

Retailprognoses: Investeer in productiviteit

Sector Expertise | Gerarda Westerhuis | tel: 06 2909 8887 | Sectorprognose Retail | 17 april 2025

De retailsector staat voor grote uitdagingen. De sector, die een hoog aandeel heeft in het Nederlandse bruto binnenlands product, kampt met lage arbeidsproductiviteit. Door het grote aandeel van het schaarse productiemiddel arbeid, is er een noodzaak voor structurele investeringen in productiviteitsverhoging. Innovatie en flexibiliteit zijn cruciale voorwaarden om als retailer relevant en winstgevend te blijven in een snel veranderde markt.

Voor 2025 verwacht het Economisch Bureau van ABN AMRO een gematigd economisch herstel, met een groei van het bruto binnenlands product (bbp) van 1,4 procent en van de consumptie met 1,7 procent. Terwijl de inflatie afneemt en de lonen stijgen, blijft de koopkracht van huishoudens fragiel door internationale onzekerheden. De arbeidsmarkt blijft onder druk staan, wat retailers dwingt tot efficiëntie en investeren in automatisering.

De Handel, waaronder detailhandel, groothandel en autohandel en -reparatie, heeft met 13 procent een hoog aandeel in het Nederlandse bbp. Daarnaast heeft de sector een centrale rol in de economie; het is een strategisch belangrijke sector, gemeten aan de hand van de verbindingen met andere sectoren in de productie- en leveringsketens. Dit blijkt uit [onderzoek van Price Waterhouse & Coopers \(PWC\)](#). Tegelijk is de arbeidsproductiviteit in de detail- en groothandel relatief laag. Dit terwijl de sector relatief veel arbeid, een schaars middel, gebruikt; de sector beslaat bijna 15 procent van de totale werkgelegenheid. Consultant PWC beveelt daarom aan om structureel te investeren in productiviteitsverhoging.

De arbeidsproductiviteit in de detailhandel is de afgelopen jaren beperkt gegroeid, met grote verschillen tussen afzonderlijke bedrijven. Supermarkten en grote ketens lopen voorop in digitalisering, terwijl speciaalzaken en kleinere winkels achterblijven. Innovaties in logistiek en digitalisering dragen bij aan groei in de groothandel, waar procesoptimalisatie leidt tot hogere productiviteit. De autohandel en -reparatie staan onder druk door veranderend mobiliteitsgedrag en de opkomst van elektrische voertuigen, wat vraagt om investeringen in nieuwe technologieën en opleidingen.

Personeelstekort en arbeidsproductiviteit

Een van de grootste uitdagingen voor de retailsector zijn de personeelstekorten, die voor vrijwel alle subsectoren structureel zijn. Vooral functies op de winkelvloer, in magazijnen en in technische dienstverlening zijn moeilijk te vervullen. Dit komt onder andere door vergrijzing en een beperkte instroom van jongeren. Daarnaast speelt de beperkte aantrekkingskracht van fysieke retailfuncties door relatief lage beloning en onregelmatige uren een rol. Ook de toenemende complexiteit van het werk, zoals in autotechniek of klantadvies, vormt een uitdaging om functies in te vullen. Hierdoor worden bedrijven gedwongen om slimmer te werken met minder mensen, wat het belang van arbeidsproductiviteit sterk vergroot.

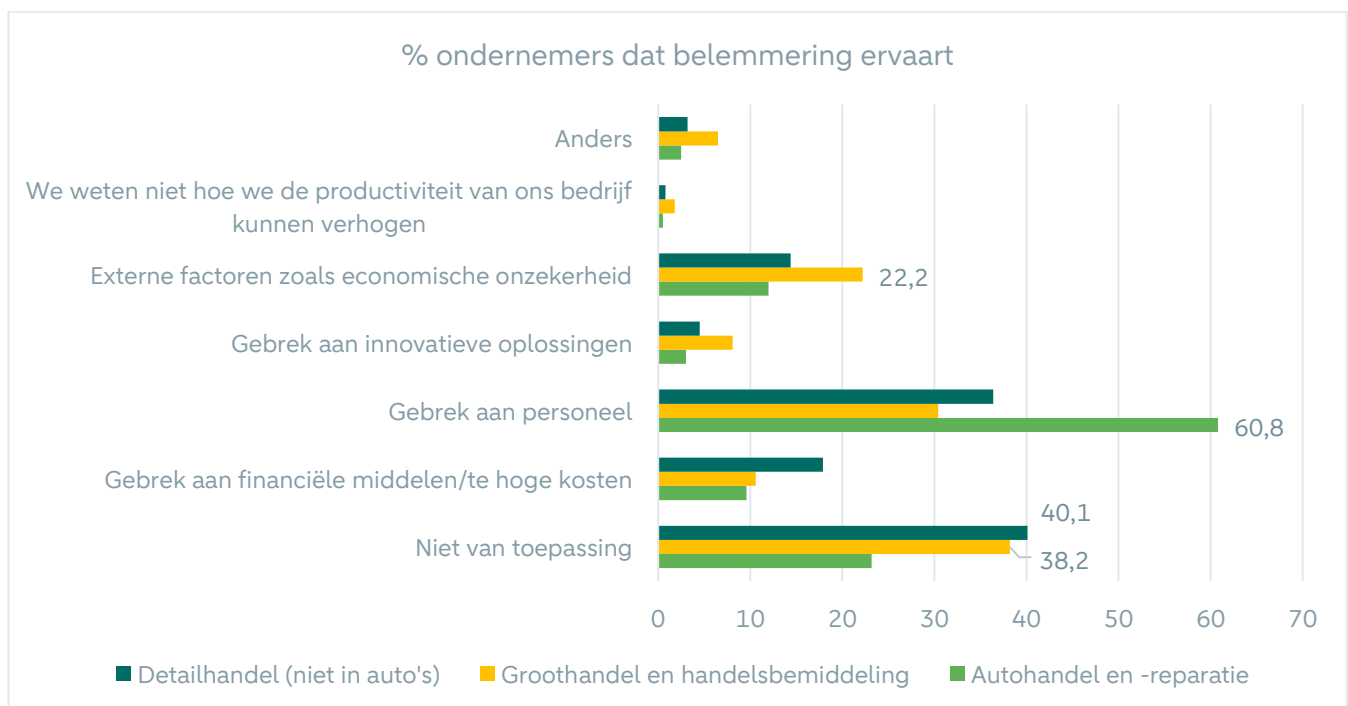
Digitalisering is essentieel voor het verhogen van de productiviteit en om relevant te blijven. Toepassingen zoals zelfscan en kassaloze technologie, geavanceerd voorraadbeheer, CRM-systemen en kunstmatige intelligentie voor het maken van klantvoorspellingen stellen bedrijven in staat meer waarde te creëren met minder arbeid en beter aan klantverwachtingen te voldoen.

Deze veranderingen in technologie, producten en klantverwachtingen vragen wel om nieuwe vaardigheden van medewerkers. Bedrijven doen er daarom goed aan meer te investeren in training van winkel- en servicemedewerkers, zowel in soft skills als in digitale skills, zoals specialistische opleidingen in e-commerce, onderhoud van elektrische voertuigen en datagedreven marketing. In de detailhandel zegt bijna een kwart van de ondernemers trainingen aan te bieden aan medewerkers om de productiviteit te verhogen; in de autohandel en -reparatie is dit ruim 27 procent, zo blijkt uit data van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Investeren in menselijk kapitaal levert niet alleen betere service op, maar draagt ook bij aan hogere arbeidsproductiviteit op de lange termijn.

Geen eenvoudige klus

Het verhogen van de productiviteit is geen eenvoudige klus en vraagt om ruime inzet van expertise en financiële middelen. Ruim 60 procent van de ondernemers in de autohandel en -reparatie geeft aan dat een gebrek aan personeel een belemmering vormt. Dit speelt ook bij de detailhandel (36 procent) en groothandel (30 procent). Door onzekerheid bijvoorbeeld over het heffingsbeleid van de VS zullen bedrijven aarzelen om investerings- en productiebeslissingen te nemen. Economische onzekerheid speelt bij ruim 22 procent van de groothandelaren. Rond 39 procent in de detail- en groothandel geeft aan geen belemmeringen te ervaren, wat mogelijk deels komt omdat zij geen reden hebben om de productiviteit verder te verhogen ('Niet van toepassing').

Figuur 1: Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om de productiviteit van uw bedrijf te verhogen?



Bron: CBS

Geopolitieke spanningen beïnvloeden Nederlandse handel

De wereldwijde handel staat onder druk door toenemende geopolitieke spanningen. Dit heeft directe gevolgen voor Nederlandse handelsbedrijven. Van verstoringen in wereldwijde toeleveringsketens tot onzekerheid over handelsverdragen en importheffingen; bedrijven worden steeds meer geconfronteerd met risico's buiten hun directe invloedssfeer. Groothandels doen er goed aan hun afhankelijkheid van enkele leveranciers te verkleinen. Detailhandelaren moeten snel kunnen reageren op veranderingen in de toeleveringsketen, bijvoorbeeld door snel te schakelen tussen leveranciers of door gebruik te maken van alternatieve transportroutes.

Ook hier kan technologie helpen, zoals digitale ketentransparantie. Door het verkrijgen van realtime inzicht in de keten weten ondernemers sneller waar het probleem in de toelevering zit en kunnen ze sneller handelen en bijsturen. Tegelijk ontstaan er ook kansen door de wereldwijde spanningen: door herwaardering van de Europese markt kunnen bedrijven die inzetten op regionale productie hun concurrentiepositie versterken.

Volumeprognoses subsectoren retail

Onderstaand gaan we dieper in op de verschillende subsectoren van de retail. Na een jaar van rode cijfers in 2023 zagen we in 2024 weer zwarte cijfers voor de meeste subsectoren, met uitzondering van supermarkten (-3,9 procent), meubelwinkels (-1,4 procent) en groothandel non-food (-1,7 procent). Voor 2025 verwachten we verdere groei voor de meeste subsectoren, maar deze groei wordt niet onstuimig. Aan de aanbodzijde spelen uitdagingen, zoals hoge kosten, druk op de marges en arbeidstekorten. We bespreken per subsector hoe bedrijven hiermee omgaan en welke rol investeringen in digitalisering, procesoptimalisatie en nieuwe bedrijfsmodellen kunnen spelen in het verbeteren van de arbeidsproductiviteit.

Figuur 2: Prognoses subsectoren retail (% volumegroei j-op-j)

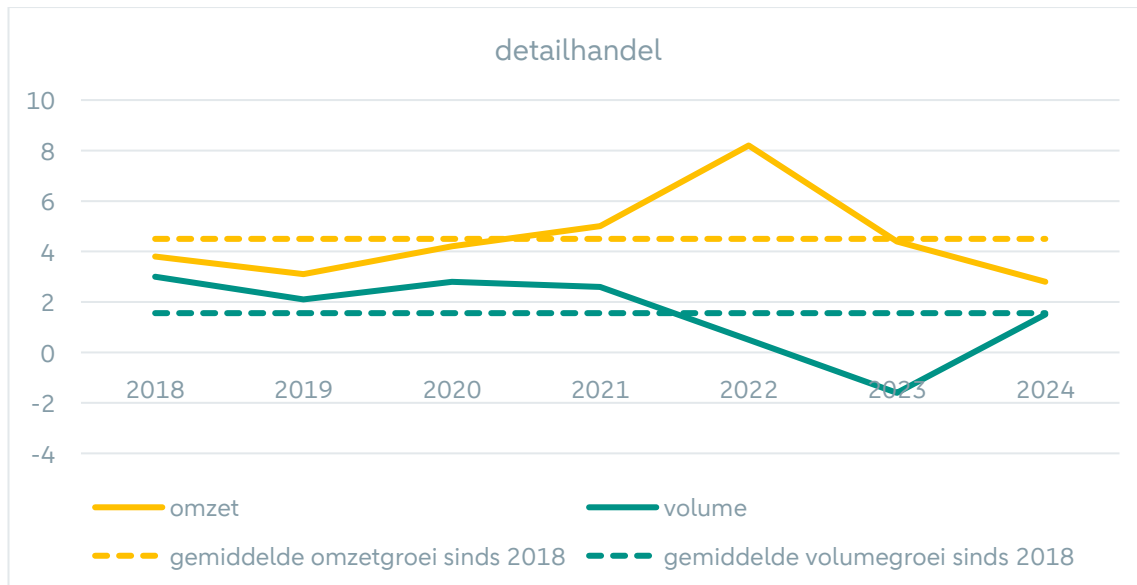
Subsector	2023	2024	2025p
Supermarkten	-2,7	-3,9	0,5
Voedingsspeciaalzaken	-3,9	0,5	0,0
Winkels in kleding	-3,5	3,0	1,0
Winkels in schoenen	-2,4	1,1	0,5
Winkels in consumentenelektronica	-4,2	5,0	2,0
Winkels in meubels en interieur	-2,7	-1,4	-0,5
Doe-het-zelfzaken	-7,8	5,6	1,0
Drogisterijen	-0,5	4,7	1,5
Online	0,8	9,6	6,0
Detailhandel totaal	-1,6	1,2	1,0
Groothandel non-food	-1,4	-1,7	-0,5
Autohandel en -reparatie	10,5	3,5	2,0

Bron: ABN AMRO Sector Expertise

Detailhandel totaal

In 2025 wordt lichte groei van het volume van de detailhandel verwacht, mede door een voorzichtig herstel van de koopkracht. Wel blijft het groeitempo onzeker door externe factoren als geopolitieke instabiliteit. Ook blijft de onderlinge concurrentie uitdagend. Grote spelers investeren in technologie en klantgerichtheid, terwijl kleinere ondernemers zich moeten onderscheiden via specialisatie, goede service en lokaal ondernemerschap. Arbeidsproductiviteit blijft essentieel, vooral vanwege structurele arbeidstekorten. Hieronder volgen de verschillende subsectoren van de detailhandel.

Figuur 3: Groei in de omzet van detailhandel valt terug, volume herstelt



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

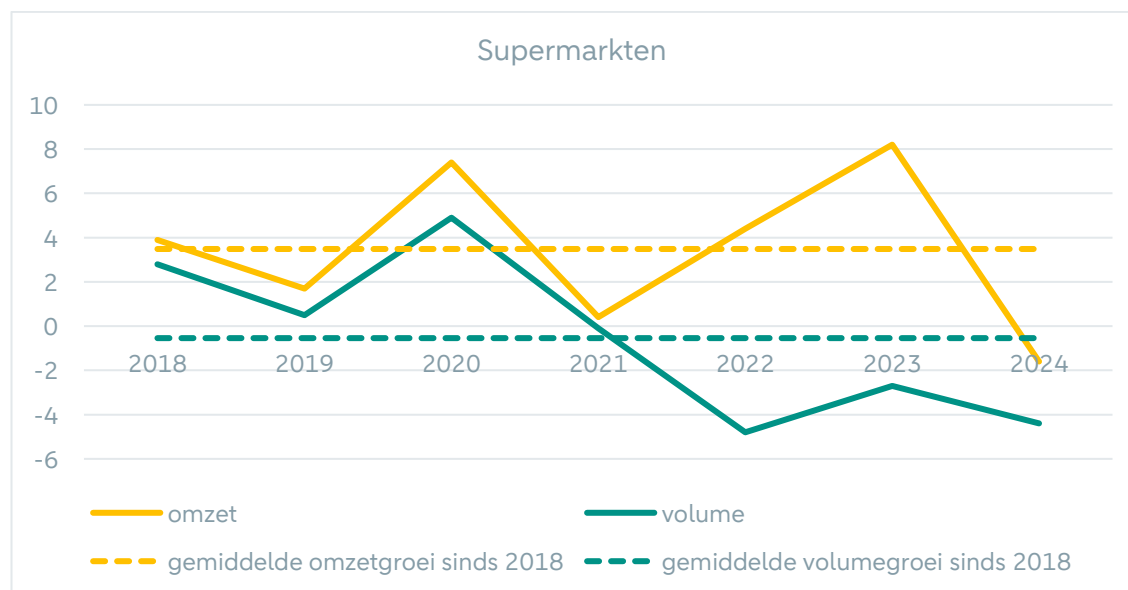
Supermarkten

In 2025 verwachten we een volumegroei van 0,5 procent in de supermarktbranche. Het verbod op tabaksverkoop, dat 1 juli 2024 werd ingevoerd, heeft de volumes en omzet direct beïnvloed. Daarnaast drukt het verbod de groeicijfers in de eerste helft van 2025, omdat de vergelijking wordt gemaakt met een periode waarin tabaksverkoop nog wel plaatsvond. Vanaf de tweede helft van 2025 verdwijnt dit effect en zal de jaar-op-jaargroei toenemen.

De consumentenvraag naar dagelijkse boodschappen blijft in 2025 relatief constant. Wel is er een geleidelijke verandering in het consumentengedrag. Aan de ene kant is er meer aandacht voor prijs en promotie, en aan de andere kant is er een groeiende interesse in duurzame en lokale producten. De concurrentie tussen onder meer Albert Heijn, Jumbo, Lidl, en Aldi blijft scherp. De marges staan onder druk door hogere loonkosten, gestegen energieprijzen en toenemende investeringen in logistiek en digitalisering. Het doen van boodschappen online, via bezorging en click & collect, blijft populair, vooral in stedelijke gebieden en onder jonge gezinnen.

Wanneer we kijken naar arbeidsproductiviteit en technologie, zien we dat supermarkten koplopers zijn in het verhogen van arbeidsproductiviteit binnen de detailhandel. Belangrijke ontwikkelingen zijn zelfscankassa's en kassaloze winkels, die de behoefte aan kassapersoneel verlagen. Automatisering van distributiecentra zorgt voor snellere en efficiëntere bevoorrading, terwijl kunstmatige intelligentie en data-analyse worden ingezet voor promotie-effectiviteit en voorraadoptimalisatie. Ondanks deze vooruitgang blijft personeelstekort een grote uitdaging. Het blijft lastig om voldoende personeel te vinden, vooral voor avond- en weekenddiensten.

Figuur 4: Volumes en omzet supermarkten in de rode cijfers in 2024



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

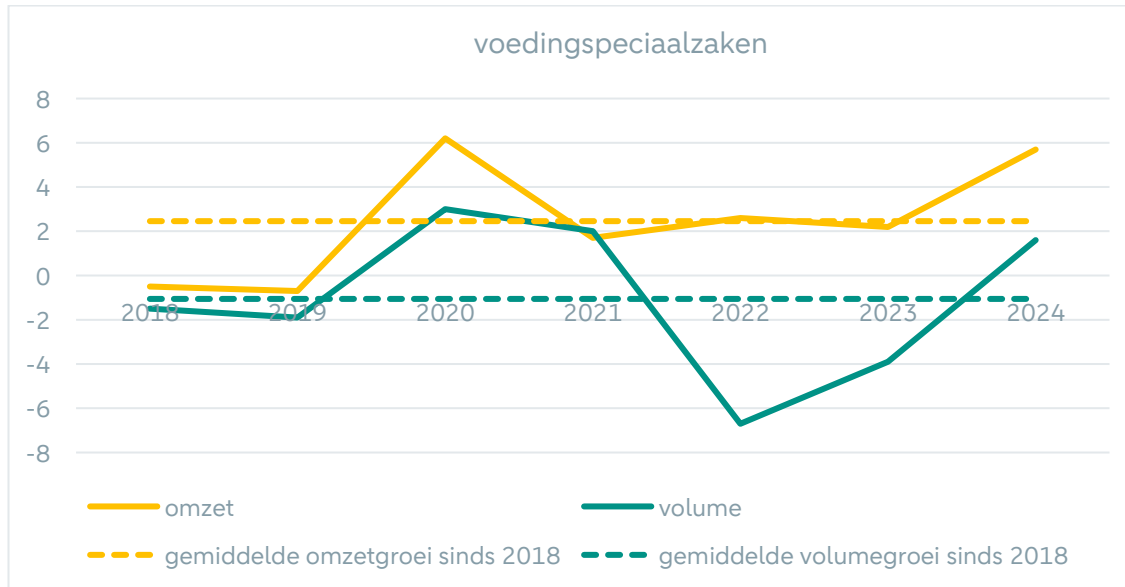
Voedingsspeciaalzaken

In 2024 zagen voedingsspeciaalzaken het volume licht toenemen met 0,5 procent; voor 2025 verwachten we een stabilisering van 0 procent volumegroei. Een deel van de lichte groei in 2024 is te verklaren door een toename in tabaksverkoop via de tabakswinkels, die met SBI code 4726 onder voedingsspeciaalzaken vallen. Daarnaast waardeert een groeiende groep consumenten ambacht, kwaliteit en herkomst, vooral binnen stedelijke en welvarende milieus. Tegelijkertijd groeit de groep die kiest voor goedkopere alternatieven bij supermarkten of discountwinkels. Consumenten lijken daarmee in twee groepen uiteen te vallen: enerzijds de groep die is gericht op prijs en snelheid, anderzijds de groep die aandacht heeft voor beleving en kwaliteit.

Speciaalzaken moeten concurreren met grote supermarktketens die sterk zijn in prijs en inkoopmacht. Speciaalzaken met een heldere propositie rond kwaliteit, herkomst of beleving behouden hun plek. Persoonlijk advies en lokale klanten goed kennen is daarbij belangrijk. De arbeidsproductiviteit is laag doordat veel processen handmatig en arbeidsintensief zijn, zoals snijden, bereiden en adviseren. En de schaalgrootte is beperkt, wat investeringen in technologie moeilijker maakt. Toch zijn hier kansen:

samenwerking in coöperaties of franchiseconstructies kan schaalvoordelen opleveren, en online-bestellingen en lokale bezorging bieden groei ruimte, mits goed georganiseerd.

Figuur 5: Plus in omzet en volumes mede dankzij verbod op tabaksverkoop supermarkten



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

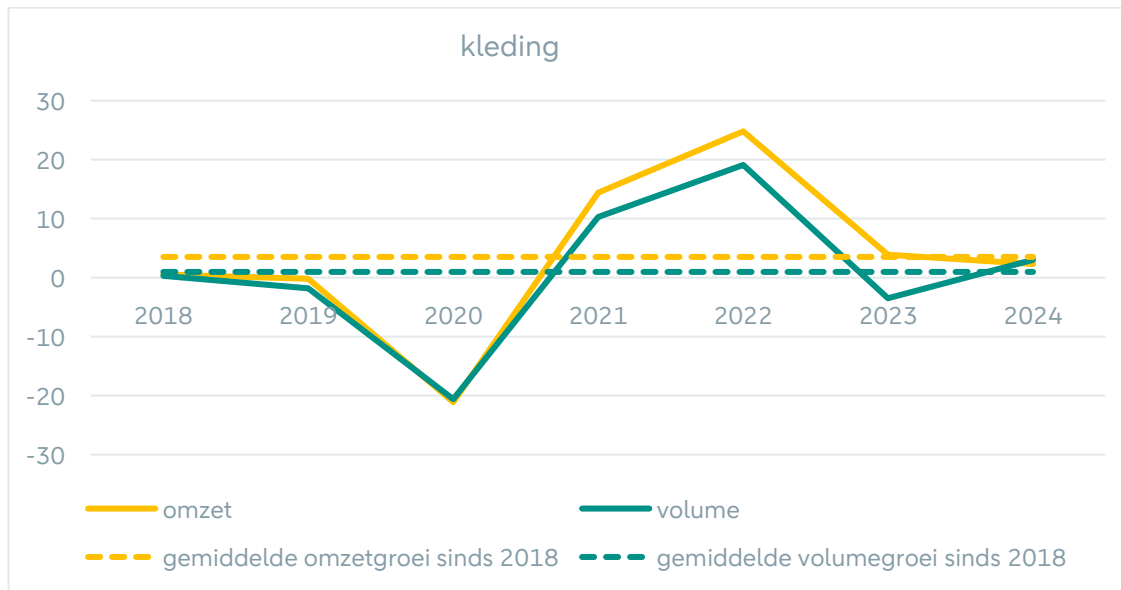
Winkels in kleding en schoenen

De vraag naar kleding blijft in 2025 grillig. We verwachten een kleine plus in volumegroei van 1 procent voor kledingwinkels en 0,5 procent voor schoenenwinkels. De consument is vrij hybride. Duurzaamheid, herkomst en kwaliteit worden steeds belangrijker voor consumenten. Maar de behoefte aan fast fashion blijft ook aanwezig. Hoewel het inzetten op goedkope, snel wisselende collecties steeds meer kritiek krijgt, blijft prijs voor veel consumenten leidend. Online oriënteren en kopen is de norm geworden, vooral bij jongere generaties, waardoor fysieke winkels sterker moeten inzetten op personalisatie en service om relevant te blijven. Tweedehands, ruilen en huren winnen terrein, mede door platforms zoals Vinted en initiatieven van merken zelf.

De markt is sterk geconsolideerd met grote ketens en webshops die de markt domineren, zoals H&M, Zara, Zalando en Chinese platforms als Temu en Shein. Uit de Thuiswinkel Markt Monitor blijkt dat Nederlandse consumenten de meeste online cross-border aankopen bij Chinese webshops doen. Het aantal online aankopen bij Chinese webshops is in 2024 met 37 procent gestegen ten opzichte van 2023. Vooral Kleding (+92 procent) en Schoenen & Personal Lifestyle (+50 procent) lieten een sterke groei zien.

Tegelijkertijd is er ruimte voor niche-spelers met een duidelijk profiel, zoals duurzaam, lokaal en vintage. De arbeidsproductiviteit varieert sterk. Zo hebben grote spelers hun processen sterk geautomatiseerd, van voorraadbeheer tot klantdata-analyse en retourlogistiek. Kleinere winkels hebben vaak minder middelen om te investeren en zijn afhankelijk van intensieve klantinteractie en handmatige processen. Voor veel zelfstandige modewinkels blijft het arbeidsintensieve karakter van de sector een uitdaging.

Figuur 6: Volumes en omzet van winkels in kleding normaliseren



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

Winkels in consumentenelektronica

De consumentenelektronica boekte in 2024 een volumegroei van 5 procent. Voor dit jaar verwachten we een groei van 2 procent. De vervangingsvraag van smartphones, laptops en smart home-producten blijft hoog. En consumenten hebben een toenemende interesse in connectiviteit en integratie, zoals slimme thermostaten en het automatiseren van handelingen in huis (domotica). Prijs en service na aankoop, waaronder installatie, updates en garantie, spelen een steeds grotere rol in de aankoopbeslissing. Oriëntatie vindt vrijwel volledig online plaats, terwijl fysieke winkels vooral worden bezocht voor productbeleving, advies of snelle aanschaf. Consumenten verwachten snelheid in levering, transparantie en expertise, wat een lastige combinatie vormt in een markt waar marges onder druk staan.

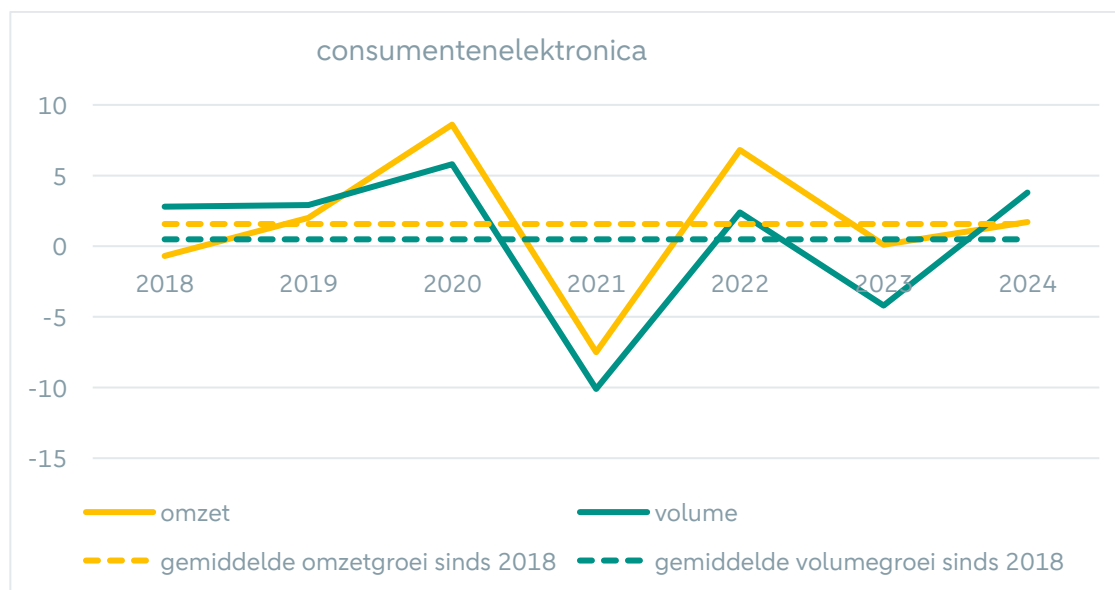
De markt in deze subsector is grotendeels in handen van grote ketens zoals MediaMarkt, Coolblue, Amazon en Bol. Lokale of zelfstandige elektronicazaken zijn zeldzaam geworden en hebben moeite om zich te onderscheiden, tenzij zij zich richten op nichemarkten of persoonlijke service. Belangrijke uitdagingen zijn de toenemende online-concurrentie uit binnen- en buitenland, hoge retourpercentages, vooral bij e-commerce, en snelle technologische veroudering van producten, wat voorraadbeheer complex maakt.

Producten zoals smartphones, laptops of televisies worden in hoog tempo vervangen door nieuwe modellen, waardoor voorraad snel veroudert en in waarde daalt. Dit leidt ertoe dat winkels met overschotten komen te zitten of gedwongen zijn om met verlies te verkopen. Deze dynamiek vraagt om uiterst zorgvuldig voorraadbeheer, gebaseerd op nauwkeurige vraagvoorspelling. In elektronicawinkels zorgt de dynamiek van snelle productvervanging, prijsacties en complexere klantvragen ervoor dat personeel relatief veel tijd kwijt is aan activiteiten die niet direct omzet genereren, waardoor de arbeidsproductiviteit onder druk staat.

De ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit hangt sterk af van het bedrijfsmodel. Online-platforms hebben hun processen geoptimaliseerd en zijn sterk geautomatiseerd, van fulfilment tot klantenservice. In fysieke

winkels blijft een groot deel van de arbeid gericht op klantadvies, winkelinrichting en verkoop, wat relatief arbeidsintensief is. Hoewel grote spelers investeren in technologie op de winkelvloer, zoals zelfscankassa's, is de directe impact op arbeidsproductiviteit vaak beperkt. Daarnaast speelt het kennisniveau van medewerkers een belangrijke rol: goed advies verhoogt de verkoop, maar vraagt investering in training. Retouren en klachtenafhandeling zijn kostbaar en drukken bij zowel de fysieke winkels als de online-platforms op de productiviteit. Online-platforms zijn beter ingericht om dit efficiënt op te vangen. Fysieke winkels hebben daarom relatief hogere personeelslasten per retour of klacht.

Figuur 7: Na magere jaren heeft consumentenelektronica weer beter jaar achter de rug



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

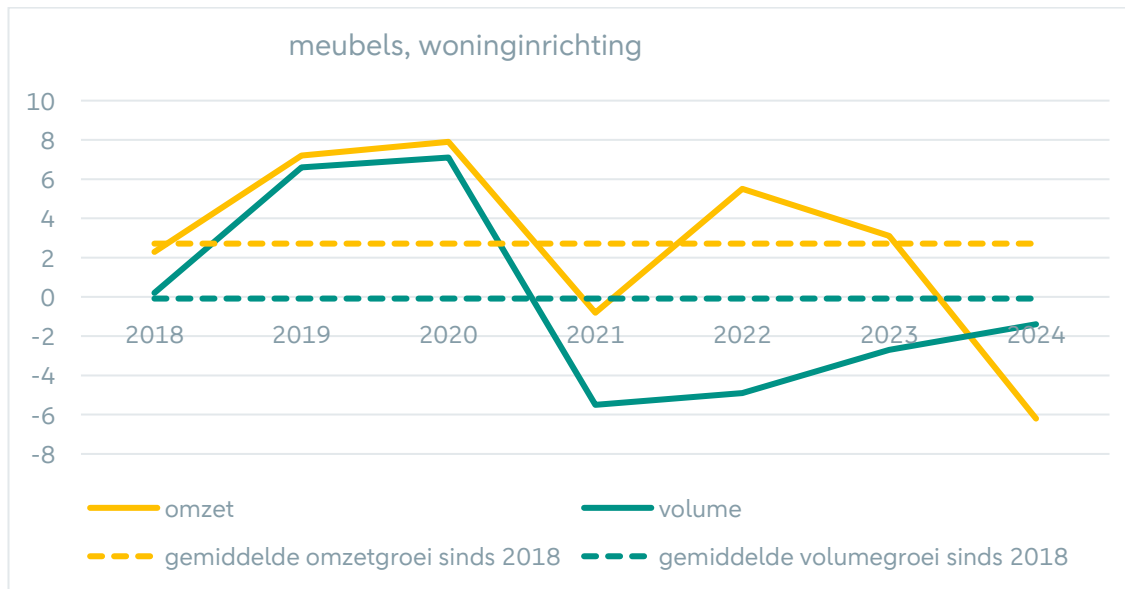
Meubelwinkels

Na een piek tijdens de coronapandemie is de vraag naar meubels in 2023 en 2024 flink afgenomen. Voor 2025 verwachten we een verdere daling van 0,5 procent. De woonmarkt blijft stroef vanwege de hogere hypotheekrente en minder woningverkoop, wat zorgt voor minder prikkels om te investeren in nieuwe meubels. Meubelaankopen gaan vaak gepaard met een lange periode van oriëntatie en levertijd, en daarmee met een groter risico op afstel. Zeker in onzekere tijden stellen veel consumenten grote aankopen uit of kiezen voor goedkopere alternatieven of hergebruik, zoals tweedehands en refurbished producten. Daarnaast snoepen hybride aanbieders steeds meer marktaandeel af van de traditionele meubelwinkels. Zo kopen consumenten vaker meubels en woonaccessoires bij lifestylemerken als Zara Home of Sissy Boy Homeland. Zij zetten in op snelle collectiewisseling en sterke merkbeleving. Ze richten zich op inspiratie en impuls en minder op geplande aankopen.

De arbeidsproductiviteit in meubelwinkels is traditioneel laag, omdat de zoektocht van de klant vaak lang is, inclusief oriëntatie, adviesgesprekken en levertijd. Veel arbeid is handmatig, zoals logistiek, showroomopbouw en aftersales, en er is relatief veel vloeroppervlak per medewerker met een lage doorloopfrequentie. Toch zijn er duidelijke kansen om de productiviteit te verbeteren. Digitale tools, zoals

3D-planners en AR-visualisaties, kunnen adviesgesprekken efficiënter maken en de conversie verhogen. Voorraadsystemen die de verkoop online en fysieke verkoop in samenhang bezien, helpen bij slimmer voorraadbeheer. Grote ketens zijn vaak al verder gevorderd met omnichannel-integratie, terwijl zelfstandige meubelzaken hier vaak op achterlopen. Voor meubelwinkels kunnen modulaire concepten interessant zijn, omdat ze inspelen op de behoefte aan maatwerk en omdat ze klanten terug laten komen voor uitbreidingen of aanpassingen.

Figuur 8: Volumes meubelwinkels vinden weg omhoog, maar omzet onderuit



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

Box 1: Abonnementsmodel kan arbeidsproductiviteit verhogen

Nieuwe verdienmodellen zijn in opkomst, waarbij retailbedrijven zoeken naar manieren om hun inkomsten minder afhankelijk te maken van eenmalige transacties. Een voorbeeld hiervan is het abonnementsmodel waarbij klanten niet het eigendom van een product krijgen, maar deze kunnen gebruiken. Ze betalen dan niet per stuk, maar op basis van een vast maandelijks of jaarlijks bedrag. Deze modellen winnen aan populariteit binnen bijvoorbeeld voeding, mode en cosmetica. Voor retailers zorgen ze voor voorspelbare omzet en hogere klantloyaliteit. Voor consumenten bieden ze gemak en personalisatie. Ze vereisen wel procesoptimalisatie en digitale infrastructuur, maar kunnen arbeidsproductiviteit juist verhogen doordat terugkerende transacties efficiënter worden afgehandeld.

Doe-het-zelfwinkels

De vraag naar doe-het-zelfproducten blijft dit jaar groeien met 1 procent, gedreven door onderhoud, renovatie en verduurzaming van woningen. Consumenten zijn prijsbewuster geworden, waardoor grote klussen worden uitgesteld, terwijl kleine projecten zoals schilderen, decoratie en tuinieren populair blijven.

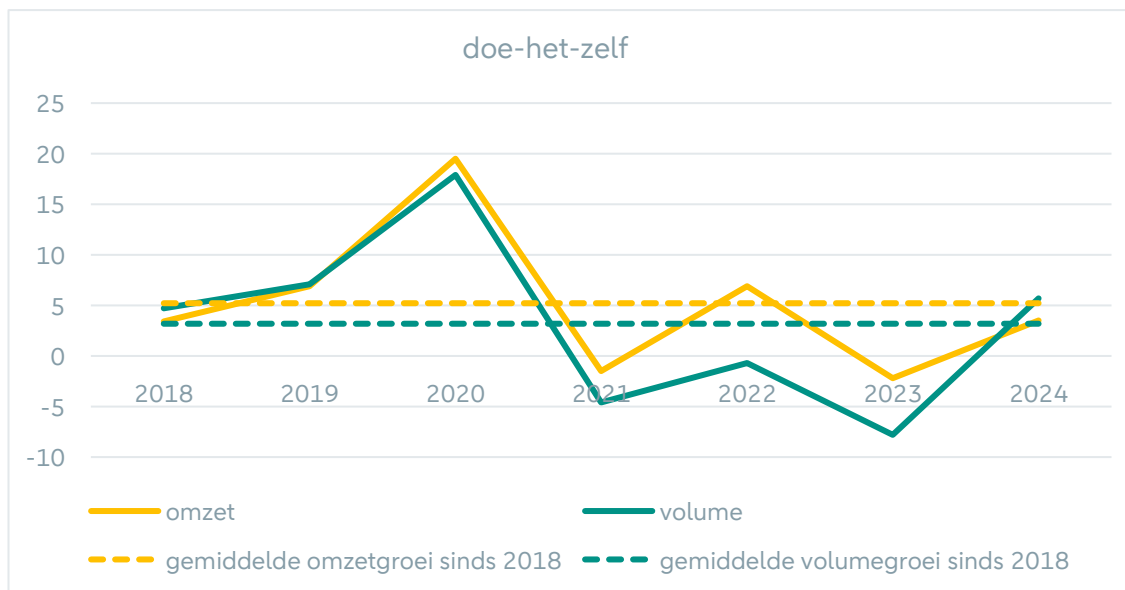
Een groeiend deel van de totale bestedingen in de doe-het-zelf worden online gekocht; in 2024 was dit aandeel 38 procent, zo laat de Thuiswinkel Markt Monitor zien. Maar veel consumenten kopen grote of specialistische producten liever fysiek, vooral als er advies nodig is. Er is toenemende vraag naar gemakoplossingen zoals kant-en-klare pakketten, instructievideo's en montageservices.

Grote ketens zoals Gamma, Praxis, Hornbach en Karwei domineren de markt. Kleinere zelfstandige bouwmarkten zijn schaars en vaak aangesloten bij inkooporganisaties. De concurrentie is stevig, ook vanuit online-platforms zoals Bol. Tegelijkertijd blijven vestigingen met grote fysieke voorraden en deskundig personeel aantrekkelijk voor consumenten die snel aan de slag willen.

De arbeidsproductiviteit moet omhoog om de marges overeind te houden bij stijgende kosten. Grote spelers hebben hun logistieke keten grotendeels geautomatiseerd; voorraadbeheer, distributiecentra, en kassaprocessen zijn sterk geoptimaliseerd. In de winkels zelf blijft het aandeel handmatige arbeid echter hoog, van klantadvies tot magazijnwerk. De personeelsinzet is bovendien seizoensgevoelig en fluctueert sterk bij piekdrukke in lente en zomer. Innovaties die de arbeidsproductiviteit verhogen omvatten digitale schaplabels, zelfscankassa's, en orderpicken voor online-bestellingen in de winkel. Instructievideo's, apps en demo's verminderen de adviesdruk op medewerkers.

De uitdagingen en kansen in deze branche liggen op het snijvlak van klantgerichtheid en efficiëntie. Formules die technologie slim inzetten om klanten te ondersteunen en medewerkers te ontlasten, zullen concurrerder zijn. Voor kleinere bouwmarkten is samenwerking en specialisatie essentieel, bijvoorbeeld op nicheproducten of services zoals montage of maatwerk.

Figuren 9: Herstel groeicijfers voor doe-het-zelf



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

Drogisterijen

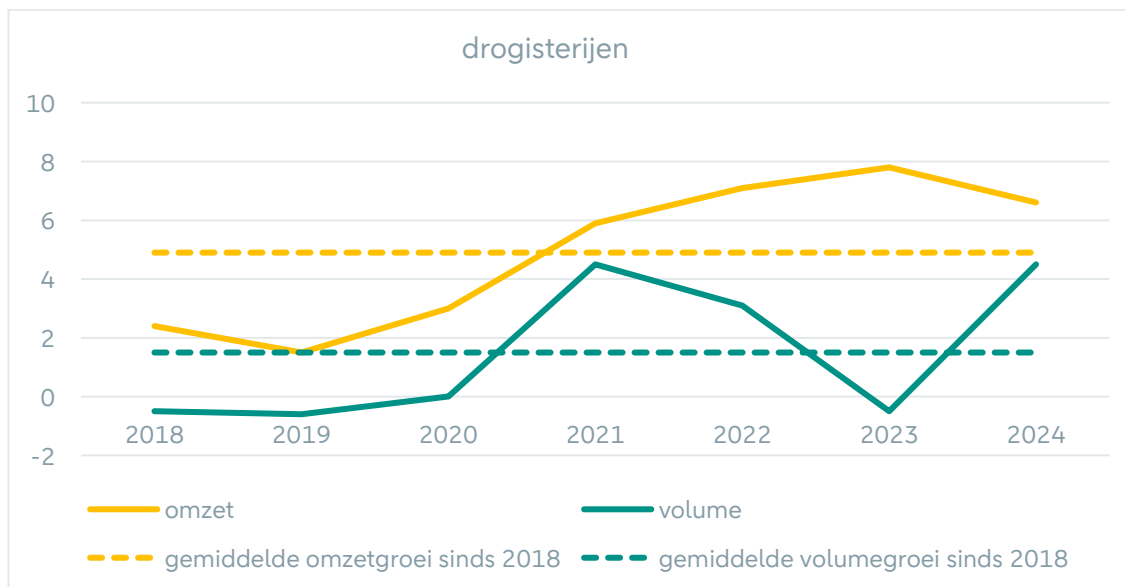
De vraag naar zelfzorgproducten en cosmetica blijft stabiel, met lichte groei in 2025 van 1,5 procent. Er is een blijvende vraag naar zelfzorgproducten, zoals pijnstillers en vitamines, mede door toegenomen bewustzijn met betrekking tot gezondheid en zelfredzaamheid. Cosmetica en verzorgingsproducten blijven populair, al neemt de merkloyaliteit af en kiezen consumenten vaker voor huismerken of online-deals. De grens tussen drogisterij en supermarkt vervaagt, met veel consumenten die eenvoudige producten meenemen bij hun wekelijkse boodschappen, tenzij ze op zoek zijn naar advies of specifieke producten. Online-aankopen nemen toe, vooral bij vaste gebruikers van supplementen of persoonlijke verzorging.

De markt bestaat hoofdzakelijk uit grote ketens, zoals Etos en Kruidvat, en kleinere zelfstandige ketens. Ketens hebben vaak sterke inkoop- en marketingvoordelen. De scheidslijn tussen drogisterij, supermarkt en het online-kanaal vervaagt, wat leidt tot verzadiging en prijserosie. Drogisterijen zoeken groei in beleving en specialisatie, zoals adviesgesprekken en gezondheidschecks.

De arbeidsproductiviteit in drogisterijen varieert sterk per formule en type vestiging. Grote ketens maken gebruik van gestandaardiseerde processen, centrale inkoop, zelfscankassa's en digitale voorraadsystemen. Zelfstandige drogisten hebben vaak een hogere adviescomponent, wat arbeidsintensiever is maar ook leidt tot hogere klanttevredenheid. Ontwikkelingen die bijdragen aan productiviteit zijn onder andere digitale schap- en voorraadlabels, waardoor medewerkers minder tijd kwijt zijn aan prijsaanpassingen.

De rol van de winkelmedewerker als adviseur en verkoopspecialist blijft cruciaal, zeker bij producten die aan gezondheid zijn gerelateerd. Tegelijkertijd zal de druk op kosten en marges zorgen voor verdere digitalisering en schaalvergroting.

Figuur 10: Volumes van drogisterijen flink in de plus



Bron: CBS, bewerkingen door ABN AMRO

Online-kanaal

De groei van het online-kanaal blijft sterk, met een verwachte volumegroei van 6 procent in 2025. Online-oriëntatie is de norm voor vrijwel alle productcategorieën, van mode en elektronica tot cosmetica en meubels. Consumenten verwachten snelheid, transparantie en gemak, inclusief real-time voorraadinformatie, flexibele bezorgopties en eenvoudige retouren. Tegelijk groeit de aandacht voor duurzaamheid van e-commerce, met bewustere keuzes rondom verpakking, bezorging en retourzendingen. De consument is prijsbewust, maar ook steeds gevoeliger voor vertrouwen en betrouwbaarheid in online-reviews, -levering en -klantenservice.

De marktontwikkelingen tonen dat de online-markt competitief, schaalgedreven en continu in ontwikkeling is. Grote spelers als Bol, Amazon, Coolblue en Zalando domineren veel segmenten. Veel fysieke retailers hebben hun eigen webshops geïntegreerd in een omnichannelmodel, zoals Click & Collect en retour in de winkel. De logistieke kosten zijn een toenemende uitdaging, vooral bij kleine orderwaardes of hoge retourpercentages. Online verkoop vraagt om continu optimaliseren van processen en technologie, anders is winstgevendheid moeilijk te realiseren.

Op papier is de arbeidsproductiviteit in het online-kanaal hoog, omdat een goed geoptimaliseerde webshop duizenden transacties per dag kan afhandelen met relatief weinig personeel. Maar in de praktijk is het beeld genuanceerder. In de digitale processen, zoals bestelling, betaling, klantenservice is veel geautomatiseerd. Maar in de logistieke afhandeling, zoals orderpicken, verpakken en bezorgen, is de arbeidsintensiteit juist hoog, vooral bij bedrijven met eigen fulfilmentcentra of bezorgdiensten. Retourverwerking is een grote kostenpost en vergt veel arbeid, vooral bij mode en elektronica. Technologie speelt een cruciale rol in het verhogen van de productiviteit. Toch blijven personele kosten, schaalgrootte en klantverwachtingen bepalende factoren voor de uiteindelijke productiviteit en winstgevendheid.

Groothandel non-food

De groothandel non-food laat al drie jaar op rij negatieve groeicijfers zien. In 2021 zagen veel groothandels in kleding, meubels, elektronica en doe-het-zelf nog een piek in de vraag maar daarna volgde een correctie. Winkels en andere afnemers bouwden hun voorraden af waardoor ze minder bestelden bij groothandelaren. Deze vraagterugval in 2022 en vooral 2023 werd gedreven door hoge inflatie en dalende koopkracht bij consumenten en een inhaalvraag in de leisure-sector waardoor een verschuiving optrad van producten naar diensten. Daarnaast en meer structureel van aard zien we dat steeds meer producenten de groothandel overslaan en direct verkopen aan de detailhandel of zelfs consument. Voor 2025 verwachten we een verdere volumedaling van 0,5 procent. Bedrijven zijn voorzichtig met grote inkopen of risicovolle voorraden. De situatie in het Midden-Oosten en China kan zorgen voor verstoringen in de transport- en handelsroutes; dat geeft onzekerheid. De importheffingen vanuit de VS hebben effect op de wereldhandel; met name de grotere internationale groothandels zullen hier last van ondervinden.

De arbeidsproductiviteit in de groothandel scoort relatief goed in vergelijking met andere handelssectoren. Belangrijke kenmerken zijn geautomatiseerde magazijnen en distributiecentra met scanners, voice picking en in sommige gevallen robots. ERP-systemen en klantportalen verminderen handmatige administratieve taken, en slimme voorraad- en routeplanning op basis van data en AI verbeteren de efficiëntie. Toch is de productiviteit niet vanzelfsprekend, aangezien personeelskrapte ook hier speelt, vooral in magazijnen en logistiek. Orders worden steeds kleinschaliger en frequenter, wat meer klantverwachtingen qua snelheid en

precisie met zich meebrengt. Naleving van regelgeving, zoals productveiligheid, verpakking en duurzaamheid, vraagt extra inzet.

Autohandel en -reparatie

Elektrificatie, digitalisering en veranderend mobiliteitsgedrag zetten het traditionele model onder druk. De verkoop van nieuwe auto's verandert, terwijl onderhoud en service complexer en technischer worden. Werkplaatsen kampen met personeelstekorten en moeten investeren in diagnose van elektrische voertuigen, ADAS-systemen en werkplaatssoftware. Arbeidsproductiviteit kan stijgen door procesoptimalisatie, maar vereist ook investering in mensen en middelen.

De vraag naar auto's in Nederland verandert in 2025 onder invloed van meerdere factoren. Elektrische voertuigen nemen in marktaandeel toe, vooral in het hogere segment en bij zakelijke rijders. De occasionmarkt blijft groot, mede door hoge prijzen en lange levertijden voor nieuwe auto's, waardoor veel consumenten kiezen voor relatief jonge tweedehands auto's als betaalbaar alternatief. Consumenten verwachten meer transparantie, onderhoudsabonnementen en online-oriëntatie bij aankoop. Voor autobedrijven betekent dit een verschuiving van pure verkoop naar dienstverlening rondom mobiliteit.

De marktontwikkelingen in de sector worden gekenmerkt door grote dynamiek. Consolidatie van dealerbedrijven vindt op grote schaal plaats, waarbij grote groepen met meerdere merken terrein winnen en kleinere zelfstandige dealers verdwijnen of specialiseren. Directe verkoop door autofabrikanten, zoals Tesla, verandert het traditionele dealermodel. Werkplaatsen transformeren door de opkomst van elektrische voertuigen, waarbij meer behoefte aan softwarekennis en diagnoseapparatuur. Online verkoop van auto's neemt toe, hoewel de showroom voor veel consumenten belangrijk blijft bij duurdere aankopen. De after sales blijft cruciaal, maar wordt technischer en minder routinematig.

De arbeidsproductiviteit in de autohandel en reparatie kent een gemengd beeld. In de verkoop ligt de productiviteit bij grote dealerbedrijven relatief hoog, mede dankzij digitale tools voor voorraad, klantrelatiebeheer en online-verkoopkanalen. In de werkplaats is productiviteit sterk afhankelijk van opleiding, technologie en organisatie. Elektrische voertuigen vereisen minder onderhoud, maar complexere diagnoses, waardoor er meer inzet per voertuig nodig is, vooral bij hybride modellen. Veel werkplaatsen kampen met personeelstekorten en een vergrijzende populatie van monteurs. Verbeteringen in productiviteit komen onder andere uit diagnosesoftware en remote monitoring van voertuigen, werkplaatsplanning op basis van data gekoppeld aan klantcommunicatie, en training en bijscholing, met name gericht op elektrische voertuigen en ADAS-systemen.

In de vooruitblik naar 2025 staat de sector op een kantelpunt waarin arbeidsproductiviteit steeds belangrijker wordt voor continuïteit. Werkplaatsen die investeren in technologie, personeel en procesoptimalisatie zullen efficiënter en aantrekkelijker zijn voor klanten en medewerkers. De traditionele verkoopmarges op auto's blijven onder druk staan, waardoor after-sales en service belangrijk blijven als inkomstenbron.

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Teksten zijn gesloten op 15 april 2025