

*Fysieke winkels
moeten
evolueren
naar hybride
ervaringen
die online en
offline grenzen
vervagen*



Corine Noordhoff is sinds 2021 bijzonder hoogleraar Retail Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen. Daarvoor was ze werkzaam als assistent professor bij de VU Amsterdam en promoveerde ze in 2008 aan de Universiteit van Maastricht. Haar carrière is een combinatie van onderzoek, onderwijs en praktijk. Sinds 2012 is ze actief als head of Data, Insights & Analytics bij A.S. Watson Health & Beauty Benelux, het moederbedrijf van onder andere Kruidvat en Ici Paris XL. Hier combineert ze haar passie voor retail marketing met toegepaste data science, om datagedreven besluitvorming te bevorderen en klantgerichtheid te optimaliseren.

Ontdek zes essentiële thema's voor de toekomst van retail

Corine Noordhoff

81

De retailsector wordt geconfronteerd met aanzienlijke uitdagingen in een wereld die snel verandert. Consumenten verlangen in toenemende mate niet alleen hoogwaardige producten, maar ook transparantie, duurzaamheid en ethisch verantwoord gedrag van bedrijven (Bain & Company 2023, Euromonitor 2023). De recente COVID-19-pandemie heeft deze verwachtingen verder versterkt en de noodzaak van veerkrachtige strategieën benadrukt. Veel retailers worstelen met de aanpassing aan deze nieuwe realiteit en lopen het risico irrelevant te worden in een steeds competitievere markt.

Dit artikel identificeert zes essentiële thema's volgens het RETAIL acroniem—Resilience (veerkracht), Ethiek, Technologie, Accessibility (toegankelijkheid), Integratie en Leiderschap—die retailers moeten omarmen om niet alleen te overleven, maar ook te floreren. Door deze thema's te verkennen, biedt dit artikel praktische inzichten en aanbevelingen

voor een toekomstbestendige retail, waarbij de focus ligt op het creëren van waarde voor zowel consumenten als de samenleving als geheel.

Resilience: veerkracht als norm

De noodzaak voor veerkracht is niet nieuw, maar wel steeds belangrijker. Anton Dreesmann onderzocht dit al in de



Figuur 1 Een geïntegreerde strategie voor de toekomst van retail: zes essentiële thema's (gegeneerd door ChatGPT 4o)

jaren zestig. Zijn proefschrift over (onder andere de introductie van zelfbediening illustreert hoe retail zichzelf kan heruitvinden om economische bloei te stimuleren, zelfs tijdens tegenspoed.

Succesvolle voorbeelden van bedrijven die zich aanpasten zijn onder meer Netflix, dat zich ontwikkelde van een DVD-verhuurservice naar een leidende positie in de streamingwereld. Netflix kon zich onderscheiden van de concurrent door vroegtijdige investeringen in online streamingtechnologie en de ontwikkeling van eigen content zoals *House of Cards*. Deze strategische verschuivingen hebben geleid tot een stijging van 23 miljoen abonnees in 2011 tot meer dan 260 miljoen eind 2023. Of neem Lego, dat begin jaren 2000 bijna failliet ging. Het bedrijf realiseerde zich dat het te ver was gegaan in zijn expansiedrift, waardoor de focus was verloren en het marktaandeel begon te dalen door de opkomst van cypcats en videogames. Lego besloot terug te keren naar de basis en verkocht bedrijfsonderdelen die niet direct gerelateerd waren aan de iconische steentjes waarmee ze groot zijn geworden. Bovendien betrok het bedrijf klanten actief bij de productontwikkeling. Hierdoor konden ze trouw blijven aan hun kern en tegelijkertijd flexibel inspelen op klant-

behoeften en marktveranderingen. In het voorjaar van 2023 rapporteerde het bedrijf een winst van 8,8 miljard euro, terwijl de speelgoedsector als geheel een moeilijk jaar doormaakte.

De keerzijde van de medaille is er natuurlijk ook. Niet aanpassen kan fataal zijn: Kodak ontwikkelde digitale fotografie maar was terughoudend om deze te adopteren, wat uiteindelijk leidde tot hun ondergang. Dit benadrukt dat succes in retail niet enkel overleven betekent, maar ook het maximaliseren van kansen door adaptatie. Bedrijven die effectief inspelen op veranderingen—of het nu gaat om financiële crises, gezondheidscrisis, nieuwe regelgevingen, of technologische innovaties—zijn vaak succesvoller omdat ze getraind zijn in het streven naar verbetering en klanttevredenheid (Iftikhar e.a. 2021).

Ethics - de klant helpen en....niet alles draait om geld

In de hedendaagse retailwereld is ethiek veel meer dan een mooie marketingterm; het is een fundamenteel onderdeel van toekomstbestendig ondernemen. Klimaatverandering en een veranderende consumentensamenstelling zetten retailers onder druk om hun focus te verbreden van louter winst naar maat-

schappelijk rentmeesterschap waarin de verplichting schuilt om zorg te dragen voor de leefomgeving met oog op toekomstige generaties. Dit betekent een verschuiving naar bedrijfsvoering waarin een belangrijke rol is weggelegd voor duurzaamheid en ethiek.

Duurzaamheid binnen retail verdeelt zich in drie hoofdgebieden: de toeleveringsketen, de retailer zelf, en de consument. Van deze drie is de consument vaak de grootste vervuiler en heeft moeite om te bepalen welke keuzes het beste zijn voor het klimaat (FD, 1 feb 2024). Onderzoek toont aan dat duurzame claims vaak twijfel zaaien over productkwaliteit, waardoor consumenten terughoudend zijn in hun keuzes voor duurzame opties (Van Doorn e.a., 2021). Retailers zoals Xenos nemen stappen om dit te counteren door producten te labelen met duurzaamheidsindicatoren. En Albert Heijn doet dit door educatie van de klant op gebied van bijvoorbeeld koken met restjes.

Dit leidt tot de essentiële vraag: Moeten retailers streven naar meer verkoop of betere producten? Of allebei? Wel, de invoering van de European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zet bedrijven onder druk om hun verantwoordelijkheden serieus te nemen, wat nieuwe groeimogelijkheden opent door een focus op duurzame praktijken. Voorbeelden hiervan zijn Fruit-leather en Vinted, die beide de hergebruikmarkt hebben benut om economisch en ecologisch rendement te verbeteren. Fruit-leather transformeert fruitafval in een duurzaam materiaalalternatief, terwijl

Vinted de tweedehands kledingmarkt revitaliseert met meer dan 800 miljoen items. Deze voorbeelden illustreren hoe ethisch handelen niet alleen noodzakelijk is, maar ook winstgevend kan zijn door bij te dragen aan zowel de maatschappij als het milieu.

Technologie en data: de opkomst van de Robo Sapiens

De toekomstige winkelomgeving kenmerkt zich door een naadloze samenwerking tussen mensen en robots. Innovaties zoals PayEye, die betalingen via oogscan mogelijk maakt, en invisible computing-apparaten zoals de Mojo Lens, verbeteren niet alleen de veiligheid maar ook de efficiëntie van de winkelervaring, waardoor technologie een onopvallende maar integrale rol speelt in ons dagelijks leven.

Data zijn essentieel in de huidige transitie naar datagestuurde retail. Ze vormen de kern van krachtige algoritmes en AI die strategische beslissingen ondersteunen (Gupta e.a. 2020). Bedrijven die niet alleen data verzamelen maar ook effectief inzetten om waarde te genereren, zullen aanzienlijke voordelen zien in klanttevredenheid en operationele efficiëntie. Als je als bedrijf zelf geen data hebt, kunnen openbare databronnen een oplossing bieden. Tools zoals Way Inn, ontwikkeld door het Engelse bedrijf The Ready House, helpen retailers om lokale markten en marktverschillen te analyseren. Dit gebeurt door data te verzamelen van sociale media en andere platforms, waarbij miljoenen gegevens worden geanalyseerd om diepgaande inzichten te krijgen in klantgedrag en -voorkeuren. Zo heeft Way inn een data-analyse

uitgevoerd voor een nieuwe Beyond retro winkel in Cardiff. Deze analyse leverde waardevolle inzichten op in zowel de culturele voorkeuren van de lokale bevolking als de locatie zelf, waardoor Beyond Retro de kans krijgt om hun aanbod en in-store content volledig te lokaliseren. Van evenementen en samenwerkingen met lokale partners tot de muziek die in de winkel wordt gedraaid, alles kan op basis van deze data afgestemd worden om authentiek in te spelen op de wensen van de Cardiff-consument. Waar bedrijven vroeger gokten op hun succes in een nieuwe markt, kunnen ze dankzij Way IIN nu met precisie en minder risico inspelen op lokale marktkansen.

De integratie van technologie zoals slimme schappen, AR, VR en robots transformeert de winkelervaring door efficiëntie en klanttevredenheid te verbeteren, soms ten koste van traditionele banen. Klar-na's samenwerking met OpenAI voor een AI-gestuurde chatbot illustreert hoe technologie taken kan overnemen die voorheen door honderden medewerkers werden uitgevoerd. Dit leidt daarom niet alleen tot financiële voordelen, maar ook tot belangrijke discussies over de maatschappelijke impact van automatisering.

De meest recente innovatiegolf focust niet alleen op winst maar ook op het versterken van mens-machine samenwerkingen voor maatschappelijk welzijn, waarbij een breed spectrum aan stakeholders betrokken is (Noble e.a., 2022). Fysieke winkels moeten daarom evolueren naar hybride ervaringen die online en offline grenzen doen vervagen. Voorbeelden zoals de Guess store met

haar holobox tonen hoe technologie de beleving kan verrijken, terwijl ze ook als experimentele belevingscentra dienen om praktische en onderzoeksgerichte inzichten te verschaffen.

Daarbij is het de moeite waard om nog meer in te spelen op de aspecten die juist in het fysieke kanaal toegevoegde waarde leveren, bijvoorbeeld door inzet van personeel (Breugelmans e.a., 2023). Een simpel, maar knap voorbeeld hiervan is boekwinkel Kramer & Van Doorn die boeken voorziet van handgeschreven wikkels met daarop een samenvatting van het boek en onder andere suggesties over wie het boek zal aanspreken. En zoals Anton Dreesmann schreef: 'Elke evolutie maakt ruimte voor een 'tegenrichting'. In een wereld waarin het steeds moeilijker wordt om echt van nep te onderscheiden, is het zeker niet ondenkbaar dat de liefde voor het ambacht weer oplaait.'

Accessibility in retail: inclusiviteit en diversiteit

Wanneer we aan winkelen denken, zien we het vaak als iets vanzelfsprekends dat voor iedereen toegankelijk is. Maar is dat wel zo? Onderzoek laat zien dat veel mensen zich buitengesloten voelen door de manier waarop fysieke winkels en webshops zijn ingericht. Of het nu gaat om obstakels in de winkel, onduidelijke informatie, of online platforms die niet goed werken voor alle gebruikers, voor velen is de winkelervaring verre van inclusief.

De realiteit is dat in Europa maar liefst 27 procent van de bevolking met een

Diversiteit en inclusiviteit zijn niet alleen moreel juist, ze zijn ook financieel lonend

beperking leeft (Eurostat, 2022). Uit onderzoek van Level Level onder de vijftien grootste webshops van de Twinkle Top 100, is het bij acht van de vijftien shops nog altijd niet mogelijk voor mensen met beweging- of zichtbeperking om een order te plaatsen zonder muis (De Rooij, 2024).

Een goed voorbeeld op het snijvlak van inclusiviteit en technologie is de Deense start up Be My Eyes; een purpose with profit-concept dat inspeelt op het gevoel van goed doen, maar ook op het gevoel van verbondenheid tussen meer dan 600.000 blinden en 7 miljoen vrijwilligers. Het idee is simpel. Door het downloaden van een app kunnen slechtzienden via hun smartphone een vrijwilliger bellen die ze helpt bij alledaagse activiteiten zoals het lokaliseren van een voorwerp dat op de grond is gevallen. Alternatief is een foto maken en Be my AI te laten assisteren, bijvoorbeeld bij het vinden van de weg in een winkel, het vinden van het juiste product op het schap, producten voor recepten of te fungeren als mode adviseur.

En hier komt het interessante deel: diversiteit en inclusiviteit zijn niet alleen moreel juist, ze zijn ook financieel

lonend. Volgens het rapport *Diversity Wins* van McKinsey hebben bedrijven met een hoge genderdiversiteit op hun executive teams 25 procent meer kans om bovengemiddelde winstgevendheid te ervaren. Voor etnische en culturele diversiteit springt dit percentage zelfs naar 36 procent (McKinsey & Company, 2020).

Veel bedrijven zetten daarom op dit gebied al stappen. Neem Nike, met hun Just Do It-campagnes die diversiteit viert. Of Sephora, met hun We Belong to Something Beautiful-campagne, die zowel in hun personeelsbestand als in hun productaanbod diversiteit bevordert.

Integratie: alleen is geen

Het vijfde element, de I van Integratie, benadrukt dat samenwerking cruciaal is in de retailsector. Deze samenwerking biedt een strategisch voordeel bij het aanpakken van de complexiteit van digitale transformatie (Broekhuizen e.a., 2021). In de praktijk zien we dat succesvolle samenwerkingen plaatsvinden tussen leveranciers en retailers, maar ook tussen klanten en retailers.

Een bijvoorbeeld van samenwerking tussen leveranciers en retailers is de Symfonisk-lijn van Ikea en Sonos, die de kracht van complementaire expertise laat zien. Een ander opvallend voorbeeld is de samenwerking tussen Starbucks en Alibaba in China, waarbij de integratie van Starbucks' koffiebeleving in Alibaba's apps de klantbeleving naar een hoger niveau tilt. Ook samenwerking tussen retailers zelf bieden strategische voordelen: Ahold Delhaize, Leclerc en Rewe bunde-

VERANDERING

len hun krachten in Europa om eerlijke prijzen te garanderen. Daarnaast stellen platforms zoals Bol.com en Wehkamp kleinere retailers in staat te profiteren van de technologie en infrastructuur van grotere spelers in de sector.

Shopify vergemakkelijkt op haar beurt directe interacties tussen influencers en hun publiek, waardoor de traditionele grenzen tussen B2B en B2C vervagen.

Ook de samenwerking tussen retailers en consumenten biedt nieuwe kansen. Nike geeft klanten via hun Nike By You-platform de mogelijkheid om producten te personaliseren. Lush betreft hun klanten actief bij hun duurzaamheidsinitiatieven, zoals het terugbrengen van lege verpakkingen voor hergebruik en is open over de herkomst van ingrediënten en productiemethoden. Dit zorgt voor een sterkere band met hun klanten. IKEA, Sephora en Starbucks gebruiken technologie om hun klanten actief te betrekken bij het retailproces, wat resulteert in een meer dynamische, klantgerichte markt.

Van fysiek naar gevoel: de evolutie van leiderschap

Rust en Huang beschrijven in *The Feeling Economy* de verschuiving van een fysieke economie, waarin spierkracht centraal stond, naar een denkeconomie, en nu naar een gevoelseconomie (Rust & Huang, 2021). In deze nieuwe fase nemen kunstmatige intelligentie (AI) en technologie steeds meer cognitieve taken over, waardoor menselijke intelligentie zich meer richt op emotie en interpersoonlijke relatie.

Deze verschuiving heeft ook gevolgen voor leiderschap: naast strategische planning en operationele efficiëntie ligt de nadruk nu op het creëren van een empathische en inclusieve werkomgeving. Het waarborgen van het emotionele welzijn van medewerkers wordt cruciaal, net als het vermogen om sterke relaties op te bouwen met zowel medewerkers als klanten. Dit zie je ook terug in het toenemende gebruik van sociale media, waar digitale interacties ruimte bieden voor empathie en verbinding.

Dit nieuwe leiderschapsparadigma vereist een diepgaand begrip van zowel 'hartkracht' als van de (ethische en strategische implicaties van) technologie. Leaders moeten niet alleen empathie tonen en actief luisteren, maar ook in staat zijn om de kansen en risico's van technologische innovaties te beoordelen, zodat ze effectief kunnen navigeren in deze nieuwe economie.

Het concept 'humbitious' leiderschap, geïntroduceerd door Kotler & Stigliano (2024), vat de noodzakelijke leiderschapshouding samen: een combinatie van nederigheid en ambitie. Leaders moeten zowel nederig zijn over de beperkingen van hun ervaring uit het verleden, maar ook ambitieus genoeg om zich aan te passen aan nieuwe, complexe marktdynamieken. Aangezien ervaring uit het verleden niet langer de beste voorspeller is van toekomstig succes, moeten leaders zich continu blijven ontwikkelen.

Een nieuwe weg vooruit in retail

De zes thema's die in dit artikel worden besproken—Resilience, Ethics, Techno-

logy, Accessibility, Integration en Leadership—zijn geen losstaande trends; ze vormen samen een geïntegreerde strategie voor de toekomst van retail. Retailers die deze pijlers effectief omarmen, kunnen niet alleen inspelen op de huidige dynamiek van de markt, maar ook veerkrachtig en innovatief blijven in tijden van verandering. De toekomst van retail vraagt niet alleen om een antwoord op operationele uitdagingen, maar om een fundamentele herziening van de manier waarop waarde wordt gecreëerd voor zowel klanten als de bredere samenleving.

Allereerst vraagt de roep om veerkracht niet alleen om snelle aanpassingen aan crises, maar om een structurele mentaliteitsverandering binnen retailorganisaties. Bedrijven moeten zich positioneren als wendbare entiteiten, klaar om te innoveren, niet wanneer ze gedwongen worden, maar vanuit een strategisch verlangen om continu relevant te blijven. Dit betekent dat veerkracht geen reactie is op tegenslagen, maar een proactief vermogen om toekomstige kansen te benutten.

“De winkelomgeving van de toekomst kenmerkt zich door een naadloze samenwerking tussen mensen en robots

Ethiek en duurzaamheid zijn geen optionele toevoegingen meer, maar centrale pijlers waarop langetermijnsucces rust. De verschuiving naar een meer verantwoorde bedrijfsvoering biedt niet alleen nieuwe zakelijke kansen, zoals blijkt uit initiatieven die hergebruik en circulariteit bevorderen, maar het geeft retailers ook een morele legitimiteit die steeds meer door consumenten wordt geëist. Dit vraagt echter om een meer holistische benadering waarin bedrijven verder moeten gaan dan oppervlakkige groene marketing en écht maatschappelijke waarde creëren.

De onmiskenbare kracht van technologie in retail brengt niet alleen kansen, maar ook uitdagingen. Retailers moeten leren om technologie niet slechts te zien als een vervanging voor menselijke arbeid, maar als een verrijking van de klantervaring. Dit roept fundamentele vragen op over de rol van de fysieke winkel en het menselijk personeel in een steeds meer geautomatiseerde omgeving. Hier ligt een belangrijke rol voor leiders om niet alleen technologie te omarmen, maar ook te zorgen dat menselijke interactie centraal blijft staan.

Wat betreft toegankelijkheid, de cijfers liegen niet: een significant deel van de bevolking wordt nog steeds uitgesloten van een optimale winkelervaring. Het verhogen van toegankelijkheid moet geen bijzaak zijn, maar een speerpunt in de strategie van iedere retailer die streeft naar inclusiviteit en groei. Het implementeren van toegankelijke digitale en fysieke kanalen is niet alleen ethisch verantwoord, het opent ook nieuwe markten

en kansen. Retailers die deze stap niet zetten, lopen het risico een groot deel van hun potentiële klanten mis te lopen.

Het belang van integratie in de retailsector wordt steeds duidelijker naarmate de complexiteit van de markten toeneemt. Samenwerkingen tussen bedrijven, technologieproviders en klanten zijn de nieuwe motor voor innovatie. Door partnerschappen te versterken en te integreren, kunnen retailers niet alleen efficiëntievoordelen behalen, maar ook nieuwe, klantgerichte oplossingen ontwikkelen. Dit vraagt om een shift in denken: succes wordt niet meer alleen intern bepaald, maar door de mate waarin retailers waardevolle externe netwerken kunnen activeren.

Tot slot, leiderschap binnen de retail vraagt om een ander soort leider—een leider die empathie en technologische scherpheid weet te combineren. Naarmate kunstmatige intelligentie de meer repetitieve en analytische taken overneemt, verschuift de rol van menselijke leiders naar het koesteren van emotionele intelligentie en het opbouwen van betekenisvolle klantrelaties. De gevoelseconomie vraagt om leiders die menselijke connectie boven productiviteit plaatsen, omdat dit uiteindelijk de sleutel zal zijn tot klantloyaliteit en langetermijnsucces.

Literatuur

Bain and Company. 14 November 2023. Selling sustainability: what consumers really want. *FT Moral Money*.

Bruegelmans, E., Altenburg, L., Lehmkuhle, F., Krafft, M., Lamey, L., & Roggeveen, A. L. (2023). The future of physical stores: Creating reasons for customers to visit.

Journal of Retailing, 99(4), 532-546.

Broekhuizen, T. L., Broekhuis, M., Gijsenberg, M. J., & Wieringa, J. E. (2021). Introduction to the special issue: Digital business models: A multi-disciplinary and multi-stakeholder perspective. *Journal of Business Research*, 122, 847-852.

De Rooij, C. (2024). Derde jaar op rij: de grootste webshops van Nederland blijven ontoegankelijk voor mensen met visuele en/of motorische beperkingen, <https://level-level.com/nl/webwinkel-onderzoek-2023/>

Euromonitor International. 16 November 2023.

Euromonitor International Unveils Top Global.

Gupta, S., Leszkiewicz, A., Kumar, V., Bijmolt, T., & Potapov, D. (2020). Digital analytics: Modeling for insights and new methods. *Journal of Interactive Marketing*, 51(1), 26-43.

Iftikhar, A., Purvis, L., & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135, 408-425.

Kotler, P., & Stigliano, G. (2024). *Redefining retail: 10 guiding principles for a post-digital world*. John Wiley & Sons, Inc.

McDonald, O. (6 februari 2024). Hannah Ritchie (30): 'Wanhoopt niet, wij kunnen de klimaatcrisis oplossen'.

Financieel Dagblad.

McKinsey & Company (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

Noble, S. M., Mende, M., Grewal, D., & Parasuraman, A. (2022). The Fifth Industrial Revolution: How harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service [r] evolution. *Journal of Retailing*, 98(2), 199-208.

Rust, R. T., Huang, M. H., Rust, R. T., & Huang, M. H. (2021). *The feeling economy* (pp. 41-61). Springer International Publishing.

Van Doorn, J., Risselada, H., & Verhoef, P. C. (2021). Does sustainability sell? The impact of sustainability claims on the success of national brands' new product introductions. *Journal of Business Research*, 137, 182-193.