



Rabobank Retail Update

April 2024

De dynamische retailsector heeft in de afgelopen vijf jaar evenveel disruptie ervaren als in de twintig jaar ervoor. Elke belangrijke stakeholder (klanten, leveranciers, werknemers en investeerders) heeft drastische veranderingen doorgemaakt vanuit demografie, klantgedrag, technologie en verwachtingen, en dit alles tegelijkertijd. De combinatie van uitdagingen vereist vaak een grondige heroverweging van diepgewortelde overtuigingen en werkwijzen.

Retail is topsport waarin ondernemers moeten inspelen op trends door continu hun strategie aan te passen, te excelleren in de executie, slim te digitaliseren en te verduurzamen.

Het verschil tussen een succesvolle, winstgevende en een structureel verlieslatende retail-operatie kan daarbij heel klein zijn. Maar wees niet pessimistisch. Er zijn nog veel kansen voor de retail, vaak in de combinatie offline en online.

In onze maandelijkse Retail Update verzamelen we recente ontwikkelingen rond de kernthema's binnen retail en voorzien deze van Rabobank commentaar om ondernemers hiermee te helpen, te inspireren en te activeren. Daarnaast publiceren we regelmatig over de kernthema's van de sectoren en gevolgen daarvan voor de strategie van retailers en groothandels.

Recente Rabobank retail publicaties

Sectorprognoses

De nieuwste Rabobank sectorprognoses *'Nederlandse economie groeit dit en volgend jaar vooral door uitgaven van huishoudens en de overheid'* zijn gepubliceerd. Na drie kwartalen krimp groeide de Nederlandse economie weer in het vierde kwartaal van 2023. We verwachten dat de economie de komende twee jaar gestaag blijft doorgroeien. Dat is goed nieuws want er is veel werk aan de winkel op het gebied van de woningnood, de energietransitie, vergrijzing en achterblijvende productiviteitsgroei.

We verwachten dus dat de Nederlandse economie het komende jaar groeit, maar *'Niet alle sectoren profiteren van de economische groei'*. Hoewel de groot-en detailhandel en de horeca profiteren van het koopkrachtherstel, spelen onder andere de geopolitieke spanningen de transportsector parten en ziet de uitzendbranche steeds vaker een tekort aan vraag.

Specifiek voor Handel verwachten we een kleine omzetgroei door verbeterde koopkracht. De detail- en groothandel zullen in 2024 licht groeien. Consumenten zijn wat minder pessimistisch. Hoewel het consumentenvertrouwen in februari dit jaar met -27 nog negatief was, is dat een hele verbetering ten opzichte van vorig jaar februari. Toen was het consumentenvertrouwen -44. De koopkracht van de consument verbetert door hogere cao-lonen en een lagere (kern)inflatie. Dit leidt samen met de krapte op de arbeidsmarkt tot een redelijk stabiele volumeontwikkeling in de meeste deelsectoren. Producten worden echter niet goedkoper. Veel bedrijven moeten hun prijzen verhogen door hogere operationele kosten. Of ze deze prijsstijgingen volledig kunnen doorberekenen aan de consument hangt sterk af van de concurrentie en de vraag. Groothandels lijken beter in staat om de gestegen kosten door te berekenen dan de detailhandelaren. De macro-economische vooruitzichten voor 2024 zijn minder slecht dan in 2023, maar ondernemers in de detail- en groothandel blijven veel uitdagingen tegenkomen. Vooral de detailhandel moet hard werken om de gestegen operationele kosten te drukken bij minimale prijsstijgingen. Dat terwijl de sector al lange tijd kampt met personeelstekorten en stijgende personeelskosten. Voor groothandels blijven de geopolitieke spanningen en conflicten zorgen voor uitdagingen, onder andere in transport en afzetkanalen.

Embedded Lending event – 18 april

Collega's Remco Timmerman, Jaap Dijkstra, Olaf ten Duis, Moana Aldering en Carolien Van Leeuwen nemen je op 18 april graag mee in de wereld van 'Embedded Lending'. Naar verwachting zal 30% van alle financieringen tegen 2030 via niet-bancaire kanalen lopen, wat groeikansen biedt voor platforms. Met Embedded Lending bied je jouw klanten financieringen op de plek waar zij hun zaken doen, zonder dat ze jouw platform hoeven te verlaten. Kom de trends, ontwikkelingen, keynotes, interactieve break-outsessies (o.a. met sectormanager retail Peter van Heerde) en marktinzichten ontdekken die je niet wilt missen als platformeigenaar. [Aanmelden? Simpel. Klik hier.](#)



Tabel 4: Omzetprognoses deelsectoren handel

Omzetprognoses (j-o-j%): Handel	2023	2024	2025
Autohandel en -reparatie	19,6	2,2	2,7
Gespecialiseerde autoreparatie	11,1	2,4	2,5
Handel in auto-onderdelen	5,8	1,0	0,3
Handel en reparatie van motorfietsen	-2,8	-1,0	0,0
Groothandel in landbouwproducten	-0,1	3,8	3,4
Groothandel in voedingsmiddelen	5,7	2,5	3,3
Groothandel in non-food	3,6	2,7	3,9
Groothandel in ICT-apparatuur	0,4	2,0	2,0
Groothandel in industriemachines	6,1	2,4	3,4
Overige Gespecialiseerde Groothandel	-15,4	-3,5	1,0
Groothandel In Bouwmaterialen	-6,5	1,0	1,2
Supermarkten	8,3	-1,0	-0,2
Winkels in voedingsmiddelen	3,3	1,5	0,6
Winkels in consumentenelektronica	-0,2	0,6	0,5
Winkels in doe-het-zelfartikelen	0,5	-1,0	0,6
Winkels in meubels, woninginrichting alg	-1,8	-2,5	0,3
Winkels in recreatieartikelen	2,2	1,0	0,5
Winkels in kleding	4,4	0,5	0,5
Winkels in schoenen en lederwaren	1,8	-1,2	-1,1
Postorderbedrijven, webwinkels	6,0	5,0	5,1

Bron: CBS en Rabobank

Blog 'China: van fabriek van de wereld naar retailgrootmacht?'



We schrijven regelmatig op de site van het retailvakblad RetailTrends. Richting 2030 wordt China naar verwachting de grootste economie ter wereld, en het land heeft op vele vlakken het Westen ingehaald.

Het doel van dit drieluik is om een genuanceerd beeld te schetsen van China als de 'fabriek van de wereld' die een beweging maakt naar het Westen.

Sectormanagers Peter van Heerde en Olaf Zwijnenburg dagen, in nauwe samenwerking met expert Ed Sander (艾德) en Mathijs de Boer (Head International Desk Asia), de lezer van uit om na te denken over mogelijke kansen, bedreigingen, vooroordelen en (eventueel onjuiste) aannames.

In '[China: van fabriek van de wereld naar retailgrootmacht? Deel 1](#)' beschrijven we de enorme sprong die het land gemaakt heeft in 30 jaar en de uitdagingen rondom 'nearshoring'. Het moderne China heeft in de afgelopen 30 jaar meer dan een miljard Chinezen een enorme sprong laten maken op het gebied van welvaart, nieuwe vrijheden en zelfs individuele rechten. Laten we de minder positieve aspecten van de Chinese samenleving vooral in China houden, maar veelbelovende voorbeelden en innovaties in onze eigen businessmodellen gebruiken. De huidige digitale technologiebedrijven in China zijn de concurrenten van morgen. En morgen is hier eerder dan je denkt. Daarbij zijn er naast kansen ook grote uitdagingen rondom 'nearshoring'. Het ontbreekt ons in het Westen vaak niet alleen aan de vaardigheden om producten te maken, maar ook aan het aantal arbeidskrachten om dit te realiseren. Een andere grote uitdaging is dat Europa over onvoldoende kritieke grondstoffen beschikt om op grote schaal te kunnen concurreren met de VS of China/Azië. Deze factoren beperken de mogelijkheden om productie eenvoudig te verplaatsen. Dat alle productie uit Azië in Europa kan worden gemaakt is een illusie.



In '[China: van fabriek van de wereld naar retailgrootmacht? Deel 2](#)' beschrijven we de opkomst van disruptieve Chinese platforms en de vraagtekens rondom privacy. Voor de opkomst van Chinese platforms in het Westen kon een Chinese fabrikant zijn producten hier vrijwel uitsluitend via de 'traditionele' toeleveringsketen verkopen. Merkeigenaren, importeurs of groothandels kochten die producten in om ze vervolgens met een (flinke) winstoverslag aan te bieden aan de Westerse consument. Met de opkomst van Chinese platforms behoort dat inmiddels tot de verleden tijd. Chinese fabrieken kunnen de Westerse consument simpel bereiken door het betalen van wat extra commissie aan Chinese platforms die helpen. In het



Westen bestaan hierover veel vooroordelen en wordt er regelmatig met ongefundeerde argumenten kritiek geleverd. Veel Chinese bedrijven hebben echter bijzonder innovatieve en disruptieve businessmodellen ontwikkeld waar we in het Westen met een open blik veel van kunnen leren. China heeft ons jarenlang gekopieerd en het is geen schande om goede ideeën terug te kopiëren zonder met een belerende vinger te wijzen naar Chinezen die slimmere businessmodellen hebben bedacht dan wij. Laten we daarbij vooral ook kritisch blijven op ons eigen consumptiegedrag. En daarbij moeten consumenten ervan uit gaan dat vrijwel alle populaire apps data van je telefoon trekken, of het nu gaat om Facebook, Instagram, AliExpress of Temu. De vraag is vooral welk risico je daarmee loopt, welke eventuele voordelen je ontvangt en of je dat alles bij elkaar acceptabel vindt.

In deel 3 - over Chinese rommel? - behandelen we de productie van 'spullen' en arbeidsomstandigheden. Het is belangrijk om de lokale context en cultuur in overweging te nemen bij het beoordelen ervan. In het Westen moeten we ons daarbij vooral blijven afvragen: wie blijft al die spullen kopen? Dit derde deel wordt gepubliceerd op donderdag 11 april 2024.

We geven in diverse media de visie weer van Rabobank op de retailsector.

In een interview met *Het Financieele Dagblad* '*Parfumerie moet er alles aan doen om klant de winkel in te krijgen*' spraken we over de constante groei van maar ook de uitdagingen voor Douglas in de markt voor parfums, make-up en huidverzorging. McKinsey schat dat de wereldwijde cosmetica-industrie tegen 2027 meer dan €530 mrd aan winkelverkoop zal opleveren. Dat zou neerkomen op een groei van ongeveer 6% per jaar. Quote: 'Het is echter niet zo dat grote ketens als Douglas en ICI Paris XL daar automatisch van profiteren. Er is sprake van grote concurrentie in de branche. De consument heeft keuze uit een tal van verkoopkanalen, van drogisterijen tot supermarkten en van grote warenhuizen tot gespecialiseerde webshops. Dat maakt potentiële klanten kritisch en prijsbewust. Ze kunnen gemakkelijker overstappen als ze niet tevreden zijn'.

"Er is sprake van grote concurrentie"

In een uitgebreid interview met *Het NRC* '*De webwinkels hebben het zwaar nu ook zij zich naar de regels van het kapitalisme moeten voegen*' gaven we duiding aan de terugloop van online omzetaandelen. Quote: 'Wie uit de recente, zwakke cijfers van webwinkeliers de conclusie trekt dat de fysieke winkel aan een tweede jeugd is begonnen, laat zich onterecht in slaap sussen. Er is echt iets aan de hand met de stenen winkel. Het bewijs zie je in de aantallen: sinds 2010 zijn zo'n 22.000 panden van niet-voedingswinkels „verdwenen”, vaak omgebouwd tot woonhuis, horecazaak of kantoor. Dat is bijna een vijfde van het totaal. **Verderop in deze RetailUpdate zetten we de nieuwste cijfers op een rijtje onder Markt- en concurrentiepositie.** De groeicijfers laten zien hoe dat komt: tussen 2015 en 2023 stegen de verkopen in de detailhandel – online en offline samen – met 29 procent. De online-omzet steeg in diezelfde periode met 240 procent. Dus ja, de stenen winkel won het van online –

"Er is echt iets aan de hand met de stenen winkel"

maar alleen in het jaar 2023. Wie verder zoekt, ziet een ander beeld. Een moment van stagnatie is dus ook niet gek: het is een correctie op de enorme groei die de sector in de pandemie meemaakte. Wij denken dus dat dit tijdelijk is. Toch is het niet alsof er voor webwinkels niets is veranderd. Jarenlang kon de sector vrijwel onbelemmerd investeren in het winnen van marktaandeel en het verwennen van de online klant. Dat die groei gepaard ging met forse verliezen, was geen bezwaar. De angst om klanten te verliezen aan concurrenten was te groot. Zolang er investeerders bleven opstaan om die groei te financieren, kon het niet op. Maar daarin is nu een kentering te zien. Door het stijgen van de rente is kapitaal duurder en schaarser geworden. En zijn investeerders huiveriger voor bedrijven die het vooral moeten hebben van groeiplannen, omdat die op korte termijn nog weinig opleveren. Grote e-fashionspelers als Zalando en About You zijn inmiddels op het punt gekomen dat ook zij zich naar de regels van het kapitalisme moeten voegen en er geld moet worden verdiend. De huidige situatie een 'crisis' noemen is dus veel te sterk. Het is eerder een 'normalisatie', een moment van adempauze waarin bedrijven zoeken naar een nieuwe balans. Het wordt daarbij rationeler nu ook de grote bedrijven op rendement moeten sturen. Daardoor wordt het speelveld eerlijker en is iedereen met hetzelfde bezig'.

Retailicoon Bol bestaat 25 jaar. In een interview met *MT/Sprout* '*Bestaat Bol over 25 jaar nog? Ze zullen zichzelf opnieuw moeten uitvinden*' reflecteren we op de 25-jarige geschiedenis. Als internationale uitbreiding geen optie is, zal Bol de groeigrenzen binnen Nederland en België moeten oprekken. Ook dat is geen makkelijke opgave, te meer omdat er nieuwe kapers op de kust opdruken in de vorm van goedkope Chinese aanbieders als Shein en Temu. Die kunnen voor stevige concurrentie gaan zorgen. Hun aanbod wordt vaak weggezet als Chinese troep, maar dat is te kort door de bocht. Het gros van de spullen komt uit fabrieken waar eerst voor Westerse merken werd geproduceerd. Die zijn, nu productie in China duurder geworden is, uitgeweken naar goedkopere landen. Wat moeten die fabrikanten dan? Juist, hun handel hier rechtstreeks aanbieden, zonder tussenschakels. Zo kan een stofzuiger van 100 euro ineens zomaar 25 euro kosten, zonder dat-ie kwalitatief minder is. Het zal niet lang duren voor de consument daarachter komt. Dit wordt een enorme uitdaging voor alle Europese e-commercepartijen. Bol heeft zich ontwikkeld tot one-stop-shopping bestemming waar je alles kan kopen en kan zo'n groot aanbod bieden door het platform open te stellen voor externe verkopers. Een slimme zet van voormalig CEO Daniel Ropers, die er van 2000 tot 2017 de scepter zwaaide. Bol heeft de merkbekendheid en de traffic, de verkooppartners de producten. Win-win: Bol zit niet met het voorraadrisico en lokale aanbieders kunnen hun bereik enorm vergroten. Ook diensten passen bij Bol's status als B Corp. Het bedrijf weet ook dat de e-commercesector niet bepaald de groenste branche is. Dat kun je onder het tapijt vegen, maar je kunt er ook mee aan de slag gaan en er je USP van maken.

"Een enorme uitdaging voor alle Europese e-commercepartijen"

**“Think big,
start small”**

We waren uitgenodigd bij de **ronde tafel sessie rondom 'composable commerce'** van Kega. Wat een feest om met een aantal vakgenoten in een hoog tempo door 30 jaar ontwikkelingen van e-commerce (en voor Sectormanager Olaf Zwijnenburg bijbehorende persoonlijke herinneringen als pionierende directeur van innoverende en toonaangevende bedrijven in de samenwerking met bijvoorbeeld het ISM van Karel van der Woude en Jan Kees (Jan Cornelis) de Jager (tegenwoordig valantic NL) en het Kega van Ard van Leeuwen, Kees Verkade en Dirk Van Eunen) heen te schieten. Van traditionele 'alles-in-1 platforms' via 'best in breed' via 'headless' naar 'composable'. Time flies when you're having fun :).

Namens Rabobank waren we ook aanwezig bij de kick-off en nemen we de komende maanden met veel plezier deel aan **de expertgroepen 'Relevant blijven in een platform economie' en 'Hoe implementeer je een schaalbaar Digitaal Product Paspoort (DPP) voor alle spelers in een supply chain?'**. ShoppingTomorrow is dé innovatiemotor en inspiratiebron binnen digital commerce en een initiatief van Thuiswinkel.org waar elk jaar ruim 500 digital commerce-professionals onderzoek doen naar trends en ontwikkelingen in hun vakgebied. Tijdens de Kick-Off van het nieuwe programmajaar van ShoppingTomorrow en Thuiswinkel.org kwamen alle experts, voorzitters en hosts voor het eerst samen in Spant! om het onderzoeksjaar af te trappen. Prima keynotesessies van Karsten Mostert (Microsoft), Geertje Zeegers (Too Good To Go) en John Lin (林镇宇) en daarnaast benadrukte Algemeen Directeur van Thuiswinkel.org Marlene ten Ham het innovatieve karakter van dit onderzoeksprogramma om deze constant veranderende wereld vorm te geven. Collega's Moana Aaldering, Carolien Van Leeuwen en Jaap Dijkstra hosten, samen met Pepijn Meddens van Billink, komend jaar **de expertgroep 'De toekomst van achteraf betalen in e-commerce'**. Zij onderzoeken welke kansen en bedreigingen er zijn voor achteraf betalen in een e-commerce omgeving. Ze zijn nog op zoek naar de volgende experts: e-commerce managers en marketeers in retail die beslissingsbevoegd zijn en zowel positief als negatief tegenover achteraf betalen staan. [Ben jij de expert die ze zoeken? Meld je dan nu aan!](#)



Samen met Gertjan Slob en Martijn Bezemer klimmen we namens Rabobank op het podium tijdens de **Locatus kennissessie: 'De Toekomst in Vogelvlucht'** op dinsdag 9 april bij Bar Beton te Utrecht Centraal. Björn Jansen: 'Het jaar 2023 heeft de veerkracht en de wendbaarheid van de retail sector wederom op de proef gesteld. Reden voor ons om de kansen en risico's van de Nederlandse winkelgebieden opnieuw in kaart te brengen in de RRI 2024. Op basis van de vernieuwde RRI nemen we de ontwikkelingen van online verkooppunten die een brug slaan naar fysieke winkels onder de loep. Verder zoomen we in op de ontwikkeling van de leegstand en zoeken we het gemeenschappelijke perspectief van de risico's in winkelgebieden van de overheid en de vastgoedsector'. Benieuwd naar de meest recente bevindingen? [Bekijk het programma en schrijf je in](#). Er zijn een beperkt aantal plaatsen beschikbaar.

Stec Groep publiceerde recent een whitepaper **'Volop kansen voor mengen in centra en gebiedsontwikkelingen'** over allerlei lichte bedrijven die nu nog aanwezig zijn op bedrijventerreinen maar prima passen in een mix van winkelen, recreëren, werken en wonen die de beleving in de binnenstad kunnen versterken. Doe er je voordeel mee. Ergens in 2020 was Rabobank samen met o.a. Brigit Gerritse, Marcel Evers, Eef Luchies, Pascal Rijnders, Bureau Stedelijke Planning (part of Sweco) en Frank van der Heide onderdeel van de 'Tafel vitale buitenstad' die was ingericht vanuit de Retailagenda. In de brochure **'Aan de slag met de vitale buitenstad'** die daar het eindresultaat van was lees je alles over het plan van aanpak waarmee je op weg kan naar een vitale buitenstad. Want naast vitale binnensteden zijn vitale buitensteden ook een belangrijk thema binnen de dynamische detail- en groothandel.



Opvallende ontwikkelingen in de sector

Wij verzamelen actuele en relevante ontwikkelingen binnen de retail rondom de kernthema's: I) Fusion (grenzeloos retailen), II) Verticale integratie & Smart data, III) Omnichannel & Technologie, IV) Samenwerking en V) Markt- & Concurrentiepositie en voorzien deze van Rabobank commentaar om ondernemers te helpen, te inspireren en te activeren. In de continu veranderende retail sector is geen maand hetzelfde. Dat geldt ook voor deze rubriek met iedere maand nieuwe voorbeelden.

Fusion (Grenzeloos retailen)

Bruidsschat van 600 miljoen is op

RTL Nieuws is aan het graven gegaan. Ondanks de enorme bruidsschat vanuit de familie Blokker die blijkbaar ongeveer 600 miljoen euro was en de overwaarde bij de aankoop van BCC wist Michiel Witteveen er helaas geen succes van te maken. Blokker hoopte in januari op een krediet van €4,2 miljoen van de Britse investeerder Hilco. Deze financier, die sinds 2022 geld leende aan de keten, weigerde echter te helpen. Dit blijkt uit een [vonnis van de rechtbank Amsterdam](#) dat eind januari werd uitgesproken, maar pas recent werd gepubliceerd. Hilco vond dat Blokker meerdere afspraken uit de kredietovereenkomst had geschonden. Zo was Blokker's schuld van €28,7 miljoen bij de Belastingdienst hoger dan toegestaan volgens de kredietvoorwaarden. Om de weken na het uitgesproken vonnis te overleven, heeft Blokker eind januari de afdracht van €7,5 miljoen aan btw over de omzet van het vierde kwartaal uitgesteld.

Commentaar Rabobank: Het einde van een iconisch tijdperk in de Nederlandse retail nadert. Een implosie van een echt winkelimperium. In de gloriejaren domineerde het Blokker familiebedrijf de Nederlandse winkelstraten met de formules Intertoys, MaxiToys, Toys XL, Bart Smit, Leen Bakker, Big Bazar, Marskramer, Casa, Prima, Novy, Cook&Co, Xenos en uiteraard Blokker. Bij het overlijden van Jaap Blokker in 2011 bestond Blokker Holding uit 14 ketens met bijna 25.000 medewerkers, bijna 3.000 winkels en een omzet van 2,7 miljard euro. Tragisch, vooral voor alle werknemers. In 2002 zei Jaap Blokker in een zeldzaam interview in NRC: 'Wij hebben dit bedrijf zelf opgebouwd. Het gaat om de mensen die er werken, hoor.' En juist voor die mensen is de huidige onzekerheid vanuit de ongetwijfeld zeer moeizame zoektocht naar vers kapitaal heel erg.

Omnichannel & Technologie

De shift naar online binnen meubels

Ja, fysieke winkels zijn nog steeds belangrijk maar als je in de nog vrij 'internetonvolwassen' sub-sector meubelen actief bent sluit dan zeker je ogen niet voor het belang van online oriëntatie en de onmiskenbare groei van het online omzetaandeel. Onder 'meubels' vallen categorieën kleine meubelen, kasten, tafels, stoelen en banken. Bijna 20% van de omzet, en bijna 30% van de aantallen, gaat via online. Het omzetaandeel 'banken' stijgt hard van 9% naar 14% en 'tafels' zelfs van 21% naar 24%.

Commentaar Rabobank: Zie ook de uitgebreide analyse 'Woonmonitor: De online- en offline verdeling in de productgroep meubelen' van Bert-Jan van der Stelt van INretail over de shift naar online binnen meubels. De statistieken benadrukken het belang van de fysieke winkel als belangrijke locatie voor oriëntatie en aankoop van meubels. De mogelijkheid om meubels te zien, aan te raken en uit te proberen, samen met deskundig advies, is voor veel kopers nog steeds van belang. Maar de groei van online is niet te negeren. De toename in zowel omzet als aantal verkochte items in 2023 laat zien dat consumenten steeds vaker online kopen, al dan niet in combinatie met een bezoek aan de winkel. Nieuwe tools zoals generatieve AI waarin consumenten hun woonkamers in de toekomst kunnen inrichten in combinatie met AR/VR technieken en de voorgestelde producten direct in de winkelmand kunnen plaatsen zullen deze marktgroei nog eens verder aanjagen.

Winkels zonder voorraad?

De [PwC Retail Monitor 2024](#) is een jaarlijks onderzoek onder retailers en consumenten en beschrijft de toekomst van winkelen volgens PwC op basis van vier factoren: ervaring, voorraad, personeel en innovatie. Vrij verrassende conclusie van PwC is dat 'in 2030 een kwart van de retailers geen enkele voorraad meer zal hebben in hun fysieke winkels'. In het rapport stellen retailers en consumenten dat medewerkers het hart van de winkel blijven. Het winkelpubliek ziet persoonlijk advies als een van de belangrijkste functies van de winkel van de toekomst.

Commentaar Rabobank: Dat binnen zes jaar 25% van de huidige winkels zonder voorraad zal zitten lijkt ons, zeker binnen food retail maar ook binnen non-food retail, heel erg sterk. Directe beschikbaarheid van goederen is een belangrijke USP van de fysieke winkel versus online. In een verder vergrijzende maatschappij zal de fysieke winkel, ondanks groei in digitale innovaties, nog altijd een belangrijke rol spelen. Net als met andere trendontwikkelingen geldt dat de tijd het zal leren maar één ding is zeker volgens de Rabobank kernvisie op detailhandel: retail is topsport waarin ondernemers moeten inspelen op macro- en sectortrends door continu hun strategie aan te passen, te excelleren in de executie, slim te digitaliseren en te verduurzamen.

Samenwerking

Doorstart voor duurzaam modeplatform Manufy

Na de faillissementsverklaring in februari maakt het innovatieve, duurzame modeplatform Manufy een doorstart. Dankzij een initiële investering door betrokken investeerders, is het bedrijf klaar om activiteiten te hervatten en de missie naar een hoger niveau te tillen. Het uiteindelijke doel is de mode-industrie in Europa te verduurzamen. Met de investeerders is een strategische heroriëntatie besproken. Voorheen lag de focus enkel op het koppelen van kledingmerken aan duurzamere productiefaciliteiten. Nu breidt Manufy het serviceaanbod uit om kledingmerken intensiever te kunnen begeleiden naar een duurzaam of zelfs circulair bedrijfsmodel: van sourcing tot recycling & resale. Door partnerships met bestaande partijen uit het lokale ecosysteem kunnen merken nog betere ondersteuning en advies krijgen. Kledingmerken kunnen terecht voor verduurzaming van hun bedrijfsactiviteiten. Samen met het team van Manufy wordt er binnen kledingmerken gekeken naar lokale producenten, betere stoffen, minder productieverlies, resale, recycling en andere end-of-life solutions. Voor kleinere kledingmerken biedt Manufy een all-round sustainability oplossing, gepaard met het opstellen van sustainability reports. Grotere kledingmerken kunnen Manufy inzetten voor specifieke vraagstukken en op ondersteuning rekenen in de uitvoering van duurzame transitie. De vernieuwde strategie gaat hand in hand met een reorganisatie en kostenreductie. "Deze stappen zijn cruciaal om Manufy robuuster en toekomstbestendig te maken" aldus Nout Knabben, directeur van Manufy.

Commentaar Rabobank: De nieuwe opzet biedt nieuwe kansen voor Manufy om voorop te lopen in de transitie naar een duurzame kledingindustrie. Het geeft het bedrijf de kans de missie, het bevorderen van circulariteit en duurzaamheid in de mode, impactvol voort te zetten. Extra kapitaal blijft essentieel om de beweging naar een circulaire mode-industrie te versnellen.

Markt- en concurrentiepositie

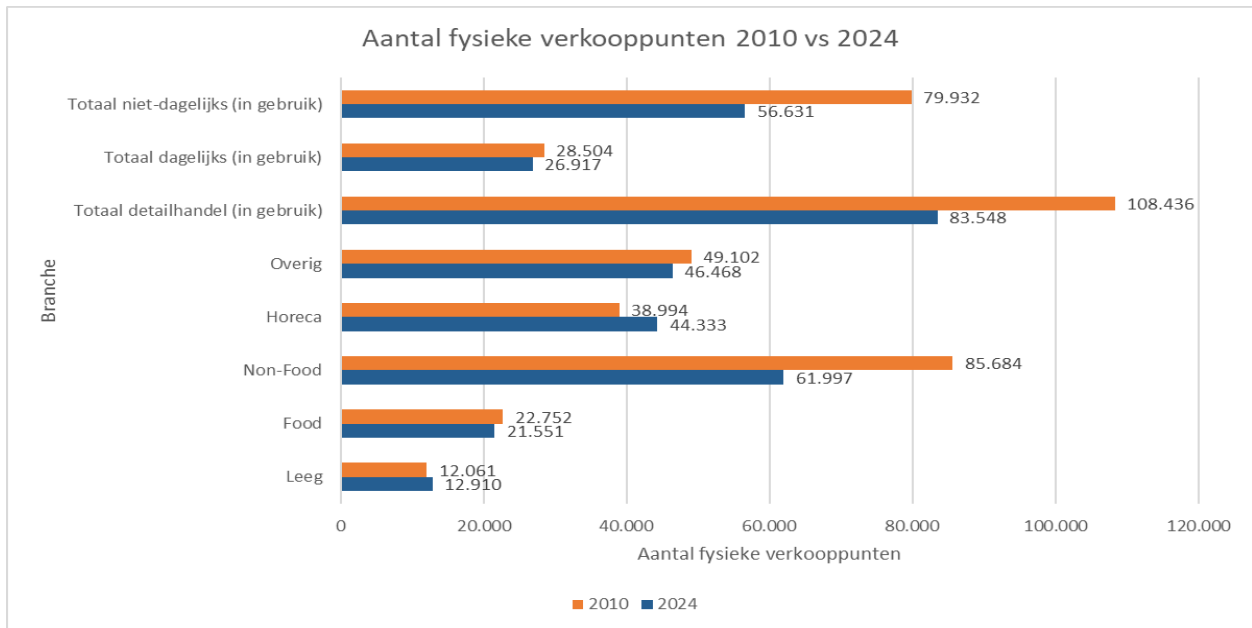
Er is echt wat aan de hand met de stenen winkel

Dat blijkt wel uit de database van Locatus. Zo telt Locatus in Q1 2024 83.538 fysieke food en non-food winkels. Dat is een afname van ruim 3.400 winkels ten opzichte van 2022. De afname van het aantal fysieke winkels tussen 2010 en 2024 is echter veel groter, zeker in non-food. In dat tijdsbestek zijn bijna 24.000 non-food winkels en circa 1,3 miljoen winkelometers verdwenen.

Het aantal winkels nam vanaf het hoogtepunt in 2010, toen er nog 108.436 food en non-food winkels waren, af met bijna 25.000. Dat is bijna een kwart van het totale winkelbestand in 2010. In Food waren grote dalingen zichtbaar binnen de specialisten in groente, vlees en brood. Er verdwenen 1.201 food winkels (terwijl er tegelijkertijd bijna 600 supermarkten, 230 mini-supers en ruim 500 slijters zijn bijgekomen) en maar liefst 23.687 non-food winkels. Tegelijkertijd nam het aantal horecapanden met ruim 5.300 toe naar ruim 44.000.

Binnen de non food retail noteerden met name de volgende categorieën grote dalingen: Kleding & Mode (van 19.220 naar 13.760, een afname van 28,4%), Schoenen & Lederwaren (van 4.022 naar 2.254, een afname van 44,0%), Vrije Tijd (van 9.926 naar 5.208, een afname van 47,5%) en In & Om het Huis (van 30.200 naar 22.046 een afname van 27,0%).

**"Er verdwenen
bijna 25.000
winkels. Bijna
een kwart van
het totaal"**

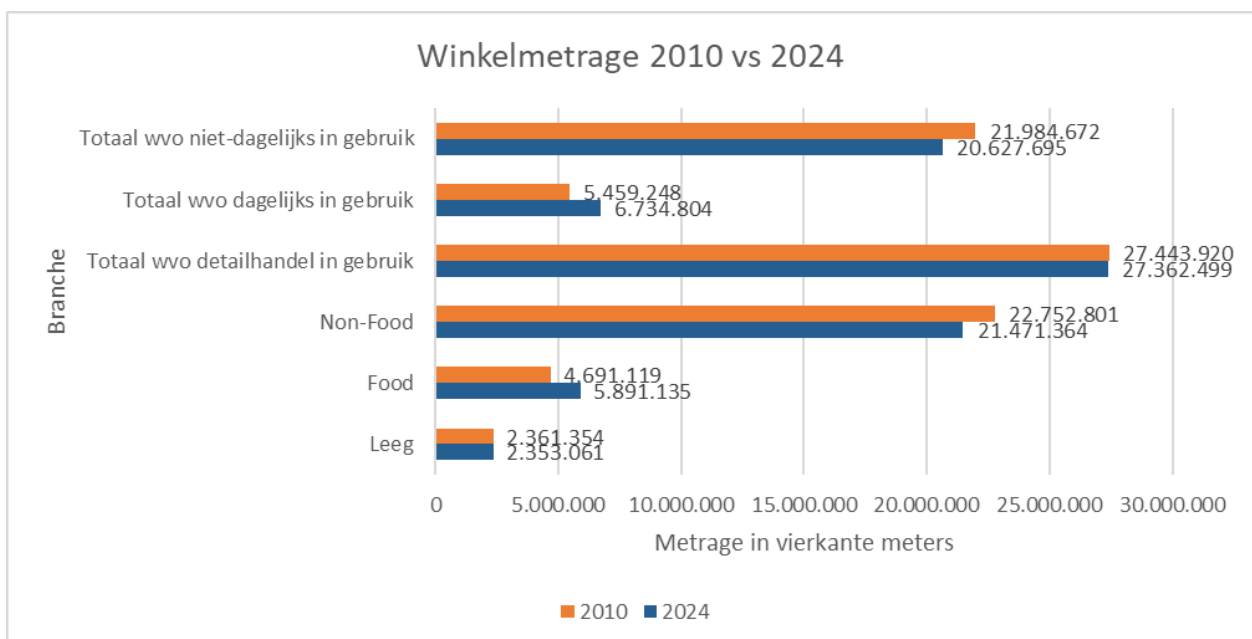


Meters stabiel maar duidelijke verschuiving van non-food naar food

Het totaal aantal winkelmeters is in bovenstaande periode stabiel en vrijwel gelijk gebleven rond de 27,4 miljoen. Dat komt vooral doordat het aantal winkelmeters in food retail met ruim 25% toenam van een kleine 4,7 miljoen naar bijna 5,9 miljoen. En die groei in food meters komt vrijwel alleen uit de toegenomen meters van supermarkten die sinds 2010 bijna 1,2 miljoen winkelmeters hebben toegevoegd (+32%). In non-food daalde het aantal winkelmeters juist met bijna 1,3 miljoen meters van 22,7 miljoen naar 21,5 miljoen. Een krimp van ongeveer 5%.

Op basis van gemiddelden zijn fysieke non-food winkels dus zo'n 30% groter geworden. Maar gemiddeldes kunnen vertekenen, zo ook hier. Die groei in meters per winkel wordt vooral veroorzaakt doordat winkelmeters naar de 'buitensteden' worden verplaatst. In de periferie en op bijvoorbeeld meubelboulevards heeft een enorme schaalvergroting plaatsgevonden. Een nieuwe Ikea of een Hornbach voegt zo maar eens 20.000 winkelmeters toe en compenseert daarmee de sluiting van misschien wel 100 kleinere winkels van gemiddeld 200 vierkante meter in de binnensteden en kernen van ons land. Gemiddeld cijfermatig lijkt er dan weinig aan de hand, terwijl de effecten wel degelijk zichtbaar zijn in onze binnensteden.

“Het aantal supermarkt meters steeg met 1,2 miljoen. Non-food daalde met 1,3 miljoen”

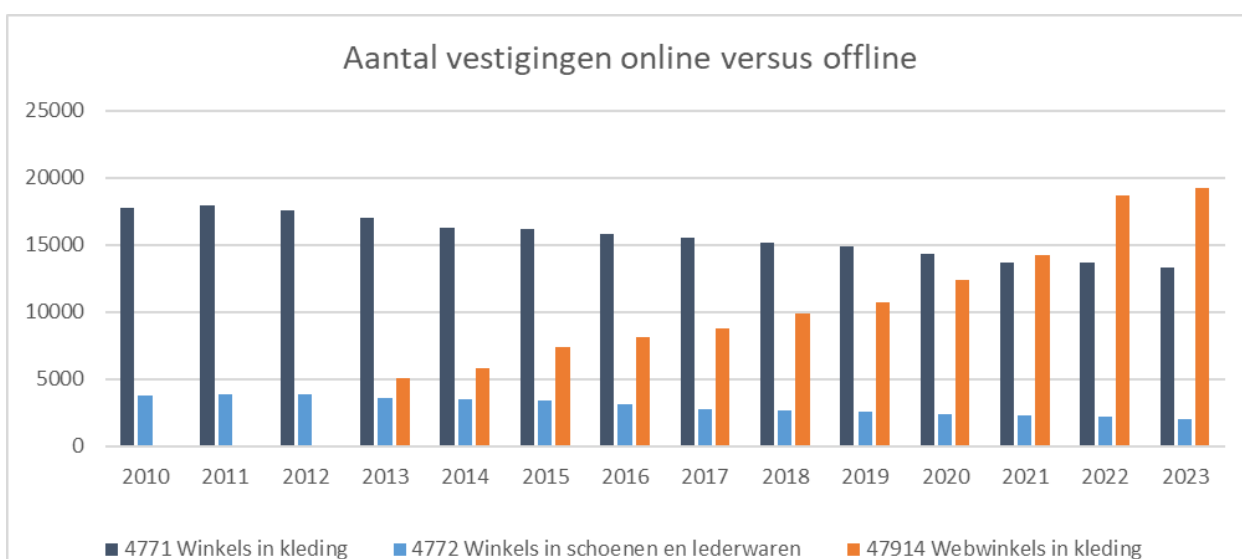


Bron beide grafieken Locatus, bewerking Rabobank.

De opkomst van e-commerce als oorzaak?

De daling in het aantal fysieke non food winkels komt niet uit de lucht vallen. Zo geeft bijna 91% van de respondenten in 2023 aan de afgelopen 12 maanden iets online te hebben gekocht (CBS). 57% kocht kleding, schoenen of accessoires online. Dat zegt op zichzelf nog niets over de verhouding tussen het online en offline marktaandeel binnen die sectoren. Maar wanneer we de online omzetaandelen binnen deze sectoren erbij pakken is snel duidelijk wat de krimp in fysieke winkels veroorzaakt. We richten ons in deze analyse voor nu op de sectoren Kleding en Schoenen. In de cijfers van GFK zien we dat het online marktaandeel in de sector Kleding inmiddels op 41% lag in Q4 2024. Voor Schoenen ligt het marktaandeel nog eens een stuk hoger. Maar liefst 56% van de bestedingen in de categorie Schoenen & Lifestyle vindt plaats in het online kanaal.

Ook wanneer we kijken naar de ontwikkeling van het aantal fysieke vestigingen versus het aantal online 'vestigingen' (CBS) wordt de ontwikkeling van fysiek naar online goed zichtbaar. Hierin bevat het aantal webwinkels in kleding ook de categorie schoenen. Vanaf het moment dat het aantal webwinkels werd bijgehouden door het CBS is er jaar op jaar een stijging in het aantal online winkels, gepaard met een daling in het aantal fysieke winkels. Het definitieve kantelpunt was in 2022 toen het aantal webwinkels in kleding het aantal fysieke winkels in Kleding en Schoenen & Lederwaren oversteeg.



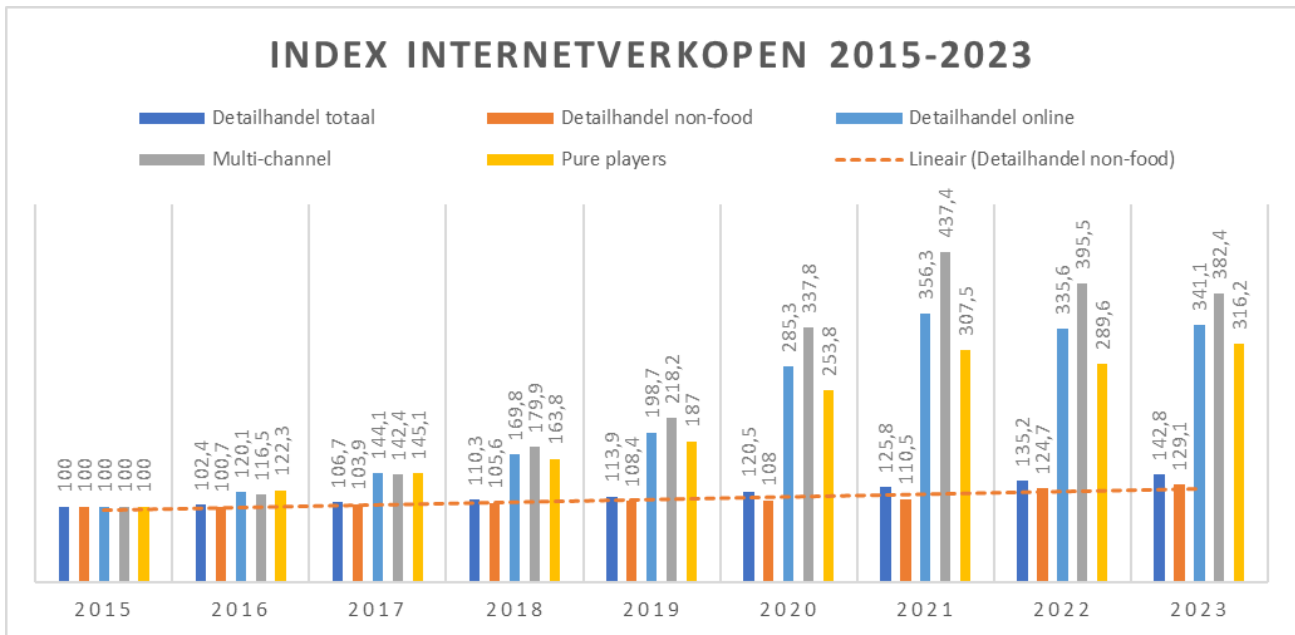
Bron CBS, bewerking Rabobank.

Krimp online is tijdelijk

Het beoordelen van de impact van de shift naar online binnen de detailhandel is en blijft voer voor discussie. Zo geeft de krimp in onlineomzet in 2023 e-commerce criticasters aanleiding om te veronderstellen e-commerce op zijn retour is en het aflegt tegen de fysieke winkels. Maar dat is niet zo.

Het is helemaal niet vreemd dat er na jaren van (extreme) groei (eindelijk) een keer wordt ingeleverd op de groei van online versus fysieke omzet. Jarenlang groeide de onlineverkoop – zeker in non-foodretail – harder dan de bestedingen in fysieke winkels. De coronapandemie bracht dat in een extreme versnelling. De groei van het online omzetaandeel ging door het dak en nam in 2020 met meer dan 40 (!) procent toe. En daar kwam in Q1 2021 een recordgroei bovenop van bijna 86 procent (!) ten opzichte van Q1 2020. Over heel 2021 was de online omzet 23,6 procent hoger dan in 2020. Uiteraard hadden hier de fysieke winkelsluitingen een stevig aandeel in. Het heropenen van de fysieke winkelstraten in 2022 had dan ook onvermijdelijk effect op de omzet in het online kanaal. Maar nog altijd blijft het online omzetaandeel op een (veel) hoger niveau dan voor corona.

De index internetverkopen 2015-2023 is 341,1 procent. De index totaalomzet non-food in diezelfde periode 129,1 procent. Kortom, met het benoemen van teruglopende groei in 2022 en 2023 wordt niet het hele verhaal verteld.



Bron CBS, bewerking Rabobank. De indexcijfers Detailhandel totaal en Detailhandel non-food betreffen de indexcijfers van de totale retailmarkt online en offline samen. De indexcijfers van Detailhandel online betreffen de indexcijfers van de totale online detailhandel.

Grote verschillen tussen online marktaandeel in food en non-food retail

Heeft online nu gewonnen of verloren sinds de pandemie? Ook in termen van omzet en marktaandelen fysiek versus online blijft het belangrijk om onderscheid te maken in food en non food retail. Zo becijfert Retail Insiders de omvang van de fysieke food retail op EUR 62,7 miljard (2022) versus EUR 59,4 miljard non-food retail (2022)*. Qua fysieke retail ontlopen deze sectoren elkaar in termen van marktomvang dus niet zoveel.

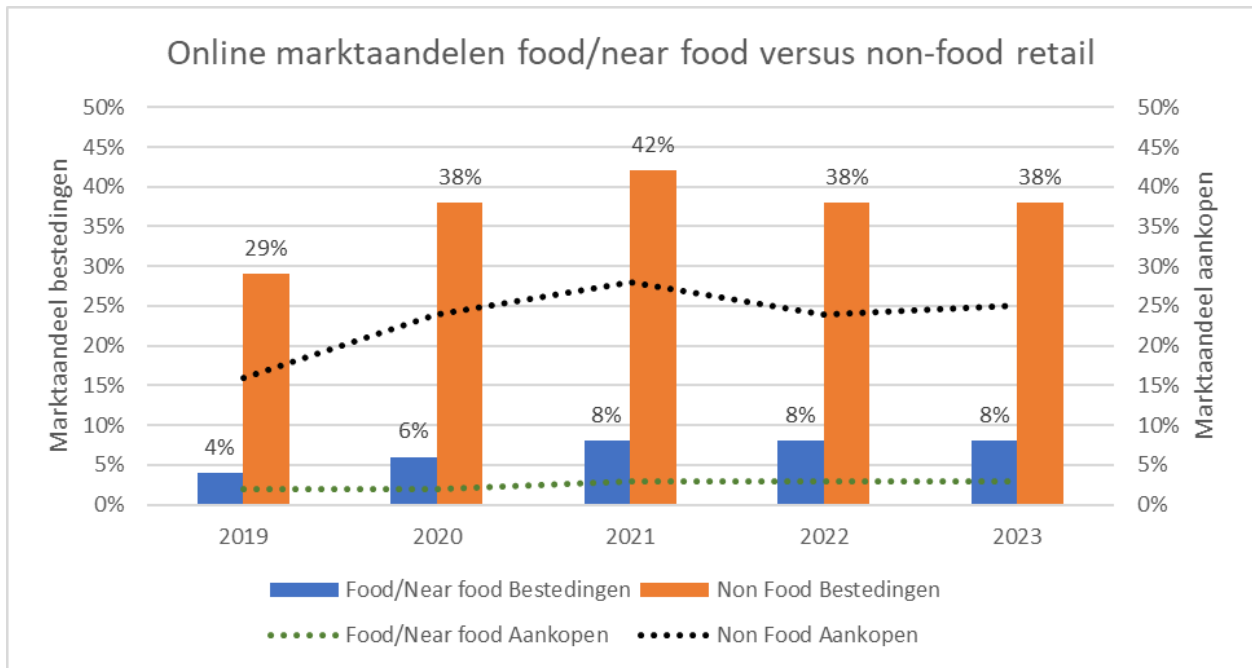
Echter, binnen de online kanalen zijn de verschillen een stuk groter. Volgens de Thuiswinkel Markt Monitor bedraagt de online omzet in food / near food retail circa EUR 4 miljard tegenover circa 17,2 miljard in non-food retail (2022). Daarmee komt het online marktaandeel food / near food uit op ongeveer 8% en het online marktaandeel non food retail op maar liefst 38% (!).

Als we de cijfers erbij pakken kunnen we maar één conclusie trekken: online retail heeft blijvend terrein gewonnen ten opzichte van fysieke retail. Het **online marktaandeel non food retail** lag in 2019 op 29%. En hoewel het in piekjaar 2021 zelfs op 42% lag, is het online marktaandeel nu twee jaar **stabiel rond de 38%**. Het online kanaal heeft dus sinds corona 9% van de markt naar zich toegetrokken. Ook in food / near food retail heeft het online kanaal terrein gewonnen. **Het online marktaandeel food / near food** lag voor corona (2019) op 4%. Deze ligt nu al twee jaar ('22 en '23) op rij **op 8%**. Dat dit percentage relatief laag blijft ten opzichte van non-food heeft, naast het 'need to have'-karakter van boodschappen ook zeker te maken met het dichte supermarktnetwerk dat Nederland rijk is. Tegen dat gemak valt online relatief moeilijk op te boksen. Gemiddeld ligt het marktaandeel van de **online retail bestedingen op 23%** in 2023. Maar dat cijfer wordt dus sterk (negatief) beïnvloed door de relatief kleine online food / near food retail markt versus de enorme fysieke food / near food retail markt.

“Conclusie: online retail heeft serieus terrein gewonnen van fysieke retail t.o.v. de periode voor de pandemie”

Ook in het aantal aankopen zitten grote verschillen. Zo ligt het online marktaandeel voor **online aankopen** binnen de food / near food retail op circa **3% tegenover 25%** binnen non-food. **Gemiddeld komt het percentage online aankopen dan op zo'n 10% in 2022 en 2023**. Hoewel relevant zegt dit laatste cijfer dus op zichzelf weinig over de verdeling van de markt tussen fysiek en online. De omzet vanuit aankopen is een veel geschiktere graadmeter dan het aantal aankopen omdat omzet echt iets zegt over waar en hoe de klant zijn euro's uitgeeft.

*De snelle rekenaar ziet dat de marktaandelen van Thuiswinkel.org t.o.v. de markt cijfers van Retail Insiders niet overeenkomen. Hier kunnen definitieve verschillen aan ten grondslag liggen, evenals de omzetverdeling van multi-channel retailers. Voor de conclusie maken deze verschillen relatief weinig uit. Ongeacht de rekenmethode blijft zichtbaar dat de online retail blijvend terrein heeft gewonnen t.o.v. pré corona.



Commentaar Rabobank: De conclusie vanuit de cijfers van het aantal winkels en winkelmeters is dat er op hoofdlijnen vooral een uitruil is geweest van non-food naar food en van dure (binnenstads)meters naar goedkopere (buitenstads)meters.

De bewegingen van winkelmeters en aantallen verkooppunten in zowel food als de periferie maskeren de stevige daling van het aantal kleinschalige non-food retailers in de binnensteden en kernen van ons land.

Het door elkaar heen mengen van de sectoren food en non-food en het bij elkaar optellen van winkelmeters in binnensteden en die van grootschalige detailhandel in de periferie zorgt voor verwarring en sust ondernemers die denken dat er niks aan de hand is onterecht in slaap.

Ondanks de huidige stagnatie in de verschuiving van offline naar online, is e-commerce niet op zijn retour. Deze stagnatie zien we als een tijdelijke dip na jaren van extreme groei. De groei van online verkoop is vooral te danken aan de consument, waarbij gemak een belangrijke rol speelt in het consumptiegedrag. Online winkelen wordt steeds sneller, gemakkelijker, aantrekkelijker en persoonlijker, terwijl veel fysieke winkels en winkelgebieden hier onvoldoende toegevoegde waarde tegenover zetten. Als de taart over meer partijen moet worden verdeeld is het voor fysieke winkels per definitie moeilijker om succesvol te zijn in deze verdringingsmarkt. Het aantal consumenten blijft daarnaast toenemen als gevolg van de bevolkingsgroei en elke nieuwe generatie is meer 'internetrijp' dan de vorige – al zullen er daarbij wel verschillen zijn per (sub)sector.

Sinds de coronapandemie heeft online retail blijvend terrein gewonnen. Het online marktaandeel van non-food retail is gestegen van 29% in 2019 naar een stabiele 38% in de afgelopen twee jaar. Ook in de food / near food sector is het online marktaandeel verdubbeld van 4% in 2019 naar 8% in 2022 en 2023. Het gemiddelde marktaandeel van online retailbestedingen in 2023 is 23%. Dit cijfer wordt dus negatief beïnvloed door de relatief kleine online food / near food retailmarkt in vergelijking met de enorme fysieke food / near food retailmarkt.

Er zijn ook grote verschillen tussen food / near-food en non-food in de aankopen. Het online marktaandeel voor aankopen binnen de food / near food retail is ongeveer 3%, tegenover 25% in non-food. Gemiddeld is het percentage online aankopen dus ongeveer 10% in 2022 en 2023.

We kunnen dus niet anders concluderen dan dat het online kanaal binnen zowel food / near food als non-food retail serieus terrein gewonnen heeft ten opzichte van de fysieke retail ten opzichte van de periode voor de pandemie.

Verder praten of meer publicaties ontvangen?

Zin om te sparren?

De Rabobank is nauw betrokken bij de ontwikkelingen in de retail en groothandel. Benieuwd welke kansen er voor jou zijn? Peter van Heerde en Olaf Zwijnenburg geven klanten en de Rabobank richting in de uitdagende non-food retail- en groothandelssector. Wij begrijpen de uitdagingen en spreken de taal. Neem gerust contact op via peter.van.heerde@rabobank.nl of olaf.zwijnenburg@rabobank.nl.

Publicaties direct ontvangen?

We schrijven regelmatig over strategische ontwikkelingen in de retailsector. Het thema innovatie is cruciaal voor de sector en staat ook vaak centraal in onze publicaties. Om spelers in de dynamische Detail- en Groothandel non-food te helpen en te inspireren, publiceren we vanuit Sectormanagement regelmatig over de kernthema's van de sectoren en de gevolgen daarvan voor de strategie van retailers en groothandels.

In aanvulling op de maandelijkse Rabobank Retail Update die 12 x per jaar verschijnt, en die gericht is op actualiteiten in de retailsector gekoppeld aan strategische thema's, publiceren we 4 x per jaar een KwartaalUpdate Retail & Groothandel non-food waarin we dieper ingaan op voor zowel retail als groothandel belangrijke thema's.

Daarnaast publiceren we regelmatig allerhande artikelen, blogs, onder meer via RetailTrends, en vlogs en worden we snel gevonden via social media en door zowel landelijke als vakpers. We organiseren en ondersteunen verschillende events en voeren heel veel strategische gesprekken met klanten en prospects.

Heb je suggesties voor een volgende uitgave of wil je graag op de verzendlijst van onze uitgebreide stroom aan relevante content en alle artikelen meteen na publicatie in je mailbox ontvangen? Stuur dan een e-mail naar olaf.zwijnenburg@rabobank.nl

Contactgegevens Retail en Groothandel Rabobank

Olaf Zwijnenburg

Sectormanager Retail & Wholesale Non-Food
Olaf.Zwijnenburg@rabobank.nl

Peter van Heerde

Sectormanager Retail & Wholesale Non-Food
Peter.van.Heerde@rabobank.nl

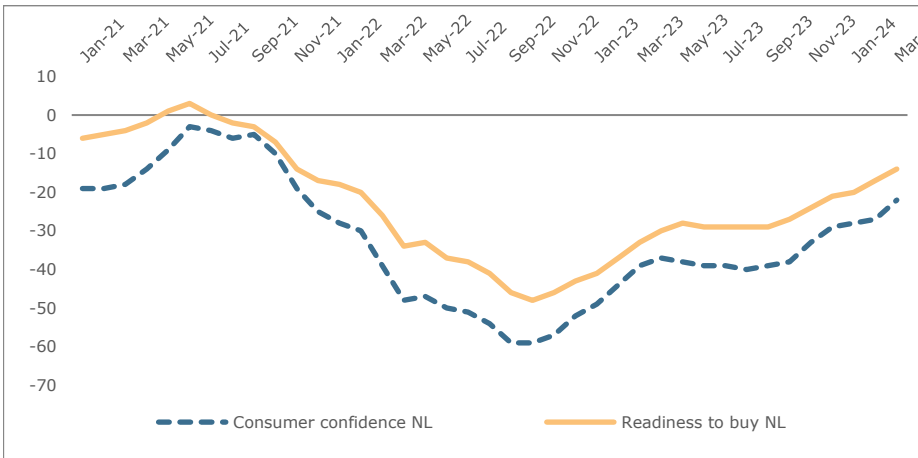


Deze publicatie is een uitgave van de Rabobank. De in deze publicatie gepresenteerde visie is gebaseerd op gegevens uit door ons betrouwbaar geachte bronnen die worden genoemd in de bronvermelding. Deze bronnen zijn op zorgvuldige wijze in onze analyse verwerkt. De Rabobank aanvaardt echter geen enkele aansprakelijkheid voor het geval dat de in deze publicatie neergelegde gegevens of prognoses onjuistheden bevatten noch voor eventuele (zet-)fouten en onvolledigheden. Het betreft algemene informatie die aan veranderingen onderhevig is. Aan de verstrekte informatie kunnen geen rechten worden ontleend. De tekst is afgesloten op 2 april 2024.

Bronnen voor deze uitgave zijn: AD.nl, Adformatie, BI intelligence, Bloomberg, BoF-businessoffashion.com, Business Insider, CBS Statline, Charged Retail, Crossmarks, De Standaard, Digiday.com, DistilInfo.com, Distrifood, EFMI, Emerce.nl, Fashionunited.nl, Fonkonline.nl, Franchise+, FD.nl, Future-of-commerce.com, GfK, Handelsblatt, Inct.nl, Ikea.com, INretail, Interieurjournaal.com, Kega.nl, L2inc.com, Levensmiddelkrant, Locatus.nl, Logistiek.nl, Logistiekprofs.nl, Maaltijdbox.com, Marketingfuel.nl, Marketing Tribune, McKinsey.com, Missthoreca.nl, Mytotalretail.com, Nu.nl, Omroepflevoland.nl, Parool, productnieuws.nl, Retaildive.com, Retailgazette.com, Retaildetail.be, Retailnews.nl, Retailtrends.nl, RTL Nieuws, RTL Z, Sprout.nl, Shoppermarketing-update.nl, Shoppingtomorrow.nl, Statista.com, Stec.nl, Techcrunch.com, Textilia, De Telegraaf, Thuiswinkel.org, Trendwatsching.com, Twinklemagazine.nl, Vastgoedjournaal.nl, VBK.nl, Wonen360.nl, EuroCommerce.eu.

Bijlage 1 - Kerncijfers januari 2024

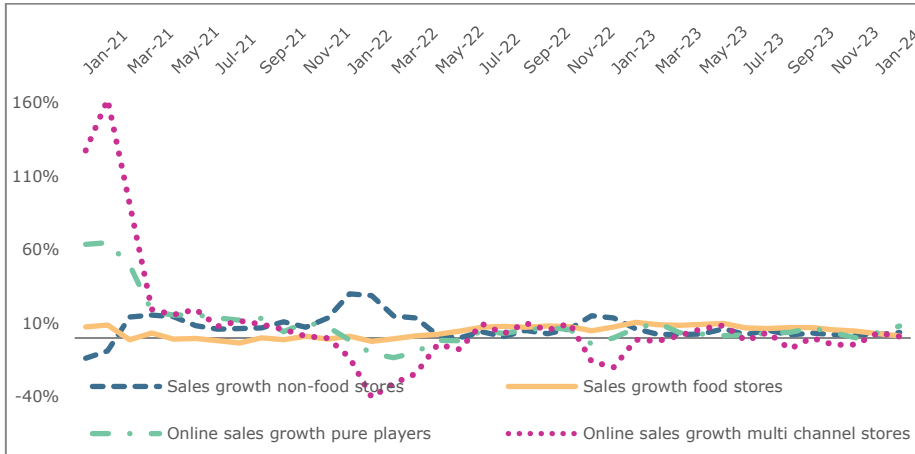
Vertrouwensindicatoren



Het consumentenvertrouwen steeg in maart van -27 naar -22 maar blijft daarmee nog steeds ruimschoots onder het gemiddelde over de afgelopen twintig jaar (-10).

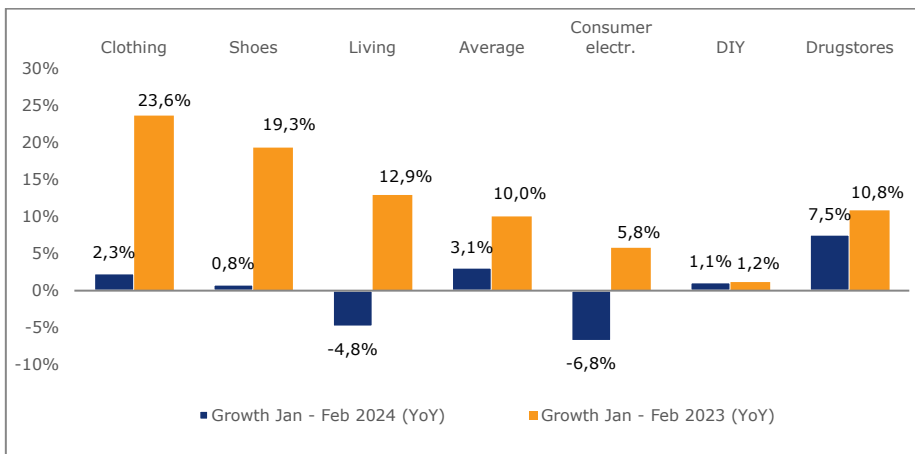
De koopbereidheid kwam in maart uit op -14, tegen -17 in februari. De consument blijft (voorzichtig) positief over de financiële situatie in de komende 12 maanden (+4) maar vindt de huidige tijd nog altijd ongunstig voor grote aankopen (-33).

Detailhandelsomzet: groei in % (j-o-j, gecorrigeerd voor koopdagen)



De detailhandel heeft in februari 3,0 procent meer omgezet dan in 2023. Het verkoopvolume lag 2,7 procent hoger. De omzet van de foodsector groeide met 1,4 procent (volume -0.5%). De omzet van non-food retail was 3.9% hoger t.o.v. februari '23 en ook het verkoopvolume lag hoger met 4,6%. De online omzet was 5,3% hoger dan in februari '23. De online omzet van 'pure-players' lag 8,1% hoger dan vorig jaar. Dat van Multi channelers was 0,9% hoger dan vorig jaar.

Non-food winkels – groei per sector in 2024 (in %, j-o-j)



Drogisterijen, winkels in schoenen en lederwaren en winkels in DHZ hebben in februari meer omgezet dan in 2023. Winkels in kleding, recreatieartikelen, consumentenelektronica en meubels en woninginrichting lieten juist een daling zien t.o.v. februari 2023.

Voor jan '23 geldt dat de jaar op jaar omzetgroei nog sterk wordt vertekend. In '22 (tot 15 januari) was er sprake van harde lockdowns waar de non-food retailsector veel last van had. Dit verklaart de buitengewoon hoge groeipercenages in jan 2023.

Bron: Rabobank, gebaseerd op cijfers CBS

Bijlage 2 - De 5 belangrijke trends in de sector

Rondom de macro veranderingen in demografie en versnellende technologische ontwikkelingen die nieuw klantgedrag stimuleren zien we een vijftal sectortrends waarbij het nieuwste gemak steeds sneller de norm is in de structureel en fundamenteel veranderende retailsector:



1. **Fusion (grenzeloos retailen).** Steeds meer grenzen vervagen, zowel binnen als buiten retailmarkt die steeds uitdagender wordt. Om in een moeilijke markt toch te kunnen groeien, moeten retailers de grenzen van hun businessmodel verleggen. Vervagende grenzen bieden nieuwe groeikansen bij het stretchen van de formule in het assortiment, markt bereik (online, offline, B2B, B2C, C2C, D2C), locaties en voor- en achterwaartse integratie in de waardeketen.
2. **Verticale integratie & Smart data.** De strijd om regie in de vraaggedreven waardeketen met de klant in de lead vraagt om een regisseur. Retailers hebben daarbij concurrentie van anderen in de waardeketen. Big data maar vooral het gebruik maken van 'smart data' om dicht(er) bij de klant te komen is belangrijk voor de regierol. Kennis van de klant, zijn koopgedrag en smaakvoorkeuren is cruciaal.
3. **Omnichannel & Technologie.** De klant en een naadloze omnichannel klantreis staan centraal, en niet de technologie of de kanalen. Technologie is ondersteunend voor de optimalisatie van de klantreis. Het omzetaandeel online groeit. Versmelting van online en offline, waarbij vooral 'mobiel' cruciaal is. Retailers en merken kunnen via 'omnichannel' en 'digitalisering' meer en betere touchpoints met klanten creëren.
4. **Samenwerking.** Hiervoor zijn meerdere dimensies: horizontaal (sector), verticaal (keten) of via platformen. Een groot voordeel van samenwerking is dat de zelfstandigheid in stand blijft terwijl diverse strategische doelen bereikt kunnen worden. Daarbij worden de risico's van andere groeistrategieën vermeden.
5. **Markt & Concurrentie positie.** Het vinden van uniciteit vanuit een onderscheidende en relevante positie in een steeds meer concurrerende verdringingsmarkt waarin online sneller groeit dan fysiek. Veel bestaande fysieke winkels en winkelgebieden hebben een serieus kwalitatief probleem terwijl ze juist een sterk attractieve omgeving moeten zijn waar de consument graag naartoe gaat. Vrijwel alles is zonder enige moeite online te koop dus klanten moeten echt verleid worden om hun schaarse vrije tijd te besteden aan het bezoeken van fysieke locaties.

Naast de belangrijkste 5 kernthema's vanuit de macro- en sectortrends zijn voor de non-food sector in 2023 de overige key issues te benoemen:

(i) de noodzaak tot digitalisering om in te spelen op veranderingen in de klantvraag; (ii) verstoringen in de aanvoerketen, logistieke problemen en oplopende inflatie die invloed hebben op de beschikbaarheid en kostprijs van producten; (iii) druk op de marges als bedrijven hun kostenstijgingen niet volledig kunnen doorberekenen, iv) oplopende rente, v) sterk stijgende kosten voor personeel, energie, onderhoud, verbouwingen en enorme huurindexeringen, vi) schaarste aan personeel, zowel kwantitatief als kwalitatief, vii) haperende particuliere consumentenbestedingen gevoed door historisch laag consumentenvertrouwen vanuit de hoge inflatie, achterblijvende loonstijgingen en een onder druk staande koopkracht, viii) de terugbetaling van tijdens de pandemie ontvangen overheidssteun en ix) compliance & (cyber)security die een groeiende bedreiging vormen.

