

Strategische Onderzoeksagenda Retail 2026–2028

Author(s)

Raedts, Hermien; Verhagen, Tibert; de Heer, Jolijn; Lettinga, Gerlant

Publication date

2025

Document Version

Final published version

License

CC BY-ND

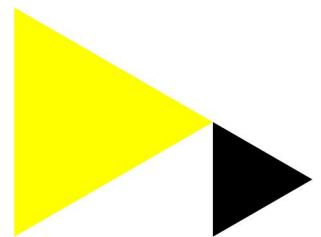
[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Raedts, H., Verhagen, T., de Heer, J., & Lettinga, G. (2025).

Strategische Onderzoeksagenda Retail 2026–2028.

<https://www.retailinsiders.nl/bibliotheek/download/retail-onderzoeksagenda-2026-2028>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library:

<https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Strategische Onderzoeksagenda Retail 2026–2028

NOVEMBER 2025



ONDERZOEKSTHEMA'S:



AI & Data-driven Retail



Retailondernemerschap



Arbeidsmarkt



Toekomstbestendige
winkelgebieden



Customer & Marketing



Veiligheid



Duurzaam & Circulair



Effect op markt &
marktverhoudingen



Emerging Technology

VOORWOORD

“DE ONDERZOEKSAGENDA DIE DE PRAKTIJK RAAKT”

De retailsector staat voor grote uitdagingen én kansen. Nieuwe technologieën, veranderend consumentengedrag, verduurzaming, veiligheid en arbeidsmarktkrapte zetten ondernemers en beleidsmakers onder druk. Tegelijkertijd groeit de behoefte aan innovatie en betrouwbare kennis die niet op de plank belandt, maar direct toepasbaar is in de praktijk.

Met deze **Strategische Onderzoeksagenda 2026–2028** bundelen kennisinstellingen en brancheorganisaties uit Nederland én Vlaanderen hun krachten. Samen hebben we de belangrijkste onderzoeksthema's en vragen geformuleerd die de komende jaren richting geven aan vernieuwing. Deze agenda is daarmee niet slechts een document, maar een gezamenlijke belofte: werken aan kennis die ondernemers helpt keuzes te maken, beleid scherper onderbouwt en studenten voorbereidt op de retail van morgen.

Wij nodigen u uit om de agenda actief te benutten én mee te bouwen aan de oplossingen die hieruit voortkomen. Want alleen samen kunnen we ervoor zorgen dat de retailsector vitaal, toekomstbestendig en maatschappelijk betekenisvol blijft.

Namens de brancheorganisaties en kennisinstellingen,

Jan Meerman

Algemeen Directeur INretail
Bestuurslid Retail Insiders

Sophie van Rooij

Head of Programs & Services Thuiswinkel.org
Bestuurslid Retail Insiders

Hermien Raedts

Onderzoeker Retailinnovatie
Expertisecentrum Business Research
Hogeschool PXL
Bestuursvoorzitter RINP

Tibert Verhagen

Lector Emerging Technology for Business
Hogeschool van Amsterdam
Bestuursvoorzitter RINP

Inleiding

STRATEGISCHE ONDERZOEKSAGENDA RETAIL 2026–2028: NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE SECTOR IN NEDERLAND EN VLAANDEREN

De retailsector vormt een onmisbare pijler onder de economie en samenleving van zowel Nederland als Vlaanderen. In Nederland werken zo'n 885.000 mensen in de detailhandel [1], goed voor 9% van de totale werkgelegenheid [2]. In Vlaanderen gaat het om ruim 530.000 rechtstreekse arbeidsplaatsen in groot- en detailhandel, waarmee ook daar de sector tot een van de grootste werkgevers behoort [3]. Deze cijfers onderstrepen het belang van retail als motor van werkgelegenheid, economische activiteit en sociale infrastructuur.

Retail is echter meer dan werk en omzet alleen. Fysieke retail bevordert de leefbaarheid en aantrekkingskracht van dorpen, steden en wijken. Een levendige winkelstraat of buurtwinkel draagt bij aan sociale cohesie, ontmoeting en het gevoel van veiligheid. Zeker in stedelijke gebieden en krimpregio's speelt de aanwezigheid van retail een belangrijke rol in het tegengaan van verloedering, het in stand houden van voorzieningen en het stimuleren van inclusieve gemeenschappen. Tegelijkertijd is ook online retail niet meer weg te denken, met een gemiddeld bestedingsaandeel van 33% [4]. Het biedt consumenten gemak, keuzevrijheid en toegang tot een breed aanbod van producten – waar en wanneer ze maar willen. Retail is een sector van mensen, voor mensen – laagdrempelig, toegankelijk en verweven met het dagelijks leven van miljoenen burgers.

Uitdagingen en knelpunten in de retail

Ondanks deze belangrijke rol staat de retailsector onder grote druk. De afgelopen jaren zijn gekenmerkt door ingrijpende veranderingen en hardnekkige knelpunten. Voortschrijdende digitalisering, waaronder de snelle groei van e-commerce, heeft het koopgedrag structureel veranderd en leidt tot andere rollen voor zowel fysieke winkels, omnichannelretailers en online winkels. De concurrentie is internationaal en hevig, met druk op marges en rendement. Tegelijkertijd nemen de verwachtingen van consumenten toe, op het gebied van duurzaamheid, gemak, beleving en snelheid.

Daarbovenop heeft de sector te maken met structurele personeelstekorten, stijgende kosten (onder andere voor energie en logistiek) en een groeiende complexiteit in wet- en regelgeving. Ook duurzaamheidstransities – zoals circulaire economie, klimaatdoelstellingen en verantwoord grondstoffengebruik – zetten de sector voor fundamentele keuzes. Voor veel ondernemers, zeker in het midden- en kleinbedrijf, is het een uitdaging om zich aan te passen aan deze ontwikkelingen.

Noodzaak tot kennisontwikkeling

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden en de maatschappelijke rol van retail te blijven vervullen, zijn nieuwe kennis en innovatie onmisbaar. Ondernemers, beleidsmakers en onderwijsinstellingen hebben behoefte aan inzichten die praktijkgericht en toekomstbestendig zijn. Denk aan kennis over veranderend consumentengedrag, de inzet van technologie (zoals AI en automatisering), toekomstbestendige businessmodellen, nieuwe samenwerkingsmodellen tussen retailondernemers, vastgoedeigenaren en bewoners in stadscentra, en de manier waarop retail kan bijdragen aan sociale en ecologische doelen.

De snelheid van de veranderingen vraagt om een structurele en gezamenlijke aanpak van kennisontwikkeling. Alleen zo kan de sector wendbaar en weerbaar blijven en haar economische én maatschappelijke functie behouden – of zelfs versterken.

[1] Bron: Retail Insiders i.s.m. ABF o.b.v. CBS, peiljaar 2023. Onder werkenden vallen alle werknemers op de loonlijst en zelfstandigen.

Deze groep omvat tevens directeur-groootaandeelhouders (dga's), stagiaires en oproepkrachten.

[2] Bron: CBS telt 10233.000 werkzame personen over alle economische activiteiten, peiljaar 2023

[3] Bron: <https://statbel.fgov.be/nl/nieuws/meeste-werknemers-de-sector-van-de-groot-en-detailhandel-1>

[4] Bron: Thuiswinkel Markt Monitor

Over deze onderzoeksagenda

Deze onderzoeksagenda is een gezamenlijk initiatief van Nederlandse en Vlaamse kennisinstellingen – verenigd in het Retail Innovation Platform – én de dragende brancheorganisaties in de retail verenigd in Retail Insiders. Met deze agenda bundelen zij hun krachten met vertegenwoordigers uit de sector om richting en samenhang te geven aan het retailonderzoek voor de komende drie jaar (2026–2028).

De agenda is tot stand gekomen op basis van een brede inventarisatie van lopende onderzoeksprogramma's, gevolgd door een programmeringsevent op 4 april 2025. Tijdens dit event hebben vertegenwoordigers van kennisinstellingen en brancheorganisaties gezamenlijk de onderzoebsprioriteiten bepaald.

De onderzoeksagenda markeert een gedeelde ambitie: bijdragen aan een toekomstbestendige retailsector die economisch krachtig, sociaal inclusief en maatschappelijk relevant is. De agenda benoemt concrete thema's en onderzoeksvragen die de komende jaren richting geven aan samenwerking en kennisdeling. Hiermee willen we niet alleen bijdragen aan een sterkere wetenschappelijke basis voor de sector, maar ook praktische handvatten bieden voor ondernemers, beleidsmakers en onderwijsprofessionals.

Slotwoord: een gezamenlijke opgave

De opgaven waar de retail voor staat zijn groot – en vragen om betrokkenheid van velen. We roepen dan ook alle partijen op om bij te dragen aan deze gezamenlijke kennisontwikkeling. Dit kan door deel te nemen aan onderzoek, de opgedane kennis te implementeren in beleid en praktijk, en te investeren in innovatie en scholing. Alleen dan kunnen we de retailsector versterken en toekomstbestendig maken.

Laten we samen werk maken van deze agenda – door onderzoek te omarmen en gericht te investeren in kennis en innovatie.

AI & DATA-DRIVEN RETAIL:

SLIM EN VERANTWOORD INNOVEREN

Kunstmatige intelligentie (AI) en data-analyse veranderen de retailsector in rap tempo. AI en datatoepassingen stellen retailers in staat om klantgedrag beter te voorspellen, voorraadbeheer te optimaliseren, marketing effectiever in te zetten, gepersonaliseerde aanbiedingen te doen en processen te automatiseren. Toch blijven veel van deze toepassingen voor een groot deel van de sector, en met name voor het mkb, moeilijk toegankelijk. Er is dan ook een duidelijke behoefte aan toegepast onderzoek dat de mogelijkheden van AI- en datatoepassingen vertaalt naar begrijpelijke, praktische en schaalbare oplossingen.

De opkomst van generatieve AI, zoals grote taalmodellen (LLM's), biedt nieuwe kansen voor klantinteractie. Denk aan slimme productaanbevelingen, virtuele assistenten of geautomatiseerde zoekfuncties. Tegelijkertijd stellen deze toepassingen nieuwe eisen op het gebied van betrouwbaarheid, veiligheid, ethiek en transparantie. Retailers hebben behoefte aan duidelijke richtlijnen en toetsingskaders, mede gezien de strengere Europese regelgeving. De kwaliteit en herkomst van gebruikte data, evenals de transparantie in klantreizen, worden daarbij steeds belangrijker.

Ook ontstaan er nieuwe datagedreven samenwerkingen, zoals federated learning, waarbij gegevens lokaal worden gebruikt zonder dat privacy in het gedrang komt. De toepasbaarheid hiervan in de dagelijkse praktijk vraagt om onderzoek. Daarnaast is de adoptie van AI en datatoepassingen alleen mogelijk wanneer medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken en wanneer binnen organisaties ruimte is voor kennisdeling en experimenteren. Peer-to-peer leren speelt hierin een sleutelrol, vooral binnen het midden- en klein bedrijf.

Toegepast retailonderzoek moet richting geven, inspireren en ondersteunen bij een verantwoorde en effectieve inzet van AI en data in de retailpraktijk. Daarbij is het van belang om concrete uitdagingen en kansen te vertalen naar toepasbare kennis en oplossingen.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Hoe kunnen we de adoptie van AI en het gebruik van data binnen de retailsector stimuleren, met aandacht voor digitale vaardigheden, drempelverlagende leerstrategieën (zoals 'doen = leren') en peer-to-peer kennisdeling?
2. Hoe, en aan de hand van welke selectiecriteria, kunnen retailers worden geholpen bij het verantwoord kiezen van AI- en datatools?
3. Hoe ontwikkelen we gedeelde standaarden, beslisregels en praktische richtlijnen om (ethisch) verantwoorde en schaalbare inzet van AI en data in de retail te ondersteunen, in lijn met Europese regelgeving?
4. Welke taken en functies binnen de retail, zoals in de klantreis, verkoopprocessen en klantenservice, kunnen effectief worden ondersteund of deels overgenomen door AI, en op welke manier?
5. Welke data-driven toepassingen dragen aantoonbaar bij aan hogere productiviteit, lagere kosten, optimalisatie van kanaal- en assortimentskeuzes, betere klantbeleving, duurzaam gedrag, en meer omzet, en hoe wordt die meerwaarde in de retailpraktijk gerealiseerd?

ARBEIDSMARKT

MENSELIJK KAPITAAL IN EEN DIGITALE EN KRAPPE ARBEIDSMARKT

De retailsector in Nederland en Vlaanderen bevindt zich in een structureel veranderend arbeidslandschap. Een combinatie van arbeidsmarktkrapte, technologische versnelling en veranderende maatschappelijke verwachtingen stelt retailers voor ingrijpende strategische en operationele keuzes. Deze context vraagt om een fundamentele herziening van personeelsbeleid, inzetbaarheid, scholing en ontwikkeling binnen de sector.

De behoefte aan toekomstbestendige vaardigheden groeit, gedreven door digitalisering en de verduurzaming van bedrijfsmodellen. Van retailmedewerkers wordt verwacht dat zij beschikken over digitale vaardigheden, klantgerichtheid, flexibiliteit en een groeiend besef van duurzaamheid. Tegelijkertijd blijft de werkdruk hoog, mede door personeelstekorten en beperkte instroom vanuit het beroepsonderwijs. Een Leven Lang Leren en een modulaire, toegankelijke infrastructuur voor bij- en omscholing is essentieel.

Arbeidsproductiviteit verhogen is cruciaal, vooral in fysieke winkels waar werkprocessen nauwelijks zijn veranderd. Maar ook online zijn er veel mogelijkheden om de productiviteit verder te verhogen. Technologie kan hierin faciliterend zijn – denk aan AI in werving en selectie, de potentie van taalmodellen om medewerkers op te leiden/bij te trainen en personeel op te leiden, of digital humans in een ondersteunende rol – maar roept ook kritische vragen op over privacy, regie, en menselijke meerwaarde in het klantcontact.

Om werknemers te behouden en nieuwe, met name jongeren en zij-instromers, aan te trekken, is het versterken van het imago van de sector van groot belang. Goed werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en burn-outpreventie worden steeds belangrijker om talent aan te trekken en te behouden. De toekomst van retailarbeid vraagt om een mensgerichte benadering, waarin technologie ondersteunend is aan betekenisvol werk. Sociaal personeelsbeleid, ook in de keten, staat centraal.

Onderzoek naar diverse aspecten van human capital binnen retail is essentieel om medewerkers van de toekomst te wapenen voor de hedendaagse uitdagingen, de werkdruk te verlagen door de juiste tools in te zetten en het imago van de sector te verbeteren.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Hoe verhoog je duurzaam de arbeidsproductiviteit in de retail met technologie, zonder klantbeleving te schaden?
2. Hoe veranker je een leercultuur en stimuleer je levenslang leren op de werkvloer?
3. Hoe integreer je personeelsbeleid strategisch, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, diversiteit, werkgeversimago en sociaal beleid?
4. Hoe behoud je de waarde van menselijke arbeid in de klantreis en versterk je deze met technologie?
5. Welke skills zijn cruciaal in digitale retail, en hoe spelen onderwijs en werkplekleren daarop in?
6. Hoe maak je retailwerk aantrekkelijk voor diverse doelgroepen, en wat is de rol van beloning, zingeving en ontwikkeling?
7. Wat betekenen flexibilisering en privacywetgeving (zoals AVG) voor HR-beleid en technologische innovatie in retail?
8. Hoe bereik je dat werkenden (meer) eigen regie pakken als het gaat om hun ontwikkeling?

CUSTOMER & MARKETING:

PERSOONLIJK, DIVERS EN VERANTWOORD

De relatie tussen retailer en consument verandert fundamenteel. Klantverwachtingen verschuiven onder invloed van technologische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen. Naast gemak en prijs als belangrijke koopcriteria, winnen personalisatie, inclusiviteit en beleving aan belang. Retailers moeten hun marketingstrategie en klantbenadering hierop aanpassen om relevant en toekomstbestendig te blijven.

De opkomst van generaties als Gen Z en Alpha vraagt om nieuwe vormen van communicatie, bijvoorbeeld via social commerce of gepersonaliseerde digitale interactie. Daarnaast vormt de vergrijzing een kans: oudere consumenten zijn loyaal, hechten aan service en stellen andere eisen aan winkelomgeving en productaanbod. Het is aan retailers om in te spelen op uiteenlopende klantprofielen, met aandacht voor toegankelijkheid en diversiteit.

Technologische innovaties zoals AI, AR/VR en retail media bieden mogelijkheden voor datagedreven klantinzicht en geavanceerde personalisatie. Tegelijk roept dit vragen op rond ethiek, privacy en het gebruik van zogenoemde dark patterns. Dat zijn bewust misleidende ontwerpkeuzes die gebruikers aanzetten tot iets wat zij eigenlijk niet wilden doen. In een tijd van verduurzaming en veranderende waarden komt ook het concept demarketing in beeld: strategieën waarbij retailers niet per se sturen op méér verkoop, maar op het stimuleren van bewustere keuzes, zoals gezonder eten of duurzamer consumeren. Voor de ondernemer ligt de uitdaging in een geloofwaardige invulling, zonder het evenwicht met een rendabel en duurzaam verdienmodel te verliezen.

Klantbeleving, vertrouwen en betekenisvolle communicatie worden bepalend voor onderscheidend vermogen. Lokale verbondenheid en community building bieden retailers waardevolle kansen om klantloyaliteit te versterken en hun merk onderscheidend te positioneren. Praktijkgericht onderzoek moet handvatten bieden voor effectieve en ethisch verantwoorde marketing in dit nieuwe tijdperk.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 – 2028:

1. Hoe kunnen retailers op een inclusieve en doelgerichte manier inspelen op de uiteenlopende behoeften van klantgroepen – van Gen Z tot senioren – en hierbij rekening houden met culturele, sociale en demografische diversiteit?
2. Hoe beïnvloeden AI en phygital technologieën de klantreis en communicatie via personalisatie, en hoe kunnen retailers daarbij de balans bewaken tussen datagedreven efficiëntie, ethiek, beleving en de behoefte aan menselijke interactie?
3. Welke kansen biedt lokale verbondenheid en community building voor klantloyaliteit en merkpositionering?
4. Wat is de impact van retail media en social commerce op aankoopgedrag en klantrelaties?
5. Hoe kunnen retailers duurzaamheid en gezondheid op een eerlijke en geloofwaardige manier integreren in hun strategie en aanbod, zodat dit bijdraagt aan bewustere keuzes van consumenten?
6. Hoe beïnvloeden veranderende klantverwachtingen – zoals snelle levering, duurzaamheid en personalisatie – de rol en waarde van de fysieke en online winkel binnen het bredere ecosysteem van verkoopkanalen?

DUURZAAM & CIRCULAIR:

DE WEG NAAR VERANTWOORDE RETAIL

De retailsector bevindt zich in een transitie waarin verduurzaming en circulariteit centraal staan. De druk vanuit wet- en regelgeving, schaarste aan grondstoffen en veranderende consumentverwachtingen ten aanzien van duurzaamheid maken dat retailers hun rol in de keten en samenleving herzien. Tegelijk vraagt dit om praktische, haalbare oplossingen die passen bij uiteenlopende bedrijfsmodellen en consumentensegmenten.

De transitie naar een duurzamere en circulaire retailpraktijk raakt zowel de fysieke als digitale winkelomgeving. Denk aan het verduurzamen van vastgoed, het verminderen van retouren, het verlengen van productlevensduur, en het ontwerpen van haalbare circulaire businessmodellen. Technologische innovaties zoals AI en een sterke data-infrastructuur voor productduur en hergebruik (zoals het digitale productpaspoort en gebruiksduurtabel) kunnen deze beweging ondersteunen. Daarbij verdient ook de reparatie- en refurbishsector aandacht als belangrijke schakel binnen circulaire retailketens.

Ook het sturen van consumentengedrag speelt een rol bij de overgang van een lineaire naar een circulaire retail. Strategieën als nudging (consumenten onbewust in de richting van een bepaalde keuze sturen zonder hun vrijheid van keuze te beperken), maar ook de juiste informatievoorziening aan consumenten zijn cruciaal. Demografische ontwikkelingen en kenmerken — zoals vergrijzing en de opkomst van Gen-Z & Alpha — vragen om segment-specifieke benaderingen. Daarnaast biedt de professionalisering van reparatievaardigheden (denk aan repaircafés met vrijwilligers) kansen voor een inclusieve arbeidsmarkt.

Voor retailers zijn niet alleen economische prestaties van belang, maar ook hun bijdrage aan bredere maatschappelijke waardecreatie. Kortom: de urgentie én het handelingsperspectief zijn hoog. Praktijkgericht onderzoek moet retailers de komende jaren concrete handvatten geven.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Welke duurzame businessmodellen zijn succesvol, financieel haalbaar, en winstgevend voor retailers (zoals true pricing, consuminderen, productduurverlenging)?
2. Wat zijn de economische en maatschappelijke effecten, inclusief eventuele marktverstoring, van tweedehandsverkoop, verhuurmodellen en 'right to repair' op traditionele retailmarkten per productgroep?
3. Wat is de omvang van retourstromen en hoe organiseer je retourstromen efficiënt en circulair, met behoud van klanttevredenheid?
4. Welke vormen van integrale ketensamenwerking bevorderen datadeling voor circulair ontwerp en hergebruik?
5. Hoe kunnen retailers ondersteund worden bij rapportageverplichtingen (zoals UPV) én duurzame besluitvorming (bijvoorbeeld met AI)?
6. Hoe zet je als ondernemer verschillende segmenten consumenten aan tot duurzamer gedrag?

EMERGING TECHNOLOGY:

VOOR DE WINKEL VAN MORGEN

Opkomende digitale technologieën hebben het potentieel om de retailsector fundamenteel te transformeren. Van slimme spiegels, interactieve schermen, zelfscannende winkelwagens tot augmented reality, sociale robots, digital humans, slimme schaplabels en 3D-printing: deze technologieën beïnvloeden niet alleen hoe consumenten winkelen, maar ook hoe retailers hun processen, dienstverlening en klantrelaties kunnen inrichten. Innovaties als deze raken zowel de klantreis als de interne winkeloperatie, en roepen vragen op over acceptatie, schaalbaarheid, investeringsrendement en de daadwerkelijke meerwaarde in de praktijk.

De fysieke winkelomgeving dient zich opnieuw uit te vinden om relevant te blijven voor de gedigitaliseerde consument van vandaag. Retailers zoeken actief naar manieren om digitale technologieën op een betekenisvolle, toekomstbestendige manier te integreren in hun winkelconcepten. Daarbij draait het niet alleen om efficiëntieverbetering of kostenreductie, maar vooral ook om het verrijken van de winkelervaring via interactiviteit, personalisatie, duurzaamheid en beleving. Ook de rol van technologie bij het bevorderen van gezondere keuzes, het verminderen van retourstromen en het creëren van inclusieve winkelomgevingen vraagt om verdere verkenning.

Tegelijkertijd staan veel retailers voor praktische uitdagingen. Hoe maak je deze technologieën betaalbaar en toepasbaar? Hoe overtuig je het management en neem je medewerkers mee in de digitale transitie? En hoe waarborg je dat technologie de menselijke maat niet verdringt? Ook de integratie van front-end technologieën met backoffice data – essentieel voor een succesvolle omnichannelaanpak – verdient vaak meer aandacht.

Toegepast onderzoek kan hierin richting en houvast bieden, met concrete oplossingen voor praktijkvragen.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Wat is de meerwaarde van opkomende digitale technologieën voor klanten, onder andere in de vorm van gepersonaliseerde dienstverlening, beleving, inclusiviteit, en duurzamere/gezondere aankoopbeslissingen?
2. Hoe ervaren medewerkers de inzet van nieuwe technologieën in hun dagelijkse werkzaamheden, en in hoeverre draagt dit bij aan een lagere werkdruk, meer werkplezier, betrokkenheid en empowerment?
3. Hoe kunnen retailers op een betaalbare en schaalbare manier opkomende digitale technologieën inzetten om hun bedrijfsvoering te verbeteren en hun businessmodel toekomstbestendig te maken?
4. Welke factoren beïnvloeden de acceptatie, adoptie en inclusieve toepassing van opkomende digitale technologieën onder klanten, medewerkers en ondernemers, met speciale aandacht voor drempels en digitale vaardigheden?
5. Hoe kunnen front-end digitale technologieën in fysieke winkels effectief worden geïntegreerd met backoffice systemen (data) om klantinteracties en winkelprocessen te optimaliseren?
6. Hoe kunnen opkomende digitale technologieën in fysieke winkels beter worden afgestemd op webwinkels, socials en/of apps om een samenhangende en naadloze omnichannel klantbeleving te realiseren?

RETAIL- ONDERNEMERSCHAP:

MOTOR VAN INNOVATIE EN VEERKRACHT

Ondernemerschap fungeert als de motor van innovatie en veerkracht binnen de retailsector. In een tijdperk van structurele markttransities, toenemende digitalisering en groeiende maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid, wordt het succes van de sector steeds meer bepaald door de capaciteit van ondernemers om zowel bestaande businessmodellen door te ontwikkelen als nieuwe te creëren en toe te passen. Zowel startende als gevestigde retailers worden geconfronteerd met fundamentele vragen over hun positionering, verdienmodellen en de wijze waarop zij waarde toevoegen voor consument én samenleving. Online zichtbaarheid van lokale (MKB) spelers staat onder druk, waardoor consumenten beperkte informatie hebben over het lokale winkel- en productaanbod met gevolgen voor de fysieke winkel(s) & -straten.

De snelle opkomst van phygital retail – waarin fysieke en digitale werelden samensmelten – dwingt ondernemers tot weloverwogen keuzes. Nieuwe hybride verdienmodellen, sociale platformen en betaalinnovaties zoals Buy Now Pay Later en social payments veranderen het speelveld. Onder invloed van digitalisering en globalisering ontstaan bovendien nieuwe vormen van grensoverschrijdende concurrentie en prijsdynamiek binnen de EU-retailmarkt, wat vraagt om scherpere keuzes rond positionering en schaalvoordelen. Succesvol ondernemerschap vraagt om strategisch locatiegebruik, slim data-inzicht en oog voor circulaire businessmodellen. In een steeds gefragmenteerdere marktketen – waarin onder meer Direct-to-Consumer modellen oprukken – groeit de noodzaak voor retailers om regie te nemen, samenwerkingsvormen te versterken en hun positie in de keten te herijken. Ook het belang van design management – van klantgerichte vormgeving tot merkconsistentie – neemt toe, net als de noodzaak om ondernemers toe te rusten met digitale, adaptieve en samenwerkingsgerichte competenties. In familiebedrijven komt daar een extra dimensie bij: het waarborgen van sterke opvolging en het begeleiden van een nieuwe generatie ondernemers.

In dit complexe krachtenveld is praktijkgericht onderzoek essentieel om ondernemers te ondersteunen bij het combineren van strategische wendbaarheid, financiële duurzaamheid en maatschappelijke relevantie. Dit vereist een scherp inzicht in zowel belemmeringen als katalysatoren van ondernemerschap.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Welke (hybride) businessmodellen werken succesvol in snel veranderende retail, en wat bepaalt succesvolle implementatie?
2. Welke vormen van begeleiding vergroten de slagingskansen en duurzame groei van startende retailondernemers?
3. Hoe verloopt opvolging in retail (familiaal of extern) en welke ondersteuning leidt tot een succesvolle overdracht?
4. Hoe kunnen AI en technologie productiviteit verhogen via slimmer ruimtegebruik, arbeidsinzet en voorraadbeheer?
5. Wat zijn de gevolgen van globalisering voor de retail, en welke maatregelen zijn nodig voor een eerlijk speelveld in de EU?
6. Hoe kunnen (middel)grote retailers regie nemen in een gefragmenteerde markt en met welke ketensamenwerking versterken ze hun positie?
7. Hoe kunnen we tot een infrastructuur komen gebouwd op publieke- en economische waarden, die schaalbaar en duurzaam is, de lokale retailer versterkt, duurzame consumptie stimuleert en een bijdrage levert aan het vertrouwen binnen de gemeenschap,

TOEKOMSTBESTENDIGE WINKELGEBIEDEN:

EEN MAATSCHAPPELIJKE ÉN RUIMTELIJKE NOODZAAK

Winkelgebieden vervullen een bredere rol dan enkel het faciliteren van koopgedrag. Ze zijn ontmoetingsplekken, dragers van lokale identiteit en medebepalend voor de leefbaarheid van buurten en steden. Winkels vormen een vitaal onderdeel van de publieke ruimte en het lokale ecosysteem. Deze multifunctionele rol staat echter onder druk door structurele veranderingen in zowel de retailsector als de stedelijke context. Traditionele winkelmodellen voldoen steeds minder door veranderend (multichannel) consumentengedrag en stijgende kosten. Tegelijk ontstaat ruimtelijke spanning: binnenstedelijke ruimte wordt schaarser en de druk op functies zoals wonen, zorg en groen neemt toe. Dit vraagt om aandacht voor de toekomstige rol, relevantie en betekenis van de binnenstad, waarin retail naast andere publieksfuncties een evenwichtige plaats krijgt.

De retailsector bevindt zich op een kruispunt van economische, maatschappelijke en ruimtelijke transitie. Binnenstedelijke transformatieprocessen verlopen echter vaak moeizaam, mede door het ontbreken van goede samenwerking tussen lokale overheden, ondernemers en vastgoedeigenaren. Tegelijkertijd is er veel kennis en ervaring opgebouwd over de rolneming van stakeholders, en zijn er diverse instrumenten ontwikkeld die gemeenten kunnen helpen om vastgoedeigenaren actief te betrekken. De uitdaging ligt nu in de daadwerkelijke toepassing daarvan in de praktijk.

Lokale overheden, ondernemers en vastgoedeigenaren zoeken gezamenlijk naar nieuwe strategieën en organisatievormen om winkelgebieden toekomstbestendig te maken. Het vraagt om gebiedsgericht maatwerk én innovatieve systeemoplossingen. Thema's als circulaire stadslogistiek, zero-emissiezones en multifunctioneel ruimtegebruik worden daarbij steeds belangrijker. Ook verschuift de focus van winkelgebieden naar 'places to be', waarbij beleving, verblijfskwaliteit, publieke waarde en 'placemaking' rond regionale identiteit centraal staan. Desondanks ontbreekt het vaak aan praktische, contextgerichte kennis om instrumenten goed toe te passen en tot uitvoering te brengen, waardoor publieke professionals met verantwoordelijkheid voor binnenstedelijke winkelgebieden handelingsverlegenheid ervaren.

Om deze ontwikkelingen te kunnen duiden, begeleiden en vormgeven is toegepast onderzoek cruciaal. Praktijkgerichte inzichten, data en handelingsperspectieven moeten stakeholders ondersteunen bij het vormgeven van vitale winkelgebieden die passen bij de behoeften van inwoners, bezoekers en ondernemers.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Welke gebiedsstrategieën en functiemixen zorgen voor veerkrachtige (binnen- en buitenstedelijke) winkelgebieden die economische, sociale én maatschappelijke waarde creëren?
2. Hoe beïnvloeden mobiliteitstransities (zoals zero-emissiezones, deelmobiliteit en parkeerdruk) de toegankelijkheid en aantrekkelijkheid van winkelgebieden voor verschillende doelgroepen, ook in relatie tot bestedingen?
3. Welke governancevormen, samenwerkingsmodellen én randvoorwaarden leiden tot effectieve en duurzame samenwerking tussen gemeenten, ondernemers, vastgoedeigenaren en andere publieke en private partners – zowel op stadsniveau als in gebiedsgerichte transformatieprojecten?
4. Hoe kan placemaking – met inzet van regionale identiteit, erfgoed en tijdelijk gebruik – bijdragen aan de transitie van winkelstraten naar levendige publieke ontmoetingsplekken?
5. Welke datagedreven instrumenten en indicatoren zijn het meest effectief voor het monitoren en sturen van winkelgebiedstransities op lokaal en regionaal niveau?

VEILIGHEID:

VERTROUWEN EN WEERBAARHEID IN DE RETAIL

De veiligheid van de retailsector staat onder toenemende druk door zowel fysieke als digitale dreigingen. Winkeldiefstal, ondermijning, agressie in winkelgebieden en cybercriminaliteit nemen toe en raken zowel individuele ondernemers als complete winkelgebieden. Tegelijkertijd wordt van retailers verwacht dat zij voldoen aan steeds complexere wet- en regelgeving rondom data en privacy (zoals de AVG). Deze combinatie van risico's en verantwoordelijkheden vraagt om concrete handelingsperspectieven.

Digitalisering biedt kansen, maar vergroot ook de kwetsbaarheid. Webwinkels zijn steeds vaker doelwit van fraude, phishing en datalekken. De opkomst van scankassa's en zelfbedieningsconcepten in fysieke winkels vraagt bovendien om nieuwe vaardigheden van personeel én om herijking van veiligheidsstrategieën. Ook hybride dreigingen — waarbij fysieke én digitale aanvallen elkaar versterken — maken het noodzakelijk om weerbaarheid op meerdere niveaus te organiseren: van de individuele fysieke winkel en webwinkel tot de gehele winkelstraat.

De maatschappelijke context verandert snel. Consumenten verwachten een veilige winkelomgeving, terwijl personeel zich beschermd moet voelen tegen agressie en grensoverschrijdend gedrag. Ondermijning en georganiseerde criminaliteit nestelen zich soms ongemerkt in vastgoedstructuren of logistieke netwerken, met grote impact op veiligheid én vertrouwen.

Toegepast onderzoek moet de komende jaren inzichten en tools opleveren die praktische antwoorden geven op deze complexe veiligheidsvraagstukken.

Strategisch relevante onderzoeksvragen 2026 - 2028:

1. Hoe bouw je een diefstal-, cyber- en fraudebestendige retailorganisatie, met aandacht voor medewerker en consument?
2. Welke tools helpen retailers om eenvoudig te voldoen aan data- en privacywetgeving (zoals AVG)?
3. Hoe ontwikkel je een weerbaarheidsplan tegen hybride dreigingen, in het bijzonder voor het midden- en klein bedrijf?
4. Hoe kan samenwerking tussen retail, vastgoed en openbare ruimte de veiligheid in winkelgebieden vergroten?
5. Hoe beïnvloeden technologische innovaties zoals scankassa's de veiligheid in winkels?
6. Wat is de invloed van criminele activiteiten die het legale retaillandschap ondermijnen, en hoe kunnen winkelgebieden hier weerbaar tegen worden gemaakt?

Effect op Marktverhoudingen

Naast de noodzaak van hoogwaardig toegepast onderzoek naar huidige en toekomstige vraagstukken, is het van fundamenteel belang dat er een vaste, betrouwbare basis van structuurdata beschikbaar is. Deze data fungeert als referentiepunt (nulmeting) en biedt inzicht in de actuele marktomvang, marktverhoudingen en productiviteitskengetallen. Alleen met een goed onderbouwd vertrekpunt kunnen trends en verschuivingen correct worden geïnterpreteerd. Retail Insiders, een initiatief van INretail en Thuiswinkel.org, voorziet hierin door langjarige datareeksen aan te bieden die consistent zijn opgebouwd en ontsloten. Deze basis is cruciaal voor het monitoren, benchmarken en het gericht voorspellen van effecten van marktontwikkelingen, en vormt zo het fundament onder strategische besluitvorming in de retailsector.



De voortzetting van Retail Insiders is geen vanzelfsprekendheid. Het datacentrum wordt momenteel gefinancierd uit vrijwillige collectieve bijdragen van een tiental brancheorganisaties en platform DNWS, maar brede en structurele ondersteuning vanuit alle retailstakeholders die gebruikmaken van de data is noodzakelijk. Bovendien staat de datalevering vanuit de belangrijkste leverancier, het CBS, onder druk. Als publiek gefinancierd instituut ligt hier een opdracht voor het ministerie van Economische Zaken om de waarde van detailhandelsdata te (h)erkennen en structurele continuïteit te waarborgen. Alleen met gedeelde verantwoordelijkheid en duurzaam commitment blijft Retail Insiders in staat om de sector van een goede datastructuur te voorzien.

Nawoord

SAMEN BOUWEN AAN DE TOEKOMST VAN DE RETAIL

Voor u ligt een waardevolle en toekomstgerichte onderzoeksagenda, tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen kennisinstellingen en brancheorganisaties uit Nederland en Vlaanderen. Deze agenda biedt niet alleen richting aan het praktijkgericht onderzoek van de komende jaren, maar schetst ook de thema's waarop de retailsector zich gezamenlijk wil ontwikkelen. Het gaat om thema's met sterke kruisverbanden, die samen een stevig fundament bieden voor samenwerking en innovatie.

De retailsector is een onmisbare pijler van de economie en samenleving, maar staat voor ingrijpende uitdagingen. Alleen met actuele inzichten in onder meer klantgedrag, technologie, duurzaamheid, logistiek en ondernemerschap kunnen retailers innoveren en toekomstbestendige keuzes maken. In dit licht is hoogwaardig, praktijkgericht onderzoek onmisbaar.

Om die reden wordt in dit nawoord een oproep gedaan aan alle betrokken partijen. Aan kennisinstellingen: blijf investeren in onderzoek dat aansluit bij de praktijk van de retail. Aan brancheorganisaties: blijf de brug slaan tussen onderzoek en (online) winkel. En aan retailers zelf: blijf nieuwsgierig, stel vragen, doe mee aan pilots en deel inzichten.

Tot slot ligt er een duidelijke verantwoordelijkheid bij overheden, brancheverenigingen, maatschappelijke organisaties én grotere marktpartijen zoals winkelketens om praktijkgericht retailonderzoek actief te agenderen én mede te financieren. Een toekomstbestendige retailsector vraagt om gezamenlijke focus en structurele investeringen. Co-financiering van onderzoek door kennisinstellingen is daarbij essentieel om hoogwaardige kennis te ontwikkelen die de sector versterkt en bijdraagt aan haar maatschappelijke opgaven.

De retailsector is volop in beweging, maar haar belang voor de samenleving blijft groot. Door gezamenlijk te werken aan kennisontwikkeling en innovatie, zorgen we ervoor dat de sector ook in de toekomst een krachtige motor blijft voor werkgelegenheid, economische groei en maatschappelijke veerkracht.

Bijlage 1

Kennisinstellingen

Avans Hogeschool
Fontys Hogeschool
Hogeschool PXL
Hogeschool van Amsterdam
Hogeschool Windesheim
Hogeschool Saxion
Hogeschool Thomas More Vlaanderen
TMO Fashion Business School
Universiteit Hasselt
Vrije Universiteit Brussel

Brancheverenigingen

AVN
Dibevo
INretail
NSO Retail
Tuinbranche Nederland
Techniek Nederland
Thuiswinkel.org
Vakcentrum
VBW
UNIZO Vlaanderen & Brussel

Kennisplatforms

City Deal Dynamische binnensteden
Currence
KCH Beroepscompetenties & kwaliteitsborging
Platform De Nieuwe Winkelstraat (DNWS)
Retailagenda
ShoppingTomorrow

Retail stakeholders overig

ABN AMRO
ING
Rabobank

Colofon

Copyright © 2025

Retail Innovation Platform & Retail Insiders

- **Auteurs:** Hermien Raedts (PXL), Tibert Verhagen (HvA), Jolijn de Heer (Thuiswinkel.org), Gerlant Lettinga (INretail)
- **Jaar van uitgave:** 2025
- **Vormgeving:** Claire Brinkman (INretail)

Bij zowel korte als lange overnames is bronvermelding verplicht.

