

# TRANSITIE-UITDAGINGEN VOOR DE NEDERLANDSE RETAILSECTOR

VERKENNING VAN INVESTERINGSBEHOEFTE IN DE  
RETAILSECTOR IN 2024

FACTSHEET

**seo** • economisch onderzoek

---

## AUTEURS

ERIK BROUWER, JEROEN CONTENT EN ELÈNE LENDERS

## IN OPDRACHT VAN

SOCIALE PARTNERS IN DE RETAIL, ONDER REGIE VAN STICHTING 3xM

AMSTERDAM, AUGUSTUS 2024

# Samenvatting

In de keten van grondstoffen tot aan de consument is de retailsector de laatste schakel en vormt daarmee een essentiële verbinding tussen producerende en handelende bedrijven en de consument.

De retailsector is de grootste private werkgever in Nederland met ruim 800.000 mensen en een belangrijke bron van economische groei. Door de noodzaak de economie te verduurzamen en het veranderende gedrag van consumenten, worden de huidige bedrijfsmodellen in de retailsector de komende jaren op de proef gesteld. Uit onderzoek (o.a. McKinsey, 2022; EC, 2024b; EuroCommerce, 2024) blijkt dat als gevolg daarvan aanzienlijke extra investeringen nodig zijn en rijst daarmee de vraag<sup>1</sup> in hoeverre de retailsector in staat zal zijn om deze investeringen zelf te realiseren.

## Investeringsbehoefte Triple Transformation

De omzet van de retailsector was in de jaren 2021 en 2022 respectievelijk 144 en 159 miljard euro. Hoewel de retailsector over de afgelopen twee decennia in omvang is toegenomen, is de rest van de Nederlandse economie sneller gegroeid, resulterend in een kleiner aandeel van de sector in de nationale economie. Uitgaande van een extra investeringsbehoefte van 1,2 procent van de omzet voor de Triple Transformation (verduurzaming, digitalisering, en talentontwikkeling) zal er tot en met 2030 zo'n 1,9 miljard euro per jaar extra geïnvesteerd dienen te worden door de retailsector. Uitgaande van 2025 t/m 2030, resulteert dat in een extra investering van ruim 11 miljard euro bovenop de 3,6 procent die jaarlijks reeds door de sector geïnvesteerd wordt (McKinsey, 2022).

## Scenario's en uitdagingen

In een scenario waarin de retailsector niet in staat is om deze extra investeringen te realiseren, ervaren vooral kleinere bedrijven druk van een sterk internationaal georiënteerde markt waarin schaalvergroting de norm is. Door daarnaast onvoldoende aandacht te besteden aan verduurzaming of digitalisering missen retailers de kans om hun bedrijfsactiviteiten efficiënter te maken en op de lange termijn noodzakelijke kosten te besparen. Retailondernemers kunnen in dit scenario daardoor niet bijdragen aan het bevorderen van verduurzaming hogerop in de waardeketen. Daarnaast dreigt een ongelijk speelveld door oneerlijke concurrentie vanuit de Verenigde Staten en Azië.

In een scenario waarin er, al dan niet met steun, wel geïnvesteerd zal worden in de transformaties betekent dat ook een aanpassing van bestaande (lineaire) bedrijfsmodellen. Op de korte termijn kan dat leiden tot frictiewerkeloosheid en krimp. Op de lange termijn kan dit daarentegen juist resulteren in het behoud van banen en economische groei. Ondanks bestaande mkb-maatregelen zullen retailers deze investeringen niet kunnen realiseren zonder toegankelijke financiering, een gelijk speelveld op internationaal niveau en zonder gecentraliseerde en geharmoniseerde regelgeving binnen Nederland en Europa. De extra investering van 1,2 procent is verdeeld over de drie transformaties van verduurzaming, digitalisering en vaardigheden & talentontwikkeling; Triple Transformation.

## Verduurzaming

De verduurzaming van de retailsector is cruciaal om te voldoen aan internationale klimaatafspraken en consumentenverwachtingen. Er is echter een aanzienlijke investeringsbehoefte om de overstap naar duurzamere

---

<sup>1</sup> Om deze vraag te beantwoorden is een vijftal deelvragen opgesteld welke in Bijlage A zijn terug te vinden.

praktijken mogelijk te maken. Voor verduurzaming van de retailsector dient jaarlijks 0,6 procent van de omzet (met een bandbreedte van 0,3 tot 0,9 procent) extra geïnvesteerd te worden om de sector te helpen bewegen naar netto-nul emissies. Dat komt neer op ongeveer 950 miljoen euro extra per jaar. De meeste emissies (90 tot 95 procent) komen voort uit de productie- en toeleveringsketens (scope 3). Door samen te werken en partnerschappen aan te gaan met ketenpartners kan daar significante voortgang worden geboekt in de reductie van scope-3-emissies. De sector zou ook meer circulaire bedrijfsmodellen kunnen introduceren om afval en kosten te verminderen, nieuwe inkomstenstromen te genereren of extra bezoekers aan te trekken, mits verdienmodellen mogelijk zijn.

### **Digitalisering**

De digitalisering in de retailsector is, mede door de COVID-19-pandemie, sterk toegenomen. Om in een internationaal georiënteerde markt competitief te blijven is het essentieel dat deze ontwikkeling doorgaat. Daartoe zal de retailsector moeten investeren in geavanceerde technologieën zoals AI en omnichannel-verkoopkanalen om de efficiëntie te verhogen en de consumentenervaring te verbeteren. Hoewel digitalisering sommige traditionele functies zal vervangen, kan personeel meerwaarde bieden door te zorgen voor gepersonaliseerde en interactieve winkelervaringen. Voor de digitalisering van de retailsector dient jaarlijks 0,5 procent van de omzet (met een bandbreedte van 0,4 tot 0,6 procent) extra geïnvesteerd te worden, wat neerkomt op ongeveer 792 miljoen euro extra per jaar.

### **Vaardigheden & talentontwikkeling**

Voor vaardigheden en talentontwikkeling van de retailsector dient jaarlijks 0,1 procent van de omzet extra geïnvesteerd te worden, wat neerkomt op ongeveer 158 miljoen euro extra per jaar. Ondanks een krappe arbeidsmarkt moet de sector aantrekkelijkere carrièremogelijkheden bieden en investeren in training en ontwikkeling om vakbekwaam personeel te behouden en aan te trekken. Retailondernemers zouden meer samenwerking met het onderwijs aan kunnen gaan om de loopbaanmogelijkheden binnen de retailsector beter te profileren en om personeel aan te trekken dat bekwaam is in opkomende domeinen zoals data-analyse en procesautomatisering.

# 1 De maatschappelijke waarde van de Nederlandse retailsector

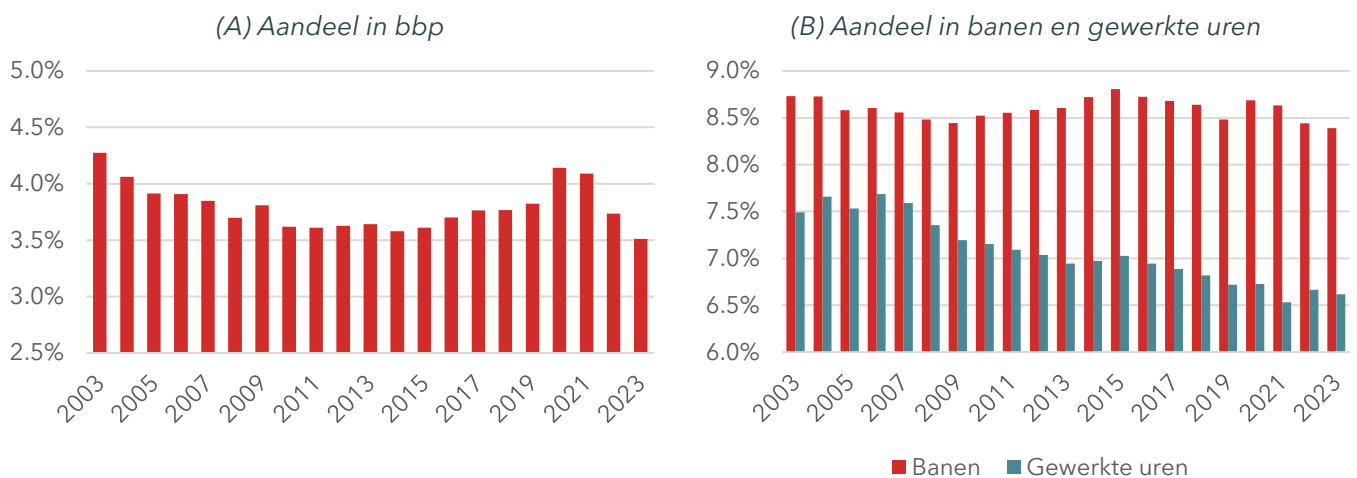
Ondanks een fluctuerende omzet en kosten, levert de retailsector een aanzienlijke bijdrage aan de nationale economie, met uiteenlopende winstmarges in verschillende branches van de sector.

Evident is de maatschappelijk waarde van de retailsector: een rijk aanbod van winkels en diensten in de buurt versterkt sociale banden en de samenhang van een gemeenschap. De nabijheid van winkels is met andere woorden belangrijk voor de sociale cohesie in de samenleving. De sector levert daarmee een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van leven (Desjardins et al., 2022; Council of Europe, 2022). Daarnaast levert de retailsector ook in economische zin een bijdrage aan de Nederlandse economie, welke tot uitdrukking komt in figuur 1.1.

Het linker paneel van figuur 1.1 toont de ontwikkeling van de toegevoegde waarde van de retailsector als aandeel in de toegevoegde waarde van de hele Nederlandse economie. Daaruit blijkt dat het aandeel van de retailsector in het bruto binnenlands product (bbp) van Nederland varieert tussen de 4,5 en de 3,5 procent. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het aandeel over de periode van 2002 tot 2023 licht afneemt. Dit beeld wordt niet volledig gespiegeld door het aandeel van het aantal banen in de retailsector (getoond in het rechter paneel van figuur 1.1). Dat aandeel is hoger, fluctuerend rond de 8,5 procent van de beroepsbevolking. Omdat relatief veel mensen in de retailsector een parttime dienstverband hebben is het aandeel van de gewerkte uren in de retailsector lager dan het aandeel van het aantal banen. Het aandeel van de gewerkte uren in de retailsector in het totaal van gewerkte uren in Nederland daalt over de periode 2007 tot en met 2023 van rond de 7,5 procent naar rond de 6,5 procent.

Overigens is de retailsector de grootste private werkgever van Nederland, met meer dan 800.000 banen. De sector biedt ook flexibiliteit door parttime werk te faciliteren, waardoor het mogelijk is om werk te combineren met gezinstaken, (mantel)zorgverantwoordelijkheden of een opleiding. Hetgeen ook aansluit bij de voorkeuren van werknemers werkzaam in de retailsector (SEO, 2023).

**Figuur 1.1 Aandeel van de retailsector in de Nederlandse economie in de laatste decennia**

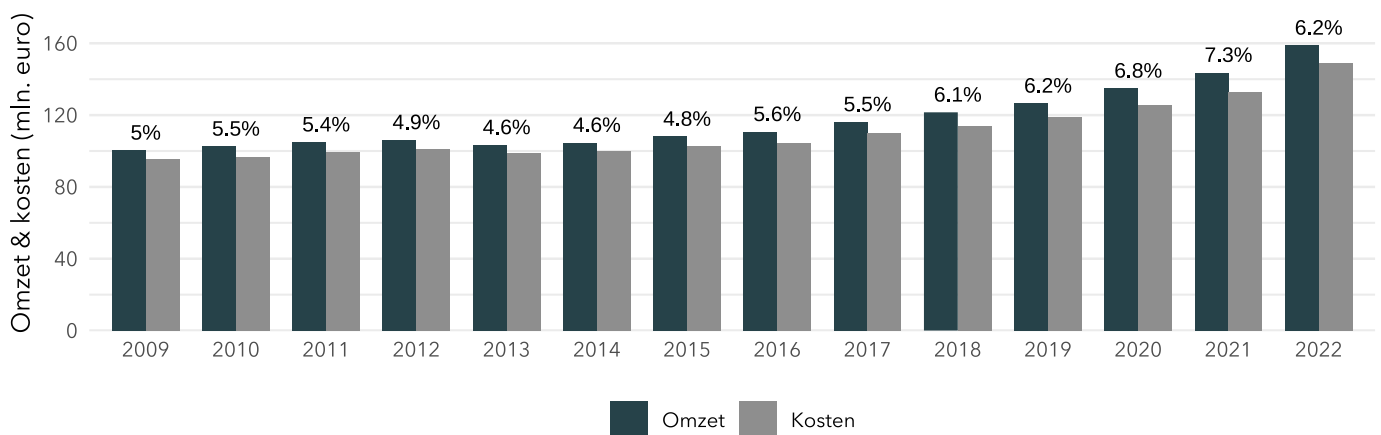


Bron: CBS Statline (2024), bewerking SEO

Figuur 1.2 geeft een beeld over de ontwikkeling van de totale omzet en totale kosten die gemaakt worden in de totale retailsector over de periode 2011 tot en met 2022. De blauwe balken tonen de omzet en de grijze balken tonen de kosten. Op basis hiervan kunnen ook de netto winstmarges over de jaren worden bepaald. Daaruit blijkt dat de gemiddelde winstmarge van retailsector als geheel is toegenomen van 4,6 procent in 2014 naar 6,2 procent in 2022. Hoewel de omzet en de winstmarge van de retailsector als geheel toenemen vertaalt zich dat niet in een toename van het aandeel van de retailsector in de Nederlandse economie (figuur 1.1). Dit duidt erop dat de rest van de Nederlandse economie sneller is gegroeid over de periode van 2002 t/m 2022.

De winstmarges die worden gerapporteerd in figuur 1.2 zijn een gemiddelde over de gehele sector. Voor specifieke groepen ondernemers is het aannemelijk dat de winstmarges er anders uitzien. Bijvoorbeeld kleine t.o.v. grote ondernemers, ondernemers in binnensteden t.o.v. van ondernemers in buitenwijken, ondernemers in grote steden t.o.v. ondernemers in dorpen of ondernemers in grensstreken t.o.v. de rest van Nederland. Daarnaast zou er een ander beeld kunnen ontstaan wanneer onderscheid wordt gemaakt in de regio waar ondernemers zich bevinden, op basis van provincies of gemeenten bijvoorbeeld. Grote steden als Amsterdam, Rotterdam of Den Haag zijn in veel opzichten anders dan kleinere dorpen buiten de Randstad.

Figuur 1.2 Stijgende omzet, kosten en netto winstmarges in de Nederlandse retailsector



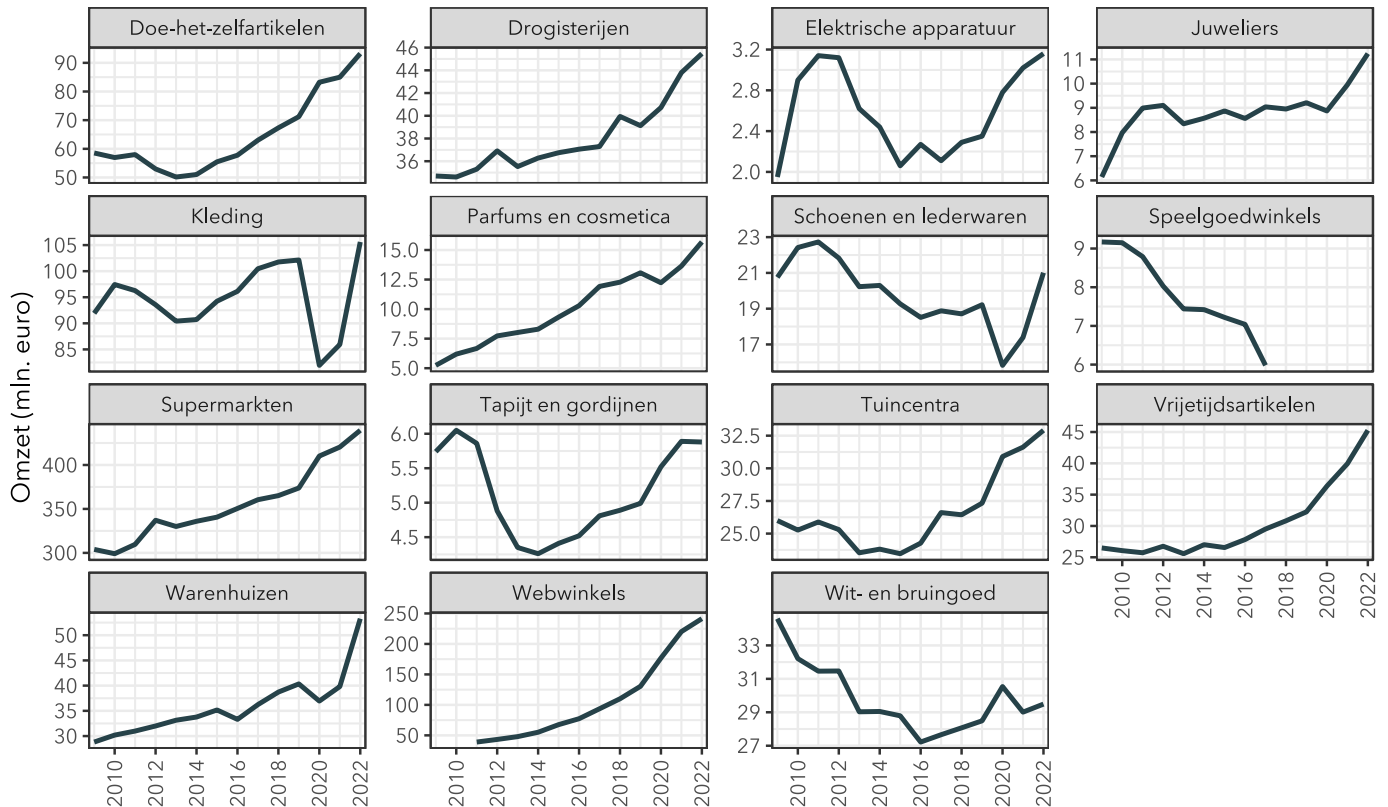
Bron: CBS Statline (2024), bewerking SEO

Bovendien dient te worden opgemerkt dat een groot deel van de ondernemers in de retailsector onderneemt als natuurlijke rechtspersoon, bijvoorbeeld als vennoot in een vennootschap onder firma (vof). Begin 2024 waren dat er zo'n 85 procent, terwijl dat er in de hele economie, met 75 procent en stuk minder waren (CBS Statline, 2024). Een vennoot in een vof krijgt geen gebruikelijk loon uitgekeerd zoals een grootaandeelhouder van een bv. Dat wil zeggen dat de totale kosten die een vof maakt exclusief de loonkosten van de vennoot/vennoten is, de winst die de onderneming maakt is tevens het loon van de ondernemer(s). De winstmarges in figuur 1.2 houden hier geen rekening mee. Hoewel de figuur suggereert dat de sector als geheel winstgevend is (ook wanneer we kijken naar de gemiddelde winst per ondernemer van zo'n 55 duizend euro in 2021), bestaat er de mogelijkheid dat individuele winkeliers die ondernemen als vennoot in een vof het moeilijk kunnen hebben om een leefbaar loon over te houden aan de onderneming.

Wanneer we verder inzoomen door onderscheid te maken tussen verschillende branches binnen de retailsector ontstaat een ander beeld. Figuur 1.3 illustreert dit aan de hand van figuren van de omzetontwikkeling van diverse branches. Niet elke branche blijkt over de periode 2009 tot en met 2021 te zijn gegroeid. Met name schoenenwinkels, speelgoedwinkels, kledingwinkels, en in mindere mate elektronikawinkels en wit- en bruingoedwinkels zijn wat omzet betreft gekrompen. Daartegenover staat een toename van de omzet van doe-het-

zelfzaken, drogisterijen, supermarkten, warenhuizen en winkels in vrijetijdsartikelen. Met name opvallend is de sterke toename van de omzet van webwinkels, welke over de periode 2011 tot en met 2022 ruim is vervijfvoudigd. Ter illustratie: in 2022 is de omzet van webwinkels ruim de helft van die van supermarkten (de grootste branche binnen de retailsector). De verschuiving naar meer online aankopen door consumenten maakt kleine zelfstandige winkeliers, die door bijvoorbeeld tijd- en/of capaciteitsgebrek niet altijd in staat zijn een extra online verkoopkanaal in te richten, kwetsbaar.

Figuur 1.3 Omzet in verschillende branches van de retailsector



Bron: CBS Statline (2024), bewerking SEO

Wanneer we de ontwikkeling van de winstmarges van de verschillende branches onder de loep nemen, zoals in figuur 1.4, blijkt ook die sterk te variëren. Opvallend zijn met name de hogere winstmarges van ambachtsbranches als bakkers, delicatessenzaken<sup>2</sup>, juweliers, optiekzaken, slagerijen en ook snoepwinkels<sup>3</sup> die naast 'handelen' zelf waarde toevoegen met hun arbeid. De winstmarges van deze branches varieert zo tussen de 10 en 20 procent. In andere branches waar de factor arbeid meer is gericht op handel constateren we vrij lage winstmarges zoals bij elektronicawinkels en supermarkten, en in sommige gevallen zelfs negatieve winstmarges zoals bij speelgoedzaken en warenhuizen.

Opmerkelijk is verder dat de COVID-pandemie een uiteenlopend effect heeft op de omzet en winstmarges van verschillende branches. De omzet van kleding- en schoenenwinkels heeft hier zwaar onder te lijden gehad, maar het tegenovergestelde zien we bijvoorbeeld voor doe-het-zelfzaken. Ook op de winstmarges heeft de COVID-pandemie geen eenduidig effect gehad. Met name voor boekhandels, modewinkels, schoenenwinkels en

<sup>2</sup> Inclusief kaaswinkels

<sup>3</sup> Inclusief chocoladewinkels

parfumerieën waren de winstmarges relatief laag. Anderzijds laten drogisterijen, supermarkten en elektronicawinkels juist een klein plusje zien in de COVID-periode. Ook stijgende energieprijzen kunnen een uiteenlopend effect hebben (gehad) op verschillende branches binnen de retailsector.

Naast de COVID-pandemie heeft de olopende inflatie in de laatste jaren een rol gespeeld in de winstgevendheid van retailondernemers. De stijgende kosten, waaronder hogere uitgaven voor personeel, energie en grondstoffen, zetten de winstmarges onder druk. Als gevolg van de stijgende inflatie heeft de centrale bank de rente verhoogd, wat leidt tot hogere kosten voor leningen en kredieten. Voor retailondernemers betekent dit hogere kosten voor bedrijfsleningen, wat invloed heeft op hun investeringsmogelijkheden en liquiditeitspositie.

Figuur 1.4 Winstmarge in verschillende branches van de retailsector



Bron: Retail Insiders (2024), bewerking SEO

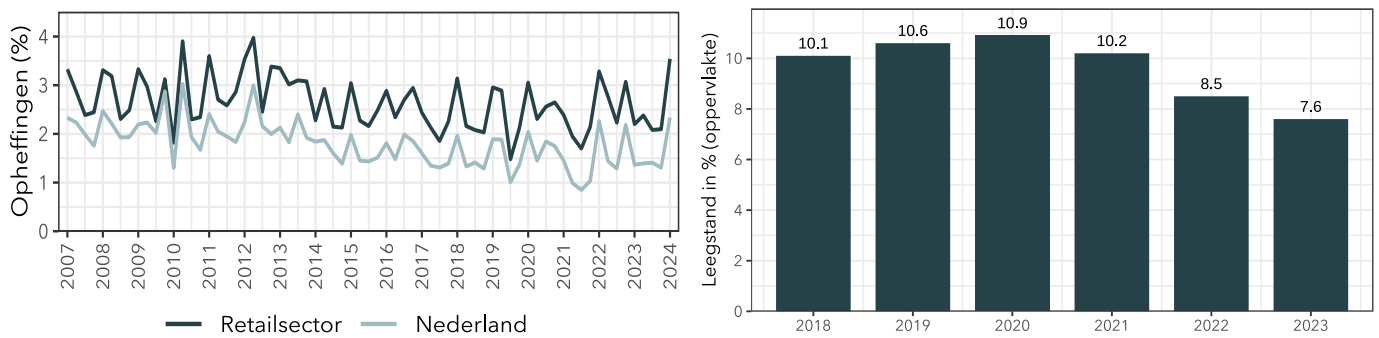
Noot: Hoewel sommige branches relatief hoge winstmarges laten zien, kunnen de branches in omvang sterk van elkaar verschillen, zoals onder meer blijkt uit figuur 1.3. Sommige van de branches met hoge winstmarges in dit figuur zijn wat omvang betreft beperkt.

Figuur 1.5 geeft een beeld van het percentage bedrijfsopheffingen en de leegstandpercentages in de retailsector. Bedrijfsopheffingen zijn vaak faillissementen, maar kunnen ook het gevolg zijn van bijvoorbeeld een bedrijfsbeëindiging, overname of fusie. Het linker paneel van het figuur geeft voor de periode van het eerste kwartaal van 2007 tot en met 2024 het eerste kwartaal van 2024 het percentage bedrijfsopheffing weer. Dat wil zeggen het percentage van bedrijf dat in dat kwartaal ophoudt te bestaan ten opzichte van de totale populatie van bedrijven, in Nederland en de retailsector. Over de hele periode genomen vertoont het opheffingspercentage van de retailsector een gelijke trend met Nederland, hoewel het percentage in de retailsector structuur ongeveer een

procentpunt hoger is. Opvallend is verder dat in de laatst geobserveerde kwartalen het opheffingspercentage oploopt, na een periode van enkele kwartalen van relatieve lage opheffingspercentages.

Het rechterpaneel toont het gemiddelde leegstandspercentage naar winkeloppervlakte. Daarin zien we een dalende trend van 2020 tot en met 2023. Het dient hierbij vermeld te worden dat dit gaat om het gemiddelde van de hele retailsector in Nederland. Het is aannemelijk dat hierin verschillen optreden wanneer de cijfers worden uitgesplitst naar verschillende branches of regio's. Daarnaast speelt dat het aantal fysieke winkels in Nederland is afgenomen, sinds 2010 zijn bijna 24.000 non-food winkels en ongeveer 1,3 miljoen winkelometers verdwenen. Veel van deze voormalige winkelpanden zijn omgebouwd tot woningen, horecagelegenheden of kantoren (Rabobank, 2024).

Figuur 1.5 Opheffingen en leegstandspercentages in de retailsector door de jaren heen



Bron: CBS Statline (2024), bewerking SEO



## 2 Transformaties in de retailsector

De retailsector bevindt zich in een periode van versnelde transformatie. In een business-as-usual-scenario ervaren vooral kleinere bedrijven druk van een sterk internationaal georiënteerde markt en wereldwijde schaalvergroting. Extra investeren in transformaties vraagt een aanpassing van bestaande bedrijfsmodellen, wat op korte termijn kan leiden tot het verdwijnen van bestaande ondernemingen die daardoor ruimte maken voor nieuwe ondernemingen met andere bedrijfsmodellen. Op de lange termijn kan dit resulteren in het behoud van het aantal banen en economische groei.

Naast dat de retailsector in de toekomst veerkrachtiger moet worden (EC, 2024), staat de retailsector momenteel aan de vooravond van drie belangrijke transformaties (McKinsey, 2022). Verduurzaming, digitalisering en talentontwikkeling vormen daarbij de pijlers van strategische verschuivingen die nodig zijn om te voldoen aan de steeds veranderende eisen van zowel consumenten als een concurrerende markt. McKinsey (2022) identificeert een aanzienlijke investeringskloof binnen de sector die nodig is om gelijke tred te houden met een dynamische en competitieve wereldmarkt. De additionele investeringsbehoefte die in dit rapport wordt genoemd bedraagt 1,2 procent van de omzet, met een bandbreedte van 0,8 t/m 1,6 procent. Dit is de investeringsbehoefte van de drie transformaties en komt bovenop de reeds bestaande investeringen die gedaan worden. Uitgaande van het meeste recente jaar waarover het CBS over omzetcijfers van de retailsector beschikt, betekent dat een extra investeringsbehoefte van zo'n 1,9 miljard euro per jaar, met een bandbreedte van 1,3 tot 2,5 miljard euro. Uitgaande van de periode 2025 tot en met 2023, betekent dat een extra investering van 11,4 miljard euro.

### **Verduurzaming**

De uitstoot van CO<sub>2</sub> en overmatig gebruik van grondstoffen brengen het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar. Het klimaatakkoord van Parijs stelt onder meer daarom dat de opwarming van de aarde beperkt dient te worden tot ruim onder de 2 graden Celsius. Specifieke doelstellingen zijn 55 procent emissiereductie in 2030 en netto nul emissies in 2050. Voor de retailsector betekent dat van de 1,2 procent die extra geïnvesteerd dient te worden in de Triple Transformation, 0,6 procent (met een bandbreedte van 0,3 t/m 0,9 procent) geïnvesteerd moet worden in verduurzaming. Dat komt neer op een extra investering van zo'n 950 miljoen euro per jaar voor verduurzaming.

De milieu-impact van alle productiestappen in voorafgaande ketens komen terug in het eindproduct dat wordt verkocht door de retailsector. Zo is 90 tot 95 procent van de emissies van de retailsector toe te schrijven aan scope 3 emissies (McKinsey, 2022; ING, 2023); emissies die voortkomen uit alle voorafgaande productiestappen en emissies voortkomend uit gebruik van producten door consumenten. Zo is er voor de textielconsumptie in de EU gemiddeld per persoon 400m<sup>2</sup> landoppervlakte, 9m<sup>3</sup> water en 391kg aan grondstoffen nodig (Europees Milieuagentschap, 2023). Slechts vijf procent komt uit directe emissies van retailers zelf. Echter worden de verantwoordelijkheid en de transparantie tegenover consumenten bij de retailsector neergelegd, de laatste schakel van de waardenketen.

Er is een behoefte aan de vereenvoudiging van vergunningprocedures voor groene installaties zoals zonnepanelen, elektrische voertuiglaadpunten en windenergie, evenals verbeteringen in de infrastructuur voor afvalsortering en

recycling. Investerings in de ecorenovatie van winkels zijn daarnaast essentieel, waarbij thermische isolatie en duurzame verwarmingssystemen belangrijk zijn en kunnen worden ondersteund door bijvoorbeeld subsidies. Daarnaast kunnen een verlaagd btw-tarief op tweedehands producten en ondersteuning voor de reparatiemarkt de ontwikkeling van herstel- en hergebruikmarkten bevorderen, wat bijdraagt aan het rendabeler maken van circulaire bedrijfsmodellen.

## Digitalisering

Hoewel in recente jaren de integratie en toepassingen op gebied van digitalisering in de retailsector sterk zijn toegenomen, blijft het essentieel voor de sector om hierin te blijven investeren. Om competitief te blijven in een internationaal georiënteerde markt en veranderd consumentengedrag zal daartoe geïnvesteerd dienen te worden in geavanceerde technologieën zoals AI en omnichannel-verkoopkanalen. Dat betekent dat van de 1,2 procent die extra geïnvesteerd dient te worden in de Triple Transformation, 0,5 procent (met een bandbreedte van 0,4 t/m 0,6 procent) geïnvesteerd moet worden in digitalisering. Dat komt neer op een extra investering van zo'n 792 miljoen euro per jaar in digitalisering.

Digitalisering in de retailsector is al enige tijd aan het versnellen, zo groeide de internetverkoop van 2019 naar 2020 met tien procent (EuroCommerce, 2021) en werden investeringen in online en omnichannel-verkoopkanalen in deze periode versneld. In Nederland hanteert inmiddels al meer dan de helft van de retailerondernemers een omnichannel-strategie (KvK, 2022). De Europese Commissie (EC) stelt als doel dat in 2030 75 procent van de Europese bedrijven cloud-technologie, kunstmatige intelligentie (AI) en big-data zal gebruiken. Daarnaast stelt de EC als doel dat meer dan 90 procent van de mkb-ondernemingen een basisniveau van digitalisering behaalt. De benodigde investeringen om online relevant te blijven zijn groot, waardoor schaalvergroting of samenwerking (bijvoorbeeld binnen een franchisesamenwerking) vaak een noodzaak is. Dit betreft niet enkel de investeringen in webshoptechnologie, algoritmes of AI, maar ook in automatisering en robotisering van logistieke processen.

## Vaardigheden & talentontwikkeling

In het vierde kwartaal van 2023 waren er in Nederland 114 vacatures per 100 werklozen (CBS Statline, 2024). De krappe arbeidsmarkt kent ook zijn weerslag op de retailsector, waar 84 procent van de ondernemers een personeelstekort ervaart (Fashion United, 2023). Retailbranches met relatief veel personen in loondienst en weinig zelfstandigen zijn: supermarkten, warenhuizen, drogisterijen en winkels voor huishoudelijke of recreatieve artikelen. Winkels met relatief veel zelfstandigen zitten met name in branches als non-food webwinkels of de ambulante handel (Retail Insiders, 2023). Het zijn met name grotere fysieke winkels die door het personeelstekort getroffen worden, terwijl kleinere winkeliers regelmatig problemen ondervinden met de bedrijfsopvolging. EuroCommerce en Uni Europa hebben in 2022 een partnerschap opgesteld om de verdere ontwikkeling van vaardigheden in de retailsector te bevorderen. Typisch voor de retail is overigens het grote aantal Mbo-1- en -2-opgeleiden, en mensen zonder startkwalificatie (Retail Insiders, 2023). De sector vormt daarmee een belangrijke bron van banen voor praktisch opgeleide (mbo 1, 2) werknemers en mensen zonder startkwalificatie. Het aantal mensen in Nederland met een vmbo-opleiding en daaropvolgend mogelijk een mbo-opleiding zal naar verwachting de komende jaren niet afnemen (Min. OCW, 2024).

Er is een aanzienlijke behoefte aan het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden bij het personeel, waaronder technische, analytische en duurzame vaardigheden. Om de retailsector aantrekkelijker te maken als werkgever, met name voor jongeren zijn bewustmakingscampagnes en de promotie van diverse carrièremogelijkheden binnen de sector een mogelijkheid. Daarnaast is het faciliteren van toegang tot op maat gemaakte trainingsprogramma's voor mkb'ers, inclusief mentorprogramma's en digitale ondernemersvaardigheden, belangrijk voor de ondersteuning van ondernemerschap. Dat betekent dat van de 1,2 procent die extra geïnvesteerd dient te worden in de Triple

Transformation, 0,1 procent geïnvesteerd moet worden in talentontwikkeling. Dat komt neer op een extra investering van zo'n 159 miljoen euro per jaar.

## 2.1 Scenario 1: Business-as-usual

In de retailsector wordt momenteel gemiddeld reeds 3,6 procent van de omzet geïnvesteerd in investeringen in de transformaties voor verduurzaming, digitalisering en talentontwikkeling (McKinsey, 2022). Uitgaande van het laatste jaar (2022) waarover het CBS over omzetstatistieken van de retailsector beschikt, komt dat neer op zo'n 5,7 miljard euro per jaar. Het onderzoek berekent daarnaast dat er een additionele investeringsbehoefte van 1,2 procent van de omzet nodig is om de transformaties tot een succes te maken. In dit scenario gaat de retailsector op dezelfde voet door en worden geen additionele investeringen gedaan. Trends, zoals meer mondialisering, toenemende segmentatie van winkelformaten, een afname van de voorraad in winkels, minder onafhankelijke retailers en een lagere omzet per vierkante meter worden voortgezet (Dawson, 2006; Knezevic et al., 2010). De internationale concurrentie en schaalvergroting nemen nog verder toe, doordat grote fabrikanten rechtstreeks aan consumenten gaan leveren. Hierdoor lopen vooral kleine ondernemingen het risico om achter te blijven bij concurrenten, wat kan leiden tot een verlies in marktaandeel ten opzichte van buitenlandse concurrenten, verminderde klanttevredenheid en faillissementen in de sector. Mogelijke faillissementen en bedrijfsbeëindigingen binnen de retailsector laten zodoende hun sporen na op de levendigheid van dorpen en steden met gevolgen voor de sociale cohesie.

De eerste pijler, verduurzaming, wordt al deels gestimuleerd door richtlijnen zoals de Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) of het Waste Directive Framework. Met de Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid (UPV) dragen steeds meer fabrikanten, al dan niet in samenwerking met de retailsector, rechtstreeks en zonder tussenkomst, met financiering vanuit de (regionale) overheid de verantwoordelijkheid voor het innemen en verwerken van hun producten wanneer de consument zich ervan wil ontdoen. Deze verantwoordelijkheid geldt onder andere voor elektronische apparatuur, batterijen en accu's, textiel, matrassen en verpakkingen (Rijkswaterstaat, 2024). Retailers in de desbetreffende branches kunnen duurzamere productie aanmoedigen door eisen te stellen bij hun inkoop. Het niet benutten van deze kans kan op termijn leiden een verlies van concurrentievoordeel in een steeds meer milieubewustere markt (Naido et Gasparatos, 2018). Door investeringen met een kortere terugbetalingsperiode te prioriteren missen retailers kansen om bedrijfsactiviteiten efficiënter te maken en op lange termijn kosten te besparen (DesJardins, 2005; Ambec & Lanoie, 2008).

Nederland staat bekend als een van de meest ontwikkelde markten wat betreft de online verkoop en webwinkels (McKinsey, 2022). Consumenten hebben zich aan het gemak van 'click-and-collect' aangepast (EuroCommerce, 2021) en het is waarschijnlijk dat het online verkoopkanaal in het business-as-usual-scenario alsnog verder zal groeien. Fysieke winkels kunnen hun aanbod en markt verder uitbreiden en flexibeler worden via hybride verkoopkanalen.

Door intensievere concurrentie, arbeidsmarktkrapte en meer druk om salarissen te verhogen wordt automatisering van werkzaamheden meer een noodzaak dan een optie (Begley et al. 2019). De grootste uitdagingen bij het implementeren van ondersteunende procesautomatisering en data-analyse liggen vooral bij retailondernemers zelf, welke mogelijk nog niet volledig in beeld hebben welke potentiële winst te behalen is door het inzetten van klantanalyses. Als retailers dat niet snel kunnen oppakken, leidt dat tot achterstand op het vlak van internationale concurrentie, bijvoorbeeld door Big-Techplatforms of fabrikanten uit de VS of China. Alternatieve distributiesystemen, zoals dropshipping, om Europese en nationale markten te betreden zonder tussenkomst van retailers beïnvloeden de concurrentie ook. Internationale achterstand kan ook komen door het niet inzetten op kunstmatige intelligentie (AI): De inzet van AI moet worden beschouwd als meer dan alleen een afzonderlijke

technologie, maar als onderdeel van een bredere transformatie (Kaur et al., 2020). Als bedrijven verder niet inzetten op data-analyse en automatisering, zullen ze ook achterlopen in de nieuwste ontwikkelingen op het gebied van AI. Het verduurzamen en digitaliseren van de retailsector zijn afhankelijk van de juiste vaardigheden en talent. Als er geen inspanningen worden geleverd om werknemers van diverse opleidingsniveaus aan te trekken en te behouden in de retailsector, zal de retailsector op de lange termijn mogelijk krimpen.

## 2.2 Scenario 2: Additionele investeringen in transformaties

In het tweede scenario gaan we in op de gevolgen van het extra investeren in de drie transformaties, wat soms ook een (grote) verandering van de huidige bedrijfsmodellen betekent. Bijvoorbeeld bedrijfsmodellen die meer gericht zijn op circulariteit, omnichannel of ervaringen. Retailers investeren in de kansen, zoals omschreven in tabel B.1 van bijlage B. De randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn worden besproken in hoofdstuk 3.

Verduurzaming vraagt om een verandering van lineaire bedrijfsmodellen naar meer circulaire bedrijfsmodellen. Een lineair bedrijfsmodel is sterk gericht op enkel het produceren en verkopen van producten, zonder veel aandacht voor wat er daarna met de producten gebeurt. Een dergelijk bedrijfsmodel werkt daarmee massaproductie, het risico op uitputting van natuurlijke hulpbronnen en discontinuïteit in aanvoer van goederen in de hand. Dit is in tegenstelling tot een meer circulair bedrijfsmodel, waar meer aandacht is voor de kringloop van grondstoffen, meer op maat gemaakte en kleinere hoeveelheden en een kortere toeleveranciersketen, dichterbij huis. Voorbeelden van circulaire bedrijfsmodellen zijn winkels die zich specialiseren in tweedehandsproducten, reparatie en verhuur of Product-as-a-Service (PaaS). In de sector voor consumentenelektronica kan het aanbieden van een product als een dienst (in plaats van het verkopen van een product) volgens een onderzoek van PwC (2023) 36 procent van de emissies in consumentenelektronica besparen. PaaS verschuift de focus van het bezitten van producten naar het benutten van de waarde die ze bieden, terwijl de verantwoordelijkheid voor onderhoud, reparaties en eventuele upgrades bij de leverancier blijft liggen.

PaaS is hiermee ook een voorbeeld van de verschuiving in de hele economie van de industrie- naar de dienstensector. Sinds 1970 zien we een dergelijke verschuiving plaatsvinden (CPB, 2023). Op de korte termijn kunnen een dergelijke verschuiving en verandering van bedrijfsmodellen leiden tot krimp en frictiewerkloosheid omdat werknemers tijd nodig hebben om nieuwe vaardigheden te leren en een nieuwe baan te vinden. Het proces waarbij oude economische structuren, zoals bedrijfsmodellen, worden vervangen door nieuwe en innovatieve concepten, staat ook wel bekend als 'creatieve destructie' (Schumpeter, 1942). Door de pad-afhankelijkheid van innovatie kan een tijdige overstap naar duurzame innovaties op de langere termijn zorgen voor hogere groei door de reeds opgedane kennis en ontwikkelde technologieën (Acemoglu et al., 2012).

Digitalisering kan in branches met relatief veel mensen in loondienst voor een verlichting van het personeelstekort zorgen (McKinsey, 2022; Oosthuizen et al. 2021; Fashion United, 2023). Waar digitalisering sommige traditionele functies in de retailsector vervangt en automatiseert is er ruimte voor meer functies die gericht zijn op het bieden van persoonlijk advies en klantenservice (Knezevic et al., 2010). Voorbeelden hiervan zijn stylisten of personal shoppers. Waar verkoopkanalen online komen kunnen Augmented Reality (AR) en Virtual Reality (VR) ervaringen een interactieve en gepersonaliseerde winkelervaring bieden. Dergelijke toepassingen worden nu al gebruikt door de grootschalige retailers zoals Amazon, Walmart of Carrefour (Kaur et al., 2020).

Naast een verandering naar meer klantgerichte ondersteunende taken, groeit ook de vraag naar analytische vaardigheden en managementposities (McKinsey, 2022). Personeel dat data-gestuurde beslissingen kan nemen en geavanceerde analyses kan gebruiken, bijvoorbeeld voor vraagvoorspelling, voorraad- en doorstroombeheer, en

de overgang van offline naar omnichannel-activiteiten is hierbij noodzakelijk. Tegelijkertijd groeit ook het belang van marketingfuncties. Zo kan marketingpersoneel bijvoorbeeld taal, kleuren of symbolen gebruiken die de nadruk leggen op de milieuvriendelijke aspecten van producten, om de verkoop van duurzame producten te stimuleren. Het inrichten van de keuzearchitectuur op een dusdanige manier dat consumenten eerder de door de keuzeontwerper gewenste keuze maken wordt ook wel als nudging omschreven (Thaler & Sunstein, 2003).

Het investeren in digitalisering maakt het mogelijk om beter in te spelen op interesses van (potentiële) klanten, optimale prijspunten vast te stellen, preciezer voorraadbeheer te bedrijven en distributie- en logistieke processen beter te beheren (Manyika et al., 2011). Er is echter nog behoefte aan onderzoek om te identificeren (i) voor welke retailers, (ii) in welke omgeving en (iii) voor welk soort beslissingen er aantoonbare waarde is om (big) data te gebruiken (Dekimpe, 2020). Data-analyse is vooral nuttig voor vaak terugkerende beslissingen, maar kan minder gepast zijn als het om strategische beslissingen of het opbouwen van langdurig consumentenvertrouwen gaat.

Aan de ene kant kan digitalisering bijdragen aan verduurzaming. Aan de andere kant is digitalisering geen substituut voor fysiek kapitaal en de daarmee gerelateerde impact op het milieu (Lange et al., 2020). Digitalisatie en de daarmee verbonden economische groei gaan gepaard met energieverbruik. Tevens zijn schaarse grondstoffen in de vorm van metalen en mineralen van groot belang voor de ontwikkeling van elektrische mobiliteit en digitale technologieën. Het onevenwicht in de vraag en het aanbod van deze elementen veroorzaakt afhankelijkheid van bepaalde landen, waaronder landen met praktijken op het gebied van arbeid die als onethisch worden geacht, zoals bijvoorbeeld China (Eerola et al., 2021).

In dit scenario besparen retailers kosten op de lange termijn door het installeren van energiebesparende apparatuur en het energieverbruik bij te houden met slimme meters of applicaties. Sinds januari 2023 draagt de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) hier via rapportage aan bij. Volgens deze richtlijn worden beursgenoteerde bedrijven vanaf het boekjaar 2024 verplicht te rapporteren over de impact van de bedrijfsactiviteiten op mens en klimaat. Hoewel mkb'ers zijn vrijgesteld van deze wetgeving, worden zij er wel door geraakt doordat beursgenoteerden bedrijven over de hele keten moeten rapporteren en derhalve bij mkb'ers in de keten verklaringen opvragen.

## 3 De randvoorwaarden van investeringen

Door samen te werken binnen de keten en traditionele patronen te doorbreken kunnen retailers verduurzamen en digitaliseren. Belangrijke voorwaarden daarbij zijn een gelijk speelveld, centralisering en harmonisatie van reguleringen en toegang tot financiering tegen redelijke kosten.

### 3.1 Randvoorwaarden en monitoring

Onder bepaalde voorwaarden zullen kansen voor verduurzaming, digitalisering en de ontwikkeling van talent zich voordoen in het tweede scenario. Deze voorwaarden vormen ook de tegenhanger van de mogelijke bedreigingen die de additionele investeringen in de transformaties mogelijk belemmeren. Per investering geven we een meeteenheid aan, die het mogelijk maakt om de voortgang van deze investeringen te meten. Of, en in welke vorm, deze data al beschikbaar zijn komt in de vierde kolom van de tabel aan bod. Voor de randvoorwaarden worden drie kleuren gehanteerd om aan te geven hoe makkelijk investeringen gedaan kunnen worden. De kleuren geven daarnaast de beschikbaarheid van de data weer. Dit kleurensysteem is toegelicht in tabel 3.1.

Tabel 3.1 Kleurensysteem voor randvoorwaarden en beschikbare data

Kleuren	Randvoorwaarde	Databeschikbaarheid
●	Binnen de mogelijkheden van retailers, geen/weinig externe ondersteuning nodig.	Beschikbaar
●	Gedeeltelijk buiten de mogelijkheden van retailers, mogelijk externe ondersteuning nodig.	
●	Grotendeels buiten de mogelijkheden van retailers, waarschijnlijk externe ondersteuning nodig	Niet beschikbaar

Wanneer investeringen binnen de mogelijkheden van retailers vallen (●) zijn ondernemers grotendeels niet afhankelijk van externe factoren en/of ontwikkelingen en in staat de investeringen zelf te realiseren. Wanneer investeringen gedeeltelijk (●) of grotendeels (●) buiten de mogelijkheden van retailers vallen zijn ondernemers gedeeltelijk of grotendeels afhankelijk van externe factoren. Dat zou kunnen betekenen dat ondersteuning en/of ingrijpen door externe partijen zoals de overheid mogelijk of waarschijnlijk noodzakelijk is. Voor de beschikbaarheid van data hanteren we alleen de kleuren groen en rood (wel of niet beschikbaar).

#### Verduurzaming

Initiatieven die retailers zelf kunnen nemen om een grotere impact op verduurzaming te hebben is ketensamenwerking en het vastleggen van die samenwerking in de voorwaarden van (inkoop)overeenkomsten. Hiervoor moeten leveranciers hun duurzaamheidsprestaties evalueren (door monitoring en audits), zodat retailers transparantie kunnen bieden aan consumenten en de maatschappij als geheel (Berning et Venter, 2015). Het is nog onduidelijk in hoeverre een gestandaardiseerde beoordeling, idealiter gebaseerd op een levenscyclusanalyse, in de praktijk wordt toegepast. De grote hoeveelheid aan duurzaamheidslabels biedt daarnaast op dit moment geen eenduidige transparantie naar consumenten.

Retailers kunnen de samenwerking met leveranciers nog verder verdiepen door het bieden van educatie en ondersteuning aan leveranciers om hun begrip en implementatie van duurzame praktijken te verbeteren en het opzetten van partnerschappen en platforms voor samenwerking met leveranciers (UN, 2010). Een belangrijke randvoorwaarde voor deze initiatieven is de **vraag van de consument**, die mogelijk goedkopere (en minder

duurzame oplossingen) prefereert. Om die rede is een **level playing field** waarin de gehele milieu-impact van een product geïnternaliseerd wordt (soms als *true pricing* aangeduid) minimaal binnen de EU van groot belang. De markt in handelsgoederen en de keuze van Nederlandse consumenten om in het buitenland te kopen is te groot om dit alleen voor Nederland te regelen. De verschuiving van integrale kostprijsberekening naar universele LifeCycleAnalyses-berekeningen wordt daarom belangrijk. Met het Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) wil de EU CO<sub>2</sub>-intensieve producten die worden ingevoerd in de EU beprijzen om zo ook een milieuvriendelijkere productie in het buitenland en een gelijk speelveld op de wereldmarkt te stimuleren. De CBAM bevindt zich momenteel nog in een overgangsfase en dekt nog niet alle productcategorieën.

Tabel 3.2 Verduurzaming: Randvoorwaarden, meeteenheid en beschikbare data

Verduurzaming			
	Randvoorwaarden	Meeteenheid	Databeschikbaarheid
<b>Hernieuwbare energie/ energiezuinige installaties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Niet te lange terugverdientijd</li> <li>● Voldoende financiering</li> <li>● Level playing field</li> <li>● Voldoende hernieuwbare energie</li> </ul>	Hernieuwbaar in kW/h per jaar CO <sub>2</sub> prestatieladder niveau 3  Aandeel hernieuwbare energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>● EED Energie audits<sup>4</sup> (niet openbaar)</li> <li>● CO<sub>2</sub> prestatieladder (niet openbaar)</li> <li>● CBS Statline</li> </ul>
<b>Reclameverlichting waar mogelijk uitschakelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Samenwerking met retailers</li> <li>● Regels gemeente</li> </ul>	Aantal winkels met reclameverlichting/aandeel energieverbruik	● Niet beschikbaar
<b>Ruimte besparen door multifunctioneel gebruik van de fysieke winkel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Multifunctioneel gebruik van ruimte van complementaire winkels</li> </ul>	Vierkante meter aan winkeloppervlakte	● Retail Insiders
<b>Circulariteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ketensamenwerking</li> <li>● Technieken recycling</li> <li>● Systeemintegratie afvalstromen</li> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Vraag en bewustzijn consument</li> </ul>	Aandeel tweedehands winkels in de retail Percentage verspild voedsel supermarkten Percentage verspild voedsel consumenten Recycling ratio verwerkers (UPV) houdbaarheidsstermijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> <li>● WUR</li> <li>● Milieu Centraal</li> <li>● Afvalfonds</li> </ul>
<b>Verantwoord inkopen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ketensamenwerking</li> <li>● Tariefdifferentiatie</li> <li>● Consumentenvraag</li> <li>● Level playing field</li> </ul>	Kg emissies tijdens de levenscyclus Percentage verspild voedsel supermarkten	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Via bedrijven (niet openbaar)</li> <li>● WUR</li> </ul>
<b>Transparantie en communicatie over duurzame producten naar consumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ketensamenwerking</li> <li>● Duurzame labels</li> </ul>	Kg emissies tijdens de levenscyclus Aandeel producten met duurzaamheidscertificaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Via bedrijven (niet openbaar)</li> <li>● Niet beschikbaar</li> </ul>

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2024)

Een gelijk speelveld wordt grotendeels gedefinieerd door nationale en Europese regelgeving waarmee retailers geconfronteerd worden, maar door regeling in andere landen. Die regelgeving kan belemmerend of juist ondersteunend zijn. Een manier om landen te vergelijken in de mate waarin de regelgeving beperkend is voor de retailsector is de Retail Restrictiveness Indicator (RRI). Deze omvat onder meer operationele restricties, zoals belastingen, openingsuren, verkooppromoties en verkoopkanalen. In 2022 was de RRI van Nederlands 2,3; dat is

<sup>4</sup> Voor bedrijven met meer dan 250 fte en een jaaromzet van meer dan 50 miljoen euro.

boven de Europese mediaan van 1,7 (EC, 2022). Dit duidt op het belang van **centralisering en harmonisering** van reguleringen in Nederland en Europa.

### Digitalisering

Een groot aantal randvoorwaarden voor de digitalisering ligt buiten de invloed van retailers. De **sociale acceptatie** en **digitale infrastructuur** zijn bijvoorbeeld factoren die zich over de tijd ontwikkelen. De data en beschikbare technologieën voor digitalisering bestaan al: Op macroniveau verkopen duizenden winkels specifieke producten, terwijl consumenten op microniveau een dataspoor achterlaten over de aankopen die ze doen na het bezoeken van bepaalde websites of fysieke winkels op een bepaalde locatie en een bepaald tijdstip (Dekimpe, 2020). Tegelijkertijd worden beschikbare technologieën voor automatisering, zoals zelfscantechnologie en digitale prijskaartjes al toegepast. Een voorbeeld zijn de robots Pepper en Cruzr, die klanten verwelkomen en adviseren, bijvoorbeeld in winkels van VodafoneZiggo of de Duitse supermarkt EDEKA. De kosten spelen hier een rol. De aanschaf van dergelijke robots kan tussen de 17.500 en 30.000 euro liggen, met maandelijkse service- en softwarekosten van ongeveer 1.250 euro (Retail Insiders, 2021). Het zijn echter vooral interne uitdagingen, zoals het gebrek aan **personeel** en/of het gebrek aan **technische en analytische vaardigheden** die het investeren in data-analyse en automatisering vertragen en beperken. In veel gevallen is het **doorbreken van begrotingscycli** en het vermijden van herhaling van eerdere kapitaalinvesteringen een grote uitdaging (Begley et al., 2019). Het doorbreken van begrotingscycli duidt op het vermogen van ondernemers om los te komen van traditionele, jaarlijkse budgetterings- en planningscycli en in plaats daarvan een meer flexibele en dynamische benadering van financiële planning en uitgavenbeheer te hanteren.

Tabel 3.3 Digitalisering: Randvoorwaarden, meeteenheid en beschikbare data

Digitalisering			
	Randvoorwaarden	Meeteenheid	Databeschikbaarheid
<b>E-commerce en omnichannel retailing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Vraag van de consument</li> <li>● Aanbod bezorgservices</li> <li>● Cybersecurity*</li> </ul>	Digitale vaardigheden Aandeel bedrijven met een online-verkoopkanaal Online bestedingen Aantal pakketbezorgingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> <li>● Retail Insiders</li> </ul>
<b>Data-analyse en personalisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Doorbreken van begrotingscycli</li> <li>● Regelgeving</li> <li>● Cybersecurity*</li> </ul>	Aandeel bedrijven dat data opslaat en analyseert Restricties/voorwaarden gebruik van data	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> <li>● Doorbreken begrotingscycli</li> <li>● O.a. AVG</li> </ul>
<b>Automatisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Doorbreken van begrotingscycli</li> <li>● Kosten</li> <li>● Sociale acceptatie robots</li> <li>● Cybersecurity*</li> </ul>	Aandeel bedrijven dat gebruikmaakt van automatische processen in operaties en dienstverlening Gebruik van clouddiensten en slimme apparaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> <li>● Doorbreken begrotingscycli</li> <li>● Kosten van automatisering door retailers</li> <li>● Acceptatie robots</li> </ul>
<b>Kunstmatige intelligentie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Kosten</li> <li>● Sociale acceptatie</li> <li>● Digitale infrastructuur</li> <li>● Cybersecurity*</li> </ul>	Aandeel bedrijven dat gebruikmaakt van AI <sup>5</sup> Gebruik van clouddiensten en slimme apparaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> <li>● Kosten van AI door retailers</li> <li>● Acceptatie AI</li> </ul>

<sup>5</sup> AI-systemen verwijzen naar systemen die door hun omgeving te analyseren met een zekere mate van zelfstandigheid, acties ondernemen om bepaalde doelen te bereiken. Deze systemen kunnen op software gebaseerd zijn (spraak- of gezichtsherkenning), maar ook geïntegreerd zijn in apparaten (zelfrijdende auto's, drones, magazijnsystemen).



\* Cybersecurity: Data over cybersecuritymaatregelen, cybersecurityincidenten en cybercrime beschikbaar via CBS Statline.

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2024)

### Talent en vaardigheden

Het werven van talent ligt niet altijd binnen de mogelijkheden van retailers omdat deze geconfronteerd worden met toenemende **arbeidskosten** en minder **interesse vanuit de arbeidsmarkt**. Hierdoor ervaart de retailsector een toenemende werkdruk (CBS, 2023). Door aspecten zoals een laag salaris en weinig doorgroeimogelijkheden wordt de retailsector niet altijd als een aantrekkelijke werkgever ervaren (Broadbridge, 2003). Daarentegen kenmerkt de sector zich ook door de flexibiliteit en goede werksfeer. Bovendien blijken mensen met werkervaring in de retailsector over het algemeen positief over de sector (QandA, 2022). In samenwerking met de publieke sector zou het imago verbeterd kunnen worden, door het inzetten van medewerkers als ambassadeurs en informeren van doorgroeimogelijkheden in het onderwijs (QandA, 2022). Investeren in vaardigheden van de medewerkers en retailondernemers door bijscholing kan in samenwerking met bedrijven en het onderwijs gebeuren. Dat is eventueel vrij toegankelijk te doen door gebruik te maken van online modules en/of cursussen. Data over mogelijke opleidingen en cursussen in de retailsector zijn op websites zoals "Werk in de Winkel" te vinden en te koppelen aan het Retail Qualification Framework, dat een koppeling met het Skillspaspoort mogelijk gaat maken. Hierdoor worden competenties van een persoon zichtbaarder en objectiever en worden talentontwikkeling en het volgen van een opleiding laagdrempeliger. Echter komen hier universitaire opleidingen minder duidelijk naar boven, die door schaalvergroting, digitalisering en verduurzaming wel een relatie met de retailsector zouden kunnen hebben. Het is daarom relevant dat ondernemers en aanbieders van hoger onderwijs studenten bewust maken van de mogelijkheden van een carrière in de retailsector.

Tabel 3.4 Vaardigheden en talent: Randvoorwaarden, meeteenheid en beschikbare data

Vaardigheden en talentontwikkeling			
	Randvoorwaarden	Meeteenheid	Databeschikbaarheid
<b>Om- en bijscholen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interesse personeel en studenten</li> <li>● Beschikbare modules en cursussen</li> <li>● Samenwerken bedrijven en onderwijs</li> </ul>	Aantal studenten dat kiest voor een opleiding met mogelijke carrière in de retailsector Aantal cursussen specifiek gericht op aspecten in de retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Werkindewinkel.nl, Studiekeuze 123,</li> <li>● CBS Statline</li> <li>● Retail Insiders</li> </ul>
<b>Beroepsonderwijs en -opleiding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Interesse personeel en studenten</li> </ul>	Aantal studenten dat kiest voor een opleiding met mogelijke carrière in de retailsector Aantal opleidingen met focus op de retail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Werkindewinkel.nl, Studiekeuze 123,</li> <li>● CBS Statline</li> <li>● Retail Insiders</li> </ul>
<b>Werven en behoud van werknemers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeel en vaardigheden</li> <li>● Goede werkuren</li> <li>● Doorgroeimogelijkheden</li> <li>● Salaris</li> <li>● Kosten</li> </ul>	Instromers en uitstromers Gemiddeld aantal werkuren per subsector Gemiddeld salaris per fte	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> <li>● Retail Insiders</li> </ul>
<b>Digitalisering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kosten</li> <li>● Sociale acceptatie</li> <li>● Regelgeving</li> </ul>	Internettoegang en gebruik Gebruik van IT- en cloudoplossingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CBS Statline</li> </ul>

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2024)

## 3.2 Gelijk speelveld

De Retail Restrictiveness Indicator geeft aan dat er voor Nederlandse retailers een hoog aantal regelgevende beperkingen bestaat. Zo zijn er strikte bestemmingsplannen die bepalen waar winkels gevestigd mogen worden, is de Nederlandse arbeidswetgeving vergeleken met andere landen relatief streng, net als de Nederlandse wetgeving op het gebied van consumentenbescherming. Daarnaast heeft Europa te maken met andere reguleringen en kostenstructuren dan de Verenigde Staten of China. Dit geldt op verschillende gebieden, zoals verduurzaming, alsook de mededingingsrechtelijke aspecten van verticale en horizontale samenwerking, en het behoud van ondernemersonafhankelijkheid. Om een gelijk speelveld voor de retailsector in Nederland te creëren, is steun nodig op het gebied van eerlijke belastingdruk, toegang tot financiering en technologische innovatie. Dit omvat harmonisatie van belastingregels, subsidies voor digitalisering en duurzaamheid, en flexibele arbeidswetten. Bovendien is samenwerking tussen overheid, onderwijsinstellingen en de private sector cruciaal voor het bevorderen van eerlijkheid en concurrentievermogen. Een gelijk speelveld neemt milieuvervuiling, sociale impact of andere externaliteiten van de productie mee. Lokale en regionale overheden hebben goed zicht op de gevolgen van achterblijvende investeringen in de retailsector en de gevolgen daarvan in de winkelstraten. Maar de middelen om structurele samenwerking te bevorderen zijn beperkt. Juist op lokaal niveau moeten overheden in staat worden gesteld om ondernemers te helpen met de transitie. Bijvoorbeeld door hen beter gebruik te laten maken van bestaande stimuleringsregelingen.

# Referenties

- Acemoglu, D., Aghion, P., Bursztyn, L., & Hémous, D. (2012). The environment and directed technical change. *American economic review*, 102(1), 131-166.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic overview. *The Academy of Management Perspectives*, 45-62.
- Begley, S., Hancock, B., Kilroy, T., & Kohli, S. (2019). Automation in retail: An executive overview for getting ready. McKinsey & Company Retail Insights.
- Berning, A., Venter, C. (2015). Sustainable Supply Chain Engagement in a Retail Environment. *Sustainability* 2015, 7, 6246-6263; doi:10.3390/su7056246
- Broadbridge, A. (2003). The appeal of retailing as a career 20 years on. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(5), 287-296.
- CBS (2023). Drie kwart van de ondernemers ervaart personeelstekort. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/34/drie-kwart-van-de-ondernemers-ervaart-personeelstekort>
- CBS (2023). ICT-gebruik bij bedrijven; bedrijfsgrootte, 2023. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/85734NED/table?ts=1713258938909>
- CBS (2024). Dashboard arbeidsmarkt. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt>
- Centraal Planbureau. (2023). "De Nederlandse economie in historisch perspectief". <https://www.cpb.nl/de-nederlandse-economie-in-historisch-perspectief-eco>
- Council of Europe (2022). EVERYBODY'S BUSINESS: the role that business can play in supporting cohesive communities. <https://rm.coe.int/policy-brief-business-and-diversity-the-role-of-business-in-community-/1680a569cd>
- 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>
- DeKimpe, M. G. (2020). Retailing and retailing research in the age of big data analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 3-14.
- DesJardins, J.R. (2005). Business and environmental sustainability. *Bus. Prof. Ethics J.*, 24 (2005), pp. 35-59
- DesJardins, S., Halseth, G., Leblanc, P., & Ryser, L. (2002). *Services, social cohesion, and social capital: A literature review*. Montreal, QC: Canadian Rural Restructuring Foundation.
- Ecodesign Project (2018). Ecodesign in the Textile Sector. [http://www.ecosign-project.eu/wp-content/uploads/2018/09/TEXTILE\\_UNIT09\\_EN\\_lecture.pdf](http://www.ecosign-project.eu/wp-content/uploads/2018/09/TEXTILE_UNIT09_EN_lecture.pdf)
- Eerola, T., Eilu, P., Hanski, J., Horn, S., Judl, J., Karhu, M. & Långbacka, B. (2021). Digitalization and natural resources. Geological Survey of Finland. Open File Research Report, 50, 2021.
- Eurocommerce (2021). E-commerce still growing: accelerated digitalisation of businesses and consumers. *Position paper - Digital, Technology & Payments*. <https://www.eurocommerce.eu/2021/09/e-commerce-still-growing-accelerated-digitalisation-of-businesses-and-consumers/>
- Eurocommerce (2024) Signs of Hope: The State of Grocery Retail 2024. <https://www.eurocommerce.eu/2024/04/signs-of-hope-the-state-of-grocery-retail-2024/>
- European Commission (2022). Retail Restrictiveness Indicator. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail/retail-restrictiveness-indicator-rr\\_i\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail/retail-restrictiveness-indicator-rr_i_en)
- European Commission (2023). Who does what under Ecodesign? [https://energy-efficient-products.ec.europa.eu/ecodesign-and-energy-label/legislative-framework/who-does-what-under-ecodesign\\_en](https://energy-efficient-products.ec.europa.eu/ecodesign-and-energy-label/legislative-framework/who-does-what-under-ecodesign_en)
- European Commission (2024a). Europe's Digital Decade: digital targets for 2030. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en)
- European Commission (2024b). A transition pathway for a more resilient, digital and green retail ecosystem.
- Europees Milieugagentschap. (2024). Textile waste management in Europe's circular economy. <https://www.eionet.europa.eu/etcs/etc-ce/products/etc-ce-report-2024-5-textile-waste-management-in-europes-circular-economy>
- Fashion United (2023). Digitalisering als wapen tegen het personeelstekort in de retailsector. <https://fashionunited.nl/nieuws/business/digitalisering-als-wapen-tegen-het-personeelstekort-in-de-retailsector/2023100458721>

- ING (2023). Klimaattransitie loopt nog geen storm in de retail. (7 november, 2023). <https://www.ing.nl/zakelijk/sector/trade-retail/klimaattransitie-loopt-nog-geen-storm-in-de-retail>
- Kamer van Koophandel. (2020). Webshop én fysieke winkel waarom combineren loont. <https://www.kvk.nl/marketing/webshop-en-fysieke-winkel-waarom-combineren-loont/>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business horizons*, 62(1), 15-25.
- Kaur, V., Khullar, V., & Verma, N. (2020). Review of artificial intelligence with retailing sector. *Journal of Computer Science Research*, 2(1), 1-7.
- Knezevic, B., Renko, S., & Knego, N. (2011). Changes in Retail Industry in the EU. *Business, Management and Economics Engineering*, 9(1), 34-49.
- Lange, S., Pohl, J., Santarius, T. (2020). Digitalization and energy consumption. Does ICT reduce energy demand? *Ecological Economics*, Volume 176, October 2020, 106760. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020>.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Hung Byers, A. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.
- McKinsey (2022). Transforming the EU retail sector. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector>
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024). Referentieraming 2024. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/04/24/referentieraming-ocw-2024>.
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: Drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, 203, 125-142.
- Oosthuizen, K., Botha, E., Robertson, J., & Montecchi, M. (2021). Artificial intelligence in retail: The AI-enabled value chain. *Australasian Marketing Journal*, 29(3), 264-273.
- PwC (2023). Future Proofing the Electronics Industry: The case for circular business models. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/2023-11/Circular%20electronics.pdf>
- QandA (2022). Het Imago Van De Retail De Verwachtingen En Wensen Van Twintigers En Dertigers. <https://qanda.nl/downloads/Whitepaper-Het-imago-van-de-retail.pdf>
- Rabobank (2024). Rabobank Retail Update. [https://agfstorage.blob.core.windows.net/misc/W360\\_nl/2024/04/03/Rabobank\\_Retail\\_Update\\_april\\_2024.pdf](https://agfstorage.blob.core.windows.net/misc/W360_nl/2024/04/03/Rabobank_Retail_Update_april_2024.pdf)
- Retail Insiders (2021). Robots in retail. <https://www.retailinsiders.nl/docs/32fe9d75-f103-4d57-8715-7b976cae1a57.pdf>
- Retail Insiders (2023). Arbeidsmarktportage Zelfstandigen & Werknemers Vergelijking tussen detailhandelsbranches.
- Rijkswaterstaat (2024). Uitgebreide producentenverantwoordelijkheid. <https://www.afvalcirculair.nl/producentenverantwoordelijkheid/>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- SEO Economisch Onderzoek (2023). Arbeidsmarktbeleid in de detailhandel. <https://www.seo.nl/publicaties/arbeidsmarktbeleid-in-de-detailhandel/>
- United Nations Global Compact. (2010). Supply chain sustainability: A practical guide for continuous improvement. Available online: [https://www.unglobalcompact.org/Issues/supply\\_chain/guidance\\_material.html](https://www.unglobalcompact.org/Issues/supply_chain/guidance_material.html)

# Bijlage A Onderzoeksvragen en definities

Deze factsheet geeft inzicht in de kansen en de bedreigingen van mogelijke investeringen en de randvoorwaarden die nodig zijn om de investeringen te verwezenlijken. Daartoe worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Wat is de jaarlijkse omzet van de retailsector in Nederland (en daarmee de investeringsbehoefte van 1,2 procent)?
2. Wat zijn de doelstellingen van de investeringen, en welke scenario's (naar de toekomst toe) ontvouwen zich als investeringen niet mogelijk blijken of achterblijven?
3. Welke mogelijkheden hebben retailers om de investeringen zelf te bekostigen, is dit gelijk voor alle type(n) retailers (wat is er bekend over winstmarges?) en onder welke omstandigheden (randvoorwaarden) zullen ze deze investeringen ook maken?
4. Hebben de retailers voldoende middelen om aan de triple transformation deel te nemen, of is er meer steun nodig?
5. Wat is de eventuele databehoeft (kwaliteit, meetniveau, variabelen, ontsluiting etc.) om investeringen in verduurzaming, digitalisering en labour force in en door retail te kunnen monitoren en te kunnen aanjagen?

## Definitie van de retailsector

Retail Insiders (2024) definieert de retailsector als volgt: "Tot de detailhandel behoren bedrijven die goederen verkopen aan consumenten (exclusief auto's, motorfietsen en caravans). Dit kunnen zowel nieuwe als tweedehands goederen zijn." Volgens de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het CBS valt de retailsector onder SBI-code 47. Deze is verder onder te verdelen in de volgende subsectoren:

- Supermarkten en warenhuizen;
- Gespecialiseerde winkels in voedings- en genotmiddelen;
- Benzinestations;
- Winkels in consumentenelektronica;
- Winkels in overige huishoudelijke artikelen;
- Winkels in lectuur, sport-, kampeer- en recreatieartikelen;
- Winkels in overige artikelen (o.a. kleding);
- Markthandel en detailhandel niet via winkel of markt (internet).

Voor dit onderzoek zijn gegevens verzameld van onder meer het CBS, maar ook van Retail Insiders. Laatstgenoemde hanteert een vergelijkbare indeling van de retailsector in branches. Deze is als volgt:

- Consumentenelektronica;
- IT;
- Huishoudelijke elektronica;
- Kleding;
- Schoenen & lifestyle;
- Health & beauty;
- Home & living;
- DIY & garden;
- Media & entertainment;
- Speelgoed;
- Sport & recreatie;
- Telecom;
- Overige producten.

# Bijlage B Kansen en bedreigingen

Tabel B.1 Kansen voor de retailsector

	Verduurzaming	Digitalisering	Arbeidskrachten
<b>Kansen</b>	Scope 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hernieuwbare energie-installaties</li> <li>• Betere isolatie van glas, vloeren en muren</li> <li>• Warmtepompen, warmte/koude opslaginstallatie, duurzame airconditioning</li> <li>• Led-verlichting, uitschakelen reclameverlichting</li> <li>• Energiemonitoring, remote digital management</li> <li>• Circulariteit, minder voedselverspilling</li> <li>• Ruimte besparen</li> </ul> Scope 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Mogelijk) duurzaam zelf produceren</li> <li>• Circulaire verpakkingen</li> <li>• PaaS: verhuren van producten</li> <li>• Overstappen naar groene elektriciteitsleveranciers</li> </ul> Scope 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producentenverantwoordelijkheid</li> <li>• Verantwoord inkopen</li> <li>• Transparantie en communicatie over duurzame producten naar consumenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatisering van processen en ondersteunende functies</li> <li>• Voorraadbeheer</li> <li>• Optimalisatie van prijsstelling en promoties</li> <li>• Personeelsplanning</li> <li>• Vraagvoorspelling en planning</li> <li>• Supplychain beheer</li> <li>• last-mile bezorging (in- of outsourced), bezorgdrones en het technisch onderhoud daarvan</li> <li>• integratie offline en online channels gegevensintegratie en-deling, doorbreken van data in silo's</li> <li>• PaaS, IoT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruikmaken van alle kanalen voor consumenten</li> <li>• Meer groei in management-functies</li> <li>• Marketingfuncties</li> <li>• HR-functies</li> <li>• (Financiering) opleidingsprogramma's</li> <li>• Modules</li> <li>• Sectorbrede campagnes voor het werven van nieuw personeel</li> </ul>
	Samenwerking met externe partijen		
	Level playing field		
	Monitoring		
	Centralisering en harmonisatie van reguleringen		

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2024)

Tabel B.2 Bedreigingen voor de retailsector

Bedreigingen	Verduurzaming	Digitalisering	Arbeidsmarkt
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebrek aan hernieuwbare energie</li> <li>• Gebrek aan geharmoniseerde standaards en labels</li> <li>• Prioritering in investeringen met een kortere terugbetalingsperiode</li> <li>• Gebrek aan samenwerking met externe partijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten, vooral voor kleinere spelers</li> <li>• Cybersecurity</li> <li>• Gebrek aan privacy</li> <li>• Gebrek aan infrastructuur</li> <li>• Vraag naar "winkel" ervaring</li> <li>• Bezorgdiensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoge uitvalrate</li> <li>• Beperkte gereedheid voor de transitie</li> <li>• Weinig investering in training</li> <li>• Toenemend aandeel werknemers met hogere kwalificaties</li> <li>• Weinig interesse in retailsector</li> </ul>
	Hoge kosten		
	Concurrentie		
	Hoge rente, liquiditeitsproblemen van banken		
	Onzekerheid		
	Complexe reguleringen (retail restrictiveness)		
	Gebrek aan talent		

Bron: SEO Economisch Onderzoek (2024)



# “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 2024-67**

**ISBN 978-90-5220-418-5**

## **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 © 2024 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](mailto:secretariaat@seo.nl).

Roetersstraat 29  
1018 WB Amsterdam

**+31 20 399 1255**  
[secretariaat@seo.nl](mailto:secretariaat@seo.nl)  
[www.seo.nl](http://www.seo.nl)