



Retail onder druk veerkracht als antwoord

Inhoudsopgave

De toekomstbestendigheid van het Nederlandse retailmodel	3
Management summary	4
1. De nieuwe realiteit van retail	5
2. Geloof in eigen strategische en commerciële veerkracht	8
3. Ruimte om te handelen: financieel en operationeel	11
4. Het vermogen om te veranderen	14
5. Relevantie en legitimiteit	18
6. Inzichten voor veerkrachtig retailen	22
Colofon	24

De toekomstbestendigheid van het Nederlandse retailmodel

Nederlandse retailers hebben met tal van veelal dreigende ontwikkelingen te maken: inflatie, personeelstekorten, digitalisering, AI, geopolitieke spanningen, klimaatverandering, strengere regelgeving en veranderende consumentenverwachtingen. Deze ontwikkelingen versterken elkaar en beïnvloeden sterk het functioneren van de retailer.

In zo'n omgeving wordt het succes van retailers steeds meer bepaald door hun vermogen om mee te kunnen bewegen met onverwachte omstandigheden, te blijven vernieuwen en tegelijkertijd koers te houden. Dit vermogen wordt aangeduid als 'resilience' of veerkracht, en gaat verder dan het op kunnen vangen van een crisis: het is schokken opvangen, aanpassen aan nieuwe omstandigheden en sterker uit de verandering komen door kansen te benutten.

Voor de praktische operatie van de Nederlandse retailers heeft dit grote gevolgen. Lange tijd draaide het model vooral om schaalvergroting, efficiency, kostenbeheersing en het verbeteren van productmarges. Die factoren blijven belangrijk, maar bieden minder zekerheid voor toekomstig succes. Retailers moeten hun verdienmodel nu ook verbinden aan maatschappelijk draagvlak, goed werkgeverschap, lokale betrokkenheid en duurzaamheid waarop klanten kunnen vertrouwen.

Daarbij zien we dat de omstandigheden voor retailers sterk uiteenlopen. Grote ketens beschikken vaak over meer financiële middelen, gespecialiseerde kennis en technologische slagkracht. Kleinere ondernemers kunnen daarentegen profiteren van korte lijnen, ondernemerschap en een sterke binding met klanten en lokale gemeenschappen. Juist daarom is het interessant om te onderzoeken hoe al deze retailers omgaan met de uitdagingen van deze tijd en welke lessen zij van elkaar kunnen leren.

Als hoofdsponsor van Retailer of the Year 2026 onderzoekt ABN AMRO de weerbaarheid van

Nederlandse retailers. Het onderzoek laat zien hoe bestuurders van grote en kleinere retailers hun organisatie beoordelen op financiën, operatie, strategie, innovatievermogen van medewerkers, technologie, marktbewerking, maatschappelijke rol en de omgang met regelgeving. Welke typen veerkracht vragen volgens hen extra aandacht en welke acties worden al ondernemen? De uitkomsten zijn geen representatief sectorbeeld, maar een bestuurlijke momentopname van de weerbaarheid en toekomstbestendigheid van het Nederlandse retailmodel. Ze zijn vooral bedoeld als inspiratie voor andere retailers.

Ook voor banken is dit relevant omdat veerkracht op de langere termijn bepalend is voor de toekomstbestendigheid en financierbaarheid van ondernemingen. De centrale onderzoeksvraag is: *hoe veerkrachtig is het Nederlandse retailbusinessmodel en welke keuzes moeten retailers vandaag maken om ook morgen relevant, winstgevend en maatschappelijk waardevol te blijven?*

Deze publicatie presenteert de enquêteresultaten van het onderzoek dat ABN AMRO samen met Q&A Retail uitvoerde onder 25 respondenten uit de retail. Het onderzoek bouwt voort op het rapport *Resilient Retail – besturen in een permanente storm* van Erik-Jan Mares en Frank Quix. We werken acht typen veerkracht uit die samen bepalen of een retailer voorbereid is op blijvende verandering. De uitkomsten laten zien waar retailers vandaag denken te staan en welke keuzes volgens hen nodig zijn om weerbaar te blijven. Wij danken de retailers die aan dit onderzoek hebben deelgenomen.

Management summary

De drie belangrijkste conclusies uit het onderzoek: strategie, commercie en mensen vormen de sterkste vormen van veerkracht. De digitale weerbaarheid blijkt relatief zwak. Maar tegelijk richten de noodzakelijke investeringen voor de komende twee tot drie jaar zich vooral op digitalisering en operationele flexibiliteit.

Drie acties springen eruit om veerkracht te verbeteren: verminder kritieke afhankelijkheden, vertaal strategie naar meetbare doelen en maak AI onderdeel van het bedrijfsproces:

- Het onderzoek is gehouden onder 25 bestuurders en ondernemers in de retail, allen actief op directie-, C-level- of Raad van Bestuur-niveau. Zij beoordeelden hun eigen organisatie en de sector op prestaties, urgentie en prioriteiten rond veerkracht. Aanvullend zijn diepte-interviews gehouden met een aantal respondenten en zijn de anonieme resultaten besproken met brancheorganisatie INretail. Omdat 80 procent van de respondenten werkt bij een onderneming met meer dan 25 miljoen euro omzet, zijn de bevindingen vooral indicatief voor grotere retailers. Kleinere retailers kunnen er wel praktische lessen uit trekken;
- Volgens de eigen perceptie vormen strategie en commercie de sterkste basis: 88 procent van de respondenten beoordeelt de eigen strategische veerkracht als sterk of zeer sterk verankerd in de organisatie en 80 procent doet dat voor commerciële veerkracht, de kracht om relevant te blijven voor klanten;
- Digitale veerkracht is de grootste kwetsbaarheid: slechts 48 procent van de respondenten vindt zich daarin sterk of zeer sterk. Geen enkele respondent ziet digitalisering als irrelevant of zonder urgentie;
- De komende twee tot drie jaar staat commerciële veerkracht volgens de retailers qua urgentie bovenaan. Om relevant te blijven voor klanten, moeten zij voortdurend inspelen op veranderende behoeftes en hogere verwachtingen. De lat wordt continue hoger gelegd. Dat lukt alleen als medewerkers tijdig kunnen anticiperen en operationele veerkracht, de processen en capaciteit snel kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden;
- Volgens de respondenten liggen de twee belangrijkste investeringsprioriteiten voor de eigen organisatie in de komende twee tot drie jaar bij digitale en operationele veerkracht. Voor de sector als geheel noemen zij naast digitale veerkracht ook financiële veerkracht als belangrijke prioriteit;
- Opvallend is dat maatschappelijke en institutionele veerkracht weinig prioriteit krijgen, terwijl uitstel op deze gebieden de toekomstbestendigheid van ondernemingen op langere termijn kan schaden;
- Concrete acties zijn nodig om de veerkracht te vergroten:
 - Verminder afhankelijkheden door terugvalopties te organiseren voor kritieke leveranciers, systemen en processen;
 - Vertaal strategie naar scherpe, herkenbare doelen en meetbare uitvoering;
 - Ontwikkel vaardigheden, leiderschap en cultuur tegelijk met technologie;
 - Maak digitale schaalbaarheid eigendom van de directie;
 - Maak AI onderdeel van het bedrijfsproces en koppel pilots direct aan marge, voorraad, productiviteit of klanttevredenheid;
 - Maak maatschappelijke waarde zichtbaar voor klanten, medewerkers en financiers en koppel die aan reputatie en risicobeheersing;
 - Versterk institutionele slagkracht via brancheorganisaties en partners.

1. De nieuwe realiteit van retail

De klassieke retailformule draait om schaal, inkoopkracht, locatie, productmarge en operationele efficiency. Die bouwstenen blijven belangrijk, maar bieden minder zekerheid nu politieke, economische en klimatologische verstoringen elkaar sneller opvolgen en versterken. Kosten stijgen door personeelskrapte, hogere energie- en inkooprijzen waardoor marges onder druk staan. Daarnaast voeren digitalisering en AI de boventoon en vergroten strengere EU-regels voor verduurzaming en compliance de complexiteit, terwijl consumenten met één klik kunnen overstappen naar een concurrent. Daarom wordt weerbaarheid een structurele managementdiscipline: retailers moeten zich voortdurend kunnen aanpassen zonder uit koers te geraken.

Veerkracht bestaat uit verschillende onderdelen

Een veerkrachtige retailer combineert drie vermogens:

- de ruimte om te handelen;
- het vermogen om te veranderen;
- de kracht om relevant te blijven.

Ruimte om te handelen hangt samen met het hebben van financiële buffers en het voeren van een operatie die niet volledig is dicht getimmerd en geoptimaliseerd. Het verandervermogen zit strategie, mensen en digitale slagkracht. De relevantie of legitimiteit van een retailer wordt bepaald door de relatie met zijn klanten, maatschappij en instituties.



Deze drie vermogens zijn vertaald naar acht typen veerkracht:

Financiële veerkracht:

geeft een organisatie de vrijheid om te handelen, te investeren en te anticiperen op verandering wanneer nodig. Het draait niet alleen om gezonde marges en liquiditeit, maar vooral om het creëren van ruimte voor strategische keuzes, innovatie en transformatie voor de langere termijn. Organisaties met voldoende buffers kunnen kansen grijpen en tegenvallers opvangen zonder direct in een overlevingsmodus terecht te komen.

Operationele veerkracht:

het vermogen om processen, ketens en capaciteit snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het combineert procesdiscipline met bewust ingebouwde flexibiliteit en ruimte zodat efficiëntie niet ten koste gaat van aanpassingsvermogen. Veerkrachtige organisaties combineren efficiency met het bewust aanhouden van extra capaciteit in cruciale bedrijfsprocessen. Daarnaast hebben ze sterke ketenpartners en kunnen snel besluiten wanneer de situatie daarom vraagt.

Strategische veerkracht:

koersvast blijven terwijl de route onderweg kan veranderen. Organisaties houden vast aan hun identiteit, doel en langetermijnambitie, maar zijn flexibel in de manier waarop ze die bereiken. Door scenario's te ontwikkelen, signalen uit de markt vroeg te herkennen en voortdurend bij te sturen, kunnen zij sterker uit onzekerheid komen en hun concurrentiepositie versterken.

Menselijke veerkracht:

dit draait om mensen, leiderschap en cultuur. Organisaties presteren beter wanneer medewerkers zich veilig voelen om te leren, experimenteren en fouten bespreekbaar te maken. Leiders spelen hierin een cruciale rol door vertrouwen te geven, eigenaarschap te stimuleren en de juiste balans te vinden tussen versnellen of juist te vertragen door niet direct te reageren op hypes.

Digitale veerkracht:

betreft het vermogen om technologie effectief in te zetten voor groei, innovatie en aanpassingsvermogen. Het gaat niet alleen om IT of AI, maar vooral om de combinatie van technologie, vaardigheden en organisatiecultuur. Succesvolle digitale transformatie ontstaat wanneer mensen, processen en technologie gezamenlijk worden ontwikkeld.

Commerciële veerkracht:

het vermogen om relevant te blijven voor klanten in een voortdurend veranderende markt. Dit vraagt om een scherp begrip van consumentengedrag, trends en maatschappelijke ontwikkelingen. Veerkrachtige retailers combineren data en inzicht met creativiteit, zodat zij kansen herkennen voordat ze voor iedereen zichtbaar worden.

Maatschappelijke veerkracht:

dit gaat over het verbinden van economische prestaties aan maatschappelijke waarde. Organisaties die betrokkenheid bij de gemeenschap en verantwoord ondernemerschap serieus nemen, bouwen aan vertrouwen en legitimiteit. Daarmee versterken zij hun continuïteit en toekomstbestendigheid.

Institutionele veerkracht

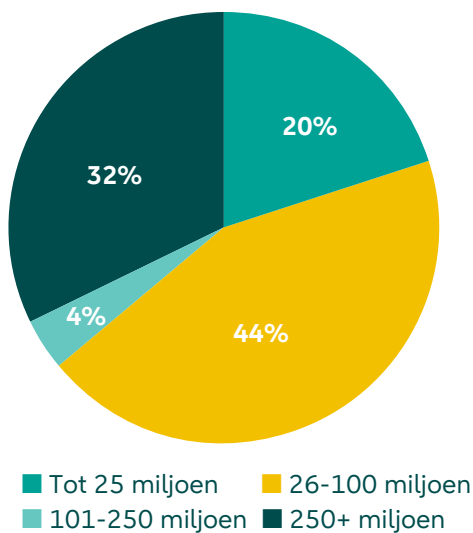
het vermogen om succesvol te opereren binnen een veranderende omgeving van wet- en regelgeving, maatschappelijke verwachtingen en publieke instituties. Veerkrachtige organisaties zoeken actief naar handelingsruimte binnen de spelregels, bouwen sterke ecosystemen en behouden tegelijkertijd hun strategische autonomie. Hierdoor zijn zij minder afhankelijk van externe regelingen en beter in staat hun eigen koers te bepalen.

De volgende hoofdstukken laten per type veerkracht zien hoe retailers scoren en welke acties hun weerbaarheid versterken.

De onderzoeksopzet

Dit onderzoek is gebaseerd op een enquête, ingevuld door 25 retailbestuurders en ondernemers. Van hen werkt 64 procent bij een omnichannel retailer, 32 procent bij een fysieke retailer en 4 procent bij een pure onlinespeler. Van de respondenten is 60 procent actief in non-food, 28 procent in food en 12 procent in wholesale retail. Alle respondenten vervullen een directie-, C-level- of Raad van Bestuur-rol. Qua omzetgrootte is de groep respondenten divers, zoals te zien in onderstaande figuur.

Categorieën jaarlijkse omzet respondenten



Bron: Retailer of the Year 2026-enquête, N=25.



Per veerkracht is gevraagd naar de perceptie van de huidige verankering in de eigen organisatie, de urgentie in de komende twee tot drie jaar en de vraag of er al specifieke stappen zijn gezet. Daarnaast kozen respondenten twee typen veerkracht die volgens hen de hoogste prioriteit hebben om in te investeren. Tot slot is gevraagd welke twee typen veerkracht volgens de respondenten de meeste investeringsaandacht verdienen binnen de gehele retailsector, om te kunnen vergelijken of hun eigen perceptie afwijkt van het sectorbeeld. De genoemde percentages zijn afgerond en significantietoetsen helpen om onderscheid te maken tussen duidelijke patronen en toevallige verschillen in deze enquête. De uitkomsten zijn niet zonder meer te generaliseren naar de gehele Nederlandse retailsector, al kunnen uitkomsten andere retailers helpen bij het bepalen van hun koers.

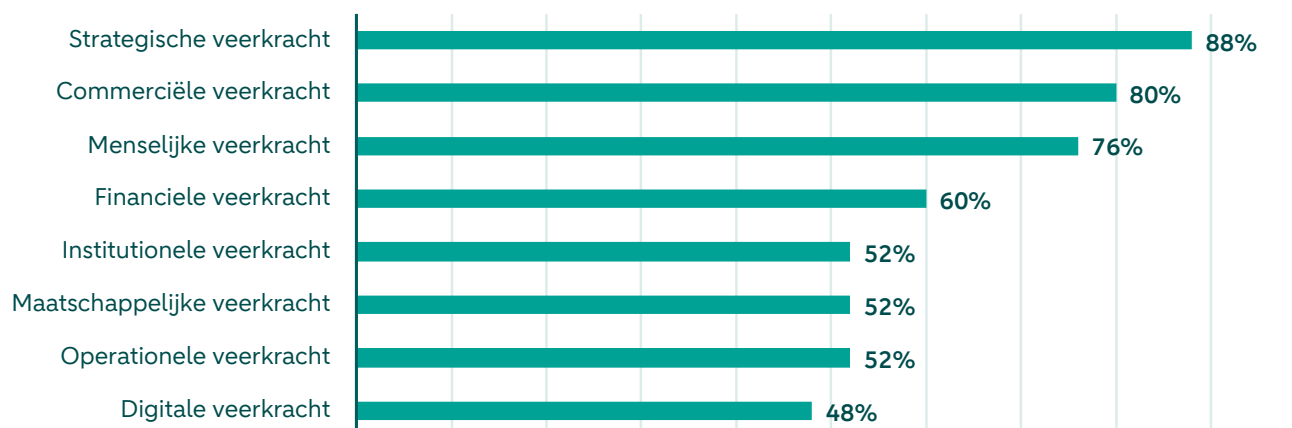
2. Geloof in eigen strategische en commerciële veerkracht

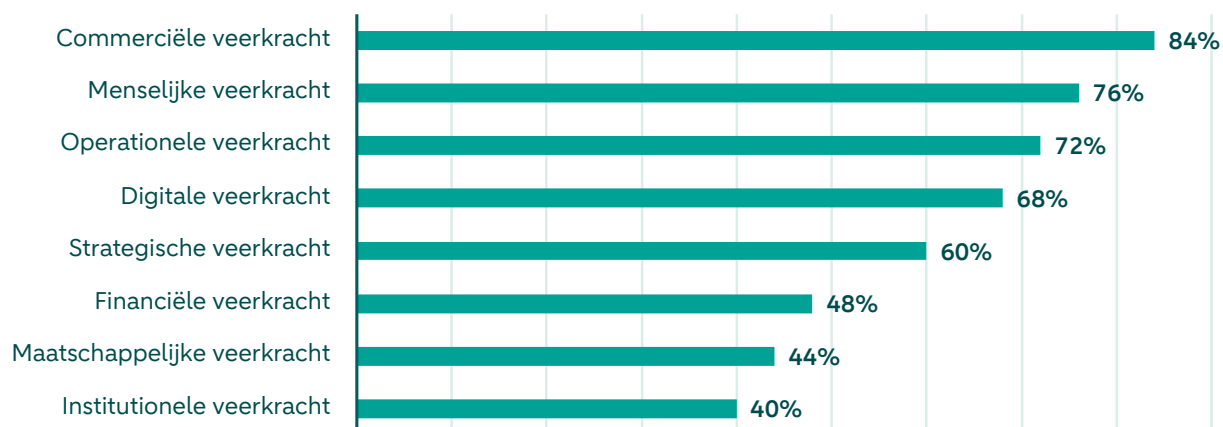
De respondenten zijn het meest uitgesproken over hun eigen strategische en commerciële basis en vinden deze typen veerkracht het best verankerd in de eigen organisatie. Een duidelijke stip op de horizon en het vermogen om de koers aan te passen zonder het langetermijndoel te verliezen, krijgen hoge waarderingen. Bij de commerciële veerkracht is 80 procent zeer te spreken over de wijze waarop het veranderingen in consumentengedrag tijdig aanvoelt en vertaalt naar relevante proposities. Daarbij vinden de retailers de eigen waardepropositie sterk tot zeer sterk onderscheidend.

De menselijke veerkracht wordt ook als sterk beoordeeld door de respondenten. Dat wijst op zelfvertrouwen in flexibel leiderschap, psychologische veiligheid, leervermogen en de durf om fouten te maken. Zes op de tien respondenten is van mening dat hun financiële positie hen de ruimte geeft om te investeren wanneer zich kansen voordoen, ook als op korte termijn problemen spelen. De respondenten zeggen dit sterk tot zeer sterk gemanaged en verankerd te hebben in de eigen organisatie. De genoemde top vier sterke tot zeer sterke krachten worden herkend door brancheorganisatie INretail waarbij met name de koplopers laten zien dat hier belangrijke stappen zijn gezet. Tegelijkertijd ziet de brancheorganisatie kansen voor een bredere groep retailers om deze types van veerkracht verder te ontwikkelen en te versterken.

Veerkracht op het vlak van digitale, operationele, maatschappelijke en institutionele veerkracht wordt als minder sterk beoordeeld door de respondenten. Op deze onderdelen vindt slechts de helft van de retailers dat hun bedrijf sterk is georganiseerd. De digitale veerkracht verdient hierbij enige nuance: technologie en data zijn bij veel organisaties onderdeel van strategie en besluitvorming, maar het ontbreekt aan voldoende slagkracht, en financiële en technische expertise, voor het opschalen van digitale innovaties. Veel retailers ervaren ook veel veranderingen en uitdagingen tegelijk zodat andere zaken als winstgevendheid en kostenbesparing op de korte termijn voorrang krijgen. Hierdoor blijven investeringen in digitale veerkracht achter terwijl deze hard nodig zijn. Bedrijven zijn dan minder goed in staat om digitale innovaties op te schalen

Figuur 1: Welk type veerkracht vinden retailers van zichzelf sterk tot zeer sterk



Figuur 2: Waar retailers de grootste urgentie voor zichzelf ervaren in de komende twee tot drie jaar

Bron: Retailer of the Year 2026-enquête, N=25, Aandeel dat een veerkracht urgent en bepalend of cruciaal is en directe actie vereist voor de komende 2-3 jaar.

omdat medewerkers, de organisatie en technologie niet voldoende kunnen meebewegen.

Daarnaast vindt de helft van de ondervraagden dat de operationele weerbaarheid efficiënt is en bewust speelruimte bevat om snel te kunnen schakelen bij verstoringen. Zij denken de toeleveringsketen, capaciteit en processen binnen korte tijd te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. De andere helft noemt de operationele weerbaarheid kwetsbaar, onder druk en niet onderscheidend ten opzichte van branchegenoten.

De ervaren eigen urgentie per veerkracht voor de komende twee tot drie jaar is wisselend (figuur 2). De commerciële veerkracht, de kracht om relevant

te blijven voor klanten, staat qua urgentie voor de meeste retailers bovenaan. Maar om dit te kunnen realiseren blijft menselijke veerkracht nodig om tijdig te kunnen anticiperen gevolgd door operationele veerkracht om snel processen en capaciteit aan de veranderende omstandigheden te kunnen aanpassen. Digitale veerkracht is daarbij voor 68 procent van alle respondenten urgent of cruciaal. Voor een derde is de digitale veerkracht belangrijk en relevant maar wordt het meer ervaren als iets voor de middellange termijn en met beduidend minder urgentie. Dat het voor deze groep minder urgentie heeft, komt mede doordat al driekwart hier stappen op heeft gezet, zoals te zien in figuur 3. Het minst zijn stappen gezet op de institutionele veerkracht.

Figuur 3: Aandeel retailers dat reeds stappen heeft gezet op de diverse vormen van veerkracht

Bron: Retailer of the Year 2026-enquête, N=25, Aandeel respondenten dat al stappen heeft gezet.

INretail heeft de sector al stappen zien zetten op verschillende vormen van veerkracht. Volgens de brancheorganisatie is de uitdaging voor de komende jaren om deze inspanningen verder om te zetten in zichtbare resultaten.

In aanvullende verdiepende gesprekken die met een aantal retailers zijn gevoerd naar aanleiding van hun respons, kwam duidelijk naar voren dat ondernemen ook keuzes maken is. Zo zijn aan het doen van investeringen financiële restricties verbonden. In onderstaande figuur 4 is te zien waar volgens de respondenten de grootste prioriteiten liggen als het aan komt op investeringen voor de komende twee tot drie jaar. Het is niet opmerkelijk dat investeren in digitale veerkracht, zowel voor de eigen organisatie als de gehele sector, de hoogste prioriteit krijgt. Het ontsluiten van data en het nemen van beslissingen op data door onder meer het gebruik van AI wordt steeds belangrijker in de sector.

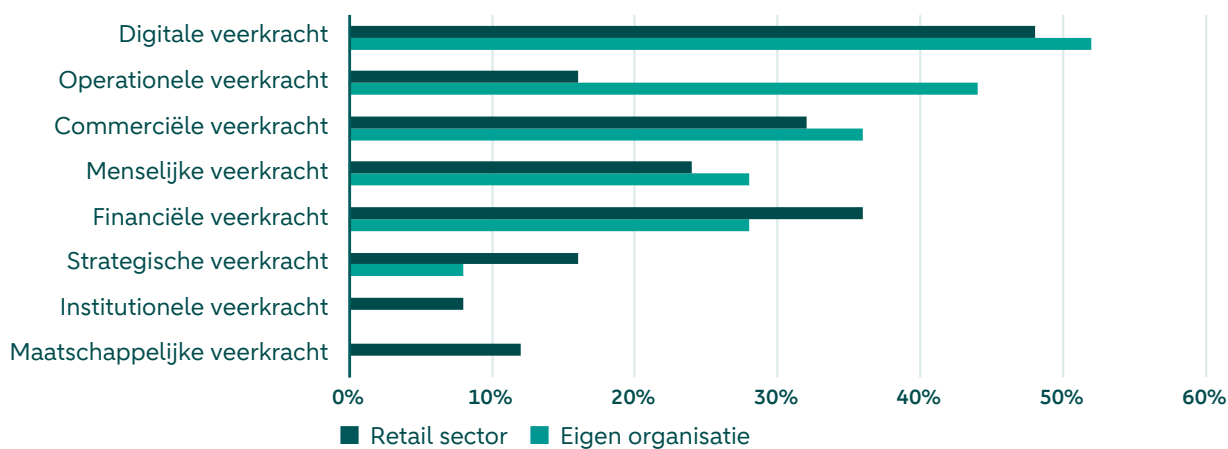
Daarna volgen investeringen in operationele veerkracht. Die zijn nodig om flexibel te kunnen reageren op een omgeving waarin onverwachte en ingrijpende veranderingen elkaar blijven opvolgen. Denk aan verstoringen in de aanvoer van producten door oorlogen of pandemieën, of aan de noodzaak om de operatie snel aan te passen wanneer nieuwe prijsvechters de markt betreden.

Voor de gehele sector zien respondenten naast investeringen in digitale veerkracht, vooral investeringen in financiële en commerciële veerkracht als prioriteit. De redenering daarachter lijkt eenvoudig, maar is cruciaal: ondernemingen moeten rendement maken om toekomstbestendig te blijven. Door stijgende kosten en margedruk hebben veel retailers moeite om winstgevend te blijven. Daar ligt een duidelijke link met commerciële veerkracht. Retailers die onderscheidend en relevant blijven, kunnen prijsverhogingen beter uitleggen en doorberekenen, waardoor kosteninflatie deels wordt opgevangen. In de huidige markt staat het hebben van onderscheidend vermogen echter onder druk, doordat consumenten kritischer zijn, aanbod transparanter is geworden door digitalisering en nieuwe concurrenten sneller zichtbaar zijn.

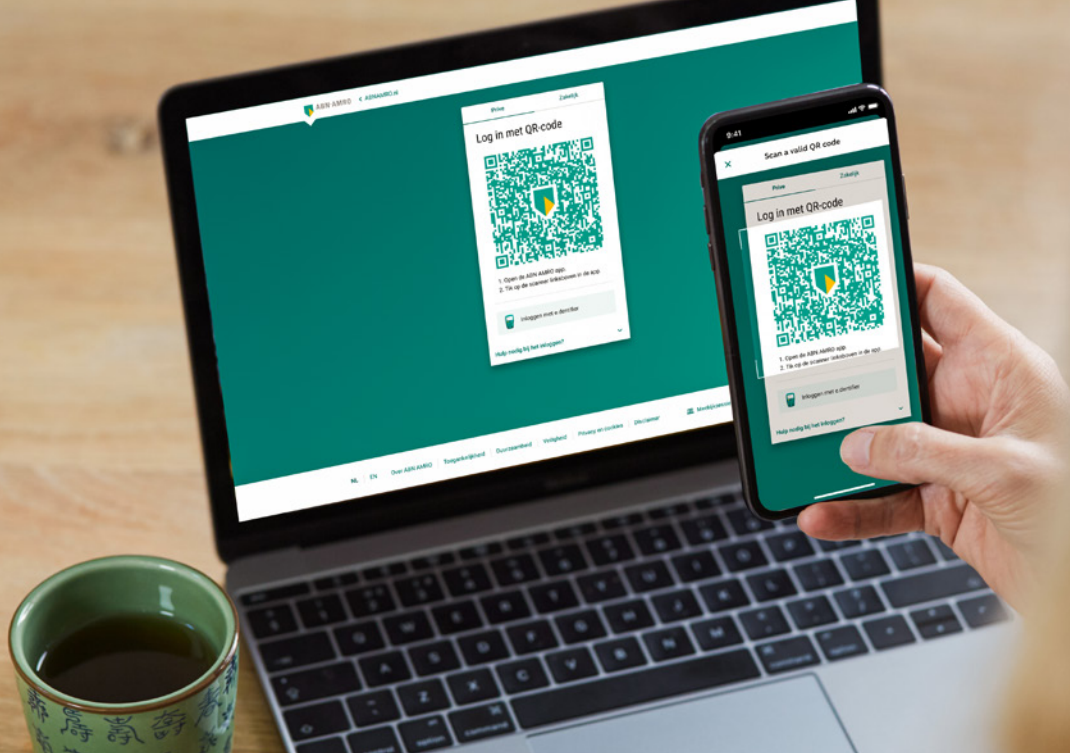
Maatschappelijke en institutionele weerbaarheid tellen vooral op de middellange termijn. Geen enkele respondent kiest deze thema's als directe investeringsprioriteit voor de eigen organisatie. Dat betekent niet dat ze onbelangrijk zijn. Ze raken aan vertrouwen, reputatie, regelgeving en daarmee aan de toekomstbestendigheid van het verdienmodel.

De volgende hoofdstukken gaan dieper in op drie vragen: hoeveel ruimte hebben retailers om te handelen, hoe is het vermogen om te veranderen en hoe blijven ze relevant voor klanten, maatschappij en overheid? We beantwoorden deze vragen op basis van de enquête en de aanvullende interviews.

Figuur 4: Waar liggen de prioriteiten de komende twee tot drie jaar om te investeren?



Bron: Retailer of the Year 2026-enquête, N=25. Als u in de komende twee tot drie jaar op slechts twee typen veerkracht zou kunnen investeren, welke zouden dan de hoogste prioriteit hebben?



3. Ruimte om te handelen: financieel en operationeel

De ruimte om te handelen bestaat volgens het hoofdstuk 1 uit twee typen veerkracht: financiële en operationele veerkracht. Beide vormen het fundament waarop de andere vormen van veerkracht rusten. Zonder gezonde financiële buffers en efficiënte operationele processen, wordt veranderen nagenoeg onmogelijk.

Financiële veerkracht gericht op flexibiliteit en groei

De financiële basis van de groep respondenten lijkt redelijk sterk. Zoals eerder genoemd, geeft 60 procent aan voldoende investeringsruimte te hebben wanneer zich kansen voordoen. Eveneens zegt 60 procent investeringen bewust te kunnen versnellen of vertragen.

Respondenten noemen als genomen maatregelen voor het verbeteren van deze veerkracht onder meer het aantrekken van externe (her)financiering, zoals het wisselen van bank of een gedeeltelijke verkoop aan private equity om groeikapitaal aan te trekken. Zo verkochten de eigenaren van My Jewellery in 2025 51 procent van de aandelen aan een Britse private-equitypartij om verdere expansie te financieren en ervaren bestuurders aan te trekken. Ook beter werkkapitaalmanagement om groei mogelijk te maken wordt vaak genoemd. Daarnaast wijzen respondenten

op het verlagen van directe en variabele kosten, waarbij alle kosten kritisch zijn beoordeeld en waar mogelijk zijn teruggebracht. Dit verbetert het bedrijfsresultaat, versterkt het eigen vermogen en creëert ruimte voor noodzakelijke investeringen. Tot slot noemen respondenten het doen van overnames als manier om het verdienmodel te verbeteren en hiermee de financiële veerkracht op termijn te vergroten.

“Wij verbeteren de financiële veerkracht door verbreding van ons verdienmodel door overnames.”

Open antwoord respondent

Een belangrijkste nuance is de samenstelling van de steekproef. Vier op de vijf respondenten werken bij een onderneming met meer dan 25 miljoen euro omzet. Het vertrouwen in financiële ruimte kan derhalve niet worden

vertaald naar de gehele retail, waar kleinere ondernemingen moeilijker toegang ervaren tot extra financiering en minder financiële buffers en specialistische capaciteit hebben. Het SRA concludeert in een recent rapport *Branches in Zicht 2026*, dat ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf (mkb) investeringen uitstellen omdat deze onder druk staan door hogere kosten en onzekerheid omtrent overheidsbeleid. Hiermee proberen ze juist hun financiële buffers te vergroten.

“De aandeelhouder is gezond en gelooft in onze strategie: in plaats van te cashen is besloten om door te investeren – blijf het gaspedaal maar induwen.”

Interview met Intertoys

“In de zoektocht naar nieuw kapitaal moet de juiste partij ‘slow money’ zijn: niet een investeerder die op korte termijn 15% rendement verwacht.”

Interview met Yumeko

“Wij hebben schaal en zijn een heel belangrijk afzetkanaal voor de merken. Daarom kunnen wij goede marges bedingen die ons goed in staat stellen om sterk toegenomen kosten op te vangen. Dat is in de praktijk veel uitdagender voor kleinere retailers.”

Interview met Okay Fashion & Jeans

In het interview gaf een retailer expliciet het advies om goede leveranciersafspraken te maken waarbij beide partijen een gezond rendement kunnen maken in plaats van één partij. Daarnaast bedragen huisvestingskosten voor de gehele retailsector al gauw 5 á 6 procent in de exploitatie. Op binnenstad-locaties met veel passanten is dit nog meer. Geadviseerd wordt om scherp te zijn in de onderhandelingen over huurcontracten en niet automatisch akkoord te gaan met verlenging of huurindexering zonder tegenspraak. Dat levert forse besparingen op. In een sector waar de nettomarges laag zijn, doet dit de verdien capaciteit flink verbeteren.

Acties:

Zorg voor financiële ademruimte: verbeter het werkkapitaal door structurele kosten te verlagen, onderhandel scherper over huur en met leveranciers en behoud investeringsruimte voor groei en benodigde investeringen. Voorkom dat margedruk leidt tot stilstand en houdt ruimte om kansen te benutten.

Operationele veerkracht: snel aanpassen maar met beperkte speelruimte

Het onderzoek laat een dubbel beeld zien wat betreft operationele weerbaarheid. Een meerderheid van 56 procent geeft aan de supply chain, capaciteit en processen binnen korte tijd sterk of zeer sterk te kunnen aanpassen. Tegelijkertijd lijkt er minder bewijs dat retailers bewust extra bewegingsruimte aanhouden om verstoringen direct op te vangen. Overcapaciteit reserveren in de vorm van bijvoorbeeld extra mensen, voorraden of voertuigen voor onverwachte gebeurtenissen is in de praktijk kostbaar en weegt niet altijd op tegen de risico's.

Een illustrerend voorbeeld is de keuze van bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen om sommige wissels niet elektrisch te verwarmen: de benodigde investering wegen niet op tegen de calamiteitskosten die slechts af en toe in de winter ontstaan. De covid-periode heeft duidelijk gemaakt dat ondernemen op basis van just-in-time ook grote risico's met zich meebracht. Door grote afhankelijkheden van leveranciers en beperkingen in transport, kwamen veel retailers zonder voorraden te zitten en dat is riskant: geen voorraad betekent geen omzet. Het merendeel van de retailers uit het onderzoek zegt goed te kunnen reageren, maar doet dat vooral vanuit een strak ingerichte operatie en sterke procesdiscipline.

Dat verklaart mede waarom 44 procent van de respondenten operationele veerkracht noemt als een van de twee belangrijkste investeringsprioriteiten voor de eigen organisatie in de komende jaren. In de reacties gaat het vooral om investeringen in distributie, ICT, automatisering en back-upprocessen. Ook het versterken van cruciale teams en het aantrekken van betere mensen worden genoemd. Daarnaast zien respondenten een belangrijke rol voor leveranciers om operationeel veerkrachtiger te worden. Dit betekent dat bestuurders de diverse afhankelijkheden in het bedrijf in kaart moeten brengen en probeert te bepalen waar extra capaciteit nodig is om die afhankelijkheid te beperken.

“We hebben fors geïnvesteerd in ICT en onze distributie is gespreid om minder kwetsbaar te zijn.”

Open antwoord respondent



Operationele weerbaarheid vraagt om bewuste keuzes. Modecollecties worden bijvoorbeeld vaak ver vooruit besteld vanwege beschikbare capaciteit bij leveranciers en lagere prijzen. Tijdens het seizoen is bijsturen in het assortiment of in volumes dan nauwelijks mogelijk. Internationale fashionretailer Zara laat zien hoe het anders kan: het bedrijf spreidt haar inkoop over meerdere regio's en laat modegevoelige artikelen in kleinere batches dicht bij de afzetmarkt maken zoals in Spanje, Portugal, Turkije of Marokko. Daardoor kan het sneller reageren op trends en nieuwe producten introduceren en tegelijk risico's van incurante voorraden beperken. De productie van basisartikelen en voor mode minder gevoelige kleding kan dan verder weg plaatsvinden tegen lagere kosten. Volgens moederbedrijf Indetex werkte het bedrijf in 2025 met meer dan 6.600 productielocaties in 49 markten.

“In het verleden hadden we de hele supply chain in eigen beheer: van ontwerp en sampling tot eigen warehousing. Dat gaf maximale flexibiliteit. Nu zijn we heel afhankelijk van partners.”

Interview met MS Mode

“Investeer in langdurige relaties met leveranciers en toeleveranciers; tijdens de coronaperiode bleek dit essentieel om de keten overeind te houden”.

Interview met Yumeko

“Huurcontracten houden we flexibel met een opzegoptie na drie jaar voor als een winkel niet rendabel blijkt. Het interieur is zo ontworpen dat het snel te verwijderen en te verplaatsen is.”

Interview met Okay Fashion & Jeans

Acties:

Maak de operatie minder kwetsbaar door kritieke afhankelijkheden te identificeren en voor leveranciers, systemen, voorraden en locaties gerichte terugvalopties of alternatieven te organiseren.

4. Het vermogen om te veranderen

Het vermogen om te kunnen veranderen bestaat uit de strategische, menselijke en digitale veerkracht. Gezamenlijk bepalen deze drie factoren of een retailer zich echt kan aanpassen aan een continue veranderende omgeving. In dit deel worden ze een voor een onder de loep genomen.

Strategische veerkracht: koersvast én beweeglijk

Strategische veerkracht is, zoals eerder beschreven, de als sterkst beoordeelde dimensie: 88 procent van de respondenten geeft aan een duidelijke langetermijnrichting te hebben en de koers te kunnen aanpassen zonder de eigen identiteit of het langetermijndoel uit het oog te verliezen.

Genoemde voorbeelden van concreet genomen stappen zijn het herijken van strategieën met een duidelijke richting, het aanscherpen van de marktpositionering, het doen van overnames als onderdeel van de groeistrategie en de ontwikkeling van nieuwe formules waarbij continu wordt bijgestuurd.

De uitdaging ligt minder in het formuleren van de koers dan in de vertaling naar de uitvoering ervan. Het helder blijven uitdragen van de strategie en het menselijk vermogen om te veranderen bepalen volgens de respondenten of de koers ook duidelijk is voor alle medewerkers en of ze betrokken blijven.

Een interessant Nederlands voorbeeld van strategische veerkracht is Action. Hun strategie richt zich op extreem lage kosten, hoge volumes, een snel wisselend assortiment en operationele eenvoud. Dit houdt het bedrijf wendbaar met expansie in Europa en plannen voor uitbreiding in de VS. Daarbij geeft de eenvoud van de strategie een hele duidelijke sturing aan het hele bedrijf, iets wat veerkrachtige retailers typeert. Ook Hema geldt als sterk voorbeeld van strategische veerkracht. De retailer is de afgelopen jaren succesvol teruggekeerd naar de kern: betaalbare eigen kwaliteitsproducten, vernieuwde winkels, minder internationale expansie en een scherpere omnichannelaanpak.

“De uitdaging is om iedereen mee te krijgen; herhaling van de stip op de horizon is waar de uitdaging ligt.”

Open antwoord respondent

“De strategie is herijkt en duidelijk en deze is leidend. Daaromheen passen wij ons aan.”

Open antwoord respondent

“Onze strategie houden we simpel: wij bieden met onze locaties een platform aan waarbinnen de merken hun eigen collectie mogen samenstellen en beheren. Doen waar je goed in bent.”

Interview met Okay Fashion & Jeans

“De strategische veerkracht is concreet vertaald in vaste pijlers met een heldere prioritering: winkels én digitalisering, met behoud van merkidentiteit.”

Interview met Intertoys

Acties:

Formuleer een heldere strategie en vertaal deze naar een beperkt aantal duidelijke doelen, prioriteiten en meetpunten die herkenbaar zijn voor de hele organisatie én klanten. Toets deze regelmatig aan marktontwikkelingen zodat de retailer tijdig en flexibel kan bijsturen zonder de eigen identiteit of langetermijnambitie los te laten.

Menselijke veerkracht: een sterke basis die onderhoud vraagt

Menselijke veerkracht behoort tot de sterkst bevonden veerkracht uit het onderzoek: driekwart van de respondenten beoordeelt psychologische veiligheid en ruimte om te leren als sterk of zeer sterk. Daarbij zegt 64 procent dat ze goed weten wanneer te versnellen en te vertragen, want soms is het goed om in een snel veranderende complexe wereld stil te staan bij wat er gebeurt, die te begrijpen en niet direct op hypes te reageren.

Dat menselijk kapitaal belangrijk is, blijkt uit het feit dat 80 procent van de respondenten al stappen heeft gezet, zoals het inzetten van leiderschapsprogramma's, medewerkersonderzoeken en vitaliteitstrainingen, evenals het inzetten van externe expertise op interimbasis en het bewuster inrichten van teams met nieuwe mensen.

De paradox is dat een sterke cultuur niet vanzelf voldoende capaciteit oplevert. In de open antwoorden komen schaarste aan goede mensen, werving bij groei en gedragsverandering duidelijk terug. Menselijke veerkracht vraagt daarom om een veilige omgeving waarin medewerkers kunnen experimenteren en fouten bespreekbaar zijn, evenals om leiders die het goede voorbeeld geven. Tegelijk betekent dit dat concrete vaardigheden, verandervermogen, personeelsplanning en verankering in de bedrijfscultuur nodig zijn. Volgens INretail is Van Tilburg Mode & Sport in Nistelrode een goed voorbeeld van een winkel waar flink geïnvesteerd wordt in medewerkers. Volgens het familiebedrijf maken sterke merken en goede medewerkers samen het verschil op de winkelvloer. Dit perspectief staat onder druk, nu forse loonstijgingen ertoe leiden dat veel retailers medewerkers eerder als kostenpost zien dan als onderscheidende kracht.

“In een snelgroeiende organisatie is het cruciaal dat je sterke leiders hebt. Mensen moeten durven innoveren en ondernemen.”

Open antwoord respondent



“Wij hebben geen taakgerichte bedrijfs-cultuur en zijn bewust ‘los’ georganiseerd. Taken worden om mensen heen gebouwd in plaats van andersom. Medewerkers hebben veel vrijheid om hun functie in te vullen en daar horen ambitie en groot verantwoordelijkheidsgevoel bij.”

Interview met MS Mode

“Het winkelteam bepaalt het succes, en dat is nog belangrijker dan inkoop, marketing of de huurprijs.”

Interview met Okay Fashion & Jeans

“We hebben een hoge medewerkerstevredenheid en een team dat zelfstandig in staat is om de zaken op te lossen waar ik zelf geen antwoord op heb.”

Interview met Yumeko

Acties:

Investeer niet alleen in cultuur, maar ook in leiderschap, vaardigheden en in adequate personeelsplanning, zodat goede medewerkers veranderingen daadwerkelijk kunnen dragen en kunnen uitvoeren.

Digitale veerkracht: van experiment naar integratie in bedrijfsproces

Digitale weerbaarheid krijgt de hoogste investeringsprioriteit voor de komende jaren, maar het beeld is gemengd: 48 procent van de respondenten vindt dat technologie en data binnen de eigen onderneming sterk of zeer sterk onderdeel zijn van strategie en besluitvorming. Daarbij zegt 40 procent dat het digitale innovatie goed kan opschalen, terwijl een even groot aandeel zichzelf “op orde, maar niet onderscheidend” noemt. Een kwart heeft helemaal nog geen concrete stappen gezet op het gebied van digitalisering.

De open antwoorden maken dit concreet. Weerbare retailers investeren in digitale platformen, datalandschappen, geautomatiseerde orderflows en cybersecurity. Ze gebruiken AI om processen te versnellen, kleine collecties te testen en medewerkers te trainen. De belangrijkste randvoorwaarde is helder: begrijp eerst het eigen proces, bepaal welke data nodig zijn en controleer of die data betrouwbaar zijn. Zonder die basis vergroot AI vooral de kans op verkeerde uitkomsten.

Een goed voorbeeld van AI-gebruik in retail is Omoda. Het modebedrijf zet AI onder meer in voor trendanalyses, gepersonaliseerd stijladvies, geautomatiseerde virtuele fotografie en productbeschrijvingen. Daardoor daalt het aantal retouren aanzienlijk en verbetert de klanttevredenheid.

Sommige retailers zetten AI-tools ook in om met eigen ICT-specialisten cruciale systemen te vernieuwen of door te ontwikkelen. Zo vergroten zij de grip op hun digitale basis en worden zij minder afhankelijk van externe dienstverleners, die volgens hen niet altijd snel genoeg doorontwikkelen.

“Wij zien AI en ‘agentic commerce’ als een kans, niet als een bedreiging, vooral voor kleinere merken met een onderscheidend profiel.”

Interview met Yumeko

“Bestaande grote ERP-partners zijn niet altijd bereid mee te bewegen met nieuwe verdienmodellen (zoals tweedehands); wees derhalve bereid om zelf te bouwen of nieuwe, wendbare partners te zoeken.”

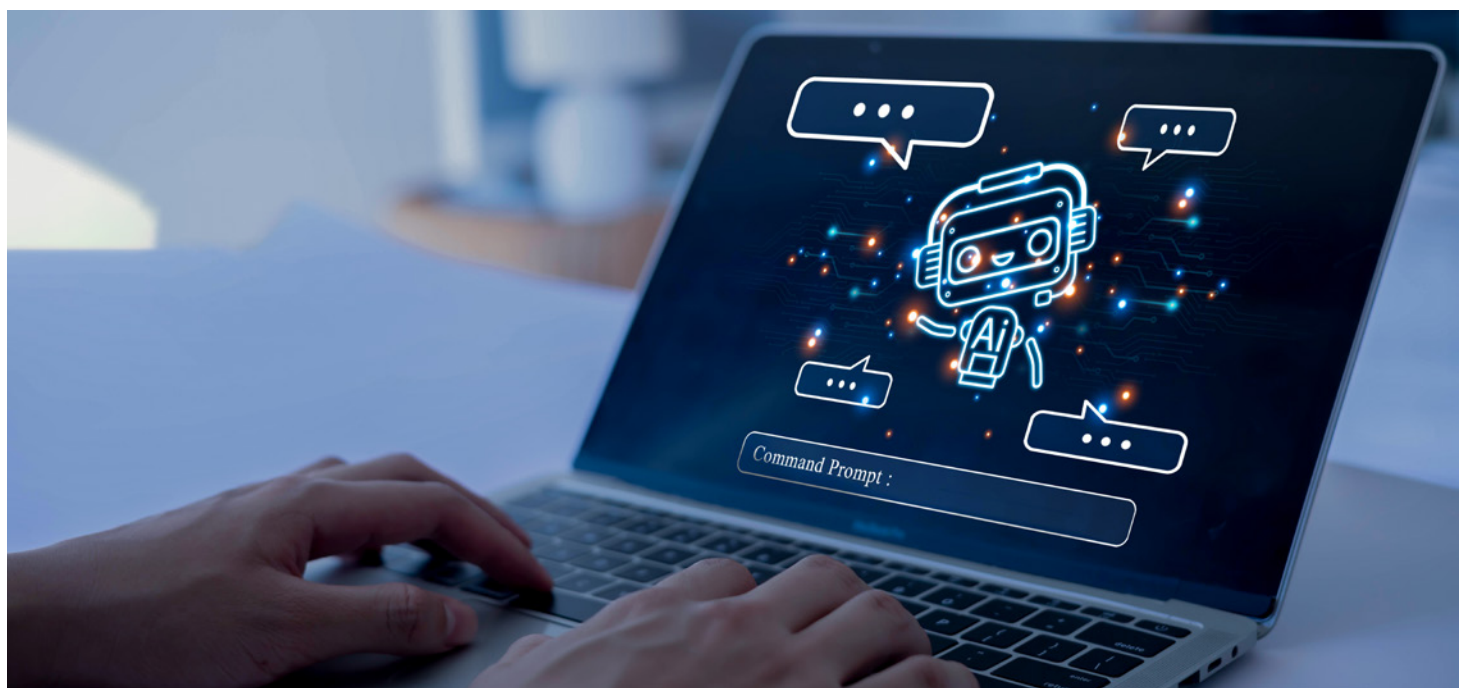
Interview met Appel & Ei

“Wij investeren continue in personalisatie van de webshop en nieuwsbrieven en doen minimaal 400 aanpassingen per jaar aan de webshops, deels met A/B-testen.”

Interview met MS Mode

“Het niet hebben van een webshop is een expliciete en doordachte strategische keuze en geen gebrek aan ambitie. Wij focussen ons volledig op fysieke winkels. Met één druk op de knop zien we wel realtime de resultaten en voorraden van onze winkels waarop sterk gestuurd wordt.”

Interview met Okay Fashion & Jeans



AI verandert zowel de klantreis als bedrijfsoperatie

Omdat de ontwikkelingen op AI-gebied hard gaan, verdient dit onderwerp hier extra aandacht. De verwachting is dat consumenten verschuiven van het zoeken naar producten naar het stellen van vragen aan AI-assistenten. Daardoor wordt het belangrijker dat productinformatie, voorraad, levertijden, retourvoorwaarden, reviews en prijzen volledig en actueel beschikbaar zijn voor AI-assistenten. Vindbaarheid wordt steeds meer een gevolg van betrouwbare, begrijpelijke en voor AI-assistenten leesbare informatie.

De grootste directe economische waarde ligt vaak in de operatie. AI kan vraagvoorspelling, voorraadbeheer, retouranalyse, prijsbeslissingen, campagnepersonalisatie, personeelsplanning en logistiek ondersteunen. Bij lage marges kunnen veel kleine verbeteringen samen een groot verschil maken.

In winkels kan AI medewerkers ondersteunen op het gebied van beschikbaarheid, alternatieven en productspecificaties. Daarmee wordt technologie geen vervanger van het geven van persoonlijke service, maar een hulpmiddel om sneller en consistentere advies te geven. De menselijke interactie blijft onderscheidend waar vertrouwen, ervaring en gemak tellen. Dit leidt dan tot betere klantreviews waardoor een retailer weer beter gevonden wordt door AI-assistenten omdat die daar op selecteren.

De rode draad is dat AI-toepassingen pas waarde krijgen wanneer data, processen, mensen en eigenaarschap integraal op elkaar aansluiten en dat het dus geen losse pilots zijn. Hierbij is AI ondersteunend, maar zijn het uiteindelijk de mensen die de beslissingen en het verschil maken.



AI acties:

- Begin klein en experimenteer gericht met AI;
- Kies één of twee bedrijfsprocessen waarin AI meetbaar bijdraagt aan marge, beschikbaarheid, werkkapitaal of klanttevredenheid;
- Verbeter eerst de datakwaliteit rond productinformatie, voorraad, prijzen en klantfeedback;
- Ontwerp direct de route naar opschaling, met een duidelijke proceseigenaar, integratie met bestaande systemen, beveiliging, menselijk toezicht en meetbare resultaten;
- Investeer vanaf het begin in adoptie door medewerkers; combineer training, tijdelijke expertise en nieuw talent waar nodig met bijvoorbeeld hulp van studenten;
- Bespreek AI-ontwikkelingen binnen het bedrijf structureel in de directie als onderdeel van toekomstbestendigheid.

5. Relevantie en legitimiteit

Het vermogen om relevant te blijven bestaat uit commerciële, maatschappelijke en institutionele veerkracht. Gezamenlijk bepalen deze factoren of een retailer het overleeft en het vertrouwen behoudt van klanten, medewerkers, overheid en andere belangrijke stakeholders.

Commerciële veerkracht: dicht op de klant

Commerciële veerkracht is het vermogen om ervoor te zorgen dat klanten voor de retailer blijven kiezen. Deze veerkracht wordt door de deelnemers als sterk beoordeeld: 80 procent van de respondenten zegt veranderingen in consumentengedrag tijdig te herkennen en te vertalen naar relevante proposities. Daarnaast verwacht 84 procent onderscheidend te blijven wanneer markten en verkoopkanalen veranderen.

De meeste ondernemingen zeggen al stappen te hebben gezet waarbij het onder meer gaat om de invoering van Customer Relationship Management (CRM)- en Customer Experience (CX)-systemen. Hiermee kunnen retailers klantgegevens, klantrelaties en klantbeleving beter benutten. Daarnaast werken zij aan nieuwe merkstrategieën, lokale proposities, socialmedia-campagnes en maken ze snellere keuzes in assortiment en promoties op basis van marktanalyses en klantkennis.

Een recent voorbeeld is de succesvolle samenwerking tussen Intertoys en Lego, waarbij continue marktanalyses zijn gebruikt om met nieuwe producten een interessante nieuwe volwassenendoelgroep beter te bereiken.

AI verandert de commerciële opgave. Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, zullen AI-assistenten vaker alternatieven voor consumenten selecteren. Dit betekent dat een retailer niet alleen aantrekkelijk moet zijn voor de consument, maar ook beschikken over betrouwbare en goed interpreteerbare informatie voor digitale agenten. Merk, reputatie, service en data raken hierdoor steeds sterker met elkaar verbonden.



“We hebben voortdurende analyses van brand-campagnes, onze zichtbaarheid, aanpassingen van winkels, formats en winkel-materiaal. Daarbij gebruiken we social media zoals YouTube en TikTok om onze waarden aan te scherpen.”

Open antwoord respondent

“In het verleden is er beperkte marketing of doelgroep benadering toegepast. De aanpak was voorheen meer ‘het is het openen van de winkel en kijken wat er gebeurt’. Met een data gestuurde aanpak is er nog veel potentieel uit te halen”.

Interview met Appel & Ei

“Door waardetoevoeging aan producten en een betere kwalitatieve sourcing, kunnen we een hogere prijs aan de klant vragen.”

Interview met MS Mode

Acties:

Blijf dicht op de klant en vertaal klantinzichten sneller naar onderscheidende proposities door het gebruik van data, CRM, klantfeedback en marktanalyses. Herken zo eerder veranderingen in gedrag en pas assortiment, prijs en communicatie sneller aan. Maak de klantbelofte ook voor AI-assistenten vindbaar, betrouwbaar en relevant.

Maatschappelijke veerkracht: waarde zichtbaar maken

Iets meer dan de helft van de respondenten verbindt winstgevendheid sterk aan maatschappelijke waarde. Daarnaast ervaart 64 procent vertrouwen van klanten, medewerkers en de maatschappij. Veel retailers hebben al stappen gezet op thema's als duurzaamheid, goed werkgeverschap, minder verspilling en eerlijke ketenvorming. Daarmee wordt bedoeld dat iedere partij in de keten zorgvuldig wordt behandeld en eerlijk wordt beloond. Ook lokale betrokkenheid speelt een rol, bijvoorbeeld bij supermarkten die zo de band met klanten en de lokale gemeenschap versterken. Yumeko, het duurzame bad- en beddengoedmerk, laat zien hoe maatschappelijke waarde onderscheidend kan werken door biologisch katoen te gebruiken, transparant met producenten samen te werken en eerlijke arbeidsomstandigheden en dierenwelzijn te stimuleren. Toch kiest geen enkele respondent maatschappelijke veerkracht als top-2-investeringsprioriteit voor de komende jaren.

Dat retailers hier geen prioriteit in zien, kan betekenen dat de korte termijn wordt gedomineerd door operationele, digitale of andere vraagstukken. Een thema als duurzaamheid heeft door recente politieke druk in binnen- en buitenland aan kracht verloren, terwijl de urgentie door onder meer de effecten van klimaatverandering toeneemt, zoals beschreven in het ABN AMRO rapport Nederlandse bedrijven moeten zich voorbereiden op extreme weersomstandigheden. Voor langdurige legitimiteit blijft het als retailer uiteindelijk nodig om verbinding met mens en maatschappij te houden. Ook INretail benadrukt dat voor langdurige legitimiteit het voor retailers essentieel blijft om verbonden te blijven met klanten, medewerkers en de samenleving. Het benadrukt het belang van een constructieve samenwerking tussen ondernemers, overheid en andere maatschappelijke partners om de sector toekomstbestendig te houden.

“We hebben in ons DNA verankerd dat we als bedrijf aan de lokale gemeenschap moeten bijdragen.”

Open antwoord respondent





“Nieuwe wetgeving zoals het verbod op vernietigen van kleding per 1 juli 2026 en de UPV-wet, houden we nauwlettend in de gaten en het creëert kansen: wij helpen andere retailers om aan deze regelgeving te voldoen en wat ook nieuwe commerciële samenwerkingen oplevert.”

Interview met Appel & Ei

“Yumeko scoort maximaal op maatschappelijke veerkracht, omdat winstgevendheid en maatschappelijke waarde bij ons onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden.”

Interview met Yumeko

“Het boeit niet wat ik of de board belangrijk vinden. Het is alleen wat onze klant wil.”

Interview met MS Mode

Acties:

Maak maatschappelijke waarde concreet in de dagelijkse bedrijfsvoering. Kies enkele thema's die passen bij de formule, zoals duurzaamheid, eerlijke ketens, goed werkgeverschap, lokale betrokkenheid of minder verspilling. Koppel deze aan duidelijke doelen, meet voortgang en laat klanten en medewerkers zien wat dit concreet oplevert. De maatschappelijke waarde is onderdeel van klantvertrouwen, reputatie en het onderscheidend vermogen.

Institutionele veerkracht: van naleven naar beïnvloeden

Institutionele veerkracht draait om handelingsruimte binnen wet- en regelgeving, evenals het vermogen om flexibel te blijven. Meer dan de helft van de respondenten zegt hierin sterk of zeer sterk te opereren. Bijna de helft bouwt actief aan constructieve relaties met overheden en stakeholders om de eigen autonomie te versterken. Tegelijk zegt 60 procent stappen te hebben gezet; het laagste percentage van alle typen veerkracht.

Uit de open antwoorden komen twee lijnen naar voren. Sommige retailers werken actief samen met brancheorganisaties, stakeholders en certificeringspartijen zoals B-Corp, GOTS en Fairtrade. Anderen zien regels vooral als kostenpost en bron van onzekerheid, bijvoorbeeld door afgezwakte CSRD-richtlijnen of nieuwe wetgeving die zij als onhaalbaar ervaren. Institutionele veerkracht vraagt daarom om vroegtijdige signalering, gezamenlijke belangenbehartiging en het vertalen van regels naar strategische keuzes, in plaats van pas te reageren zodra verplichtingen gelden.

Er komt namelijk een brede stroom aan nieuwe en aangescherpte Europese regelgeving op retailers af. Dit raakt compliance maar ook de wijze waarop producten worden ingekocht, verpakt, verkocht, gerepareerd en van informatie worden voorzien. Denk bijvoorbeeld aan de Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR), de Ecodesign for Sustainable Products Regulations (ESPR) met het digitaal productpaspoort (DPP) en de Empowering Consumers for the Green Transition Directive, die strenge eisen stelt aan duurzaamheidsclaims en productinformatie. Retailers die hier al rekening mee houden in hun strategie, processen, IT-landschap en data van producten en leveranciers, zijn beter voorbereid op compliance maar creëren ook een fundament waarop ze sneller kunnen inspelen op toekomstige markt- en klantverwachtingen. Hieraan niet voldoen is ook een financieringsrisico.

Professioneel stakeholdermanagement draagt volgens sommige respondenten bij aan duurzaam succes. INretail onderschrijft ook het belang van stakeholdermanagement en ziet dat steeds meer retailers het strategische belang hiervan erkennen. Tegelijkertijd vraagt verdere professionalisering aandacht en financiële middelen in een markt die sterk onder druk staat. Uit de interviews blijkt dat institutionele veerkracht soms wordt verward met maatschappelijke veerkracht of daarmee wordt gecombineerd. Voldoen aan wet- en regelgeving is de basis, maar te ver vooruitlopen op nieuwe regels wordt niet altijd gewaardeerd. Afhankelijk van de klantgroep zijn klanten niet altijd bereid daarvoor extra te betalen.

“We hebben een nauwe samenwerking met de twee brancheorganisaties en spelen daarbinnen een actieve rol. Daarnaast krijgen we ondersteuning vanuit onze internationale franchisemoeder.”

Open antwoord respondent

“Wij professionaliseren het stakeholder-management verder en volgen proactief relevante wet- en regelgeving, zodat we kansen en risico's eerder signaleren en hierop kunnen anticiperen.”

Open antwoord respondent

“Naarmate de EU-regelgeving rond ketenverantwoordelijkheid strenger wordt, zullen ook andere bedrijven vergelijkbare governance- en kostenstructuren moeten opzetten. Dit kan een reëel investeringsrisico worden indien een onderneming dit niet op tijd heeft ingericht. Wij lopen hier al jaren op vooruit.”

Interview Yumeko

“Wees alert op wetgeving (bijv. rondom duurzaamheid en recycling): het is noodzakelijk vanuit compliance maar het biedt ook nieuwe commerciële samenwerkingskansen.”

Interview met Appel & Ei



Actie:

Organiseer een compacte omgevingsscan die nieuwe wetgeving, subsidies en/of sectorafspraken vroegtijdig signaleert en houd nauw contact met de brancheorganisatie. Vertaal uitkomsten naar impact op kosten, operatie en klantbelofte en koppel via brancheorganisaties actief terug wat uitvoerbaar is. Zo houdt de retailer meer grip, worden verrassingen voorkomen en wordt ruimte behouden om zelf koers te bepalen in plaats van reactief te handelen.

6. Inzichten voor veerkrachtig retailen

De enquête en de open antwoorden laten zien wat retailers doen wanneer zij weerbaarheid actief organiseren. Het doel is niet om op elk type veerkracht maximaal te scoren. De kern is samenhang tussen de verschillende typen: weten waar kwetsbaarheid acceptabel is, waar een buffer nodig is en welke vaardigheden nog moeten groeien. De volgende toetsvragen helpen bestuurders om dat scherp te krijgen.

Belangrijk	Betekenis	Toetsvraag
Een heldere lange termijn koers	Een vaste strategie met identiteit combineren met aanpasbare keuzes en scenario's.	Welke keuze blijft overeind als de klant, volume, verkoopkanaal of kostenstructuur sterk verandert?
Selectieve speelruimte	Onmogelijk om overal buffers aan te houden, maar kritieke afhankelijkheden bewust afdekken.	Waar in onze bedrijfsketen zijn we kwetsbaar met grote impact en is een extra buffer nodig?
Digitale basis op orde	Data, processen en technologie als één veranderagenda behandelen.	Welke pilot kan aantoonbaar opschalen naar dagelijks gebruik?
Lerende organisatie	Medewerkers ruimte geven én vaardigheden ontwikkelen.	Welke nieuwe vaardigheid heeft elke sleutelrol over twaalf maanden nodig?
Externe verbondenheid	Klant, keten, maatschappij en overheid vroeg betrekken.	Waar reageren we nu te laat omdat signalen versnipperd binnenkomen?

De interviews wijzen niet op een sector zonder richting. Integendeel: strategie, commercie en menskracht worden als sterk beoordeeld. De opgave ligt nu in digitale slagkracht en schaalbare uitvoering in de operatie. Retailers moeten scherper bepalen waar kwetsbaarheid acceptabel is, waar een buffer nodig is en welke vaardigheden nog moeten groeien. Dat vraagt om de volgende stappen om de veerkracht te verbeteren:



1. Ontwerp alternatieven om afhankelijkheden te mitigeren

Identificeer kritieke leveranciers, systemen, locaties en rollen en leg vast welke alternatieven binnen welke tijd beschikbaar moeten zijn om afhankelijkheden te mitigeren. Maak daarbij afspraken met leveranciers die voor beide partijen goed zijn.

2. Houd koers en uitvoering dicht bij elkaar

Vertaal de strategische koers naar langetermijnambitie en beperk het aantal keuzes, handelingen en indicatoren die herkenbaar en meetbaar zijn voor het hele bedrijf maar ook voor de klant.

3. Bouw vaardigheden tegelijk met technologie Combineer training, procesontwerp, leiderschap en duidelijke verantwoordelijkheden binnen het bedrijf en veranker dit in de bedrijfscultuur. Uiteindelijk is de bedrijfscultuur de drager van veerkracht.**4. Maak digitale schaalbaarheid de verantwoordelijkheid van de directie**

Start met het verzamelen van data en experimenteer met AI. Stuur niet op aantallen pilots (kwantiteit), maar op toepassingen die aantoonbaar onderdeel worden van het kernproces (kwaliteit). De directie moet hier vaandeldrager van zijn.

5. Koppel AI aan concrete waarde

Begin bij het inzetten van AI voor de beschikbaarheid van voorraad, werkkapitaal, productiviteit en/of klanttevredenheid en meet het effect.

6. Verbind maatschappelijke waarde aan het verdienmodel

Maak zichtbaar hoe maatschappelijke en lokale relevantie, werkgeverschap en duurzaamheid bijdragen aan vertrouwen, klantwaarde en risicobeheersing.

7. Organiseer institutionele slagkracht

Werk via brancheorganisaties en externe partners aan vroege signalering en constructieve dialoog over uitvoerbaarheid van wettelijk beleid. Voldoen aan wetgeving is een voorwaarde en tijdig hiermee starten levert voordeel op als de concurrentie er nog niet klaar voor is.



Tot slot: de weerbare retailer ziet niet elke schok aankomen, maar kan blijven handelen als omstandigheden veranderen. Dat vraagt om financiële en operationele ruimte, verandervermogen en blijvend vertrouwen van klanten, medewerkers, financiers en maatschappij. Grotere retailers hebben daarvoor al een stevig fundament gelegd. Hun volgende stap is het beter verbinden van strategie, wendbare operatie en een digitale basis die kan opschalen in een onzekere markt. Voor kleine en middelgrote retailers geldt dezelfde opgave en zij kunnen hier lering uit trekken en voortbouwen op hun eigen kracht: nauw klantcontact, lokale verbondenheid en korte lijnen. Juist door die eigenschappen te combineren met digitale innovatie kunnen ook zij toekomstbestendig en onderscheidend blijven.

Colofon

Dit is een uitgave van ABN AMRO.

Auteurs

Henk Hofstede, sectorbanker Retail

contactpersoon

06-53258324

henk.hofstede@nl.abnamro.com



Ward van der Stee, sector analist

ward.van.der.stee@nl.abnamro.com



In samenwerking met

Q&A Retail

John Terra

David den Hartog

Eindredactie

Bendert Zevenbergen

Opmaak

Kollerie Reklame-Advies & Promoties

Fotoverantwoording

ABN AMRO beeldbank, Shutterstock.com

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses zijn verwerkt. 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. Naast een copyright is er sprake van een *right to copy*. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 2 september 2026.