

TOEKOMSTBESTENDIGE SPECIAALZAKEN

EEN BENCHMARKSTUDIE

RAPPORTAGE

seo • economisch onderzoek

AUTEURS

Erik Brouwer, Jeroen Content, Elène Lenders

IN OPDRACHT VAN

Vakcentrum, Koninklijke Nederlandse Slagers (KNS), Vereniging van Nederlandse Visspecialisten (VNV)

Amsterdam, juli 2025

Samenvatting

Wat maakt een versspeciaalzaak succesvol? Hoe toekomstbestendig zijn ze? En wat kunnen we leren van de koplopers? Deze benchmarkstudie onderzoekt wat succesvolle versspeciaalzaken onderscheidt en welke lessen andere ondernemers daaruit kunnen trekken.

Aanleiding, doel en opzet van het onderzoek

Speciaalzaken voor voeding zoals ambachtelijke slagers, poeliers, visspecialisten, kaas- en/of delicatessenwinkels, winkels in natuurvoeding en reformartikelen, biologische winkels en winkels in koffie en thee leveren een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse winkelstraat. Ze combineren ambacht en beleving met een sterk lokaal karakter. Toch staan ze onder druk door veranderend consumentengedrag, stijgende kosten en toenemende concurrentie van supermarkten en online kanalen. Om inzicht te krijgen in hun economische veerkracht en succesfactoren heeft SEO Economisch Onderzoek in opdracht van het Vakcentrum, de KNS en de VNV een benchmarkstudie uitgevoerd.

Het onderzoek combineert verschillende methoden: een uitgebreide enquête onder ondernemers, gekoppeld aan microdata van het CBS, aangevuld met gesprekken met ondernemers. Op basis van bedrijfsprestatiefactoren als omzet, winst, aantal klanten en personeelsinzet is een clusteranalyse uitgevoerd, waarin ondernemers zijn onderverdeeld in drie groepen: koplopers, achtervolgers en het peloton. De analyse maakt het mogelijk om verschillen tussen deze groepen systematisch in kaart te brengen en daarmee de succesfactoren van koplopers te achterhalen.

Koplopers realiseren een hogere winst per werknemer

Koplopers zijn ondernemers die bovengemiddeld presteren. Ze realiseren een hogere omzet en winst per werknemer, trekken meer klanten en doen dit met een relatief compacte onderneming. Hun jaaromzet bedraagt gemiddeld bijna een miljoen euro met slechts zeven fte. Daarmee realiseren zij een winst van ruim 25.000 euro per fte – bijna tien keer zoveel als het peloton. Koplopers zijn niet per se groter in winkeloppervlakte of personeelsomvang. Integendeel: juist door hun efficiënte bedrijfsvoering weten zij met minder ruimte en mensen meer waarde te creëren. Deze benchmarkstudie laat zien wat deze succesvolle ondernemers onderscheidt in hun aanpak, en welke lessen andere ondernemers daaruit kunnen trekken.

Minder afhankelijk van impulsverkeer, maar bouwen op een trouwe klantenkring

De locatie blijkt van groot belang voor het succes van speciaalzaken. Koplopers zijn vaker gevestigd in binnensteden of stadsdeelcentra en profiteren van een hogere besteding per klant. Ook hebben ze kleinere winkels (gemiddeld 79 m²), wat een kleiner assortiment met meer focus op kernproducten noodzaakt. Dit leidt mogelijk tot verminderde keuzestress bij klanten en een overzichtelijkere winkel. Hoewel de nabijheid van supermarkten voor een grotere klantenstroom zorgt, blijken koplopers minder afhankelijk te zijn van de nabijheid van een supermarkt. Zij hebben de luxe te kunnen vertrouwen op een opgebouwde reputatie en kernassortiment dan op supermarktverkeer. Koplopers zijn in staat hun eigen klantenstroom aan te trekken. Tegelijkertijd profiteren zij bovengemiddeld van nabijheid tot andere speciaalzaken: kruisbestuiving en zichtbaarheid maken hun winkelgebied aantrekkelijk voor doelgerichte klanten.

Focus op kwaliteiten kernproducten

Koplopers onderscheiden zich niet alleen op locatie, maar ook in hun strategische keuzes. Ze hanteren vaker een prijsstrategie die uitgaat van kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde in plaats van een op een vaste marge gebaseerde

kostprijsstrategie. Consumenten blijken bereid hiervoor te betalen: de gemiddelde besteding per klant bij koplopers is met 21,91 euro substantieel hoger dan bij andere groepen. In hun assortiment kiezen koplopers voor focus op kernproducten en hoogwaardige kwaliteit, met waar mogelijk biologische of lokaal geproduceerde ingrediënten. Tegelijkertijd blijven ze trouw aan hun identiteit: koplopers veranderen hun assortiment minder vaak dan andere groepen en introduceren alleen vernieuwingen die passen bij hun merk. Koplopers werken vaker samen met lokale leveranciers en producten en maken gebruik van een lokale bezorgservice. Daarnaast nemen ze ook vaker deel aan duurzame projecten in de regio.

Continuïteit en kennis bij het personeel

Ook in personeelsbeleid maken koplopers duidelijke keuzes. Ze investeren in een vast team, belonen vaker boven de cao-norm en hebben een lager personeelsverloop. Dit zorgt voor stabiliteit, kennisopbouw bij het personeel en herkenbaarheid op de winkelvloer – allemaal elementen die bijdragen aan klanttevredenheid en -binding. Door de inzet van relatief weinig, maar goed opgeleid personeel, slagen koplopers erin hun loonkosten efficiënt te houden zonder in te boeten op kwaliteit of service.

Opbouwen van reputatie minstens zo belangrijk als actieve marketing

Waar achtervolgers en het peloton vaker actief inzetten op marketing, innovatie en verduurzaming om zich te onderscheiden, laten koplopers zien dat focus en reputatie minstens zo belangrijk zijn. Zij vertrouwen op mond-tot-mondreclame, proeverijen en zichtbaarheid op de winkelvloer. Online marketing of samenwerking met influencers worden minder ingezet, mogelijk omdat het rendement daarvan in hun geval beperkter is. Innovatie en verduurzaming worden wel toegepast, maar doelgericht en selectief. Duurzaamheid is voor veel koplopers een vanzelfsprekend onderdeel van de bedrijfsvoering – zoals energiebesparing, minder voedselverspilling of lokale inkoop – maar zelden een expliciete marketingstrategie.

Wat kunnen andere ondernemers leren?

De lessen van de koplopers zijn duidelijk. Allereerst tonen zij aan dat focus loont. In plaats van alles voor iedereen te willen zijn, kiezen koplopers voor een herkenbaar en kwalitatief kernassortiment dat aansluit op hun klantprofiel en merkidentiteit. Daarmee creëren zij vertrouwen, loyaliteit en een hogere bereidheid tot besteding.

Ten tweede bewijst hun prijsstrategie dat kwaliteit zich uitbetaalt. Klanten zijn bereid meer te betalen als ze ervaren dat het product, de service en de beleving dit waard zijn. In een markt waar kosten stijgen en marges onder druk staan, kan een bewuste prijsstrategie het verschil maken tussen overleven en floreren.

Ook de manier waarop koplopers hun personeel inzetten biedt waardevolle inzichten. Een vast en betrokken team zorgt niet alleen voor continuïteit en minder personeelskosten op termijn, maar ook voor een winkelervaring waarin klanten zich welkom en begrepen voelen. Dit versterkt de binding met en het onderscheidend vermogen van de winkel.

Ten slotte leren we dat investeren in de juiste locatie – en die slim benutten – net zo belangrijk is als het assortiment zelf. De beste winkels zijn ingebed in een omgeving die bij hen past: met een klantengroep die hun meerwaarde erkent, een netwerk van collega-ondernemers waarmee kruisbestuiving mogelijk is en een inrichting die aansluit bij de beleving die ze willen overbrengen.

Kortom, toekomstbestendige speciaalzaken zijn geen toeval. Ze zijn het resultaat van bewuste keuzes. Niet harder werken, maar focussen op wat de winkel onderscheidend en uniek maakt – en dat verder uitbouwen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1 Inleiding	5
1.1 Achtergrond	5
1.2 Leeswijzer	5
2 Aanpak en algemene inzichten	6
2.1 Onderzoeksaanpak	6
2.2 Algemene bevindingen	7
3 Ontwikkelingen uit het verleden	11
3.1 Ontwikkeling in de laatste 12 maanden	11
3.2 Ontwikkeling in de laatste 10 jaar	12
4 Locatiekenmerken	17
4.1 Omvang en bestaansduur	17
4.2 De locatie van de winkel	18
4.3 Nabijheid van andere speciaalzaken en de supermarkt	20
4.4 Belangrijke locatievoordelen	22
4.5 Wat kunnen we leren van de koplopers?	23
5 Strategie en ondernemerschap	25
5.1 Prijsstrategie en kostenstructuur	25
5.2 Het productassortiment	27
5.3 Personeelsbeleid	31
5.4 Wat kunnen we leren van de koplopers?	32
6 Marketing, innovatie en duurzaamheid	34
6.1 Marketingstrategieën	34
6.2 Ondernemingsstrategieën, innovatie en duurzaamheid	37
6.3 Wat kunnen we leren van de koplopers?	41
7 Toekomstperspectieven	42
7.1 Trends uit de literatuur	42
7.2 Kansen en uitdagingen voor de toekomst	42
7.3 Toekomstperspectieven	44
7.4 Scenario's voor de toekomst van speciaalzaken	46
8 Conclusie	49
Referenties	52
Bijlage A Enquête en response & B Additionele bevindingen	53

1 Inleiding

Hoe presteren versspecialisten en wat kenmerkt hun succes? In deze benchmarkstudie beantwoorden we deze en andere vragen aan de hand van een enquête, data-analyse en rondetafelgesprekken. Ook geven we toekomstperspectieven op de economische bestendigheid van deze zaken.

Het Vakcentrum (Stichting Foodspecialiteiten Nederland en Stichting Varena), de Landelijke Brancheorganisatie voor visspecialisten (VNV) en de Koninklijke Nederlandse Slagers (KNS) hebben SEO Economisch Onderzoek (SEO) gevraagd om een benchmarkstudie uit te voeren gericht op speciaalzaken voor voeding, zoals ambachtelijke slagers, poeliers, visspecialisten, kaas- en/of delicatessenwinkels, biologische winkels, winkels in natuurvoeding en reformartikelen, en winkels in koffie en thee.

1.1 Achtergrond

Speciaalzaken voor voeding zoals ambachtelijke slagers, poeliers, visspecialisten, kaas- en/of delicatessenwinkels, winkels in natuurvoeding en reformartikelen, biologische winkels en winkels in koffie en thee spelen een cruciale rol in de Nederlandse samenleving (PBL, 2014; ABN AMRO, 2022). Als belangrijke onderdelen van de detailhandel onderscheiden deze winkels zich door het aanbieden van specifieke, exclusievere producten die vaak niet verkrijgbaar zijn in reguliere supermarkten. Hiermee bieden ze consumenten niet alleen een breder en hoger kwalitatief assortiment, maar dragen ze ook bij aan de bevordering van bewuste en verantwoorde consumptie.

Daarnaast hebben speciaalzaken een maatschappelijke waarde; een rijk aanbod van speciaalzaken in de buurt versterkt sociale banden met en de samenhang van een gemeenschap. De nabijheid van winkels is met andere woorden belangrijk voor de sociale cohesie in de samenleving. Ze versterken daarmee de leefbaarheid en vitaliteit van winkelcentra en stadswijken en door samenwerking met lokale producenten en leveranciers dragen ze bij aan de lokale economie, onder meer door het creëren van werkgelegenheid.

Maar hoe toekomstbestendig zijn speciaalzaken? Hoe kenmerken succesvolle ondernemers zich in de verschillende branches van voedselspecialisten? En wat kunnen andere ondernemers daarvan leren? Deze en andere vragen zijn in de huidige studie onderzocht. Daarvoor worden de prestaties van ondernemers in verschillende speciaalzaken met elkaar vergeleken. Op basis van bureauonderzoek, een enquête, een clusteranalyse en gesprekken met ondernemers zijn koplopers geïdentificeerd; ondernemers die bovengemiddeld presteren. Dat wil zeggen ondernemers die een hogere omzet en hogere winst realiseren, meer klanten hebben en dat met relatief weinig werknemers doen.

1.2 Leeswijzer

De rest van dit rapport is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk (2) wordt de aanpak gepresenteerd en worden de eerste algemene inzichten besproken. Daarna volgen vijf themahoofdstukken: Ontwikkelingen uit het verleden (hoofdstuk 3), locatiemarkten (hoofdstuk 4), strategie en ondernemerschap (hoofdstuk 5), marketing, duurzaamheid en innovatie (hoofdstuk 6) en toekomstperspectief (hoofdstuk 7). Het laatste hoofdstuk (8) concludeert deze studie en presenteert de belangrijkste lessen.

2 Aanpak en algemene inzichten

Wat maakt een ondernemer succesvol? En hoe kun je dat onderzoeken? De aanpak en eerste algemene inzichten worden in dit hoofdstuk besproken. Welke eerste verschillen vallen op tussen koplopers en andere ondernemers? De resultaten bieden een basis voor de rest van het onderzoek.

2.1 Onderzoeksaanpak

Dit onderzoek betreft een benchmarkstudie waarbij de prestaties van verschillende organisaties onderling worden vergeleken op basis van relevante succesfactoren. Een benchmarkonderzoek is een systematisch vergelijkend onderzoek waarin organisaties, bedrijven of sectoren worden beoordeeld op specifieke prestatie-indicatoren, zoals arbeidsproductiviteit. Door deze indicatoren onderling te vergelijken met die van vergelijkbare partijen binnen dezelfde branche, ontstaat inzicht in relatieve prestaties en mogelijke verbeterpunten.

Voor deze benchmarkstudie zijn verschillende methoden toegepast. Gezamenlijk geven deze methoden een evenwichtig en genuanceerd beeld over ondernemers in de verschillende branches van speciaalzaken. De methoden die zijn toegepast:

- **Enquête:** Om te achterhalen hoe ondernemers presteren en welke factoren bepalend zijn voor hun succes, is een enquête verspreid. Dit stelt ons in staat om op gestructureerde wijze inzichten te verzamelen over uiteenlopende aspecten die mogelijk invloed hebben op prestaties, zoals klanttevredenheid, productassortiment, prijsbeleving, servicekwaliteit, duurzaamheid, locatiekeuze en marketingstrategieën.
- **Koppeling met CBS-data:** De gegevens die met behulp van de enquête zijn verzameld worden vervolgens gekoppeld aan CBS Microdata. De output van deze stap is een verrijkt bestand met achtergrondgegevens van ondernemers die hebben deelgenomen aan de enquête. Het stelt ons tevens in staat om de ontwikkeling van deze ondernemers in de afgelopen jaren in kaart te brengen.
- **Clusteranalyse:** Na de koppeling met de CBS-data is het mogelijk om op basis van bedrijfsprestatie-indicatoren zoals het aantal klanten, de omzet en de winst (alle per werknemer) groepen van ondernemers te identificeren die vergelijkbaar presteren. De uitkomst van de clusteranalyse is een driedeling van: 1) koplopers, 2) achtervolgers en 3) een peloton. In verdere analyses kan aan deze driedeling worden gerefereerd om zodoende te achterhalen wat koplopers nu onderscheidt van andere groepen van ondernemers.

Een belangrijk onderdeel van de analyse is het identificeren van de kenmerken van de koplopers, te denken valt bijvoorbeeld aan locatiekenmerken, prijsstrategie, bedrijfsprestatie-indicatoren, productassortiment of marketingstrategieën. Kernindicatoren voor vergelijking zijn indicatoren die een vergelijking mogelijk maken los van de omvang van een onderneming, zoals productiviteit in termen van omzet, winst of het aantal klanten per voltijdsequivalent (fte). Deze maatstaf biedt inzicht in de efficiëntie waarmee bedrijven economische waarde genereren in verhouding tot hun personeelsinzet.

De analyse zal zoveel mogelijk en waar de data het toelaten uitkomsten uitsplitsen naar verschillende sectoren. In de praktijk zal dat betekenen dat, waar het gaat om ondernemers binnen het Vakcentrum, kaas- en delicatessenwinkels zullen worden uitgesplitst als dat relevant is. Waar het gaat om ondernemers binnen het KNS

en VNV zullen uitkomsten veelal gezamenlijk worden gerapporteerd. Gezien de beperkte hoeveelheid visspecialisten is niet mogelijk om hier aparte resultaten voor te berekenen.

2.2 Algemene bevindingen

In deze paragraaf bespreken we de eerste bevindingen uit de enquête om een beeld te schetsen hoe de response op de enquête eruit ziet en wat de belangrijkste kenmerken zijn van de ondernemers. Daarnaast wordt het resultaat van de clusteranalyse gepresenteerd, welke de basis vormt voor verdere analyses in de themahoofdstukken.

2.2.1 Verloop van enquête en response

De eerste uitnodiging is op 6 maart 2025 per e-mail verstuurd naar ondernemers van het Vakcentrum, KNS en VNV. Vervolgens zijn op 14 maart, 19 maart, 24 maart en 26 maart 2025 e-mailherinneringen verzonden naar ondernemers welke de vragenlijst op dat moment niet hadden ingevuld. Nadat de vragenlijst een hele maand heeft open gestaan, is deze op 7 april 2025 gesloten. Op het moment dat de vragenlijst is gesloten waren er in totaal 331 respondenten welke de vragenlijst volledig hebben ingevuld. De populatie bestaat uit 2.887 ondernemers, dat betekent dat de enquête een responsepercentage heeft van 11,5 procent. Deze response is voor een online vragenlijst zonder dat er voor respondenten directe voordelen te behalen zijn uit het invullen van de vragenlijst zeer goed. Bijlage A.1 beschrijft het verloop van de enquête in meer detail.

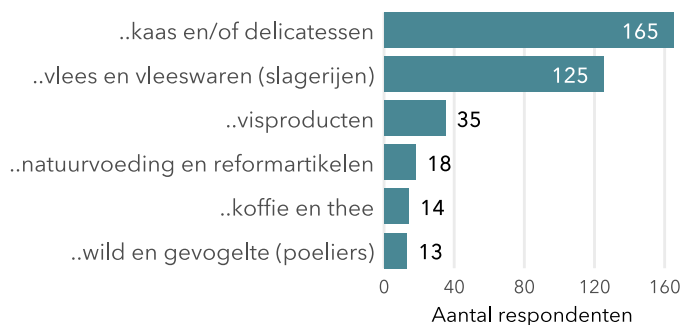
De response per branchevereniging is als volgt:

- Vakcentrum: Populatie (1.392), response (180), responsepercentage (12,9%);
- KNS: Populatie (1.092), response (116), responsepercentage (10,6%);
- VNV: Populatie (403), response (35), responsepercentage (8,7%).

2.2.2 Eerste inzichten vanuit de enquêteresultaten

Binnen de verschillende brancheverenigingen zijn ondernemers actief in verschillende sectoren. Onder het Vakcentrum vallen bijvoorbeeld winkels in kaas en/of delicatessen, winkels in natuurvoeding en reformartikelen en winkels in koffie en thee. Onder KNS vallen winkels in vlees en vleeswaren (slagerijen) en winkels in wild en gevogelte (poeliers). Onder VNV vallen winkels of ambulante handels in visproducten (visspecialisten). Figuur 2.1 geeft een overzicht van het aantal respondenten per sector.

Figuur 2.1 Aantal respondenten per sector. Winkels in ..



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q3)

Het totaal (370) komt niet overeen met het totale aantal respondenten (331). Dat komt doordat de vraag in welke sector een ondernemer actief is, een meerkeuzevraag is. Zo'n 11 procent van alle respondenten is in meer dan één sector actief. Deze respondenten hebben vaak meer dan één vestiging. Diegenen die in twee sectoren actief zijn, maar vanuit één vestiging ondernemen, zijn vaak slagerijen én kaas- en/of delicatessenwinkels (20 respondenten). Verreweg de meeste respondenten hebben een vaste vestiging in plaats van een ambulante handel, 314 respondenten (vaste vestiging) tegenover 20 respondenten (ambulante handel). Van de respondenten met een ambulante handel is het merendeel visspecialist (13).

Uit Figuur 2.1 volgt verder dat het aantal respondenten voor sommige sectoren vrij klein is. In die gevallen is het niet mogelijk in de analyses uitsplitsingen te maken en zodoende uiteindelijk uitspraken te doen over deze sectoren specifiek. Dit geldt bijvoorbeeld voor winkels of ambulante handels in visproducten. Om toch conclusies te kunnen trekken die gelden voor visspecialisten voegen we die in de rest van de analyse samen met slagerijen.

Het merendeel van de respondenten onderneemt als vennootschap onder firma (vof), 146 van de respondenten. Andere veel gekozen rechtsvormen voor ondernemers zijn de eenmanszaak (115 respondenten) en een bv (69 respondenten). Van alle respondenten is ongeveer 16 procent een franchisenemer (52 respondenten, waarvan 46 ondernemers binnen het Vakcentrum en 6 ondernemers binnen KNS). In bijlage B worden de algemene kenmerken van franchisenemers ten opzichte van niet-franchisenemers getoond.

Een minderheid van 100 respondenten (waarvan 62 van KNS, 29 van Vakcentrum en 9 van VNV) is eigenaar van het winkelpand waarin ze zijn gevestigd. De overige 205 respondenten¹ huren het pand waarin ze zijn gevestigd, daarvan huren er 162 (waarvan 107 van Vakcentrum, 44 van KNS en 11 van VNV) rechtstreeks van de eigenaar, terwijl 43 respondenten (waarvan 36 van Vakcentrum, 6 van KNS en 1 van VNV) de winkel huren van een commerciële organisatie, niet zijnde de eigenaar van het pand (bv. franchisegever). In bijlage B worden de algemene kenmerken van winkeleigenaren ten opzichte van huurders getoond.

Tabel 2.1 geeft een eerste inzicht van algemene kenmerken van ondernemers in verschillende sectoren. Voor ondernemers binnen het Vakcentrum kan een uitsplitsing gemaakt worden voor kaas- en/of delicatessenwinkels. Visspecialisten worden samengevoegd met slagerijen en poeliers om tot een gezamenlijke groep van alle ondernemers binnen het KNS en VNV te komen. Opvallend zijn de hogere omzetcijfers (gerapporteerd als week- en jaaromzet) van slagerijen en KNS- en VNV-ondernemers. Zij realiseren gemiddeld 22.000 euro omzet per week, wat neerkomt op zo'n 1.150.000 euro op jaarbasis. Ter vergelijking, ondernemers binnen het Vakcentrum realiseren ongeveer 809.000 euro aan omzet per jaar en kaas- en delicatessenzaken ongeveer 710.000 euro per jaar.

Ook de winst ligt bij slagerijen en KNS- en VNV-ondernemers hoger, met respectievelijk 123.000 euro en 125.000 euro in 2024. De winst van ondernemers binnen het Vakcentrum en kaas- en/of delicatessenwinkels in 2024 was ongeveer 84.000 euro en 85.000 euro, respectievelijk. Voor de winst per fte zien we een tegengesteld patroon, waarschijnlijk veroorzaakt door een relatief ten opzichte van de gerealiseerde omzet lagere inzet van personeel door ondernemers binnen het Vakcentrum. Qua klanten per week trekken slagerijen en KNS- en VNV-ondernemers de meeste bezoekers, met 1.000 tot 1.100 klanten per week, vergeleken met 700 tot 800 bij Vakcentrumondernemers. De gemiddelde besteding van die klanten ligt redelijk dicht bij elkaar variërend van net iets boven de 20 euro tot ruim 21,50 euro.

¹ Een groep van 17 respondenten geeft aan niet eigenaar te zijn of te huren, maar iets anders. Enkele voorbeelden van antwoorden zijn: 'Geen winkel, online verkoop' of '1 pand eigenaar en 1 pand huur'.

Tabel 2.1 Algemene kenmerken van ondernemers per sector

Kenmerken (gemiddelden)	Vakcentrum	Kaas- & delicatessenwinkels	Slagerijen	KNS en VNV
Omzet per week	15.500	13.600	22.000	22.000
Omzet per jaar	809.000	710.000	1.150.000	1.150.000
Winst in 2024	84.000	85.000	123.000	125.000
Aantal fte	10,9	8,2	14,5	14,4
Jaaromzet per fte	109.000	107.000	90.000	91.000
Winst per fte	14.400	14.900	10.300	10.600
Klanten per week	800	710	1.060	1.100
Klanten per week per fte	112	111	84	90
Besteding per klant	20,07	20,12	21,66	20,47
Aantal jaar ervaring (ondernemer)	14,7	14,4	23,8	25,0
Bestaansduur van de winkel in jaren	25,1	26,6	58,9	57,0

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten

Tot slot geeft de tabel inzicht in de ervaring van de ondernemers en de leeftijd van de winkels. Ondernemers in slagerijen en vishandels hebben gemiddeld meer dan 23 jaar ervaring, terwijl de winkels zelf ook ouder zijn (rond de 58 jaar). Daartegenover zijn Vakcentrumwinkels een stuk jonger (ongeveer 25 tot 27 jaar oud) en hebben de ondernemers een stuk minder ervaring (gemiddeld 14).

2.2.3 Driedeling op basis van een clusteranalyse

De gegevens die met behulp van de enquête zijn verzameld zijn gekoppeld aan de CBS Microdata. Dit maakt het mogelijk een clusteranalyse uit te voeren. Op basis van bedrijfsprestatie-indicatoren zoals het aantal klanten, de omzet en de winst (alle per werknemer) worden ondernemers geclusterd in groepen die op deze bedrijfsprestatie-indicatoren vergelijkbaar zijn. De uitkomst van de clusteranalyse is een driedeling van ondernemers in de groepen van: 1) koplopers, 2) achtervolgers en 3) een peloton. Koplopers zijn geïdentificeerd op basis van bovengemiddelde prestaties. Dat wil zeggen ondernemers die een hogere omzet en hogere winst realiseren, meer klanten hebben en dat met relatief weinig werknemers doen.

Tabel 2.2 geeft een overzicht van algemene kenmerken van de drie groepen. De groep koplopers is met 66 ondernemers het kleinst. De groep koplopers bestaat uit 46 ondernemers binnen het Vakcentrum, 14 binnen KNS en 6 binnen het VNV. De tweede groep zijn de achtervolgers met 108 ondernemers, bestaande uit 51 Vakcentrumondernemers, 45 KNS-ondernemers en 12 VNV-ondernemers. Het peloton is de grootste groep met 124 ondernemers, waarvan 59 van het Vakcentrum, 51 van KNS en 14 van VNV. In vergelijking met het aantal respondenten per branchevereniging is het aantal ondernemers per cluster dus min of meer proportioneel.

Wanneer we kijken naar de omzet en winst van ondernemers in de verschillende groepen valt op dat de koplopers gemiddeld genomen een wat hogere omzet hebben dan achtervolgers, en achtervolgers een iets hogere omzet hebben dan het peloton. Voor winst zien we juist een tegengesteld patroon.

Tabel 2.2 Algemene kenmerken van koplopers, achtervolgers en het peloton

Kenmerken (gemiddelden)	1. Koplopers (n = 66)	2. Achtervolgers (n = 108)	3. Peloton (n = 124)
Omzet per week	18.600	16.800	16.400
Omzet per jaar	968.000	875.000	851.000
Winst in 2024	144.000	98.000	42.000
Aantal fte	6,7	9,6	14,2
Jaaromzet per fte	150.000	99.000	68.000
Winst per fte	25.100	9.800	2.700
Klanten per week	938	926	877
Klanten per week per fte	153	112	70
Besteding per klant	21,91	19,59	19,79
Aantal jaar ervaring (ondernemer)	19,7	18,8	21,5
Bestaansduur van de winkel in jaren	34,1	43,9	39,5

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten en clusteranalyse

De grootteklassen van ondernemers in de verschillende groepen in termen van omzet lopen niet heel sterk uiteen, variërend van 968.000 euro in de kopgroep tot 851.000 euro in het peloton. Wanneer we kijken naar grootteklasse in termen van het aantal fte valt echter op dat de verschillende groepen daar sterker van elkaar verschillen, variërend van 6,7 fte in de kopgroep tot ruim meer dan het dubbele (14,2) in het peloton. Dit verklaart ook grotendeels de verschillen in omzet en winst per fte tussen de groepen. De koplopers realiseren de omzet en winst met substantieel minder werknemers.

Wanneer we verder kijken naar het aantal klanten per week zien we een vergelijkbaar patroon. Hoewel koplopers gemiddeld meer klanten per week (938) hebben dan de achtervolgers (926) en het peloton (877), lopen de verschillen tussen groepen niet heel sterk uiteen. Echter, wanneer we kijken naar het aantal klanten die ondernemers per fte bedienen zien we grotere verschillen. Koplopers weten gemiddeld 153 klanten per week per fte te bedienen, waar dat 112 is voor achtervolgers en 70 voor het peloton.

Ondernemers in de kopgroep hebben gemiddeld wat meer jaren ervaring dan achtervolgers, 19,7 tegenover 18,8, maar iets minder jaren ervaring dan ondernemers in het peloton, welke ongeveer 21,5 jaren actief zijn. De winkels van ondernemers in de kopgroep bestaan gemiddeld 34,1 jaren, waar dat voor achtervolgers 43,9 jaren is en voor ondernemers in het peloton 39,5 jaren.

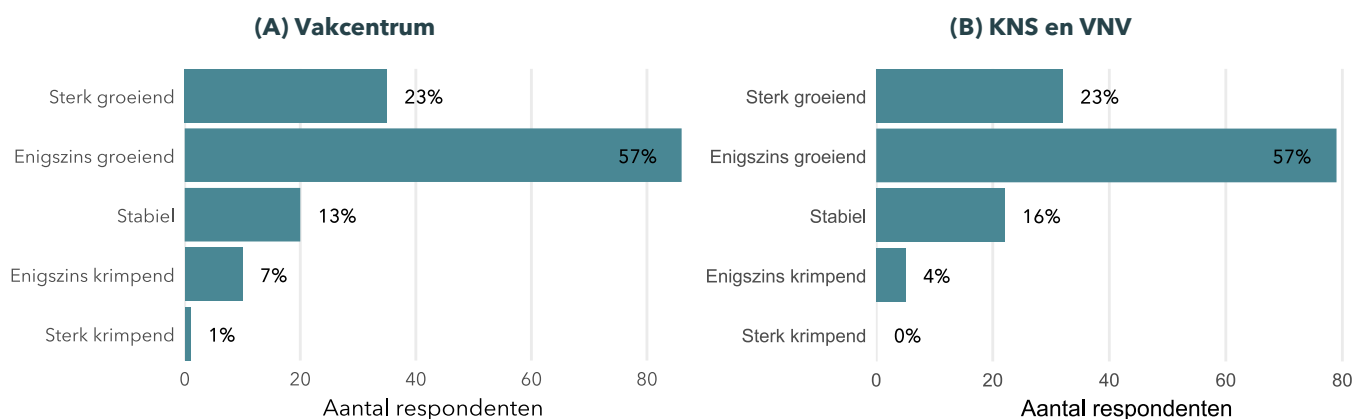
3 Ontwikkelingen uit het verleden

Het merendeel van de speciaalzaken heeft in de afgelopen 12 maanden de omzet, de winst en het aantal klanten zien toenemen. In afgelopen decennium hebben koplopers hun voorsprong vaak zien toenemen.

3.1 Ontwikkeling in de laatste 12 maanden

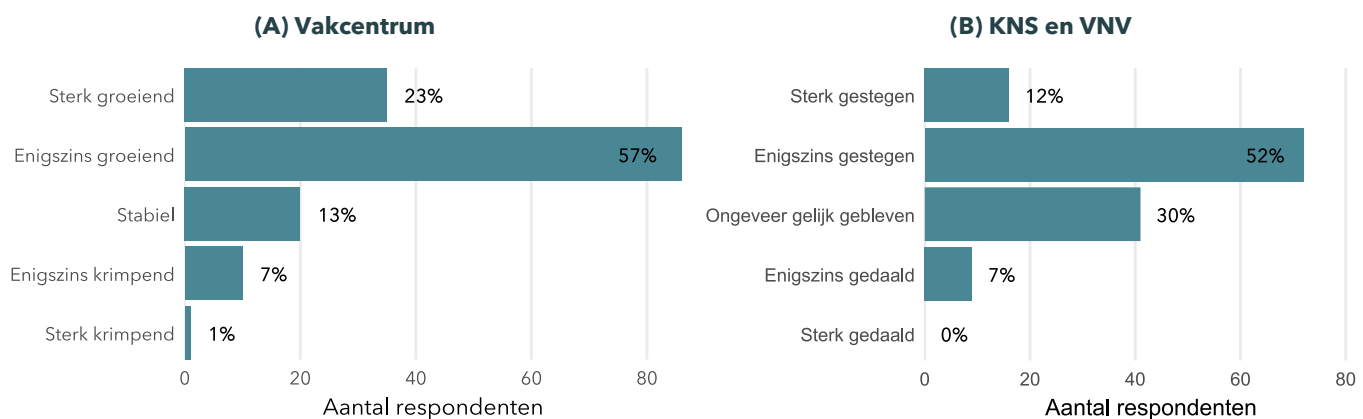
Het merendeel van alle ondernemers heeft in de afgelopen 12 maanden de omzet (Figuur 3.1) en het verkoopvolume (Figuur 3.2) zien toenemen. Wanneer we kijken naar de omzet, is te zien dat 70 procent van de ondernemers binnen het Vakcentrum en 70 procent van de ondernemers binnen KNS en VNV de omzet hebben zien toenemen. Bij 8 procent van de ondernemers binnen het Vakcentrum is de omzet gekrompen, tegenover 4 procent van de ondernemers binnen KNS en VNV. Voor kaas- en/of delicatessenwinkels en slaggers afzonderlijk bestaat nagenoeg hetzelfde patroon als voor het Vakcentrum en KNS en VNV gezamenlijk.

Figuur 3.1 De **omzet** is in de laatste 12 maanden voor meeste ondernemers toegenomen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q24)

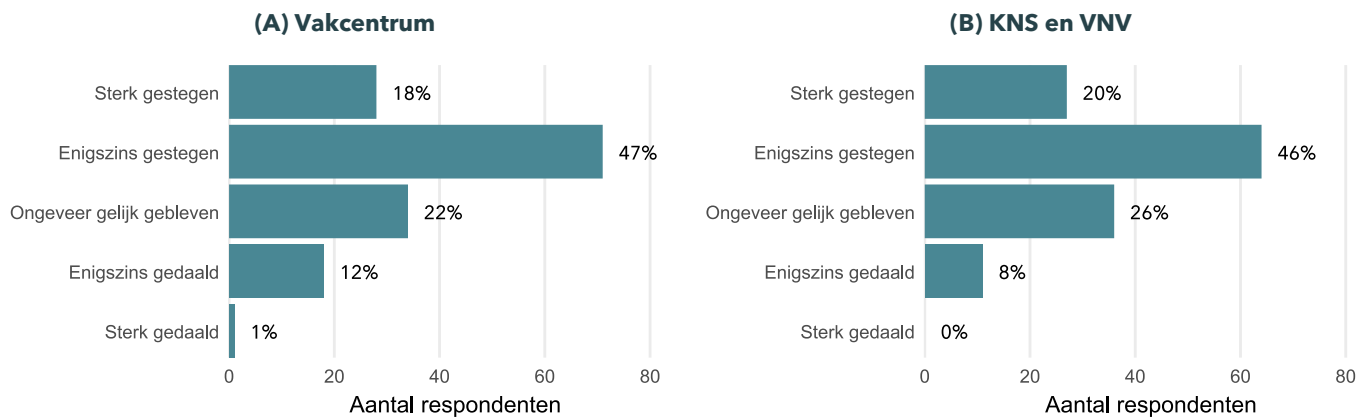
Figuur 3.2 Het **verkoopvolume** is in de laatste 12 maanden voor de meeste ondernemers toegenomen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q25)

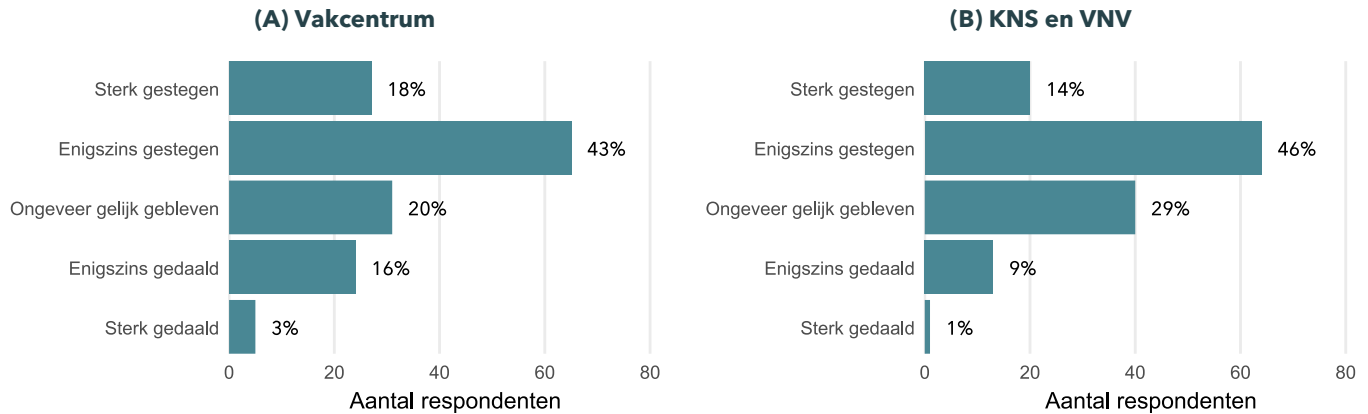
Figuur 3.3 toont de ontwikkeling van het aantal klanten in de afgelopen 12 maanden. Voor de meerderheid van de ondernemers is dit gestegen en voor 18-20 procent van de ondernemers zelfs sterk gestegen. Het stijgen van de omzet, het verkoopvolume en het aantal klanten heeft zich grotendeels ook weten te vertalen naar een stijgende winst. Figuur 3.4 laat zien dat ruim de helft van alle ondernemers de winst in de laatste 12 maanden heeft zien stijgen. Het aandeel dat de winst heeft zien dalen is 19 procent voor ondernemers binnen het Vakcentrum en 10 procent voor ondernemers binnen KNS en VNV.

Figuur 3.3 Het aantal **klanten** is in de laatste 12 maanden..



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q20)

Figuur 3.4 De **winst** is in de laatste 12 maanden..



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q26)

3.2 Ontwikkeling in de laatste 10 jaar

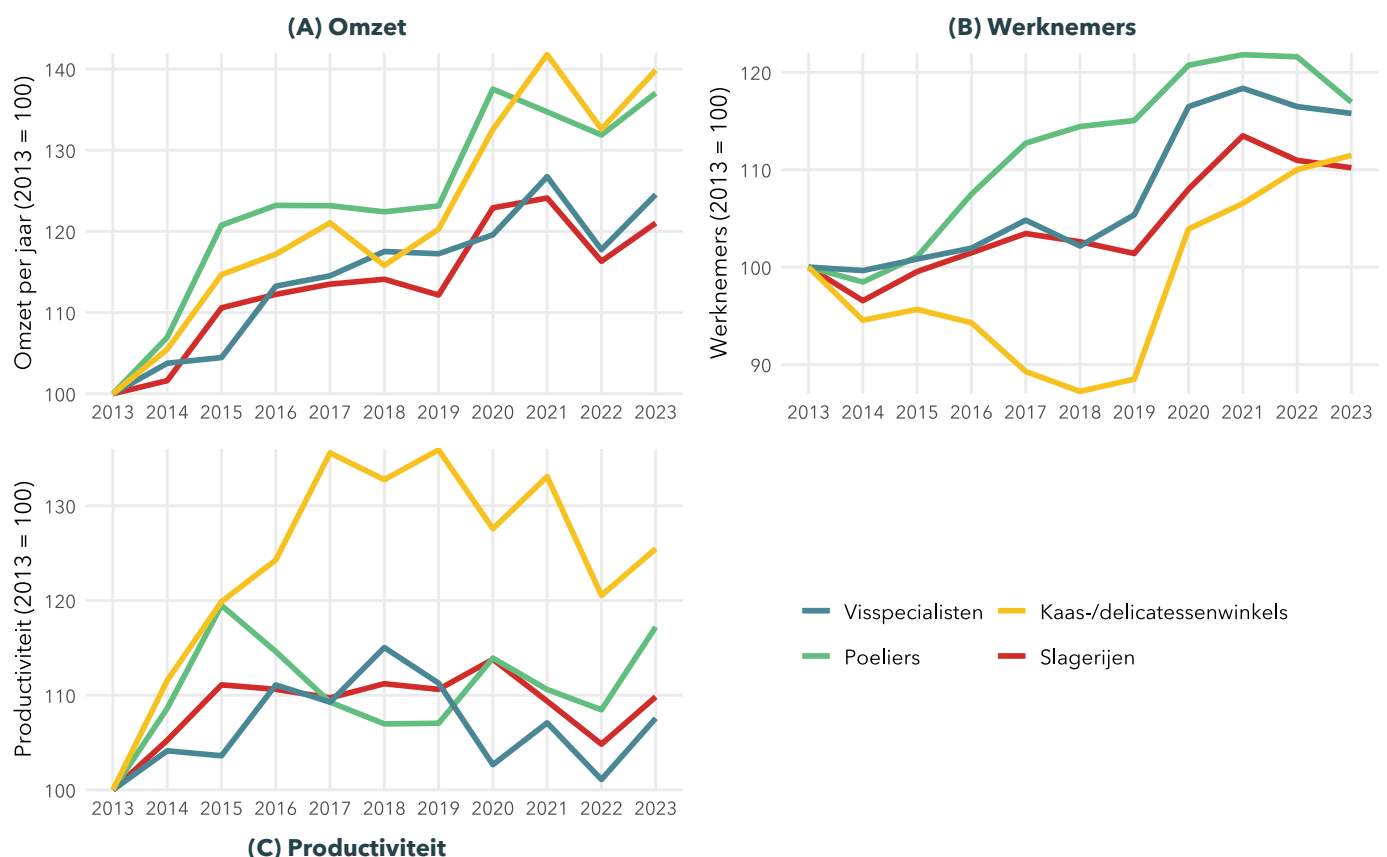
Hoewel de ontwikkelingen op omzet, verkoopvolume, aantal klanten en de winst gezamenlijk in de laatste 12 maanden in het algemeen een positief beeld laten zien, is het waardevol om deze ontwikkelingen in het kader van een langere termijn te bestuderen. Hebben de koplopers zich bijvoorbeeld sneller ontwikkeld dan het peloton? Of zijn het juist de achtervolgers die inlopen? Om inzicht te krijgen in langere termijnontwikkelingen is met behulp van CBS Microdata de omzetontwikkeling van ondernemers in de laatste 10 jaar in beeld gebracht.

Figuur 3.5 geeft een beeld van de ontwikkeling in omzet en het aantal werknemers voor *alle* speciaalzaken over de periode 2013 tot en met 2023. Alle speciaalzaken betreft hier alle speciaalzaken in Nederland, niet enkel diegene die aan dit onderzoek hebben meegedaan.

In vergelijking met andere typen speciaalzaken hebben slagerijen gemiddeld genomen de hoogste omzet en de meeste werknemers in dienst, gevolgd door poeliers. Slagerijen en poeliers vertonen daarnaast een vergelijkbaar ontwikkelingspatroon van gestage groei, met uitzondering van het laatste jaar in de observatie, waar het gemiddeld aantal werknemers voor poeliers wat afneemt. Dit is in lijn met de Slagersmonitor (2021) waarin de omvang van slagerijbedrijven in termen van omzet toeneemt. In 2023 zijn visspecialisten in termen van omzet gemiddeld het kleinst, terwijl wat het aantal werknemers betreft kaas- en/of delicatessenwinkels het kleinst zijn. Arbeidsproductiviteit, hier gemeten als de omzet gedeeld door het aantal werknemers, is voor kaas- en/of delicatessenwinkels daarentegen juist het hoogst in vergelijking met andere speciaalzaken. Dit geldt voor de gehele geobserveerde periode.

De omzet van slagerijen en poeliers is het grootst, maar daartegenover staat dat zij ook de meeste werknemers in dienst hebben. Om die reden is voor deze speciaalzaken de arbeidsproductiviteit ook lager, het zijn arbeidsintensievere ondernemingen in vergelijking tot kaas-/delicatessenwinkels. Voor slagerijen en visspecialisten geldt daarnaast dat de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit het laagst is in vergelijking met andere speciaalzaken.

Figuur 3.5 Ontwikkeling van omzet, aantal werknemers en arbeidsproductiviteit per sector



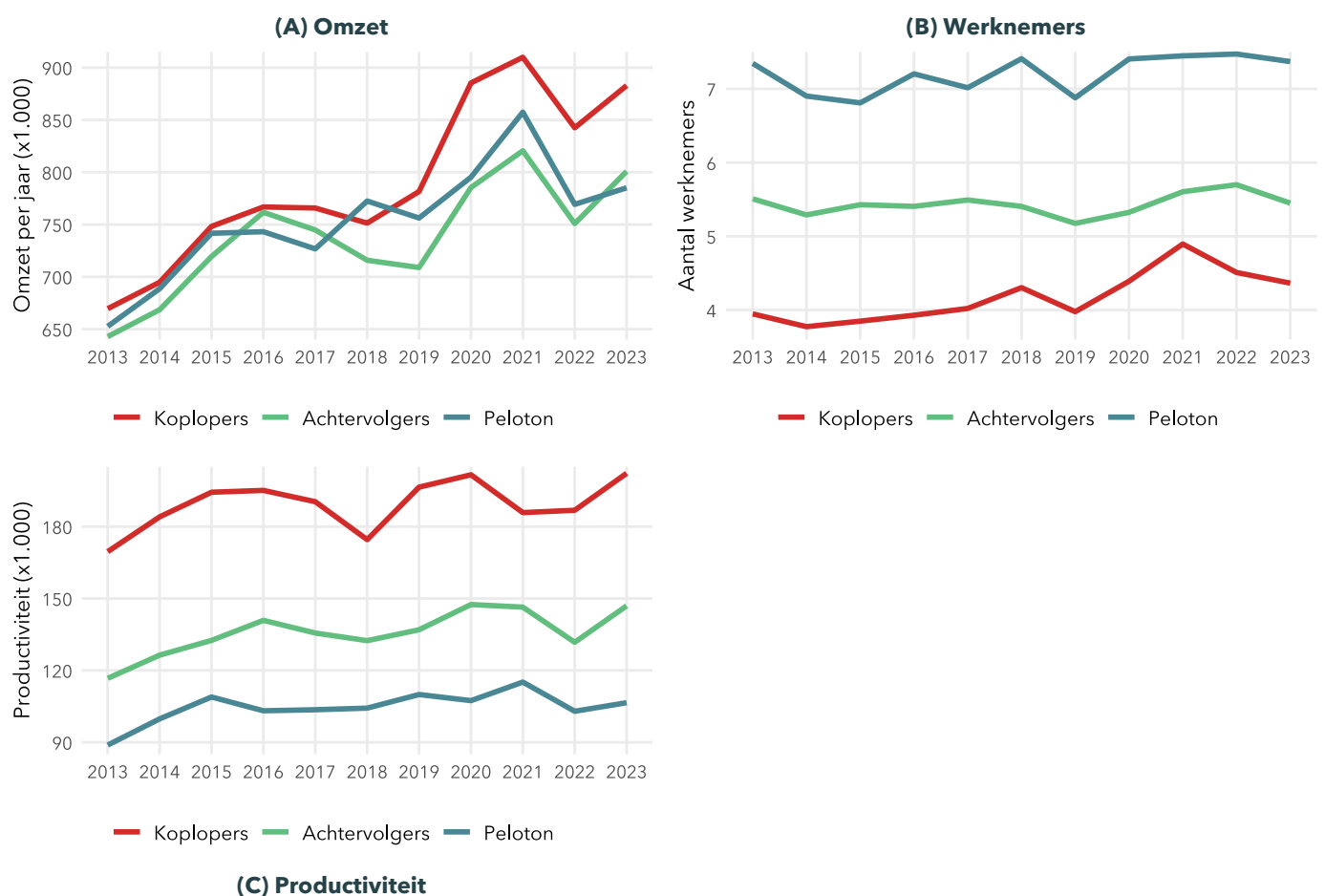
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. CBS Microdata (2025) en enquêteresultaten

Noot: Omzet is gecorrigeerd voor inflatie (cijfers zijn gedeflateerd naar prijsniveau van 2023) en geïndexeerd (2013 = 100).

Over de gehele periode van 2013 tot en met 2023 is de omzet gecorrigeerd voor inflatie van slagerijen en poeliers toegenomen met 21 en 37 procent, respectievelijk. De omzet van visspecialisten is in dezelfde periode toegenomen met 25 procent. Kaas- en/of delicatessenwinkels zijn in omzet het sterkst gestegen, met 40 procent. In 2022 is voor alle speciaalzaken een dip in de omzetontwikkeling te zien. Deze is met name het gevolg van een sterke algehele prijsstijging ten opzichte van het voorgaande jaar (10 procent).

Naast de algemene ontwikkelingen van speciaalzaken is het interessant om te bekijken hoe de driedeling van koplopers, achtervolgers en het peloton zich heeft ontwikkeld in dezelfde periode. Figuur 3.6 toont de ontwikkeling van de drie groepen over de periode 2013 tot en met 2023. Het betreft de gemiddelde ontwikkeling van respondenten, dat wil zeggen niet van alle ondernemers in Nederland zoals in Figuur 3.5.

Figuur 3.6 Ontwikkeling van omzet, aantal werknemers en arbeidsproductiviteit per cluster



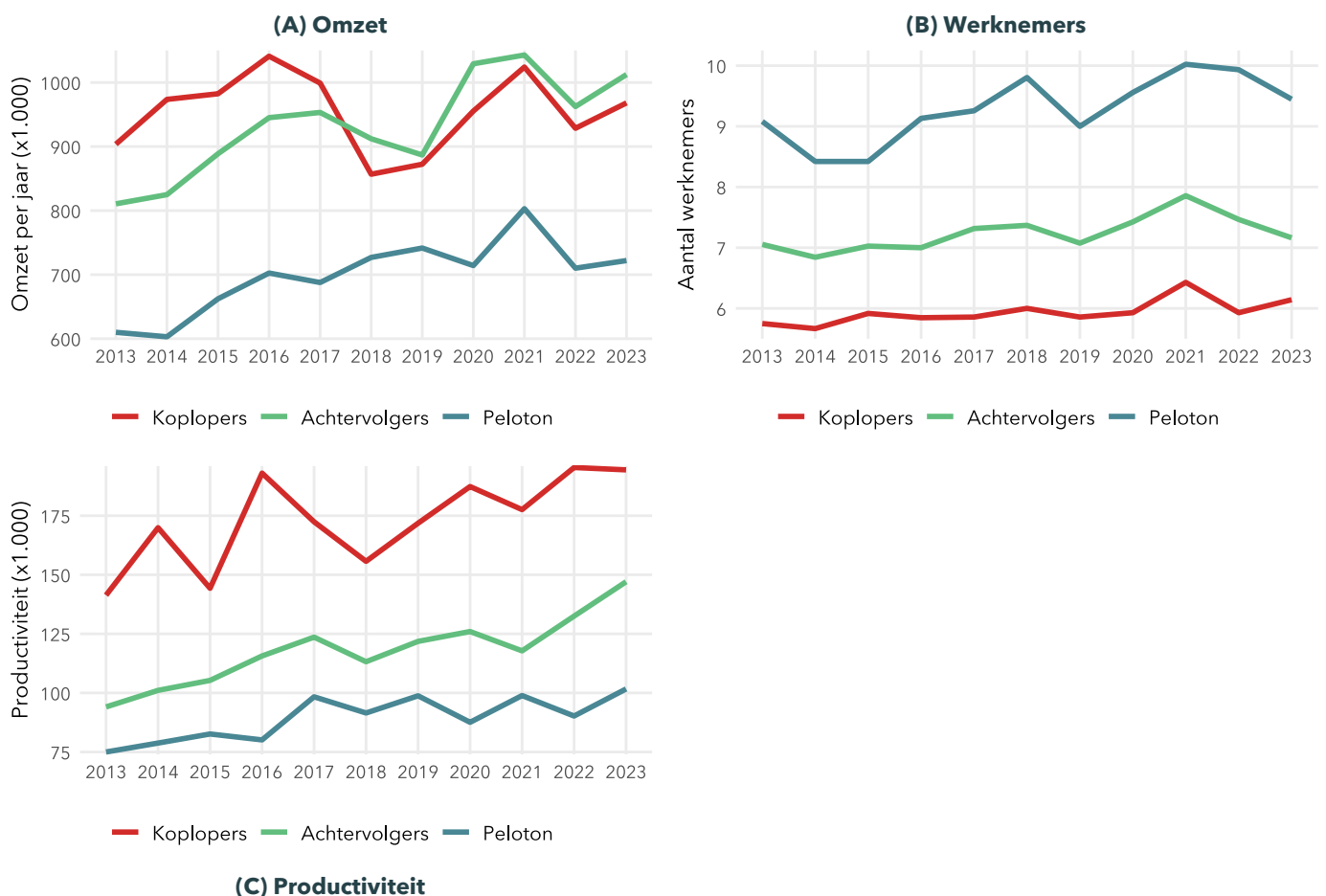
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. CBS Microdata (2025) en enquêteresultaten

Noot: Omzet is gecorrigeerd voor inflatie en uitgedrukt in constante prijzen van 2023.

In 2023 waren de koplopers in termen van omzet de grootste groep. Wanneer we kijken naar de ontwikkeling in de laatste jaren blijken koplopers al geruime tijd (zeker sinds 2020) aan kop te zijn. De voorsprong lijkt daarnaast toe te nemen, waar koplopers rond 2018/2019 gemiddeld genomen nog een vergelijkbare jaaromzet hadden als ondernemers in het peloton, neemt het verschil jaar-op-jaar toe in het voordeel van koplopers. Wanneer we kijken naar het aantal werknemers blijken (zoals al eerder bleek in Tabel 2.2) koplopers die omzet met minder werknemers te realiseren. Over de gehele periode van 2013 tot en met 2023 hebben koplopers de omzet met 32 procent zien toenemen, tegenover 25 procent van de achtervolgers en 20 procent van het peloton.

Opvallend is dat over de gehele periode het aantal werknemers dat de drie groepen van ondernemers in dienst hebben vrijwel gelijk is gebleven. De arbeidsproductiviteit is dan ook voor alle groepen van ondernemers toegenomen. De koplopers zijn vanaf 2020 gemiddeld wel wat meer werknemers in dienst gaan nemen, maar vanaf 2022 lijkt die trend weer gekeerd. In 2023 hebben koplopers gemiddeld genomen ongeveer 0,5 werknemers meer in dienst. Afgezet tegen de omzet, hebben koplopers verreweg de hoogste arbeidsproductiviteit. En hoewel de koplopers iets meer werknemers in dienst zijn gaan nemen, is hun omzet relatief nog harder gegroeid met een sterker stijgende arbeidsproductiviteit tot gevolg.

Figuur 3.7 **KNS/VNV: Ontwikkeling van omzet, aantal werknemers en arbeidsproductiviteit per cluster**



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. CBS Microdata (2025) en enquêteresultaten

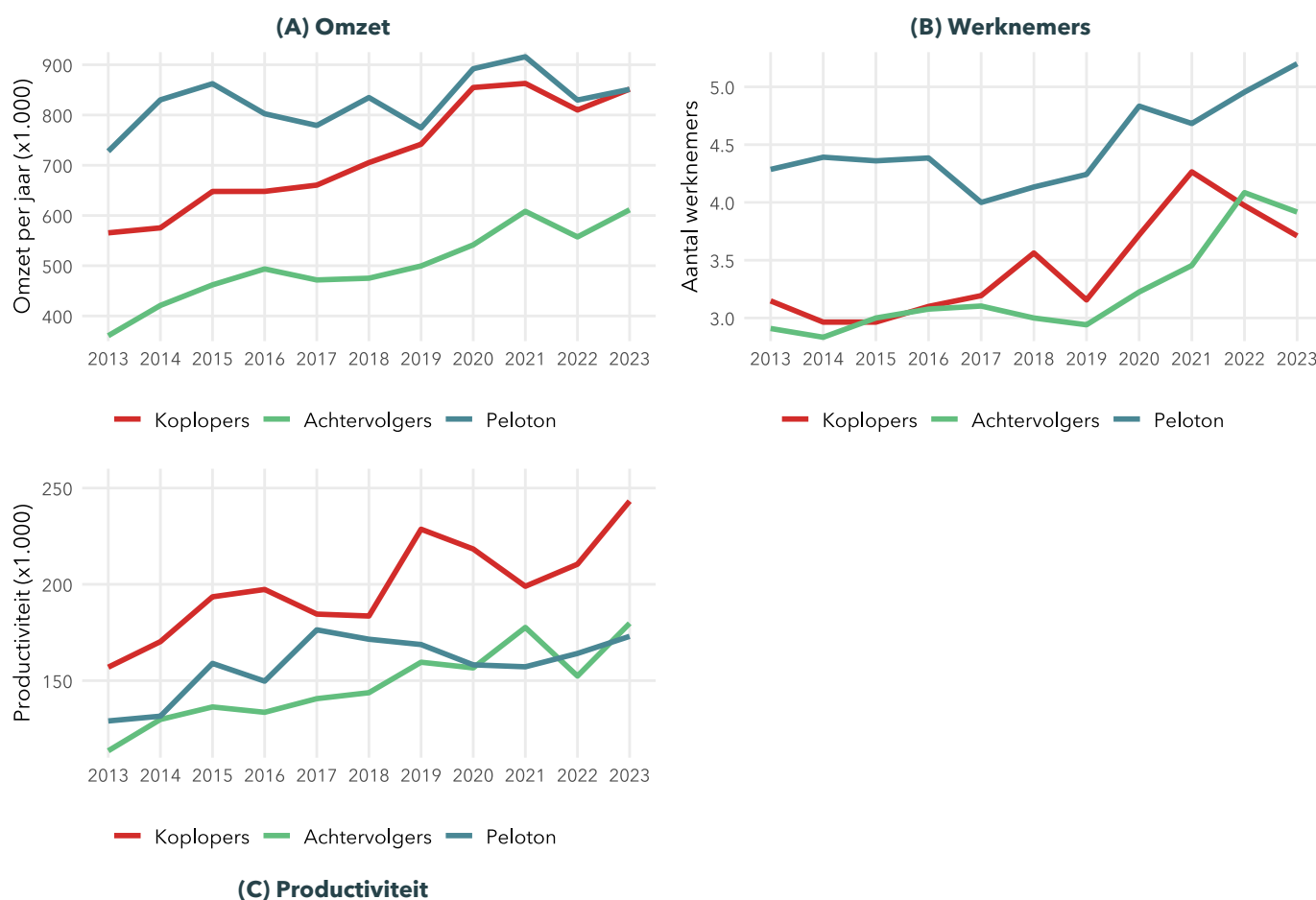
Noot: Omzet is gecorrigeerd voor inflatie en uitgedrukt in constante prijzen van 2023.

In Figuur 3.7 en Figuur 3.8 worden de ontwikkelingen nog verder uitgesplitst naar de brancheverenigingen. In Figuur 3.7 voor KNS en VNV samen en in Figuur 3.8 voor het Vakcentrum. Wanneer we kijken naar de ontwikkelingen van koplopers, achtervolgers en het peloton voor ondernemers binnen KNS en VNV (Figuur 3.7) zien we een vergelijkbaar patroon met enkele kleine verschillen. Zo zijn koplopers in termen van omzet sinds 2018 gemiddeld genomen niet meer de grootste ondernemers, maar hebben de achtervolgers de koplopers ingehaald. Koplopers doen het in termen van arbeidsproductiviteit een stuk beter, maar ook hier lijken achtervolgers een inhaalslag te maken.

Wanneer we kijken naar de ontwikkelingen van koplopers, achtervolgers en het peloton voor ondernemers binnen het Vakcentrum (Figuur 3.8) zien we een ander patroon ontstaan. In tegenstelling tot KNS en VNV zijn ondernemers in het peloton in termen van omzet gemiddeld genomen groter. De koplopers hebben dat gat in de laatste jaren echter weten te dichten, in 2023 is de gemiddelde omzet van koplopers en het peloton nagenoeg gelijk.

Het aantal werknemers dat ondernemers binnen het Vakcentrum in dienst hebben is in vergelijking met ondernemers binnen KNS en VNV gemiddeld genomen een stuk lager, maar neemt wel toe over de tijd. Dit is met name zichtbaar vanaf 2017/2018. Verder is opvallend dat de koplopers in termen van werknemers niet de kleinste groep zijn tot 2022. De gemiddelde arbeidsproductiviteit van koplopers is het hoogst en stijgt gedurende de gehele periode bovendien het sterkst.

Figuur 3.8 Vakcentrum: Ontwikkeling van omzet, aantal werknemers en arbeidsproductiviteit per cluster



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. CBS Microdata (2025) en enquêteresultaten

Noot: Omzet is gecorrigeerd voor inflatie en uitgedrukt in constante prijzen van 2023.

4 Locatiekenmerken

De plek en omvang van een winkel spelen mee in het succes, maar zijn niet allesbepalend. Ondernemers noemen vooral hoelang een winkel al bestaat, de indeling, het type klant en hoe goed je bereikbaar bent als doorslaggevend.

De locatie van een speciaalzaak is een belangrijke factor in het succes van de onderneming. Het heeft bijvoorbeeld invloed op het aantal klanten, het type klanten en daarmee op de voorkeuren van de klanten. Dit werkt door in bedrijfsprestaties zoals de winst of de omzet. In de enquête is ondernemers onder meer gevraagd naar de omvang van de winkel, waar de winkel gevestigd is, belangrijke voor- en nadelen van de locatie en de nabijheid van andere speciaalzaken en de supermarkt. In dit hoofdstuk zal naar deze locatiekenmerken worden gekeken en hoe deze samenhangen met het succes van een winkel.

4.1 Omvang en bestaansduur

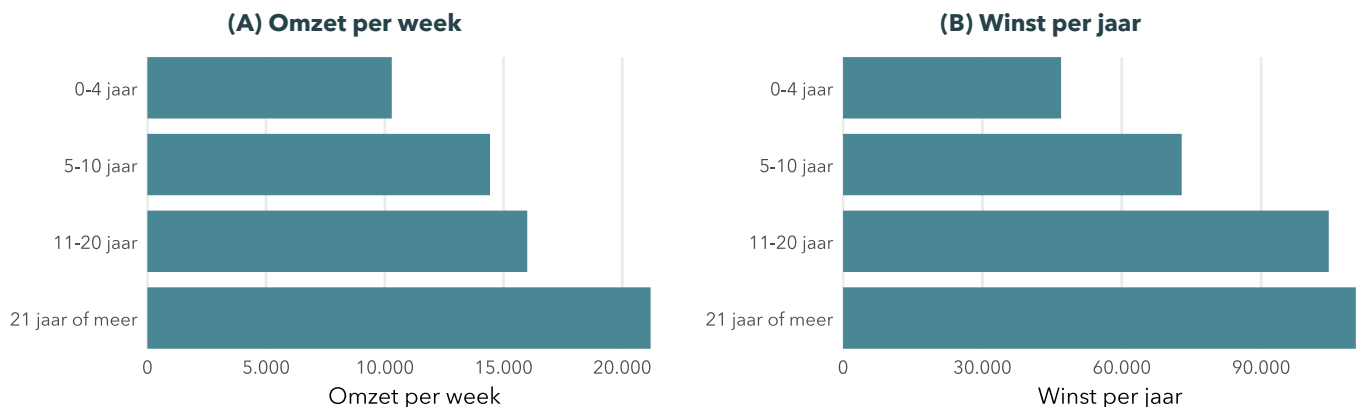
Uit de clusteranalyse blijkt dat koplopers een kleinere winkeloppervlakte hebben dan de achtervolgers. De koplopers hebben gemiddeld een winkeloppervlakte van zo'n 79 vierkante meter, terwijl de achtervolgers en het peloton gemiddeld een winkeloppervlakte hebben van respectievelijk 89 en 116 vierkante meter.

Uit gesprekken met ondernemers blijkt dat dit geen bepalende factor is voor succes, maar het kan wel een rol spelen in het verlagen van de keuzestress van klanten en zodoende een positieve uitwerking hebben op het succes. Echter, meer bepalende factoren zijn bijvoorbeeld de indeling van de winkel, het aanbod en het klantenprofiel. Een doordachte winkelinrichting draagt bij aan de beleving van de klant, waarbij elementen als *signing* (bewegwijzering en visuele communicatie) en personeel faciliterend zijn. Ook de aard van het assortiment heeft invloed. Zo kan een winkel op een toeristische locatie die inspeelt op de wensen van toeristen bijvoorbeeld met lokale of typisch Nederlandse producten extra omzet genereren.

Ook functionele keuzes binnen de beschikbare ruimte zijn van belang. Zo vereist een assortiment met veel buitenlandse of verse producten ook extra koelcapaciteit, wat invloed heeft op de inrichting en benutting van de winkelruimte.

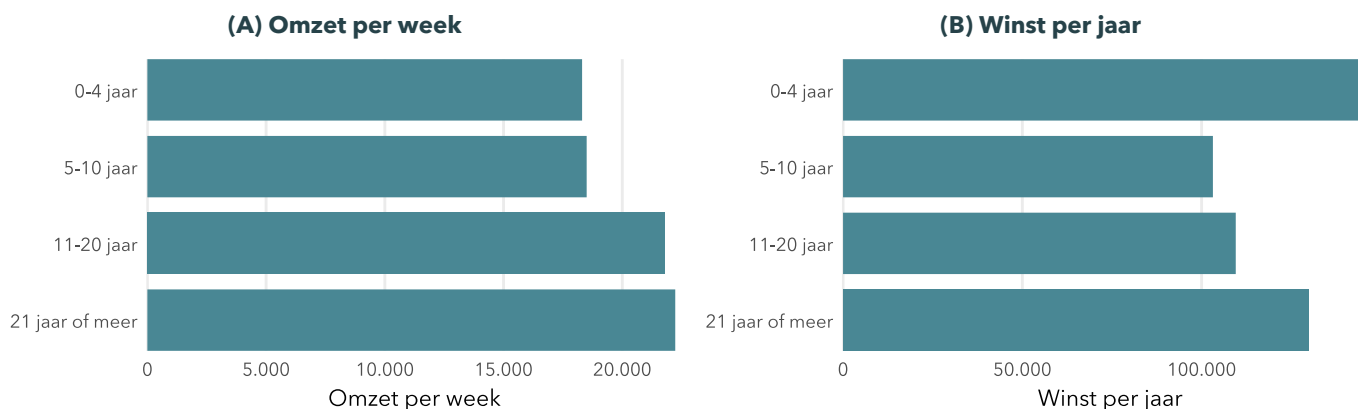
Daarnaast spelen de reputatie van de winkel en de ondernemer een belangrijke rol. Winkels die al jarenlang bestaan en een vaste klantenkring hebben opgebouwd, hoeven niet per se te beschikken over een breed assortiment; klanten weten wat ze er kunnen krijgen en komen daar specifiek voor terug. Het aantal jaar ervaring en de bestaansduur van de winkel hangen sterk samen met de omzet en winst, welke toenemen naarmate een ondernemer langer actief (Figuur 4.1 en Figuur 4.2) is. Een uitzondering daarbij zijn ondernemers binnen KNS en VNV die minder dan vijf jaar actief zijn, zij realiseren juist een hogere winst per jaar dan andere ondernemers. In de analyse zijn uitbijters uitgesloten, deze bevinding kan dus niet worden verklaard door één of enkele uitschieters.

Figuur 4.1 Omzet en winst van ondernemers binnen het **Vakcentrum** neemt toe naarmate ze langer actief zijn



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q4, Q19, Q23, Q43)

Figuur 4.2 Omzet en winst van ondernemers binnen **KNS en VNV** nemen toe naarmate ze langer actief zijn



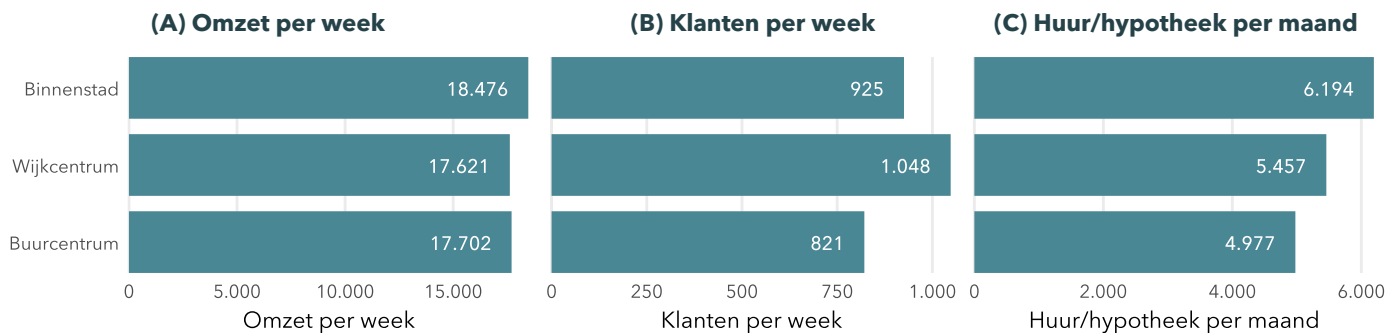
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q4, Q19, Q23, Q43)

4.2 De locatie van de winkel

De grootte van de winkel hangt verder samen met waar de winkel gevestigd is. Winkels in de binnenstad en in een stadsdeelcentrum zijn over het algemeen compacter dan winkels in wijk- en buurtcentra. Dit ruimtelijk patroon sluit aan bij het profiel van de koplopers: zij zijn vaker gevestigd in de binnenstad, en het kleinere winkeloppervlak past goed bij deze stedelijke context. Deze locatiekeuze is te verklaren onder meer doordat binnenstedelijke gebieden doorgaans meer passanten en toeristen aantrekken, resulterend in een grotere stroom aan spontane winkelbezoekers en een gemiddeld hogere klantbesteding.

In contrast daarmee vervullen wijk- en buurtcentra een meer lokale functie. Ze vormen vaak een dagelijks voorzieningencluster, met een supermarkt als trekker en ondersteuning door één of enkele speciaalzaken. Ondernemers in een wijkcentrum zijn gemiddeld genomen het dichtst naast een supermarkt gevestigd. Ondernemers op deze locaties zijn vooral afhankelijk van de vaste klantenkring uit de directe omgeving. Volgens de geïnterviewde ondernemers verschilt het profiel van deze consumenten wezenlijk.

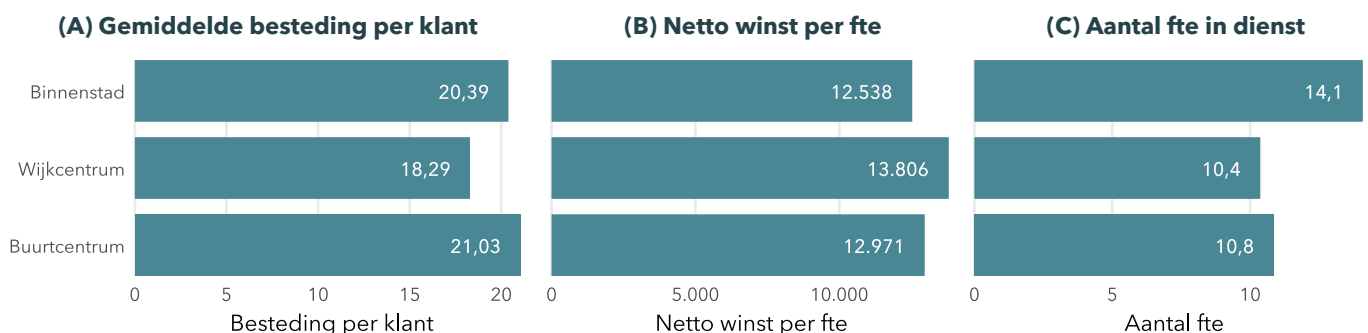
Figuur 4.3 Gemiddelde omzet, klanten en huur-/hypotheeklasten van ondernemers op verschillende locaties



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q12, Q19, Q42)

Figuur 4.3 en Figuur 4.4 geven een idee van verschillende kenmerken van ondernemers op verschillende locaties (binnenstad of stadsdeelcentrum, groot-/kleinschalig wijkcentrum, buurtcentrum/buurtsteunpunt). Uit de figuren kunnen we opmaken dat ondernemers gevestigd in de binnenstad gemiddeld genomen de hoogste omzet per week realiseren. Dat doen zij wel met minder klanten dan die gemiddeld per week komen bij speciaalzaken in een wijkcentrum. Daartegenover staan hogere huur-/hypotheeklasten, wat mogelijk doorwerkt in de netto winst per fte, welke voor ondernemers in binnensteden gemiddeld juist wat lager is.

Figuur 4.4 Gemiddelde besteding, netto winst en werknemers van ondernemers op verschillende locaties

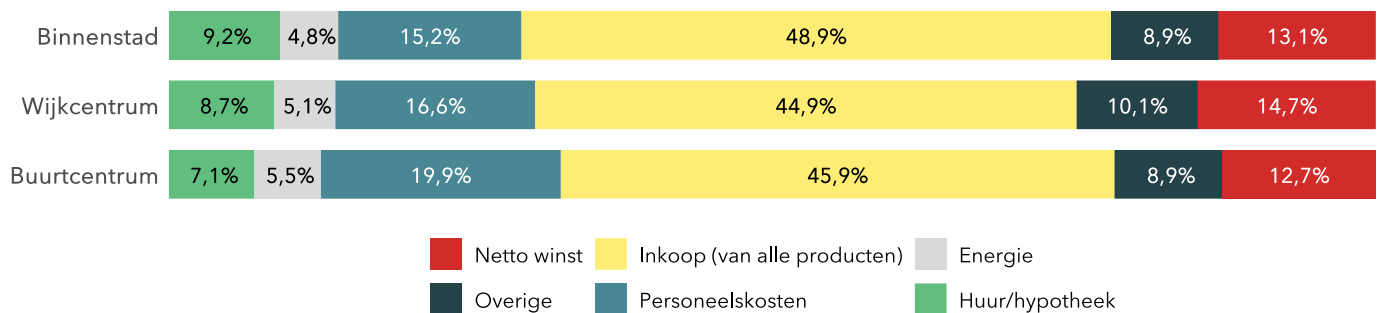


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q12, Q21, Q23, Q43)

De gemiddelde besteding per klant voor winkels gevestigd in binnensteden is 20,39 euro tegen 18,29 euro voor winkels gevestigd in wijkcentra. Hoewel er gemiddeld dus meer klanten per week naar winkels gevestigd in wijkcentra komen is de gemiddelde besteding van die klanten lager.

De gemiddelde besteding per klant bij ondernemers in de kopgroep is 21,91 euro tegen 19,59 euro en 19,77 euro bij ondernemers in de groep van achtervolgers en het peloton, respectievelijk. De aantrekkelijkheid van de binnenstad brengt echter ook hogere kosten met zich mee. Zo is het aandeel van de totale omzet dat ondernemers in binnensteden kwijt zijn aan huur- of hypotheekkosten zo'n 9,2 procent, terwijl dat voor ondernemers in wijk- of buurtcentra ongeveer 8,2 procent is (Figuur 4.5). Daarnaast profiteren winkels in wijk- of buurtcentra van loyaliteit en regelmatige herhaalbezoeken van buurtbewoners. Daartegenover staat dan weer dat het groeipotentieel in deze gebieden vaak beperkter is doordat de afhankelijkheid van een vaste klantenkring het lastiger maakt om impulsaankopen of extra omzet uit incidentele bezoekers te realiseren, waar dat in de binnenstad gemakkelijker is.

Figuur 4.5 Winkels in binnensteden besteden een groter aandeel aan huur- of hypotheekkosten



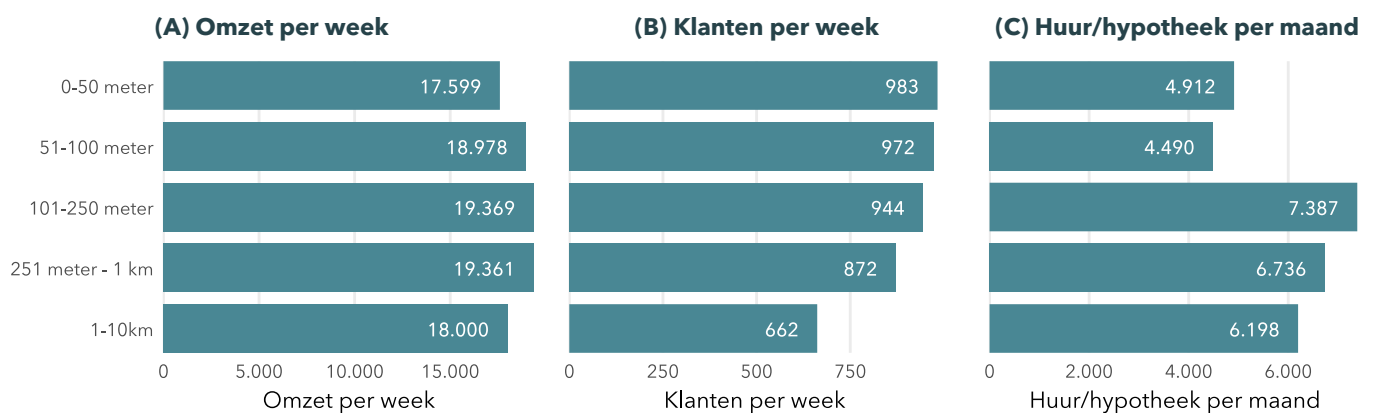
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q12, Q42)

4.3 Nabijheid van andere speciaalzaken en de supermarkt

Het complexe samenspel van locatiekenmerken wordt duidelijk als we kijken naar de nabijheid van andere speciaalzaken en de supermarkt. Uit de clusteranalyse blijkt dat koplopers minder vaak dicht in de buurt van een supermarkt zijn gevestigd dan de groep achtervolgers en het peloton. Achtervolgers zitten het verst van de supermarkt. Deze bevinding sluit aan bij de eerdere bevinding dat ondernemers in het peloton relatief vaker zijn gevestigd in buurt- of wijkcentra, waar supermarkten over het algemeen meer aanwezig zijn. Dit laatste in tegenstelling tot compactere binnensteden, waar koplopers relatief vaker zijn gevestigd en de supermarkt op een wat grotere afstand is.

Figuur 4.6 en Figuur 4.7 geven een beeld van de kenmerken van speciaalzaken in relatie tot hun afstand van een supermarkt. Daaruit blijkt dat ondernemers die dicht bij een supermarkt zijn gevestigd op de meeste klanten per week kunnen rekenen. Dit vertaalt zich echter niet altijd tot een hogere omzet of winst, doordat de gemiddelde besteding van een klant lager is bij speciaalzaken die dicht in de buurt van een supermarkt zijn gevestigd. Het maakt daarbij nog wel uit of de winkel is gevestigd in de buurt van een full-servicesupermarkt (zoals Jumbo of Albert Heijn) of een discountsupermarkt (zoals Dirk of Lidl). De gemiddelde besteding, het aantal klanten en de omzet voor winkels in de buurt van een full-servicesupermarkt zijn hoger.²

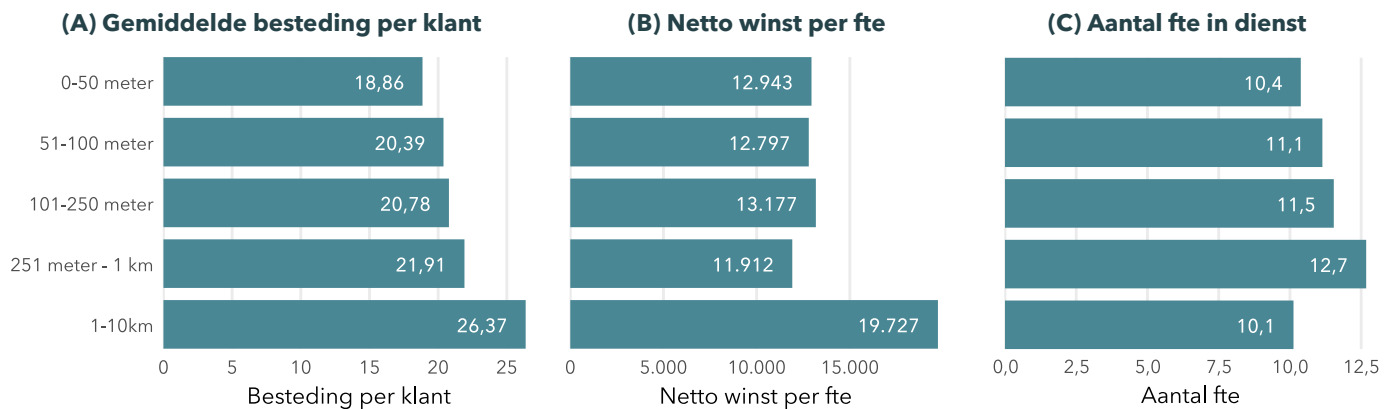
Figuur 4.6 Gemiddelde omzet, klanten en huur-/hypotheeklasten van winkeliers in relatie tot afstand supermarkt



² Gemiddelde besteding is 20,51 euro en 18,95 euro, aantal klanten is 960 en 809 en gemiddelde omzet is 19.000 euro en 14.500 euro voor speciaalzaken in de nabijheid van een full-servicesupermarkt of discountsupermarkt, respectievelijk.

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q13, Q19, Q42).

Figuur 4.7 Gemiddelde besteding, netto winst en werknemers van ondernemers in relatie tot afstand supermarkt



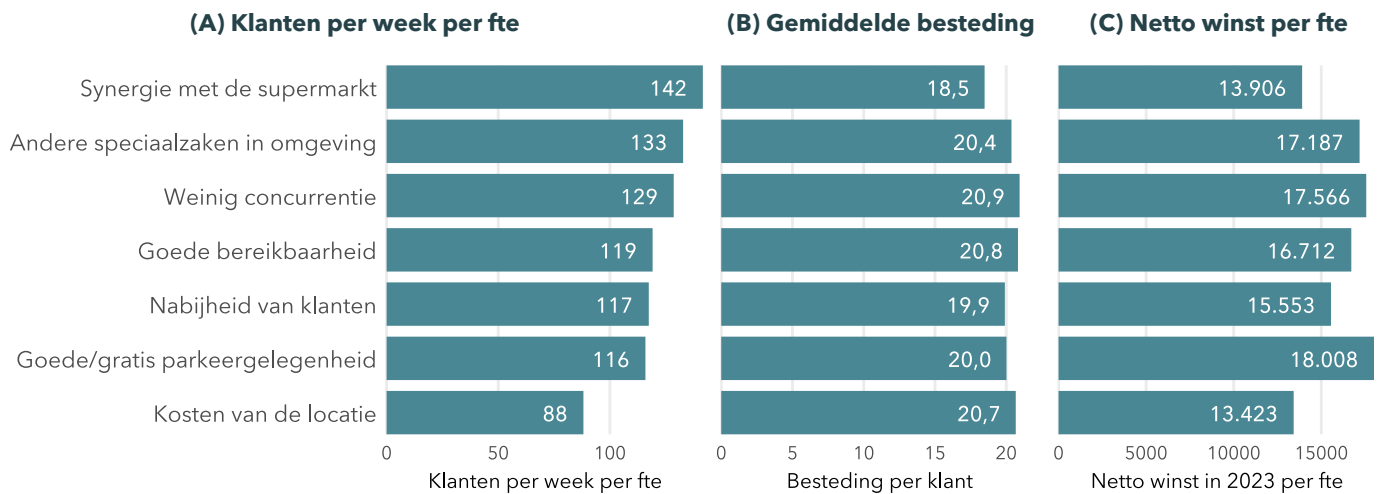
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q13, Q19, Q42)

Noot: De hoge gemiddelde besteding per klant en de hoge netto winst per fte in de categorie 1-10 km worden veroorzaakt door een selecte groep van ongeveer 5 respondenten die aangeven een substantieel hogere gemiddelde besteding per klant en winst te hebben.

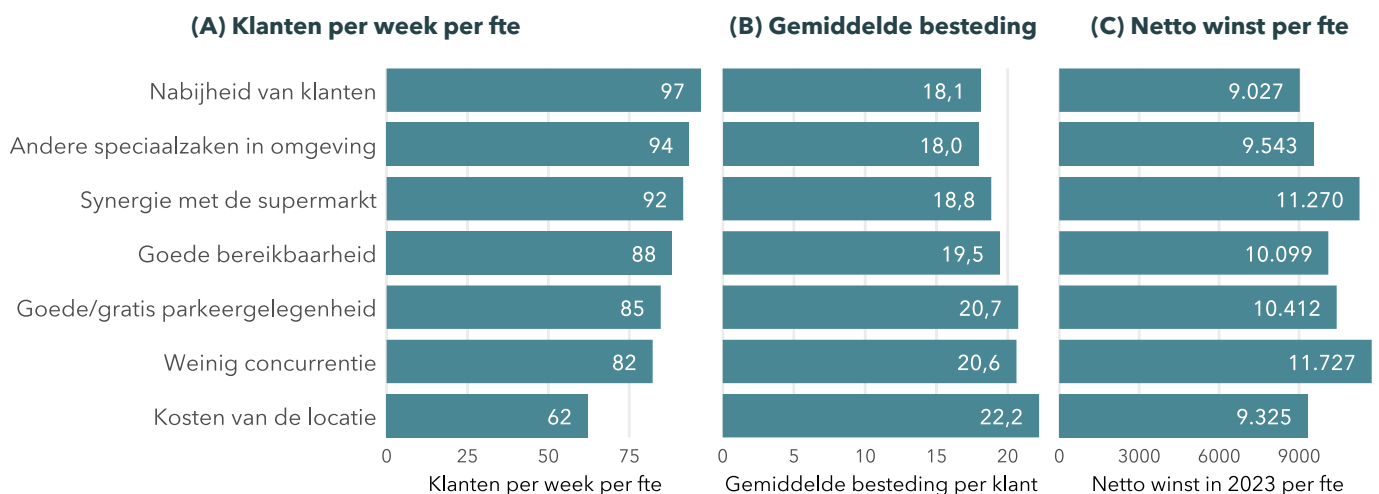
Hoewel de nabijheid van een supermarkt zonder meer bijdraagt aan de aanloop van klanten en gelegenhedaankopen kan het ook voor enige mate van concurrentie zorgen. Dit komt in Figuur 4.8 (Vakcentrum) en Figuur 4.9 (KNS en VNV) ook naar voren. De figuren geven inzicht in hoe zaken zoals het aantal klanten, de gemiddelde besteding per klant en de netto winst samenhangen met wat welke locatiefactoren ondernemers noemen als belangrijke voordelen van de locatie van hun winkel.

Ondernemers binnen het Vakcentrum (Figuur 4.8) welke aangeven dat er een synergie met de supermarkt bestaat hebben gemiddeld genomen het grootste aantal klanten per werknemer. Daarentegen is de gemiddelde besteding van klanten voor deze ondernemers ook relatief laag. Dit wijst op een hoger omzetvolume bij relatief lage marges, wat mogelijk samenhangt met het type klanten die hun aankopen vooral rondom de supermarkt doen. Hoewel de nabijheid en synergie met de supermarkt dus wel degelijk bijdraagt aan het aantal klanten, heeft het ook invloed op het type klant, wat vervolgens weer doorwerkt in de gemiddelde besteding en daarmee in de winst van de onderneming. Naast de nabijheid van een supermarkt speelt de nabijheid van andere speciaalzaken een belangrijke rol. Ondernemers die aangeven dat andere speciaalzaken in de omgeving een voordeel is van hun locatie, zien gemiddeld genomen veel klanten per week. Een vestiging nabij andere speciaalzaken is gunstig voor de aanloop van klanten, en het type klant wat hiermee wordt aangetrokken heeft over het algemeen ook meer te besteden. Dit leidt tot hogere marges bij een relatief bovengemiddeld omzetvolume met een positieve doorwerking op de winst van de onderneming als gevolg.

Voor ondernemers binnen KNS en VNV (Figuur 4.9) is een vergelijkbaar, maar iets ander patroon te herkennen. Ondernemers binnen KNS en VNV die aangeven dat nabijheid van klanten een belangrijk voordeel is van de locatie van hun winkel hebben relatief ook de meeste klanten per werknemer. In iets mindere mate geldt hetzelfde voor de nabijheid van andere speciaalzaken en de supermarkt. De gemiddelde besteding per klant bij ondernemers die deze locatievoordelen genieten is relatief lager. De netto winst per werknemer is voor ondernemers die aangeven synergie te ervaren met de supermarkt daarentegen juist vrij hoog. In tegenstelling tot ondernemers binnen het Vakcentrum, draagt synergie met de supermarkt wel degelijk bij aan de netto winst per werknemer.

Figuur 4.8 Samenhang locatievoordelen met aantal klanten, besteding per klant en netto winst (**Vakcentrum**)

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q15, Q19, Q21, Q23, Q43)

Figuur 4.9 Samenhang locatievoordelen met aantal klanten, besteding per klant en netto winst (**KNS en VNV**)

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q15, Q19, Q21, Q23, Q43)

4.4 Belangrijke locatievoordelen

De nabijheid van een supermarkt en de nabijheid van andere speciaalzaken blijken belangrijke locatievoordelen voor een winkel te bieden. Andere factoren zoals een goede bereikbaarheid, goede en/of gratis parkeergelegenheid en de nabijheid van klanten worden door ondernemers daarnaast als belangrijke locatievoordelen gezien (Figuur 4.10). De factoren 'bereikbaarheid' en 'parkeergelegenheid' zijn echter niet sterk geassocieerd met hogere aantallen van klanten, een hogere besteding per klant of een hogere winst per werknemer. De nabijheid van klanten is wel belangrijk voor ondernemers binnen KNS en VNV. Ondernemers die aangeven dat de nabijheid van klanten een belangrijk locatievoordeel voor hen is, hebben relatief de meeste klanten per werknemer. Dit vertaalt zich echter niet in een relatief hogere winst per werknemer omdat deze ondernemers overwegend een lagere besteding per klant zien.

De nabijheid van andere speciaalzaken wordt door ondernemers relatief gezien niet als heel belangrijke locatievoordeel ervaren. Echter wanneer we verder inzoomen op de koplopers, achtervolgers en het peloton, dan blijkt dat bijna de helft van de ondernemers in de kopgroep nabij andere speciaalzaken is gevestigd, tegen ongeveer 40 procent van de achtervolgers en 28 procent van de ondernemers in het peloton. Door een vestiging nabij andere speciaalzaken kan een ondernemer profiteren van kruisbestuiving, een grotere zichtbaarheid voor winkelend publiek en een natuurlijke differentiatie tussen ondernemers onderling, waardoor elke ondernemer zich op een eigen niche kan richten binnen een gedeelde klantenstroom.

Opvallend is verder dat een gebrek aan concurrentie bijdraagt aan een hogere besteding per klant en winst, waarschijnlijk veroorzaakt doordat dit de ondernemer de mogelijkheid geeft hogere prijzen te hanteren. Echter wordt dit door ondernemers niet vaak als een belangrijk locatievoordeel gezien.

Figuur 4.10 Bereikbaarheid, parkeergelegenheid en nabijheid van klanten worden gezien als belangrijke locatievoordelen



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q15)

4.5 Wat kunnen we leren van de koplopers?

Koplopers bewijzen dat succes niet afhangt van een grote winkel of veel passanten alleen, een strategische locatiekeuze, een slim ingericht aanbod en samenhang met de omgeving zijn voor hen ten minste net zo belangrijk. Andere ondernemers kunnen hieruit leren dat het loont om kritisch naar hun locatie en klantprofiel te kijken en te investeren in een onderscheidend profiel dat past bij de omgeving.

Kleinere winkel, doordachte indeling: Koplopers hebben gemiddeld een kleinere winkelloppervlakte (79 m²) dan andere ondernemers (89 m² bij achtervolgers, 116 m² bij het peloton), maar dit blijkt juist een voordeel. Een compactere winkel verlaagt keuzestress bij klanten en draagt bij aan een overzichtelijke beleving. Belangrijker nog dan grootte zijn de inrichting, het type assortiment en de aansluiting op de klant. De indeling moet functioneel zijn (denk aan koelcapaciteit) en gericht op beleving en gemak.

Binnenstedelijke locatie als strategisch voordeel: Koplopers zijn relatief vaker gevestigd in binnensteden of stadsdeelcentra, waar de klanten die de winkel bezoeken meer besteden (de gemiddelde besteding per klant in de binnenstad is 20,39 euro tegen 18,29 euro in wijkcentra) en er meer passanten (ook toeristen) langskomen. Hoewel

de huurkosten hoger zijn, realiseren deze ondernemers hogere bestedingen per klant en profiteren zij van meer zichtbaarheid en een grotere kans op impulsaankopen.

Afstand tot supermarkt en andere speciaalzaken: Koplopers zitten minder vaak direct naast een supermarkt dan andere groepen. Ze lijken te kunnen vertrouwen op een opgebouwde reputatie en een kernassortiment, wat hen in staat stelt een eigen klantenstroom aan te trekken die doelgericht naar de speciaalzaak komt. Koplopers profiteren bovengemiddeld van nabijheid tot andere speciaalzaken. Zo is bijna 50 procent van de koplopers nabij collega-speciaalzaken gevestigd (tegen 40 procent van de achtervolgers en 28 procent van het peloton). Door dicht bij elkaar te vestigen ontstaat de mogelijkheid van kruisbestuiving, hogere zichtbaarheid en een aantrekkelijk winkelgebied dat klanten aantrekt.

Reputatie en bestaansduur versterken locatievoordeel: Koplopers hebben vaak winkels die al langer bestaan en ondernemers met meer ervaring. Hierdoor hebben zij een vaste klantenkring opgebouwd en kunnen ze opereren met een gerichter assortiment. De omzet en winst nemen toe naarmate de ondernemer langer actief is en de winkel langer bestaat.

Synergie met omgeving loont - maar selectief: Hoewel nabijheid tot supermarkten zorgt voor meer klanten, werkt dit niet altijd positief door in de winst en ligt de gemiddelde klantbesteding bij speciaalzaken in de nabijheid van een supermarkt lager. Koplopers lijken minder afhankelijk te zijn van de nabijheid van een supermarkt en vertrouwen eerder op hun reputatie en kernassortiment dan op supermarktverkeer.

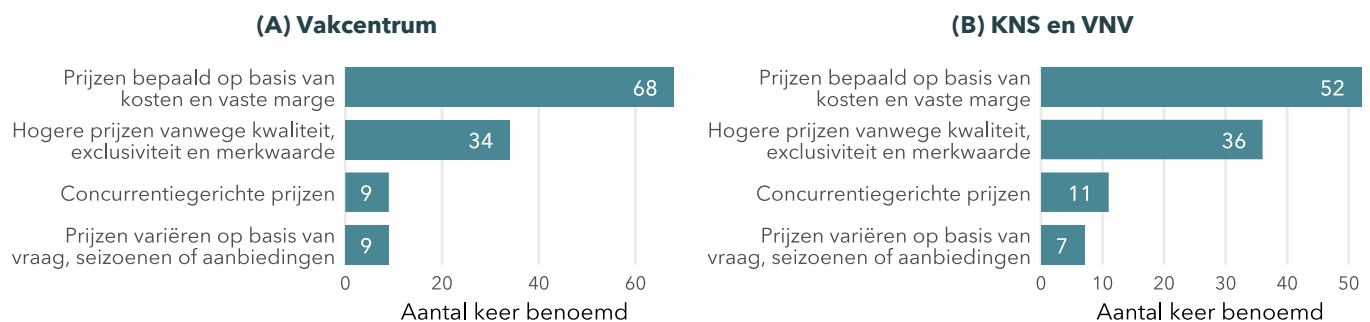
5 Strategie en ondernemerschap

Koplopers onderscheiden zich met een doelgericht kernassortiment, hogere prijsstelling en een groter aandeel vaste medewerkers. Waar achtervolgers en het peloton vaker inzetten op breedte en vernieuwing, kiezen koplopers voor specialisatie, reputatie en stabiel personeelsbeleid.

5.1 Prijsstrategie en kostenstructuur

De prijsstrategie van ondernemers draait vaak om het maken van een afweging tussen kwaliteit, marge en bepaalde verwachtingen over klanten of/ en concurrenten. Uit Figuur 5.1 volgt dat het merendeel van de ondernemers (ongeacht de brancheorganisaties) kiest voor een prijsstrategie, waarin prijzen bepaald worden op basis van de kosten en de vaste marge of een prijsstrategie gebaseerd op hogere prijzen vanwege kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde. Andere prijsstrategieën (gebaseerd op concurrentiegerichtes prijzen of gebaseerd op vraag, seizoenen of aanbiedingen) worden relatief weinig toegepast, in de rest van dit hoofdstuk focussen we daarom op de eerste twee.

Figuur 5.1 Ondernemers kiezen het vaakst voor een prijsstrategie gebaseerd op hun kosten en vaste marge



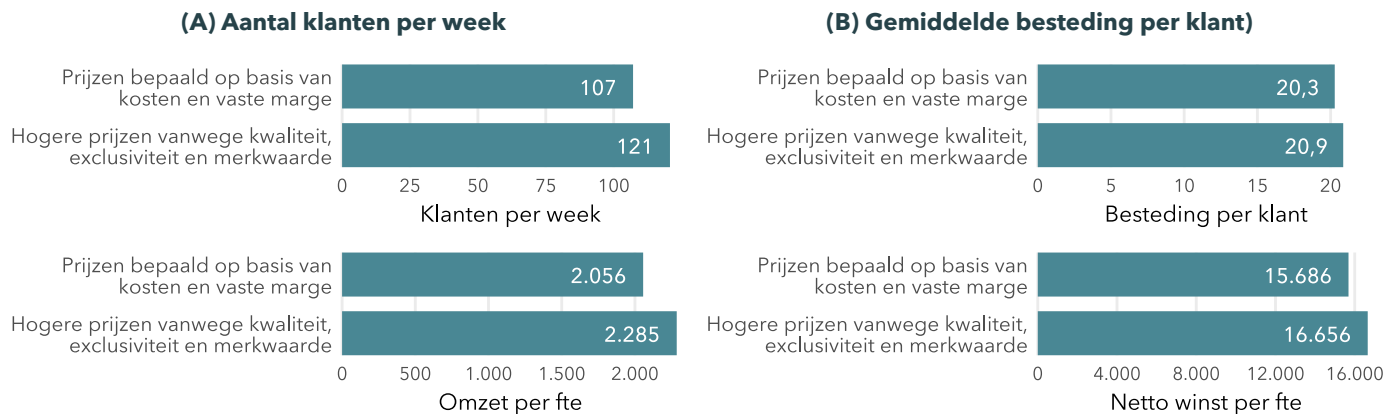
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q41)

Figuur 5.2 (Vakcentrum) en Figuur 5.3 (KNS en VNV) geven een beeld over het aantal klanten, de gemiddelde besteding per klant, de gemiddelde omzet per week en de netto winst in 2024 voor de twee meest gekozen prijsstrategieën. Wanneer we kijken naar Figuur 5.2 zien we dat ondernemers binnen het Vakcentrum die kiezen voor een prijsstrategie met hogere prijzen vanwege kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde, gemiddeld genomen wat meer klanten hebben en dat de gemiddelde besteding per klant ook wat hoger ligt. Dit vertaalt zich ook in een hogere omzet per week en een hogere netto winst per werknemer.

Binnen KNS en VNV is het aantal klanten voor ondernemers die kiezen voor een prijsstrategie gebaseerd op de kosten en vaste marge wat hoger. De gemiddelde besteding van klanten bij ondernemers die kiezen voor een prijsstrategie en hogere prijzen vanwege kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde is aanzienlijk hoger dan bij ondernemers die kiezen voor een prijsstrategie op basis van de kosten en vaste marge (19,3 euro tegenover 22,9 euro). De gemiddelde omzet per week per werknemer voor beide prijsstrategieën ontloopt elkaar niet heel veel. De netto winst in 2024 daarentegen wel, die is ongeveer 9.300 euro per werknemer voor ondernemers die kiezen voor een prijsstrategie gebaseerd op kosten en vaste marge, terwijl die voor ondernemers die kiezen voor kwaliteit,

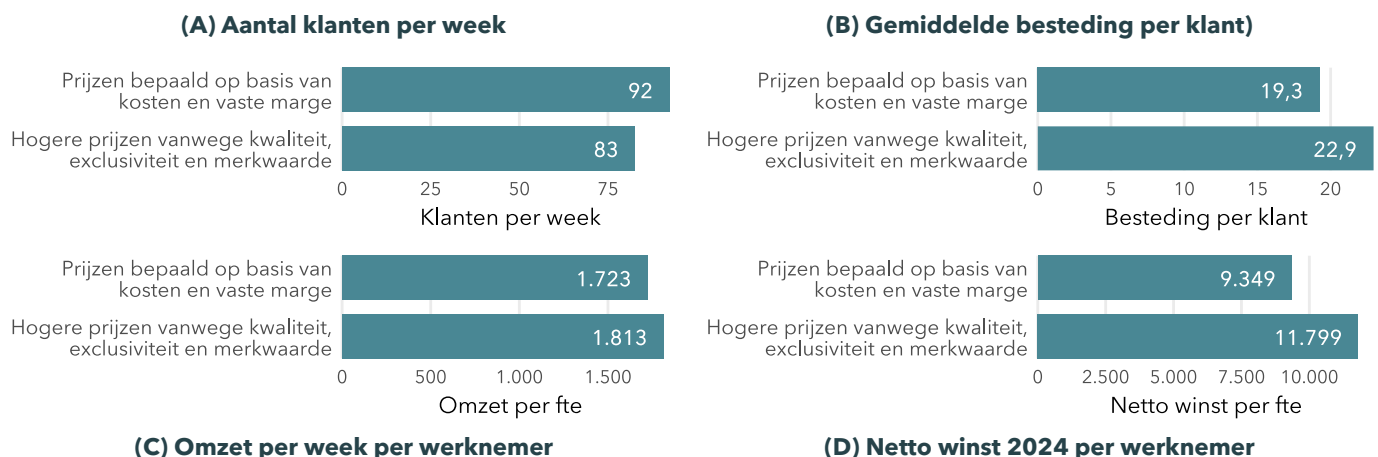
exclusiviteit en meerwaarde ongeveer 11.800 euro per werknemer is. Deze bevindingen zijn niet in lijn met de aanbevelingen vanuit de Slagersmonitor (2021), om juist scherpe aanbiedingen te voeren om een duur imago te vermijden.

Figuur 5.2 Aantal klanten, gemiddelde besteding, omzet en winst per prijsstrategie (Vakcentrum)



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q41, Q19, Q21, Q23, Q41, Q43)

Figuur 5.3 Aantal klanten, gemiddelde besteding, omzet en winst per prijsstrategie (KNS en VNV)



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q41, Q19, Q21, Q23, Q41, Q43)

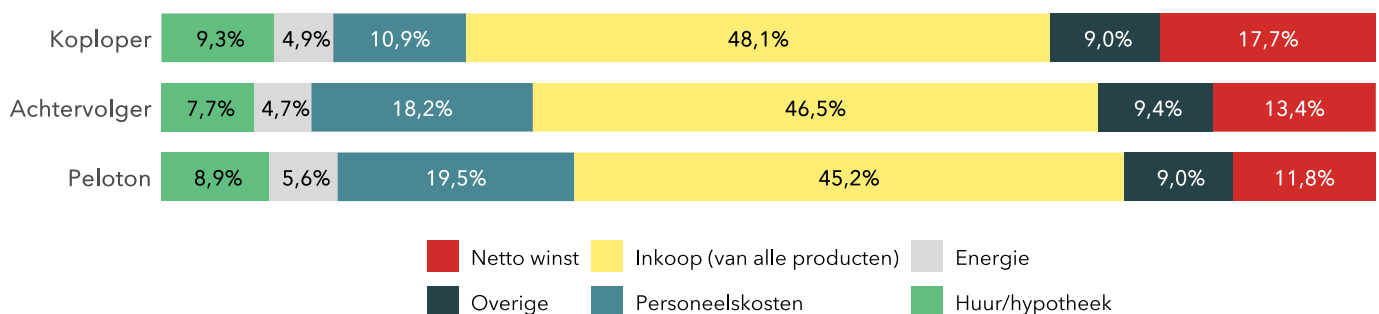
Koplopers kiezen relatief vaker (35 procent) voor een prijsstrategie gericht op hogere prijzen vanwege kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde, terwijl 44 procent de prijs baseert op kosten plus een vaste marge. Bij achtervolgers en het peloton ligt de nadruk sterker op kosten-gebaseerde prijsstelling (respectievelijk 53 procent en 54 procent), en minder op waarde-gebaseerde prijzen (29 procent en 24 procent). Het zijn dus vooral de koplopers die hogere prijzen hanteren, die de kwaliteit, de exclusiviteit en de merkwaarde van hun producten onderstrepen. Deze bevinding wordt verder onderstreept door ondernemers zelf. Uit gesprekken met ondernemers komt naar voren dat kwaliteit verkoopt en het een onderscheidend kenmerk van succesvolle speciaalzaken vormt.

De hogere prijs wordt als gerechtvaardigd gezien, mits deze in verhouding staat tot het geboden kwaliteitsniveau. Te lage prijzen kunnen mogelijk zelfs schadelijk zijn voor het imago, omdat dit afbreuk doet aan de beleving die klanten verwachten. Consumenten bezoeken speciaalzaken immers voornamelijk vanwege de kwaliteit,

persoonlijke service en unieke sfeer, niet voor kortingen. Wel verschilt de precieze prijsafweging per ondernemer en is deze mede afhankelijk van het klantenprofiel en de locatie van de winkel.

Figuur 5.4 toont een uitsplitsing van de kostenstructuur van ondernemers als aandeel van elke post in de omzet. De laatste post is de netto winst als aandeel in de totale omzet. Deze is voor koplopers, in vergelijking met de achtervolgers en het peloton, het hoogst. Maar ook het aandeel van inkoopkosten in de omzet is voor koplopers hoger dan voor achtervolgers, en voor achtervolgers weer hoger dan voor ondernemers in het peloton. Waarschijnlijk is dat omdat ondernemers in de kopgroep vaker kiezen voor producten van hogere kwaliteit, passend bij een prijsstrategie gericht op hogere prijzen vanwege kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde.

Figuur 5.4 Kostenstructuur van ondernemers in de kopgroep, de groep achtervolgers en het peloton



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q42) en clusteranalyse

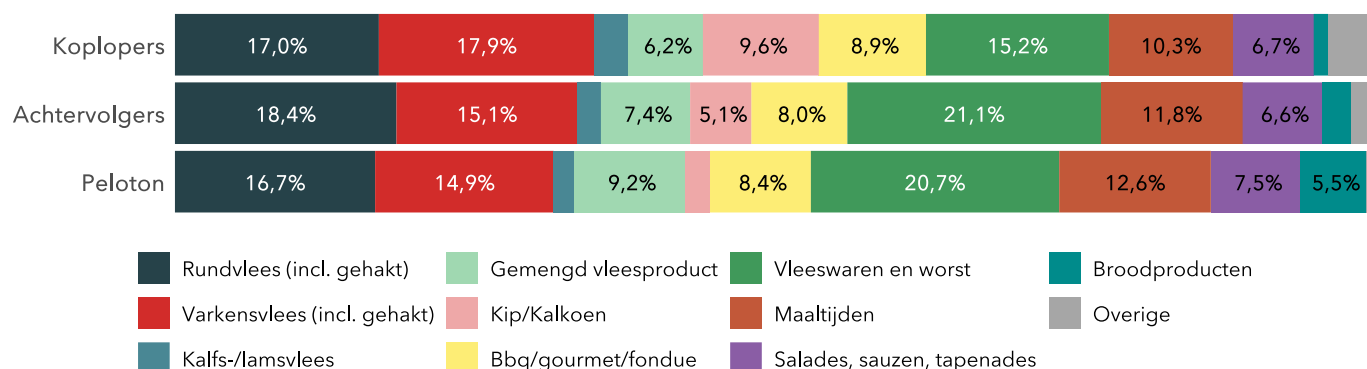
5.2 Het productassortiment

Ondernemers kunnen zich voor wat betreft hun productassortiment op verschillende manier onderscheiden. In de eerste plaats kan dat door al dan niet de nadruk te leggen op een bepaald type producten, maar ook door bepaalde producten in zekere mate zelf te bereiden of biologische en/of lokale producten aan te bieden.

Productassortiment: Focus op kernproducten

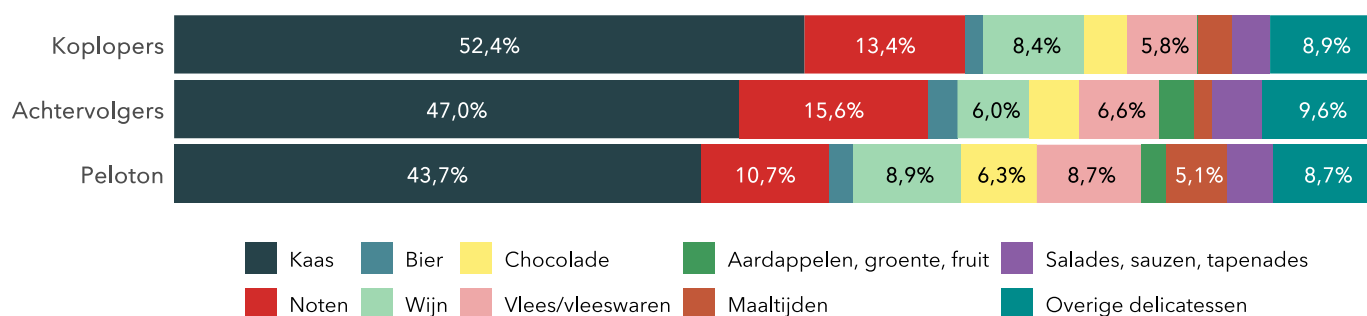
Figuur 5.5 en Figuur 5.6 tonen het aandeel van de omzet dat slagerijen en kaas- en/of delicatessenwinkels halen uit verschillende productgroepen. Daaruit blijkt dat winkeliers zich met name lijken te concentreren op kernproducten. Dit patroon is zichtbaar in de omzetverdeling per productcategorie. Uit Figuur 5.5 volgt dat slaggers ongeveer een derde deel van hun omzet genereren uit rundvlees en varkensvlees (inclusief gehakt), waarbij rundvlees goed is voor circa 17 tot 18 procent en varkensvlees voor 15 tot 18 procent van de totale omzet. De verschillen tussen koplopers, achtervolgers en het peloton zijn op dit punt niet heel groot, hoewel de koplopers ten opzichte van de andere groepen het grootste deel van hun omzet uit deze kernproducten halen (35 procent, tegen 33 en 31 procent).

Daarnaast zijn er subtiele verschuivingen zichtbaar binnen de verdeling van aanvullende productgroepen. Zo behalen koplopers minder omzet uit vleeswaren en worstsoorten (15 procent) dan de achtervolgers en het peloton (beide zo'n 21 procent). Daarentegen behalen koplopers een wat groter aandeel van hun omzet uit kip/kalkoen en kalfs-/lamsvlees. Koplopers halen verder iets minder omzet uit gemengde vleesproducten, maaltijden en broodproducten.

Figuur 5.5 Omzet uit productcategorieën van koplopers, achtervolgers en het peloton (**slagers**)

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q27) en clusteranalyse

Noot: Productcategorieën met een aandeel kleiner dan 1 procent niet opgenomen (overig pluimveevlees/wild, schapen-/geitenvlees, paardenvlees, vleesvervangers), kleiner dan 5 procent niet gespecificeerd.

Figuur 5.6 Omzet uit productcategorieën van koplopers, achtervolgers en het peloton (**kaas en/of delicatessen**)

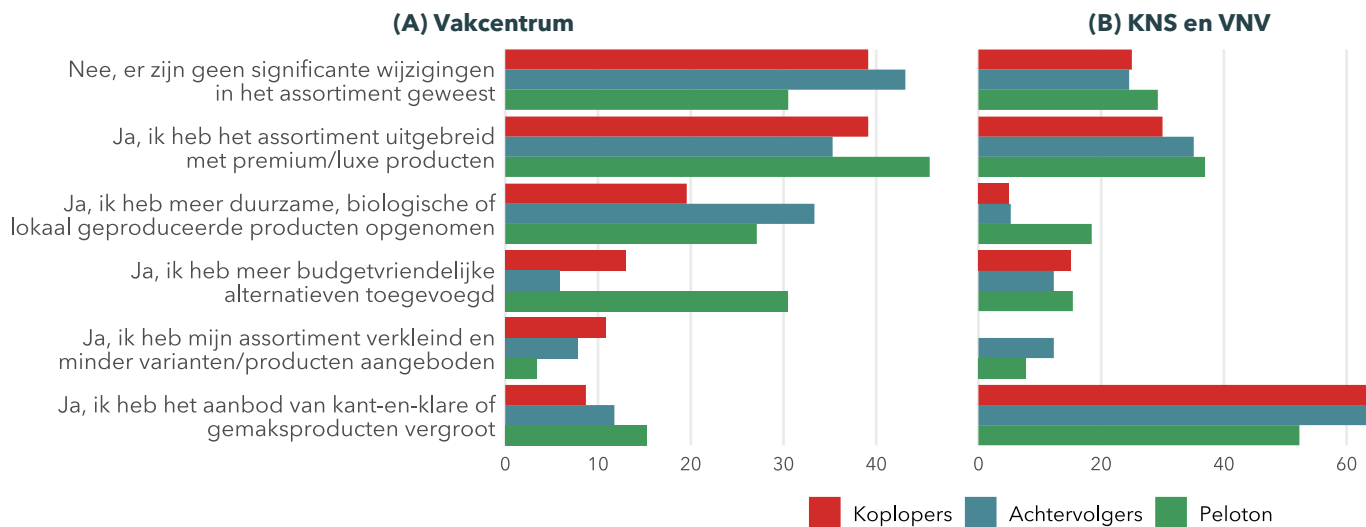
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q30) en clusteranalyse

Noot: Productcategorieën met een aandeel kleiner dan 5 procent niet gespecificeerd.

Een vergelijkbaar patroon doet zich voor bij kaas- en/of delicatessenwinkels. Koplopers genereren ruim de helft (52 procent) van hun totale omzet uit de verkoop van kaas, terwijl dit bij het peloton slechts 44 procent is. Achtervolgers zitten hier tussenin met 47 procent. Wat noten betreft varieert de omzet die ondernemers daar gemiddeld uithalen van 11 procent voor het peloton en tot 16 procent voor de achtervolgers. Wijn is gemiddeld genomen goed voor 8 procent van de omzet voor ondernemers binnen de kopgroep, 6 procent voor de achtervolgers en 9 procent voor het peloton. De koplopers generen gemiddeld het kleinste aandeel van hun omzet uit vlees/vleeswaren, de achtervolgers en het peloton iets meer (7 en 9 procent).

Figuur 5.7 geeft een beeld van de mate waarin ondernemers vernieuwingen hebben doorgevoerd in hun assortiment. Daaruit blijkt dat koplopers van het Vakcentrum dit, t.o.v. achtervolgers het peloton, relatief weinig doen. In de laatste 12 maanden geeft ongeveer de helft van de koplopers aan geen significante wijzigingen in het assortiment te hebben doorgevoerd. Wanneer zij dat toch doen zijn toevoegingen zoals premium/luxe producten of duurzame/biologische/lokaal geproduceerde producten populaire keuzes. Voor ondernemers binnen het KNS en VNV zien we duidelijk een ander patroon. Ruim de helft van de koplopers geeft aan in de laatste 12 maanden het assortiment te hebben uitgebreid met kant-en-klare of gemakproducten.

Figuur 5.7 Vernieuwingen in het assortiment in de laatste 12 maanden



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q37) en clusteranalyse

Biologische en lokale producten

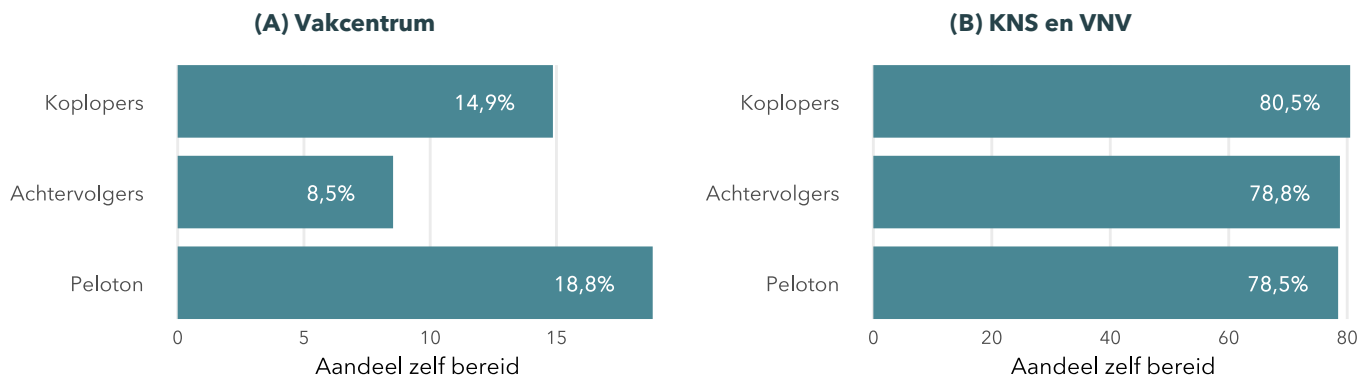
Naast het type producten die ondernemers aanbieden is het aanbod van biologische en lokale producten interessant om naar te kijken. Met biologische producten worden hier producten bedoeld bijvoorbeeld met een biologisch keurmerk. Slagers en poeliers verkopen ten opzichte van andere speciaalzaken relatief weinig biologische producten, 16 procent van de ondernemers doet dit. In vergelijking, ongeveer 54 procent van de visspecialisten en 57 procent van de kaas en/of delicatessenwinkels doet dit. Buiten de sector van een winkel blijken koplopers in het algemeen wat vaker biologische producten (50 procent) te verkopen dan achtervolgers (39 procent) en het peloton (33 procent). Koplopers verkopen relatief vaker biologische of lokaal geproduceerde producten, ook werken zij vaker samen met lokale leveranciers en producten en maken gebruik van een lokale bezorgservice. Daarnaast nemen ze ook vaker deel aan duurzame projecten in de regio.

Verschillende afwegingen voor zelfbereiding

Koplopers genereren gemiddeld 36 procent van hun omzet met producten die ze zelf hebben bereid. Bij de achtervolgers ligt dit aandeel hoger, op ongeveer 46 procent, en het peloton voert hierin de lijst aan met 53 procent. Er zijn echter verschillen tussen de verschillende branches, Figuur 5.8 geeft daar een beeld van.

Slagers, poeliers en visspecialisten (paneel B in Figuur 5.8) in het algemeen halen een groot deel van hun omzet uit producten die zij zelf bereiden. Binnen de koplopersgroep is dat 81 procent. In vergelijking met de andere groepen, achtervolgers en het peloton zijn er kleine verschillen, beide groepen halen iets minder, ongeveer 79 procent van hun omzet, uit producten die zij zelf bereiden. Bij kaas- en/of delicatessenwinkels is het aandeel van de omzet uit zelfbereide producten beperkter. De koplopers halen beduidend meer omzet uit zelfbereide producten (15 procent) dan achtervolgers (9 procent). Het peloton haalt echter de meeste omzet uit zelfbereide producten, namelijk 19 procent.

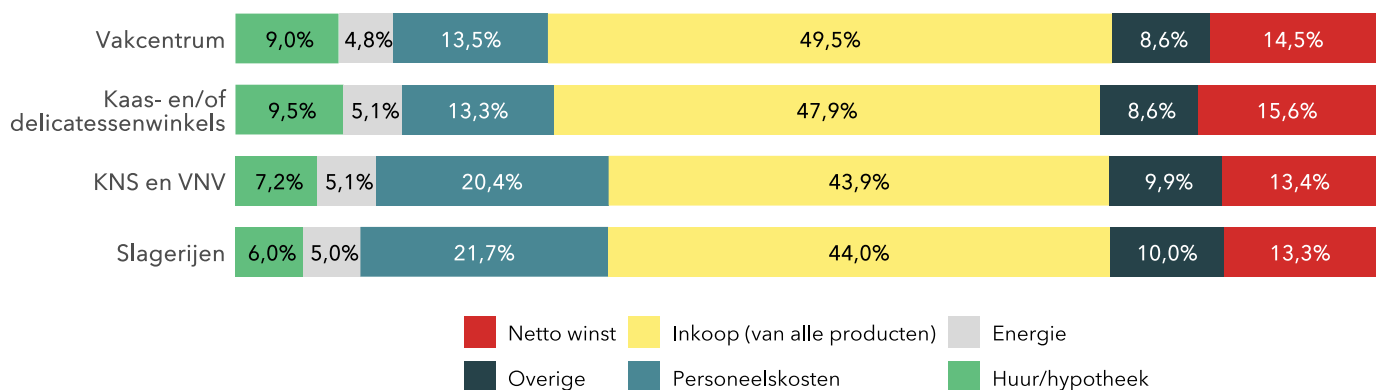
Figuur 5.8 Aandeel van de omzet dat wordt gegenereerd met producten in eigen bereiding



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q33, Q34, Q35, Q36) en clusteranalyse

Deze verschillen hangen samen met het karakter van de speciaalzaak. Producten zoals vlees, vis en gevogelte lenen zich meer voor ambachtelijke bereiding op locatie, terwijl kaas eerder wordt ingekocht en afgewerkt dan volledig in eigen huis geproduceerd. Daarmee weerspiegelt het aandeel zelfbereiding niet alleen de mate van ambachtelijkheid, maar ook de aard van het product.

Figuur 5.9 Kostenstructuur per sector



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q3, Q42)

Er zijn verschillende verklaringen voor het al dan niet zelf bereiden van producten. Zelfbereiding hoeft niet per se te leiden tot betere kwaliteit, zeker wanneer een ondernemer beschikt over een sterk netwerk van hoogwaardige leveranciers. In zulke gevallen kunnen kwalitatief goede producten worden ingekocht, waardoor eigen productie minder noodzakelijk is. Dit blijkt ook uit de kostencijfers; inkoopkosten vormen veruit de grootste kostenpost. Zo besteden koplopers uit het Vakcentrum gemiddeld zo'n 50 procent van hun totale kosten aan de inkoop van producten, waar dat 44 procent is bij slagerijen (Figuur 5.9). Daarnaast spelen overwegingen rond efficiëntie en tijdsbesteding een rol. Ook personeelskosten zijn van invloed; ambachtelijke bereiding vereist specialistische arbeid. Door bewust personeelskosten in te perken kunnen ondernemers kosten beheersen en hun afhankelijkheid van moeilijk te werven vakmensen verkleinen.

Verkoopkanalen

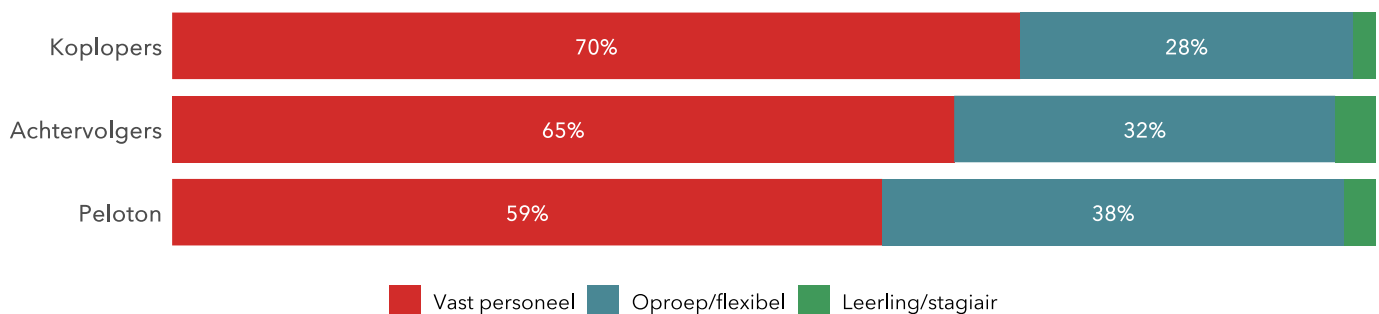
Het overgrote deel van de omzet – gemiddeld tussen de 80 en 90 procent – wordt gegenereerd via verkoop in de fysieke winkel. kaas- en delicatessenwinkels doen dit iets meer (90 procent van de omzet) dan slaggers, poeliers en visspecialisten (87 procent van de omzet). Koplopers bevinden zich hierbij aan de bovenkant van dit bereik, terwijl

het peloton juist aan de onderkant zit. Verkoop aan de horeca is goed voor ongeveer vijf tot acht procent van de totale omzet en wordt relatief vaker door het peloton toegepast dan door koplopers of achtervolgers. De verkoop aan de cateringsector blijft over het algemeen beperkt en bedraagt gemiddeld slechts twee tot drie procent van de totale omzet. Slagers, poeliers en visspecialisten vormen hierop een uitzondering, zij genereren in alle drie de ondernemersgroepen (koplopers, achtervolgers en het peloton) een hoger aandeel uit catering, namelijk rond de vijf procent van hun omzet.

5.3 Personeelsbeleid

Voor speciaalzaken vormt het personeel veel meer dan een functionele aanwezigheid op de winkelvloer; zij zijn het gezicht van de zaak. Met hun productkennis, betrokkenheid en persoonlijke benadering zorgen zij voor een vertrouwde en klantgerichte winkelervaring. Een hecht team draagt niet alleen bij aan een prettige werksfeer, maar is ook bepalend voor de productiviteit en het succes van de onderneming.

Figuur 5.10 Dienstverband van personeel bij koplopers, achtervolgers en het peloton

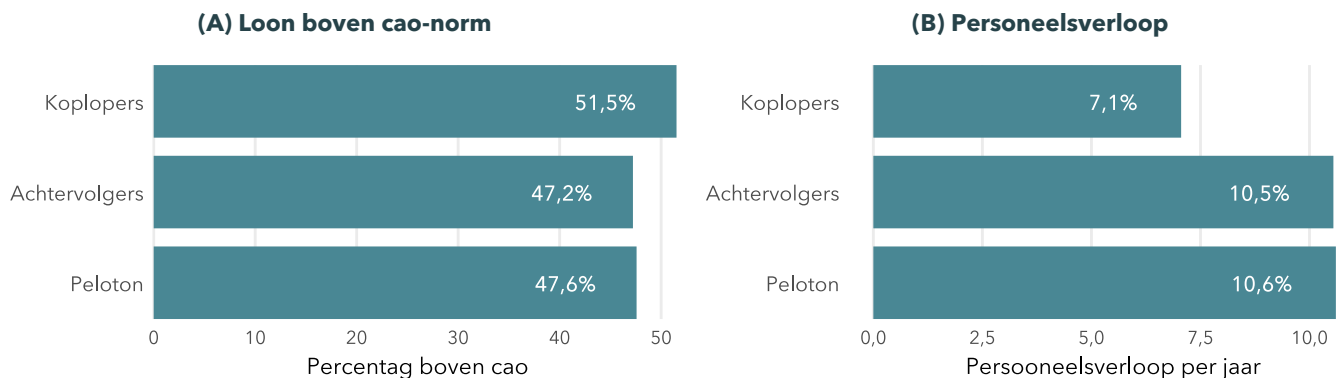


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q44) en clusteranalyse

Het merendeel van het personeelsbestand van speciaalzaken bestaat uit vast personeel (met een contract van 12 uur of meer per week). Uit Figuur 5.10 volgt een duidelijk verschil in de samenstelling van het personeelsbestand van de drie groepen ondernemers. Bij koplopers bestaat ruim 70 procent van het personeel uit vaste krachten, terwijl dit aandeel bij achtervolgers op 65 procent ligt en bij het peloton op 59 procent. Dit verschil wordt gebalanceerd door een groter aandeel van medewerkers met een flexibel of oproepcontract (minder dan 12 uur per week) bij achtervolgers en het peloton. Het aandeel van leerlingen en/of stagiairs is voor de drie groepen ongeveer gelijk (rond de twee procent).

Hoewel de actieve ontwikkeling van personeel – zoals trainingen, prestatiebeloningen, flexibele werktijden of medezeggenschap – in alle drie van de groepen minder nadrukkelijk wordt ingezet, blijkt uit interviews dat een goede onderlinge sfeer als essentieel wordt ervaren. Een prettige werkomgeving weegt zwaar, juist in een sector waar klantcontact centraal staat.

Figuur 5.11 Beloning boven cao-norm en personeelsverloop bij koplopers, achtervolgers en het peloton



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q46, Q47) en clusteranalyse

Figuur 5.11 geeft een inzicht in de mate waarin personeel op of boven de cao-norm wordt beloond en de mate waarin er sprake van personeelsverloop. Daaruit volgt dat koplopers hun medewerkers vaker boven de cao-norm betalen: 52 procent van hen geeft aan boven de cao-norm te belonen, tegenover 47 procent van de ondernemers in de groep achtervolgers en 48 procent van de ondernemers in het peloton. Dit kan bijdragen aan loyaliteit, motivatie en het aantrekken van geschikt personeel in een krappe arbeidsmarkt.

Er is daarnaast een duidelijk verschil te zien in het personeelsverloop bij koplopers ten opzichte van achtervolgers en het peloton. Waar bij de koplopers het personeelsverloop gemiddeld zo'n 7 procent per jaar is, is dat bij achtervolgers en het peloton ongeveer 11 procent.

Al met al blijken koplopers meer personeel in vaste dienst te hebben, personeel vaker boven de cao-norm te belonen en een lager personeelsverloop te hebben. Hoewel de koplopers gemiddeld een hoger loon uitkeren aan hun personeelsleden, is het aandeel van de personeelskosten in het totaal van alle kosten voor deze groep ondernemers juist wat lager. Dit komt doordat koplopers minder werknemers in dienst hebben, maar kan ook veroorzaakt worden doordat het opleiden en inwerken van personeel tijd kost. Daarnaast speelt de continuïteit van personeel een belangrijke rol in het gezicht van de winkel welke klanten te zien krijgen. Grote personeelsswisseling is niet de gewenste ervaring van klanten en uiteindelijk niet faciliterend voor klantenbinding.

5.4 Wat kunnen we leren van de koplopers?

Koplopers onderscheiden zich van andere speciaalzaken op het gebied van prijsstrategie, assortiment, personeelsbeleid en organisatie. Dat doen ze door doelgerichte keuzes, een duidelijke positionering en het bewust investeren in kwaliteit en mensen.

Kernassortiment en specialisatie boven breedte: Koplopers richten zich sterker dan andere groepen ondernemers op hun kernproducten, waarmee ze zich onderscheiden. Dit betekent ze meer focus hebben op specifieke productgroepen (bijv. kaas of varkensvlees) die goed aansluiten op hun merkidentiteit en klantprofiel. Daarnaast betekent het minder nadruk op verbreding, wat bij achtervolgers en het peloton juist vaker voorkomt. Deze focus zorgt voor herkenbaarheid, klantloyaliteit en minder keuzestress.

Prijsstrategie, kwaliteit mag wat kosten: Koplopers hanteren vaker een prijsstrategie gebaseerd op kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde (35 procent), in plaats van alleen een op kosten gebaseerde prijsstelling. Klanten zijn

bereid meer te betalen als de kwaliteit en beleving dit rechtvaardigen. Een lage prijs kan zelfs een verkeerd signaal afgeven en afbreuk doen aan de merkbeleving. Het onderstrepen van vakmanschap en ambacht geeft ruimte voor een hogere marge en versterkt het onderscheidend vermogen.

Kostenstructuur, hogere inkoop en lagere personeelslasten: Koplopers hebben relatief hogere inkoopkosten, omdat ze investeren in kwaliteit. Tegelijkertijd hebben zij minder personeel in dienst en drukken zo de loonkosten. Hierdoor is de winstmarge per werknemer het hoogst bij koplopers. Ze kiezen voor efficiëntie in personeelsinzet én hoogwaardige producten.

Sterk personeelsbeleid, vast team en lage uitstroom: Koplopers onderscheiden zich ook op het gebied van personeel. Ze hebben meer vaste medewerkers (70 procent van het personeel heeft een vast contract) en belonen vaker boven de cao-norm (52 procent doet dit, meer dan andere groepen). Koplopers hebben een lager personeelsverloop van 7 procent t.o.v. 11 procent bij andere groepen. Dit is een cruciale factor voor een efficiënte bedrijfsvoering (door behoud van kennis en ervaring) en klantenbinding (vast gezicht).

6 Marketing, innovatie en duurzaamheid

Achtervolgers zetten sterker in op duurzaamheid, marketing en innovatie in diensten om zich te onderscheiden en marktaandeel te winnen. Koplopers daarentegen bouwen voort op hun gevestigde reputatie, waarbij vernieuwing doelgericht en selectief wordt ingezet. Ondernemen blijft daarbij een continue afweging tussen investeren en beschikbare tijd, waarin de ondernemer achter de zaak bepalend is voor succes.

De manier van marketing, het meenemen van digitalisering, innovatie en verduurzaming worden in een aantal onderzoeken genoemd als belangrijke kansen voor de detailhandel om toekomstbestendig te ondernemen (McKinsey, 2022; Eurocommerce, 2022). Hoe hangen deze zaken samen met de bedrijfsvoering en het succes van speciaalzaken? In het kader van dit onderzoek is ondernemers gevraagd welke marketingstrategieën zij toepassen, welke rol verduurzaming voor hen speelt en wat voor belemmeringen zij ervaren om deze strategieën toe te passen. In dit hoofdstuk bespreken we de bevindingen ten aanzien hiervan.

6.1 Marketingstrategieën

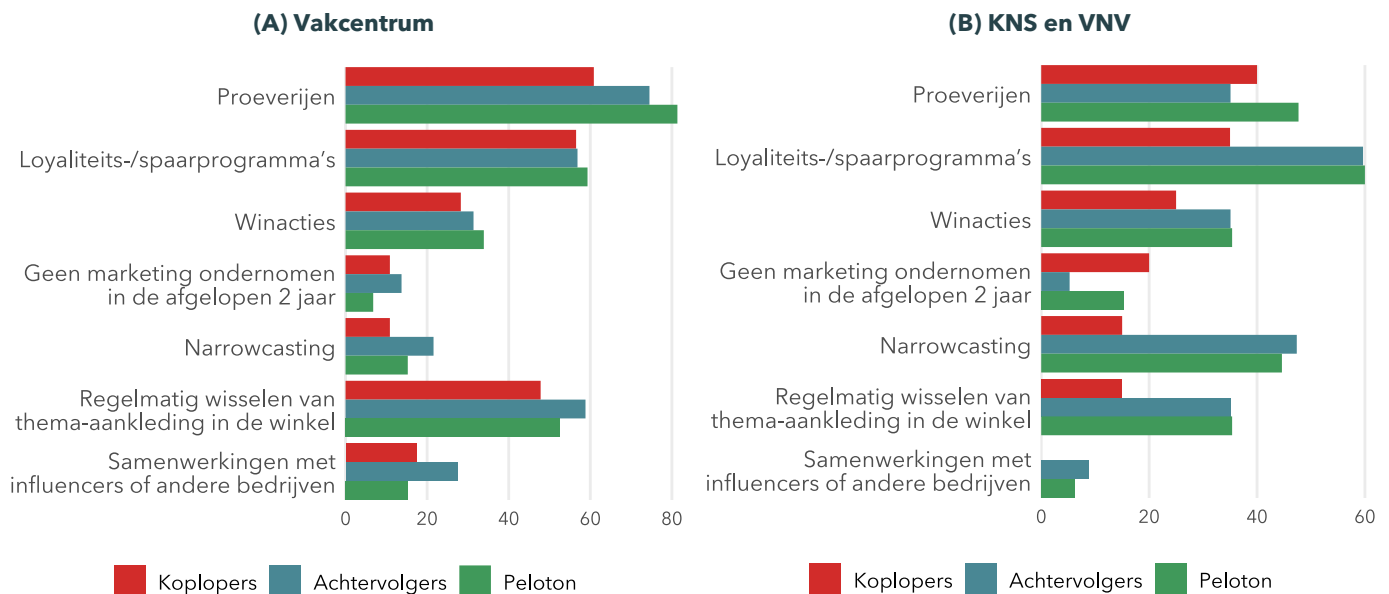
Marketing binnen speciaalzaken vindt plaats via uiteenlopende kanalen en middelen. Te denken valt aan de presentatie van producten in de winkel, actieve reclamecampagnes en uiteenlopende promotionele acties en initiatieven. Op dit vlak is een vergelijkbaar patroon zichtbaar als bij verduurzaming, de koplopers zetten in mindere mate in op expliciete of gestructureerde marketingstrategieën dan de achtervolgers en het peloton.

Marketingstrategieën en kanalen

Ondernemers passen in wisselende mate marketingstrategieën toe. In het algemeen blijken proeverijen de meest gebruikte vorm van marketing te zijn voor ondernemers, gevolgd door loyaliteits- of spaarprogramma's. In Figuur 6.1 wordt onderscheid gemaakt tussen koplopers, achtervolgers en het peloton in de gehanteerde marketingstrategieën. Daaruit blijkt dat koplopers in vergelijking met achtervolgers en het peloton in de afgelopen twee jaar minder marketingstrategieën hebben ingezet.

Zowel voor ondernemers binnen het Vakcentrum (A) als voor ondernemers binnen KNS en VNV (B) blijken proeverijen een veelgebruikte marketingstrategie, vooral onder koplopers. Loyaliteits-/spaarprogramma's zijn juist populair in het peloton en bij achtervolgers, waarbij deze strategie bij KNS en VNV zelfs de hoogste toepassing kent. Uit de gesprekken met ondernemers komt naar voren dat koplopers over het algemeen doelgerichter en selectiever inspelen op het gebied van marketing en trends. Zij vernieuwen vooral wanneer dit past binnen hun bestaande strategie en merkidentiteit. Achtervolgers daarentegen lijken sneller in te spelen op trends en experimenteren vaker met nieuwe vormen van klantbenadering. Zo passen zij relatief vaak *narrowcasting* toe om specifieke doelgroepen gericht aan te spreken, en werken zij ten opzichte van de andere groepen vaker samen met *influencers*.

Figuur 6.1 Marketingstrategieën die in de afgelopen 2 jaar zijn ondernomen

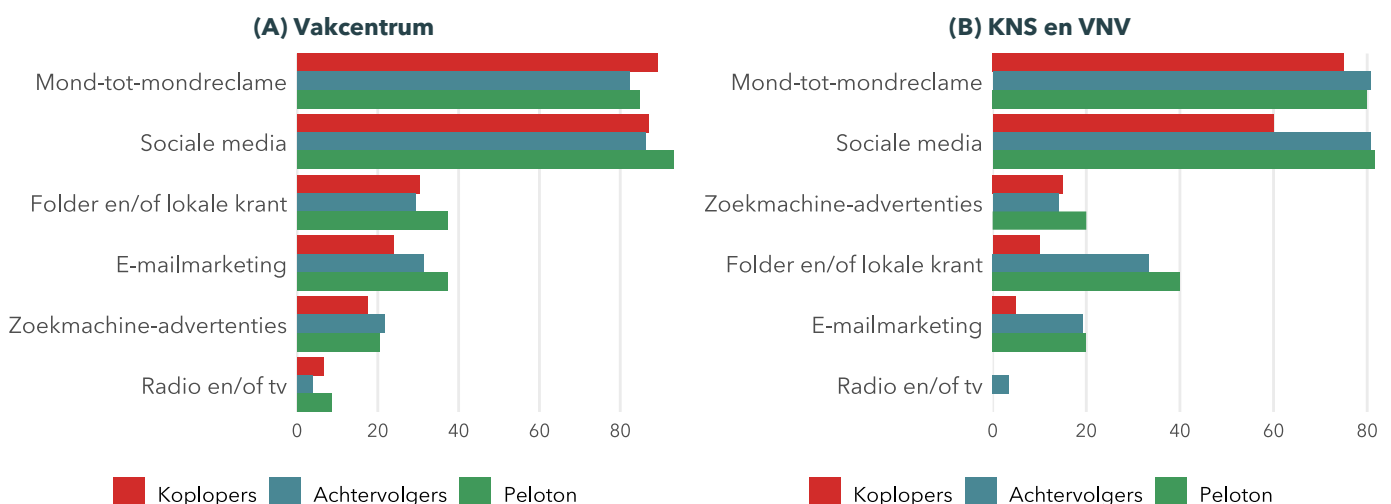


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q50) en clusteranalyse

Het peloton kiest juist vaak voor meer traditionele promotiemiddelen, zoals het organiseren van winacties en loyaliteits- of spaarprogramma's. Opvallend is dat koplopers (met name voor KNS en VNV) het vaakst aangeven in de laatste twee jaar geen van deze marketingstrategieën te hebben ingezet.

Wanneer we kijken via welke kanalen deze marketingstrategieën worden ingezet (Figuur 6.2), valt op dat de overgrote meerderheid van de ondernemers vertrouwt op mond-tot-mondreclame. Daarnaast zijn sociale media populair bij ondernemers, hoewel koplopers deze iets minder vaak lijken toe te passen. Mogelijk komt dit doordat zij al beschikken over een sterke reputatie en vaste klantenkring, waardoor grootschalige marketinginspanningen minder noodzakelijk zijn om hun positie te behouden. Andere digitale en traditionele marketingmiddelen zoals zoekmachine-advertenties, e-mailmarketing, radio, televisie en reclame via folders of kranten worden in het algemeen minder vaak toegepast.

Figuur 6.2 Welke marketingkanalen worden gebruikt om klanten te bereiken?



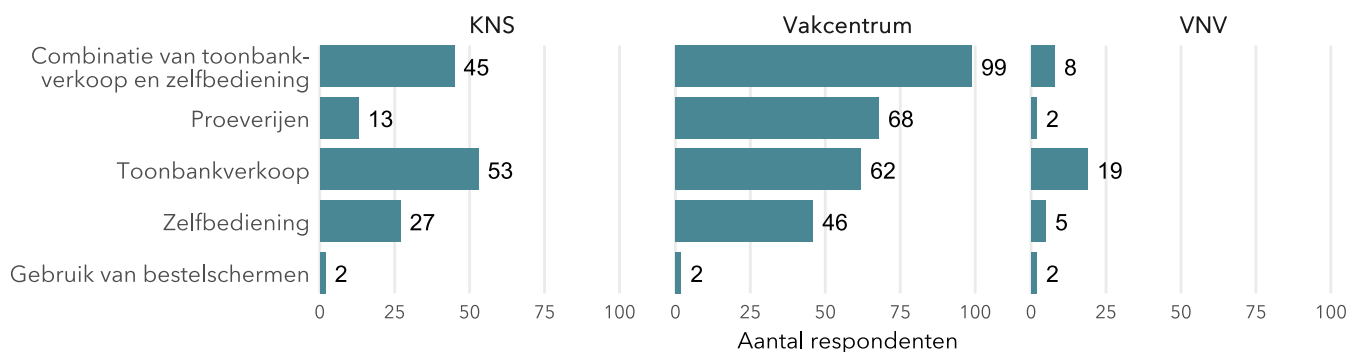
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q48) en clusteranalyse

Uit gesprekken met ondernemers blijkt tot slot dat de fysieke zichtbaarheid van de winkel nog altijd een belangrijke rol speelt. Locatiekenmerken zoals een ligging in een drukbezocht gebied of nabij andere speciaalzaken maakt het makkelijker om nieuwe klanten aan te trekken. Een aantrekkelijke etalage of winkelpui kan los van online aanwezigheid bepalend zijn voor nieuwe potentiële klanten.

Hoe worden producten gepresenteerd?

Verkoopkanalen vervullen een dubbele functie doordat ze dienen als middel om klanten te bereiken, maar ook als middel om de winkel zelf te promoten. De wijze waarop producten gepresenteerd worden in de winkel heeft invloed op het keuzegedrag van consumenten. Daarbij maken de meeste ondernemers gebruik van een combinatie van zowel toonbankverkoop als zelfbediening. Uit de enquêteresultaten blijkt het een breed gedragen strategie te zijn met slechts beperkte verschillen tussen de ondernemersgroepen. Ondanks deze combinatie blijft verkoop via de toonbank de methode die daarna het meest toegepast wordt. Dit sluit aan bij het persoonlijke karakter van de speciaalzaak, waar advies, klantcontact en beleving centraal staan. Uit de gesprekken met ondernemers blijkt dat er veel waarde wordt gehecht aan het directe contact met hun klanten omdat dit bijdraagt aan de winkelervaring van de klant en uiteindelijk aan de loyaliteit. Daarentegen staat dat zelfbediening praktische voordelen heeft. Met name in tijden van arbeidsmarktkrapte kan dit van grote waarde zijn voor sommige ondernemers. Het stelt hen in staat om efficiënter te werken zonder in te hoeven leveren op service, mits het goed wordt geïntegreerd in de winkelervaring.

Figuur 6.3 Hoe worden producten gepresenteerd aan klanten?



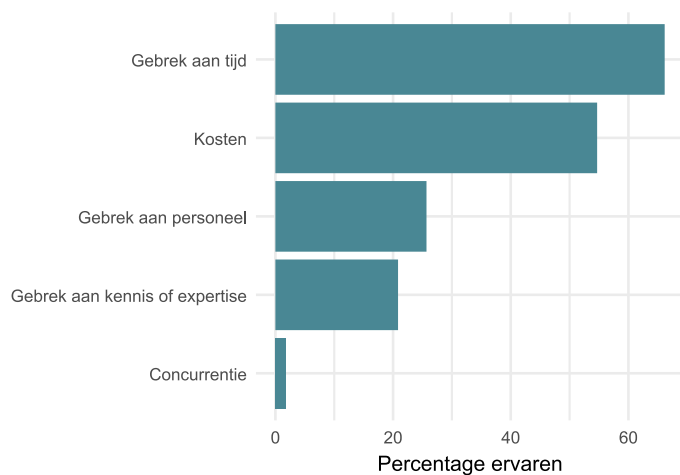
Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q49)

Wie in de winkel werkt, kan niet aan de winkel werken

Uit de enquêteresultaten en de gesprekken met ondernemers blijkt dat een gebrek aan tijd één van de grootste belemmeringen is die zij ervaren bij het ondernemen (Figuur 6.4). Door personeelskrapte en het type klanten zoeken ondernemers naar een balans tussen persoonlijk contact aan de ene kant en digitale efficiënte hulpmiddelen aan de andere kant (bijvoorbeeld via sociale media en zelfbediening). Uit interviews met ondernemers blijkt daarnaast ook dat de leeftijd van ondernemers een rol speelt. Zo zijn ondernemers die van een jongere generatie zijn sneller geneigd sociale media en digitale marketingkanalen toe te passen.

Verschillen tussen koplopers, achtervolgers en peloton sluiten aan bij het eerder naar voren gekomen patroon waarin koplopers vertrouwen op hun bestaande positie en investeren in zichtbaarheid minder urgent is. Ze hebben hun klantenkring opgebouwd en investeren minder in werving via externe kanalen. In tegenstelling daarmee proberen het peloton en de achtervolgers met een bredere mix van middelen marktaandeel te winnen.

Figuur 6.4 Gebrek aan tijd remt marketing- en verduurzamingsstrategieën

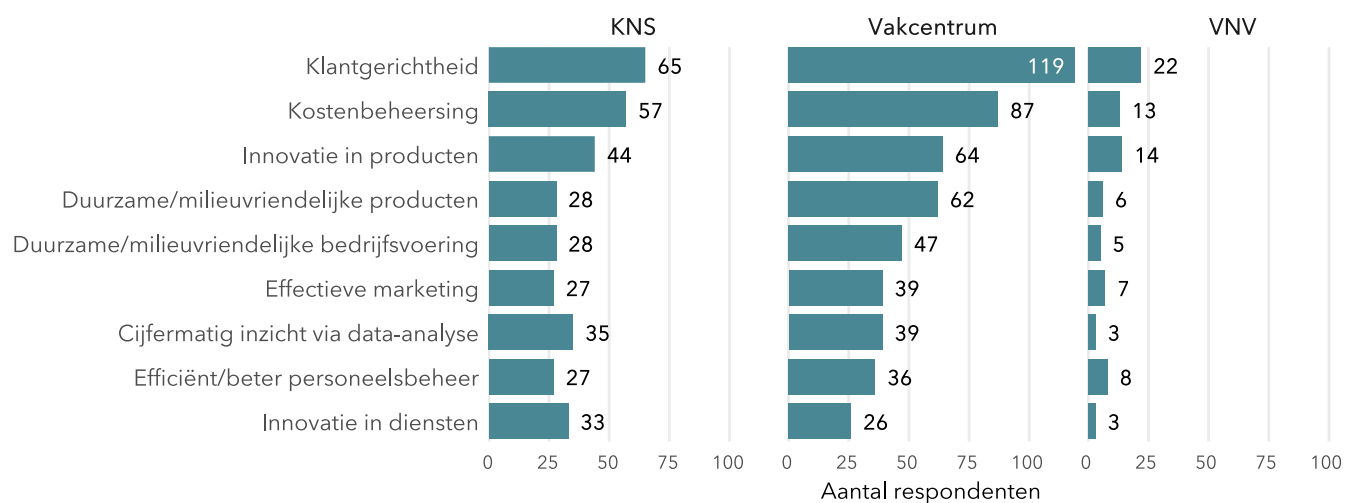


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q53)

6.2 Ondernemingsstrategieën, innovatie en duurzaamheid

Ondernemers is in de enquête ook gevraagd naar welke strategieën belangrijk voor hen zijn. Figuur 6.5 en Figuur 6.6 geven hier een beeld van per branchevereniging en voor de driedeling van koplopers, achtervolgers en het peloton. Figuur 6.5 laat zien welke strategieën ondernemers belangrijk vinden. Voor KNS-ondernemers zijn klantgerichtheid (65 respondenten) en kostenbeheersing (57) het belangrijkste, gevolgd door productinnovatie (44). Strategieën zoals duurzaamheid in producten en bedrijfsvoering, effectieve marketing en efficiënt personeelsbeheer worden door ongeveer 27-28 respondenten genoemd. Voor Vakcentrum-ondernemers zien we een vergelijkbaar patroon. De aantallen zijn hier wat hoger simpelweg omdat er meer Vakcentrumrespondenten zijn. Klantgerichtheid en kostenbeheersing zijn in alle sectoren dominante strategieën, maar vooral sterk vertegenwoordigd bij Vakcentrum-ondernemers.

Figuur 6.5 Welke strategieën zijn belangrijk voor ondernemers van verschillende branches?

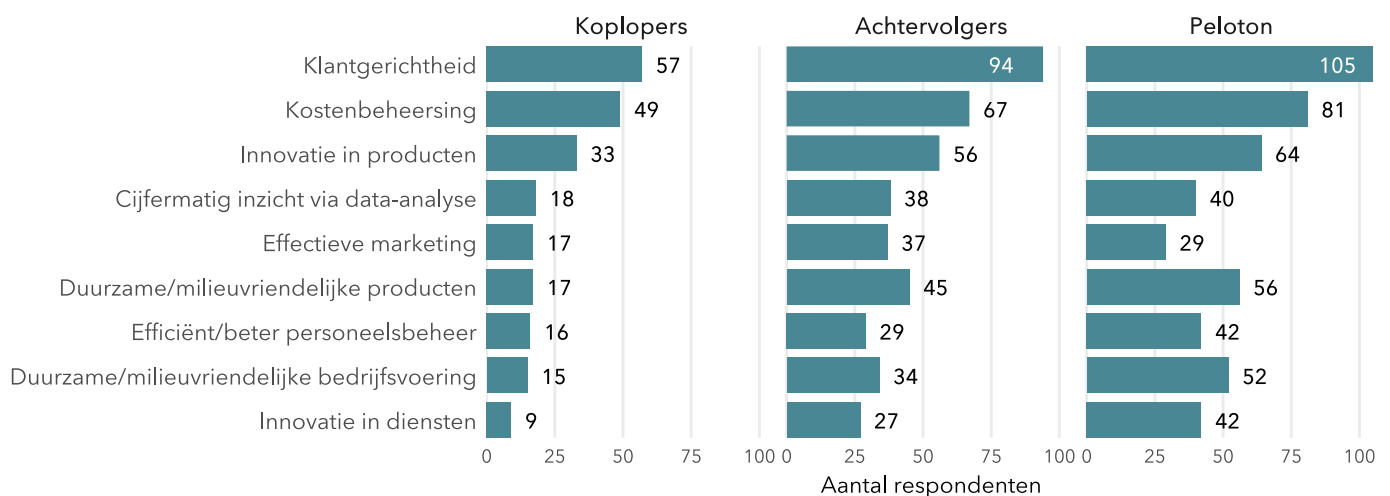


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q52)

Figuur 6.6 toont welke strategieën belangrijk worden gevonden door de koplopers, achtervolgers en het peloton. Daaruit volgt dat de drie belangrijkste strategieën voor koplopers klantgerichtheid, kostenbeheersing en innovatie in producten zijn. Deze top-3 geldt overigens ook voor de achtervolgers en het peloton, zij het in minder uitgesproken mate. Andere strategieën zoals duurzaamheid spelen voor deze twee groepen een wat belangrijkere rol.

Alle drie de groepen vinden klantgerichtheid, kostenbeheersing en productinnovatie belangrijk. Achtervolgers en het peloton hechten meer waarde aan duurzaamheid en brede strategieën dan koplopers, die relatief selectiever zijn in hun strategische prioriteiten. Het peloton laat de breedste spreiding zien in strategische voorkeuren.

Figuur 6.6 Welke strategieën zijn belangrijk voor koplopers, achtervolgers en het peloton?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q52) en clusteranalyse

Innovatie

Wanneer we specifiek kijken naar innovatie valt op dat innovatie in producten relatief veel wordt genoemd door ondernemers als belangrijke strategie. Innovatie in diensten wordt relatief gezien juist weinig genoemd als belangrijke strategie. Ondernemers die aangeven innovatie belangrijk te vinden (in producten dan wel in diensten) is gevraagd hoe zij dit toepassen.

Innovatie in producten

Uit de antwoorden van ondernemers die aangeven innovatie in producten toe te passen blijkt het aanbieden van gemaksgesichte en gezonde producten populair te zijn. Voorbeelden zijn kant-en-klare maaltijden, dagschotels, pokebowls, ovenschotels en borrelhapjes die weinig bereidingstijd vragen. Ook is er veel aandacht voor gezondheid en duurzaamheid: biologische, glutenvrije en suikervrije producten komen veel voor, evenals vleesvervangers op basis van groenten, hybride vleesopties en producten met minder zout of allergenen. Daarnaast worden innovaties genoemd op het gebied van verpakking, zoals statiegeldsystemen, herbruikbare of recyclebare verpakkingen en plasticvrije alternatieven.

Een andere belangrijke bron van innovatie ligt in het eigen, ambachtelijke en vaak lokale karakter van producten. Ondernemers onderscheiden zich met huisgemaakte specialiteiten zoals eigen wijnlijnen, charcuterie, salades en kazen. Daarnaast worden internationale en seizoensgebonden producten genoemd, zoals Italiaanse delicatessen, Mexicaanse grillworsten en Belgische chocolade. Respondenten benadrukken hun voortdurende zoektocht naar

vernieuwing: ze volgen trends, bezoeken beurzen, luisteren naar klanten en passen hun aanbod continu aan. Innovatie komt zo niet alleen voort uit het product zelf, maar ook uit presentatie, verhaal en klantgerichtheid.

Innovatie in diensten

Uit de antwoorden van ondernemers die aangeven innovatie in diensten toe te passen komt op gebied van digitalisering en automatisering van klantprocessen veel terug. Zo worden webshops steeds vaker ingezet om online bestellingen te faciliteren, al dan niet gekoppeld aan kassasystemen, voorraadbeheer en boekhoudsoftware. Klanten kunnen op verschillende manieren bestellen: via de website, WhatsApp, bestelportals of zelfs een bestelbel in de winkel. Daarnaast worden digitale spaarsystemen, loyaliteitsprogramma's en elektronische schaplabels genoemd als voorbeelden van vernieuwende klantgerichte diensten. Andere voorbeelden zijn zelfscankassa's, realtime dashboards en het digitaal vastleggen van allergeneninformatie, hygiënelijsten en temperatuurregistraties.

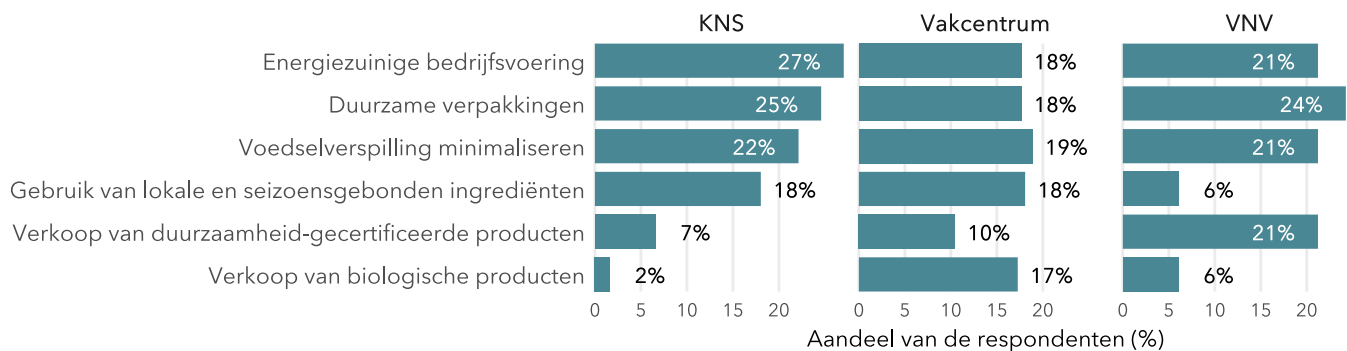
Naast technologische toepassingen zien we ook vernieuwing in klantbenadering en dienstverlening. Denk aan maatwerk in bezorging (voor horeca of zakelijke klanten), flexibele werkroosters om klantvragen beter op te vangen, en creatieve initiatieven zoals thuisproeverijen in samenwerking met medewerkers of lokale partners. Sommige ondernemers richten zich op het verbeteren van service met lokale cadeaukaarten of door medewerkers te betrekken bij productpresentatie en kennisoverdracht. Innovatie wordt hierbij niet alleen gezien als technologie, maar ook als het vermogen om in te spelen op klantbehoeften, medewerkers te stimuleren en samenwerking te zoeken binnen en buiten het bedrijf.

Verduurzaming

Duurzame producten worden door de koplopers relatief weinig als belangrijke strategie gezien, en worden vaker genoemd door achtervolgers en het peloton. Voor een duurzame bedrijfsvoering geldt hetzelfde, maar in mindere mate. Hoewel duurzaamheid, zowel in de producten als in de bedrijfsvoering, door ondernemers relatief weinig wordt genoemd als belangrijke strategie (Figuur 6.5 en Figuur 6.6), komt verduurzaming in de dagelijkse bedrijfsvoering van speciaalzaken tot uiting in verschillende vormen. Dit wordt getoond in Figuur 6.7 voor ondernemers in de verschillende branches en in Figuur 6.8 voor koplopers, achtervolgers en het peloton.

De resultaten uit de clusteranalyse laten zien dat ondernemers in het peloton en de achtervolgers relatief vaker bezig zijn met duurzaamheid dan koplopers (Figuur 6.6). Voor koplopers blijkt duurzaamheid met andere woorden geen hoge prioriteit te hebben bij het maken van strategische keuzes. Deze bevinding kan in zekere mate tegenstrijdig lijken. Wij hebben ondernemers daarom in gesprekken gevraagd naar hun beweegredenen om al dan niet actief met duurzaamheid (hetzij via duurzame producten, hetzij via een duurzame bedrijfsvoering) bezig te zijn. Daaruit blijkt dat duurzaamheid vaak als een vanzelfsprekend onderdeel van het ondernemerschap wordt gezien, meer dan als een expliciete strategie.

Figuur 6.7 Hoe passen ondernemers duurzaamheid toe?

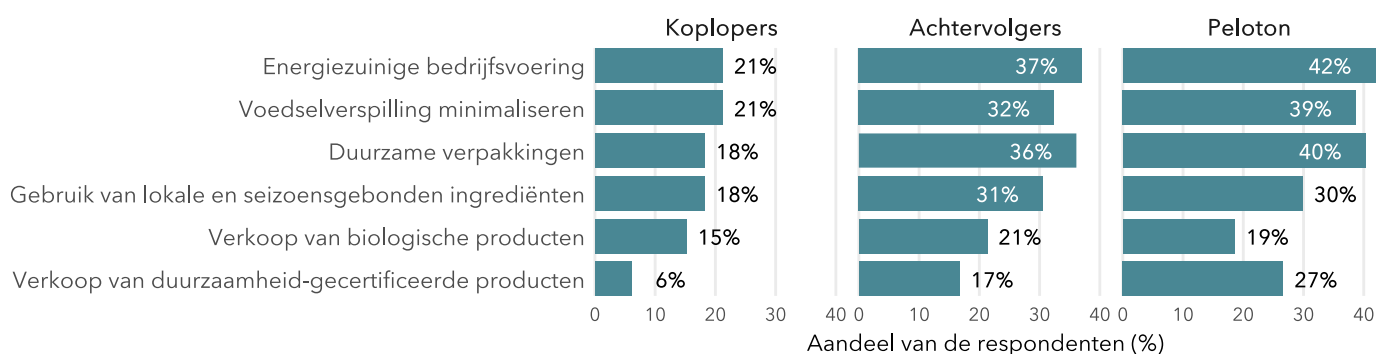


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q56)

Uit de enquête onder ondernemers blijkt dat waar verduurzaming wordt toegepast, dit iets meer zichtbaar is in de operationele bedrijfsvoering dan in duurzame producten. Veelgenoemde toepassingen zijn: Energiezuinige bedrijfsvoering (bijvoorbeeld door het aanleggen van zonnepanelen, ledverlichting of efficiënte koeling), het minimaliseren van voedselverspilling (bijvoorbeeld door restverwerking of doneren aan voedselbanken) en duurzame verpakkingen, die bijvoorbeeld composteerbaar of herbruikbaar zijn en minder plastic bevatten.

Biologische producten en duurzaam-gecertificeerde producten zijn minder vaak expliciet onderdeel het assortiment van ondernemers. Seizoensgebonden en lokale ingrediënten daarentegen worden wat vaker gebruikt door ondernemers uit het peloton en de achtervolgersgroep, maar juist wat minder door koplopers. Tijdens gesprekken met ondernemers kwam verder naar voren dat sommigen van hen gebruikmaken van overheidssubsidies ter ondersteuning van duurzame investeringen, investeringen die zonder deze subsidies in de praktijk minder haalbaar waren geweest.

Figuur 6.8 Hoe passen koplopers, achtervolgers en het peloton duurzaamheid toe?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q56) en clusteranalyse

Klantgerichtheid komt meer prominent naar voren en wordt als, meer dan verduurzaming, doorslaggevende strategische focus gezien (Figuur 6.5 en Figuur 6.6). Dit betekent niet dat verduurzaming niet belangrijk is; vele ondernemers beschouwen het duurzame karakter van hun producten als een intrinsiek kenmerk van hun bedrijfsvoering. Ook in de interactie met klanten komt dit beeld naar voren. Consumenten vragen zelden expliciet naar duurzaamheid of keurmerken, maar wanneer duurzame kenmerken aanwezig zijn, worden deze wél positief gewaardeerd. Duurzaam ondernemen is noodzakelijk, maar heeft onvoldoende onderscheidend vermogen voor commercieel succes, juist omdat het een inherent kenmerk van de speciaalzaken is. Koplopers, die vaak al stevig gepositioneerd zijn en een loyale klantenkring hebben opgebouwd, gebruiken duurzaamheid dan ook minder als

groeistrategie. Voor achtervolgers daarentegen kan duurzaamheid een kans zijn zich te onderscheiden en zodoende marktaandeel te winnen.

6.3 Wat kunnen we leren van de koplopers?

Hoofdstuk 6 laat zien hoe koplopers zich onderscheiden in hun benadering van marketing, innovatie en verduurzaming. Koplopers laten zien dat je niet de meeste marketing hoeft te doen, of de meest zichtbare innovaties hoeft te volgen om succesvol te zijn. Wat werkt is het opbouwen van een sterke reputatie met uitstekende persoonlijke service, kwaliteit en zichtbaarheid. Koplopers hebben een grote bezoekersstroom en hebben daardoor de 'luxe' om het personeel in te zetten waar het personeel het grootste rendement oplevert en dat is in de winkel.

Gerichte marketing, geen overdaad: Koplopers zetten minder breed in op marketingstrategieën dan andere groepen. Wanneer ze dit wel doen is het bewust en doelgericht door minder gebruik te maken van actieve reclame, zoals samenwerkingen met influencers of narrowcasting, maar te vertrouwen op mond-tot-mondreclame, proeverijen en zichtbaarheid op de winkelvloer. Meer marketing is niet per definitie beter, maar passende en persoonlijke marketing, die past bij de identiteit van de ondernemer wél.

Beperkt gebruik van sociale media, maar effectieve zichtbaarheid: Koplopers zijn minder actief op sociale media dan achtervolgers en het peloton, mogelijk omdat ze al een stevige reputatie hebben. Toch onderkennen ze het belang van fysieke zichtbaarheid (etalage, ligging nabij andere speciaalzaken en proeverijen). Ondernemers die in mindere mate dan gevestigde ondernemers een vaste klantenkring hebben doen er goed aan wel actief te zijn op digitale kanalen.

Innovatie in diensten: koplopers volgen bewust, maar wel met beleid: Achtervolgers zijn innovatiever in dienstverlening (zoals zelfscankassa's, digitale loyaliteitsprogramma's), terwijl koplopers wat voorzichtiger zijn met digitale toepassingen. Nieuwe technieken alleen zouden alleen gebruikt moeten worden als ze bijdragen aan efficiëntie of klantcontact. Innovatie loont vooral als het functioneel én passend is.

Verduurzaming is vanzelfsprekend, maar niet doorslaggevend: Voor koplopers is duurzaamheid minder expliciet een strategie, maar wel onderdeel van de praktijk. Ze investeren in energiezuinige systemen, duurzame verpakkingen en minder voedselverspilling. Koplopers gebruiken duurzaamheid zelden als marketingtool, het zit verankerd in de aard van een speciaalzaak. Voor starters of groeiende ondernemers kan duurzaamheid een kans zijn om zich te onderscheiden. Voor gevestigde ondernemers is duurzaamheid eerder een vanzelfsprekendheid dan een onderscheidend vermogen.

7 Toekomstperspectieven

De toekomst van speciaalzaken vraagt om wendbaarheid, focus en een sterke klantrelatie. Ondernemers die slim balanceren tussen kwaliteit, beleving en efficiëntie hebben het meeste perspectief op duurzaam succes. Het merendeel van de ondernemers kijkt met optimisme vooruit en ziet kansen voor de toekomst.

7.1 Trends uit de literatuur

Winkels voor speciaalzaken staan net als de bredere detailhandel midden in een periode van versnelde transformatie. Deze veranderingen zijn deels het gevolg van langlopende ontwikkelingen zoals globalisering, die al sinds de jaren 2000 invloed uitoefenen op marktdynamiek, concurrentieverhoudingen en consumentengedrag (Knezevic et al., 2011). Een daarmee gepaard gaande langetermijntrend is die van minder groei maar meer segmentatie van winkeltypes, een afname van het aantal nationale spelers ten gunste van internationale, grotere verkoopoppervlaktes met minder winkels en een nadruk op klantenservice boven voorraadbeheer (Tjardman, 1995).

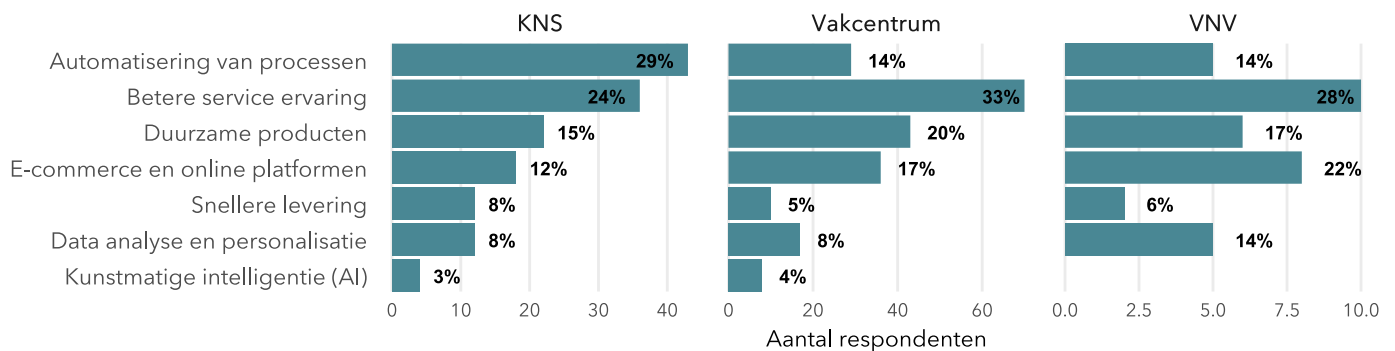
De internationalisering van markten brengt niet alleen meer buitenlandse concurrentie, maar zorgt ook voor verschuivende voorkeuren van consumenten en zodoende een grotere druk om te innoveren (Eurocommerce, 2022). Uit het rapport van McKinsey (2022) blijkt dat klanten steeds vaker een “naadloze winkelervaring verwachten”, wat zoveel wil zeggen als “hun online winkelmandje kunnen gebruiken als basis voor een gesprek met een verkoper in de fysieke winkel”. Dawson (2006) spreekt in zijn artikel over ‘*experience innovation*’: een trend waarbij ondernemers zich steeds meer richten op het vergroten van klantbetrokkenheid, het bieden van een persoonlijke winkelervaring en het creëren van betekenisvolle interacties die uiteindelijk het keuzegedrag van de klant beïnvloeden. Drie belangrijke transformaties die daarbij verwacht worden zijn verduurzaming, digitalisering en talentontwikkeling (McKinsey, 2022). Hoewel deze ontwikkelingen kansen bieden voor vernieuwing en onderscheidend vermogen, gaan ze ook gepaard met substantiële uitdagingen. Zo vormen hoge kosten, toenemende concurrentie en een tekort aan gekwalificeerd personeel obstakels die de implementatie van deze transformaties kunnen bemoeilijken. Daarnaast dragen externe factoren zoals de COVID-19-pandemie, verstoringen in de leveringsketen, de oorlogen, inflatie en hoge energieprijzen verder bij aan de complexiteit van de situatie (McKinsey, 2022; Eurocommerce, 2022).

7.2 Kansen en uitdagingen voor de toekomst

Kansen

In de enquête is ondernemers gevraagd welke van de in de literatuur genoemde actuele kansen en trends ondernemers het belangrijkste vinden. Respondenten konden daarbij maximaal drie antwoorden selecteren. Uit Figuur 7.1 volgt dat een betere service-ervaring het sterkst naar voren komt (29 procent), gevolgd door automatisering van processen (19 procent). De kans om in duurzame producten te investeren wordt in 18 procent van de gevallen als belangrijk beschouwd. Zoals ook uit eerdere bevindingen blijkt hechten ondernemers in het peloton en met name de achtervolgers hier meer waarde aan.

Figuur 7.1 Welke kansen zijn het belangrijkste voor de toekomst?

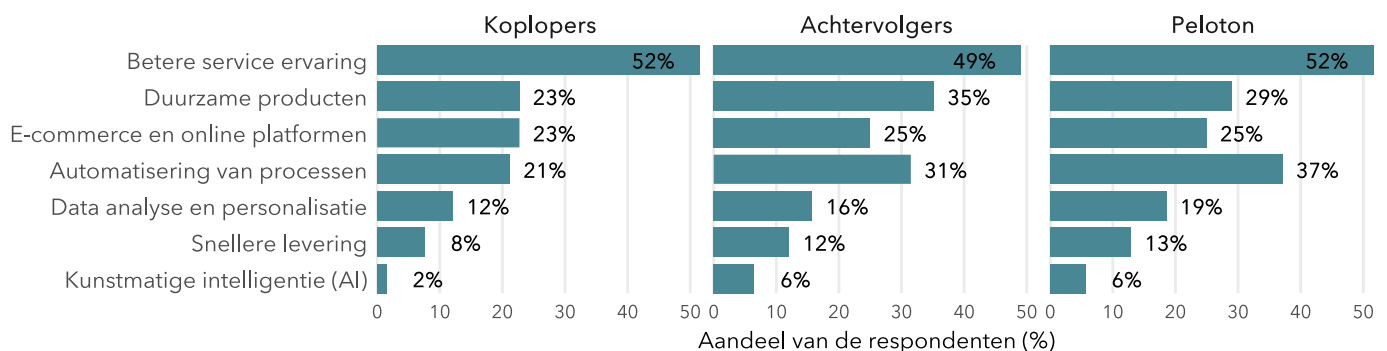


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q59)

Uit de clusteranalyse blijkt dat koplopers, achtervolgers en peloton allemaal persoonlijke service relatief even belangrijk te vinden. Opvallender is het verschil in waardering van digitale kansen. Ondernemers in de kopgroep hechten minder belang aan ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI), automatisering, e-commerce en data-analyse. Daarentegen ziet het peloton, en daarmee een meerderheid van de ondernemers, relatief wat meer potentie in data-analyse, personalisatie en procesautomatisering.

Deze stelling werd ook tijdens gesprekken met ondernemers gepresenteerd. Zoals ook al aangeduid in Hoofdstuk 6, blijkt dat ondernemers die al stevig gepositioneerd zijn zich eerder richten op reactief en doelgericht vernieuwen wanneer dat bij hun strategie en bestaande klantenkring past. Achtervolgers en het peloton zien innovatie vaker als kans om het gat met koplopers te dichten.

Figuur 7.2 Welke kansen zijn het belangrijkste voor koplopers, achtervolgers en het peloton?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q59) en clusteranalyse

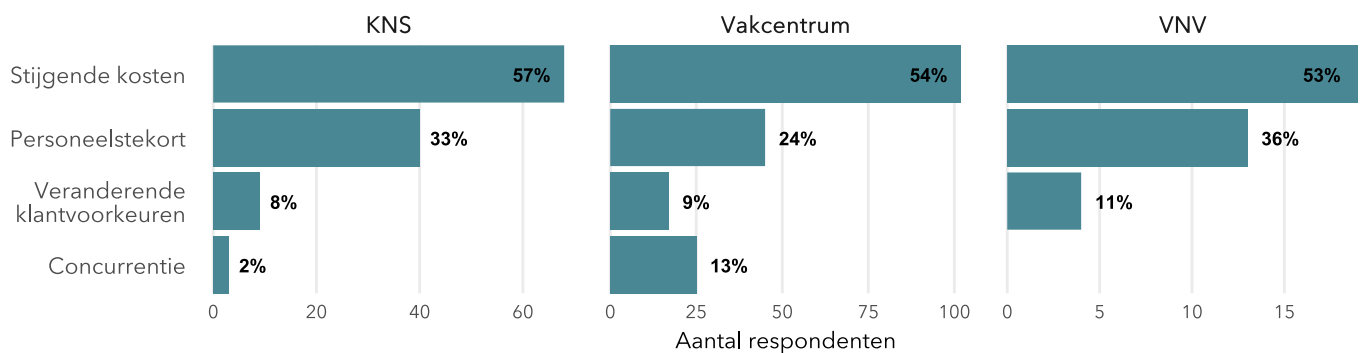
Minder belangrijk voor alle ondernemers blijkt een snelle levering. Koplopers zien het minst vaak potentieel in een snelle levering. Een reden hiervoor kan zijn dat een snelle levering vaker geassocieerd wordt met supermarkten of groothandels en daarmee in contrast staat met kenmerken die voor speciaalzaken belangrijker zijn, zoals een persoonlijke en verbeterde service-ervaring.

Het algemene beeld blijft grotendeels overeind wanneer de resultaten worden uitgesplitst naar brancheverenigingen. Opvallend is wel dat onder slagers en poeliers automatisering van processen met 29 procent het vaakst als belangrijke kans wordt genoemd (zie Figuur 7.1). Dit sluit aan bij de opvattingen uit de gesprekken met ondernemers, waarin zelfbediening als een opkomende trend onder slagers werd benoemd.

Uitdagingen

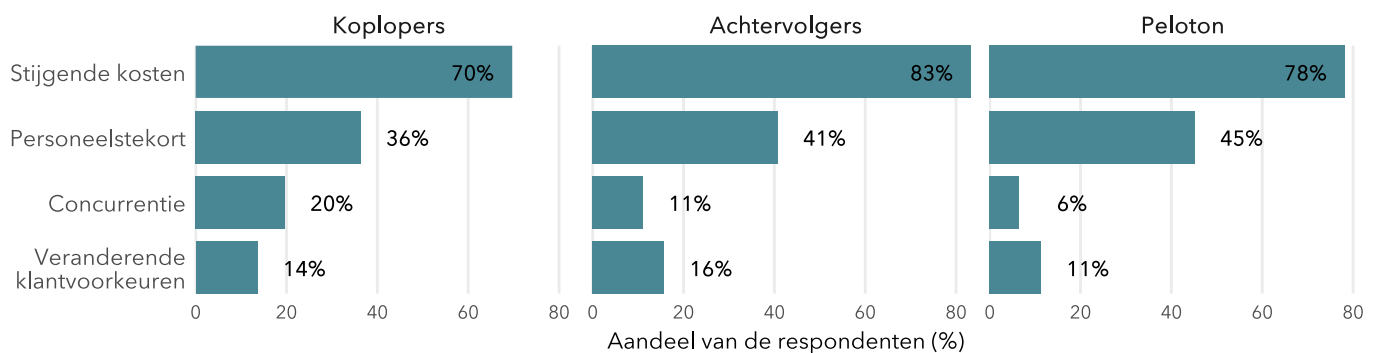
Naast kansen is ondernemers in de enquête gevraagd naar wat de belangrijkste uitdagingen voor hen zijn. Ongeacht de branche waarin een onderneming actief is, komt de uitdaging van stijgende kosten als sterkste naar voren (Figuur 7.3). Dit komt overeen met bevindingen van eerdere vragen uit de enquête, namelijk dat kosten vaak een belemmering vormen in het toepassen van ondernemingsstrategieën. Wanneer ondernemers wordt gevraagd welke van de ondernemingsstrategieën voor hen het belangrijkste is, komt kostenbeheersing na klantgerichtheid als meest genoemd naar voren. Het grootste deel van alle kosten bestaat uit de kosten voor de inkoop van producten (gemiddeld 43 tot 50 procent), gevolgd door personeelskosten (gemiddeld 9 tot 22 procent), kosten voor de huur of hypotheek (6 tot 11 procent) en kosten voor energie (gemiddeld vier tot vijf procent). Koplopers hebben daarbij relatief wat hogere huur- of hypotheekkosten, mede door hun duurdere locatie en hogere inkoopkosten (wat onder andere weer wordt veroorzaakt doordat zij relatief vaker hogere prijzen, gekoppeld aan kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde hanteren). Personeelskosten zijn daarentegen relatief laag, in tegenstelling tot het peloton.

Figuur 7.3 Welke uitdagingen zijn het belangrijkst voor de toekomst?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q60)

Figuur 7.4 Welke uitdagingen zijn het belangrijkst voor de toekomst?

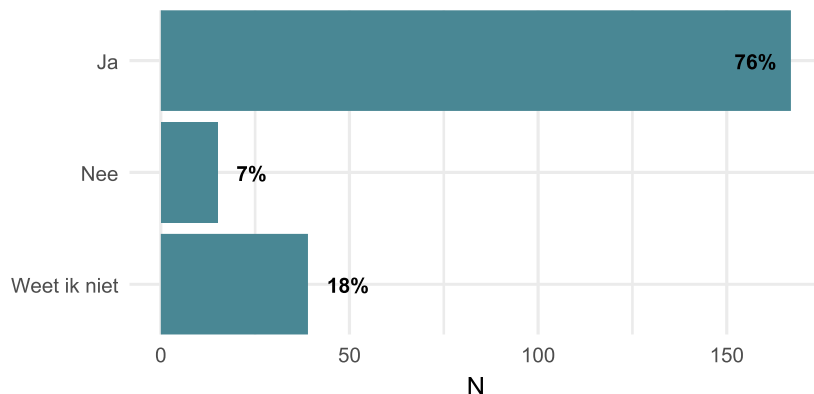


Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q60) en clusteranalyse

7.3 Toekomstperspectieven

Ondanks de uitdaging van stijgende kosten kijkt bijna 80 procent van de ondernemers met vertrouwen naar de toekomst en verwacht dat hun winkel in 2030 nog steeds bestaat (Figuur 7.5). Ook de winstontwikkeling in de komende 12 maanden wordt door ongeveer de helft van de ondernemers ten minste als enigszins groeiend ingeschat (Figuur 7.6). Vijf tot acht procent verwacht dat de winst in de komende 12 maanden zelfs sterk zal groeien.

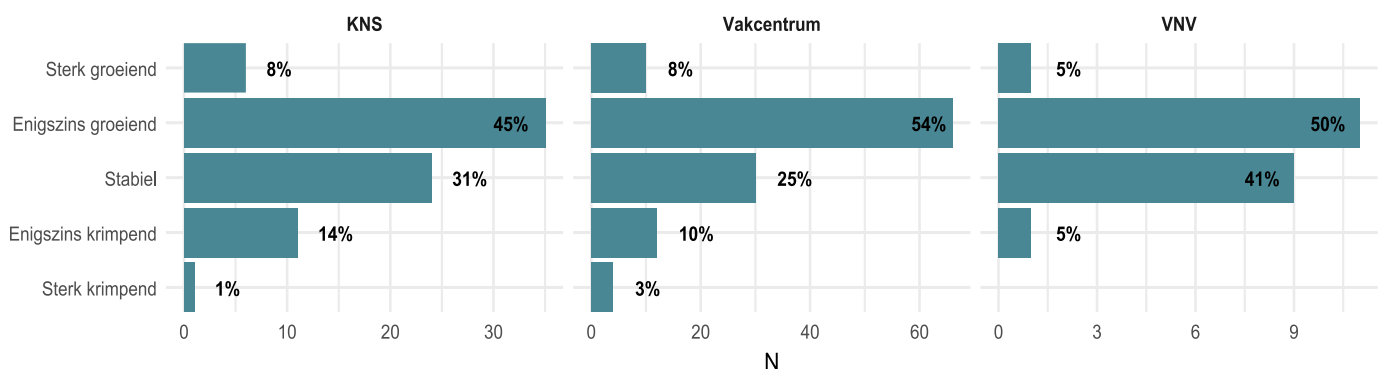
Figuur 7.5 Bestaat uw winkel in 2030 nog?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q61)

Verklaringen voor dit positieve toekomstperspectief van ondernemers lopen uiteen. Zo beschouwen veel ondernemers een persoonlijke benadering en een gespecialiseerd productaanbod als essentieel onderscheidend vermogen om toekomstbestendig te blijven. Daarnaast halen velen voldoening uit hun werk en noemen ze de opgebouwde klantenkring, lokale verankering en lange bestaansgeschiedenis als belangrijke motivatiebronnen. Sommige hopen dat de onderneming zal worden voortgezet door de volgende generatie, maar tegelijkertijd kunnen leeftijd en een gebrek aan opvolging ook juist een reden zijn voor een negatievere verwachting. Zo geeft zeven procent aan dat zij verwachten dat hun winkel in 2030 niet meer zal bestaan, terwijl 18 procent het nog niet weet. De belangrijkste zorgen die aan een negatief toekomstbeeld worden gekoppeld, zijn stijgende kosten, hoge huren en personeelstekorten. Toch zijn er ook ondernemers die hierin juist een aanleiding zien om te blijven vernieuwen en zich actief aan te passen aan veranderende marktomstandigheden.

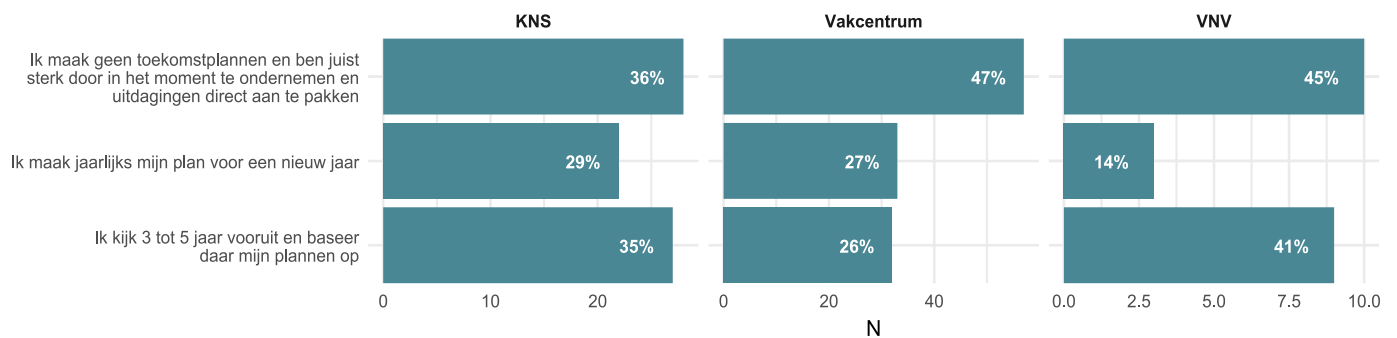
Figuur 7.6 Wat verwacht u van de winstontwikkeling in de komende 12 maanden?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q58)

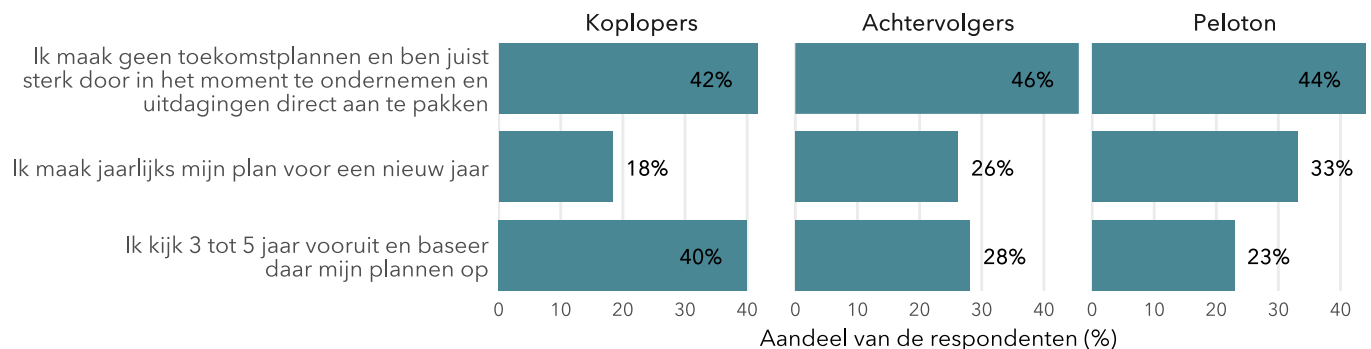
Hoewel de meerderheid van alle ondernemers geen expliciete plannen maakt voor de toekomst en vooral in het moment onderneemt blijkt uit de clusteranalyse dat koplopers vaker drie tot vijf jaar vooruitkijken en daar hun plannen op baseren. Gesprekken met ondernemers bevestigen dit. De meeste ondernemers ondernemen in het moment, terwijl het ook noodzakelijk is om plannen te maken voor de lange termijn om succesvol te zijn en te blijven.

Figuur 7.7 Hoever kijkt u als ondernemer vooruit en maakt u daar ook daadwerkelijk plannen op?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q57)

Figuur 7.8 Hoever kijken koplopers, achtervolgers en het peloton vooruit?



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q57) en clusteranalyse

7.4 Scenario's voor de toekomst van speciaalzaken

De bevindingen in dit rapport laten zien dat speciaalzaken in Nederland met uiteenlopende kansen en uitdagingen te maken hebben en dat de toekomst van speciaalzaken verschillende kanten op kan gaan. Op basis van de huidige spreiding tussen koplopers, achtervolgers en het peloton, alsmede de keuzes die ondernemers maken op het gebied van locatie, strategie, marketing en innovatie, kunnen verschillende ontwikkelpaden ontstaan. In deze paragraaf beschrijven we scenario's voor de toekomst van speciaalzaken in Nederland. Deze zijn gebaseerd op trends uit de literatuur, bevindingen uit de enquête, bevindingen uit de clusteranalyse naar koplopers, achtervolgers en het peloton en gesprekken met ondernemers.

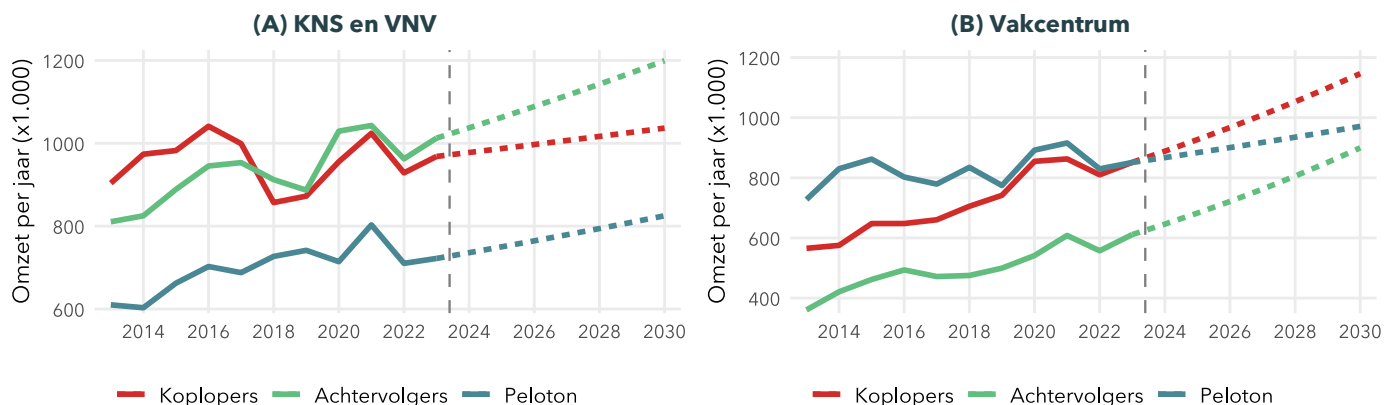
De clusteranalyse maakt duidelijk dat koplopers, achtervolgers en het peloton verschillen in prestaties, strategieën en positionering. Maar deze indeling is geen vast gegeven: koplopers zijn niet altijd koplopers geweest, en het is onzeker of ze dat in de toekomst blijven. Sommige achtervolgers naderen de kopgroep, bijvoorbeeld door innovatie en digitale marketing. Omgekeerd kan gemakzucht of onvoldoende vernieuwing ervoor zorgen dat koplopers hun voorsprong verliezen. Deze dynamiek onderstreept dat toekomstbestendigheid vraagt om continue aanpassing: aan veranderend consumentengedrag, technologische ontwikkelingen, de arbeidsmarkt en de positie ten opzichte van supermarkten.

Extrapolatie van omzetontwikkeling tot en met 2030

Figuur 7.9 toont een lineaire extrapolatie van gemiddelde jaaromzet van koplopers, achtervolgers en het peloton. De extrapolatie start in 2024 en loopt tot en met 2030, waarbij 2023 het laatste meetjaar is op basis van daadwerkelijke gegevens. Voor de KNS en VNV laten de omzetontwikkelingen duidelijke verschillen zien tussen de drie groepen. In de jaren vóór 2017 liggen de omzetniveaus van de koplopers structureel boven die van de achtervolgers en het peloton. Wanneer de gemiddelde groei van 2013 t/m 2023 zich voortzet in de periode van 2024 t/m 2030 zullen de koplopers gematigd blijven groeien, maar de groei blijft duidelijk achter bij die van de achtervolgers.

Voor het Vakcentrum zijn de patronen deels vergelijkbaar, maar er zijn ook verschillen. Koplopers kenden over de periode 2013 t/m 2023 de sterkste groei. Wanneer deze groei zich voortzet gedurende de periode 2024 t/m 2030 zullen zij verder uitlopen op de andere groepen.

Figuur 7.9 Extrapolatie van omzetontwikkeling tot en met 2030



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten (Q19) en clusteranalyse

Structurele uitdagingen voor alle ondernemers

Los van de verschillende ontwikkelpaden zijn er trends en onzekerheden die voor alle speciaalzaken relevant zijn:

- **Arbeidsmarktkrapte:** Deze blijft de komende jaren een structureel knelpunt. Personeelsverloop ligt hoger bij achtervolgers en het peloton (11 procent) dan bij koplopers (7 procent). Het behouden van personeel vraagt om aantrekkelijke werkomstandigheden, waaronder beloning boven de cao-norm (koplopers doen dit al vaker).
- **Vergrijzing van klanten en ondernemers:** Veel klanten zijn ouder, en opvolging binnen familiebedrijven is onzeker. Tegelijk bieden jongere generaties nieuwe kansen, mits ondernemers hun wensen (meer gemak, duurzaamheid, digitale communicatie) begrijpen en bedienen.
- **Positie versus supermarkten:** Speciaalzaken hebben aan marktaandeel ingeboet doordat supermarkten vrijwel elk product aanbieden. Onderscheiden door middel van beleving, kwaliteit, vakmanschap en service is cruciaal.

De gevestigde koplopers

Koplopers onderscheiden zich door een scherpe focus op kwaliteit, specialisatie en klantbeleving. Ze hanteren vaker een prijsstrategie gebaseerd op kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde (35 procent), realiseren de hoogste arbeidsproductiviteit en besteden relatief weinig aan personeelskosten door efficiënte inzet van vaste krachten. Hun kracht ligt in een duidelijk profiel, een trouwe klantenkring en een herkenbare merkidentiteit.

Toch vraagt deze positie om waakzaamheid. De meerderheid van deze ondernemers is gevestigd in binnenstedelijke gebieden met hogere huurdruk, oudere klanten en relatief weinig online zichtbaarheid. Vergrijzing van de klantengroep vormt een risico: jongere generaties consumeren anders, zijn digitaal vaardiger en stellen andere eisen aan beleving en gemak. Uit het onderzoek blijkt dat achtervolgers en het peloton actiever zijn op sociale media en met digitale marketing – kanalen die cruciaal zijn voor het bereiken van deze nieuwe generatie klanten.

Voor koplopers ligt de uitdaging dus in het versterken van hun digitale en communicatieve capaciteiten, zonder hun gevestigde merkidentiteit te verliezen. Dit vraagt om gerichte investeringen in marketing, online klantrelaties en slimme technologieën (zoals bestelsystemen of digitale loyaliteitsprogramma's) die passen bij hun persoonlijke stijl en kwaliteitsstandaard.

De achterblijvers

Achtervolgers zijn ondernemers die actief zoeken naar vernieuwing en schaalvoordelen. Ze zetten vaker in op duurzaamheid, procesinnovatie en marketingstrategieën (zoals proeverijen en samenwerkingen met influencers). Daarnaast zetten ze wat vaker in op verbreding van het productaanbod, bijvoorbeeld met gemaksgerechten, maaltijdcomponenten en nieuwe productcombinaties.

Deze ondernemers bevinden zich vaker in wijkcentra en bedienen een gemêleerder klantenbestand. Ze zijn gemiddeld iets jonger en wat actiever op digitale kanalen. Tegelijkertijd hebben zij een hogere personeelsinzet per fte en relatief lagere productiviteit en winst per werknemer dan koplopers. Dit wijst op groeipotentie, maar ook op het belang van structuur en consistentie in hun strategie.

Toekomstbestendigheid voor deze groep ligt in het verankeren van innovatie in de bedrijfsvoering. De combinatie van klantgerichtheid en digitalisering kan het verschil maken, mits deze is gericht op de doelgroep. Juist voor deze groep biedt de verschuiving in klantbehoefte richting gemak en flexibiliteit kansen. Door slim in te spelen op jongere generaties én op duurzame productieketens, kunnen zij het gat met koplopers verkleinen of zelfs overstijgen.

Het peloton blijft

Het peloton bestaat uit een brede groep ondernemers die vaak in wijk- of buurtcentra gevestigd zijn. Hun kracht ligt in lokale verankering, vaste klanten, samenwerking met supermarkten (die zorgen voor aanloop) en relatief lage huurkosten. Tegelijkertijd werken zij met hogere personeelsinzet en relatief lage marges. Hun klanten zijn prijsgevoeliger en besteden gemiddeld wat minder.

In veel gevallen is de verhouding met de supermarkt dubbelzinnig. Enerzijds zorgt de nabijheid daarvan voor impulsbezoeken en hogere klantenaantallen, anderzijds leidt het tot concurrentie op prijs en gemak. Speciaalzaken die zich hierin weten te onderscheiden met service, kwaliteit of onderscheidende producten, zijn beter gepositioneerd. Een belangrijk voorbeeld hiervan is het aanbieden van verse, ambachtelijke kant-en-klaarmaaltijden. Dit laatste is een groeisegment waarin alle speciaalzaken marktaandeel terug zouden kunnen winnen op supermarkten.

Voor ondernemers in deze groep ligt de toekomst in het optimaliseren van de winkelervaring, het behouden van vaste klanten én het geleidelijk verbreden van het aanbod richting gemak en/of digitale service. Deze groep zou in kunnen zetten op het maken van een efficiëntieslag en personeelsbehoud, factoren die hun prestaties momenteel onder druk zetten.

8 Conclusie

Koplopers zijn niet per se de meest vernieuwende of grootste ondernemers, ze zijn de meest consistente. Ze combineren focus, efficiëntie en beleving in één herkenbare formule. Andere ondernemers kunnen hiervan leren dat groei niet altijd zit in méér – maar in beter, bewuster en doelgerichter ondernemen.

Speciaalzaken voor voeding zoals ambachtelijke slagers, poeliers, visspecialisten, kaas- en/of delicatessenwinkels, winkels in natuurvoeding en reformartikelen, biologische winkels en winkels in koffie en thee spelen een cruciale rol in de Nederlandse samenleving. Als belangrijke onderdelen van de detailhandel onderscheiden deze winkels zich door het aanbieden van specifieke, vaak exclusieve producten die vaak elders niet verkrijgbaar zijn. Hiermee bieden ze consumenten niet alleen een breder en kwalitatief hoger assortiment, maar dragen ze ook bij aan de bevordering van bewuste en verantwoorde consumptie.

Maar hoe toekomstbestendig zijn deze versspeciaalzaken? Hoe kenmerken succesvolle ondernemers zich in de verschillende branches? En wat kunnen andere ondernemers daarvan leren? Deze en andere vragen zijn in deze studie onderzocht. Daarvoor vergelijkt deze studie de prestaties van ondernemers in verschillende speciaalzaken. Op basis van een bureauonderzoek, een enquête, clusteranalyse en gesprekken met ondernemers zijn koplopers geïdentificeerd: ondernemers die bovengemiddeld presteren in termen van omzet, winst klanten en dat op efficiënte wijze.

Het onderzoek laat zien dat succes bij speciaalzaken geen kwestie is van toeval, maar van een reeks factoren op het gebied van locatie, strategie en positionering. Locatie bepaalt in belangrijke mate het verdienmodel van een ondernemer. Zo trekken winkels in wijkcentra vooral vaste buurtklanten aan met een gemiddeld lager bestedingspatroon, terwijl ondernemers in binnensteden profiteren van passantenstromen en toeristen, die doorgaans meer besteden. Het winkelformaat hangt sterk samen met de locatie. Zo zijn binnenstedelijke speciaalzaken doorgaans compacter, maar profiteren van een hogere zichtbaarheid en kruisbestuiving met omliggende winkels. Ondanks hogere huur- of hypotheekkosten zijn koplopers relatief vaak in dit type stedelijke omgeving gevestigd omdat de synergie met de omgeving het extra investeringsniveau rechtvaardigt.

Koplopers onderscheiden zich bovendien door een scherpe focus op hun kernproducten en een duidelijke identiteit. Deze ondernemers investeren doelgericht in kwaliteit, vakmanschap en klantbeleving. Waar achtervolgers en het peloton zich vaak profileren via zichtbare marketingstrategieën vertrouwen koplopers juist op mond-tot-mondreclame, consistente kwaliteit en een herkenbare winkelervaring. Ze worden daarin ondersteund door een vast en betrokken team van medewerkers en een sterk lokaal netwerk. Het opbouwen en behouden van een goede reputatie versterkt de effectiviteit van hun locatiekeuze en leidt tot duurzame klantrelaties. Wel blijft het voor alle ondernemers essentieel om de juiste balans te vinden tussen tijd in de winkel en tijd aan de winkel. Een uitdaging die mede wordt beïnvloed door leeftijd, ervaring en personele capaciteit.

Ondanks uitdagingen zoals vergrijzing van klanten én ondernemers, stijgende kosten, personeelsschaarste en het ontbreken van opvolging, is het toekomstbeeld van veel ondernemers positief. Vooral koplopers tonen dat een combinatie van vakmanschap, klantgerichtheid, slimme keuzes en aanpassingsvermogen leidt tot toekomstbestendig ondernemerschap. In een veranderende markt liggen de kansen bij ondernemers die

investeren in een persoonlijke en onderscheidende winkelervaring, die hun strategische positie kennen en die durven te focussen op wat hun winkel uniek maakt.

Uit de keuzes, het gedrag en de strategieën van koplopers kunnen waardevolle lessen worden getrokken voor andere ondernemers. Hieronder volgen de belangrijkste, maar in de themahoofdstukken zijn er meer (specifieke) te vinden.

Succes meet je per medewerker, niet per winkelgrootte: Koplopers realiseren met minder fte's een hogere omzet en winst per werknemer. Zo halen zij gemiddeld 150.000 euro omzet en 25.000 euro winst per fte, ruim meer dan ondernemers in het peloton. De les: kijk niet alleen naar de totaalomzet, maar naar de efficiëntie van je bedrijfsvoering. Een kleiner team dat goed functioneert levert meer op dan een grotere, inefficiënte bezetting. Dit hangt natuurlijk ook samen met de kosten en de krapte op de arbeidsmarkt.

Locatie is geen toeval, maar strategie: Koplopers zijn vaker gevestigd in een compacte winkel in binnenstedelijke gebieden, met een duidelijke doelgroep en hogere besteding per klant. Ook profiteren ze van nabijheid tot andere speciaalzaken, wat leidt tot kruisbestuiving en meer aanloop. Tegelijk zijn ze minder afhankelijk van supermarkten in de buurt. De combinatie van zichtbaarheid, specialisatie en een herkenbaar aanbod maakt hun locatiekeuze doordacht en rendabel.

Focus op kern, kwaliteit en personeel: Koplopers onderscheiden zich met een duidelijk kernassortiment en een prijsstrategie gebaseerd op kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde. Ze investeren relatief meer in goede inkoop, maar besparen op personeelskosten door efficiëntie. Hun personeelsbestand is minder variabel met meer vaste contracten, beloning boven de cao-norm en weinig verloop. Dit draagt bij aan klantbinding en een efficiënte bedrijfsvoering.

Marketing, reputatie en richting: Waar het peloton wat meer inzet op zichtbare marketing, kiezen koplopers voor terughoudendheid. Ze vertrouwen op hun reputatie, mond-tot-mondreclame en zichtbaarheid op de winkelvloer. Ze passen marketingstrategieën en innovaties alleen toe als die passen bij hun bestaande identiteit. Dit betekent: geen overdaad, maar geloofwaardige communicatie en klantbeleving.

Selectieve innovatie, passend bij merk en klant: Koplopers zijn minder trendgevoelig, maar innoveren wel degelijk – vooral in hun producten. Denk aan huisgemaakte specialiteiten, lokale ingrediënten of duurzame verpakkingen. Innovatie in dienstverlening (zoals bestelapps of spaarsystemen) wordt selectief toegepast en alleen als het bijdraagt aan klantgemak of efficiëntie. Verduurzaming is vanzelfsprekend, maar niet hun speerpunt: het is een stille kracht, geen marketingstrategie.

Vooruitkijken loont: Bijna 80 procent van alle ondernemers – inclusief koplopers – verwacht dat hun winkel in 2030 nog bestaat. Koplopers vallen wel op doordat zij vaker vooruitkijken dan andere ondernemers. Ze maken vaker plannen voor de komende drie tot vijfjaar en baseren hun keuzes daarop. Ze vertrouwen op hun sterke klantrelatie en gespecialiseerd aanbod, maar zijn zich ook bewust van risico's zoals vergrijzing, personeelskrapte en stijgende kosten. In plaats van af te wachten, sturen ze proactief bij – zonder daarbij hun identiteit te verliezen.

Synergie met de supermarkt loont – maar is niet doorslaggevend voor succes: De nabijheid van supermarkten zorgt voor meer klanten, maar ook voor een bepaald type klant. Koplopers lijken minder afhankelijk te zijn van de nabijheid van een supermarkt en hebben de luxe te kunnen vertrouwen op hun opgebouwde reputatie en kernassortiment dan op supermarktverkeer. Koplopers zijn in staat hun eigen klantenstroom aan te trekken

Prijsstrategie, kwaliteit mag wat kosten: Koplopers hanteren vaker een prijsstrategie gebaseerd op kwaliteit, exclusiviteit en merkwaarde, in plaats van alleen een op kosten gebaseerde prijsstelling. Klanten zijn bereid meer te betalen als de kwaliteit en beleving dit rechtvaardigen. Een lage prijs kan zelfs een verkeerd signaal afgeven en afbreuk doen aan de merkbeleving. Het onderstrepen van vakmanschap en ambacht geeft ruimte voor een hogere marge en versterkt het onderscheidend vermogen.

Referenties

ABN AMRO. (2022). *Millennials bereid meer te betalen voor voedingsspeciaalzaken*. ABN AMRO. Geraadpleegd op 17 april 2025, van <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/insights/sectoren-en-trends/retail/millennials-bereid-meer-te-betalen-voor-voedingsspeciaalzaken.html>

Dawson, J. 2006. Retail Trends in Europe, in Kraft, M.; Mantrala, M. K. (Eds.). *Retailing in the 21st Century*. Springer, Berlin, 41- 58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.02.006>

Eurocommerce (2022). Transforming the EU Retail & Wholesale Sector. [Transforming the EU Retail & Wholesale Sector - EuroCommerce](#)

Knezevic, B., Renko, S., & Knego, N. (2011). Changes in Retail Industry in the EU. *Business, Management and Economics Engineering*, 9(1), 34-49.

McKinsey (2022). Transforming the EU retail sector. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-theeu-retail-and-wholesale-sec>

Planbureau voor de Leefomgeving. (2014). *Nederlanders en duurzaam voedsel: Kennis, houding en gedrag* (PBL-publicatienummer 1249). Planbureau voor de Leefomgeving. https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/PBL_2014_Nederlanders_en_duurzaam_voedsel_1249_1.pdf

KNS. (2021). Slagersmonitor 2021. <https://www.knsnet.nl/slagersmonitor>.

Bijlage A Enquête en response

Voor dit onderzoek is een enquête verspreid onder ondernemers aangesloten bij de drie brancheverenigingen. De eerste uitnodiging is op 6 maart 2025 per e-mail verstuurd naar ondernemers van het Vakcentrum, KNS en VNV. Vervolgens zijn op 14 maart, 19 maart, 24 maart en 26 maart emailherinneringen verzonden naar ondernemers welke de vragenlijst op dat moment niet hadden ingevuld. Figuur A.1 geeft een overzicht van het verloop van het aantal respondenten en de momenten waarop herinneringen zijn verstuurd. Nadat de vragenlijst een maand heeft opgestaan, is deze op 7 april gesloten.

Op het moment dat de vragenlijst is gesloten waren er in totaal 331 respondenten welke de vragenlijst volledig hebben ingevuld. De populatie bestaat uit 2.887 ondernemers, dat brengt het responsepercentage op 11,5 procent. Deze response is voor een online vragenlijst zonder dat er voor respondenten directe voordelen te behalen zijn uit het invullen van de vragenlijst zeer goed. Tabel A.1 geeft een beeld van de response per branchevereniging.

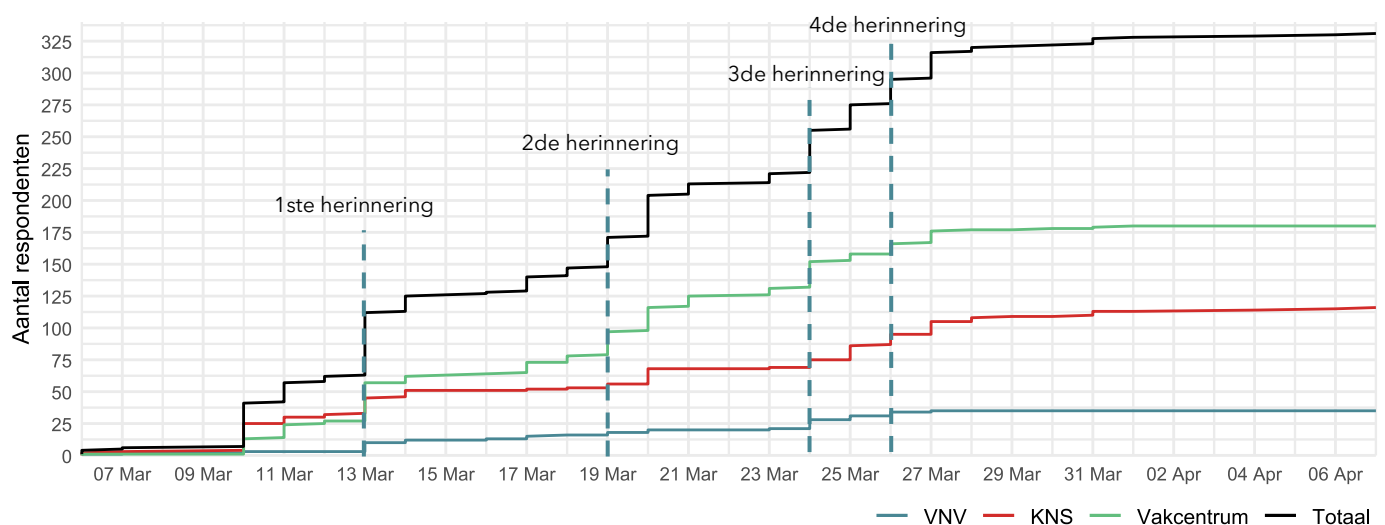
Tabel A.1 Responseresultaat van enquête per branchevereniging

Vereniging	Respons	Populatie	%
KNS	116	1.092	10,6%
VNV	35	403	8,7%
Vakcentrum	180	1.392	12,9%

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten

Er zijn een stuk meer respondenten aan het invullen van de vragenlijst begonnen dan dat er respondenten zijn die de vragenlijst volledig hebben ingevuld. In totaal zijn er 689 respondenten die zijn begonnen. Dat betekent dat er 358 respondenten zijn begonnen, maar gaandeweg zijn afgehaakt. Vragen waar veel respondenten zijn afgehaakt zijn: hoogte van omzet en aantal klanten (73), netto winst (51) en de omzet uit verschillende verkoopkanalen (45).

Figuur A.1 Responseverloop en herinneringen die zijn verstuurd



Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten

Bijlage B Additionele bevindingen

Tabel B.1 Responseresultaat van enquête per branchevereniging

Kenmerken (gemiddelden)	Niet-franchisenemer	Franchisenemer	Winkeleigenaar	Huurder
Omzet per week	19.500	14.000	22.000	16.500
Omzet per jaar	1.010.000	725.00	1.150.000	855.000
Winst in 2024	110.000	66.000	128.000	87.000
Aantal fte	11,5	9,2	13,7	9,5
Jaaromzet per fte	103.000	95.000	94.00	106.000
Winst per fte	13.600	8.500	11.000	13.000
Klanten per week	976	768	997	891
Klanten per week per fte	102	104	86	110
Besteding per klant	20,73	18,05	22,79	19,34
Aantal jaar ervaring (ondernemer)	20,7	12,4	25,7	15,5
Bestaansduur van de winkel in jaren	43,7	19,2	58,8	28,5

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2025), o.b.v. enquêteresultaten



“De wetenschap dat het goed is.”

SEO Economisch Onderzoek doet onafhankelijk toegepast onderzoek in opdracht van overheid en bedrijfsleven. Ons onderzoek helpt onze opdrachtgevers bij het nemen van beslissingen. SEO Economisch Onderzoek is gelieerd aan de Universiteit van Amsterdam. Dat geeft ons zicht op de nieuwste wetenschappelijke methoden. We hebben geen winstoogmerk en investeren continu in het intellectueel kapitaal van de medewerkers via promotietrajecten, het uitbrengen van wetenschappelijke publicaties, kennisnetwerken en congresbezoek.

SEO-rapport 2025-110
ISBN 978-90-5220-558-8

Informatie & Disclaimer

SEO Economisch Onderzoek heeft op de verkregen informatie en data geen onderzoek uitgevoerd dat het karakter draagt van een accountantscontrole of due diligence. SEO is niet verantwoordelijk voor fouten of omissies in de verkregen informatie en data.

Copyright © 2025 SEO Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Het is geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in artikelen, onderzoeken en collegesyllabi, mits daarbij de bron duidelijk en nauwkeurig wordt vermeld. Gegevens uit dit rapport mogen niet voor commerciële doeleinden gebruikt worden zonder voorafgaande toestemming van de auteur(s). Toestemming kan worden verkregen via secretariaat@seo.nl.

Roetersstraat 29
1018 WB Amsterdam

+31 20 399 1255
secretariaat@seo.nl
www.seo.nl