



# Lokale helden

**Wie zijn ze en wat hebben ze nodig?**



---

## Lokale helden in de retail

Wie zijn ze en wat hebben ze nodig?

## Inhoudsopgave

**VOORWOORD 3**

**INLEIDING: LOKALE HELDEN GEVEN STEDEN KLEUR 5**

**1 LOKALE HELDEN ZIJN GEEN DOORSNEERTAILERS 9**

Lokale helden innoveren businessmodellen in de retail 10

Skills van lokale helden 12

Wat lokale helden echt nodig hebben 13

**2 VIER TYPEN LOKALE HELDEN 19**

Persoonlijkheid en talenten 20

Maker, Alleskunner, Troublemaker en Idealist 23

**3 RETAILBUSINESSMODELLEN VOOR LOKALE HELDEN 33**

De Maker als retail-contentprovider 35

De Alleskunner als retail-curator 36

De Troublemaker als retail-disruptor 38

De Idealist als retail-verduurzamer 39

**4 AANTREKKEN EN BEHOUDEN VAN LOKALE HELDEN 41**

**SLOTWOORD 44**

**LITERATUUR 45**

**BIJLAGE: ONDERZOEKSMETHODE 47**

## Voorwoord

In de periode 2013-2018 steeg de verkoop in de retail met 13% en ook in 2019 wordt verdere groei verwacht. Niets aan de knikker dus en voorwaarts gaan we. Was dat maar waar. Onder de oppervlakte van deze getallen is van alles aan de knikker: winkelgebieden plussen, maar voor de meerderheid ervan nemen de bezoekersaantallen af. De concurrentie is moordend, mede door de toenemende transparantie van prijzen. De marges zijn smal en binnen dezelfde soort winkels zijn er grote verschillen in omzet en rendement.

Duidelijk is dat de verliezers geen kans zien een antwoord te vinden op de ingrijpend gewijzigde context. Heel hard werken en vooral de kosten reduceren is onbedoeld een uitstel-van-executie-strategie. Sec producten verkopen als centrale waarde is geen haalbare kaart meer. Het gaat nu om een product dat past in een context van lifestyle, identiteitsherkenning, events, social media. Het businessmodel is een combinatie van digital en fysiek. Toegevoegde waarde voor de klant leveren, en daar ook voldoende rendement uit halen, dat is de kunst.

Deze publicatie gaat over kleine ondernemers die de uitdaging aangaan om zulke nieuwe businessmodellen uit te denken en uit te proberen. Lokale helden worden ze genoemd. Vaak zonder ballast van een retailverleden gaan deze ondernemers aan de slag. Nogal eens gesteund door lokale overheden en vastgoedeigenaren die inzien dat deze ondernemers mede invulling kunnen geven aan de zo gewenste diversiteit en kleur van winkelgebieden.

Het zijn ondernemers die met een frisse blik naar de mogelijkheden kijken om producten en diensten te verkopen in een mix van digitale, fysieke en sociale elementen als onderdeel van hun businesspuzzel. Hun businessplan is niet gebaseerd op een volledig vooraf doordacht en uitgewerkt businessmodel, het bestaat uit ideeën die worden ondersteund met een open blik, enthousiasme en een mindset van ‘you cannot win if you do not play’. Succes is lang niet altijd gegarandeerd, maar de poging zeer de moeite waard.

Om meer te weten te komen over deze ondernemers heeft de Haagse Hogeschool in samenwerking met anderen onderzoek gedaan naar de businessmodellen van de lokale helden en de gedragskenmerken van deze ondernemers. Vanuit het perspectief van human capital management in de retail is het relevant meer te weten te komen over deze lokale helden. Wie zijn zij? Wat is hun achtergrond? Over welke competenties beschikken zij? Kan ik ook een lokale held worden?

De resultaten van het onderzoek geven een goed beeld van het zoekproces naar nieuwe proposities in de retail en de gedragskenmerken van deze ondernemers die *local heroes* willen zijn (en niet *just for one day*). Lees de bevindingen van het onderzoek, doe er iets mee en houd voor nieuwe informatie vooral ook de website [www.futureproofretail.nl](http://www.futureproofretail.nl) goed in de gaten.

**Peter Cras**

Adviseur Human Capital Projecten  
van de Retailagenda/SDF

## Inleiding

### LOKALE HELDEN GEVEN STEDEN KLEUR

Het winkellandschap in Nederland verandert in steeds sneller tempo. En de binnensteden veranderen mee. Door de voortschrijdende digitalisering ontstaan nieuwe manieren van communiceren en leveren. Nieuwe generaties zoals millennials (20-40 jaar) en nieuwe ouderen tonen een ander winkelgedrag dan voorgaande generaties. De ontwikkelingen in de winkelmarkt laten zien dat de consument voor zijn dagelijkse boodschappen nog altijd het liefst kiest voor een winkelcentrum nabij (gemak), terwijl hij voor de aanschaf van nieuwe producten (van kleding tot meubels) eerder een langere afstand wil afleggen en zich oriënteert op online verkoopkanalen. Hierbij besteden Nederlandse consumenten 17% van hun budget voor productinkopen direct online (Thuiswinkel, Q3 2018). Dit alles zorgt ervoor dat de toevloeiing van omzet vanuit randgemeenten in kleinere winkelgebieden minder sterk is dan in het verleden. De afvloeiing van omzet naar grote steden en de online wereld wordt groter, waardoor de totale omzetontwikkeling in kleinere winkelgebieden achterblijft. Kleinere steden zien winkeliers vertrekken en zien hun binnensteden 'leeglopen'.

In grotere steden met een regionale functie en in de Randstad hebben de veranderingen in de retail een ander gezicht: grote, vaak internationale merken en ketens nemen het terrein over. Dat is een mooie ontwikkeling voor de Nederlandse consument die zich op sociale media, via blogs en online communities, identificeert met de lifestyle en producten van deze merken. De consument kan het merk nu ook in een fysieke winkel ervaren en de producten kopen. Keerzijde is wel dat binnensteden hun gezicht dreigen te verliezen als er geen kleine, authentieke winkels overblijven. Dergelijke lokale winkels geven kleur aan een stad. Ze horen net zo bij een stad en haar inwoners als karakteristieke gebouwen of culturele instellingen. Kleine ondernemers die met dit soort winkels starten – of bestaande winkelconcepten innoveren – noemen we *lokale helden*.

Lokale helden zijn micro-ondernemers met minder dan tien mensen in dienst. Tegenwoordig wordt bijna driekwart van alle fysieke winkels in Nederland gerund door micro-ondernemers (Retailinsiders, 2017). Velen van hen zijn traditionele ondernemers die het product – dat ze in hun fysieke winkels aanbieden aan hun klanten – als centrale waarde zien. Uit onderzoek

onder nieuwe generaties blijkt echter dat zij producten zelf minder belangrijk vinden bij het koopbesluit. Voor deze jongste generaties – die in 2025 al de meerderheid van het winkelende publiek vormen – zijn merken, waarden (bijv. duurzaamheid), lifestylethema's (zoals koken, hardlopen) en de gemeenschappen eromheen veel belangrijker. De meest innovatieve retailers vernieuwen daarom niet meer alleen op producten, maar op hun gehele businessmodel. Hierbij spreken ze vaak regionale nichemarkten aan met een fysieke winkel. En ze betrekken hun klanten met *store design*, social media, events en 'creatieve inhoud'.

Heet strijken  
(Den Haag):  
de winkel als service



Door de opkomst van webshops, verkoop via social media, beter toegankelijke digitale kanalen en grotere fysieke leveringsmogelijkheden (ook voor internationale aanbieders), wordt de fysieke winkel een kanaal naast anderen. Sterker nog: de fysieke winkel wordt een medium. Jongere consumenten zoeken veel meer dan alleen producten in de fysieke winkel. Dat is de reden waarom acht van de tien webwinkels in Nederland inmiddels ook een – al dan niet tijdelijke – fysieke vestiging heeft (Emma Retail, 2017). Vooral merken weten dat ze een 'rondom-belevens' moeten creëren. Daar hoort enthousiast personeel bij. En gemeenschappelijke belevissen die betekenis hebben voor de consument. Die wil namelijk geen doorsneeklant meer zijn, maar gepersonaliseerde diensten ontvangen. Daarom is het personaliseren van producten (inclusief assistentie) een mogelijkheid om je als winkel te onderscheiden.

Consumenten zien voor- en nadelen steeds meer door de bril van de nieuwe mogelijkheden. Waarom nog naar de winkel rijden als je het product ook thuis kunt ontvangen? Waarom uren zoeken naar de perfecte zwarte bikini, als deze zoektocht online binnen vijf minuten is opgelost? Juist op dit vlak kan de fysieke winkel haar onderscheidende waarde realiseren en benadrukken. Die aanvullende kwaliteiten ten opzichte van online liggen bijvoorbeeld in het feit dat je producten in een

fysieke winkel daadwerkelijk kunt testen. De consument vindt dit bijzonder belangrijk bij nieuwe producten en versproducten. Verder kan de fysieke winkel (nog) veel beter inspelen op de emoties en sociale behoeften van consumenten: de winkel als plek waar je zintuigen worden geprikkeld, waar gelijkgezinde mensen bij elkaar komen en waar je als klant begrepen, geadviseerd en 'in de watten gelegd' wordt.

Lokale helden begrijpen dit als geen ander. Vandaar dat ze experimenteren met nieuwe winkelconcepten als de conceptstore (producten aanbieden rondom een lifestyle-thema) en blurring (retail in combinatie met horeca of andere diensten zoals een kapsalon, fietsenwinkel of wassalon). Lokale helden zijn nieuwe creatieve ondernemers, met andere talenten dan traditionele retailondernemers. Ze hebben dan ook een creatief imago. Zonder lokale helden is het onderscheidend vermogen van steden ver te zoeken. Ze geven kleur aan winkelgebieden en versterken de beleveniswaarde van binnensteden, naast horeca en cultuur. Dit is de reden waarom gemeenten en vastgoedeigenaren tijdelijk leegstaande ruimtes vaak ter beschikking stellen aan lokale helden: om hen te ondersteunen bij het opstarten, maar ook om lege winkelruimte aantrekkelijk in te vullen.

Voldoende reden voor De Haagse Hogeschool om lokale helden te volgen. We wilden uitvinden wie ze zijn en wat ze nodig hebben om succesvol door te groeien als ondernemer. Hoe kunnen startende creatieve ondernemers zorgen dat ze vanuit een tijdelijke locatie of pop-upstore doorgroeien met een duurzaam businessmodel, ook al moeten ze meer huur betalen? Hoe kunnen gemeenten hun beleid beter afstemmen op lokale helden, ook als er geen lege plekken op te vullen zijn? De Haagse Hogeschool heeft dit samen met het Haags Retailpunt en brancheorganisatie INretail onderzocht en verrassende ontdekkingen gedaan.<sup>1</sup> Dit boekje vat deze nieuwe inzichten samen en vertaalt ze naar concrete handvatten – voor lokale helden in spe, maar ook voor beleidsmakers en winkelgebiedmanagers die meer lokale helden naar hun stad willen trekken.

<sup>1</sup> Over de onderzoeks methode en deelnemende retailers is meer te lezen in bijlage 1.

Collectiv by Swan  
(Den Haag),  
pop-up store 2018



## Lokale helden zijn geen doorsneeondernemers

**D**e retailer met een fysieke winkel onderscheidt zich niet zozeer door wat hij verkoopt, maar door hoe hij dat doet. Juist de diensten, de expertise, de sfeer en de unieke ervaring om producten heen trekken klanten naar een bepaalde winkel. Daarom worden design en sfeer van winkelruimtes steeds bepalender: geur, muziek, tactiele elementen, licht, kleur etc. Ook doelgroepgerichte marketing (o.a. via social media) wordt essentieel. Evenals het kennen en binden van de klant – en daarmee de verzameling en het gebruik van klantdata. De retail verandert. Retailprofessionals veranderen mee en drukken hun eigen stempel op de branche. Bovendien komen er ook nieuwe retailondernemers bij, met nieuwe talenten. Lokale helden zijn zo'n nieuwe groep.

Lokale helden hebben andere talenten dan traditionele retailers. Ze behoren overwegend tot de vroege millennialgeneratie (geboren in de jaren tachtig) en hebben vaak een schoolachtergrond gericht op creatieve of sociale beroepen zoals designer, kunstenaar, marketeer, sociaal-maatschappelijk werker of leraar. Met hun talenten kijken zij vanuit een nieuw perspectief naar de retail. Veel van deze creatieven zijn tijdens de economische crisis (tussen 2008 en 2015) pop-up-stores gestart en hebben deze doorontwikkeld tot een conceptstore of een zogenaamde hybride store, met een mix van producten en diensten ('blurring').

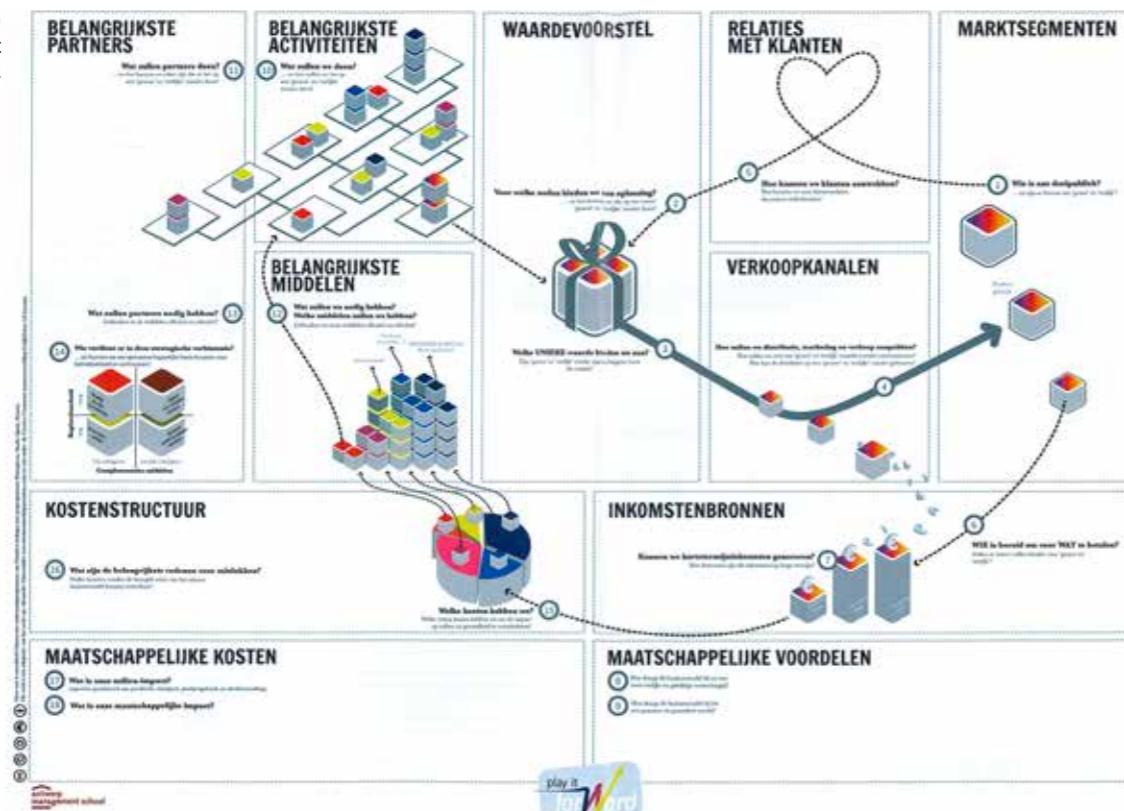
Mede dankzij hun talenten en netwerk in de creatieve industrie zijn deze nieuwe retailondernemers vaak bijzonder bekwaam in het inrichten van de fysieke winkel, branding, social media, online marketing en andere meer naar buiten gerichte bedrijfsactiviteiten. Ook openen ze vaker dan de traditionele retailer meteen een webshop naast hun fysieke winkel. Ze lopen er wel tegenaan dat ze steeds hogere huurkosten moeten dragen, terwijl hun businessmodel nog niet helemaal 'af' is. Juist de meer naar binnen gerichte activiteiten, zoals het analyseren van klant- en bedrijfsdata en het uitwerken van een verdienmodel, blijven vaak achter. En dat maakt dat ze als ondernemers heel kwetsbaar blijven.

1

### 1.1 LOKALE HELDEN INNOVEREN BUSINESSMODELLEN IN DE RETAIL

In de traditionele retail wordt voornamelijk verdien aan de marge die consumenten bereid zijn te betalen voor een product dat de retailer eerder heeft ingekocht. In de nieuwe retail, waarin de winkel steeds minder een verkoopkanaal en steeds meer een medium voor producten wordt, is dit verdienmodel gebrekig. Een verdienmodel vormt echter geen losstaand element, maar is onderdeel van een groter businessmodel. Retailers die willen innoveren moeten dus opnieuw nadenken over hun businessmodel. Lokale helden zijn in deze zin innovators en 'early

Antwerp  
Management  
School



adopters' in de lokale retail. Ze hebben een businessmodel dat inzicht geeft in de waarde die een retailer toevoegt op de (regionale) markt en de activiteiten die erbij horen.

Tegenwoordig wordt een goed businessmodel als essentieel gezien voor elke succesvolle organisatie. Het businessmodel is eigenlijk een beschrijving of een 'logisch verhaal', dat uitlegt wie de klanten zijn, wat zij waarderen, hoe de ondernemer waarde toevoegt en daarbij financiële waarde genereert. Om zo'n beschrijving voor de ondernemer makkelijker te maken hebben Osterwalder en Pigneur in 2010 het *Businessmodel Canvas* (BMC) ontworpen. Dit is een tool waarmee ondernemers businessmodellen kunnen beschrijven en visualiseren. Bij een businessmodel hoort altijd een centrale waardepropositie, bijvoorbeeld 'veganistische levensmiddelen en veganistisch kookadvies regionaal ervaarbaar en toegankelijk maken'. Rondom deze waardepropositie wordt in kaart gebracht welke externe activiteiten (doelgroep bepalen en bereiken, marketing etc.) en welke interne activiteiten (organisatie, inkoop etc.) nodig zijn. De basis van de beschreven waardecreatie en activiteiten is echter het verdienmodel: wat zijn de inkomstenbronnen en hoe worden de nodige activiteiten gefinancierd?

#### Businessmodel

Wij hebben in ons onderzoek een vernieuwde versie van het BMC gebruikt, van de Antwerp Management School (zie de afbeelding op pagina 8). Deze versie integreert naast financiële waarde ook sociale waarde in de tool. Juist voor kleine retailers is het belangrijk om zich te realiseren dat medewerkers, partners en klanten sociale waarde kunnen inzetten (zoals hun vrije tijd of expertise), zodat voor het bekostigen van activiteiten minder financiële middelen nodig zijn. Een concreet voorbeeld is dat retailers hun winkel aan klanten ter beschikking stellen voor workshops en zo nieuwe klanten aantrekken. Door de sociale inzet van klanten besparen de bedrijven marketingkosten. Ook is het goed om eventuele sociale kosten van de eigen onderneming in kaart te brengen. Denk bijvoorbeeld aan modewinkels. Zij worden door steeds meer consumenten 'afgerekend' op de vraag of hun kleding ethisch verantwoord is geproduceerd. Door hun activiteiten dragen ze bij aan de kledingberg en dit zou moeten worden aangemerkt als maatschappelijke kosten.

Kennis van de onderdelen van het eigen businessmodel is essentieel voor het opbouwen en runnen van een nieuw winkelconcept, net als het experimenteren met de werking van dat businessmodel in de praktijk. Bovendien vormt het businessmodel – met de beschrijving van de nodige activiteiten – het kader waarin de ondernemer en zijn medewerkers hun skills kunnen en moeten ontplooien.

## I.2 SKILLS VAN LOKALE HELDEN

Over welke kennis en vaardigheden zouden creatieve ondernemers moeten beschikken om succesvol te zijn als ‘nieuwe’ winkelier? Hierop hebben experts geen eenduidig antwoord. Bovendien is bekend dat ook externe factoren zoals regionale wetgeving, toegang tot financiering en beschikking over netwerken bijdragen aan succes of falen van ondernemingen. Maar als we in eerste instantie kijken naar wat lokale helden als creatieve ondernemers zelf kunnen ontwikkelen, komt een overzicht in beeld waarmee ook veel hbo-opleidingen in Nederland werken: de *5+2 ondernemerschaps-skills* (Thom 2018) voor de creatieve sector.

De vijf skills (links) worden gezien als de basis van succesvol ondernemerschap in de creatieve industrie: Naast deze sleutelvaardigheden bestaan er twee ondersteunende skills (rechts) die nodig zijn voor succes.

<b>Ideeën</b>	Problemen creatief kunnen benaderen, nieuwe invalshoeken vinden, kunnen divergeren en convergeren, bestaande middelen voor nieuwe toepassingen kunnen gebruiken	<b>Controle</b>	Overzicht hebben over de financiële stromen van de onderneming, financiering kunnen krijgen, de organisatie overzien, de organisatie kunnen uitvoeren of delegeren
<b>Kansherkenning</b>	De markt kennen, kennis hebben van trends en consumentengedrag, kansen voor nieuwe waardecreatie waarnemen	<b>Marketing en verkoop</b>	Consumenten kunnen bereiken met een aanbod, klanten kunnen overtuigen, weten wat nodig is voor een effectieve branding van de winkel, bij doelen passende keuzes kunnen maken met betrekking tot marketingkanalen
<b>Netwerk</b>	Weten welke andere marktplaatsers er zijn, gemeenschappelijke interesses kunnen identificeren, eigen expertise kunnen communiceren, mogelijkheden kunnen scheppen tot contact en uitwisseling, strategische partnerschappen kunnen aangaan		
<b>Leiderschap</b>	Een visie kunnen ontwikkelen op de toegevoegde waarde van de eigen onderneming, anderen kunnen inspireren met deze visie, risico's kunnen inschatten en bereid zijn om deze te nemen		
<b>Strategie</b>	Doelen kunnen zetten voor de toekomst, klant- en bedrijfsdata passend bij deze doelen kunnen analyseren en de middelen kunnen aanpassen aan een steeds veranderende context		

Uitgaand van het Businessmodel Canvas en deze lijst van skills hebben we gekeken welke kennis en vaardigheden bij startende lokale helden aanwezig waren. En welke – vooral in de eerste fase van het opstarten van een bedrijf en het testen van een winkelformule – nog ontbraken.

## I.3 WAT LOKALE HELDEN ECHT NODIG HEBBEN

Het zal niet verbazen dat ‘onze’ lokale helden in wording, de startende ondernemers waarmee we werkten voor dit onderzoek, niet expliciet bezig waren met hun businessmodel. En ook niet met hun skills. Ze hadden hier simpelweg geen tijd voor. Allemaal waren ze druk met het plannen en uitvoeren van activiteiten rondom het idee dat zij van ‘hun winkel’ hadden. Dit idee was doorgaans ontstaan vanuit een persoonlijke passie: een passie voor mode, een bepaalde lifestyle of het maken van producten. Toen wij in onze interviews en tijdens maandelijkse meetings doorvroegen op elementen van het businessmodel en skills, vonden de ondernemers dit wel interessant. Iedereen heeft het Businessmodel Canvas (BMC) twee keer ingevuld, maar geen van de deelnemers heeft het op eigen initiatief verder gebruikt.

Onze inventarisatie op grond van het BMC en de 5+2 skills leverde interessante inzichten op. Zo waren alle ondernemers volop bezig met het plannen of uitvoeren van enkele in het BMC omschreven activiteiten. Ze deden dit allemaal vanuit een duidelijk beeld over de waardepositie van hun winkel voor de regionale markt. Vooral ideeën-skills, kansherkennings-skills, netwerk-skills en leiderschaps-skills waren goed ontwikkeld. Alleen hun strategie-skills bleven duidelijk achter. De deelnemende ondernemers namen niet de tijd – en vonden het ook ‘eng’ – om veel over de toekomst na te denken. Verder ontbrak het aan controleskills. Zij gaven aan dat zij niet over de juiste analysetools beschikten om succes of falen van bepaalde activiteiten in de winkel of in de bedrijfsvoering voldoende te kunnen meten.

### Ontbrekende skills

In welke mate de verschillende skills ontwikkeld waren, varieerde sterk per ondernemer. Naast de strategie-skills waren het vooral de ondersteunende controle- en verkoop-skills die de lokale helden misten. De pop-upstore van de Haagse modezussen ‘Les Soeurs Rouges’ was bijvoorbeeld een groot succes op het gebied van branding. Toch werd er nauwelijks iets gekocht in de winkel. Klanten vonden het design en de winkelinrichting zo mooi dat ze niets durfden aan te raken. Het inrichten van hun winkel en het betrekken maken van klanten hebben de zussen ‘al doende’ in de pop-upstore moeten leren. Het feit dat deze pop-up maar drie weken mocht duren – in verband met verbouwingsplannen van de vastgoedeigenaar – belette hen om verder te werken aan hun skills.

De pop-up store van  
'Les soeurs rouges'  
(Den Haag 2018)



Het werken met het BMC bracht dieperliggende behoeften bij de lokale helden in wording naar boven. Het meest verrassende was dat de vraag 'Wie is bereid om wat te betalen voor jouw producten en diensten?' als heel confronterend werd ervaren. Het werd duidelijk dat de meerderheid geen concreet verdienmodel voor ogen had op het moment dat ze aan hun pop-upwinkel begonnen. De motivatie om te ondernemen kwam duidelijk vanuit hun passie en persoonlijkheid en niet vanuit het streven om geld te verdienen. In hun belevenis was het geld verdienen meer een 'lastige bijzaak'. De meeste ondernemers hadden bij hun waardepropositie verder gedacht dan simpelweg 'het verkopen van een bepaald assortiment producten'. Toch hadden ze dit niet vertaald naar een innovatief verdienmodel. Er was weinig kennis aanwezig over nieuwe retailverdienmodellen zoals het verkopen van advies of workshops, het onderverhuren van schapruimte aan andere ondernemers of een subscriptiemodel voor het lenen van producten in de winkel.

Als tool om zelf een businessmodel te ontwikkelen vonden deze ondernemers het Businessmodel Canvas echter 'te ingewikkeld', 'te veelomvattend' en 'te tijdrovend' om te gebruiken. Gaandeweg het onderzoek ontdekten we welke soorten tools en handvatten deze ondernemers wél graag zouden willen inzetten in de startfase van hun winkel. Tools die passen in hun drukke, mobiele levens. Een landelijke enquête onder creatieve ondernemers bevestigde deze behoefte. Het gaat om de volgende tools en handvatten:

## 1 **Toegang krijgen tot kennis over nieuwe retailbusinessmodellen die passen bij lokale helden**

De passie om een eigen winkel te starten is de drijfveer van ondernemerschap voor lokale helden. Daarbij wordt meestal alleen van het traditionele retailbusinessmodel uitgegaan: inkoop → verkoop aan consumenten → winst uit marge. Het feit dat er tegenwoordig ook andere succesvolle businessmodellen voor kleine retailers worden gebruikt, is bij velen niet bekend. Toegang tot kennis over alternatieve businessmodellen (inclusief concrete voorbeelden) stond dan ook op nummer één op het wensenlijstje van onze lokale helden.

## 2 **Ondersteuning bij het strategisch doelen stellen en samenwerken met partners**

In onze samenwerking met lokale helden bleek dat hun bedrijfsdoelen allemaal kortetermijndoelen waren. 'Binnen zes maanden winst draaien in de fysieke winkel' bijvoorbeeld. Belangrijke toekomstbesluiten, zoals het aangaan van een lening of het smeden van alliances (bijvoorbeeld om met meerdere ondernemers samen een fysieke winkelruimte te huren)

werden juist uitgesteld totdat de situatie ‘tastbaar’ werd. Vervolgens was er een pand direct beschikbaar en moest er razendsnel gehandeld worden. Onze lokale helden ‘toverden’ met behulp van hun netwerk in de creatieve industrie en geleende inrichting een winkel tevoorschijn! Een duurzaam idee over hoe de winkel er over een jaar zou uitzien, ontbrak.

### 3 Betere hulp bij data-analyse door snel overzicht te krijgen over klantdata en bedrijfscijfers

De ondernemers gaven aan dat zij het heel lastig vonden om tijd en financiën vrij te maken voor bedrijfsadministratie en klantbeheer. Hun controle-skills bleven daardoor achter. Volgens de ondernemers zelf lag dat aan de beschikbare software: die werkt vooral cijfermatig en niet intuïtief/visueel, wat beter zou aansluiten bij hun talenten. Creatieven zijn beelddenkers en gebruiken ook getallen liever visueel. Een andere veelgehoorde ergernis was dat de voor hen betaalbare softwarepakketten niet mobiel te gebruiken zijn. Bovendien functioneren frontoffice- en backoffice-toepassingen apart van elkaar. Zij moeten door de ondernemer worden samengevoegd en verbonden. In deze situatie kost het de lokale helden te veel tijd om overzicht te krijgen over alle relevante informatie. Eén betaalbare en mobiele tool die op een mooie manier overzicht geeft over alle belangrijke frontoffice- en backoffice-activiteiten, dát was hun wens.

In ons onderzoek hebben we ons vooral gericht op de eerste behoefte van lokale helden: kennis van bij hen passende businessmodellen vergaren en ter beschikking stellen. Op de tweede behoefte gaan we in bij de aanbevelingen in het laatste hoofdstuk. We hebben echter hbo-studenten ICT (richting Business & Management) van De Haagse Hogeschool gevraagd om naar aanleiding van de tweede behoefte een prototype te maken van een passende tool (zie de afbeeldingen op pagina 15).



**CREATIVE INTELLIGENCE** KNOWLEDGE IS THE KEY TO SUCCESS

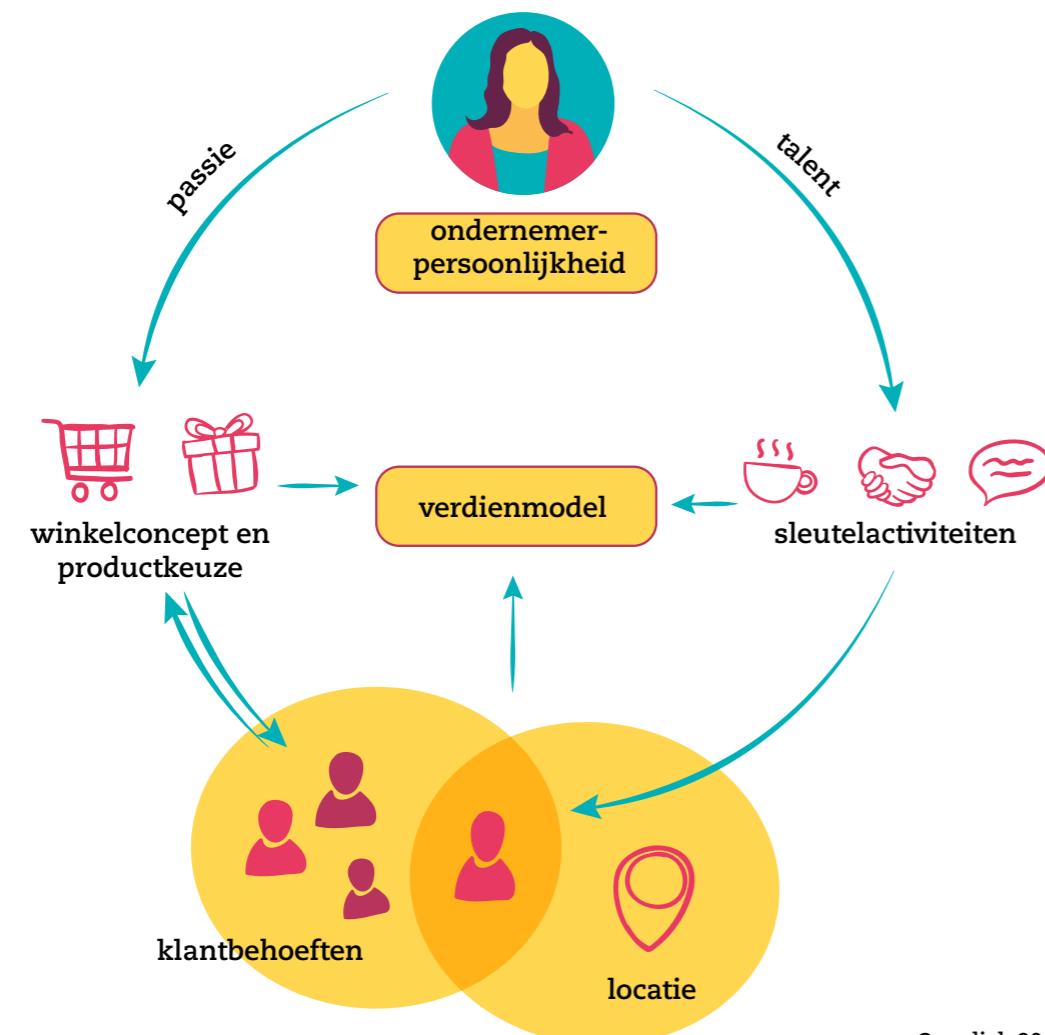
Klantnaam	Mirneva A. Jansen
Adres	Dorpsstraat 24
Postcode	2412ZA
Plaats	Voorburg
Land	Nederland
Betaalvorm	€,->99,-
Laatste communicatie	Meerwegen Tafelkunst is een vzw van 57 in Voorburg. Zij komt elke donderdag langs in de winkel om even een praatje te maken. Mirneva Jansen houdt van Nederlandse muziek en ADO Den Haag. Zij vindt mijn kleine, kleurrijke kamerwerken het mooiste.
omschrijving	<b>Meerwegen Tafelkunst</b>

Ontwerp van Mrinal Lachman,  
student ICT aan  
De Haagse Hogeschool

**CREATIVE INTELLIGENCE** KNOWLEDGE IS THE KEY TO SUCCESS

	Wat heb ik verdien?
	Waar komen mijn inkomsten vandaan?
	Wat heb ik uitgegeven?
	Hoe gaat het met mijn targets?
	Is mijn onderneming aan het groeien?

## Retailmodel voor lokale helden



## Vier typen lokale helden

**D**e eerste vraag bij het opstarten van een onderneming is altijd: waarom? Dan pas komen de wat- en hoe-vragen. Het antwoord op de eerste vraag wordt ingegeven door de persoonlijke passie van de ondernemer. Dát is wat hem of haar drijft. Natuurlijk is het in de retail vooral belangrijk om waarde toe te voegen voor de klant. Maar de kiem van een ondernemersidee groeit toch vanuit de individuele persoonlijkheid van de ondernemer. En ook de activiteiten die hij in de winkel ontplooit, hangen samen met zijn persoonlijke talenten. Vandaar dat sommige retailbusinessmodellen beter bij een ondernemerspersoonlijkheid passen dan bij een andere persoonlijkheid. Dit inzicht bracht ons tot het retailmodel voor lokale helden (zie de afbeelding op pagina 16).

De ondernemer – met zijn passie voor een bepaald soort winkel en een bepaalde productkeuze – staat centraal. Maar niet alleen deze passie is belangrijk, ook zijn talenten op het vlak van creatief werk, managen en bedrijfsvoering. In constante uitwisseling met de behoeften van bestaande en nieuwe klantgroepen ontwikkelt de ondernemer zijn businessmodel. Daarbij is het voor de ondernemer met een fysieke winkel belangrijk dat een gedeelte van zijn klanten winkelt in het gebied waar hij zich vestigt (of dat zijn klanten hiertoe bereid zijn). Daarnaast zal hij meestal nog een online kanaal moeten vinden dat regelmatig door zijn klantenkring wordt bezocht.

Nieuwe businessmodellen in de retail moeten dus passen bij de persoonlijkheid en talenten van de ondernemer. Maar er is niet één type ondernemer. In meerdere stappen, met hulp van onderzoekers, studenten en retailexperts, hebben we daarom zogenaamde persona's ontwikkeld, die verschillende ideaaltypen van creatieve ondernemers in de retail representeren. We hebben er vier kunnen onderscheiden. Ook de landelijke controlesgroep met lokale helden herkende zich in deze vier persona's. Om de persoonlijkheden van deze vier typen te beschrijven, gebruiken we het Big Five-model, dat we hierna kort toelichten.

## 2.1 PERSOONLIJKHEID EN TALENTEN VAN ONDERNEMERS

Persoonlijkheid en talenten van mensen kunnen niet allesomvattend gemeten worden, aangezien ze soms veranderen. Maar er bestaan vijf persoonlijkheidseigenschappen die redelijk vastliggen. Deze eigenschappen vormen als het ware de ‘hardware’ van mensen. Het Big Five-model beschrijft deze eigenschappen en is wetenschappelijk getoetst. Via een vragenlijst kun je als ondernemer uitvinden hoe je op elke van de vijf eigenschappen scoort, waarbij de waarden variëren van 1 tot 9. Deze scores kunnen vervolgens worden vergeleken met landelijke gemiddeldes. Om welke vijf eigenschappen gaat het? En wat hebben die te maken met de eerder genoemde ondernemerschapsvaardigheden?



### Stressgevoeligheid

Lage scores (1-3) betekenen een hoge mate van emotionele stabiliteit, zeg maar stressbestendigheid. Bij lage scores is wel de kans aanwezig dat iemand bij ingewikkelde problemen te ontspannen is, belangrijke zaken onderschat en niet snel genoeg leert. Een hoge stressgevoeligheid (7-9) wijst op een grote gevoeligheid, die vooral voor het werk van kunstenaars en ‘echte’ creatieve scheppers belangrijk is. Echter, de daarmee gepaard gaande emoties zorgen er ook

voor dat diegene snel het overzicht kwijtraakt en zich in details kan verliezen. Een ondernemer met hoge scores is daarom niet zo geschikt voor het dagelijkse management. Bij iemand met een hoge stressgevoeligheid zijn de controle- en verkoopskills meestal niet zo ontwikkeld.

### Extraversie

Een hoge score betekent dat iemand graag in het gezelschap van anderen vertoeft en houdt van actie. Diegene neemt vaak het initiatief en is assertief, ook al overziet hij nog niet helemaal de situatie. Samen met klanten en collega’s een optimale performance neerzetten, dat staat centraal. Bij heel hoge scores (8-9) kan dat erop wijzen dat iemand risico’s onderschat of te weinig over te nemen risico’s nadenkt. Een ander nadeel kan zijn dat hij in contacten met klanten en personeel overheersend aanwezig is. Een heel lage score (1-3) betekent daarentegen dat diegene eigenlijk niet geschikt is voor ondernemerschap of een extraverte zakenpartner nodig heeft die hem aanvult. Een redelijk hoge score op extravertie betekent vaak dat de leiderschaps- en netwerkskills goed ontwikkeld zijn.

### Openheid

Modern ondernemerschap betekent: kansen zien die anderen nog niet ontdekt hebben. Hoge scores op deze dimensie wijzen op een grote openheid voor nieuwe manieren van denken. Zulke mensen zijn heel nieuwsgierig en vinden vaak verrassende invalshoeken om naar een situatie te kijken. Ze verdiepen zich in trends, marktontwikkelingen en klantonderzoek, en gebruiken deze inzichten voor strategische keuzes. Erg lage scores (1-3) maken iemand minder geschikt voor ondernemerschap. Hoge scores betekenen vaak dat het goed zit met de ideeën en kansherkenning van deze ondernemer. Erg hoge scores (8-9) maken iemand heel innovatief, maar ook onrustig: na de succesvolle start-upfase wil deze ondernemer eigenlijk alweer iets nieuws aanpakken.

### Altruïsme

Altruïsme is een ander woord voor invloedend vermogen. Wie hierop hoger scoort, kan zich makkelijk in de gedachten en emoties van anderen verplaatsen. Dit maakt iemand zeer klantgericht en dienstverlenend. Altruïsme is ook belangrijk als er goed moet worden samengewerkt tussen collega’s. Heel hoge scores (8-9) kunnen echter betekenen dat iemand zich erg snel aanpast aan de ideeën van anderen. Lagere scores wijzen op iemand die heel origineel is en zijn eigen ding doet. Diegene trekt zich wat minder aan van klanten, wat heel schadelijk kan uitpakken in de retail. Een gemiddelde of redelijk hoge score op altruïsme betekent vaak dat iemand beschikt over goede netwerk- en verkoopskills.

### Consciëntieusheid

Hogere scores betekenen dat iemand gestructureerd met het behalen van doelen bezig is: hij heeft een sterke innerlijke neiging om werk te plannen en aan de hand van procedures te organiseren of standaardiseren. Deze dimensie is van groot belang voor het organiseren en controleren van de bedrijfsprocessen en het behalen van deadlines. Consciëntieuze mensen worden vaak 'blauwe' mensen genoemd. Hun gestructureerdheid en detailgerichtheid hoeft zich trouwens niet per se te uiten in de omgang met mensen. Deze eigenschappen zijn ook belangrijk bij het maken van producten en kunnen resulteren in een grondige kennis van productieprocessen. Een lage score op consciëntieusheid maakt dat een ondernemer moeite zal krijgen met de bedrijfsvoering. Een hogere score betekent juist dat hij goed is in controle- en strategie-skills.

De Big Five-persoonlijkheidstest werd in 2015 gebruikt voor een grootschalig ondernemerschapsonderzoek in Duitsland, Singapore, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten. Hierbij werd voor het eerst onderscheid gemaakt tussen een aantal sectoren, namelijk: financiële diensten, technologie en retail. In alle sectoren was sprake van een gemiddelde score op extravertie, behalve in de retail. Daar viel juist een hoge score op extravertie te noteren. Een andere opvallende eigenschap van retailondernemers was hun benedengemiddelde risicobereidheid. Ook hun geloof in het vermogen om zelf de werkelijkheid te beïnvloeden was lager dan gemiddeld. Traditionele retailondernemers voelen zich vaak aan hun lot overgelaten. Een grote behoefte aan autonomie en de motivatie om te excelleren zijn daarentegen twee kenmerken die alle ondernemers delen.

### 2.2 MAKER, ALLESKUNNER, TROUBLEMAKER EN IDEALIST

Wij hebben vier typen lokale helden kunnen onderscheiden in ons onderzoek. Rainer Hensel, onderzoeker en expert voor de Big Five-persoonlijkheidstest bij De Haagse Hogeschool, heeft de kenmerken van deze vier typen kunnen vertalen naar de eigenschappen van de test. De vier gevonden typen hebben we de namen Maker, Alleskunner, Troublemaker en Idealist gegeven.



de Maker



de Alleskunner



de Troublemaker



de Idealist

## De Maker

**Leeftijd**

25-40

**Opleiding**

Beeldende kunst, design

**Status**

Single

**Locatie**

Buitenwijken

**Karakter**

Eigenwijs, introvert, productgericht

**Drijfveren:**

Mooie dingen maken

Erkenning voor talent

Gebruik van winkelruimte voor co-design

Autonomie

Werken met de handen

**Frustraties:**

Het gevoel niet begrepen te worden

Moeten verkopen

Moeten omgaan met de financiële en  
vastgoedwereld

Erg commercieel gerichte mensen



**stressgevoeligheid**

7

**extraversie**

3

**openheid**

8

**altruïsme**

3

**consciëntieusheid**

8

De Maker is van origine een kunstenaar of designer. Hij leeft een beetje in zijn eigen wereld, ontwerpt en maakt mooie producten. Vervolgens vertrouwt hij erop dat deze producten een natuurlijke aantrekkingskracht zullen hebben voor klanten. Vanuit die gedachte vindt ook de verkoop in de winkel plaats. Niet vanuit een duidelijke klantbehoefte, maar vanuit zijn eigen motivatie. De Maker is zeer nieuwsgierig: zijn openheid voor nieuwe en onbekende informatie is groot. Zijn manier van waarnemen is creatief en innovatiegericht. Dit talent zet hij doelgericht in om vernieuwende producten of winkelervaringen te ontwerpen. En meestal niet om retailbusinessmodellen te innoveren. Ondernemerschap zelf interesseert hem namelijk vaak niet.

Daarnaast is de Maker een ambachtsman met een hoge consciëntieusheid. Een onderdeel van consciëntieusheid is ambitie. Deze is vaak heel sterk. Alleen vindt de Maker het lastig om naar andersgezinden te luisteren, b.v. naar klanten die niet zo artistiek, productgericht en ambachtwaarderend als hij. Dat verklaart zijn lage score op altruïsme. Vooral bij verschillen in visie is dit type weinig inschikkelijk. *My way or the highway!* De Maker heeft de neiging om zich te omgeven met gelijkgedachten en prikkels te vermijden. Daardoor beschikt hij over een sterk netwerk in de creatieve industrie. Sociaal kapitaal speelt bij hem een net zo belangrijke rol als geld. Van alle lokale helden heeft de Maker het vaakst een webshop of e-commerce-activiteit naast zijn winkel.

## De Alleskunner

**Leeftijd**

25-35

**Opleiding**

Eventmanagement, marketing, curator

**Status**

It's complicated!

**Locatie**

Binnenstad

**Karakter**

Extreem gedreven, verbinder

**Drijfveren**

Regie hebben

Grijpen van marktkansen

Verbinden van mensen

Seef maken in winkelruimte

Gezien willen worden

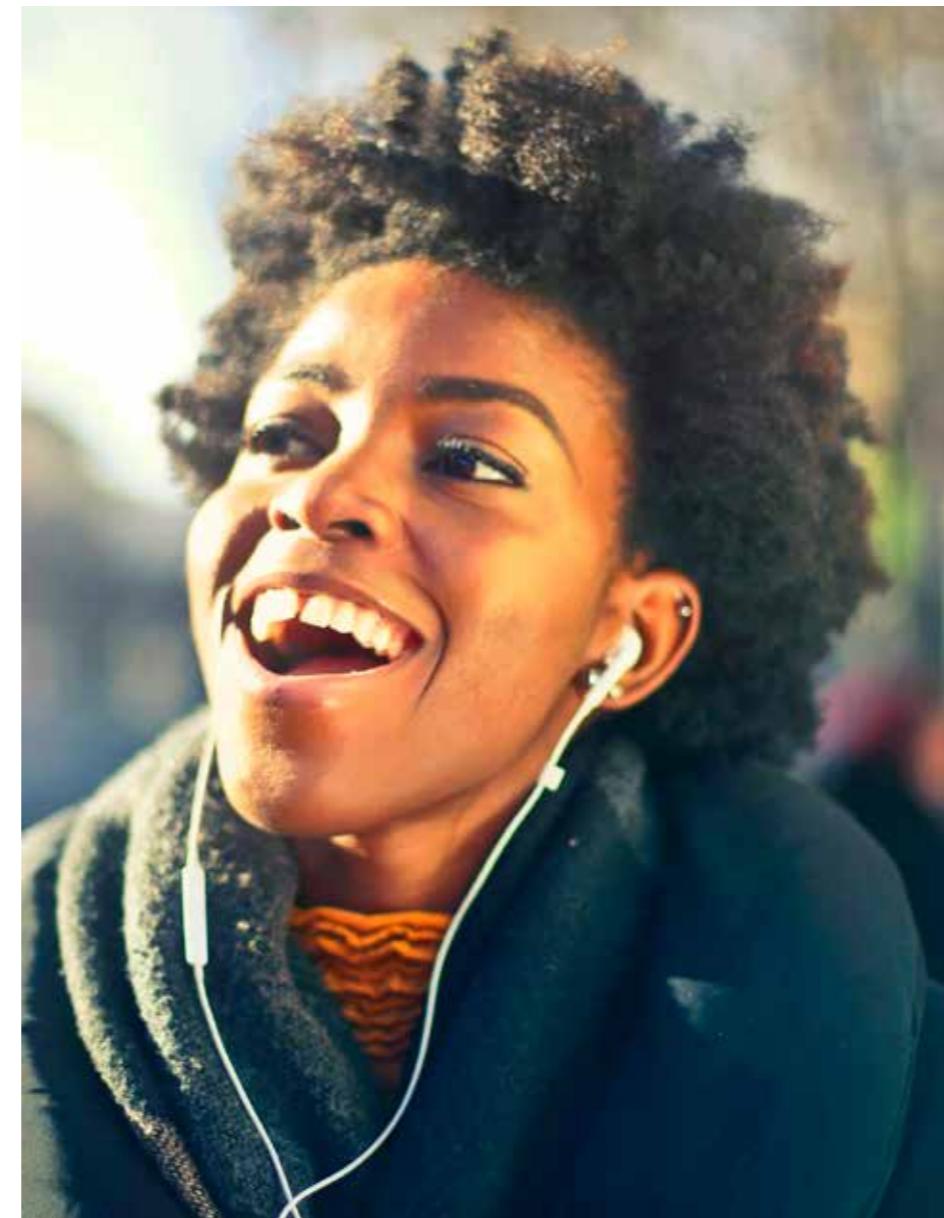
**Frustraties**

Bureaucratie

Terughoudendheid van potentiële

zakenpartners

'The fear of missing out'



2

stressgevoeligheid

extraversie

9

openheid

8

altruïsme

3,5

consciëntieusheid

8

De Alleskunner is zijn eigen baas en dat wil hij ook blijven. Hij is een sociaal type en neemt in het samen zijn met anderen graag de leiding. Hij is het meest extraverte en stressbestendige type creatieve ondernemer en combineert dit met een redelijk gevoel voor anderen. Zijn openheid en nieuwsgierigheid maken dat hij innovatieve winkelconcepten kan herkennen en regionaal neerzetten. De Alleskunner is minder origineel dan de Maker, maar ziet wel de kansen in de markt en wil die graag gebruiken voor commercieel succes. Daarbij heeft hij een goed gevoel voor sfeer en design.

De winkel is voor deze ondernemer een podium waarmee hij collega's en medewerkers kan meenemen en verbinden: sparren, ideeën uitwisselen en elkaar's talenten benutten. De Alleskunner werkt zeer doelmatig en heeft een sterk organisatietaalent. Hij kijkt goed naar reacties van klanten en stuurt collega's bij. De valkuil van de Alleskunner is een hoge mate aan zelfoverschatting: hij kan of wil niet delegeren.

## De Troublemaker

<b>Leeftijd</b>	18-35
<b>Opleiding</b>	Service, media design, ICT
<b>Status</b>	Flexibel
<b>Locatie</b>	Urban, 'hippe' wijken
<b>Karakter</b>	Individualistisch, speels, origineel
<b>Drijfveren</b>	Anders zijn Een eigen cultuur neerzetten in de winkelruimte Disruptief innoveren 'Work hard, play hard'
	Werken met gelijkgestemde vernieuwers
<b>Frustraties</b>	Regels Autoriteit Commitment moeten beloven



stressgevoeligheid 6,5

extraversie 9

openheid 8

2 altruïsme

consciëntieusheid 5

De Troublemaker is een opvallende verschijning en een gedreven ondernemer. Hij is speels en extravert en werkt het liefst met een soort 'clan' van gelijkgestemden. Traditionele organisatiestructuren zijn daarbij overbodig. Ze worden vervangen door de cultuur van de 'wolfpack', met platte en organisch functionerende netwerkstructuren. Hij is een design-denker en zo is ook zijn strategie: 'release early, release often!' De Troublemaker is een trendsetter. Zodra de mainstream zich met iets bemoeit, verliest hij zijn interesse. Hij is de creatieve ondernemer met de grootste openheid. Dit maakt hem heel innovatief. Hij kan geheel vernieuwende winkelformules voor een nichepubliek opzetten. Om ze vervolgens bij interesse van de grotere markt te verkopen.

Het belangrijkste verschil met de Alleskunner is dat de Troublemaker vaker conflicten heeft met zijn omgeving. Deze conflicten leiden tot een hogere innerlijke spanning. Zijn empathie voor collega's en klanten is laag, vooral als er meningsverschillen zijn of als zijn ideeën niet aanslaan bij zijn omgeving. Om een duurzame onderneming op te zetten zou dit type moeten samenwerken met collega's die hoger scoren op altruïsme.

## De Idealist

<b>Leeftijd:</b>	25-40
<b>Opleiding:</b>	Sociale beroepen, beeldende kunst
<b>Status:</b>	Jonge ouder, samenwonend
<b>Locatie:</b>	Buitenwijken
<b>Karakter:</b>	Sociaal betrokken, creatief, wereldverbeteraar
<b>Drijfveren:</b>	De wereld mooier maken voor de volgende generatie Bewustzijn creëren voor duurzaamheid Anderen inspireren Zichzelf en eventueel familie onderhouden
<b>Frustraties:</b>	Onbegrip voor duurzaamheidsdoelen Zeurende mensen Grote, alleen op financiële winst gerichte bedrijven



3 stressgevoeligheid

extraversie

8

openheid

6

altruïsme

7

consciëntieusheid

5

De Idealist heeft interesse in maatschappelijke verbetering en hoe hij daar zelf een steentje aan bij kan dragen. Het inspireren van anderen om voor elkaar te zorgen en mooi en duurzaam te leven, staat bij hem centraal. Daarbij gaat hij uitdagingen en risico's niet uit de weg. Hij scoort van alle typen het hoogst op altruïsme: goede, sensitieve relaties met anderen zijn voor de Idealist van groot belang. Met een grote portie openheid kijkt hij naar het leven. Daarbij analyseert hij ook helder op welke plek zijn winkel moet 'landen'. Zijn nieuwsgierigheid geeft hem de innerlijke drive voor een nieuwe visie op de toekomst, op het leven van morgen. Een visie die anderen inspireert.

De Idealist is extravert, maar niet overmatig. Luisteren en advies geven zijn zijn grote sterktes. Zo maakt hij contact met anderen om zijn eigen waarden op het gebied van levenskwaliteit uit te dragen. Ook wat stressgevoeligheid aangaat scoort hij gemiddeld. Dat maakt hem redelijk stressbestendig, maar geeft hem ook een hoge mate van sensitiviteit voor emoties van anderen en voor sfeer. De valkuil van de Idealist is dat hij helemaal niet geïnteresseerd is in geld. Hij heeft handvatten nodig om zijn talenten te verbinden met commerciële plannen.

Lena  
the fashion  
library  
(Amsterdam  
en online):  
kleding op  
abonnement



## Retailbusinessmodellen voor lokale helden

**W**elke businessmodellen passen bij deze nieuwe retailers? Traditioneel wordt in de retail verdiend door producten te verkopen die door anderen gemaakt zijn. Retailers creëren waarde door de juiste producten op de juiste fysieke plek aan te bieden. Hierbij spelen prijs en gemak voor de klant een rol, waardoor zich verschillende winkelformats onderscheiden. Zo is de Action een discountretailer, terwijl de Bijenkorf een premium retailer is. Traditionele micro-ondernehmers – die zich met hun verdienmodel puur richten op de verkoop – kunnen dat succesvol doen met een nichewinkel.

De uitdrukking *niche* beschrijft de doelgroep van de winkel en de regionale situatie. Denk bijvoorbeeld aan een bloemist die artistieke boeketten aanbiedt en is gevestigd in een winkelgebied waar de doelgroep voor dit product komt en waar dit aanbod nog niet bestaat. Ondernemers die meer innovatieve winkelconcepten starten zijn in deze zin ook nichewinkeliers, omdat ze zich meestal op opkomende doelgroepen richten. In potentie kunnen deze ondernemingen later uitgroeien tot nieuwe ketens, zoals de winkelformule Hutspot. Bij het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen kunnen lokale helden op een aantal trends en ontwikkelingen inspelen:

### Economies of scope

Een verdienmodel dat gebaseerd is op het verkopen van producten volgt de logica van *economies of scale*. Als de ondernemer in dezelfde winkelruimte meer producten verkoopt, worden zijn relatieve kosten (voor huur, winkelpersoneel etc.) lager. Deze redenering mag dan opgaan voor de traditionele retaileconomie, in de nieuwe retailwereld is de logica van ‘economies of scope’ meer van toepassing. Dat wil zeggen: hoe kan een ondernemer zijn bestaande winkelruimte en de activiteiten die hij ontloopt zo gebruiken dat hij verschillende producten, diensten en eventueel ook klantgroepen kan combineren? Een voorbeeld hiervan zijn de ‘blurring’ winkelconcepten. Hierbij worden bijvoorbeeld horeca- of kappersdiensten gecombineerd met verkoop van producten.

3

### Dienstenbundles voor de ‘onlife’ consument en voor merken

Het samenspel van online en fysieke mogelijkheden om producten te vinden, uit te proberen en te kopen wordt ook vaak retail 4.0 genoemd: een retailwerkelijkheid waarin de ‘onlife’ consument aan het roer is. De belangrijkste innovatiestrategie voor alle retailers is daarom tegenwoordig de optimalisatie van de klantreis: hoe kun je ervoor zorgen dat die zo soepel mogelijk verloopt en dat de klant in alle fasen van zijn koopproces wordt ondersteund? Lokale helden met fysieke winkels nemen hierbij een bijzondere positie in. Dankzij hun authenticiteit en nabijheid kunnen zij hun klanten verbinden en in de watten leggen met een ‘clubgevoel’ in de winkel. Deze ‘touchpoint-waarde’ kunnen ze niet alleen aan de klant verkopen in de vorm van hogere prijzen, maar ook aan grote (online) merken en retailers die nog niet lokaal aanwezig zijn.

Ook als micro-influencer en producent van creatieve inhoud zijn lokale helden heel interessant voor grotere retailers. Lokale makers hebben een grondige productkennis en kunnen hun ambacht laten zien aan klanten. Dat verhoogt de klantbeleving in de fysieke winkel en is daarom interessant als dienst voor merken of grote retailers.

### Circulariteit en delen

Maar ook een andere ontwikkeling biedt kansen voor nieuwe businessmodellen: de bredere trend naar een circulaire economie en een deeleconomie. Met circulair wordt hier bedoeld dat processen niet meer lineair (grondstof → ontworpen product → afvalbak) zijn ingericht, maar meer in een kringloop worden georganiseerd. Dit om zo veel mogelijk grondstoffen te hergebruiken, met zo min mogelijk energieverbruik. De retailer krijgt in deze kringloop de kans om zijn nauwe klantcontact niet alleen in de distributiefase in te zetten voor de verkoop, maar ook bij de inname van gebruikte producten. Dit kan hem extra inkomsten opleveren. Maar nog interessanter is het om uit te vinden in hoeverre de retailer de ingenomen producten zelf kan hergebruiken.

Circulariteit, maar ook een gezondere lifestyle, vragen om een gedragsverandering van de klant. Lokale helden kunnen klanten hierbij ondersteunen met workshops, voorbeelden en aanverwante diensten. Ook het delen van producten – zoals succesvol opgezet door LENA kledingbibliotheek in Amsterdam – wordt steeds meer omarmd door Nederlandse consumenten. Klanten betalen dan met een maandelijks abonnement. De toenemende vervuiling van de aarde door CO<sub>2</sub>, afgedankt plastic en massale overproductie van kleding stelt grenzen aan lineaire productie. Overheden zullen dit ook steeds zwaarder laten wegen in hun wet- en

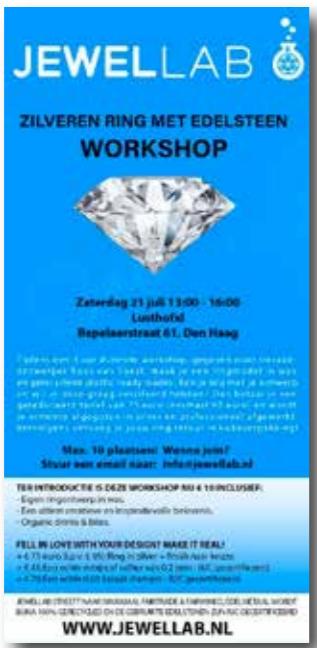
regelgeving en belastingmaatregelen. Dit maakt dat businessmodellen die vandaag de dag nog kwetsbaar zijn, binnenkort ook financieel heel interessant kunnen worden.

Voor lokale helden ontstaan mogelijkheden om nieuwe, onderscheidende businessmodellen te vinden. In de voorgaande hoofdstukken werd duidelijk hoe belangrijk het voor het slagen van een kleine ondernemer is dat zijn bedrijfsactiviteiten aansluiten bij zijn persoonlijke waarden en talenten. Vandaar dat we concrete nieuwe business- en verdienmodellen hierna beschrijven per type lokale held, inclusief een voorbeeldondernemer.

#### 3.1 DE MAKER ALS RETAIL-CONTENTPROVIDER

De Maker is vooral goed in het ontwerpen en maken van originele producten. Het businessmodel dat het beste bij hem past, is dat van contentprovider. Dat betekent dat hij waarde toevoegt aan de inhoud en vorm van een vernieuwend aanbod in de retail. Het huren van een eigen winkelruimte is eigenlijk geen goede investering voor hem. Beter huurt hij een schap in bestaande winkels en draagt hij eventueel een percentage van zijn omzet af. Nog beter zou het zijn als hij zijn makerskwaliteiten live kan demonstreren en op de winkelvloer kan vertellen over zijn ambacht. Zo biedt hij klanten een totaalbeleving aan. De klant kan hem hier direct voor betalen, maar ook de winkel kan hem betalen omdat hij beleving door ‘creatieve content’ toevoegt.

Hierop moet de Maker dan ook zijn verdienmodel baseren: hij laat zich betalen voor het neerzetten van originele producten én een inkijkje in het maakproces. Tegenwoordig werkt dat het beste door je producten te verkopen via een ‘collaborative store’, waarin meerdere makers vertegenwoordigd zijn. Hierbij worden de organisatie, marketing en verkoop uit handen genomen door de winkel. Verder kan de Maker er ook over nadelen om zijn kunsten te demonstreren in een tijdelijk pop-upkraampje, waar hij dan het maakproces laat zien en workshops verzorgt. Hij kan zich laten inhuren door grote winkels die op bepaalde tijdstippen meer klantbeleving willen realiseren. Op deze manier voegt de Maker een business-to-businessvariant toe aan zijn verdienmodel.



## JewelLab

*Roos van Soest is opgeleid als kunstenaar en sieradenmaker. Zij is dan ook een echte Maker en wordt gedreven door haar passie om mooie objecten te maken en te verkopen. Tijdens haar betrokkenheid bij een van onze pop-upstores heeft Roos vastgesteld dat verkoop in een winkel – en de organisatie eromheen – niet past bij haar talenten en skills. Daarom heeft ze binnen ons project een vernieuwend businessmodel uitgewerkt, gebaseerd op bovenstaande inzichten: JewelLab. Dit is een pop-upconcept voor grotere winkels of andere ondernemers die belevenis willen toevoegen aan hun aanbod. Een tweede doelgroep is de consument zelf. JewelLab maakt niet sieraden voor de consument, maar ontwerpt (en maakt gedeeltelijk) objecten samen met de consument. JewelLab richt zijn marketing in het bijzonder op betekenisvolle dagen/momenten in het leven van de klant (Valentijnsdag, trouwdag, geboorte van een kindje etc.) en heeft al meerdere keren succesvol gedaaid in Den Haag.*

### 3.2 DE ALLESKUNNER ALS RETAIL-CURATOR

De Alleskunner is vooral goed in het herkennen van kansen in de retail en in het motiveren en aansturen van medewerkers. Stel: hij is in New York en komt een nieuw winkelconcept tegen dat aansluit bij actuele trends en nog niet bestaat in Nederland. De Alleskunner is bij uitstek een ondernemer die dit kan neerzetten, omdat hij creativiteit koppelt aan een commerciële insteek en managementinzicht. Hiervoor is het wel belangrijk dat de Alleskunner ook Makers en klantgerichte medewerkers om zich heen verzamelt.

Op bovenstaande kwaliteiten moet deze lokale held ook zijn verdienmodel baseren. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten van een ‘collaborative store’, waarbij de Alleskunner een winkelruimte huurt, zorgt voor de styling en Makers uitnodigt om hun producten te etaleren. De Alleskunner krijgt vervolgens een verkooppercentage en ontvangt daarnaast een huurbedrag (‘rent-a-shelf’) van de Makers. Maar ook andere varianten zijn mogelijk. De Alleskunner kan vooral schaalvoordelen behalen door meerdere winkels in verschillende regio’s te hebben. Als het hem lukt om relevante lifestylethema’s regionaal te ‘curen’ voor klanten, dan wordt zijn

winkel ook interessant voor grote merken. Vaak willen grote merken zich namelijk regionaal verbinden aan trendy winkels. Ze bieden hun producten er graag tijdelijk aan of laten hun producten er testen, met een marge voor de curator. Zo creëert ook de Alleskunner een extra bron van inkomsten (business-to-business). Een voorbeeld van een ondernemer die dit al succesvol doet, is Rachel Shechtman met haar winkel STORY in New York.



## Collectivu. by Swan

Esmé de Smit verbindt als ondernemer de evenementenbranche met de retail, maar heeft ooit geleerd voor maatschappelijk werker. Van haar is het concept van de Swan Market, een ambulante markt met handgemaakte kleding en lifestyleproducten van lokale makers. Ze heeft ook al meer dan elf jaar de modewinkel SHPPR in Rotterdam. Vanuit haar creatieve kijk op omgevingen en producten is ze goed in het neerzetten van een sfeer die diverse klantgroepen aantrekt. In 2017 is ze, in samenwerking met de gemeente Den Haag, Collectivu. by Swan begonnen. Collectivu. is een collaborative store waarin vergelijkbare producten als op de Swan Market verkocht worden. Een groep van zo’n dertig makers staat ook in de winkel als verkoopmedewerker, iedereen doet dat twee dagen per maand. Hierdoor heeft Collectivu. by Swan geen personeelskosten en blijft er geen inkopen liggen. De makers betalen een vast bedrag voor hun plek en dragen een percentage van hun winst af. Verder is een horecaondernemer bij het concept betrokken. Eind 2017 heeft Esmé haar tweede, geheel eigen, Collectivu. by Swan-winkel geopend in Rotterdam en in 2018 is de formule uitgebreid met nog twee winkels, een in Leiden en een in Nijmegen. Op managementvlak werkt ze al zes jaar samen met haar partner Laurens, die zich vooral met de digitale en financiële kant van de bedrijven bezighoudt.

### 3.3 DE TROUBLEMAKER ALS RETAIL-DISRUPTOR

Dit type ondernemer is vooral goed in het bedenken van en experimenteren met nieuwe winkelconcepten. Daarbij spelen ‘blurring’ van sectoren (bijvoorbeeld retail met horeca en/of andere diensten) en zijn kennis van technologie en media een grote rol. Dat betekent dat hij vooral waarde toevoegt voor vooruitstrevende klantgroepen en ten opzichte van nieuwe businessmodellen.

Hierop moet de Troublemaker dan ook zijn verdienmodel baseren. Denk bijvoorbeeld aan marges vanuit directe productverkoop, maar ook aan verdienmodellen als ‘rent-a-shelf’ en klantsubscriptie. Hierbij is het aantrekkelijk om zogenaamde omzetbundels te creëren, bestaande uit producten en diensten die samen bijvoorbeeld maandelijks of per kwartaal worden afgenoem door klanten. Het is vooral interessant om modellen te ontwikkelen en testen waarbij de integratie van fysiek en online winkelen en communiceren centraal staat. Voor inspiratie kan de Troublemaker ook kijken naar grote online retailers die offlineconcepten neerzetten.

De Troublemaker moet zich realiseren dat hij een conceptontwikkelaar is en – zoals in de ICT-sector gangbaar – soms pas echt iets verdient wanneer zijn concept verkocht wordt. Het verdienmodel heeft daarmee een ‘exit-oriëntatie’. De Troublemaker zet een vernieuwend businessmodel inclusief winkelconcept neer voor een of meerdere vooruitstrevende klantgroepen. Wanneer het mainstream wordt, verkoopt hij het concept. Hiervoor heeft de Troublemaker goede relaties met investeerders en bestaande merken nodig. Een goed voorbeeld van een Troublemaker is Thijs van der Heide, oprichter van Rumag. Vanuit een blog (*Rude Magazine*, kortweg: *Rumag*) en de productie van grappige quotes maakte hij de stap naar kleding en lifestyleproducten en haalde partners uit de dans- en de socialmediawereld binnen. Rumag is een mediabedrijf met meer dan 1 miljoen volgers op Facebook en Instagram (leeftijdsgroep 14 tot 35 jaar) en heeft retail als extensie. In 2018 had Rumag een pop-upstore in Batavia Stad Fashion Outlet. De fysieke ‘winkel’ zal – als die er komt – ongetwijfeld ook hybride zijn met de pijlers travel, music en fitness.

### Salt & Lemon

Ondernemer Andy Au studeert nog, maar heeft drie jaar geleden al Salt & Lemon opgezet. Een mode-label met een beperkte collectie – op is op – die hij online en via pop-upstores verkoopt. Zo creëert hij schaars en altijd weer iets nieuws. Salt & Lemon werkt regelmatig samen met verschillende rappers. De Nederlandse rapper Jacin Trill heeft zelfs een collectie ontwikkeld. Het merk heeft een multiculturele ‘Rotterdamse’ missie, waarbij elementen van verschillende culturen terug te vinden zijn in de kleding. Salt & Lemon heeft verschillende landen als inspiratie gebruikt voor ontwerpen, waaronder Rusland, Noord-Korea, Zuid-Afrika en Nederland zelf. De klantdoelgroep bestaat voornamelijk uit jongeren die van skaten, gamen en rapmuziek houden. Begin 2018 had Salt & Lemon een heel succesvolle pop-upstore in Rotterdam en in de zomer van 2018 een op een toplocatie in Amsterdam. De tijdelijke fysieke aanwezigheid helpt het merk om unieke gemeenschappelijke belevenissen te creëren voor hun klanten. Andy werkt met twee partners in het bedrijf: de ontwerpster Olimpia Reszka en de marketing & sales-expert Sérgio Macanji.



### 3.4 DE IDEALIST ALS RETAIL-VERDUURZAMER

Dit type is vooral goed in het inspireren van mensen om compleet nieuwe, nog volledig onbekende producten te kopen in het kader van een meer duurzame, sociale of maatschappelijk verantwoorde lifestyle. Dat kan zijn in het domein van eten, kleding, samen spelen, winkelconcepten (bijv. verpakkingsvrij), zuinig energiegebruik of op andere vlakken. De producten van de Idealist zijn net zo belangrijk als de lifestyle die hij zelf uitstraalt en zijn bijbehorende adviezen en workshops.

Hierop moet de Idealist dan ook zijn verdienmodel baseren. Dat kan hij het best doen door een nichewinkel te starten, bij voorkeur gecombineerd met een authentieke merkstrategie

en communicatie zoals een eigen blog of vlog. Met een winkel gericht op de ‘early adopters’ van een nieuwe lifestyle kan hij vooral regionaal onderscheidend zijn. Klanten hebben immers oogcontact en vertrouwen nodig om een nieuwe lifestyle te omarmen. Hij moet er dus voor zorgen dat zijn winkel in een gemeente komt te zitten waar zijn aanbod nog niet bestaat, maar wel complementair aanbod voor dezelfde doelgroep. Een voorbeeld van een succesvolle lokale held van dit type is Mirjam Kramer met haar winkel Vega-Life in Amsterdam. Voor haar gegarandeerd 100% diervrije producten komen mensen uit heel Nederland langs – hoewel er ook al twintig jaar een webwinkel bestaat!

Maar denk naast de directe verkoop van producten ook aan het aanbieden van advies en diensten (oplossingen) rondom de nieuwe lifestyle, bijvoorbeeld kookworkshops, coaching om verpakkingsvrij te leven of zo min mogelijk geld te besteden aan ‘fast fashion’. Via YouTube-kanalen, het bedenken en organiseren van events en het schrijven van boeken kan de Idealist voor extra inkomsten zorgen.



### Subcultures

Tijn Rams heeft in 2005 Subcultures geopend. Zijn winkel in Utrecht is een monostore rond het thema ‘Het leven is leuker wanneer je speelt’. Naast een diep assortiment van bord- en kaartspelen biedt Subcultures insider-advies en workshops aan. Daarnaast heeft Subcultures een escape room en maakt de onderneming escape games voor particulieren en bedrijven. Bij Subcultures is iedere medewerker enthousiast over spelen en deelt zijn persoonlijke voorliefdes met klanten. Online verkoopt Subcultures niet via een ‘klassieke’ webshop, maar via persoonlijk advies. Zo inspireert de winkel fysiek en online mensen tot samen spelen en werkt ook met klanten samen om activiteiten in de fysieke winkel in te vullen. Tijn zelf is het gezicht van de winkel, hij en zijn crew delen het enthousiasme over spelen via social media en YouTube.

## Aantrekken en behouden van lokale helden

**O**p basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen we drie aanbevelingen doen voor gemeenten en winkelgebiedmanagers die lokale helden willen aantrekken en helpen ontwikkelen in hun regio. Alle drie de aanbevelingen hebben te maken met een vooroordeel dat beleidsmakers gericht op retailondernemerschap vaak hebben.

### → CREATIEVE ONDERNEMERS MAKEN STADSKERNEN EN WINKELCENTRA AANTREKKELIJK

It is gedeeltelijk waar. Geslaagde voorbeelden zijn projecten als Temporary Lane, Lil’ Amsterdam of de ondernemers van ‘De Negen Straatjes’, die een geheel stadsdeel in Amsterdam getransformeerd hebben. Zo succesvol dat veel van de kleine ondernemers die ‘De Negen Straatjes’ groot gemaakt hebben intussen failliet of verhuisd zijn, omdat ze de gestegen huurprijzen niet meer kunnen ophoesten. Zoals in dit boekje uitgebreid beschreven, zijn lokale helden geen doorsneeondernemers. Met behulp van de typologie van lokale helden zou een gemeente deze nieuwe ondernemers beter kunnen herkennen en via challenges gericht kunnen selecteren. Wat niet klopt, is dat creatieve ondernemers de vernieuwing volledig op eigen kracht kunnen realiseren. Ze hebben een passende infrastructuur nodig. Om lokale helden aan te trekken en te behouden is goedkope winkelruimte nodig. Zoals beschreven hebben zij tijd nodig om hun winkelconcept en verdienmodel te testen en finetunen. Het aanbod van een ruimte tegen een laag huurtarief, een ingroei-huurmodel of een gebruiksovereenkomst is voor hen aantrekkelijk. Daarbij valt aan een periode van zes tot tien maanden te denken. Voldoende tijd om te experimenteren, maar niet afhankelijk te worden van de lage kosten voor de winkelruimte. Verder profiteren lokale helden ook van een vestigingsklimaat waarin regels omtrent branchering minder strak gehandhaafd worden. Het is aan te bevelen om meerdere lokale helden naast elkaar of op loopafstand te faciliteren. Consumenten komen namelijk maar zelden voor één winkel, maar voor een cluster van verschillende creatieve en unieke winkels.

Om het doorgroeien van lokale helden te borgen zijn flexibele huurcontracten nodig. Creatieven in de huidige markt willen zich niet meer voor jaren vastleggen. Overleg met vastgoed-eigenaren en overheden is nodig om jaarlijkse huurcontracten mogelijk te maken voor

deze doelgroep. Afhankelijk van de huurprijs voor winkelvastgoed in de betreffende gemeente en de mogelijkheden van vastgoedeigenaren zal ook meer moeten worden nagedacht over omzetgerelateerde huur. Het mag duidelijk zijn dat lokale helden met hun authenticiteit en belevenisaanbod sociale waarde toevoegen aan winkelgebieden. In tegenprestatie zouden winkelgebieden lagere huren voor dit soort ondernemers kunnen faciliteren.

#### → **ONDERNEMEN IS VOORAL DOEN!**

Ondernemers zijn doeners en lokale helden vormen hierop zeker geen uitzondering. Wat echter verborgen blijft achter deze vaststelling is dat vernieuwing ook nieuwe kennis vereist, in ons geval inzicht in de eigen ondernemerspersoonlijkheid, businessmodelinnovatie en nieuwe retailverdienmodellen. Met de tool van de lokale helden-typologie hebben ondernemers toegang tot deze kennis. Zo kunnen ze betere besluiten nemen en sneller doorgroeien naar een succesvolle winkel. Later in 2019 zullen we op de projectsite [www.futureproofretail.nl](http://www.futureproofretail.nl) een test toegankelijk maken waarmee lokale helden in spe kunnen uitvinden welk type retailer ze zijn, welke specifieke skills ze nog moeten ontwikkelen en welk verdienmodel bij hen past. In gemeenten waar de inzet van coaching voor lokale helden tot de mogelijkheden behoort, zullen hiernaast het ontwikkelen van het strategisch denken en van de controle- en verkoopskills de rode draad moeten vormen.

#### → **ONDERNEMERS MOETEN NETWERKEN MET SOORTGELIJKE ONDERNEMERS**

Soortgelijke ondernemers kunnen veel leren van elkaar, maar doen dat meestal niet omdat ze elkaar als concurrenten zien. Zeker als ze in dezelfde regio zitten. Veel nuttiger, bleek uit ons onderzoek, is het netwerken met ondernemers uit andere branches zoals cultuur, horeca, design, ICT en *artificial intelligence*. Hierdoor worden kennis en skills van verschillende disciplines gedeeld en ontstaan nieuwe strategische partnerschappen.



Het Haags Retailpunt experimenteert tegenwoordig met een nieuw netwerkformat onder de naam Storey. Storey brengt retailondernemers van een winkelgebied in contact met ondernemers en medewerkers van een andere branche: een regionaal theater of museum, een hotel in de buurt of een ICT-broedplaats. Door het uitwisselen van verhalen, tijdens een event en daarna via YouTube filmpjes, worden meer duurzame verbindingen aangemoedigd. Ook bleek dat het faciliteren van het netwerken tussen groot en klein voor beide kanten voordelen kan hebben.



Voorals een grote winkelketen in de buurt zit van een lokale held. De kleine ondernemer doet door de uitwisseling vaak belangrijke kennis op, bijvoorbeeld doordat de winkelketen met een technologie werkt die voor hem niet betaalbaar is. Andersom kan de winkelketen haar aanbod met behulp van de kennis (en soms diensten) van de kleine ondernemer vaak beter lokaliseren. Storey is een zogenaamd retail lab van het project Future Proof Retail. Op de website van het project [www.futureproofretail.nl](http://www.futureproofretail.nl) delen we later in 2019 een toolbox voor het opzetten van een Storey-netwerk.

## Nawoord



Hartelijk dank aan alle mensen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van het onderzoek en dit boekje. Ook ik als onderzoeker heb bepaalde talenten, en andere talenten juist weer niet. Zo heeft mijn collega Rainer Hensel de gevonden typen verbonden met de karakterdimensies van de Big Five-persoonlijkheidstest en mij geadviseerd op het gebied van kwantitatief onderzoek. Dank Rainer! Ik verheug me op de verdere samenwerking in het project [www.futureproofretail.nl](http://www.futureproofretail.nl), waarin we de lokaleheldentest online zetten en valideren. Verder gaat mijn dank uit naar de student-assistenten Jurrian Langewen en Lior de Vries, die met hun grote organisatorische inzet het actieonderzoek hebben begeleid. Jullie ‘millennial-standpunt’ heeft me uitgedaagd en aan het denken gezet. Zeker ook met betrekking tot klantbehoeften en toekomstige businessmodellen. Zonder jullie was het niet gelukt en zeker maar half zo leuk geweest!

Door hun contacten en expertise hebben ook Willem Hamming van het Haags Retailpunt, Harry Bijl van INretail en de in de bijlage genoemde expertgroep groots bijgedragen. Dank dat ik van jullie vasthoudendheid en expertise mocht profiteren. Verder dank aan adviseur en docent Roeland Loggen voor de begeleiding van de studenten die de prototypen hebben gemaakt. Tessa Vosjan (Retailagenda) en Job van Dijk (Het Nederlands Tekstbureau): dank dat jullie hebben geholpen mijn uitbundige conclusies te structureren en hebben bijgedragen aan een helder verhaal in het Nederlands, zonder Duitse invloeden.

Uiteraard ben ik blij dat de twaalf deelnemende ondernemers tijd voor dit onderzoek wilden vrijmaken, in hun drukke bestaan. Dank voor jullie openheid en vertrouwen! En in het bijzonder dank ik regieorgaan SIA (KIEM-subsidie) en stichting Detailhandelsfonds, die mijn werk hebben mogelijk gemaakt. Van idee tot uitvoering en publicatie werd dit boekje uitgedaagd en gevoed door de activiteiten van de Retailagenda. Het is dan ook een bijzondere eer dat het werd uitgegeven als onderdeel ervan.

Anja Oerdiek, lectoraat Innovation Netwerks, De Haagse Hogeschool, februari 2019

## Gebruikte literatuur

- Antwerp Management School. *Toolbook Business Design & Innovatie*, Universiteit van Antwerpen.
- Barclays, 2015. *The psychology of entrepreneurship: A data driven study into the motivation behind new business creation*. Collaboration with The Psychometrics Centre, University of Cambridge.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A., 2001. Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), blz. 9-30.
- Bijl, H., 2017. *Hoera, ik heb een winkel! Een winkel voor mijn klanten*. Zeist: INretail.
- Brandenburg, S., Roosen, T., Veenstra, M., 2016. Towards an adapted business modelling method to improve entrepreneurial skills among art students. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(1), blz. 25-33.
- Cognizent, 2017. *Retail, reimagined*.
- Deloitte, 2015. *Global Powers of Retailing 2015: Embracing Innovation*.
- Emma Retail, 2017. *Onderzoek over huisvestingsbehoeften van webwinkels in Nederland 2017*.
- European Commission, 2014. *Six perspectives on Retail Innovation. Expert Group on Retail Sector Innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Grewal D., Roggeveen A., Nordfaelt J., 2017. The future of retailing. *Journal of Retailing*, Vol.93(1), blz. 1-6.
- Hausmann A., Heinze A., 2016. Entrepreneurship in the cultural and creative industries: insights from an emergent field. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(2), blz. 2-22.
- Hensel, R. & Visser, R., 2019. Does personality impact effectual behavior? *10th INEKA Conference. Knowledge, Business, and Innovation. Economies and sustainability of future growth, conference proceedings*, Verona.
- INretail, 2017. *Richting 2030*. Zeist.
- INretail, 2015. *Retailmodellen*. Zeist.
- Jongen, W., 2016. *Het einde van online winkelen. De toekomst van retail in een wereld die altijd verbonden is*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

- Kossen, R., Poel, P. van der, Reymen, I., 2010. *Collaboration and Business Models in the Creative Industry. Exploring heterogeneous collaborations.* Report TU Eindhoven. [https://www.item-eindhoven.nl/images/pdf/Report\\_IIPCreate\\_project.pdf](https://www.item-eindhoven.nl/images/pdf/Report_IIPCreate_project.pdf) geraadpleegd 10.12.2018
- Kregel M., Dinteren R. van, 2018. *Circles of Retail. Een beproefd businessmodel voor de retail van morgen.* Ede: Uitgeverij Sarphati.
- Kumar V., Anand A., Song H., 2016. Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing* Vol.93(1), blz. 96-119.
- Luceri B., Sabbadin E., Serbini C., 2017. Innovation in tradition: Key success factors of new entrepreneurs in the retail trade. *International Business Research*, Vol.10(12), blz. 239-245.
- Magretta J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, Vol.80(5), blz. 86-92.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* London: John Wiley & Sons.
- *Retailinsiders 2017.* <https://www.retailinsiders.nl/data/> geraadpleegd op 10.1.2019. Deze berekening berust op getallen van het CBS en representeert het aantal fysieke winkels in de samenwerkingsvormen 'niet-samenwerkende organisaties' (micro-ondernemers) en kleine franchise- en dealerorganisaties.
- Sarasvathy, S.D., 2001. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), blz. 243-263.
- Sarasvathy, S.D. & Venkataraman, S., 2011. Entrepreneurship as method: Open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), blz. 113-135.
- Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C., 2011. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*, Vol.87S (1), blz. S3-S16.
- Sprout, 2018. *Disrupt by Sprout*, Amsterdam. [www.sprout.nl/disrupt](http://www.sprout.nl/disrupt) geraadpleegd 12.12.2019
- Thom, M., 2016. Crucial skills for the entrepreneurial success of fine arts. *Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts*, 5(1), blz. 2-24.
- Van Andel W., Vandebempt K., Kenis P., 2012. *What makes creative companies 'jump': An explorative study into successful business models for the Creative Industries.* [www.uantwerpen.be](http://www.uantwerpen.be)
- Verschoor, G., 2016. *Blurring in beeld.* Leiden: Gratis brochure van Spronsen & Partners horeca-advies.
- Voss J., Zwijnenburg O., 2018. *Hoe vernieuwende merken een nieuwe klantreis ontwerpen.* Rabobank Rapport, 8 februari.

## Bijlage 1: Onderzoeks methode

We zijn begonnen met een uitgebreid literatuuronderzoek in internationale wetenschappelijke en Nederlandse branche- en ondernemerschapsliteratuur. De onderwerpen waarop wij ons vooral hebben gericht zijn de veranderende context van de kleine retailondernemer in Nederland, ondernemers-skills voor de creatieve industrie en verdienmodellen in de fysieke retail.

In gesprekken met het Haags Retailpunt, starters in pop-upstores en andere startende retailondernemers bleek de vraag naar handvatten steeds groter. In zijn drukke bestaan mist de kleine ondernemer praktisch toepasbare kennis en tools die hem helpen innoveren. Het Haags Retailpunt daarentegen wilde graag criteria ontwikkelen waarmee ze aanmeldingen via hun pop-uploket kunnen filteren. Waaraan is een Lokale Held in spe te herkennen? En: welke kennis en skills heeft hij nodig om door te kunnen groeien als ondernemer?

Op grond van deze vragen werd een actieonderzoek opgezet. Actieonderzoek maakt het mogelijk om verkennend te werken en kennis vooral van en door de deelnemende ondernemer op te doen. Via een challenge konden we twaalf startende retailondernemers werven voor ons actieonderzoek. Het waren tien vrouwen en twee mannen, allemaal in de leeftijdsgroep van 30 tot 45 jaar en wonend in Den Haag. Omdat er vier koppels bij zaten die samen een bedrijf wilden starten (of ermee wilden doorgroeien) ging het uiteindelijk om acht ondernemingen. Voor het merendeel van deze ondernemingen was het doel om uit te groeien tot hoofdzakelijke bron van inkomsten.

Met deze groep hebben we acht maanden samengewerkt. We observeerden hun ontwikkeling, tijdens maandelijkse meetings deelden we kennis en volgden we hun voortgang. We reikten het Businessmodel Canvas aan en deelden ook andere tools en kennis met de deelnemers. Er werd echter geen coaching aangeboden of een vooraf opgezet leerprogramma gevuld. Behalve de maandelijkse meetings en regelmatige bezoeken in de pop-upwinkel waren alle uitwisselingen vraaggestuurd. Bovendien werden themagerichte diepte-interviews met alle ondernemers gedaan in het begin en aan het eind van het traject.

Tussentijdse resultaten werden voorgelegd aan een panel van zeven experts: Harry Bijl (INretail), Jeroen Jonkers (stadsmaker Amsterdam), Caroline de Jager (stadsmaker Rotterdam), Paul Rutten (lector, directeur Creating o1o, Hogeschool Rotterdam), Ingmar Creutzburg (stadsmaker Utrecht), Alexander Ramselaar (adviseur Stichting Cultuur+Ondernemen) en Willem Hamming (Haags Retailpunt). Vooral de vier ideaaltypen werden in samenwerking met deze experts aangepast en verbeterd.

Verder werden de ideaaltypen en de gedeelde behoeftevragen van deze Haagse ‘lokale helden in spe’ landelijk uitgezet via een enquête. INretail heeft hiervoor zijn ‘incrowd’ ledengroep van lokale helden beschikbaar gesteld. Dat is een groep van zo’n tachtig kleine ondernemers die vooral met blurringconcepten, conceptstores en vernieuwende winkelformules werken. Van deze tachtig ondernemers hebben er veertig onze enquête ingevuld, wat de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek deels bevestigde en deels nuanceerde. De in dit boek beschreven typen en skillsbehoeften van lokale helden zijn gebaseerd op deze resultaten. ←



TEKST

Anja Overdiek, *De Haagse Hogeschool*, 2019

VORMGEVING

Jeroen van Heemskerck Düker, *Hyperion creatieve communicatie*





DE HAAGSE  
HOGESCHOOL