



# De maatschappelijke meerwaarde van retail

Februari 2022



KONINKLIJKE  
INRETAIL



# Publieke waarden komen in winkelstraten samen

*“Koester goede winkels, want vergeet niet dat wij in onze stenen winkels veel meer doen dan alleen jurken en schoenen verkopen. Wij maken contact en hebben mooie, diepe en intieme gesprekken. Dat is belangrijk voor mensen. Zeker, nu sommige mensen hele dagen thuis werken en niemand hebben om mee te praten, niemand bij wie ze hun hart kunnen luchten of met wie ze even kunnen lachen. Wij zorgen er ook op een andere manier voor dat de straat leeft. Bijvoorbeeld door het groen van onze geveltuinen waar we elke ochtend liefdevol vieze peuken en andersoortig afval uit vissen. En straks in december stralen onze etalages en verlichten we de straat met bijzondere ornamenten”*

**Willemijn Thissen**

Eigenaresse van Zilch, Nieuwe Binnenweg in Rotterdam

NRC 7 november 2020

## 1. De maatschappelijke rol van winkelstraten staat onder druk

De detailhandel is een belangrijke economische sector met grote maatschappelijke impact. Winkels en winkelstraten zijn de levensaders van steden, dorpen en wijken en bepalen daar in hoge mate de leefbaarheid en de sfeer. De detailhandel is met 800.000 medewerkers een van de grootste private werkgevers en heeft een belangrijke sociale functie; mensen willen elkaar ontmoeten en de retail levert een belangrijke bijdrage aan het samenzijn. Winkeliers bieden veel jongeren een eerste baantje en daarmee sociale ontwikkeling, zorgen door sponsoring voor een rijk verenigingsleven en dragen met hun activiteiten en zorg direct bij aan de lokale gemeenschap. De vaak decennialange aanwezigheid van winkels in een omgeving waar andere actoren van voorbijgaande aard zijn, biedt rust en herkenning. Niet alleen de economische maar ook de publieke waarde wordt gewaardeerd door de consument die in onderzoek steeds weer aangeeft zeer gehecht te zijn aan lokale ondernemers<sup>1</sup>.

Het verdienmodel en de verschijningsvorm van winkels en winkelstraten zoals in de vorige eeuw is opgebloeid worden uitgedaagd door allerlei maatschappelijke ontwikkelingen als digitalisering, individualisering, globalisering, demografische veranderingen, verduurzaming, toenemende diversiteit, de coronapandemie etc. Retail evolueert sneller dan ooit naar nieuwe en hybride vormen: je hoeft maar om je heen te kijken, of er wordt geruild, geleased, gedeeld, online gekocht, fysiek gewinkeld of gerecycled. Het is de consument die bepaalt welke producten en diensten worden gewenst en daarmee beslist over condities, de prijs, het kanaal en het moment. Winkels en winkelstraten spelen daar vol op in, we zien creatieve concepten ontstaan waarin functies worden gemixt; afhalen en bezorgen worden populairder. De combinatie van een fysieke winkel en online aanwezigheid, ook via platformen, biedt kansen. De vernieuwing zit niet zozeer in het aanbod zelf maar in de wijze waarop klanten kunnen kiezen. De weg die zij afleggen voor hun aankopen en de manier waarop aanbieders hun producten onder de aandacht brengen (bijvoorbeeld via influencers). Veel verdienmodellen van vernieuwend aanbod zijn experimenteel en daardoor nog niet volwassen.

Publieke waarde gaat over zaken die veel van onze klanten als consument en burger belangrijk vinden, hun keuzes beïnvloeden en die collectieve aandacht en bescherming verdienen. Het is een diepere laag die

onder zichtbare vormen van allerlei klantbenadering ligt en een breed spectrum omvat. Door die waarden te expliciteren en verschuivingen in gewicht van waarden te onderkennen is een meer effectieve klantbenadering mogelijk. We zullen deze publieke waarden met zijn allen moeten vormgeven en bevechten, in een door economische waarden gedomineerde maatschappij.

*“Wat er ontbreekt is een landelijke visie en regie vanuit de overheid op retail. Maar we moeten als sector ook zelf beter uitleggen waarom we doen wat we doen en wat onze bijdrage is aan de publieke waarde.”*

**Paul van Tilburg**  
Van Tilburg Mode Nistelrode

In deze notitie willen wij vanuit onze positie als belangenbehartiger van de retailsector richting geven aan het gesprek en de samenwerking bevorderen die nodig is om de uitdagingen aan te gaan. We richten ons daarbij met name op het effect van digitalisering en platformisering omdat dat op dit moment de meest transformerende beweging is. We starten met een analyse van de huidige situatie, waarbij we de publieke waarden bekijken vanuit het veranderende perspectief op economie en samenleving sinds de jaren '90. Dit heeft eerst doorgewerkt in de fysieke ruimte en later ook in de opkomende digitale ruimte. Vervolgens schetsen we oplossingsrichtingen om de komende jaren aan de publieke waarden te blijven werken, waarbij ook de rol van (bank) financiering, vastgoed en de retailsector zelf aan bod komt.



## 2. Een nieuw perspectief op economie en samenleving

Marktwerking is in gereguleerde vorm nog altijd het best werkende economische model dat via vraag en aanbod op een vrije markt efficiënt welvaart voor de meeste mensen creëert. Maar deze klassieke theorie is in handen van het neoliberale (kapitalistische) denken in de afgelopen veertig jaar verworpen tot een idee dat volledig vrije markten (met lagere belastingen en deregulering) in zichzelf de oplossing konden vormen voor elk economisch probleem. Extra aangewakkerd door een vrije financiële wereld, globalisering en technische vooruitgang zouden groei, efficiëntie en welvaart voor iedereen gerealiseerd kunnen worden.

Klassieke economen wezen echter al op de gebreken van volgens het marktprincipe geordende samenlevingen: zaken die je op zijn beloop laat in de economie, zullen ontsporen. Men was in de 18e eeuw al bezorgd om grote bedrijven en het gebrek aan concurrentie. Machtige bedrijven betekenen een gevaar voor de goede werking van de economie, waarvoor ook transparantie en toegankelijkheid van informatie noodzakelijk is. Sinds de financiële crisis van 2008 is breed in de samenleving het inzicht ontstaan dat te vergaande deregulering binnen het neoliberale denken behoorlijk veel negatieve bijeffecten heeft opgeleverd, met grote economische en maatschappelijke gevolgen, zoals groeiende ongelijkheid, een onder druk staande middenklasse, groeiende kans op (financiële) instabiliteit, consumentisme, een ecologische crisis en druk op de democratie. Zo heeft het aandeelhouderskapitalisme dat sinds de jaren '80 is opgekomen dat sociale weefsel aangetast door onverschilligheid en onbetrokkenheid van investeerders op afstand. Het gaat om het hoogste rendement, de rest doet er niet toe. Deze concerns staan los van de maatschappij. Dat is ook een bedreiging voor de klassieke detailhandel die lokaal is ingebed en juist wel investeert in de buurt en wederkerige relaties. Dat is een meer duurzame maar ook duurder werkwijze en deze benadering staat onder druk door de prijzenslag die door online aanbieders wordt ontketend.

De verworvenheden van de 'fysieke' markteconomie zoals we die de laatste honderd jaar in het westen hebben ontwikkeld brokkelen af. Herverdelende regelingen en een goed functionerende democratische orde hebben geleid tot evenwichtige markten die de publieke ruimte voor eerlijke handel en uitwisseling van ideeën en initiatieven ondersteunen. De wijze waarop vraag en aanbod binnen de platformeconomie samen komen blijkt juist ondermijnend te zijn voor dat samenspel

tussen markt en democratie<sup>2</sup>. Steeds meer burgers en ook economen zetten grote vraagtekens bij de op groei gerichte economie en samenleving<sup>3</sup>. Het is de tijd om zaken te veranderen en de regie terug te pakken. Er is een inclusief kapitalistisch systeem nodig dat naast economische waarden ook aandacht heeft voor maatschappelijke, sociale en ecologische waarden. Van too big to fail naar trager, kleiner en menselijker.

Veel aspecten van ons leven zijn makkelijker en aangenamer geworden maar daar betalen we ook een prijs voor. Er lijkt een dynamiek te ontstaan die de samenleving uit balans trekt en onze democratie bedreigt<sup>4</sup>. De Belgische econoom Geert Noels beschrijft de grote gevolgen<sup>5</sup> van doorgesloten marktwerking. Ons economische systeem geeft disproportioneel veel krachtige impulsen om almaar groter te worden. Groot zijn is belangrijk geworden om maximale voordelen te verkrijgen en minimale lasten te dragen. De groeiobsessie is zo ver gegaan dat alles wordt opgeofferd om maar verder te groeien, 'whatever it takes'.

Het is ongezond dat een financiële superstructuur vele malen groter wordt dan de onderliggende economie<sup>6</sup>. De financiële crises zijn gevolg van het financiële systeem dat door hefboomeffecten overmatig groot is geworden en de reële economie overvleugelt. Noels vindt dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de sociale, maatschappelijke en ecologische nadelen die de economische voordelen volledig onderuit kunnen halen. Volgens hem blijven veel nadelen van het gigantisme veelal buiten beeld: hoe meet je minder geluk, minder loyaliteit en een ontwrichting van de lokale gemeenschap als gevolg van het gigantisme?<sup>7</sup> Gelukkig lijkt er een kentering gaande.

*"We moeten als winkels waarde toevoegen, ons onderscheiden van online, waar we als Dille & Kamille overigens ook heel goed scoren. Sluit ook aan bij de maatschappelijke tendens, mensen zijn klaar met het neo-liberalisme, duurzaamheid wordt hét thema, het besef groeit dat het anders moet. Wij als retail moeten dat ook aanwakkeren".*

**Hans Geels**  
Dille & Kamille

Een flink aantal vooraanstaande denkers voorspellen zelfs het einde van het kapitalisme als het dominante economische model<sup>8</sup>. De trend naar een meer collaboratieve economie is volgens hen onmiskenbaar en onomkeerbaar. Zij zien een sociale economie opkomen waar bedrijven en mensen samenwerken op basis van gedeelde zorgen, inspanningen en uitdagingen<sup>9</sup>.



## 2.1 Publieke waarden in de fysieke ruimte

De publieke ruimte is de omgeving die van ons allemaal is, zowel fysiek als overdrachtelijk als digitaal. Winkelstraten hebben een aantrekkelijke fysieke ruimte nodig met een werkbare functionele inrichting. Daarnaast is bereikbaarheid van het gebied maar ook het groen, het nabijgelegen park, de openbare weg, de lucht, het water, de rivier, mooie gebouwen e.d. van belang. Dit zijn onderdelen van de publieke ruimte die we doordacht

moeten inrichten en beheren. Ook met het oog op gebruiksgemak van de ruimte en aantrekkelijkheid om te verblijven, te ontmoeten en te winkelen. Dit geldt zowel voor bewoners als voor klanten van buiten. Winkelstraten zijn cruciale ontmoetingsplekken in een toenemend individualistische wereld. Volgens planoloog Zef Hemel is deze belangrijke rol er al eeuwenlang. Hij benadrukt het belang van de economische functie in samenhang met de publieke functie van een centrum. De laatste decennia is de economische functie (vooral winkels) te dominant geworden en dat moet anders.

### Zef Hemel over de publieke waarde van winkelen: terug naar de agora

Zef Hemel, planoloog en hoogleraar UvA, vindt de publieke waarde van winkelen en winkelstraten heel erg groot, maar ziet een forse uitdaging voor binnensteden om deze voldoende aantrekkelijk te houden.

- Winkels zijn, net als kerken, stadhuizen, rechtbanken, theaters, musea en onderwijsinstellingen onverbreekbaar verbonden met de binnenstad, die als een agora functioneert.
- Dat de binnenstad hoofdzakelijk een economische ruimte wordt, waarin retail de belangrijkste functie wordt, is geen goed teken.
- De eeuwenoude winkelstraten overleven en de middenstanders blijken buitengewoon flexibel, veerkrachtig en weten steeds weer te reageren. Het probleem zit vooral in de winkelcentra die tweede helft vorige eeuw zijn ontwikkeld.
- We moeten ons realiseren dat niet elke binnenstad hetzelfde is of eenzelfde toekomst heeft. Historische studies kunnen helpen om keuzes voor de toekomst te maken.
- De retailsector moet dit niet alleen gaan doen, maar klanten inschakelen, de burgers van de stad. De burgers belichamen de publieke waarden en gaan die duidelijk maken. Burgers zijn zeer betrokken bij de toekomst van winkels, ze houden van winkels, ze weten precies welke winkels ze willen hebben en ze maken zich grote zorgen over de winkels.
- Ook de maatschappelijke instellingen moeten erbij worden betrokken, maar de retailsector moet wel het voortouw nemen.

Volgens Zef Hemel zijn bovenstaande punten belangrijk om de publieke waarde van retail vorm te geven. Die zijn volgens hem fundamenteel voor ons allemaal, niet alleen voor het overleven van de retail. De geschiedenis leert dat vrije markt en democratie gekoppeld zijn. Dat zien we al sinds de Griekse agora in Athene waar burgers, kooplieden en politici samen kwamen. In het geweld van de digitalisering is deze ruimte verdwenen. Wij moeten deze fysieke ontmoeting in de binnenstad weer bewust gaan organiseren. De retail speelt daarin ook in de toekomst een belangrijke rol.



[Video Zef Hemel, over zijn visie op de publieke waarde van winkelen >](#)

Overall zijn stadsbesturen dan ook bezig de leefomgeving te veranderen: meer ontmoetingsplaatsen, betere parken, meer ruimte voor fietsers en voetgangers en minder voor auto's. Transformatie van winkelstraten staat op de agenda: minder winkels, andere winkels, maar vooral ook een andere functie: "Van places to buy naar places to be". Wij jagen deze veranderingen vanuit de retailsector mee aan. Hoe zouden winkelstraten daaraan kunnen bijdragen? Winkels en winkelgebieden als plekken

waar we elkaar ontmoeten, elkaar spreken, verrast willen worden. Het is niet alleen een commerciële maar ook een publieke ruimte. Winkelgebieden moeten zich ontwikkelen van een monofunctionele verzamelplaats van verkooppunten naar een gevarieerd gebied met sociale meerwaarde<sup>10</sup>. En de grote vraag is welk verdienmodel voor de retail en retail vastgoed daarbij past, want zonder zo'n verdienmodel kan retail haar bijdrage aan de publieke waarde niet blijvend invullen.

De gevolgen van globalisering en neoliberale politiek treffen volgens bestuurskundige Wim Derksen<sup>11</sup> ook de steden. Steden zijn volgens hem een pion van de markt geworden, het zijn de wetten van de globale markt die bepalen wat er gebeurt. Andere deskundigen<sup>12</sup> geven aan dat de traditionele rol van stadsontwikkeling in veel steden is verdwenen en dat object gerichte vastgoedontwikkeling leidend is geworden<sup>13</sup>. Maar in de transformatie-opgave die er nu ligt is het juist belangrijk niet alleen pand-voor-pand te transformeren of financieel aantrekkelijke vastgoedprojecten als leidraad te nemen. Het is nodig te redeneren vanuit de behoefte van de winkelstraten, wijken of binnensteden en dit te combineren met de brede blik van stedenbouwkundigen. Ook Platform 31<sup>14</sup> deed recent die oproep en pleitte voor een brede programma-ontwikkeling, die verder gaat dan panden alleen.

Rob van Gijzel heeft het vanuit zijn ervaring als burgemeester in Eindhoven over onteigening van de stad en vraagt daarbij vooral aandacht voor de rol van vastgoed. Zijn vraag “van wie is de stad?” kan ook direct breder worden getrokken en geldt niet alleen voor de fysieke omgeving. Steden dienen grip terug te krijgen. Steden moeten fundamenteel nadenken en andere begrippen en concepten ontwikkelen om te bepalen hoe data, digitale technologie en -infrastructuur te gebruiken. Het concept van de ‘technologische soevereiniteit’ verdient uitwerking. Volgens die gedachte denken burgers en ondernemers actief mee over de vraag hoe de technologische infrastructuur in hun omgeving werkt en welke doelen worden gediend<sup>15</sup>. Morozov en Bria zijn zeer kritisch op de ontwikkeling van zogenaamde ‘smart cities’ en vragen aandacht voor een digitale infrastructuur gebaseerd op publieke waarden.

De digitale publieke ruimte, waarover hierna meer, is relatief nieuw, zeker als het gaat om het denken daarover op lokaal niveau, maar de digitale ruimte biedt net zoals de fysieke ruimte mogelijkheden voor allerlei vormen van ontmoeting, uitwisseling en handel, juist ook lokaal. Daarbij ervaren we dat de digitale wereld steeds minder een afzonderlijke realiteit is en steeds meer direct verweven raakt met de fysieke werkelijkheid. De rol van data en digitalisering zal nog enorm toenemen, we staan nog maar aan het begin van een amper te bevatten transitie. Digitalisering en platformen bieden fantastische mogelijkheden voor samenleving en economie maar de nadelen van ongebreidelde groei van marktmacht van enkele spelers baren grote zorgen. Wanneer big tech op deze manier blijft groeien en nog meer marktmacht verwerft waardoor lokaal gebonden spelers niet meer aan de competitie kunnen meedoen, worden winkelstraten nog verder uitgehold. Zo verdwijnt gaandeweg het

verband uit de samenleving<sup>16</sup>. Dit vraagt om proactief optreden van overheden maar ook van de retailsector vanuit haar eigen verantwoordelijkheid.

*“Ons cultureel erfgoed staat op het spel!”*

**Jeroen Lokerse**  
Cushman & Wakefield

## 2.2 Publieke waarden in de digitale ruimte

Het is de vraag of de volledige consequenties van digitalisering en de snelgroeiende platformeconomie goed begrepen worden, ook voor de lange termijn. Want zoals bijvoorbeeld de WRR<sup>17</sup> zich afvraagt: “Wat is de rol die platformen spelen bij de behartiging van publieke belangen? Hun interfaces, reputatiesystemen en algoritmen waarmee ze vraag en aanbod koppelen sturen de inrichting van de samenleving. Dit heeft grote gevolgen voor publieke belangen, zoals de toegankelijkheid, privacy, veiligheid en duurzaamheid. Hoe kunnen in de platformsamenleving publieke waarden worden geborgd?”

‘Hoe we grip terugpakken op onze online wereld’ is de veelzeggende ondertitel van een recente publicatie van DenkWerk<sup>18</sup>. Volgens deze groep denkers heeft de opkomst van de online wereld veel vooruitgang gebracht, zoals dagelijkse tijdsbesparing en levensgemak, een efficiëntere en innovatievere economie, sociale verbondenheid door mensen van verschillende groepen en geografieën bij elkaar te brengen en toegang tot grote hoeveelheden informatie. Daarbij leidt dataficatie van de samenleving<sup>19</sup> tot nieuwe mogelijkheden als files verminderen, efficiëntere landbouw en verbetering van medische behandelingen. Ondanks deze mooie toepassingen, is er ook een groot scala aan problemen, zoals o.a. desinformatie leidend tot polarisatie en ondermijning van de democratie, psychische problemen onder jongeren en machtsmisbruik door internetplatformen (poortwachters). De urgentie om in actie te komen stijgt doordat de simpele online wereld van de jaren '90 op twee belangrijke manieren is geëvolueerd<sup>20</sup>.

Ten eerste zijn er **nieuwe generaties digitale infrastructuur** ontwikkeld (=basis). Doordat deze diensten onderliggend zijn aan vrijwel alle activiteiten in de online wereld, is er niet aan te ontsnappen. Belangrijk is dat ze niet zijn ontwikkeld door academici, non-profits





of overheden maar door private bedrijven. Deze bedrijven hebben sleutelposities in de online wereld opgebouwd (poortwachters). De dominantie van deze digitale infrastructuur door een klein groepje buitenlandse bedrijven heeft schadelijke gevolgen voor burgers, bedrijven en overheid. Volgens DenkWerk is de private markt onvoldoende in staat om een dergelijke en neutrale digitale infrastructuur te faciliteren voor de online wereld. Deze speelt een steeds grotere rol in de samenleving, is kernonderdeel geworden van onze economie, publieke dienstverlening en sociale gemeenschap. Het is een publieke verantwoordelijkheid om alsnog voor een evenwichtige digitale infrastructuur te zorgen, net zoals de aanleg/onderhoud van wegen, riolering en onderwijs.

Ten tweede zijn er **online meerzijdige markten via platforms** ontstaan (= applicatie) die veel voordelen voor de maatschappij leveren. Doordat iedereen vrij content kan produceren en aanbieden, lijkt een veelzijdiger aanbod te ontstaan. Maar is dat op de lange termijn wel het geval? Ook kan door platformisering beter gebruik worden gemaakt van bestaande kapitaalgoederen en is daarmee de basis van de deeleconomie. Maar overzien we de consequenties van de deeleconomie en de dominantie van grote techbedrijven wel voldoende? Voor een analyse van platformen en hun werking: zie het kader op de volgende pagina.

*“Het idee dat de markt zichzelf reguleert en dat de staat bij innovatie geen belemmeringen mag opwerpen, is niet langer houdbaar als het om technologie gaat. We winnen de cyberwar niet als we de economische modellen niet fundamenteel wijzigen. We moeten ons technologie landschap op een nieuwe manier vormgeven. Niet het commerciële, maar het algemene belang moet voorop staan. Net zoals we van de overheid verwachten dat ze kaders stelt voor onze fysieke omgeving, voedsel, onderwijs, etc. dient ze ook kaders te stellen waarbinnen we onze digitalisering vormgeven.”*

**Waag**

NRC, 9 oktober 2021

## De Platformeconomie beter begrijpen

Digitalisering van informatie is de basis voor de wereldwijde platformeconomie waarbij fysieke producten zijn losgekoppeld van hun informatieve component. Het begrip 'platformeconomie' duidt op de handel van alle producten en diensten via digitale platformen. De laatste jaren is een grote stroom aan boeken en artikelen gepubliceerd waarin het verschijnsel van digitalisering en de opkomst van techreuzen wordt besproken. In de studie "Platformen in de detailhandel: parasitair of constructief?" hebben we diverse relevante aspecten op een rijtje gezet langs vier thema's.

### 1. Mens vs. Machine

Met data kunnen meer processen geautomatiseerd en verbeterd worden en machines kunnen onderling informatie uitwisselen en processen optimaliseren. Maar het meest onderscheidend in deze revolutie is dat data direct de menselijke intelligentie uitdagen. Voorgaande revoluties brachten ook nieuwe perspectieven en mogelijkheden waardoor we de wereld anders gingen ervaren maar die vernieuwingen hadden geen directe invloed op ons brein. Bepaalde onderdelen van deze datarevolutie willen ons denken en voelen direct beïnvloeden en dat roept vragen op over de verhouding tussen mens en machine. Er liggen vragen als hoe kunnen algoritmen ingewikkeld menselijk denken verbeteren en bestaat de mogelijkheid dat computers het menselijk intellect overstijgen en ons gaan overheersen?

### 2. Aanbodgericht vs. Vraaggericht

De data-economie dringt steeds meer door in de fysieke economie en het lijkt zo te zijn dat de regels van de data-economie steeds bepalender worden voor de manier waarop productie, organisatie en handel worden ingericht. Vanuit het perspectief van de detailhandel vraagt de omkering van aanbodgericht naar meer vraaggericht om grote veranderingen. Individualisering en globalisering hebben de consumenten meer keuzevrijheid gegeven. Via internationale webshops is het aanbod onbeperkt en wordt de vraag van de consument leidend. Hoe moet de 'klassieke' detaillist hierop reageren? Enerzijds is in aantallen producten de keuze enorm toegenomen, anderzijds zijn er kwalitatievere producten die in het online-geweld buiten de boot vallen. Ook echt maatwerk en advies buiten gegeven kaders om is online niet goed mogelijk. Liggen daar kansen voor de 'klassieke' detaillist.

### 3. Big Tech economie vs. Reële economie

De digitale revolutie heeft ons veel gebracht maar ook veel gekost. Het blijkt nu dat de reële economie de laatste veertig jaar achterblijft en dat de vermeende waardevermeerdering van deze revolutie niet zo groot is. De financialisering van de economie bracht overwaardering van de waarde van geld ten opzichte van de waarde van reële economie. Deze mismatch wordt door de datarevolutie en platformen verder verdiept. De kloof tussen arm en rijk is toegenomen en we zien razendsnelle concentratie van kapitaal en macht bij een steeds kleiner wordende elite. Het precariaat met zeer onaantrekkelijke los-vaste baantjes groeit en echte baanbrekende innovaties blijven uit. Succesvolle startups met nieuwe producten worden opgekocht en ontwikkelen zich verder volgens de belangen van de big tech reuzen. Verder zien we ook het merkwaardige fenomeen dat platformen als Booking die alleen digitale transacties faciliteren meer verdienen dan hoteleigenaren die daadwerkelijk de dienst verlenen.

### 4. Spionagekapitalisme vs. Vrijheid

De verhouding tussen mens en machine in onze gedigitaliseerde wereld moet doordacht worden. Kunnen wij gereduceerd worden tot een set van manipuleerbare data of kunnen we zelf kiezen? De eeuwenoude filosofische vraag naar menselijke vrijheid is nog nooit beantwoord dus dat kan ook in dit bestek niet maar de big tech benadering roept wel nieuwe vragen op<sup>21</sup>. Reclame en propaganda kennen we al langer en niet-democratische regimes gaan ver om menselijk gedrag te beïnvloeden. Waarin verschillen deze praktijken met het opkomende spionagekapitalisme? Is de manier waarop big tech data inzet met als doel om ons gedrag verregaand te beïnvloeden verantwoord? Wordt de samenleving daar beter van en de mens gelukkiger en gezonder?<sup>22</sup>

Digitale platformen zijn niet plaats gebonden en kennen nauwelijks fysieke beperkingen. Deze digitale marktplaatsen worden in stand gehouden door data en de locatie, het internet, in een gedecentraliseerde netwerkstructuur. Er is dus geen overall regulerende instantie. De leidende big tech bedrijven hebben dit goed begrepen en hun kansen gepakt. Vanwege een aantal voor hun gunstige marktomstandigheden heeft big tech een ongekend snelle groei kunnen doormaken waarbij niet alleen de economie maar ook de maatschappij verregaand verandert.

De grote big tech platformen verlenen de individuele consument aanbiedingen op de korte termijn ten koste van de maatschappij die we op de lange termijn allemaal nodig hebben. Deze bedrijven betalen amper belasting, leveren nauwelijks werkgelegenheid, dragen niet bij aan lokale ontwikkelingen en houden op geen enkele manier de gemeenschap in stand. Is hier sprake van parasitair ondernemerschap?<sup>23</sup> Er ontbreekt een breed maatschappelijk bewustzijn dat platformisering alle domeinen van de samenleving verandert. Toch is het noodzakelijk dat de platforms aan de tafel gaan met maatschappelijke actoren om gezamenlijk vorm te geven aan de platformmechanismen zodat ze aansluiten bij lokale normen, waarden, gewoonten en gebruiken.



**[Video Anke Griffioen \(Caland/schoen\), over de effecten van platformisering van de samenleving >](#)**



### 3. Oplossingsrichtingen

De sterke focus op economische waarden heeft er voor gezorgd dat we als samenleving grip kwijt zijn geraakt op zaken die we met zijn allen belangrijk vinden. Dat belang benoemen en bespreken geeft richting. De retailsector kan inspelen op die verstoorde balans tussen economie en maatschappij en er voor zorgen dat publieke waarden weer belangrijker worden.

Uiteraard werken winkeliers primair zelf aan hun bestaansrecht, klantwaarde<sup>24</sup>, sociale meerwaarde en zorgen ze voor innovatie in de transitie die gaande is. Maar de opgave van de detailhandel kan niet geïsoleerd begrepen worden. We moeten de ontwikkelingen en uitdagingen beschouwen vanuit een breder perspectief. Er ligt politiek, beleidsmatig en praktisch een grote opgave om de transformatie-opgave in de fysieke ruimte vorm te geven en ook de maatschappelijke orde te bewaren. Daarvoor is het nodig effectieve mondiale structuren en regels in te richten en privaat-publieke samenwerking op allerlei niveaus te intensiveren. Die digitale kaders moeten een gezond speelveld voor de detailhandel off- en online bieden zodat winkeliers maatschappelijk verantwoord een boterham kunnen verdienen, hun sociale rol kunnen spelen en aantrekkelijke winkelgebieden in stand blijven. In deze geglobaliseerde wereld liggen kansen steeds meer lokaal maar dat vraagt wel grote inzet. We moeten creatief gaan denken en handelen om de fysieke en digitale publieke ruimte lokaal vernieuwd vorm te geven in nauwe aansluiting bij de (veranderende) wensen van de burgers. Van 'too big to fail' naar 'trager, kleiner en menselijker' is dan ook de hoofdlijn van de oplossing waar we als retailsector een bijdrage aan kunnen leveren. Het gaat om het terugpakken van regie, eigenaarschap, vertrouwen en samenwerking. In dit hoofdstuk bekijken we die opgave vanuit de fysieke ruimte, de digitale ruimte, de financiering van de sector, vanuit vastgoed en kijken we ook naar de kansen om te komen tot maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waarin we op een evenwichtige manier omgaan met economisch gewin, de planeet, de klanten en personeel.

*“Sportverenigingen hebben in coronatijd weer volop hun belangrijke toegevoegde waarde laten zien: mensen samen laten komen. Voor die sociale functie moet in binnensteden veel meer aandacht zijn. Nu zijn het nog te veel de economische, vastgoed en financiële perspectieven die de inrichting van het centrum bepalen. Dat moet anders en daar willen we als sportkoepel samen met sportbonden een bijdrage in leveren.”*

NOC-NSF  
Roel Boekel

### 3.1 De fysieke ruimte:

#### lokaal werken aan klantwaarde

*“Corona heeft het belang van lokaal winkelen aangetoond; gemeenschapszin is de kern van de binnenstad; dat is van nog grotere waarde dan de sponsoring die de lokale detailhandel op zich neemt; hoeveel events en dynamiek zouden er nog zijn zonder winkels; dat is een enorme waarde en de vraag is of en hoe die gekapitaliseerd kan worden?”*

**Ron Kieftenbeld**

Van der Linden Lingerie, Deventer

Al langer lopende ontwikkelingen zijn door de coronacrisis nog eens versneld. Online heeft een nog sterkere groei doorgemaakt - makkelijk en veilig digitaal bestellen - waar ook fysieke winkels met een omni-channel strategie volop van profiteerden. Aan de andere kant was er een herwaardering van de lokale winkelstraat: het gemis van het fysieke winkelen, het elkaar kunnen ontmoeten. Dat heeft de toegevoegde publieke waarde van winkels en de winkelstraat in onze samenleving opnieuw duidelijk gemaakt. Zeker ook vanwege het structureel toegenomen thuiswerken waardoor minder werkcontacten mogelijk zijn, neemt het belang van buurtcontacten toe. Corona heeft de ambitie van veel steden om hun binnenstad te transformeren van winkelgebied naar een compleet (compact), multifunctioneel centrum verder versterkt. Ook de urgentie is gegroeid, zeker gezien de (dreigende) leegstand waar veel steden mee kampen<sup>25</sup>. Winkelgebieden moeten nadenken over hun bestaansrecht, meerwaarde en de transitie die gaande is<sup>26</sup>.

*“Wij willen als bedrijf een bijdrage leveren aan de winkelstraat als publieke ruimte, niet alleen als commerciële ruimte. Dat sluit aan bij de roeping van ons bedrijf, het gaat niet alleen om omzet. We willen iets toevoegen dat een publiek goed is, bijvoorbeeld met onze panden die intrinsieke schoonheid bevatten. Mensen komen graag in onze winkel, soms ook om er gewoon even te zijn.”*

**Hans Geels**  
Dille & Kamille

Door digitalisering en de opkomst van platformen worden bijna alle traditionele ondernemingen uitgedaagd om hun verdienmodel te optimaliseren dan wel nieuwe marktbenaderingen te zoeken – fysiek en digitaal. En daar ligt ook meteen de grootste bijdrage die winkeliers moeten leveren aan de publieke waarde van winkelstraten. Er ligt een grote uitdaging bij retailers om hun aantrekkelijkheid te vergroten. Alles staat of valt bij een herkenbare identiteit en betekenisvol zijn voor bezoekers en kopers.

Ondernemers werken grofweg in twee richtingen.

1. Aansluiten bij de digitalisering door zelf een online verkoopkanaal op te zetten en intern qua bedrijfsvoering het inkoop-, voorraad- en verkoopproces te optimaliseren met digitale technieken. Ook experimenteren met aansluitingen op grote bestaande platformen is een optie.
2. Inzetten op wat alleen fysieke detaillisten aan beleving, bewustwording en service kunnen bieden. Het is dan wel van belang dat ook de randvoorwaarden kloppen zoals dat moeite en kosten om winkels te bereiken zich niet al te nadelig verhouden tot het gratis heen-en-weer zenden van online bestellingen.

Tom Kikkert gaat dieper in op de beweegredenen voor de consument en het feit dat online en offline winkelen beide een andere behoefte van de consument bedienen, maar elkaar goed kunnen aanvullen.

*“De belangrijkste bijdrage van individuele ondernemers is als ze werken aan een sterk DNA van hun eigen winkel: de beste binnensteden zijn die met een verzameling van sterke ondernemers met winkels met een duidelijk profiel.”*

**Tom Kikkert**

Waarom zal een klant mijn winkel of webshop bezoeken? Deze vraag naar de **klantwaarde** is de kernvraag voor iedere winkelier van klein tot groot. Kleinere retailers hebben vaak een goed marktgevoel zonder dat daar altijd echt strategie of onderzoek achter zit. Het bedrijf loopt redelijk en klanten zijn tevreden. Ze zouden best wel willen groeien maar de stap die nodig is om daarop te acteren wordt niet gezet. Echter, de huidige tijd dwingt velen tot nadenken over het bestaansrecht van de onderneming en de nabije toekomst. Er zijn vele modellen op de markt voor dat denkwerk<sup>27</sup>. Ondernemers zullen gestimuleerd moeten worden om versneld de transitie te maken. De samenleving verandert, maar de

retail blijft nog te veel hetzelfde<sup>28</sup> en dat moet anders. Onderdeel van de klantwaarde is de **sociale meerwaarde** in allerlei vormen van beleving zoals ontmoeten, bewust worden, herkennen, het ervaren van gedeelde waarden en van gemeenschap in winkels die we graag bezoeken. Maar ook op productniveau en in de marketing speelt beleving. Denk aan merken die een bepaalde sociale status vertegenwoordigen en waarmee mensen zich kunnen onderscheiden.





## Tom Kikkert over kansen voor retail

Offline winkelen en online kopen kunnen elkaar versterken en vele ondernemers geven hier invulling aan. Ook zijn er ondernemers die heel bewust een keuze maken voor het ene of het andere. Belangrijk is te realiseren dat wordt aangesloten bij één van de twee denksystemen van de mens: intuïtie/emotie dat een antwoord geeft op de 'waarom vraag' (systeem 1) en ratio dat een antwoord geeft op de 'hoe en wat vraag' (systeem 2). Internet en platformen winnen met systeem 2, maar mensen nemen veel meer beslissingen via systeem 1. Juist op dit aspect kunnen fysieke winkels veel beter scoren.

Dus ook op basis van de psychologie van de mens geldt: digitalisering betekent niet het einde van fysieke winkels maar de benadering online versus fysiek verschilt wel. Juist als er veel te kiezen valt gaan we op zoek naar mensen die we vertrouwen. Internetspelers willen menselijk vertrouwen benaderen maar vertrouwen in fysieke winkels/mensen is van nature groter, zo zijn we gemaakt. Digitaal is altijd een afgeleide, het is niet voor niets dat allerlei digitale spelers winkels openen.

*“Daarmee hoopte het bedrijf € 150 miljoen  
aan vers kapitaal op te halen,  
bedoeld om meer fysieke winkels te openen  
in België en Nederland...”*

**NRC over de voorgenomen beursgang  
van Cool Blue in oktober 2021**

Binnen de retail zijn er grofweg drie denkstijlen waarlangs een betekenisvol concept kan worden gebouwd:

- Identiteit (quantumdenken) = betekenis/vertrouwen
- Imago (associatief denken) = vormgeving/framing/ concept
- Omzet (serieel denken) = meer verkopen

Succesvolle retailers bewegen steeds meer richting 1. Handelen vanuit identiteit blijkt goedkoper dan vanuit concept. De kracht van fysieke retailers moet dus gezocht worden in het betekenis geven en een vertrouwensrelatie opbouwen met de klant. Emily Smith onderscheidt vier elementen die kracht geven aan betekenis:

- Verbonden met anderen (sociaal/ gemeenschap)
- Bijdragen aan de maatschappij; ik sta ergens voor (publieke waarden)
- Verhaal maken van je leven (existentieel)
- Onderdeel van iets groters (religieus/ spiritueel)

De retailrealiteit vraagt om toevoeging van nieuwe componenten en om focus op andere waarden dan alleen productwaarden.

*“Physical retail isn't dead. Boring retail is”*

**Steve Dennis**

Winkels en winkelgebieden moeten met grote creativiteit en inzet innoveren om te kunnen overleven. Voor online geldt dat de consument steeds veeleisender wordt en dat in deze wereld een race-to-the-bottom zal ontstaan wat betreft snelheid in leveren (binnen een uur leveren?), de prijs en leveringsvoorwaarden (gratis retour).



**[Video Tom Kikkert over het businessmodel van de retail >](#)**

## 3.2 Verschillende actoren in de fysieke ruimte

Niet alleen winkeliers maar ook winkelgebieden moeten breder nadenken over de 'sociale meerwaarde' van een winkelstraat of -gebied. Ieder winkelgebied moet collectief en via een plan van aanpak de vraag beantwoorden: 'Waarom zouden klanten naar ons toekomen?' Om in deze veranderende wereld een positie te behouden als winkelstraat, centrum van de wijk, stadsdeel, dorp of binnenstad dient de toegevoegde waarde opnieuw te worden uitgevonden. De vraag is daarbij niet meer 'hoe maak je een aantrekkelijke winkelstraat?' maar hoe creëren we 'geliefde plekken'?<sup>29</sup> En welke bijdrage kunnen winkels daaraan leveren? De leefbaarheid van steden is direct gekoppeld aan een vitale winkel- en voorzieningenstructuur. Als dat te mager en onaantrekkelijk wordt neemt de waarde van een stad materieel en immaterieel in veel opzichten af.

Consumenten vinden dat winkellocaties meer zijn dan een plek om te winkelen. Winkelgebieden zijn er ook om andere mensen te ontmoeten. Plekken waar horeca, gedeelde werkplekken met dienstverlening, zorg- of cultuur aanbieders en bibliotheken de spil zijn. Zo wordt een gelijksoortige doelgroep of juist een diverse doelgroep aangetrokken die voor verrassende ontmoetingen en inspiratie zorgt. Door een jaarprogramma met evenementen en PR die gericht worden ingezet om een bepaalde boodschap te communiceren die aansluit bij het DNA van het gebied. Door samenwerking te zoeken met maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen, de kunst- en cultuursector en allerlei andere groepen die in het gebied actief zijn en die open staan voor samenwerking. Juist nu het aantal eenpersoonshuishoudens toeneemt en vanzelfsprekende maatschappelijke verbanden steeds losser worden, moet de winkelstraat een rol vervullen door aanbod van authentieke sociale meerwaarde<sup>30</sup>. Voortdurend evoluerende winkelgebieden vragen telkens weer om stevig en doordacht beleid, om die veranderingen in winkelgebieden zorgvuldig te begeleiden en te sturen. Bedenk daarbij dat in winkelstraten veel gemeentelijk beleid samenkomt: ruimtelijke ordening, veiligheid, mobiliteit en bereikbaarheid, horeca, kunst & cultuur, milieubeleid, digitalisering, next economy, werkgelegenheid en -ervaring, etc. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen georganiseerde ondernemers en de gemeente.

Meer dan ooit is het van belang om de publieke functie van de retailsector (van kleine tot grote winkels) duidelijk te maken. Daarbij gaat het zowel om de harde

economische kant als de zachte sociale kant. Het gaat om onze bijdrage aan de lokale economie, inclusief de maatschappelijke betrokkenheid bij lokale verenigingen via sponsoring. Volgens Tracey Metz zal de shakeout voor ondernemers en werknemers vreselijk zijn, maar zal het uiteindelijk de leefbaarheid en de aantrekkelijkheid van steden ten goede komen. De coronacrisis biedt volgens haar het momentum om de winkelstraten groener, gevarieerder en socialer te maken – om ze meer in lijn te brengen met wat de samenleving wil. Volgens haar loopt de retail als sector achter. Willen we onze rol in het maatschappelijk debat van de publieke waarde opeisen dan zullen we ook moeten laten zien dat we mee willen en kunnen denken in de broodnodige verandering die in winkelstraten nodig is.

*"We willen, ondanks dat we al 750 personeelsleden op de loonlijst hebben staan een MKB-bedrijf blijven. Voor ons staat zo veel mogelijk omzet niet op plaats één, maar veel meer een goed en betrouwbaar bedrijf zijn dat goed is voor de medewerkers en een sterke en overtuigende relatie in de gemeenschap heeft. Ondernemen is een sociaal gebeuren."*

**Jan Berden**

Berden Mode & Wonen

Samenwerking zowel per winkelgebied als per gemeente of regio is noodzakelijk om winkelgebieden aantrekkelijk te houden. Het is dan ook belangrijk dat de uitvoering geschiedt in nauwe en gelijkwaardige samenwerking tussen alle stakeholders, zowel ondernemers (en bewoners), vastgoedsector als gemeenten. Bottom-up werken is de leidraad. Volgens Zef Hemel moeten juist sterke lokale ondernemers het voortouw nemen in de broodnodige transformatie.

*"Internationaal zie je dat voedsel en verzorging groeiende trends zijn. Combineer dat met het toenemend aantal eenpersoonshuishoudens, meer eenzaamheid, zzp-ers, steeds meer thuiswerken... dan snap je dat de behoefte aan nieuwe ontmoetingsplekken zal groeien. Die behoefte aan community en contact kan in fysieke winkels en aantrekkelijke winkelstraten gevonden worden. Kijk naar een stad als Rotterdam, dat is eigenlijk ook een verzameling van wijken en dorpen, niet alleen de city. In de dorpen van Rotterdam heb je die community".*

**Francine Houben**  
Architect



### 3.3 De digitale ruimte: kansen door gemak lokaal te ontsluiten

Big tech groeit exponentieel door gebruik van informatietechnologie waarbij klanten met behulp van big data en algoritmen zeer gericht benaderd kunnen worden. Netwerkeffecten doet deze grote bedrijven steeds sneller groeien. Zonder regulerende ingrepen ontwikkelen de online markt en de fysieke markt steeds verder van elkaar af en raakt de economie uit balans omdat beide markten anders gereguleerd zijn. Inmiddels wordt in Europa hard gewerkt aan regelgeving via de Digital Market Act en de Digital Service Act, waarin regels worden opgesteld hoe om te gaan met effecten van digitalisering en nieuwe concurrentieverhoudingen. Maar het is zeer de vraag of deze regels ver genoeg gaan. Wordt de kern van het probleem voldoende aangepakt?

Het is nu zo dat een klein aantal gigantische technologische bedrijven de digitale publieke ruimte domineren. De belangen van deze zogenaamde 'big tech' zijn niet in lijn met de belangen van winkeliers. De marktdominantie van big tech is vaak dusdanig groot dat er voor winkeliers niet veel te kiezen valt. Lokaal gevestigde detailhandel krijgt haar productaanbod digitaal moeilijk zichtbaar en vindbaar. Om een kaalslag te voorkomen moeten niet alleen ondernemers maar ook gemeenten veel meer doen aan de digitalisering van (winkel) gebieden. De opgave is om met elkaar te gaan werken aan een digitale infrastructuur rondom publieke waarden. Uitgangspunt is niet het verdienmodel van een aantal dominante en gigantische marktpartijen, maar het algemeen belang zoals belanghebbenden en betrokkenen dat met elkaar vormgeven. Daarbij moeten we ons richten op de 'public stack'<sup>31</sup> technologie waarbij burgers, lokale ondernemers en andere maatschappelijke partijen aan zet zijn.

De urgentie om met elkaar antwoorden te vinden is door de coronapandemie versterkt, veel klanten die voorheen nog nooit via het web gewinkeld hadden zijn naar het internet gedreven. Fysiek winkelen wordt minder vanzelfsprekend en daardoor veel meer een bewuste keuze. Die keuze moet onder de aandacht blijven. Lokale detailhandel concurreert niet alleen meer met van oudsher bekende collega's, maar ook met webwinkels die tijdens corona nog meer data hebben verzameld en via algoritmen direct inspelen op verwacht koopgedrag. Lokale winkels kunnen via hun op lokaliteit gebaseerde klantenbinding en interactie aantrekkelijk blijven maar dat vraagt allereerst veel creativiteit en samenwerking van winkeliers onderling. Het is zoeken

naar nieuwe verdienmodellen en concrete samenwerking met de gemeenten en vastgoed. Al even essentieel is samenwerking met leveranciers, in de supply chain met fabrikanten of de groothandel.

Cijfers van Google laten zien dat consumenten in toenemende mate online zoeken waar producten offline te koop zijn, bij winkels in de buurt. Die behoefte is in twee jaar zelfs met 500% (!) gegroeid. Consumenten zijn dus steeds vaker op zoek naar de service en snelle beschikbaarheid die online partijen niet of veel lastiger kunnen bieden. Maar productaanbod en diensten van lokale winkeliers zijn vaak niet of slecht vindbaar. Door op behoefte van buurtbewoners en consumenten te concentreren en lokaal aanbod online veel beter te communiceren krijgen lokale winkels een betere concurrentiepositie en kunnen ze zelfs terrein terugveroveren op online partijen. Koppel dit aan duurzame stadslogistiek, zodat bestellingen nog dezelfde dag en CO2 neutraal kunnen worden bezorgd en je zorgt naast vliegensvlugge levering door lokale winkels ook nog eens voor schonere binnensteden. Maar het meest belangrijke is wel dat de community en de publieke ruimte die een winkelstraat vormen, in stand kunnen blijven.

*“De enige factor die schaars wordt in een wereld van overvloed, is de menselijke aandacht.”*

**Kevin Kelly**  
oprichter Wired

### 3.4 Doordachte digitale strategie is noodzakelijk

Digitale strategie is noodzaak. Gemeenten zijn van oudsher vooral gefocust op het faciliteren van de fysieke infrastructuur. Er wordt veel geld besteed om de fysieke bereikbaarheid te vergroten en dat is ook heel belangrijk. Maar daarbij hoort net zo goed onderzoek naar mogelijkheden voor lokale digitale platformen als duurzame transportlogistiek en de ervaringen die met dergelijke initiatieven al zijn opgedaan. Dit is onderdeel van het nadenken over digitalisering waar de digitale en fysieke wereld elkaar direct raken. Voor digitalisering van winkelgebieden is echter nauwelijks geld beschikbaar en veel gemeenten hebben geen doordachte digitale strategie.

Toch gebeurt er wel veel. Lokale, collectieve retailplatformen schieten als paddenstoelen uit de grond, maar zijn vaak nog van een magere kwaliteit. Er wordt te vaak ad hoc en zonder strategie, op basis van een technische oplossing die voorhanden is, voor een oplossing gekozen. Dit sluit meestal niet aan bij wat winkeliers nodig hebben en consumenten willen. Gemeenten zijn nog niet in staat de waarde van lokale winkels te ontsluiten richting andere marktpartijen, terwijl ook daar juist veel kansen liggen. Het is van belang dat gemeenten digitale infrastructuur voor lokale detailhandel die de fysieke winkelstructuur versterkt, topprioriteit geven in hun beleid. Zo wordt niet alleen de lokale detailhandel versterkt en wordt de lokale productie gesteund maar blijft ook de leefbaarheid van steden, dorpen en wijken en werkgelegenheid in stand.

Retailers zoeken de afgelopen jaren hun weg in de samenwerking met platformen. En dat plaatst ze steeds meer voor een dilemma: niet meedoen kost omzet; wel meedoen kost autonomie en kan op termijn je verdienmodel uithollen. Het delen van risico en het gezamenlijk werken aan een succesvolle strategie met externe partners is de basis van nieuwe structuren. Dit vraagt om vertrouwen, transparantie en een duidelijke focus op ieders meerwaarde<sup>32</sup>. Omdat deze uitgangspunten door retailers bij big tech platforms niet worden ervaren, stoppen meer en meer retailers met de samenwerking. Door schade en schande wijs geworden vinden ze de omzetvoordelen niet opwegen tegen het grote verlies van marge, data en hardlopers in het assortiment. Er ontstaat steeds meer behoefte om te zoeken naar een constructief en breed gedragen alternatief voor het 'winner takes all' model. Een alternatief dat ondernemers ruimte biedt om te groeien.

*“Je moet nooit met je best verkopende producten op een platform, private label met hogere marge kan wel. Maar geef je ziel en zaligheid niet weg aan de platformen.”*

#### **Diverse grote mkb retailers**

Het ontwikkelen van een eigen digitale infrastructuur is duur en tijdrovend, zeker omdat het gebruiksgemak van de uitstekend gefinancierde platformen van big tech de norm zijn geworden voor de consument. De fysieke winkelstraat is een publieke ruimte. De digitale winkelstraat zou een digitale publieke ruimte moeten zijn en niet een ruimte die wordt ingericht volgens de voorwaarden van een dominante techpartij. Hoe we tot de digitale publieke ruimte kunnen komen, waarin de

fysieke en de digitale ruimte elkaar ondersteunen, is de grote vraag die voorligt. Hoe kunnen we de economische en publieke waarde van fysieke winkels en winkelstraten digitaal ontsluiten? En hoe daarvoor een dusdanige digitale infrastructuur te zoeken of te ontwikkelen waarbij de waarde weer bij producenten en detaillisten terecht komt en die ten dienste van de lokale gemeenschap wordt ingezet?

### **3.5 Open en decentrale platformen**

De opgave is gelaagd, zowel technisch als organisatorisch en politiek. De techniek is volop in ontwikkeling en in feite de minst bepalende factor. Deskundigen zijn het erover eens dat de grootste opgave politiek en organisatorisch van aard is. Technisch kan er heel veel, maar het bijeenbrengen van welwillende partijen die eenzelfde richting nastreven is de eerste noodzakelijke stap. Het is onwenselijk om een klein aantal aanbieders van de digitale infrastructuur te hebben, dat ondermijnt de soevereiniteit van mensen en democratieën. Er zou permanent een lage toegangsbarrière moeten zijn voor nieuwe innovatieve infrastructuraanbieders. Denk bijvoorbeeld aan verschillende 'boodschappen-apps'. Kunnen die in plaats van gekoppeld te zijn aan een enkele specifieke verkoper, niet het aanbod van vele leveranciers aan consumenten presenteren?

Een dergelijke distributieve infrastructuur zorgt voor een gelijkwaardiger speelveld, waarin een gezonde competitie kan ontstaan tussen aanbieders van verschillende aspecten van de digitale infrastructuur. De ontwikkeling ervan is in het gezamenlijke belang van de retailers. Dit is op lokale schaal zeker mogelijk maar daarvoor zijn afspraken nodig binnen de gemeenschap van retailers en de aanbieders van de digitale infrastructuur. Dit toekomstbeeld vraagt om verdere uitwerking.<sup>33</sup> Zeker nu het in eerste instantie steeds minder een informatie-technische kwestie lijkt. Het is vooral een bedrijfseconomisch en politiek vraagstuk en een vraag of samenwerking in de keten en met lokale partijen daadwerkelijk vormgegeven kan worden. Zijn we in staat een op publieke waarden gebaseerde community te bouwen? En daarmee eigenaarschap te creëren bij ondernemers en burgers?

Het antwoord op het centrale platformmodel van big tech is een decentraal model met open decentrale platformen. Er zijn dan meerdere platformen die toegang bieden tot het data-ecosysteem en waaruit de gebruiker kan kiezen. Niet het netwerkeffect waar slechts enkele giganten van



kunnen genieten is bepalend, maar de kwaliteit van de dienstverlening en de gemeenschappelijk gedragen spelregels van het platform sturen het gebruik. Het vergt **standaardisatie van protocollen**. In zo'n decentraal datadeel-systeem is het altijd mogelijk om te switchen naar een concurrerend platform, waardoor de organisatie controle behoudt over de eigen data. In dit model is er dus sprake van **datasoevereiniteit**. Het platform kan gebruikers dan niet 'gijzelen' en oneerlijk behandelen.

De voorwaarde van standaardisatie is eigenlijk een Europese opgave maar zolang dat niet lukt moeten we alvast in Nederland starten. We moeten ons richten op een route die wegleidt van ommuurde platformen naar de open protocollen waarbij interoperabiliteit en dataportabiliteit gegeven zijn. De rol en het verdienmodel van open platforms zijn zo niet langer gebaseerd op lockin van klanten maar op dienstverlening aan klanten.

### Figuur 5: Modellen voor een meerzijdige markt

Model 1: Platform: Vraag en aanbod in een meerzijdige markt vinden elkaar binnen een ommuurd platform (Uber, Google Ads, Amazon, Booking.com)



Model 2: Open protocollen: Vraag en aanbod vinden elkaar via gestandaardiseerde protocollen, met een verscheidenheid aan interfaces en filtermechanismes geleverd door concurrerende platformen.



## Amsterdam 750

Amsterdam kent een lange geschiedenis in haar vooruitstrevendheid op het gebied van technologie. Meer dan 25 jaar geleden werd hier het sociale platform De Digitale Stad in het leven geroepen. De digitale stad was een plek met allerlei publieke voorzieningen waar iedere Amsterdammer terecht kon. Sindsdien hebben mondiale ontwikkelingen het idealisme van de Digitale Stad verdrongen. Technologie, inmiddels in handen van een aantal grote commerciële partijen, heeft grip gekregen op alle vitale processen in de samenleving. Big tech bedrijven nemen met hun monopolistische digitale service platforms strategische infrastructuren over op het gebied van mobiliteit, toerisme, datacenters, retail, zorg en bezorgservices. Technologie neemt ook de sociale ruimte over en staat de ontmoeting met 'de ander' in de weg. De sociale media platforms die Amsterdammers gebruiken zijn vrijwel allemaal in handen van big tech. Amsterdammers raken daarmee de hun zo geliefde soevereiniteit kwijt. Bovendien is het onderling vertrouwen tussen burgers en instituties onder druk komen te staan door toedoen van de invloed van deze platforms. In Amsterdam vinden ze het tijd voor verandering. In samenwerking tussen Amsterdammers, de gemeente en een brede coalitie van Amsterdamse organisaties willen we deze ontwikkeling doorbreken en de bewoners van de stad invloed teruggeven op hoe ze technologie gebruiken. Het actieprogramma start, bevordert en verbindt succesvolle, kleinschalige initiatieven en zorgt ervoor dat deze zowel ván als vóór alle Amsterdammers zijn. Dit programma wordt gesteund door coalities van Waag en andere organisaties in Amsterdam en op nationaal niveau om digitale publieke ruimtes door heel Europa (Digital European Public Spaces) te helpen realiseren. INretail en Platform De Nieuwe Winkelstraat zijn gevraagd het retail perspectief in dit project in te brengen.

### 3.6 Financierbaarheid van publieke waarde?

De uitdagingen voor de sector zijn groot en forse investeringen zijn nodig in de fysieke en digitale publieke ruimte. Ook ondernemers zullen fors moeten investeren in innovatie in hun bedrijf. Dat brengt ons bij het vraagstuk van de financierbaarheid van de sector. Een steeds lastiger vraagstuk, omdat vooral ook de grote bijdrage van de sector aan de publieke waarde niet te kapitaliseren lijkt. Anders gezegd, winkels en winkelstraten vertegenwoordigen een erkende publieke waarde maar die wordt geacht vanzelfsprekend aanwezig te zijn. De moeite en kosten die nodig zijn om die waarde in stand te houden zijn niet zichtbaar en lijken er dus ook niet te zijn. Zeker nu het verdienmodel van de retail onder druk staat is dit een lastige situatie. Investeren in retail wordt risicovol geacht en de branche wordt in z'n geheel als niet aantrekkelijk beoordeeld.

De retailsector is een sector die traditioneel gefinancierd wordt door banken. De traditionele banken maken echter terugtrekkende bewegingen in de retail. Belangrijke voorwaarde voor financiering door hen is dat een goede inschatting gemaakt kan worden van de toekomstperspectieven van een bedrijf. Dat wordt steeds lastiger in deze sector die een zware transitie doormaakt. De banken zijn, door steeds zwaardere eisen die na de financiële crisis van 2008 aan hen gesteld worden door Frankfurt en Bazel, steeds meer met handen en voeten gebonden als het om retail financiering gaat. Waar vertrouwen een toverwoord is als het gaat om de manier waarop winkeliers in deze tijden hun klanten moeten binden, is datzelfde zoeken naar vertrouwen bij banken ver weg. Zij denken door de omstandigheden (kostenreductie) gedwongen om op afstand (digitaal) beoordelingen van kredietaanvragen te kunnen doen. Ook hier lijkt het systeem weer leidend waar respect voor de leefwereld toch passender en mogelijk ook rendabeler zou zijn. Vraag is hoe het mogelijk is dat in een wereld die overgefinancierd is, het zo lastig is om kapitaal voor de retailsector vrij te spelen. Het helpt daarbij om een duidelijk onderscheid te maken tussen diverse manieren van financieren.

1. Klassiek veilig lenen volgens de regels van het 'regime' - daarin hebben de banken een rol maar die vullen ze steeds minder ruimhartig in.
2. Risicovolle investeringen voor innovatie en snelle groei via investeringsmaatschappijen en durfkapitaal, waarbij vooral start-ups en scale-ups interessant zijn. Het rendement wordt behaald door snelle doorverkoop van deze bedrijven. Een naam of

potentieel verdienmodel lijkt daarbij belangrijker dan een bewezen verdienmodel.

3. 'Warme' leningen van familie, via crowdfunding, lokale gemeenschappen, medewerkers, etc.

Banken zijn eigenlijk alleen nog maar in staat om binnen het regime te financieren, omdat zij risicomijdend moeten uitlenen. Voorop staat het belang om spaargeld veilig te beleggen, dus voor al te veel experimenten is geen ruimte. Banken kunnen geen risicodragend kapitaal meer uitlenen, dat moet bij andere partijen gevonden worden. Overigens blijft onduidelijk waarom banken, als ze toch vooral risicomijdend kapitaal inleggen, vaak tot behoorlijk forse rentepercentages en voorwaarden komen voor retailondernemers. Een andere belangrijke reden voor de terugtrekkende beweging van de banken is het verdienmodel. Er wordt te weinig verdiend aan "kleine" financieringen, omdat - zoals ze aangeven - ze te bewerkelijk voor ze zijn. Vandaar ook dat financieringen zoveel mogelijk online moeten worden ingediend. De grens om financieringen online in te dienen wordt steeds hoger. Er is steeds minder ruimte om een aanvraag inhoudelijk te bespreken, algoritmen geven een oordeel.

*"Na het faillissement van Polare heeft Boekhandel Donner in Rotterdam via crowdfunding onder personeel en klanten en de bijdrage van enkele particuliere investeerders een doorstart weten te maken, waarbij een deel van het personeel de leiding van de zaak heeft overgenomen."*

**Eelco Zuidervart**  
Donner

### 3.7 Samenwerking met vastgoed

Vanuit de vastgoedsector zijn de afgelopen jaren vele rapportages en analyses over de winkelvastgoedmarkt gepubliceerd. Rode draad daarin, zeker vóór de coronacrisis, was dat grotere institutionele beleggers vooral rendementskansen zien in de top 25-30 steden in Nederland. En een verwachting dat 25% van de winkelmeters in de komende jaren overbodig zal zijn. Deze verwachting werd door bijvoorbeeld CBRE opgeschreven in 2019<sup>34</sup>, terwijl in die jaren daarvoor volgens Locatus de winkelvoorraad al met 400.000 m<sup>2</sup> was afgenomen.

Syntrus Achmea<sup>35</sup> verwacht dat na het 'overgangsjaar 2021' de sterke binnensteden weer gaan floreren door het herstel van de consumentenbestedingen in combinatie met de bevolkingsgroei, toenemende werkgelegenheid en positieve inkomensontwikkeling. Maar het aantal

succesvolle steden lijkt bij Syntrus Achmea zelfs nog kleiner te worden. Primair zullen de vijf sterkste winkelsteden (Amsterdam, Utrecht, Rotterdam, Eindhoven en Den Haag) het meest profiteren van deze ontwikkeling, met in hun kielzog de vier sterkste regionale steden (Maastricht, Haarlem, Den Bosch en Groningen). In steden die minder populair zijn voor een 'dagje uit', neemt de winkelleegstand naar verwachting toe, ook omdat veel consumenten structureel meer online en in hun eigen wijk blijven kopen. De sterkste binnensteden profiteren juist van online winkelen: de daar gevestigde internationale retailers geven hun fysieke winkels en dus hun merk juist een impuls via social media.

Er is volgens Syntrus Achmea vanaf 2022, na de flinke huurcorrectie in de voorgaande jaren, weer ruimte voor groei. Maar de groei is ongelijk verdeeld. Op basis van veerkracht en intrinsieke kenmerken tonen alleen de topwinkellocaties in de negen sterkste steden een gunstig beleggingsperspectief. Op die plekken zal er tussen retailers een strijd ontstaan om de beste locaties voor hun flagshipstores, verwacht deze belegger. Daarbij zijn de veranderingen groot. Niet alleen de traditionele winkels zoeken namelijk ruimte in de stadscentra, maar ook nieuwe spelers. Dat kunnen internationale retailers zijn, of producenten die rechtstreeks aan de consument willen verkopen, internetplatformen die fysiek willen gaan en tegenwoordig ook discounters. De stadscentra worden levendiger, multifunctioneler en krijgen een nieuwe dynamiek. Er is extra concurrentie om ruimte van andere functies als wonen, zorg, cultuur, horeca, baliefuncties voor zakelijke dienstverleners en bedrijven die ruimte zoeken voor inspirerende werkplekken. Behalve de binnensteden zijn ook wijkcentra interessant voor beleggers, vooral daar waar het bestedingspotentieel toeneemt, er een krachtig en compleet foodaanbod is en alle wijkfuncties samen komen.

De inschatting van Syntrus Achmea lijkt erg positief. Maar de algehele verwachting is wel reëel dat de grote landelijke en internationale institutionele beleggers zich steeds meer terugtrekken uit het grootste deel van de Nederlandse winkelvastgoedmarkt.



*“Pas op met al te hard juichen dat institutionele beleggers zich steeds meer uit vele steden terugtrekken. Daarmee verdwijnt ook veel investeringsvermogen uit vele plaatsen. Vraag is of dat met lokale partijen voldoende wordt opgevuld. Probeer ook voor institutionele beleggers investeren in winkels en winkelgebieden interessant te houden, ook vanuit het maatschappelijk belang dat hun investeerders (vaak pensioenfondsen) vertegenwoordigen.”*

**Jeroen Lokerse**  
Cushman & Wakefield

De afgelopen jaren - en versterkt door corona - zijn de huurprijzen in de winkelvastgoedmarkt stevig gedaald. Ook op A1 locaties in grotere steden staan huurprijzen flink onder druk. De winkelvastgoedmarkt ontwikkelt zich naar een huurdersmarkt. Vanuit retailperspectief een op het eerste oog mooie ontwikkeling. Ook niet onlogisch aangezien het huuraandeel in de exploitatie ook wel fors is gegroeid in de afgelopen jaren. Huurkosten in % van de omzet lag in 1993 voor non-food op 5%. In 2020 was dit gegroeid naar ca. 10%, waarbij een huur van 12-13% zeker geen uitzondering was. Dus een correctie leek op zijn plaats, zeker ook omdat retailers steeds meer kosten moeten maken om online ook omzet te realiseren. Maar we moeten ook realistisch zijn. Ook voor verhuurders moet een gezonde exploitatie mogelijk blijven en ook ruimte om in winkelpanden te investeren. In vele rapporten opgesteld door winkelvastgoedbeleggers wordt gewezen op de transformatie-opgave die in dit verband perspectief biedt. Dat zien we ook steeds meer in de praktijk. In vele plaatsen ontstaat steeds meer belangstelling voor wonen boven winkels en lijkt het verdienmodel van panden te verschuiven naar de bovenverdieping. Waardoor de huurprijs op de begane grond voor winkels kan dalen en er juist voor (startende) mkb-ers kansen ontstaan. Opvallend daarbij is dat deze transformatie van panden vooral ingevuld lijkt te worden door lokale beleggers, vanuit een grotere lokale betrokkenheid en een schijnbaar ander businessmodel.

*“We zien in vele plaatsen in onze regio dat transformatie van winkelpanden nu echt op gang komt. Daarbij is het wel noodzakelijk dat gemeentelijk beleid voldoende snel meebeweegt om andere functies mogelijk te maken, denk aan wonen boven en achter winkels en allerlei vormen van commerciële dienstverlening en ook wonen in complete panden in voorheen winkelstraten.”*

**Martijn Muller**  
Muller Bedrijfs Onroerend Goed, Zwolle



De grotere lokale betrokkenheid van kleinere beleggers lijkt goed nieuws, nu we ook zien dat het vormgeven van de publieke waarde steeds meer lokaal plaats moet gaan vinden en eigenaarschap een belangrijke rol speelt. Het goede nieuws is dan ook dat uit onderzoek van het Kadaster blijkt dat het overgrote deel van de beleggers in winkelvastgoed uit lokale spelers bestaat. Voor de grote transformatie-opgave in binnensteden zal dan ook vooral geschakeld moeten worden met lokale, kleine particuliere beleggers. Ruim 70 procent van de vastgoedeigenaren woont binnen een straal van 15 kilometer van zijn vastgoed<sup>36</sup>.

*“Onze betrokkenheid als vastgoedpartij bij Delft is groot, we denken actief mee binnen het centrummanagement. Maken plannen waarbij we niet altijd op de gemeente wachten, maar ze uitdagen om met ons mee te doen. Daarnaast helpen we indien gewenst, of nodig, startende retailers en horecabedrijven met deelfinanciering als ze er met de bank niet uit komen.”*

**Kees Koreneef**

Kobe Vastgoed, Delft

Samenwerking wordt de komende jaren steeds belangrijker. De gezamenlijke opgave van retailvastgoed en retailers is om met de veranderende rol van een fysieke winkel te komen tot nieuwe verdienmodellen die zowel voor retailers als vastgoed interessant zijn. Ook zal in nauwe samenwerking gewerkt moeten worden aan verduurzaming van winkelpanden, waarmee een belangrijke maatschappelijke taak wordt ingevuld.

*“In Dokkum ontwikkelen we op vele plekken. Met een groepje lokale investeerders nemen we het voortouw en knappen we panden op. Mooi dat de gemeente met een gevefonds en beschikbaar stellen van leningen pandeigenaren helpt om panden volgens beeldkwaliteitsplan te renoveren. Dokkum wordt steeds aantrekkelijker door investeringen van actieve ondernemers met grote betrokkenheid bij de stad.”*

**Jan Michiel van der Gang**

Van der Gang Mode en Hotel Dokkum

### 3.8 De retailsector zelf aan zet: maatschappelijk verantwoord ondernemen

De maatschappij accepteert steeds minder bedrijven die alleen naar winstmaximalisatie streven en daarbij zorg voor planeet en mens veronachtzamen<sup>37</sup>. Winkeliers spelen al jaren steeds succesvoller in op deze publieke waarde van MVO waarin een gezond evenwicht wordt gezocht tussen het belang van planet, people en profit.

#### Profit

Onderstaande passage geeft weer hoe genuanceerd winkeliers tegen het thema profit aankijken, waar het grootste deel van de winkeliers voor staat en van waaruit hun bijdrage aan de publieke waarde voortkomt<sup>38</sup>:

*“We zouden liegen als we zouden zeggen dat omzetgroei er niet toe doet. We zijn net zo enthousiast als iedereen bij het vooruitzicht om geld te verdienen met de bedrijven die we hebben gebouwd - bedrijven waarvan we hopen dat ze zullen groeien en bloeien. Maar groei is meer dan cijfers. Groei is impact. Groei betekent het verbeteren van onze lokale gemeenschappen; het geluk van onze medewerkers bevorderen; het werven van betalende, loyale klanten; gebruikers helpen slagen; het maken en meten van verbeteringen in het leven van mensen; een bijdrage leveren aan verduurzaming van de maatschappij en het stimuleren van culturele verandering. Dit is een meer genuanceerde kijk op groei, maar wel een waarin kwantiteit beslist niet allesoverheersend is.”*

Deze visie sluit aan bij de trend dat consumenten, zeker na de intrede van de coronacrisis, de voorkeur geven aan lokale diensten en producten. Vele ‘Koop Lokaal initiatieven’ spelen in op dat gevoel. Maar een koppeling met online blijft belangrijk, omdat de consument ook nadrukkelijk voor dit kanaal heeft gekozen. Hybride verdienmodellen kunnen de lokale economie versterken, maar dan zal er wel meer nagedacht moeten worden over functies die voor de klant waardevol zijn en alleen geboden kunnen worden omdat er een fysieke versie van een winkel is met echte, ervaren en klantgerichte werknemers. Het inzetten op versterking van de lokale winkeliers en via samenwerking bouwen aan lokale internet platformen biedt kansen voor de lokale winkeliers, maar kan ook een belangrijke bijdrage leveren aan verduurzaming als gevolg van minder milieubelastende kilometers.

De sector kan haar bijdrage aan de publieke waarden veel steviger laten zien. In deze notitie kwamen al veel ondernemers langs, maar er zijn heel veel meer voorbeelden van de grote maatschappelijke betrokkenheid van winkeliers.

## People

- Dirck Slabbekoorn, weliswaar geen retailer, maar manager van Jumbo in Bospolder-Tussendijken/ Rotterdam. Hij introduceerde het concept van de 'mens-investeringszone' (MIZ), dat waarde van mensen als basis heeft: "De vraag van ondernemers moet volgens dit model zijn: wat kunnen we bijdragen in het leven van onze consumenten? Welke problemen lossen we voor ze op? Als we de 'mens' als uitgangspunt voor de businesscase nemen komen we verder. Bospolder-Tussendijken is een van de armste wijken van Nederland en als de bewoners, ofwel onze klanten zich goed voelen is dat ook goed voor de winkels en onze omzet. We kunnen door onze betrokkenheid bij de wijk zonder de afdeling recruitment snel schakelen om werknemers uit de directe omgeving aan te trekken en vaak mensen een tweede kans te geven." Dirk heeft een programma opgezet om mensen met weinig kansen of zelfs licht crimineel gedrag als medewerker aan te nemen vanuit het uitgangspunt 'iedereen verdient een kans'. Hij werkt hierin samen met de politie en maatschappelijk werk. "Als je wilt zijn er mogelijkheden en als je niet wilt zie je alleen maar hindernissen. Dit inzicht dat de consument vooral ook een consumens is, is belangrijk om daadwerkelijk invulling te geven aan het begrip sociale meerwaarde."
- Koeckebakkers staat voor een samenleving waarin niemand op voorhand wordt buitengesloten en iedereen de kans krijgt om mee te doen. Ze bieden mensen die in een langdurige uitkeringssituatie zitten, een traject van 12 maanden waarin een betaalde baan gecombineerd wordt met coaching, sport, workshops, trainingen en reflectiebijeenkomsten. De ambitie is om aan te tonen dat stevig investeren in óngekend talent' leidt tot een inclusieve arbeidsmarkt en een kostenbesparing voor de samenleving.
- Project 'Trots op je werk' van vakbond De Unie samen met INretail. Sterke bedrijven hebben een sterke, onderscheidende identiteit, en weten welke rol ze willen spelen in de maatschappij. In dit project wordt onderzocht hoe medewerkers daar een grotere bijdrage aan kunnen leveren, meer kunnen worden betrokken. Omdat tevreden, trotse medewerkers uiteindelijk het meest winstgevend zijn.
- Jumbo Supermarkt breidt na een eerste experiment

het aantal klets-kassa's uit. Bij deze kassa's hebben klanten de mogelijkheid om wat uitgebreider een praatje te maken met de caissière. Het initiatief moet eenzaamheid bestrijden. "We breiden uit omdat we veel positieve reacties hebben gehad en ook van andere winkels horen dat ze zo'n kassa willen hebben. Een eenzaamheid is echt een probleem in Nederland. Onze winkels zijn niet alleen een plek om boodschappen te doen, maar ook een ontmoetingsplek".

- Phood Kitchen, Eindhoven. Groenten telen in de stad met de nieuwste technologie, een aquaponic farm, waar groenten groeien op water met behulp van levende vissen. Dagelijks worden groenten geoogst, die direct op het bord van de klant belanden. Er wordt gewerkt met jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt. De consument investeert mee in het bedrijf waardoor grote betrokkenheid ontstaat.

## Planet

- Veel fashion retailers hebben de afgelopen jaren het Convenant duurzame kleding en textiel omarmd. Daarin gaat een brede coalitie van bedrijven en andere organisaties aan de slag om misstanden zoals uitbuiting, dierenleed of milieuschade te voorkomen. G-Star RAW formuleert het als volgt: "Our ambition is to improve the social and environmental impact of our products and give back to the communities in countries where we produce. We collaborate with expert partners to accelerate change and develop sustainable solutions for the future of fashion."
- Swap Shop, de kleding ruilwinkel. Gaat ervan uit dat kleding ruilen de wereld een betere plek maakt. Door de levensduur van de kleding te verlengen werken ze aan een schonere wereld. Een wereld zonder overconsumptie, vervuiling en afval dat wordt verbrand. De droom van Swap Shop is een permanente kleding ruilwinkel te openen in alle Nederlandse steden.
- Mud Jeans kent een holistische benadering als het gaat om zorgdragen. Ze geven om het milieu, mensen én dieren. Het is hun missie om de vervuilende mode-industrie te veranderen door te beginnen met de spijkerbroek. Elke MUD-Jeans wordt na gebruik gerecycled en in 2013 hebben ze het Lease a Jeans-model op de markt gebracht. "Wij willen dat toekomstige generaties net zoveel van deze planeet kunnen genieten als wij."
- Een aantal grote spelers in de matrassenmarkt (IKEA, Beter Bed, Swiss Sense, Eastborn, Pullman en Auping) nemen het voortouw in het dossier van de matrassenrecycling. Een zeer lastig te recyclen product waar de sector nu

het voortouw neemt om werk te maken van zijn productenverantwoordelijkheid.

- Hulaalooop. Kinderkleding wordt kort gedragen en is perfect voor hergebruik. Bij Hulaalooop hebben klanten een abonnement op kleding, de klanten ontvangen kleding en wisselen deze om voor nieuwe kleding in een maat groter. Zo helpen klanten mee aan een duurzame toekomst.
- Lekker slapen als een service. Diverse bedden aanbieders de mogelijkheid om een bed te leasen, zoals Beter Bed (Lezzzy) en Auping en spelen daarmee in op de trend 'van bezit naar gebruik'.

## 4. Conclusies

De retailsector zal de komende jaren haar belangrijke maatschappelijke, publieke functie opnieuw uit moeten vinden, verder versterken en duidelijker laten zien.

Er liggen volop kansen voor de retailsector omdat de maatschappij verandert naar een inclusieve en duurzame wereld die naast economische waarden, vooral gericht op groei, ook aandacht heeft voor sociale, maatschappelijke en ecologische waarden. Van too big to fail, naar trager, kleiner en menselijker. Dit betekent aandacht voor en waar mogelijk sturing op lokale, decentrale ontwikkelingen die bottom-up gedragen worden en tegelijkertijd breed georiënteerde samenwerking om stedelijk, regionaal en landelijk de ruimtelijke ordening, digitaliseringsvoorwaarden en financieringsprocessen te bewaken.

Rode draad in deze opgave zijn thema's als **eigenaarschap – lokaal – community – regie – sociale meerwaarde**.

Zowel in de fysieke ruimte als in de digitale ruimte kan de retailsector met betrokken stakeholders, gesteund vanuit het maatschappelijk belang, **grip terug pakken** op ontwikkelingen die zijn ontstaan door een te sterke economische focus: overmatige financialisering, dominante private digitale infrastructuur, door big tech overheerste platformisering en vastgoedgedreven overbewinkeling. Dat gaat lukken als we daarbij primair redeneren vanuit publieke waarden in plaats van economische waarden. Een **bottom-up en decentraal georganiseerde netwerksamenleving** kan hiervoor zorgen. Decentralisatie kan de macht teruggeven aan burgerinitiatieven en coöperaties van mensen (burgers, winkeliers, medewerkers) die samen slagkracht creëren.

Maar we moeten dan wel loskomen van de traditionele structuren en systemen en minder voorrang geven aan



ons eigen belang. Als retailsector moeten we de burgers (onze klanten) opzoeken om tot oplossingen te komen en **het voortouw nemen in samenwerking lokaal en in de keten**. Dat vergt moed, durf en doorzettingsvermogen. Het kost tijd voor oude waarden en normen, denk- en gedragspatronen en wetgeving om zich aan te passen aan de nieuwe realiteit.

De retailsector denkt actief mee en wil een **aanjager zijn van de transformatie** die binnensteden, winkelcentra, wijken en dorpen doormaken. De te eenzijdige focus op winkels en daarmee economische functie moet verschuiven naar de brede publieke functie die onze centra eeuwenlang kenmerkten. We hebben daarvoor in de binnensteden een **brede programma-ontwikkeling** nodig, die verder gaat dan alleen de transformatie van panden.

We kunnen daarnaast gezamenlijk een alternatief ontwikkelen voor de extractieve big tech platformen. Van web 2.0 waarbij sterk centraal georganiseerde en internationaal opererende platformen waarde afroemen naar web 3.0 waarbij **decentraal georganiseerde, lokale internet platformen** toegevoegde waarde en welvaart naar de bron terugbrengen door online vraag en lokaal aanbod beter op elkaar te laten aansluiten en daarmee de lokale economie versterken.

Belangrijke voorwaarde om deze lokale platformen te realiseren is dat gemeenten serieus werk gaan maken van het ontwikkelen van een digitale strategie en dat er meer geld beschikbaar komt voor een goede **digitale infrastructuur**, naast de fysieke infrastructuur.



Er dient nadrukkelijker na te worden gedacht over de financiering van de sector in de toekomst. We moeten actief op zoek naar manieren om meer risicodragend kapitaal voor de retailsector beschikbaar te krijgen. Crowdfunding vanuit de lokale gemeenschap biedt bijvoorbeeld kansen. Daarbij zullen overigens banken wel een actieve rol moeten spelen om stapelfinanciering mogelijk te maken en op een vernieuwde manier hun maatschappelijke functie vormgeven. We moeten antwoord vinden op de vraag: hoe de publieke rol van de retailsector te kapitaliseren?

De samenwerking van retailers met beleggers in retail vastgoed wordt de komende jaren belangrijker. De gezamenlijk opgave is om met de veranderende rol van een fysieke winkel te komen tot nieuwe verdienmodellen die zowel voor retailers als vastgoed interessant zijn.

Winkeliers spelen al jaren steeds succesvoller in op de publieke waarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen en zoeken een gezond evenwicht tussen het belang van planet, people en profit. Maar de uitdagingen zijn groot, net als op het gebied van digitalisering.

Het **kennisniveau en de mentaliteit van ondernemers** schiet nog tekort. Veel ondernemers nemen een afwachtende houding aan en zien geen mogelijkheden om digitale wegen te bewandelen. De consument kiest steeds meer voor gemak (grote online spelers) en heeft niet door welke publieke waarden op het spel staan als de lokaal gevestigde winkelier (groot en klein) wordt gepasseerd. Maar er is een kentering gaande. Het bewustzijn groeit dat we met zijn allen andere keuzes kunnen maken en stapje voor stapje **controle over ons leven terug kunnen winnen**.



## Eindnoot

- <sup>1</sup> Zie o.a.: 'Retail 2030', INretail; Onderzoek Kantar, S. Wester, 5 oktober 2020 "Terug naar het oude normaal? Nee, bedankt!" Marketingfacts.
- <sup>2</sup> De big techleiders zien dat inmiddels ook en beloven beterschap maar de wijzigingen die zij tot nu toe hebben doorgevoerd zijn vooral cosmetisch.
- <sup>3</sup> We moeten het kapitalisme redden van haar neoliberale uitwassen, aldus Stiglitz, Sandel, Piketty, Raworth en vele anderen. Exemplarisch is het donuteconomie model van Raworth dat economische welvaart meet door te kijken naar de realisatie van een sociaal fundament zonder het overschrijden van ecologische plafonds.
- <sup>4</sup> De befaamde filosoof Michael Sandel zegt in zijn boek 'Niet alles is te koop, de morele grensen van marktwerking', p. 201: "Het tijdperk van de triomf van de markt is samengevallen met een tijd waarin het openbare debat grotendeel verstoken bleef van morele en spirituele inhoud."
- <sup>5</sup> Net als vele andere economen, zoals: Paul Collier (2018, 'The future of capitalism, facing the new anxieties'): "Het kapitalisme heeft een grote potentie om als geen ander systeem voor welvaart te zorgen, maar het systeem is moreel gezien bankroet en wordt steeds meer een tragedie". Djaiz (2019, 'Slow Democracy'): "De financiële crisis van 2008 was een keerpunt, maar dringt nog niet echt door. 2008 was een culminatiepunt van veertig jaar deregulerend, samenhangend met de liberale globalisering". Stiglitz (2019, 'Winst voor iedereen'), diagnose: overmatige financialisering, niet goed aangepakte globalisering en groeiende macht van (enkele) marktpartijen.
- <sup>6</sup> Ook Bert de Vries in zijn boek "Ontspoord Kapitalisme" heeft het over de grote gevaren van een financiële economie die de reële economie overvleugeld.
- <sup>7</sup> De manier waarop economen naar de wereld kijken is steeds dominanter geworden, zelfs als het gaat om de taal waarin over de maatschappij wordt gesproken. In een dergelijk systeem, schrijft Solnit, "heeft wat kan worden gemeten bijna altijd voorrang op wat niet kan: particuliere winst boven publiek goed; snelheid en efficiëntie boven plezier en kwaliteit."
- <sup>8</sup> Jeremy Rifkin; "The Zero Marginal Cost Society", 2014
- <sup>9</sup> Don Tapscott; "The Digital Economy. Rethinking Promise and Peril in the age of Networked Intelligence, 2015.
- <sup>10</sup> Richard Sennett, heeft in zijn studie 'De metropool van de toekomst' het samenspel tussen de fysieke inrichting (la ville) en menselijk gedrag en gebruik van de fysieke ruimte (la cité) samenhangend en fundamenteel geanalyseerd.
- <sup>11</sup> Wim Derksen, essay "De stad, de markt en de wereld", in Binnenlands Bestuur week 21 2019
- <sup>12</sup> O.a. Joost Schrijnen, Jeroen Lokerse, Cees-Jan Pen
- <sup>13</sup> Zie ook Richard Sennett in 'Stadsleven': "De steden waarin we nu leven zijn op vergelijkbare manier gesloten als de wereld van de techniek. Grote urbaniserende, exploderende steden worden gestandaardiseerd door grote financiële instellingen en bouwbedrijven".
- <sup>14</sup> Rapport "Herstel van binnensteden" in opdracht van themagroep Vitale Binnensteden van G40 i.s.m. VNG door Platform 31
- <sup>15</sup> In de toonaangevende publicatie "Rethinking the smart city" van Morozov en Bria wordt gesteld dat de smart city agenda ook vooral gedefinieerd wordt vanuit een neoliberale agenda.
- <sup>16</sup> Platform O, een online platform dat een brug slaat tussen de praktijk van het openbaar bestuur en de wetenschap: "Online platformen zoals Facebook, Google, AirBnB en Uber veranderen langzaam de manier waarop de samenleving is ingericht. Publieke waarden staan hierdoor onder grote druk."
- <sup>17</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
- <sup>18</sup> "De online wereld.nl". DenkWerk is een onafhankelijke denktank die met krachtige ideeën bij wil dragen aan een welvarend, inclusief en vooruitstrevend Nederland. Hiervoor brengt DenkWerk Nederlanders bij elkaar die hun rijke kennis, ervaring en creativiteit willen inzetten om richting te geven aan brede maatschappelijke vraagstukken. Zij delen hun denkwerk in het publieke domein. We putten in dit document uit twee interessante publicaties: "De online wereld.nl" en "De datagedreven toekomst.nl".
- <sup>19</sup> De negatieve kanten van dataficatie beschrijft Mirjam Rasch in haar boek Fricatie, ethiek in tijden van dataïsme, Bezige Bij 2020
- <sup>20</sup> De platformisering van de samenleving en effecten op de retailsector zijn uitgebreid beschreven in een verkennende studie "Platformen in de detailhandel: parasitair of constructief?". Dat is de basis voor dit hoofdstuk.
- <sup>21</sup> 'Zijn we vrij of niet?' door Anke Griffioen in GROEN themanummer over KI, 2021
- <sup>22</sup> Gary Kasparov, 'Deep Thinking', 2018: "There is plenty of room between the utopian and dystopian visions of the fully automated and artificially intelligent future we are heading into at rapidly increasing speed. Each of us has a choice to make: to embrace these new challenges, or resist them. Will we help shape the future and set the terms of our relationship with new technology or will we let others force the terms on us?"
- <sup>23</sup> INretail / Hogenboom & Griffioen, "Studie Platformen – parasitair of constructief?", 2020
- <sup>24</sup> Klantwaarde is de specifieke aantrekkingskracht van een winkel waardoor een klant juist voor die winkel kiest. Dat kan zijn vanwege het bijzondere aanbod van producten, de bijzondere service en sfeer – mogelijk zelfs een soort 'clubgevoel' of marktbeleving, de prijs of het gemak waarmee producten gekocht kunnen worden. De retailmatrix is een goed instrument om klantwaarde te analyseren en te versterken.
- <sup>25</sup> Rapport "Herstel van binnensteden" in opdracht van themagroep Vitale Binnensteden van G40 i.s.m. VNG door Platform 31
- <sup>26</sup> "De samenleving verandert, maar de retail blijft hetzelfde, dat moet anders". Tracey Metz van het John Adams Institute in NRC 20 maart 2021 'Weg met de winkelstraat/ We zijn wel uitgedappuccinood'.
- <sup>27</sup> Zie bijvoorbeeld het INretail Stuurwiel waarmee ondernemers gestimuleerd worden na te denken over hun toegevoegde waarde en in beweging te komen. Via het Coach Café wordt deze discussie ook gestimuleerd op winkelstraatniveau om zo vanuit krachtige winkeliers ook te werken aan ontwikkelingen in de winkelstraat of winkelcentra.
- <sup>28</sup> Tracey Metz in NRC 20 maart 2021
- <sup>29</sup> Emma Briggs tijdens webinar Retailagenda 15 maart
- <sup>30</sup> Zie voorbeeld Jumbo Schiedamseweg in hoofdstuk 4.
- <sup>31</sup> Ontwikkeld door Waag binnen onderzoeksproject Online European Public Spaces. Public Stack: het alternatieve internet. Een alternatief internet dat vertrouwd wordt en mag worden, vanuit publieke waarden ontwikkeld.
- <sup>32</sup> Cor Molenaar
- <sup>33</sup> Vier partijen - WAAG, Zupr, INretail/HG, gemeente Amsterdam - zijn vanuit het thema Publieke Waarde met elkaar in gesprek om de mogelijkheid van lokale online platformen die buiten het verdienmodel van big tech om de lokale detailhandel en gemeenschap steunen, te onderzoeken.
- <sup>34</sup> Rapportage "Werk aan de Winkel, De toekomst van winkelvestgoed in Nederland". CBRE, 2019.
- <sup>35</sup> Rapportage "Beleggen in Retailvastgoed. Het perspectief na Covid-19". Syntrus Achmea Real Estate & Finance, mei 2021.
- <sup>36</sup> De 'lokaliteit' van de vastgoedeigenaren neemt toe naarmate het winkelgebied kleiner is. Gesorteerd naar grote, middelgrote en kleine winkelgebieden is het aandeel eigenaren binnen een straal van 15 kilometer respectievelijk 68 procent, 70 procent en 77 procent. Daarnaast valt verder op dat 62% van de winkelvestgoed eigenaren natuurlijke personen zijn.
- <sup>37</sup> CEO DSM in uitzending 23 maart: "Bedrijven die in hun verdienmodel zorg voor milieu, mens en medewerkers niet meenemen zijn gedoemd uit te sterven."
- <sup>38</sup> Geïnspireerd door #Zebra Unite

## Colofon

Deze rapportage is opgesteld door Marcel Evers (INretail), Anke Griffioen en Jeanne Hogenboom (H&G Advies). In het afgelopen jaar hebben ze daarvoor met vele ondernemers en relevante stakeholders gesproken, individueel of in groepsessies.

- Diverse sessies met ondernemers in Rotterdam over innovatie, **rapportage “Rethinking Retail Rotterdam”**, september 2020-januari 2021
- Online werksessie met Zef Hemel, 30 maart 2021
- **Vier uitzendingen** van online platform De Nieuwe Wereld, april-juni 2021
- Drie werksessies bij INretail op 4, 6 en 11 oktober 2021



### Onderstaand alle deelnemers:

- ABN AMRO, Eelco Gelauff
- ABN AMRO, Henk Hofstede
- Babypark Kesteren, Henk Timmer
- Berden Mode & Wonen, Jan Berden
- Blueschool, Raymond van Uffelen
- Bokaal, Ron de Jong
- Booi Kaasmakers, Marijke Booi
- Café Floor, Karel Martens
- Caland/schoen, Anke Griffioen
- Centrummanagement Utrecht, Jeroen Roose - van Leijden
- Centrummanager Schiebroek, Gemma Visser
- Chainels, Erwin Buckers
- Chateautjes, Simone van den Berg
- Cultuurman, Reinier Weers
- Cushman & Wakefield, Jeroen Lokerse
- De Nieuwe Wereld, Ad Verbrugge
- Dille en Kamille, Hans Geels
- DNWS, Hester Bunnik
- Donner, Eelco Zuidervaart
- Donner, Leo van de Wetering
- EkoPlaza, Rina van der Stok
- Fietshandel vd Berg & zn, Ben van den Berg
- Fontys Hogeschool, Cees Jan Pen
- Forza, Ton Kelders
- Funkie House, Wilco van der Werf
- Gemeente Eindhoven, Emma Briggs
- Gemeente Hengelo, Gerard Gerrits
- Gemeente Hengelo, Joop Nijenhuis
- Geonovum, Jan Bruijn
- Hema Bergse Dorpstraat en Peppelweg, Marc den Hartog
- Het Pakhuis Hattem, Hetty Scholtens
- Hogeschool van Amsterdam, Jesse Weltevreden
- ING Bank, Marieke Blom
- INretail, Frank van der Heide
- INretail, Jan Meerman
- INretail, Jeroen van Dijken
- Joline Jolink damesmode
- JUMBO, Dirck Slabbekoorn
- Kleine Kapitein, Daniel Albering
- Kobe Vastgoed, Kees Koreneef
- Koffiehandel Pretoria, Mario Banda
- Koffiehandel Pretoria, Steve van Lawick
- Ladies Fortune, Annemiek Donkersloot
- Liems Dresses, Jamila Boudaamach
- Marked Events, Mark Pastoor
- Mecanoo, Francine Houben
- Muller Bedrijfs Onroerend Goed, Martijn Müller
- NBTC, Thijs de Groot
- NOC-NSF, Roel Boekel
- NRW en Retailagenda, Brigit Gerritse
- Omoda, Jan Baan
- Pizza Hut, Rakesh Sewnarain
- Q-Park, Mariëlle Velthoven
- Q-Park, Martin Kruidenberg
- Retail Raad en Daad - Deventer, Peter Brouwer
- Rob van Gijzel
- RSI, Maurits Haagman
- Senior concept strateeg, Rupert Parker Brady
- Stedenbouwkundige, Joost Schrijnen
- SuperBra, Floor van der Pavert
- The Urban Agency Rotterdam, Rinske Brand
- Thuiswinkel.org, Marlene ten Ham
- Tilburg University, Harald Benink
- Tom Kikkert
- Universiteit Groningen/ AS Watson, Corine Noordhoff
- UVA, Zef Hemel
- Van der Gang Herenkleding, Jan Michiel van der Gang
- Van der Linden Lingerie, Ron Kieftenbeld
- Van Tilburg Mode & Sport, Paul van Tilburg
- Van Waay Interieurs, Corné van Waay
- Waag, Robert Goené
- Wagenaar Mode, Ilse van Kleef
- WE Fashion, Joris Aperghis
- Winkelcentrum Hoogvliet, Ed van de Peppel
- Winkels Kleiweg, Angélique de Wolf
- Zupr, Michiel Vos



**INretail | Maakt ondernemen makkelijker**

Arnhemse Bovenweg 100 | 3708 AG Zeist | Postbus 762 | 3700 AT Zeist

088 973 06 00 | [info@inretail.nl](mailto:info@inretail.nl) | [www.inretail.nl](http://www.inretail.nl)

Marcel Evers | [mevers@inretail.nl](mailto:mevers@inretail.nl)



KONINKLIJKE

INRETAIL