

Businesscase shop op verzorgingsplaats van de toekomst

Stec Groep aan Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

28 maart 2025

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1 Achtergrond en vraagstelling	3
1.2 Onze aanpak	3
1.3 Leeswijzer	4
2. Marktbeeld shops	5
2.1 Huidige beeld van shops	5
2.2 Vierdeling onder shops	6
2.3 Marktanalyse voor shops (van de toekomst)	7
3. Businesscase voor een shop	11
3.1 Achtergrond	11
3.2 Relevante parameters voor businesscase	11
3.3 Inschatting opbrengstpotentie voor shop	13
3.4 Inschatting kostenstructuur voor shop	17
3.5 Resultaat van businesscase	21
Bijlage 1 Gesprekken	25

1. Inleiding

1.1 Achtergrond en vraagstelling

In de beleidsvisie 'Verzorgingsplaatsen van de Toekomst' staat het plan om winkels (shops) langs het hoofdwegennet als aparte voorzieningen aan te bieden. Op dit moment maken deze shops deel uit van tank- of laadstations op verzorgingsplaatsen. Ze worden door de tank- of laadstationhouders geëxploiteerd, en hun financiële prestaties zijn niet los te zien van die van het tank/laadstation. Dit gebrek aan inzicht maakt het lastig om een goede huurprijs vast te stellen die past bij de waarde van de shop als zelfstandig kavel.

Om shops als aparte voorziening in de markt te zetten, is het belangrijk om te weten wat ze financieel opleveren. Dit vereist een analyse van de potentiële waarde van de shop, rekening houdend met variabelen zoals locatie, bezoekersaantallen, concurrentie, kosten en exploitatiemodellen. Dit inzicht is nodig om een eerlijke en marktconforme huurprijs te bepalen.

De hoofdvraag is daarom: hoe kan een businesscase worden opgesteld voor de shop als zelfstandig kavel? Het doel is om de waarde van de shop te bepalen en te zorgen voor een huurprijs die realistisch en aantrekkelijk is. Dit helpt bij het succesvol maken van shops als zelfstandige voorzieningen op verzorgingsplaatsen.

1.2 Onze aanpak

Om tot een realistische businesscase te komen voor de shop als zelfstandig kavel zijn de volgende stappen doorlopen. In stap 2 en 3 is bureau Star-Line betrokken vanwege haar uitvoerige kennis en ervaring binnen de motorbrandstofverkoopsector.

Stap 1: Startgesprek en informatieverzameling

We hebben een startgesprek gehouden om werkafspraken te maken, een planning op te stellen en benodigde informatie te verzamelen. Hierbij hebben we gegevens over bestaande shops, verkeerscijfers en financiële data verzameld. Ook hebben we een lijst opgesteld van relevante partijen om te betrekken.

Stap 2: Marktanalyse en gesprekken

We hebben een uitgebreide marktanalyse uitgevoerd voor shops langs het hoofdwegennet. Locatiegegevens, bezoekersaantallen, omzetcijfers en toekomstige trends zijn in kaart gebracht. Daarnaast hebben we gesprekken gevoerd met stakeholders en de verzamelde informatie verwerkt in een analyse die inzicht gaf in de marktomstandigheden en adviezen voor het vermarkten van shopkavels. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de gesproken marktpartijen.

Stap 3: Financiële businesscase en waardebepaling

De resultaten van de marktanalyse zijn vertaald naar een financiële businesscase en een waardebepaling. We hebben kosten, opbrengsten en waarden van shops berekend en gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Dit is onderbouwd met data zoals huurprijzen, bouwkosten en vergelijkbare objecten.

Stap 4: Rapportage en bespreking

De bevindingen zijn samengevat in een compacte rapportage met conclusies en onderbouwingen.

1.3 Leeswijzer

In **hoofdstuk twee** wordt een marktanalyse gepresenteerd, waarin de huidige situatie van de markt voor shops langs de Nederlandse rijkswegen analyseren. Dit hoofdstuk gaat in op belangrijke aspecten zoals de marktstructuur, consumentengedrag en -voorkeuren, en relevante trends binnen de fastservice en convenience sector. Daarnaast gaan we in op trends en ontwikkelingen, inclusief groeikansen en mogelijke uitdagingen die de sector kunnen beïnvloeden.

In **hoofdstuk drie** ligt de focus op de businesscase van de shop. Hierin worden inschattingen gemaakt van de verwachte omzet, kosten en winstgevendheid. Dit hoofdstuk biedt een gedetailleerde prognose van de omzet op basis van marktanalyse, en een uitsplitsing van kostenposten zoals personeel, inkoop, huur en energie. Tot slot worden scenario's geschetst met verschillende omzetniveaus en winstgevendheidsscenario's waardoor een helder beeld ontstaat van de opbrengstpotentie van shops binnen een realistische bandbreedte.

2. Marktbeeld shops

2.1 Huidige beeld van shops

Ruim 230 tankstations aan rijkswegen

Nederland telt momenteel 231 tankstations langs de rijkswegen, waarvan naar schatting meer dan 200 een 'shop' bevatten. In totaal zijn er ruim 280 verzorgingsplaatsen aan het rijkswegennet in Nederland.

Er is in de huidige marktsituatie een duidelijke koppeling tussen de verzorgingsplaats en de shop. Hier wordt de brandstof afgerekend en is verkoop van artikelen die verband houden met het gebruik van de weg of eet- en drinkwaren mogelijk. Deze verkooppunten zijn verspreid over het land en variëren sterk in omvang, type en de diensten die ze aanbieden. De gemiddelde grootte van een shop langs deze verzorgingsplaatsen bedraagt ongeveer 100 m² vwo (verkoopvloeroppervlak), maar de werkelijke oppervlakte kan variëren van kleine, eenvoudige shops tot grotere, multifunctionele winkels.

Diversiteit aan verzorgingsplaatsen

De diversiteit van verzorgingsplaatsen langs de rijkswegen is aanzienlijk. Zo zijn er grote, drukbezochte locaties met voorzieningen zoals eet- en drinkgelegenheden, parkeerplaatsen voor vrachtwagens, een kavel voor elektrisch laden, tankstations en servicepunten, en kleinere verzorgingsplaatsen die voornamelijk gericht zijn op het tanken met een beperkt aanvullend aanbod en voorzieningen.

Op meer dan 30 verzorgingsplaatsen is – naast een tankstation en shop – ook een restaurant aanwezig. Deze wegrestaurants variëren van bekende ketens zoals La Place tot lokale restaurants met een breed aanbod aan opties, van biologisch maaltijden tot de klassiekers van het truckstop food.

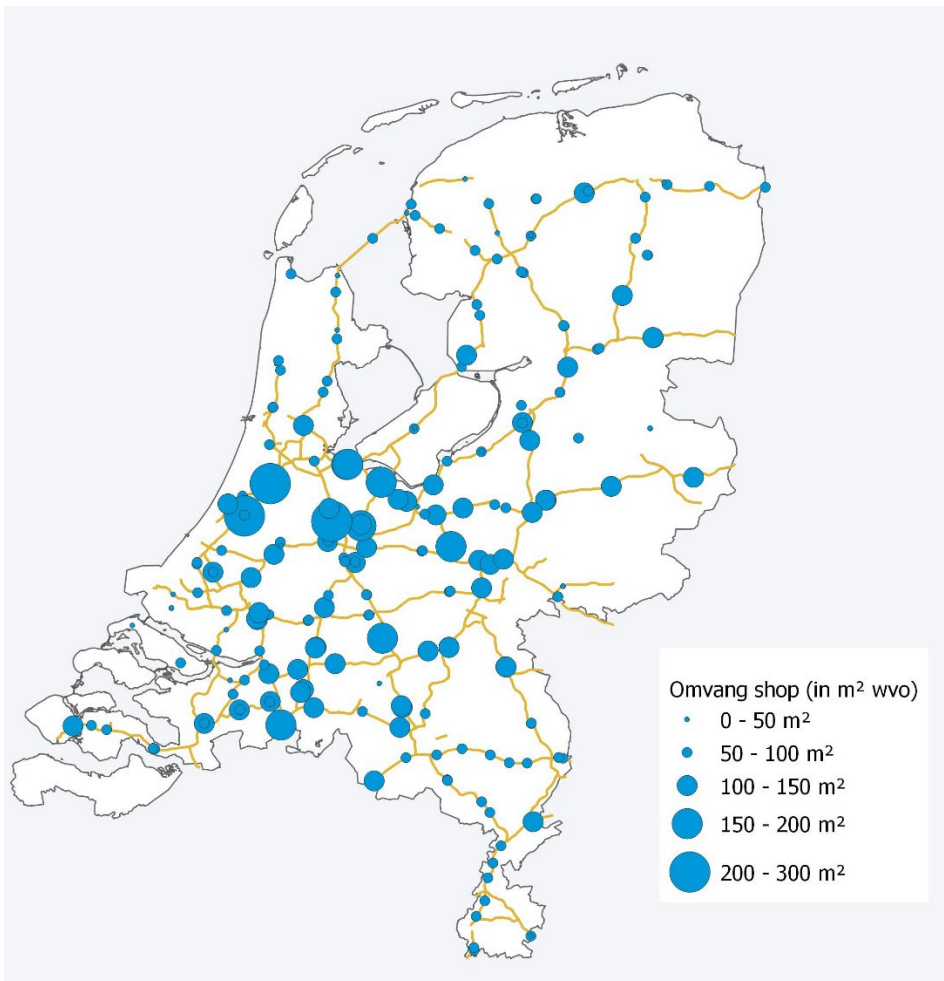
Aantal bezoekers grotendeels afhankelijk van verkeersintensiteit en ligging

Wat betreft bezoekersaantallen is er een groot verschil: sommige verzorgingsplaatsen trekken dagelijks duizenden bezoekers, vooral op drukke locaties nabij grote steden (Randstad) of verkeersknooppunten, terwijl andere, meer perifere locaties (bv. In dunbevolkte gebieden of ver in het noorden) minder druk bezocht worden. Het aantal verkeersbewegingen, dat direct van invloed is op het aantal klanten dat de shops bezoekt, kan per verzorgingsplaats flink variëren afhankelijk van de locatie aan de snelweg, nabijheid van andere voorzieningen of toeristische trekpleisters.



Bron: Rijksvastgoedbedrijf en ANP

Figuur 1: Overzicht shops in Nederland, naar omvang in winkelvloeroppervlak



Bron: Locatus 2024, bewerking Stec Groep

2.2 Vierdeling onder shops

Verkeersintensiteit leidend voor omzetpotentie van shops

Voor een overzichtelijke analyse van de opbrengstpotentie van shopkavels in Nederland worden de shops ingedeeld in vier typen/categorieën: **zeer klein, klein, middelgroot en groot**. Deze indeling wordt primair gemaakt op basis van de verkeersintensiteiten. Verkeersintensiteit is de belangrijkste indicator voor het indelen van een shop langs de rijkswegen omdat het direct invloed heeft op het aantal potentiële klanten en de omzet. Hoe hoger de verkeersintensiteit, hoe meer potentiële klanten. Dit is ongeacht de grootte of het aanbod van een shop. Een locatie met veel verkeer heeft een hoger klantenpotentieel en biedt daardoor meer omzetkansen.

Terwijl de omvang, concurrentiepositie of faciliteiten van een shop belangrijk zijn, is het aantal passanten dat een locatie bereikt doorslaggevend voor het succes van de shop. Op basis van de feedback vanuit de externe marktconsultatie bleek dit ook de doorgaans gehanteerde methode voor marktpartijen te zijn. Hierbij kijken we – conform de huidige markt – naar twee elementen die uiteindelijk het bezoek aan een locatie bepalen: het innamepercentage van mensen die een verzorgingsplaats aandoen omdat ze tanken (en straks laden) en het aantal bezoekers van een locatie dat niet tankt (en straks laadt), maar vanwege een sanitaire of convenience stop.

Bij de omvang van de shop zien we een duidelijke ontwikkeling waarbij de afgelopen jaren het aanbieden van meer services en faciliteiten heeft geleid tot een grotere omvang van de shops. Afhankelijk van het aanbod per locatie gaat het bijvoorbeeld om een bakkerij, een koffiehoeke en toiletten.

Verhouding van personenvervoer en vrachtverkeer invloedrijk op omzetspotentie

Naast verkeersintensiteit is de verhouding tussen personenvervoer en vrachtverkeer belangrijk voor de omzet van een shop. In personenauto's zitten meestal meer mensen dan in vrachtwagens en de uitgaven per persoon zijn hoger dan bij vrachtverkeer, alhoewel er geen directe bron is die de verhouding tussen beide aangeeft blijkt dit uit de gesprekken met marktpartijen. Reizigers in auto's stoppen vaker en besteden meer, bijvoorbeeld aan eten, drinken of andere producten. Vrachtverkeer bestaat vaak uit alleen chauffeurs, die minder geneigd zijn om aankopen te doen. Daarom heeft een hogere verhouding van personenvervoer ten opzichte van vrachtverkeer doorgaans een positieve invloed op de omzet van een shop. Volgens vakblad Verkeerskunde neemt de bezettingsgraad bij personenvervoer wel af (Verkeerskunde, Auto's rijden minder, zijn groter en leger, 2023). In de indeling van de shops wordt rekening gehouden met een (on)gunstige verhouding personenvervoer en vrachtverkeer door een plus of min op het aantal consumenten te zetten.

Uit het indelen van de shops in de vier categorieën volgt de volgende verhouding:

Tabel 1: Indeling shops in vier categorieën

Categorie (aantal consumenten per etmaal)	Aantal shops in categorie (op basis van huidige tankstations aan rijkswegen)
Zeet klein (0 -1.000)	44
Klein (1.001 – 2.000)	102
Middelgroot (2.001 – 4.000)	65
Groot (> 4.000)	20
Totaal	231

2.3 Marktanalyse voor shops (van de toekomst)

Belang van de shop bij tankstations neemt toe, met name door hoge winstmarges op broodjes en koffie

Het belang van de shop bij tankstations neemt steeds verder toe, mede door veranderende consumententrends en -behoeften. Uit onderzoek van Ecorys en Berenschot blijkt dat **45 tot 50% van de bruto winst** – exclusief kosten voor personeel, huisvesting en andere overhead – **afkomstig is uit de shop**. Vooral producten met een hoge winstmarge, zoals snacks, dranken en gemakartikelen zoals verse broodjes, spelen hierin een belangrijke rol. Dit sluit aan bij bredere markttrends, waarbij consumenten onderweg steeds meer geld uitgeven, met name aan voeding en gemakproducten zo blijkt uit onderzoek van het Fastservice Instituut Nederland (FSIN, 2024). De groeiende vraag naar kant-en-klare maaltijden, premium koffie en gezonde tussendoortjes weerspiegelt een stijgende behoefte aan gemak en kwaliteit. De 'gemak' sector stijgt de afgelopen jaren gestaag (een groei van circa acht procent in 2023) en een verdere groei wordt geprognosticeerd. Shops spelen in op deze ontwikkeling door het aanbod te schikken naar de consumentenbehoefte, tegen ruime winstmarges.

Hierdoor transformeren tankstations steeds vaker tot veelzijdige servicepunten, waarbij de shop niet alleen als aanvulling op brandstofverkoop dient, maar als zelfstandige winstgenerator een steeds prominentere positie inneemt. Ondanks deze prominentere en meer opzichzelfstaande positie zijn de shop en het tankstation/laadplein met elkaar verbonden. De waarde van een tankstation en winkel wordt sterk bepaald door de locatie en onderlinge aantrekkelijkheid voor weggebruikers. Minder concurrenten in de nabijheid versterkt de positie van een laadplein, tankstation en shop. De locaties aan het rijkswegennet zijn een vrij gesloten markt. Alternatieve voorzieningen voor de shop zoals een supermarkt of bakker liggen niet aan het snelwegennetwerk. De grootste concurrenten van shops zijn andere shops. Wanneer een shop relatief solitair is gelegen met een grote afstand tot concurrenten of op een gunstige verkeersader met veel passanten dan werkt dit in het voordeel van de shop.

Het laadplein/tankstation en de shop kunnen elkaar versterken. Synergie ontstaat bijvoorbeeld wanneer weggebruikers de winkel moeten bezoeken om brandstof af te rekenen, wat meer bestedingen in de winkel stimuleert (Impuls Economen, 2022). Hoewel gezamenlijke exploitatie voordelen kan bieden, kunnen afzonderlijke exploitanten ook samenwerken om hierboven genoemde voordelen te behalen. Bijvoorbeeld door acties aan te bieden, korting op koffie in de shop bij een tank/lading. Consumenten worden verleid om de shop in te gaan en kopen naast de voordelige koffie wellicht ook nog andere producten. Weggebruikers die moeten tanken/laden en zin hebben in een kop koffie zullen eerder geneigd zijn deze verzorgingsplaats te kiezen boven een andere, zo ontstaat er een symbiotische werking tussen de shop en tank/laadexploitant.

Gemiddelde uitgave per consument ligt tussen de €5 en €15

De gemiddelde uitgave per consument in de shop van een tankstation ligt doorgaans tussen de 5 en 15 euro, naast de kosten voor het tanken of laden, blijkt uit de gevoerde gesprekken met marktpartijen. De marktpartijen geven aan dat € 15 een hoge besteding is en dat het gemiddelde eerder rond de € 7 a € 8 ligt. Uit onderzoek van Roamler blijkt dat 90% van de Nederlanders aangeven tussen de 1 en 10 euro uit te willen geven bij het stoppen bij een shop. Dit bedrag wordt vooral besteed aan producten zoals snacks, dranken, broodjes en koffie maar bijvoorbeeld ook aan bloemen, olie of een tijdschrift. We rekenen de uitgaven voor tabaksproducten niet mee, omdat deze in 2030 komen te vervallen. Het meerekenen van de uitgaven en winsten op tabaksproducten levert een onjuist toekomstbeeld op. Welke invloed het wegvallen van de tabaksproducten in de shop gaat hebben is niet met zekerheid te zeggen. Bij lokale tankstations is het denkbaar dat er omzet wordt misgelopen op overige producten door het wegvallen van de tabak verkoop. Bijvoorbeeld op de blikjes drinken die worden verkocht door (lokale) bezoekers die sigaretten komen kopen. De marktpartijen die actief zijn op het Rijkswegennet gaven in de gesprekken aan de invloed van het wegvallen van de tabaksverkoop als beperkt in te schatten. Hoeveel impact dit daadwerkelijk gaat hebben is momenteel nog lastig in te schatten. Onze verwachting, mede gebaseerd op de marktconsultatie is dat het effect op Rijkswegen beperkt is.

Nettowinst bij tankstations (brandstoffen en shop) ligt rond de 2% tot 4%

Shops bij tankstations spelen een steeds belangrijkere rol in de winstgevendheid van de gecombineerde exploitatie van shop en motorbrandstofverkooppunt, mede door de hoge(re) marges op shopproducten in vergelijking met brandstof. Terwijl de brutomarge op brandstof gemiddeld slechts 3% bedraagt (circa 3 tot 6 cent per liter, afhankelijk van de locatie en marktontwikkelingen; bron: BOVAG en NOVE), ligt de brutomarge op shop-artikelen aanzienlijk hoger, gemiddeld tussen de 20% en 30% (bron: interviews, retailinsiders). Dit verschil benadrukt de strategische waarde van de shop, waar vooral producten zoals vers bereide broodjes, dranken en snacks bijdragen aan de winst.

De nettowinsten liggen bij supermarkten/fastservice/convenience tussen de 2% en 5% (retailinsiders). Vanuit gesprekken met experts blijkt dat vanwege de hoge overheadkosten (met

name vanwege personeelskosten, zie ook 3.4) die gepaard gaan met het opereren van een shop langs rijkswegen een inschatting van tussen de 2% en 4% realistisch is als nettowinstpercentage.

De relatie tussen energie/brandstofverkoop en shopomzet bij laad/tankstations varieert sterk afhankelijk van de locatie en concurrentiesituatie. Het tankstation trekt consumenten naar de shop, andersom trekt de shop ook consumenten naar het tankstation. We zien dat de shop bij tankstations steeds belangrijker wordt. Deze trend wordt ondersteund door de verschuiving in de omzetverhouding tussen energie/brandstof en retail/services. Volgens een rapport van Berenschot (Tankstations in transitie, 2019) wordt verwacht dat in 2035 de verhouding qua omzet uit retail & services en verkoop van energie/brandstof 60% - 40% zal zijn, wat aangeeft dat de shopfunctie steeds belangrijker wordt. Zoals beschreven geldt dit dus niet voor alle locaties afhankelijk van onder andere de ligging en concurrentiepositie.

Nieuwe toetreders op de markt

Op basis van recente veilingen van verzorgingsplaatsen is een beeld zichtbaar van nieuwe toetreders op de markt en samenwerkingsverbanden. Deze transitie is terug te zien in de opkomst van franchiseovereenkomsten die gesloten zijn met partijen als Albert Heijn to go en Spar. Hiermee wordt ingespeeld op de sterke groei in gemaksp producten. Deze merken brengen niet alleen kennis en ervaring met zich mee, maar ook toegang tot uitgebreide distributienetwerken, wat bijdraagt aan een efficiëntere exploitatie van shops. De intrede van deze shop-in-shop concepten dragen bij aan de ultieme klantervaring en spelen in op de groeiende vraag naar gemaksp producten en -diensten. Samenwerkingen lijken te slagen, BP en Albert Heijn hebben bijvoorbeeld tijdens hun proefperiode (2016-2020) geleerd dat het aanbod langs de snelweg anders moet zijn dan in stedelijke gebieden, en hebben hun assortiment daarop aangepast.

Daarnaast treden nieuwe spelers zoals Circle K en EG Group toe tot de markt, vaak in samenwerking met gevestigde maatschappijen zoals Esso en Texaco. Deze partnerships worden versterkt door vaste samenwerkingen met franchiseconcepten zoals Subway en Spar Express, waardoor shops een breder assortiment en een hogere aantrekkingskracht op consumenten krijgen. Deze ontwikkelingen benadrukken de strategische verschuiving in de sector, waarbij diversificatie en samenwerking met sterke retailmerken in opkomst zijn.

Belang en aandeel van shop in de omzet zal nog verder groeien

De transitie naar elektrisch rijden heeft invloed op het gedrag van weggebruikers op verzorgingsplaatsen. Door de langere laadtijden van elektrische voertuigen ten opzichte van auto's met een fossiele brandstofmotor blijven mensen momenteel gemiddeld langer op deze locaties. Dit biedt kansen voor exploitanten van een shop om omzet te genereren. De technologische ontwikkeling gaan erg hard en het laden kan steeds sneller, het is aannemelijk dat met technologische ontwikkelingen, zoals snellere laadinfrastructuur en verbeterde batterijtechnologie, deze laadtijden in de toekomst weer zullen afnemen. Op termijn zal het snelladen ongeveer even snel gaan als het huidige tanken, is de inschatting van marktpartijen in de laadbranche. Hierdoor neemt de potentiële extra omzet als gevolg van de transitie van tanken richting laden in de toekomst weer af.

Prijsdifferentiatie op locaties gelegen aan het onderliggende wegennet is een andere factor die van invloed kan zijn op het consumentengedrag op verzorgingsplaatsen. Maar ongeacht langere of kortere wachttijden, en lagere prijzen op alternatieve locaties zullen mensen de shop langs rijkswegen blijven opzoeken voor gemak onderweg. Koffie, een vers broodje, een toiletbezoek of een moment van rust blijven belangrijke redenen voor een stop. Hoewel laadtijden zullen afnemen, en er op alternatieve locaties geladen kan worden zal de shop een belangrijke rol blijven spelen. Dit vanwege het veelzijdige aanbod en een onmisbare plek voor reizigers die gemak en kwaliteit zoeken tijdens hun reis. Het belang van een goede shop (kwaliteit, gemak) neemt verder toe. Uit onderzoek van Berenschot (2019) blijkt dat rond de eeuwwisseling de shop

circa 16% van de omzet opleverde van een tankstation op een verzorgingsplaats. Richting 2020 was de shop goed voor 40% a 50% van de brutowinst, en bij shops aan het onderliggende wegennet is dit percentage nog hoger. Deze ontwikkeling onderstreept het toenemende belang van shops in de businesscase van gecombineerde tankstations met shops.

Onrendabele functionaliteiten onderdeel van de exploitatie

Hoewel de shop bij tankstations een belangrijke bron van inkomsten is, blijven bepaalde functionaliteiten minder rendabel of zelfs verlieslatend. Naar onze inschatting op basis van de gesprekken gaat het om faciliteiten zoals toiletten en douches, of producten met een lage winstmarge zoals ruitenwisservloeistof of andere auto-accessoires. Een complete shop en verzorgingsplaats moeten reizigers in deze basisvoorzieningen voorzien. Ondanks hun beperkte directe bijdrage aan de winst, spelen deze onderdelen een cruciale rol in het aantrekken van klanten en het versterken van de totale servicebeleving. Het is voor een landelijk dekking van kwalitatieve verzorgingsplaatsen van belang dat shops voorzien in de totale behoefte van de verschillende typen automobilisten. Hierbij hoort het aanbieden van verschillende typen olie, energiedragers en andere faciliteiten. De juiste balans tussen een totaal- en een rendabel aanbod is geen gegeven, invloeden van locatie specifieke eigenschappen zoals concurrentiepositie of nabijheid van een stad spelen hierbij een belangrijke rol.

3. Businesscase voor een shop

3.1 Achtergrond

Een businesscase voor een shop geeft een duidelijk beeld van de financiële haalbaarheid en mogelijke winstgevendheid van deze ondernemingen. In deze businesscase kijken we naar verschillende factoren die het succes van zo'n shop beïnvloeden. We beginnen met de verwachte opbrengsten, die afhankelijk zijn van het aantal passerende voertuigen, het innamepercentage en de gemiddelde uitgaven per bezoeker. Tegenover deze inkomsten staan verschillende kostenposten, zoals personeelskosten, huur, energiekosten en andere operationele uitgaven. Daarnaast bespreken we de belasting die het bedrijf moet betalen en berekenen we uiteindelijk de nettowinst.

Shopkavel is exclusief recht

Voor het bepalen van de businesscase voor een shop langs rijkswegen gaan we uit van de volgende situatie: er is één shop aanwezig op een verzorgingsplaats en deze wordt exclusief hiervoor ingezet. Er is daarbij geen directe link met de laad- of tankkavel in de businesscase. In de berekening gaan we uit van een op zichzelf staande shop zonder directe koppeling met een tank- en/of laadstation.

De prijzen zijn gebaseerd op het prijspeil van 2024 en worden in de berekening constant gehouden. Voor het doorrekenen naar de toekomst kan met een indexatie gerekend worden.

3.2 Relevante parameters voor businesscase

De kwaliteiten van shopkavels variëren aanzienlijk. Factoren zoals de zichtbaarheid van de locatie, de beschikbaarheid van voldoende parkeerruimte, het gevoerde merk en de (on)gunstige ligging op de verzorgingsplaats hebben een grote invloed op de uiteindelijke businesscase. Ook de aanwezigheid van een wegrestaurant speelt hierbij een rol. Een minder gunstige ligging, bijvoorbeeld slecht zichtbaar achter andere functies of in de nabijheid van sterke concurrentie, kan daarentegen een negatieve impact hebben. Deze variabelen bepalen gezamenlijk het potentieel van een specifieke shopkavel en de bijbehorende omzet en winst. Het beeld is dat een gunstigere shopkavel doorgaans meer omzet en winst genereert, terwijl een minder gunstige kavel juist lagere cijfers laat zien.

We delen de shops in op basis van de **wegvakintensiteiten** gecorrigeerd voor de **verhouding personenvervoer/vrachtverkeer**. In dit onderzoek zijn we niet op zoek naar de businesscase van één specifieke shop maar willen we uitspraken kunnen doen over de algemene businesscase van shops in een breder perspectief. Omdat we bij de analyse uitgaan van gemiddelde cijfers per type shop, worden locatie specifieke variabelen zoals zichtbaarheid, (on)gunstige ligging en de nabijheid van concurrentie niet meegenomen. Op basis van de gevoerde gesprekken blijken deze parameters relevant, maar ondergeschikt aan de wegvakintensiteiten wat betreft de omzetpotentie. Ook de 'merkinvloed' en het invullen van strategische posities in een netwerk laten we buiten beschouwing in dit onderzoek, aangezien daar op voorhand geen voorspelling op te voeren is. Het is in de markt normaal om een eerste inschatting te maken op basis van

wegvakintensiteiten, aangevuld met de overige locatie specifieke kenmerken. Vanuit de gesprekken bleek ook dat de verhouding personenvervoer en vrachtverkeer een invloedrijke factor is voor de omzetspotentie waarbij aangegeven is dat veel personenvervoer ten opzichte van weinig vrachtverkeer een gunstige verhouding is voor de potentiële omzet. Het meenemen van alle relevante parameters is onhaalbaar in de schaalgrootte van dit onderzoek, daarom beperken we ons tot deze twee (belangrijkste) factoren.

Omdat we rekenen met gemiddelden per shoptype (gebaseerd op wegvakintensiteiten) zullen relatieve (on)gunstige locatie specifieke factoren elkaar enigszins opheffen binnen de categorieën. Heeft een shop zeer gunstige locatie specifieke factoren en trekt deze hierdoor relatief veel bezoekers (bijvoorbeeld een innamepercentage van 5%) compenseert dit voor een relatief ongunstige shop met een innamepercentage van bijvoorbeeld 1% in dezelfde categorie wegvakintensiteiten. Dit is echter geen gegeven, het is mogelijk dat de inschatting van het aantal consumenten gebaseerd op de wegvakintensiteiten een (licht) vertekend beeld van de werkelijkheid schetst. Bijvoorbeeld wanneer kleinere of grotere shops gemiddeld juist hogere of lagere innamepercentages hebben. Vanuit de gevoerde gesprekken werd dit onderscheid niet bevestigd.

3.2.1 Opbrengstenkant

Aantal bezoekers

Het aantal bezoekers vormt zoals in hoofdstuk twee beschreven een belangrijke parameter voor de businesscase van een shop. Dit getal bepaalt direct de omzetspotentie, kostenefficiëntie en het toekomstig groeiperspectief. Hoe meer passanten en weggebruikers de locatie aandoen, hoe gunstiger de economische perspectieven. Meer consumenten betekent hogere omzetten en winsten. Bovendien is een groot aantal bezoekers aantrekkelijk voor investeerders en leveranciers, wat kan leiden tot betere contractvoorwaarden en een sterkere marktpositie.

Uitgave per bezoeker

De uitgave per bezoeker is uiteraard een impactvolle parameter voor de businesscase van een shop. Hoe hoger de uitgaven per bezoeker hoe hoger de winstpotentie van de shop. Shops pogen met aanbiedingen en allerhand gedragbeïnvloedingen de consument zo veel mogelijk te laten besteden in de shop.

Brutomarge

De brutomarge geeft aan hoeveel van de omzet overblijft na aftrek van de kosten die direct samenhangen met het leveren van een product of dienst, zoals grondstoffen en productie. Het toont de winstgevendheid van de activiteiten.

Brutowinst

Brutowinst in een businesscase is het verschil tussen de omzet en de directe kosten van verkochte goederen of diensten. Het wordt berekend door de inkoopwaarde van de omzet af te trekken van de totale omzet. Brutowinst geeft een indicatie van de financiële gezondheid en efficiëntie van een bedrijf in het produceren en verkopen van zijn producten. Het is een belangrijke maatstaf omdat het laat zien hoeveel geld er beschikbaar is om operationele kosten, belastingen en andere uitgaven te dekken voordat er nettowinst wordt gerealiseerd.

3.2.2 Kostenkant

In de businesscase voor de shops hanteren wij de volgende kostenposten:

1. **Personeelskosten:** Dit vormt vaak de grootste uitgavenpost. Het gaat om salarissen, sociale lasten, en eventuele opleidingskosten (veiligheidstrainingen) voor medewerkers die de shop draaiende houden.

2. **Huurkosten:** De locaties langs rijkswegen zijn gewilde locaties voor exploitanten, wat resulteert in hoge huurprijzen. Gezien er momenteel nog geen huursystematiek is voor shops zijn we nu uitgegaan van een huurcomponent in verschillende waarden laag, midden en hoog. De uiteindelijke huurprijzen zijn mede afhankelijk van de beoogde winstgevendheid van de locaties en daarmee dus van de resultaten van dit onderzoek.
3. **Energiekosten:** Shops langs de snelweg verbruiken veel energie voor verlichting, koeling van producten en klimaatbeheersing. Met de stijgende energieprijzen is dit een steeds belangrijker wordende kostenpost.
4. **Overige kosten:** Deze categorie omvat diverse uitgaven zoals voorraadkosten, onderhoud, schoonmaak, administratie, verzekeringen. De kosten voor de initiële investering worden indirect meegenomen middels de afschrijving- en financieringskosten.

3.2.3 Winstberekening

Voor het berekenen van de nettowinst zijn de opbrengsten, kosten en belastingen de bepalende parameters voor de businesscase.

Opbrengsten - kosten = de winst voor belasting.

De **opbrengsten** bestaan uit de totale verkoop van producten en diensten in de shop. De **kosten** omvatten alle eerdergenoemde uitgaven zoals personeels-, huur-, energie- en overige kosten.

Na het berekenen van de winst voor belasting, moet er rekening worden gehouden met de vennootschapsbelasting. In Nederland varieert het tarief voor de vennootschapsbelasting, afhankelijk van de hoogte van de winst:

- Voor winsten tot €200.000 (in 2024) geldt een tarief van 19%
- Voor winsten boven €200.000 geldt een tarief van 25,8%

De uiteindelijke berekening ziet er dus als volgt uit:

Winst voor belasting -/- belasting = netto winst na belasting

De netto winst na belasting vertegenwoordigt het uiteindelijke (bedrijfs)resultaat van de shop.

3.3 Inschatting opbrengstpotentie voor shop

Aantal consumenten

In de huidige markt varieert het 'innamepercentage' op snelwegen, oftewel het aandeel voertuigen dat stopt bij een verzorgingsplaats om te tanken, tussen 2,5% en 3% van het totale verkeer op een wegvak. Bij specifieke locaties zoals grensovergangen en mainports kan dit percentage oplopen tot 5% à 6%. We baseren ons hierbij op diverse marktonderzoeken die Bureau Star Line recent en in het verleden heeft uitgevoerd naar tankgedrag op rijkswegen. Ook in de gesprekken die we met marktpartijen hebben gevoerd komt dit getal als realistisch over. Het innamepercentage is gebruikt als vertrekpunt voor het toekomstige innamepercentage vanaf de rijkswegen. Immers, in de toekomst gaan we uit van stoppende voertuigen voor het laden van voertuigen.

Om een nauwkeurige inschatting te maken van het aantal bezoekers voor verschillende typen shops langs rijkswegen, gebruiken we INWEVA data van Rijkswaterstaat. De verkeersintensiteiten per wegvak, uitgesplitst naar personen-, bestel- en vrachtverkeer zijn hiervoor de basis per verzorgingsplaats. Op basis van eerder onderzoek (Revnext, 2024) naar (verwachte) laadcapaciteit en aantal laadpalen per verzorgingsplaats hebben we de innamepercentages gehanteerd zoals hiervoor vermeld. We gaan dan telkens uit van een gemiddelde bezetting van een auto met 1,2 personen (CBS/Rijkswaterstaat). Vervolgens worden correcties toegepast voor 'stoppers' die niet

tanken of laden. In onze cases gaan we er van uit dat de verhouding 'laders' en 'niet-laders' rond de 50/50 ligt. Dat wil zeggen, in de toekomst gaan we uit van een situatie waarin 50% van de bezoekers komen om te tanken/laden en 50% voor een andere reden. Dit baseren we op interviews met marktpartijen en stakeholders. Op locaties waar volgens de INWEVA data dus veel vrachtverkeer op de weg is (onder andere aan de grensovergangen en dominante corridors) kan dit een effect hebben op de bestedingen. Op locaties met een hoog aandeel vrachtverkeer is een correctie toegepast, variërend van een vermindering van 10% bij een ongunstige verhouding tot 20% bij een sterk ongunstige verhouding. Andersom is er een positieve correctie toegepast op locaties met een gunstige (10%) tot zeer gunstige (20%) verhouding personenvervoer en vrachtvervoer. Afhankelijk van de mate van (on)gunstigheid wordt er gerekend met tien of twintig procent. Deze correctie wordt uitgevoerd op het bezoekersaantal en is afgestemd tijdens de gesprekken. Ook hier zal de uiteindelijke invloed van de verhouding personenvervoer en vrachtverkeer afhankelijk zijn van andere locatie specifieke factoren. Omdat we rekenen met gemiddelden hanteren we de algemene afgestemde percentages.

Achterliggende reden voor deze correctie is dat tijdens de gesprekken bleek dat vrachtverkeer vaak zelfvoorzienend is, bijvoorbeeld dankzij mogelijkheden tot voedselbereiding en de aanwezigheid van een koelkast in de truck. Exploitanten van tank/laadstations en shops gaven aan dat het vrachtverkeer voornamelijk gebruik maakt van het sanitair en de mogelijkheden tot overnachting. De bezettingsgraad (aantal personen per voertuig) in personenvervoer ligt gemiddeld ook hoger dan in het vrachtverkeer, wat leidt tot meer consumenten bij relatief veel personenvervoer (ODiN, 2023).

Deze methode stelt ons in staat om voor vier verschillende typen shops een gemiddeld aantal bezoekers te berekenen, rekening houdend met de kenmerken van de shoptype.

Tabel 2: Aantal consumenten (=bezoekers die daadwerkelijk uitgave doen)

Type shop	Range consumenten	Aantal in NL	Gemiddelde aantal consumenten per etmaal
Zeer klein	200 - 1.000	40 - 45	500
Klein	1.000 - 2.000	100 - 105	1.500
Middelgroot	2.000 - 4.000	60 - 65	2.700
Groot	4.000+	20 - 25	5.000

De berekening vanuit de verkeersintensiteit en innamepercentages is gecheckt op basis van het laadvermogen. De verwachte ontwikkeling van elektrisch laden op verzorgingsplaatsen langs Nederlandse rijkswegen richting 2040 laat een aanzienlijke groei zien (Revnext, 2024).

Voor een gemiddelde verzorgingsplaats wordt in 2040 een jaarlijkse doorzet van 2,7 miljoen kWh voor lichte voertuigen (personenvervoer) verwacht, met uitschieters tot 10 miljoen kWh voor de drukste locaties. Uitgaande van een gemiddelde laadsessie van 12,5 tot 15 kWh¹, wat overeenkomt met ongeveer een kwart batterijlading, resulteert dit in 180.000 tot 220.000 laadsessies per jaar op een gemiddelde verzorgingsplaats. Dit vertaalt zich naar 500 tot 600

¹ Uit onderzoek van laadpaalfabrikant Easee blijkt dat er gemiddeld 19,4 kWh wordt verbruikt. De analyse werd uitgevoerd op basis van 3,3 miljoen anonieme laadsessies bij 18.880 Easee-laadpalen in Nederland tussen februari 2022 en juni 2024. Het is (mede gebaseerd op de gesprekken) aannemelijk dat laadsessies langs Rijkswegen gemiddeld iets korter (kleiner) zijn omdat mensen hier niet wachten tot het voertuig volledig geladen is. Waar men dat bijvoorbeeld thuis of op het werk wel doet.

laadsessies per dag. Dit komt overeen met een innamepercentage van ongeveer 2% voor locaties met een gemiddelde wegintensiteit. Grotere verzorgingsplaatsen kunnen zelfs tot vier keer zoveel laadsessies verwerken, op deze locaties komt dit overeen met een innamepercentage van 2,5% a 3% van de wegintensiteit. Een piek in laadsessies vindt plaats overdag.

Uitgaven per consument

De uitgaven per betalende bezoeker (consument) bij shops langs rijkswegen variëren doorgaans tussen 5 en 15 euro, met incidentele uitschieters naar boven. Deze variatie is afhankelijk van het aangeboden assortiment, services en diensten. Hoewel exacte uitgaven per bezoeker niet bekend zijn, kunnen we op basis van aannames een inschatting maken:

- Een kop koffie met een koek kost ongeveer 5 euro.
- Een belegd broodje met drankje kost rond de 8 euro.
- Een (kant en klare) maaltijd met drankje kost rond de 12 euro.

We rekenen met een gemiddelde uitgave per betalende consument van 5 tot 15 euro. Deze bandbreedte is middels markconsultatie bevestigd als een reële inschatting. Daarbij is de notie meegegeven dat 15 euro een hoge inschatting is voor een shop zonder aanvullende horecavoorziening zoals een wegrestaurant of fastfood. Gelet op het verdwijnen van tabak uit de shops na 2030 hebben we dit ook niet meegenomen in de berekening van de businesscase.

Twee trends beïnvloeden de uitgaven en verblijfsduur:

1. Elektrisch laden: Dit zorgt voor een langere verblijfsduur, wat kan leiden tot hogere uitgaven per bezoek. Deze tendens zal in de toekomst mogelijk afnemen door technologische innovaties die sneller laden mogelijk maken.
2. Groei van convenience food: De markt voor 'to go' producten is enorm toegenomen (FSIN, 2024). Locaties met veel bezoekers bieden nu veel meer aanbod dan ongeveer 10 jaar geleden. Zoals een uitgebreider gezond assortiment van snelle maaltijden.

Het aantal consumenten per dag op tankstations langs rijkswegen varieert van 500 tot 2.000, met uitschieters tot ongeveer 5.000 consumenten per dag op de drukste locaties. Wanneer we de uitgaven van 5 tot 15 euro doorrekenen met het gemiddelde aantal consumenten (tabel 3) volgt daaruit de volgende jaaromzetten.

Tabel 3: Jaarlijkse omzetverwachting voor een shop

Aantal consumenten per dag	Jaaromzet bij gemiddelde uitgave van €5	Jaaromzet bij gemiddelde uitgave van €10	Jaaromzet bij gemiddelde uitgave van €15
500	€ 912.500	€ 1.825.000	€ 2.737.500
1.500	€ 2.737.500	€ 5.475.000	€ 8.212.500
2.700	€ 4.927.500	€ 9.855.000	€ 14.782.500
5.000	€ 9.125.000	€ 18.250.000	€ 27.375.000

Marge op verkoop

De marge op verkochte producten in shops langs Nederlandse rijkswegen varieert aanzienlijk, afhankelijk van het type product en de specifieke bedrijfsvoering. Over het algemeen wordt bij shopartikelen een marge tussen 20% en 30% gehanteerd (Retailinsiders). Deze marge is essentieel voor de winstgevendheid van de shop, gezien de hoge operationele kosten van een locatie langs de snelweg. Er is echter een duidelijk onderscheid te maken tussen verschillende productcategorieën:

1. Versproducten: Items zoals broodjes, koffie en zuivel hebben doorgaans een lagere marge, variërend van 15% tot 25%. Dit is deels te wijten aan de kortere houdbaarheid en hogere kans

op bederf. Daarnaast vereisen deze producten een 'verse' bereiding in de shop wat hogere personeelskosten met zich meebrengt.

2. Verwerkte of gemakspullen: Snacks, drankjes, kant-en-klare maaltijden en sandwiches kunnen hogere marges opleveren, vaak tussen de 30% en 35%. Deze producten hebben meestal een langere houdbaarheid en zijn populair bij reizigers die snel iets willen nuttigen.

Voor shops langs rijkswegen houden we rekening met enkele specifieke factoren die de marges beïnvloeden:

- Hogere distributiekosten vanwege de locatie langs de snelweg
- Verhoogd risico op bederf door fluctuerende klantenstromen
- Noodzaak voor een breed assortiment om aan diverse klantbehoeften te voldoen

Gezien deze factoren wordt voor shops langs rijkswegen uitgegaan van een gemiddelde marge van ongeveer 20% tot 30% over het gehele assortiment, marktpartijen geven aan dat het realistische brutowinstmarge zich aan de onderkant van deze bandbreedte bevindt. Van belang hierbij is dat dit percentage kan variëren afhankelijk van het specifieke assortiment en het ondernemerschap op een bepaalde locatie. Shops die erin slagen hun assortiment optimaal af te stemmen op de behoeften van passerende reizigers en efficiënt met hun voorraad omgaan, kunnen potentieel hogere marges realiseren. Dit zien we in de huidige markt ook gebeuren. Ondernemers die erin slagen om een sterke naam te verkrijgen en een goed assortiment bieden hebben een grotere doorloop en daarmee een hogere omzet.

Ter vergelijking: bij supermarkten is een marge van 25% gebruikelijk (Retail insiders). Als we meer kijken naar de 'to go' concepten dan ligt dit eerder op 30% vanwege de focus op producten met een hogere marge zoals koffie, smoothies en kant-en-klare maaltijden. Daartegenover staan echter ook hogere overheadkosten vanwege de hogere huren op deze toplocaties en lastigere bevoorradings.

Resultaat bruto winst

De bruto winstmarge bij shops ligt zoals hierboven beschreven rond de 20% á 30%. Door deze 20% en 30% te berekenen van de totale omzet komen we op onderstaande brutowinsten per shoptype in drie verschillende scenario's qua uitgaven.

Tabel 4: Brutowinst op basis van verschillende scenario's

Aantal consumenten per dag	Marge 20%			Marge 30%		
	Laag (€5)	Midden (€10)	Hoog (€15)	Laag (€5)	Midden (€10)	Hoog (€15)
500	€ 182.500	€ 365.000	€ 547.500	€ 273.750	€ 547.500	€ 821.250
1.500	€ 547.500	€ 1.095.000	€ 1.642.500	€ 821.250	€ 1.642.500	€ 2.463.750
2.700	€ 985.500	€ 1.971.000	€ 2.956.500	€ 1.478.250	€ 2.956.500	€ 4.434.750
5.000	€ 1.825.000	€ 3.650.000	€ 5.475.000	€ 2.737.500	€ 5.475.000	€ 8.212.500

3.4 Inschatting kostenstructuur voor shop

Personeelskosten

Voor het inschatten van de personeelskosten bij een toekomstige shop zijn een aantal aspecten relevant, waaronder:

- 1 Het aantal medewerkers in een shop, verdeeld naar de diverse categorieën.
- 2 De openingstijden (en daarmee het aantal shifts) van de shop.
- 3 Het gemiddelde salaris van een medewerker en het niveau.

We lopen bovenstaande aspecten af.

Ad1 & 2: aantal medewerkers en openingstijden

Bepalend voor omvang van het personeelsbestand zijn de aanwezige services en faciliteiten. Een bakkerij of maaltijdvoorziening zorgt ervoor dat er meer personeel nodig is om de shop draaiende te houden. Ook de openingstijden spelen hierin een belangrijke rol. Voor de grotere shoplocaties gaan we uit van ruime openingstijden (minimaal van 6.00u tot 23.00u). Op kleinere plekken zullen openingstijden korter zijn. We keken naar werkgelegenheidsdata van het vestigingenregister en vergeleken dit met de gesprekken die we hebben gevoerd met de marktpartijen. Voor de indeling van het aantal FTE's per shoptype geldt dat het een gemiddelde inschatting is. Shops die ergens tussen klein en middelgroot 'zweven' hebben hoogstwaarschijnlijk minder personeel dan shops die onderin de bandbreedte van klein vallen. We rekenen met gemiddelde binnen de bandbreedte.

Tabel 5: Aantal medewerkers in een shop

	FTE (laag)	FTE (hoog)	...waarvan manager	... waarvan medewerker
Zeer klein	3	5	1-2	2-3
Klein	7	12	2-4	5-8
Middelgroot	15	20	3-4	12-16
Groot	25	30	5-7	20-23

Bron: op basis van LISA Werkgelegenheidsregister en expertgesprekken, bewerking Stec Groep

Ad 3: Salaris

Voor een indicatie van het salaris van een medewerker kijken we naar de CAO Tankstations en Wasbedrijven. Om te komen tot een inschatting van de personeelskosten nemen we mee: functiejaarentabel, vakantietoeslag en werkgeverslasten (o.a. pensioen, verzekering). Personeelskosten liggen op rijkswegen hoger omdat personeel hoger gekwalificeerd/ouder moet zijn vanwege ligging van de locaties. Sommige partijen zetten in de huidige markt busjes in om personeel op te halen en terug naar huis te brengen. Op basis van deze indicaties zijn de personeelskosten per medewerker (reguliere medewerker en manager) respectievelijk 48.750 euro en 58.500 euro op jaarbasis.

Tabel 6: Personeelskosten shop, op basis van verdeling manager/medewerker

	FTE (laag)	FTE (hoog)	Personeelskosten laag	Personeelskosten hoog
Zeer klein	3	5	€ 156.000	€ 263.250
Klein	7	12	€ 360.750	€ 624.000
Middelgroot	15	20	€ 760.500	€ 1.014.000
Groot	25	30	€ 1.267.500	€ 1.530.750

Bron: Stec Groep, 2025 op basis van CAO Tankstations en Wasbedrijven

Huurkosten

De huurprijzen voor winkelruimte in de convenience sector langs rijkswegen variëren aanzienlijk, afhankelijk van de locatie en grootte van de verzorgingsplaats. Voor gemakswinkels ligt het vertrekpunt voor de huurprijs tussen de 200 en 300 euro per vierkante meter per jaar (bron: Annexum 2024, Forum Estates 2024, Business Insider 2024). Echter, gelet op de beperkte omvang van een shop is dit niet de juiste methodiek om de huurkosten voor een shop in te schatten. In de horeca- en gemakssector worden de huurkosten doorgaans geschat op 8-10% van de omzet (bron: diverse websites voor businessplan). Uit veilinggegevens (bron: RVO en RVB) blijkt dat de gemiddelde huuropbrengst voor deze shoplocaties rond de 75.000 euro per jaar ligt. Echter, informatie over (middel)grote verzorgingsplaatsen toont aan dat de werkelijke huurprijzen aanzienlijk hoger kunnen zijn, variërend van 125.000 tot 325.000 euro per jaar. Deze hogere bedragen weerspiegelen waarschijnlijk de premium locaties en het hogere verkeersvolume op belangrijke snelwegen.

Op basis van de indeling in vier typen shops komen wij uit de volgende bandbreedte voor de huurprijzen.

Tabel 7: Huurkosten voor een shop

	Huur laag	Huur hoog
Zeer klein	€ 30.000	€ 45.000
Klein	€ 80.000	€ 130.000
Middelgroot	€ 120.000	€ 175.000
Groot	€ 250.000	€ 400.000

Bron: Stec Groep, 2024

Deze huurprijzen zijn relatief laag in vergelijking met de omzet. Supermarkten en convenience stores betalen doorgaans slechts 2 à 4% van hun omzet aan huur, wat aanzienlijk lager is dan de

10 à 20% die winkels in stadscentra betalen. Dit lagere percentage, gecombineerd met langlopende huurcontracten draagt bij aan de stabiliteit en aantrekkelijkheid van deze locaties voor retailers. De aantrekkelijkheid van deze locaties wordt bevestigd door het aantal nieuwe toetreders op de markt en de toename in het aantal franchiseovereenkomsten dat wordt gesloten op deze locaties.

Energiekosten

Als vertrekpunt nemen wij aan dat de shopkavel gasloos is en aan de volledige energiebehoefte wordt voldaan door middel van elektriciteit. Afhankelijk van de grootte, openingstijden en faciliteiten schatten wij in dat een shop tussen de 35.000 en 70.000 kWh per jaar verbruikt. Met een prijspeil van € 0,30 tot € 0,35 per kWh (United Consumers) komen wij uit op de volgende inschatting van de energiekosten.

Tabel 8: Energiekosten voor een shop

	Energiekosten laag	Energiekosten hoog
Zeer klein	€ 10.000	€ 12.500
Klein	€ 13.500	€ 15.000
Middelgroot	€ 15.000	€ 20.000
Groot	€ 20.000	€ 25.000

Bron: Stec Groep 2025, op basis van verbruik en energieprijzen 2024.

Overige kosten

De overige kosten voor shops bestaan onder andere uit: verzekeringen, administratie, onderhoud, (jaarlijkse) afschrijvingskosten (€10.000 tot €35.000), financieringskosten (circa 6% van investeringskosten). Voor de overige kosten rekenen we met stelposten. Retail Insiders geeft aan dat circa 5% a 10% overige kosten gemiddeld is bij het uitbaten van een winkel.

Tabel 9: Overige kosten bij een shop

	Laag	Hoog
Zeer klein	€ 50.000	€ 60.000
Klein	€ 70.000	€ 80.000
Middelgroot	€ 90.000	€ 110.000
Groot	€ 130.000	€ 160.000

Bron: Stec Groep 2025, op basis van diverse bronnen

Totale kosten

De totale kosten omvatten alle kosten die een shop maakt om te functioneren. Van investering en bouw tot dagelijkse operatie. De totale kosten bestaan in de businesscase uit personeels-, huur-, energie- en overige kosten.

Hieronder het overzicht van de totale kosten per shoptype in een hoog en laag scenario

Tabel 10: Totale kostenstructuur voor een shop aan rijkswegen, naar omvang

	Totaal laag	Totaal hoog
Zeer klein	€ 247.000	€ 380.000
Klein	€ 524.000	€ 850.000
Middelgroot	€ 987.000	€ 1.318.000
Groot	€ 1.669.000	€ 2.115.000

Afgerond op duizendtallen

Vanwege de schaalvoordelen lijken grotere shops efficiënter te zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld een grotere variatie aan producten aanbieden wat de gemiddelde bestedingen per consument doet toenemen. Ze profiteren van lagere inkoopprijzen door grote volumes. Ook is het aannemelijk dat de personeels- en energiekosten per vierkante meter gunstiger kunnen uitvallen bij grotere shops, vanwege de schaalvoordelen die hun omvang met zich meebrengt.

3.5 Resultaat van businesscase

Op basis van bovenstaande analyse en berekening van opbrengsten en kosten voor een shop aan de rijkswegen kunnen we een balans opstellen.

Businesscase op basis van marge van 20% op omzet

Hieronder tonen we het resultaat van de businesscase op basis van een marge van 20% op de omzet.

Tabel 11: Resultaat businesscase bij marge van 20%, voor belasting

	Uitgave van €5			Uitgave van €10			Uitgave van €15		
	Omzet	Kosten	Winst voor belasting	Omzet	Kosten*	Winst voor belasting	Omzet	Kosten	Winst voor belasting
Zeer klein	€ 182.500	€ 246.500	€ -64.000	€ 365.000	€ 313.500	€ 51.500	€ 547.500	€ 380.500	€ 167.000
Klein	€ 547.500	€ 524.250	€ 23.250	€ 1.095.000	€ 687.000	€ 408.000	€ 1.642.500	€ 849.750	€ 792.750
Middelgroot	€ 985.500	€ 987.000	€ -1.500	€ 1.971.000	€ 1.152.625	€ 818.375	€ 2.956.500	€ 1.318.250	€ 1.638.250
Groot	€ 1.825.000	€ 1.668.500	€ 156.500	€ 3.650.000	€ 1.891.875	€ 1.758.125	€ 5.475.000	€ 2.115.250	€ 3.359.750

Na het berekenen van de winst voor belasting, moet er rekening worden gehouden met de vennootschapsbelasting. In Nederland varieert het tarief voor de vennootschapsbelasting, afhankelijk van de hoogte van de winst:

- Voor winsten tot €200.000 (in 2024) geldt een tarief van 19%.
- Voor winsten boven €200.000 geldt een tarief van 25,8%.

Tabel 12: Resultaat businesscase bij marge van 20%, na belasting

	Uitgave van €5		Uitgave van €10		Uitgave van €15	
	Belasting	Resultaat (en als % van omzet)	Belasting	Resultaat (en als % van omzet)	Belasting	Resultaat (en als % van omzet)
Zeer klein	€ -	€ -64.000 (-7%)	€ 9.785	€ 41.715 (2%)	€ 31.730	€ 135.270 (5%)
Klein	€ 4.418	€ 18.833 (1%)	€ 91.664	€ 316.336 (6%)	€ 190.930	€ 601.821 (7%)
Middelgroot	€ -	€ -1.500 (0%)	€ 197.541	€ 620.834 (6%)	€ 409.069	€ 1.229.182 (8%)
Groot	€ 29.735	€ 126.765 (1%)	€ 439.996	€ 1.318.129 (7%)	€ 853.216	€ 2.506.535 (9%)

In de businesscase rekenen we niet met een afslag op de netto winst aan dividend voor de aandeelhouders/investeerdere.

Businesscase op basis van marge van 30% op omzet

Hieronder tonen we het resultaat van de businesscase op basis van een marge van 30% op de omzet.

Tabel 13: Resultaat businesscase bij marge van 30%, voor belasting

	Uitgave van €5			Uitgave van €10			Uitgave van €15		
	Omzet	Kosten	Winst voor belasting	Omzet	Kosten*	Winst voor belasting	Omzet	Kosten	Winst voor belasting
Zeer klein	€ 273.750	€ 246.500	€ 27.250	€ 547.500	€ 313.500	€ 234.000	€ 821.250	€ 380.500	€ 440.750
Klein	€ 821.250	€ 524.250	€ 297.000	€ 1.642.500	€ 687.000	€ 955.500	€ 2.463.750	€ 849.750	€ 1.614.000
Middelgroot	€ 1.478.250	€ 987.000	€ 491.250	€ 2.956.500	€ 1.152.625	€ 1.803.875	€ 4.434.750	€ 1.318.250	€ 3.116.500
Groot	€ 2.737.500	€ 1.668.500	€ 1.069.000	€ 5.475.000	€ 1.891.875	€ 3.583.125	€ 8.212.500	€ 2.115.250	€ 6.097.250

Na het berekenen van de winst voor belasting, moet er rekening worden gehouden met de vennootschapsbelasting. In Nederland varieert het tarief voor de vennootschapsbelasting, afhankelijk van de hoogte van de winst:

- Voor winsten tot €200.000 (in 2024) geldt een tarief van 19%.
- Voor winsten boven €200.000 geldt een tarief van 25,8%.

Tabel 14: Resultaat businesscase bij marge van 30%, na belasting

	Uitgave van €5		Uitgave van €10		Uitgave van €15	
	Belasting	Resultaat (en als % van omzet)	Belasting	Resultaat (en als % van omzet)	Belasting	Resultaat (en als % van omzet)
Zeer klein	€ 5.178	€ 22.073 (2%)	€ 46.772	€ 187.228 (10%)	€ 100.114	€ 340.637 (12%)
Klein	€ 63.026	€ 233.974 (9%)	€ 232.919	€ 722.581 (13%)	€ 402.812	€ 1.211.188 (15%)
Middelgroot	€ 113.143	€ 378.108 (8%)	€ 451.800	€ 1.352.075 (14%)	€ 790.457	€ 2.326.043 (16%)
Groot	€ 262.202	€ 806.798 (9%)	€ 910.846	€ 2.672.279 (15%)	€ 1.559.491	€ 4.537.760 (17%)

In de businesscase rekenen we niet met een afslag op de netto winst aan dividend voor de aandeelhouders/investeerders.

Conclusies en beschouwing

Op basis van de doorrekening van de businesscases constateren we dat:

- De zelfstandige shop is een nieuwe manier van vergunnen van deze voorziening. Er zijn geen voorbeelden in de nationale context. Bij het inschatten van de businesscase is de bestaande tankshop niet één-op-één te vertalen naar een nieuwe shop.
- Op basis van kengetallen vanuit diverse bronnen en relevante aannames is de berekening tot stand gekomen. Hierbij hebben ook de gesprekken met (markt)partijen een beeld gegeven van de mogelijkheden en de realiteit van de aannames.
- Zeer kleine shops zijn slechts beperkt rendabel (te krijgen). Zeker op plekken met (veel) minder dan 500 bezoekers per dag. Hier zal gestreefd worden naar optimalisatie (minder breed assortiment, minder ruime openingstijden, meer automaten, zelfvoorzienende of stand alone shopconcepten).
- Op kleine en middelgrote shops zal ondernemerschap doorslaggevend zijn bij het uiteindelijke resultaat van de businesscase. Dit naast de exacte verkeersdrukte en het voorzieningenniveau op het onderliggende wegennet. Ook zal de combinatie met de uitbater van overige faciliteiten op de verzorgingsplaats van doorslaggevend belang zijn.
- Op de grote shoplocaties – aan de drukke snelwegen in de Randstad – is ruimte voor een sterke businesscase. Afhankelijk van de daadwerkelijke invulling (en uitbaters van overige faciliteiten), wordt een goede winst gemaakt. Het gaat dan om 10-20 locaties in Nederland, mede ook afhankelijk van overige voorzieningen op de verzorgingsplaats (fastfood of restaurant). De aanwezigheid van een wegrestaurant kan concurreren met de ‘nieuwe’ shop waar veel focus ligt op gemakspullen, volwaardige maaltijden en zitplekken/een prettige verblijfsomgeving.

Advies Stec Groep

In bovenstaande analyse is een beeld geschetst van de businesscase van een shop aan rijkswegen. Hiervoor zijn aannames en kengetallen gebruikt. Omdat de (beoogde) shop in de huidige markt niet bestaat is er geen vergelijkingsmateriaal beschikbaar. Op basis van onderzoek, gesprekken en bureaukennis is een realistisch beeld opgesteld op basis van enkele scenario's. Hierdoor ontstaat een (ruime) bandbreedte.

We bevelen volgende aan voor vervolgstappen:

- Werk met de vier opgestelde archetypen voor het bepalen van de veilingopbrengsten voor een shop aan rijkswegen. Dit geeft een betrouwbaar beeld van de verwachte aantal consumenten voor een shop. Hierbij wel de kanttekening dat ‘merkinvloeden’ kunnen bepalen of een locatie meer of minder gewild is. In de huidige (MBVP-)markt zijn ‘ontbrekende schakels’ in een netwerk of het ‘merk’ sterk van invloed op de afzet/doorzet op een locatie. Uiteindelijk zal dit in de veilingresultaten tot uitdrukking komen. Hierop kan nu (nog) niet worden voorgesorteerd.
- We adviseren – bij het bepalen van de veilingopbrengsten – uit te gaan van het middenscenario (gemiddelde uitgave van 5 tot maximaal 10 euro per consument – gemiddeld 7 á 8 euro) en de lage bandbreedte (20% brutomarge). Dit geeft – gelet op de huidige marktomstandigheden en genoemde onzekerheden – het meest reële beeld van de businesscase voor een shop. In de huidige markt is een uitgave van 10 euro fors. Maar gelet op de langere verblijfstijd en toenemende bestedingen in convenience food is er wel een opwaartse verwachting. Ook is de brutomarge op een aantal producten hoger dan de genoemde 20%. Indien we dit toepassen op de gemiddelde branchecijfers over nettowinst bij een shop, dan liggen de gerealiseerde netto winstpercentages op een marktconform niveau, zijnde 2-4%.
- Hoewel dit op voorhand lastig in te schatten is, verwachten we dat de huurwaarde voor een shoplocatie zich enigszins gaat verhouden tot marktconforme gemiddelden. In de horeca- en gemaksector worden de huurkosten doorgaans geschat op 8-10% van de omzet. Dit betekent

dat er ook op de locaties aan de snelweg verschillen kunnen gaan ontstaan tussen de meest gewilde locaties (vanuit omzetsperspectief) en de locaties waar we een lagere omzet verwachten.

- Gedurende het uitfasen van de tankstations en de transitie naar de verzorgingsplaats van de toekomst kan de businesscase sterker onder druk staan. Consumenten kunnen dan uit gewoonte (nog) tijdelijk kiezen voor de traditionele verzorgingsplaatsen.
- Stimuleer op zeer kleine en kleine locaties innovatieve concepten zoals zelfvoorzienende of onbemande shops. De businesscase hier is licht positief, maar dit kan per locatie verschillen. Om op deze plekken toch een kleine voorziening te krijgen is het noodzakelijk om in de kostenstructuur te snijden en dus richting onbemande concepten te bewegen.

Bijlage 1 Gesprekken

Gesproken partijen	
VPR	Belangenorganisatie De Vereniging Particuliere Rijkswegvergunningen van Tankstations
Vemobin	Belangenorganisatie De Vereniging Energie voor Mobiliteit en Industrie
FastNed	Onderneming die een snellaadnetwerk langs het Europese hoofdwegenennet bouwt en exploiteert
Circle K	Een detailhandelsketen gespecialiseerd in gemakswinkels o.a. gevestigd langs het Nederlandse rijkswegennet en exploitant van tankstations
EG Group	Een uitbater van tankstations en aanverwante retailactiviteiten
Hajé	Hajé is een uitbater van diverse wegrestaurants langs het Nederlandse rijkswegennet
Shell	Shell is een van de grootste multinationale energiebedrijven van de wereld met veel tankstations en shops in Nederland
Green Planet	De uitbater van een duurzaam energie- en mobiliteitsconcept met een breed scala aan brandstoffen en laadoplossingen, gecombineerd met horeca- en shopdiensten

Colofon

Datum: 28 maart 2025

Projectnummer: 24.199

Opdrachtgever: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Opdrachtnemer: Stec Groep

Adviseurs: Hub Ploem en Gijs Giesen

Stec Groep

Onderzoek en advies over wonen, werken en leefomgeving

Postbus 217, 6800 AE Arnhem

Willemsplein 5, 6811 KA Arnhem

026 - 751 41 00

info@stec.nl

www.stec.nl