

Stedelijke distributie en gedrag

Een notitie over heuristieken, sociale normen en dilemma's

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid

Juni 2017

Het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) maakt analyses van mobiliteit die doorwerken in het beleid. Als zelfstandig instituut binnen het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) maakt het KiM strategische verkenningen en beleidsanalyses. De inhoud van de publicaties van het KiM behoeft niet het standpunt van de minister en de staatssecretaris van IenM weer te geven.

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding	8
3	Onderzoek op het gebied van gedrag en stedelijke distributie	12
4	Twee cases voor nadere gedragsanalyse	15
4.1	Casus 'afhaalpunten voor internetbestellingen en verminderen retourzendingen'	15
4.2	Casus 'lokale, collectieve inkoop'	20
5	Gedragsanalyse	23
5.1	Casus 'afhaalpunten voor internetbestellingen en verminderen retourzendingen'	24
5.2	Casus 'lokale, collectieve inkoop'	29
6	Slotbeschouwing	33
	Literatuur	36
	Colofon	42

1 Samenvatting

Stedelijke distributie omvat een breed scala aan vervoersbewegingen die nodig zijn om een stad te laten functioneren. Winkels, horeca en kantoren moeten worden bevoorraadt, pakketjes bezorgd en vuilnis opgehaald. Deze vervoersbewegingen hebben, naast de evidente voordelen, ook negatieve kanten voor het leefklimaat in de stad: luchtvervuiling, congestie, geluidshinder en verkeersonveiligheid. Al enkele decennia wordt geprobeerd iets aan deze negatieve kanten te doen, maar dat blijkt niet eenvoudig. Veel lokale initiatieven, bijvoorbeeld om goederenstromen te bundelen zodat er minder vervoersbewegingen in de stad nodig zijn, sneuvelen voortijdig of blijken onvoldoende effectief. We weten nog niet goed waardoor dit komt. Bestaande analyses kijken vaak vooral naar economische haalbaarheid, terwijl mogelijk andere relevante aspecten, zoals gedragsaspecten, buiten beeld blijven.

De klassieke rol van de (lokale) overheid op het gebied van stedelijke distributie was (en is) om de toegang tot de stad te reguleren via inrijbeperkingen (venstertijden). Door de jaren heen is de overheidsrol verbreed van reguleren naar faciliteren, bijvoorbeeld door het organiseren van overlegplatforms, het stimuleren van schonere voertuigtechnologie en het financieel ondersteunen van initiatieven op het gebied van het bundelen. Met de ambitie, op basis van het SER Energieakkoord uit 2013, om in 2025 de stadslogistiek op 'Zero Emission' te hebben, is de 'sense of urgency' om iets aan de stedelijke distributie-problematiek te doen groter geworden. Er wordt nu geëxperimenteerd met 'living labs' waarin de overheid naast een faciliterende ook een participerende partij is. Verladers en vervoerders zijn daarbij belangrijke gesprekspartners.

De invalshoek: het gedrag van actoren

In deze notitie wordt de problematiek van de stedelijke distributie benaderd vanuit de invalshoek van het gedrag van de actoren. We kijken naar inzichten uit de gedragseconomie en psychologie en de handvatten die deze geven om het gedrag van actoren te beïnvloeden. Dit gebeurt aan de hand van twee cases.

Eerste casus: Stimuleren afhalen en minder retourneren van internetbestellingen

Het internetwinkelen is al jaren in opkomst en neemt de komende jaren naar verwachting verder toe. Hierdoor worden enerzijds steeds meer bestellingen thuisbezorgd en anderzijds meer bestellingen door de consument retour gezonden. Bij de groei van het internetwinkelen leidt dit tot steeds meer goederenvervoer, wat als problematisch wordt ervaren met het oog op het leefklimaat in de stad. De vervoersbewegingen voor bezorgen en retourneren kunnen op twee manieren worden verminderd: door consumenten de bestelde goederen te laten ophalen bij een vast punt in de wijk, een afhaalpunt, en door het beperken van het aantal retourzendingen.

Tweede casus: Stimuleren lokale, collectieve inkoop door winkeliers

De tweede case richt zich op het stimuleren van lokale, collectieve inkoop door winkeliers, bijvoorbeeld de gezamenlijke inkoop van het ophalen van bedrijfsafval. Nu kopen winkeliers in dezelfde wijk of straat vaak nog individueel in zodat ze allemaal apart worden bevoorraadt of ontdaan van afval. Dit leidt tot veel

verschillende bestelbusjes, kleine vrachtwagens en vuilnisvoertuigen in de wijk. Het aantal vervoersbewegingen vermindert als één partij de bevoorrading of het ophalen van bedrijfsafval uitvoert.

Beide cases als sociaal dilemma

Beide cases zijn op te vatten als een sociaal dilemma: een conflict tussen wat individuele consumenten of bedrijven willen en wat ze zouden moeten doen vanuit een publiek belang. Het begrip 'sociaal dilemma' kan verschillend worden ingevuld. Hier definiëren we het simpelweg als een situatie waarin het individuele belang strijdig is met het algemeen belang.

In de eerste casus zijn er de wijkbewoners die hun internetbestelling aan huis bezorgd willen hebben (dit zijn individuele baten), wat leidt tot veel vervoersbewegingen in de wijk die zorgen voor luchtvervuiling, congestie en verkeersonveiligheid (collectieve lasten). In de tweede casus laten winkeliers en bedrijven zich individueel bevoorraden of individueel het afval ophalen (individuele baten), maar doordat iedereen zijn eigen vervoerder kiest zijn er veel vervoersbewegingen in de wijk (collectieve lasten). In deze notitie wordt alleen de tweede casus als sociaal dilemma uitgewerkt.

Centrale actoren in de cases

In de eerste casus zijn de webwinkel (de verlader) en de consument de centrale actoren. Bij de tweede casus zijn de winkeliers (de ontvangers) de centrale partij, direct gevolgd door *Bid*-managers (partijen die alles regelen rond aanbestedingen) en/of winkeliersverenigingen. Bij de toepassing van gedragsinzichten in de twee cases gaat de aandacht uit naar deze centrale actoren.

Bruikbare gedragsinzichten

We hebben gebruik gemaakt van gedragsinzichten uit de literatuur op het gebied van 1) keuzeprocessen en 2) het doorbreken van sociale dilemma's.

1. *Kennis over het menselijk keuzeproces.* Mensen maken keuzen op basis van allerlei afwegingen, heuristieken of vuistregels, impulsen en gewoonten. De wijze waarop mensen keuzen krijgen voorgelegd bepaalt in sterke mate de uitkomst van het keuzeproces. Ook is het keuzeproces sterk afhankelijk van de sociale omgeving van mensen en daaruit voortkomende sociale normen.
2. *Kennis over het doorbreken van sociale dilemma's.* Sociale dilemma's zijn al enkele decennia lang onderwerp van onderzoek en er zijn steeds meer antwoorden op de vraag hoe sociale dilemma's kunnen worden doorbroken. De mogelijke strategieën vallen onder vier noemers:
 1. *Informatie - kweken van begrip.* Voor het doorbreken van een sociaal dilemma is het nodig dat de actoren informatie hebben over de ernst van het probleem en de bijdrage hieraan van alle partijen, inclusief zichzelf.
 2. *Identiteit - deel uitmaken van het collectief.* Het is van belang dat actoren het gevoel hebben dat ze bij een groep of gemeenschap horen. De identificatie met de gemeenschap zorgt ervoor dat mensen, en zeker bedrijven, meer waarde hechten aan hun reputatie. Niemand wil te boek staan als 'valsspeler' of 'spelbederver'.
 3. *Instituten - een betrouwbare derde.* Cruciaal voor het doorbreken van een sociaal dilemma is dat partijen elkaar vertrouwen. Juist bij sociale dilemma's is er het risico dat actoren free rider-gedrag vertonen. Free riders profiteren van de collectieve verbeteringen (minder luchtvervuiling,

et cetera), maar dragen er zelf niet aan bij. Een onafhankelijke derde die boven de partijen staat en zorgt dat 'regels' worden nageleefd kan dit vertrouwen stimuleren.

4. *Motieven - financieel voordeel.* Actoren kunnen ook in beweging komen door financiële prikkels, waardoor het vertonen van het collectief gewenste gedrag henzelf (grotere) financiële baten oplevert.

Toepassing van gedragsinzichten op de cases

De kennis over keuzeprocessen hebben we toegepast op de eerste casus, de kennis over het doorbreken van sociale dilemma's op de tweede casus.

Eerste casus: Stimuleren afhalen en minder retourneren van internetbestellingen

Denkbare strategieën die *het keuzeproces* van internetconsumenten beïnvloeden in de richting van ophalen bij een afhaalpunt zijn:

- De default-optie bij internetbestellingen instellen op: afhalen bij een afhaalpunt. De ervaring leert dat veel mensen de default-optie kiezen. Op dit moment hebben internetconsumenten vaak nog weinig invloed op de wijze van bezorgen van het bestelde product. Webwinkels willen echter in toenemende mate meer keuzen bieden. Deze strategie sluit daarbij aan.
- Het geven van een kleine beloning. Consumenten kunnen wanneer ze kiezen voor ophalen bij een afhaalpunt worden beloond met een klein geschenk of spaarpunten.

Strategieën die het keuzeproces van internetconsumenten beïnvloeden in de richting van minder retourneren:

- Internetconsumenten een langere bedenktijd geven voor het retourneren van producten. In tegenstelling tot wat wel wordt gedacht, zijn consumenten bij een lange bedenktijd (bijvoorbeeld 100 dagen) eerder geneigd het product te houden dan bij een korte bedenktijd (bijvoorbeeld 10 dagen). De verklaring ligt in het endowment (bezits)-effect: hoe langer de retourtijd, hoe sterker de consument gehecht is geraakt aan het product en het wil houden.
- Inspelen op het 'reference dependence'-principe: hoe hoger de verwachtingen, hoe meer een product kan tegenvallen. Webshops proberen hoge verwachtingen te wekken en hun artikelen in een gunstig licht te stellen. Wanneer het product echter niet aan de hoge verwachtingen voldoet, loopt het een groter risico te worden teruggestuurd.

Een strategie die gebruik maakt van *sociale normen* om retourzendingen terug te dringen is:

- Bij een bestelling een pop-up-venster laten verschijnen met de mededeling dat een meerderheid van de klanten geen kleding retour stuurt om zo iets voor het milieu te doen (een descriptieve norm), of de mededeling dat de meeste klanten *vinden* dat men producten niet zou moeten terugsturen (de injunctieve norm). Het beroep op deze normen kan het aantal retourzendingen ten opzichte van een controlegroep omlaag brengen, zonder dat dit ten koste gaat van toekomstige bestedingen bij de webwinkel.

De bovengenoemde mogelijkheden laten zien dat het kan lonen verder te kijken dan de traditionele actoren binnen de stedelijkedistributiesector. Naast verladers en vervoerders is bijvoorbeeld ook de webwinkelende consument een relevante partij.

Tweede casus: Stimuleren lokale, collectieve inkoop door winkeliers

In de tweede casus kan het sociale dilemma worden doorbroken door:

1. *Informatie - kweken van begrip.* De betrokken winkeliers betrouwbare informatie geven over het probleem, op het niveau dat ze het meest aanspreekt, namelijk het niveau van de wijk waar hun winkel of bedrijf ligt. Ook moet duidelijk worden dat alle winkels en bedrijven (individueel) bijdragen aan het probleem.
2. *Identiteit - deel uitmaken van het collectief.* Stimuleren van het ontstaan van 'communities of practice' of gesprekstafels, waardoor de winkeliers zich gaan identificeren met het collectief.
3. *Instituties - een betrouwbare derde.* Indien er onvoldoende onderling vertrouwen is tussen de winkeliers, kan een onafhankelijke autoriteit toezicht houden. De autoriteit bewaakt de regels en procedures en past die op een rechtvaardige wijze toe.
4. *Motieven - financieel voordeel.* De moeite (tijd, onzekerheid, verdiepen in contracten) die met een overstap naar collectieve inkoop gepaard gaat, opvangen met een *Bid*-manager die de administratieve rompslomp uit handen neemt. Ook kan gekozen worden voor de minst 'bedreigende' vorm van collectieve inkoop, zoals het gezamenlijk laten ophalen van afval, omdat afval vooral iets is waarvan men zich wil ontdoen.

Vervolgstappen

In deze notitie over gedrag en stedelijke distributie is invulling gegeven aan twee onderdelen van het beleidproces: het in kaart brengen van gedragsbepalende factoren (doorgronden) en het bedenken van passende interventies (ontwikkelen). Een logische vervolgstap zou het opzetten en uitvoeren van pilot-projecten zijn om de interventies te testen. De geschetste oplossingsrichtingen moeten verder worden uitgewerkt en vertaald in concrete instrumenten en middelen. Het spreekt vanzelf dat de resultaten van de pilot-projecten goed en op meerdere momenten moeten worden gemeten. De overheid zou het experimenteren kunnen faciliteren.

Het vraagstuk 'stedelijke distributie en gedrag' is in opdracht van het beleid door het Behavioural Insight Team (BIT) van IenM opgepakt in een samenwerkingsverband van KiM, TNO, RWS en SWOV.

In deze notitie is gebruik gemaakt van literatuur, observatie en de inzichten van enkele nationale en internationale experts en bouwt voort op een verkennende studie van TNO (Wijn et al., 2016). De notitie is in maart 2017 gereviewd door Susanne Balm, Hogeschool van Amsterdam en het BIT kernteam.

2 Inleiding

Stedelijke distributie omvat een breed scala aan vervoersbewegingen die nodig zijn om een stad te laten functioneren. Winkels, horeca en kantoren moeten worden bevoorraadt, pakketjes bezorgd en vuilnis opgehaald. Stedelijke distributie houdt een stad levend. Naast positieve kanten zitten er echter ook negatieve kanten aan al deze vervoersbewegingen. Stedelijke distributie zorgt voor problemen op het gebied van duurzaamheid (Quak, 2008; Hofenk, 2012). Er is sprake luchtvervuiling, congestie, geluidshinder en verkeersonveiligheid. Stuk voor stuk problemen die niet alleen in Nederland spelen, maar in heel (stedelijk) Europa (Russo et al., 2010; Gaggi et al., 2013).

De lokale overheid en de sector zelf proberen iets aan deze problemen te doen door het aantal ritten in de stad terug te dringen en het vervoer efficiënter en duurzamer te laten verlopen. De sector doet dit overigens ook uit bedrijfseconomische oogpunt: efficiëntie betekent ook kostenbesparing. Ook de consument kan een bijdrage leveren aan een efficiënt en duurzaam systeem (Hofenk, 2012; Rli, 2013). Het realiseren van zo'n systeem is echter niet eenvoudig. Het blijft, zoals in een recent position paper van het bedrijfsleven nog eens werd benadrukt, 'een uitdaging voor alle ketenpartijen' (2017b).

Stedelijke distributie als 'wicked problem'

Wanneer een probleem complex, onzeker en gefragmenteerd is spreken we van een 'wicked problem' (Head, 2008; Korsten, 2016). Het is een 'ongetemd', 'taai' of 'duivels' probleem. Dit geldt bij uitstek voor de negatieve effecten van stedelijke distributie. De stedelijke distributie is een terrein met veel partijen en onderlinge afhankelijkheden, uiteenlopende belangen en onzekerheid over de gevolgen van veranderingen. Veel initiatieven die de problemen rond stedelijke distributie beogen aan te pakken sneuvelen voortijdig of blijken onvoldoende effectief. Ook wanneer er op papier sprake lijkt van een positieve business case (Quak, 2008; Quak et al., 2016).

Mislukte experimenten

Hoewel er positieve voorbeelden zijn om binnensteden efficiënter en milieuvriendelijker te bevoorraden (Commissie Stedelijke Distributie, 2012) zijn er helaas ook de nodige mislukte projecten (ook in het buitenland: Nordtømme et al. (2014)). Vaak is de conclusie na een proefperiode dat een experiment moet worden stopgezet. Een initiatief van de gemeente Breda is daar een voorbeeld van. In 2013 startte de Brabantse gemeente een pilot. Breda wilde de winkels en horeca in het centrum efficiënter en schoner bevoorraden, onder meer door vrachten te bundelen en gebruik te maken van 'groen' vervoer. Ruim twee jaar later werd het experiment gestopt. Er bleek onvoldoende draagvlak voor deze manier van bevoorrading. De oorzaak volgens een evaluatie: 'Eigen belang staat voorop, gewoonte is leidend en men zal dus niet snel uit zichzelf veranderen' (Vogel, 2016).

Er zijn in heel Europa enkele geslaagde experimenten, die dan ook vaak meteen tot 'best practices' worden gebombardeerd (SUGAR, 2011; Commissie Stedelijke Distributie, 2012; Dablanc et al., 2013; García, 2013; Leonardi et al., 2014; Kant et

al., 2016), maar er is nog weinig zicht op de redenen waarom sommige initiatieven wel slagen en andere niet. Er is meer inzicht nodig in het gedrag van de betrokkenen. Gedragsaspecten blijven vaak buiten beeld (Balm et al., 2015), terwijl een analyse hiervan handvatten zou kunnen bieden voor geslaagde interventies. Om deze leemte te vullen is besloten om in deze notitie het *gedrag* van de actoren in het domein van de stedelijke distributie als invalshoek te kiezen. We kijken dus niet naar de financiële kosten en baten, zoals in een businesscase-analyse, maar stellen wel vragen als: Welke actoren spelen een sleutelrol? Welke rol spelen zij bij initiatieven die stedelijke distributieproblemen willen aanpakken? En, gebruikmakend van inzichten uit de gedragseconomie en psychologie, welke mogelijkheden zijn er om het gedrag van actoren te beïnvloeden? Die kennis moet uiteindelijk inzicht bieden in beleidsstrategieën en beleidsinstrumenten die de overheid desgewenst kan ontwikkelen om barrières weg te nemen. Ook kan de overheid voorwaarden creëren zodat concepten die de problemen van stedelijke distributie verminderen meer kans krijgen.

Het dossier 'Stedelijke distributie' is door het Behavioral Insight Team (BIT) geadopteerd en geëxploreerd door een samenwerkingsverband van KiM, TNO, RWS en SWOV. Daarbij is gebruik gemaakt van literatuur, observatie in het veld (casus Damstraat, Amsterdam) en de inzichten van nationale en internationale experts, zoals Susanne Balm (HVA), Simon de Rijke (HvA) en José Holguin-Veras (Rensselaer Polytechnic Institute, Troy, NY, VS). Het gedragsanalysekader dat door de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli) is ontwikkeld is bij de analyse als hulpmiddel gebruikt (Rli, 2014). Het Rli-kader helpt beleidsmakers een analyse te maken van relevante gedragsbepalende factoren, zoals de kennis en vaardigheden die een individu heeft, zijn motieven en persoonlijke omstandigheden en welke keuzeprocessen in een situatie een rol spelen. Hierbij moet wel bedacht worden dat we in dit veld niet alleen te maken hebben met individuen maar ook met het gedrag van organisaties. Recent is er meer aandacht voor de verschillen in de wijze waarop individuen en organisaties beslissingen nemen (Fell et al., 2016; Ministerie van Economische Zaken, 2016).

Twee cases geselecteerd voor nadere analyse

Er lopen op het terrein van de stedelijke distributie diverse initiatieven om het aantal vervoersbewegingen in steden te verminderen. Deze technologische en sociale initiatieven zijn geïnventariseerd (zie voor een overzicht Visser (2015)). Vervolgens is op basis van een aantal criteria een keuze gemaakt. De criteria hadden betrekking op de toekomstbestendigheid van de initiatieven, de mate waarin problemen als luchtvervuiling, congestie, geluidsoverlast en onveiligheid (lijken te) worden opgelost en de mogelijke meerwaarde van een gedragsinvalshoek bij het initiatief (zie voor een nadere toelichting Wijn et al. (2016)). Langs deze weg is het onderzoek ingeperkt tot twee concrete cases die zich richten op vervoer in de stad.

De eerste case gaat over de mogelijkheden om het huis aan huis bezorgen van pakketjes te verminderen door het stimuleren van het afhalen bij afhaalpunten in de wijk en het terugdringen van de retourzendingen. Deze casus is gekozen met het oog op de toekomst. Het internetwinkelen maakt een sterke groei door en de verwachting is dat het aantal pakketbezorgingen aan huis de komende jaren sterk zal toenemen.

De tweede geselecteerde case gaat over het stimuleren van lokale, collectieve inkoop door winkeliers, bijvoorbeeld door de gezamenlijke inkoop van vuilophalen. Nu kopen winkeliers in dezelfde wijk of straat vaak nog individueel in zodat ze allemaal apart worden bevoorraadt. Dit leidt tot veel verschillende busjes, vrachtwagens en vuilniswagens in de wijk, terwijl het veel efficiënter zou zijn om één partij de bevoorrading of het ophalen van bedrijfsafval te laten uitvoeren.

De twee cases zijn in een voorstudie verkend waarbij de belangrijkste betrokkenen en hun doelen in kaart zijn gebracht (Wijn et al., 2016). De TNO-studie kon echter, gezien de complexiteit van het veld, niet op alle vragen antwoord geven en sloot af met een pleidooi voor meer verdiepend onderzoek. Zo bleef de rol die voor lokale en centrale overheden is weggelegd buiten beeld, moesten de kosten en baten van maatregelen voor alle betrokken partijen concreter worden gemaakt en zou de 'complexiteit van het stedelijke distributieprobleem' verder moeten 'worden ontward' (Wijn et al., 2016). Deze notitie van het KiM biedt een verdieping in de zin dat enkele onderdelen, zoals keuzeprocessen en het bevorderen van onderlinge samenwerking, verder worden uitgewerkt.

Sociaal dilemma: 'tragedy of the commons'

Beide cases zijn op te vatten als sociale dilemma's. Er is sprake van een conflict tussen wat individuele consumenten of bedrijven willen en wat ze zouden moeten doen vanuit een publiek belang (Aarts et al., 1994). Dit staat ook wel bekend als de 'tragedy of the commons' (de tragedie van de meent) (Hardin, 1968). In het commons-voorbeeld gaat het om een gemeenschappelijke weide (meent) waar koeien grazen. De weide is eigendom van verschillende boeren. Voor iedere individuele boer is het lucratief om op de weide meer koeien te laten grazen. Hoe meer koeien, hoe meer winst. Omdat alle boeren echter zo redeneren voegen ze allemaal koeien toe. Dit leidt tot overbegrazing waardoor alle boeren slechter af zijn.

Het individuele belang en het collectieve belang staan bij een sociaal dilemma op gespannen voet. In de eerste casus willen de wijkbewoners hun internetbestelling snel aan huis bezorgd hebben. Deze individuele wensen leidden echter tot een collectief onwenselijke uitkomst: veel vervoersbewegingen in de wijk die zorgen voor luchtvervuiling, congestie en verkeersonveiligheid. Het individu (de wijkbewoner) heeft de baten, terwijl het collectief (alle bewoners van de wijk) de kosten draagt. In de tweede casus laten winkeliers en bedrijven zich individueel bevoorraden. De winkeliers worden op maat bediend door een eigen vervoerder. Doordat iedereen zijn eigen vervoerder kiest zijn er veel vervoersbewegingen in de wijk (met de eerder genoemde negatieve gevolgen voor het collectief).

Menselijke keuzeprocessen (casus 1) en sociaal dilemma (casus 2)

Om een sociaal dilemma te doorbreken zullen partijen moeten samenwerken. De betrokkenen zullen verder moeten kijken dan hun directe eigenbelang in het hier en nu. Meestal blijkt het ingewikkeld om een dergelijke samenwerking te organiseren. Er kunnen allerlei drempels zijn, zoals het ontbreken van een gespreksbasis omdat partijen elkaar onvoldoende kennen. Ook kan er sprake zijn van een kennistekort, angst voor verandering en weinig oog voor maatschappelijke baten (Motivaction, 2016).

Het stimuleren van samenwerking en afstemming ligt met name bij de casus 'internetbestellingen' ingewikkeld. Deze casus kenmerkt zich door een diffuus veld met veel individuele consumenten en kleine onderaannemers (zzp-ers) die voor een

pakketdienst rijden. Deze situatie maakt het stimuleren van samenwerking ingewikkeld. Bij de tweede casus 'lokale, collectieve inkoop' zijn er meer georganiseerde belanghebbenden. Deze partijen zijn makkelijker te traceren en eenvoudiger met andere stakeholders in contact te brengen. Om die reden is de tweede casus als sociaal dilemma uitgewerkt en de eerste casus niet. De casus 'internetbestellingen' leent zich meer voor subtiele vormen van beïnvloeding en hier richten we ons dan ook op de menselijke keuzeprocessen die bij internetbestellingen een rol spelen.

Beperkingen van dit onderzoek

Deze notitie heeft een inventariserend karakter en is gebaseerd op literatuuronderzoek en bijdragen van experts. Op basis van deze literatuur en expertise worden enkele mogelijkheden geschetst om de problemen die met stedelijke distributie zijn verbonden (geluidsoverlast, luchtvervuiling, verkeersveiligheid en congestie) terug te dringen. Het betreft veelal buitenlands onderzoek en de ideeën zijn soms ontleend aan andere beleidsterreinen. Nader onderzoek zal het moeten uitwijzen of de gesuggereerde oplossingen ook in de Nederlandse context werken en geschikt zijn voor dit specifieke beleidsveld. Verder zijn de voorgestelde mogelijkheden voor een deel gebaseerd op experimenteel onderzoek. Het is nog niet bekend of de experimenten ook in het veld werken. Ook zullen de voorstellen moeten worden vertaald in concrete instrumenten en middelen.

3 Onderzoek op het gebied van gedrag en stedelijke distributie

De problemen op het terrein van de stedelijke distributie zijn uitgebreid bestudeerd en in honderden publicaties geanalyseerd. Toch is de meeste literatuur '... limited and fragmented' (Dablanc et al., 2013). Talloze publicaties gaan in op concrete initiatieven en 'best practices'. Het probleem is echter dat de best practices en cases meestal uiterst beknopt worden beschreven en op het gebied van gedrag - waarom hebben partijen zich in deze 'best practices' gedragen zoals ze zich hebben gedragen? - weinig te bieden hebben (Balm et al., 2015). Wel zijn er enkele uitzonderingen. Er is op het terrein van de stedelijke distributie steeds meer literatuur beschikbaar over het in kaart brengen van stakeholders, de stappen in gedragsverandering, barrières die moeten worden geslecht, praktische vormen van samenwerking, het modelleren van gedrag, en het gebruik van Multi-Actor Multi-Criteria Analysis (MAMCA) en andere evaluatiemethoden. Deze literatuur lopen we hieronder systematisch af zonder diep op de inhoud in te gaan. Deze inhoud komt, waar relevant, later in deze rapportage aan bod.

1. Aandacht voor (alle) stakeholders

De laatste jaren is er veel aandacht voor de relevante actoren binnen stedelijke distributie (Bjerkman et al., 2014). De beleidsomgeving moet helder in kaart worden gebracht. De bestuurskundigen Klijn en Van Twist wezen er in 2000 al op, bij een analyse van stadsdistributiecentra, dat dit tijdig en diepgaand moet gebeuren (Klijn et al., 2000).

Sindsdien is het steeds duidelijker geworden dat er zonder draagvlak geen haalbare oplossingen zijn en dat met *alle* stakeholders rekening gehouden moet worden. De bij een casus betrokken actoren worden dan ook steeds vaker in kaart gebracht (Stathopoulos et al., 2011; Oliveira et al., 2015) en daarbij gekeken naar hun behoeften (Ballantyne et al., 2013), perspectieven (Oliveira et al., 2015), doelen (Slabbekoorn, 2014), rollen (Witkowski et al., 2014), waarden en drijfveren (Bosboom et al., 2014) en motivaties (Hofenk, 2012; Tretvik et al., 2014). Onderzoek naar motivaties laat zien dat de acceptatie van maatregelen mede afhangt van de mate waarin de maatregelen als noodzakelijk, legitiem, vertrouwenwekkend, rechtvaardig en effectief worden beschouwd (Hofenk, 2012; Tretvik et al., 2014).

2. Verandering gaat stap voor stap

Er is een steeds duidelijker besef dat gedragsverandering in de stedelijke distributie, net als in andere sectoren, niet 'zomaar' plaatsvindt. Wil gedrag in de distributieketen veranderen dan moeten er verschillende stadia worden doorlopen. Daarbij kan gedacht worden aan bewustwording (mensen moeten zich bewust zijn van het probleem en de oplossing), het vormen van een mening (informatie verwerken), bereidheid tot veranderen, de mogelijkheid hebben tot verandering, het daadwerkelijk uitvoeren en, tot slot, het volhouden van de verandering (Balm et al., 2015).

3. Barrières zijn er op verschillende niveaus

In de literatuur over stedelijke distributie komt daarnaast steeds meer aandacht voor *barrières* voor verandering (Quak, 2008; Hofenk, 2012). De barrières kunnen liggen op het gebied van regelgeving (waar hulp van de rijksoverheid bij nodig is),

infrastructuur (ontoereikend), financiën (gebrek aan financiering), politiek en cultureel (gebrek aan belangstelling omdat 'de markt het wel oplost', gebrek aan kennis, te weinig stakeholders betrokken), praktisch en technologisch (te weinig kennis van bestaande oplossingen, gebrek aan communicatie en onverwachte neveneffecten) en inzicht in de impact (gebrek aan statistische en feitelijke informatie). Dergelijke barrières zijn in kaart gebracht bij het realiseren van stedelijke distributiecentra, zoals in Oslo (Lindholm, 2010; Nordtømme et al., 2014).

4. Het belang van betrokkenheid en samenwerking

Naast wetenschappelijk, analytisch onderzoek naar stedelijke distributie zijn er ook steeds meer praktische initiatieven die de betrokkenheid van stakeholders proberen te bevorderen. Er wordt gewerkt met nieuwe samenwerkingsvormen (Visser, 2015). Het zijn de zogenoemde 'communities of practice' (Samuel et al., 2015), 'Freight Quality Partnerships (FQPs)' (Lindholm et al., 2013; Lindholm et al., 2014), 'Living labs' (denk aan de Green Deal Zero Emission Stadslogistiek) (Quak et al., 2016) en gesprekstafels of focusgroepen (Bjerkan et al., 2014). In deze ontmoetingsplaatsen wordt geprobeerd de barrières tussen actoren te slechten door interactie, discussie, het delen van ervaringen en pogingen om elkaars taal te leren spreken. Zo wordt gewerkt aan wederzijds begrip en vertrouwen, worden er bruggen geslagen en wordt een gedeelde geschiedenis opgebouwd (Samuel et al., 2015). Op deze wijze ontstaat er zicht op initiatieven die effectief zijn en die door alle betrokkenen worden geaccepteerd (het vinden van 'common ground').

5. Het modelleren van gedrag

De Agent Based Modelling Approach (ABM) is een rekenmethode die veelal is opgebouwd uit een centraal issue, betrokken actoren, relaties tussen het issue en de actoren en een set van operatoren die de interactie tussen actoren en objecten mogelijk maakt. De ABM is de laatste jaren in opkomst, kent meerdere varianten en is in de wetenschappelijke literatuur volop onderwerp van discussie (Weerdt et al., 2014; Anand, 2015; Maggi et al., 2015). Het uitgangspunt bij deze modelmatige benadering is dat actoren autonoom en rationeel beslissingen nemen. Door het gedrag van alle autonome 'agents' te modelleren wordt het effect van gedrag op de stedelijke logistiek bepaald en zijn ex ante simulaties en ex post evaluaties mogelijk (zie bijvoorbeeld Duin et al. (2012) die met deze methode de levensvatbaarheid van stedelijke distributiecentra evalueerden).

6. Bruikbare evaluatiemethoden

Veel initiatieven om problemen bij stedelijke distributie op te lossen worden niet of nauwelijks (ex ante) geëvalueerd en daardoor is zelden vooraf duidelijk welke initiatieven op draagvlak kunnen rekenen. Dat is op zich begrijpelijk aangezien het veld van de stedelijke distributie veel stakeholders kent met uiteenlopende belangen en doelen, het vaak onduidelijk is hoe de kosten en baten van een maatregel zullen uitpakken en er vaak geen duidelijke probleemeigenaar is (Balm et al., 2014). Toch zijn er evaluatiemethoden voorhanden, zoals de 'social cost benefit analysis', 'business model analysis' en de 'Multi Actor Multi Criteria Analysis' (MAMCA). Met name de MAMCA is op het gebied van stedelijke distributie in onderzoek toegepast (Macharis et al., 2009). Het is een uitwerking van Multi-criteria-analyse waarmee verschillende alternatieven zijn te evalueren, rekening houdend met de doelen van de actoren die in het besluitvormingproces een rol spelen (Macharis et al., 2014; Lebeau et al., 2015; Macharis et al., 2015). Recent is een MAMCA uitgevoerd in Brussel rond een stedelijk distributiecentrum. Met behulp van de analyse werd een

optimaal scenario gevonden waarbij alle stakeholders erop vooruit gingen (Lebeau et al., 2015).

Conclusie

Alles overziende is er in de literatuur over stedelijke distributie in toenemende mate aandacht voor:

- alle stakeholders en hun standpunten, belangen en drijfveren;
- het besef dat gedragsverandering stap voor stap gaat;
- de barrières die er zijn, op allerlei niveaus (cultureel, regelgeving, financiën, et cetera);
- de noodzaak van het bij elkaar brengen van stakeholders (voor discussie en kennisuitwisseling);
- hoe gedrag kan worden gemodelleerd;
- hoe alternatieven kunnen worden gewogen (zodat er een uitkomst is waar iedereen mee kan leven).

Deze notitie bouwt voort op de publicatie *Gedrag in stedelijke distributie* (Wijn et al., 2016). In deze voorstudie is voor de twee geselecteerde cases vooral invulling gegeven aan het bovengenoemde '1. Aandacht voor (alle) stakeholders'. De betrokken partijen zijn geïnventariseerd en hun doelen en invloed bepaald. Ook is er voor de twee cases systematisch een gedragsanalysemodel doorlopen (zie paragraaf 4 van deze notitie). Zo is er zicht ontstaan op de bekwaamheden, motieven en omstandigheden van de betrokken partijen. Deze notitie voegt daar de volgende stappen aan toe:

- een omschrijving van het huidige en het gewenste gedrag, wat tevens schematisch wordt weergegeven (paragraaf 3.1 en 3.2);
- op enkele onderdelen een nadere uitwerking van het genoemde gedragsanalysemodel voor de casus 'afhaalpunten voor internetbestellingen' (paragraaf 4.1);
- een analyse van de casus 'lokale, collectieve inkoop' vanuit het perspectief 'sociaal dilemma' (paragraaf 4.2);
- aandacht voor vervolgstappen, zoals experimenteren en monitoren.

4 Twee cases voor nadere gedragsanalyse

Verschillende trends hebben invloed op de stedelijke distributie (Luman, 2015; ING Economisch Bureau, 2016). Denk aan economische ontwikkelingen, veranderende consumptiepatronen en de opkomst van het internetwinkelen. Met name de laatste trend heeft nu al gevolgen voor de stedelijke distributie en de toekomstige gevolgen zijn mogelijk nog groter. We hebben internetwinkelen daarom als casus gekozen (paragraaf 4.1). De tweede casus gaat over de gezamenlijke inkoop van winkeliers in een winkelgebied (paragraaf 4.2).

4.1 Casus 'afhaalpunten voor internetbestellingen en verminderen retourzendingen'

Het internetwinkelen is al jaren in opkomst. In 2005 kochten ongeveer 6 miljoen internetgebruikers weleens iets online, in 2014 was dit aantal bijna verdubbeld (CBS, 2015). In 2016 gaf bijna driekwart van de Nederlanders aan dat ze wel eens online aankopen doen voor privédoeleinden (CBS, 2016a). Ook 65-plussers weten steeds vaker de weg naar de webwinkel te vinden. Online wordt vooral kleding en sportartikelen gekocht, gevolgd door het boeken van reizen en accommodaties en het kopen van kaartjes voor evenementen (Eurostat, 2015). Daarnaast stijgt de online verkoop van levensmiddelen. In 2016 gaf bijna 20% van de mensen aan online levensmiddelen gekocht te hebben. Als gevolg van het internetwinkelen neemt het aantal webwinkels ieder jaar toe en het aantal fysieke winkels af (Casengo, 2014). Voor de fysieke winkelgebieden dreigt steeds vaker leegstand. De omzet van de webwinkels nam in het eerste kwartaal van 2016 met meer dan 22% toe (CBS, 2016b). De opkomst van de online winkels heeft de aard van de detailhandel en het winkelgedrag van consumenten fundamenteel veranderd (Oostrom et al., 2016).

Een ander gevolg van het internetwinkelen ligt op het vlak van de bezorging van goederen. Sinds 2011 stijgt de omzet bij koeriersbedrijven. In 2015 en begin 2016 was de omzetstijging elk kwartaal bijna 9%.

Hieronder schetsen we de problemen die in deze casus spelen en geven we aan hoe internetconsumenten en bedrijven de situatie ervaren en wat hun wensen zijn.

Probleemschets: (te) veel vervoersbewegingen in de wijken

Ongeveer 80% van alle online productbestellingen wordt bij de consument thuis bezorgd. Door de toename van het thuisbezorgen neemt het bestelautoverkeer in de woonwijken toe. Het meenemen van in de winkelstraat gekochte producten maakt deels plaats voor levering aan huis (Luman, 2015). Ook is er sprake van retourzendingen, zie het kader 'vervoersbewegingen'.

Een deel van het bestelverkeer verplaatst zich van het winkelgebied naar de woonwijken. Dat leidt niet direct tot een verkeerschaos, maar op termijn kunnen de gevolgen groot zijn. Sommigen vrezen een 'rampzalige ontwikkeling' (2016). Zo maakt Walther Ploos van Amstel, lector city logistics aan de Hogeschool van Amsterdam, zich zorgen over de groei van het aantal pakketbezorgers ('een explosie in het aantal bestelbusjes') en de druk die dit op wijken zal leggen. Niet alleen Albert Heijn, maar ook Jumbo en Plus gaan zelf boodschappen bezorgen en ook Coolblue is gestart met een eigen bezorgdienst. Ze voegen zich naast bestaande besteldiensten, als Picnic, HelloFresh, restaurants, lokale winkeliers die aan huis

leveren en pakketdiensten als PostNL, UPS en DHL. Ploos van Amstel liet zijn studenten in het voorjaar en het najaar van 2015 het aantal bestelbussen turven: 'Op dit moment rijden er in een gemiddelde woonwijk al twaalf tot vijftien bestelbussen per dag'. Sommige daarvan komen dagelijks wel drie keer in de straat. Ploos van Amstels vermoeden is dat het aantal snel naar 'dertig tot vijftig besteldiensten per dag' zal uitlopen (Dijkhuizen, 2016).

Een stad als Amsterdam staat in dit scenario het nodige te wachten. Nu rijden er dagelijks zo'n 3.000 vrachtwagens en 25.000 bestelbusjes Amsterdam in en uit (Guis, 2015) en worden er per dag 40.000 postpakketjes bezorgd. Over 10 jaar, is de verwachting, zal dit aantal ruimschoots zijn verdubbeld naar 100.000 per dag (Zwol, 2016).

Het thuisbezorgen lijkt vooral een probleem van de toekomst te worden. Op dit moment is de problematiek rondom thuisbezorgen nog beperkt. De studie 'Gebruikers en inzet van bestelauto's in Nederland' (2017) geeft inzicht in het gebruik van de circa 876.000 bestelauto's in Nederland. Uit de studie blijkt dat 35-50% van alle bestelauto's voor goederenlogistiek (het bedrijfsmatig transport van goederen) wordt gebruikt. Bij bezorging aan huis is circa 2-3% van de bestelauto's betrokken. Bestelauto's zorgen voor 34% van de fijnstofemissies in de bebouwde kom van alle wegverkeer, terwijl hun aandeel van de gereden kilometers van alle wegverkeer binnen de bebouwde kom 12% is. Bestelauto's zorgen voor circa 14% van de CO2 uitstoot van het Nederlands wagenpark en circa 35% van de CO2 uitstoot van logistiek verkeer (Topsector Logistiek, 2017).

Wat wil de internetconsument?

De Nederlandse consument die op internet iets koopt heeft tot nu toe weinig te zeggen over de bezorgservice. Nog geen kwart van de webshops geeft de consument hierin een keuze (GfK, 2016). Dit gebrek aan keuzevrijheid van de consument is opmerkelijk, aangezien internationaal onderzoek laat zien dat de meeste bedrijven een betere dienstverlening aan de klant voorop hebben staan. Het zo goed mogelijk bedienen van de klant zien zij als mogelijkheid om uiteindelijk meer inkomsten te kunnen genereren (Descartes, 2016). Er zijn wel veranderingen op dit punt. Zo geeft de webwinkel Bol.com aan dat bestellingen bezorgd kunnen worden op het werk, bij een afhaalpunt of thuis. De klant heeft het voor het kiezen.



Winkelen zonder zorgen

Wachten tot de postbode je pakketje komt brengen, is niet langer nodig. Jij kiest **waar en wanneer** je je bestelling wilt ontvangen en wij regelen de rest. Zo kun je je bestelling laten bezorgen op je werk, bij een afhaalpunt of gewoon thuis. Als je wilt, kunnen we ook 's avonds of op zondag bij je thuisbezorgen.

Bron: Nieuws van bol.com, 2017

Redenen om gebruik te maken van een lokaal afhaalpunt zijn een mogelijk snellere levering, duurzaamheid, de mogelijkheid om het afhalen te combineren met boodschappen, het idee dat het pakket in veilige handen is en de onafhankelijkheid van de bezorgtijd. Barrières kunnen zijn dat afhaalpunten onbekend en daardoor onbemind zijn, geassocieerd worden met minder gemak, afbreuk doen aan de

productbeleving, niet dichtbij zijn en ongunstige openingstijden kennen (Wijn et al., 2016).

Ook voor verladers kan het interessant zijn om te streven naar afhaalpunten of pick-up points. Het aanbieden van een lokaal afhaalpunt kan mogelijk kosten drukken, beantwoorden aan een groeiende klantwens en bijdragen aan een duurzaam imago. In de position paper 'Samenwerken aan efficiënte bevoorrading van binnensteden' constateert het bedrijfsleven dat Nederland ten opzichte van andere landen achterloopt bij het ontwikkelen van afhaalpunten en dat deze situatie zou moeten veranderen. Er zal onderzoek moeten komen naar de mogelijkheden om afhaalpunten voor de consument aantrekkelijker te maken (2017b).

Vervoersbewegingen

We onderscheiden in deze casus twee soorten vervoersbewegingen:

- 1) Van webwinkel naar consument. De goederen worden afgeleverd aan huis of bij een afhaalpunt waar de consument ze afhaalt.
- 2) Retourzendingen. De zending van goederen terug naar de webwinkel.

1. Van webwinkel naar consument

Naarmate er vaker bij consumenten thuis wordt bezorgd stijgt het aantal vervoersbewegingen van vervoerders (besteldiensten). Alle consumenten worden immers individueel en op verschillende dagen en tijdstippen bediend. Ook komt het regelmatig voor dat consumenten niet thuis zijn en dat het pakket nogmaals of zelfs meerdere malen door de vervoerder moet worden aangeboden. Afhaalpunten verminderen het aantal vervoersbewegingen van vervoerders.

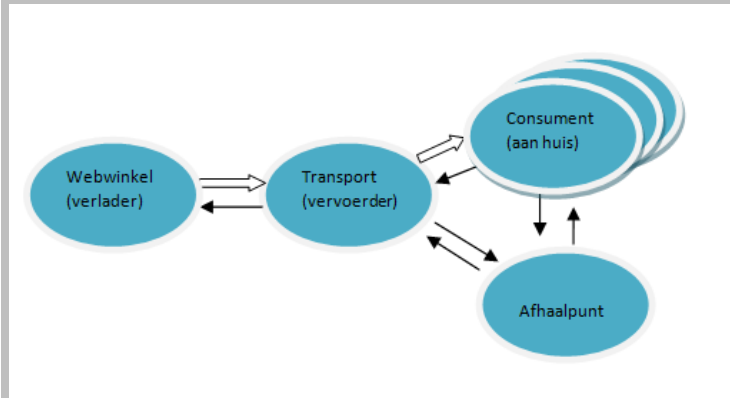
Hierbij zijn wel enkele relativeringen op zijn plaats. In eerste plaats zullen sommige grote en zware goederen, denk aan wasmachines en koelkasten, altijd thuisbezorgd worden. Een afhaalpunt is in deze gevallen geen geschikt alternatief. Bij pakketten die door de brievenbus passen (boeken, cd's) zullen consumenten ook thuisbezorgen prefereren boven afhalen. De consument hoeft er immers niet voor thuis te blijven. Afhaalpunten zijn dus slechts voor een deel van de pakketpost een reële optie.

In de tweede plaats zal het aantal bewegingen van vervoerders door het gebruik van afhaalpunten afnemen, maar zal het aantal vervoersbewegingen van consumenten toenemen. Wanneer zij in de auto stappen om hun pakket op te halen is er nog weinig gewonnen. Afhaalpunten dienen dus op loop- of fietsafstand te liggen. Ook dient de locatie strategisch gekozen te worden. Als het afhaalpunt bijvoorbeeld in een supermarkt is gevestigd, waar ook de dagelijkse boodschappen worden gedaan, zal het afhalen meestal niet met een extra vervoersbeweging gepaard gaan. Een toename van het aantal afhaalpunten kan het totaal aantal vervoersbewegingen dat nodig is om de goederen bij de consument thuis te krijgen beperken.

In de derde plaats zijn er ook ontwikkelingen die het bezorgen aan huis minder problematisch maken. Zo zal pakketbezorging met elektrisch vervoer leiden tot minder luchtvervuiling en geluidshinder. Het leidt echter niet tot een vermindering van verkeersonveiligheid en congestie. Dit is wel het geval wanneer de pakketbezorging plaatsvindt door fietskoeriers. Deze kunnen echter slechts een beperkt aantal goederen meenemen. Dit geldt ook voor de experimenten met bezorg-drones en robotkarretjes (Ammelrooy, 2017).

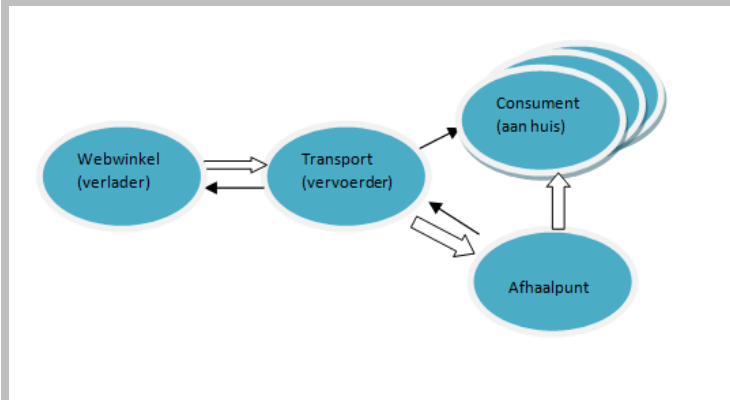
Figuur 4.1

Vervoersbewegingen van webwinkel naar consument, inclusief retourstromen – huidig gedrag.



Figuur 4.2

Vervoersbewegingen van webwinkel naar consument, inclusief retourstromen – gewenst gedrag.



2. Retourzendingen

Het aantal vervoersbewegingen wordt ook beperkt wanneer consumenten niet of minder retour zenden en/of wanneer zij de retourzendingen via een (strategisch gelegen) afhaalpunt laten verlopen.

Wanneer een artikel niet bevalt (een kledingstuk blijkt bijvoorbeeld te groot) dan mag het meestal gratis retour afzender. Gevolg is dat zo'n 30 procent van de kleding en accessoires die consumenten online kopen, weer teruggaat naar de webwinkel. Bij een bedrijf als Zalando (een webshop voor schoenen, kleding en modeaccessoires) is dat zelfs de helft van alle aankopen. De retourzending levert behalve de vervoersbeweging naar de webwinkel vaak nog een nieuwe vervoersbeweging op: die van het vervangende goed naar de consument.

De figuren 4.1. en 4.2 laten zien dat het kan lonen verder te kijken dan de traditionele actoren binnen stedelijke distributie-sector. Naast verladers, waaronder ook grote webwinkels, zoals Bol.com, en vervoerders is ook de webwinkelende consument een relevante partij.

Wat betekenen afhaalpunten voor de bedrijven?

Het voordeel van een afhaalpunt is dat pakketjes op één punt verzameld worden en niet naar verschillende adressen gaan. Dat maakt de 'last mile' naar de consument efficiënter. In Nederland zijn in ruim 10 jaar tijd bijna 6000 afhaalpunten gerealiseerd (zie tabel 4.1). Dit aantal zal naar verwachting nog toenemen, maar het is in dit stadium onduidelijk welke vlucht het aantal afhaalpunten zal nemen.

Sommige organisaties willen het aantal pick up points uitbreiden, anderen zijn een stuk terughoudender. Albert Heijn opent bijvoorbeeld slechts mondjesmaat nieuwe afhaalpunten. De supermarktketen mikt vooral op thuisbezorgen omdat de klant daar de voorkeur aan geeft: 'klanten hebben over het algemeen meer interesse in thuisbezorging' constateert een woordvoerder van Albert Heijn (Rijlaarsdam, 2017). Een aantal andere (web)winkels staat positiever tegenover afhaalpunten. Zo wil de supermarktketen Jumbo het aantal punten de komende jaren fors uitbreiden. Anders dan Albert Heijn laat Jumbo de onlinebestellingen op afhaalpunten bezorgen. Jumbo realiseerde begin 2017 het 300^e afhaalpunt en daar zullen er in 2017 nog zeker 50 bijkomen.

Tabel 4.1

Afhaalpunten in
Nederland 2016.
Bron: Paazl (2016).

Afhaalpunten in Nederland 2016	Circa
Postnl - Pakketpunt	2800
DHL - DHL Parcelshops	1000
DPD - Pickup Parcelshops	750
De Buren	50
UPS - UPS Access Points	835
GLS - Pakketshop	550

Variatie in afhaalpunten

Het ene afhaalpunt is het andere niet. Er zijn talloze nieuwe initiatieven op dit gebied, zoals BezorgMus, BringMe, Parcls en Redjepakketje. Hierbij kiest de klant zelf zijn ontvangstadres bij hem in de buurt en haalt hij het pakket op, op een voor hem handig moment.

Parcls heeft bijvoorbeeld in Amsterdam op twee drukke locaties pakketpunten geopend. De punten zijn open tussen zeven uur 's morgens en half tien 's avonds. Het bedrijfje biedt ook de mogelijkheid om de pakketjes, alsnog, bij de klant te laten bezorgen. Dit gaat per fiets. Bij het afhaalpunt kunnen ook verse maaltijden worden gekocht (Kruyswijk, 2017).

De Buren richt zich op onbemande afhaalpunten. Zo zijn er kluisjes te vinden in winkelcentra, tankstations, bouwmarkten, autowasstraten, supermarkten en kantoorlocaties. In Rotterdam wordt sinds maart 2017 geëxperimenteerd met onbemande kluisjes in parkeergarages. Het idee is dat automobilisten, voordat ze naar huis rijden, even langs de wand met kluisjes lopen om hun pakketje op te halen (Kooyman, 2017).

Verder zijn er natuurlijk altijd nog de burens die een pakketje kunnen aannemen. Mensen die veel thuis zijn worden bij bezorgers al snel populair. Het zijn volgens NRC Handelsblad 'de werklozen en de arbeidsongeschikten. De hoogzwangeren, de pas-bevallenen, de thuisblijfmoeders. De zzp'ers en de bejaarden, de zieken en hun mantelzorgers'. Die krijgen de pakjes in hun gang en de burens aan hun deur. 'Zij zijn de nieuwe hotspots' (Houtekamer, 2016).

Er zijn ook afhaalpunten waarbij de klant nog geen meter hoeft te lopen. DHL Parcel experimenteert met een pakketbrievenbus die afleveren en ophalen mogelijk maakt terwijl de ontvanger niet thuis is. De deelnemers aan de proef hebben een grote pakketbrievenbus op hun voordeur gekregen: de Mypo. Met een unieke cijfercode kunnen alleen de ontvanger en de bezorger de Mypo openen (zie: www.mypo.nl).



Wat betekenen retourzendingen voor de bedrijven?

Gratis retourneren zijn een deel van het succes van online aanbieders. 'Het is service, net zoals veel webwinkels gratis bezorging aanbieden', constateert ING Retail (2013). Online-consumenten bestellen liever geen producten die niet eenvoudig retour gestuurd kunnen worden (Minnema, 2017). Consumenten bekijken het retourbeleid van een webwinkel vaak voordat zij werkelijk tot aankopen overgaan. Het eenvoudig maken van het retourneren resulteert in meer en terugkerende bestellingen en drukt de relatieve kosten van retourneren (Bron, 2016).

Het aantal online-aankopen bij een webwinkel neemt toe als de consument gratis kan retourneren. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat consumenten die een product ooit op eigen kosten naar een webshop terugstuurden, in de jaren daarna veel minder (75 tot 100 procent) aankopen deden bij dezelfde shop. Daartegenover bleken de uitgaven bij dezelfde webwinkel van consumenten die ooit gratis retourneerden, juist flink toe te nemen (158 tot 457 procent) (Bower et al., 2012).

Bedrijven verlenen de service, maar het kost ze wel geld. Niet alleen nemen veel bedrijven de retourkosten voor hun rekening, de teruggestuurde artikelen moeten ook worden geïnspecteerd en op kwaliteit gecontroleerd. Volgens een Duitse EHI-studie heeft bij tweederde van de onderzochte Duitse, Oostenrijkse en Zwitserse Online-handelaren het verminderen van retourzendingen de hoogste prioriteit. Een retourzending kost een webwinkel dan ook gemiddeld al gauw € 10. Een tiende van de teruggestuurde artikelen is niet meer bruikbaar en moet worden vernietigd (EHI, 2016). In Nederland bedragen de kosten gemiddeld 12,5% van het factuurbedrag. Ook in ons land zijn retourzendingen een grote kostenpost (Minnema, 2017). De EHI-studie laat zien dat het percentage retourzendingen verschilt van product tot product. Bij 65% van de online-handelaren ligt het aandeel teruggestuurde artikelen rond de 10%. Bij een klein deel (3%), met name op het terrein van mode en accessoires, kan het aandeel retourzendingen oplopen tot 60%. In Nederland gaat ongeveer 30% van de online aankopen retour (Minnema et al., 2017).

De meeste producten worden niet teruggestuurd omdat ze defect zijn, maar omdat ze niet aan de verwachtingen van de consument voldoen. Sommige webwinkels slagen er blijkbaar onvoldoende in om een goed beeld te geven van hun producten.

4.2

Casus 'lokale, collectieve inkoop'

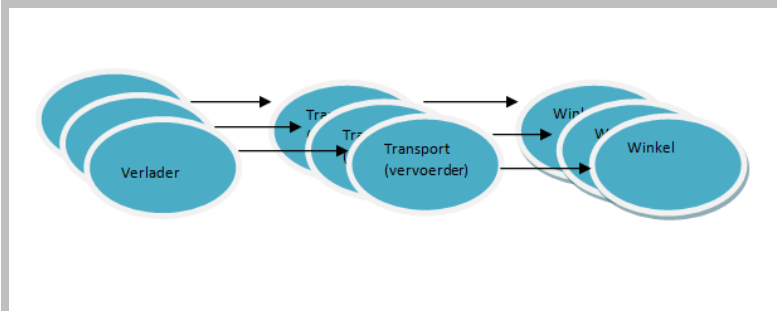
Bij lokale, collectieve inkoop kopen bedrijven in geografische nabijheid van elkaar gezamenlijk diensten in. Te denken valt aan facilitaire zaken zoals een afvalophaaldienst of de levering van kantoorartikelen. De grotere schaal kan de prijs van de dienst of producten verlagen en de leverancier kan een efficiënte ronde maken in een klein gebied.

We richten ons in deze casus specifiek op lokale collectieve inkoop door het MKB in binnensteden. Vaak zijn die verenigd in lokale winkeliers- of ondernemersverenigingen. Hoewel bedrijven binnen deze verenigingen vaak al wel samenwerken, hebben ze meestal nog geen aandacht voor gezamenlijke inkoop. De vraag die we daarom centraal stellen is welke factoren bij ontvangers (MKB'ers) een rol spelen om lokaal, collectief in te kopen, bijvoorbeeld in het verband van hun lokale vereniging.

Figuur 4.3

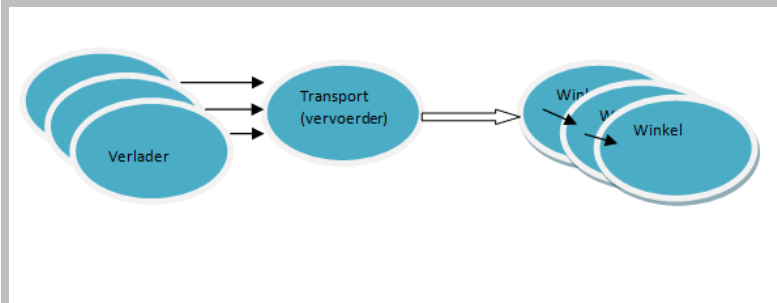
Vervoersbewegingen van verlader naar winkel – huidig gedrag.

Vervoersbewegingen



Figuur 4.4

Vervoersbewegingen van verlader naar winkel – gewenst gedrag.



Wat betekent gezamenlijk inkopen voor de bedrijven?

MKB'ers die diensten afnemen willen betrouwbare leveringen, kosten besparen door goedkoop in te kopen, gemak en aansluiting van de inkoop bij de bestaande bedrijfsprocessen. Redenen om te kiezen voor gezamenlijke inkoop zijn een kostenreductie, verbetering van het binnenstadklimaat en daarmee positief effect op klantervaring. Het gedrag van andere MKB'ers kan bovendien sterk van invloed zijn op het gedrag van individuele MKB'ers. Barrières voor gezamenlijke inkoop zijn het zich willen onderscheiden van anderen, de afhankelijkheid van anderen, het ontbreken van een gevoel van verantwoordelijkheid voor de stedelijke distributie problematiek omdat ze maar een kleine rol spelen in het geheel, lopende contracten, het ontbreken van een organiserende partij en een lage prioriteit omdat het geen kernonderdeel van de bedrijfsvoering betreft (Wijn et al., 2016). Er lopen op dit moment in Nederland verschillende initiatieven voor collectieve afvalinzameling door winkeliers en bedrijventerreinen. Bijvoorbeeld in Amsterdam (meerdere locaties), Emmen (bedrijventerrein Bargermeer), Den Haag

(Zuiderparklaan/Escamplaan), Den Bosch (Spoorzone). Buitenlandse voorbeelden zijn de Business Improvement Districts (BIDs) in het Verenigd Koninkrijk, waarin bedrijven in de binnensteden van bijvoorbeeld Leeds, Bath samenwerken om de binnenstad aantrekkelijker te maken en geld te besparen met gezamenlijke activiteiten zoals afvalinzameling.

5 Gedragsanalyse

In het vooronderzoek (Wijn et al., 2016) is gebruik gemaakt van het gedragsanalysekader dat door de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli) is ontwikkeld (Rli, 2014); zie figuur 4.1. Dit kader heeft de structuur van een vragenlijst die systematisch moet worden doorlopen. Er zijn vragen over de aard van het beleidsprobleem (1), de factoren waaruit het gedrag kan worden verklaard (2), zoals motieven en keuzeprocessen, en een nadere uitwerking van de gedragsbepalende factoren (3). Het kader wordt afgesloten met beleidsstrategieën (4) en beleidsinstrumenten (5), zie figuur 5.1. Een vergelijkbaar kader is de DOE-MEE tool (Doorgronden, Ontwikkelen, Experimenteren, Monitoren En Evalueren) (Behavioural Insight Team (BIT), 2016). Het systematisch doorlopen en beantwoorden van de vragen leidt tot nieuwe gedragsinzichten.

Figuur 5.1

Schematische weergave het gedragsanalysekader van de Rli.

Bron: Rli, 2014



Zowel de benadering van de Rli als die van DOE-MEE wijst erop dat het menselijk keuzeproces afhankelijk is van (onder andere):

1. De manier waarop keuzen worden aangeboden;
2. De sociale omgeving van mensen en daarmee verbonden sociale normen.

Gezien deze afhankelijkheden zijn er manieren te bedenken waarop het menselijk keuzeproces te beïnvloeden is. Dat is hieronder in paragraaf 5.1 in een eerste aanzet uitgewerkt voor de casus afhaalpunten en retourzendingen. Zoals we zagen in paragraaf 4.1 neemt in deze casus het aantal vervoersbewegingen af als consumenten hun internetbestellingen vaker bij (strategisch gelegen) afhaalpunten afhalen in plaats van ze thuis te laten bezorgen en als er minder goederen worden geretourneerd. De uitwerking van de manieren om het menselijk keuzegedrag te beïnvloeden is hierop gericht.

Voor de casus collectieve inkoop in paragraaf 5.2 kiezen we de invalshoek van het 'sociale dilemma' en de mogelijke strategieën om dit te doorbreken. Zoals we zagen in paragraaf 4.2 neemt in deze casus het aantal vervoersbewegingen af als bedrijven die geografisch nabij zijn hun diensten gezamenlijk inkopen, zoals het gezamenlijk laten ophalen van afval. Het gaat dus om het doorbreken van het sociale dilemma dat dit nu belemmert.

5.1 Casus 'afhaalpunten voor internetbestellingen en verminderen retourzendingen'

Keuzeprocessen worden gestuurd door de wijze waarop keuzen worden aangeboden. Ook zijn mensen gevoelig voor de geboden en verboden uit hun sociale omgeving.

1. Gebruikmaken van de manier waarop keuzen worden aangeboden

Mensen maken keuzen op basis van allerlei afwegingen, heuristieken of vuistregels, impulsen en gewoonten (2017a) en net als mensen zijn ook bedrijven gevoelig voor *biases* (vertekeningen) (zij het soms in iets mindere mate) (Ministerie van Economische Zaken, 2016).

De 'default': een automatische keuze voor het afhaalpunt

De wijze waarop mensen keuzen krijgen voorgesteld bepaalt in sterke mate de uitkomst van het keuzeproces. Veel alledaagse beslissingen hebben een defaultoptie. 'Defaults' zijn voorgeselecteerde keuzemogelijkheden. Iedereen houdt keuzevrijheid, maar mensen hanteren onbewust een heuristiek of vuistregel die ervoor zorgt dat ze de defaultkeuze accepteren (Dolan et al., 2010). Mensen hebben in de praktijk meestal weinig behoefte (of zin) om alle voor- en nadelen van een keuze af te wegen. Ze zijn geneigd mee te gaan met 'the flow of pre-set options'. Door de optie die leidt tot de minste goederenvervoersbewegingen als standaardoptie te presenteren kan hierop worden ingespeeld.

Toepassingen van de default: orgaandonatie en leaseauto

Johnson en Goldstein (Johnson et al., 2003) hebben laten zien dat de default-optie, bij orgaandonatie, mensenlevens kan redden. De onderzoekers legden respondenten een drietal mogelijkheden voor waarbij ze volledige keuzevrijheid hielden. In het eerste geval werd respondenten verteld dat ze *geen* orgaandonor waren (de standaardoptie of default) en dat ze deze situatie zelf, met een muisklik, konden veranderen. In het tweede geval was de default dat men *wel* donor was. Ook deze situatie kon eenvoudig worden veranderd. In de derde, neutrale, situatie was er geen sprake van een default en kon men zelf kiezen wat men wilde: wel of geen donor worden. Dergelijke kleine veranderingen in de wijze waarop keuzen werden aangeboden leiden in de praktijk tot dramatische verschillen. In het eerste geval (geen donor, tenzij) was 42% bereid donor te worden, terwijl in het tweede geval

(wel donor, tenzij) en derde geval (neutraal), respectievelijk 82% en 79% van de mensen donor werden. Ook op andere terreinen, zoals keuzen bij verzekeringen, pensioensparen en privacy op internet (Johnson et al., 2002) zijn duidelijke effecten gevonden.

Ook bij mobiliteit zijn er voorbeelden te vinden waarbij gebruik is gemaakt van de default. Zo wilde een Amerikaans bedrijf bezuinigen op de autokosten. Alle werknemers konden aanvankelijk een SUV als leaseauto kiezen. Het bedrijf maakte echter een kleine, zuinige auto tot standaardoptie en iedereen die een grotere auto wilde moest voortaan een aanvraagformulier invullen. Iedere aanvraag werd gehonoreerd, en de te plegen inspanning was minimaal, maar toch liep het aantal gekozen SUV's snel terug (Metz, 2012).

Door bij internetbestellingen de optie 'Ophalen bij een afhaalpunt bij jou in de buurt' als defaultoptie te geven zullen consumenten vaker voor deze mogelijkheid kiezen. Het is dus niet de bedoeling, zoals door Paazl (een leverancier van logistieke technologie voor online retail) wordt aanbevolen, om 'de meest gekozen bezorgoptie' standaard aan te vinken.

Kleine beloningen, mogelijk groot effect

Beloningen zijn een prikkel voor gedragsverandering. De beloningen kunnen een monetair, sociaal of moreel karakter hebben (Berveling, 2014). Wanneer we ons beperken tot de monetaire vorm van belonen dan komt uiteraard de mogelijkheid van belonen met geld in beeld, maar er kan ook worden gedacht aan geschenken of spaarpunten die uiteindelijk voor iets tastbaars worden ingewisseld. Mensen zijn gevoelig voor kleine bedragen en geschenken, maar zijn zich daar zelden van bewust (Schwarz, 1987). Uiteenlopend onderzoek laat de kracht van belonen zien. Zo kan in restaurants het bedienend personeel voor extra fooi zorgen door bij de rekening een paar chocolaatjes te voegen. De hoeveelheid chocolaatjes en de wijze waarop ze worden aangeboden kan de fooi flink vergroten (Strohmetz et al., 2002).

Het zou dus ook een mogelijkheid zijn om mensen, met een kleine beloning, te verleiden tot een keuze voor de optie 'Ophalen bij een afhaalpunt bij jou in de buurt'. Dit kan de vorm aannemen van een klein geschenk bij het afhaalpunt (vergelijkbaar met de cadeautjes die supermarktketens aanbieden bij de besteding van een bepaald bedrag). Ook een spaarsysteem is denkbaar waarbij de klant de gespaarde punten na verloop van tijd inwisselt voor een klein geschenk.

Uiteraard kan ook gekozen worden voor straffen. Ophalen bij het afhaalpunt is dan gratis, terwijl thuisbezorgen geld kost. Onderzoek laat zien dat (kleine) monetaire straffen, gezien de verliesaversie van mensen, effectiever kunnen zijn dan beloningen (Kubaneck et al., 2015).

Naast de economische invalshoek, belonen of straffen met geld, kan ook gekozen worden voor milieu-argumenten. Mensen laten zich niet alleen leiden door economische, maar ook morele motieven. Ze willen handelen in lijn met hun interne morele standaard. Wellicht werkt het mensen er op te wijzen dat het ophalen van goederen bij een afhaalpunt beter is voor het milieu, de doorstroming en de verkeersveiligheid in de wijk. Nader onderzoek is in dit specifieke geval nodig, maar soms werkt een beroep op het milieu beter dan financiële argumenten (Bolderdijk et al., 2013).

Naast milieu-voordelen kunnen natuurlijk ook de praktische voordelen van afhaalpunten worden benadrukt:

- de consument hoeft niet op een bepaalde tijd thuis te zijn en kiest zijn eigen (ophaal) moment;
- het pakket is op het afhaalpunt in veilige handen;
- privacy is gewaarborgd, het pakket wordt niet bij de burens afgegeven;
- een snellere levering;
- het afhalen is veelal te combineren met het doen van boodschappen.

Het endowment-effect: meer bedenktijd = minder retour

Het retourbeleid van webwinkels bepaalt de mate waarin klanten geneigd zijn producten terug te sturen. De webwinkels kunnen voor een strikt of juist soepel retourbeleid kiezen. Dit beleid heeft minstens vijf dimensies. Zo kunnen winkels regels hanteren met betrekking tot de deadline (terugsturen binnen 10 dagen, 30 dagen, 90 dagen, et cetera), geld (de klant krijgt het volledige bedrag terug of verminderd met een bepaald percentage voor administratiekosten), moeite (geen voorwaarden of retourzenden met originele bonnen, labels en verpakkingen), uitzonderingen (bijvoorbeeld geen recht op retour bij uitverkoopartikelen) en type vergoeding (de klant krijgt geld terug of een waardebon). Bedrijven die soepel omgaan met deze vijf dimensies rekenen erop dat klanten eerder iets aanschaffen. Wie soepele regels hanteert roept echter ook meer retourzendingen over zich af. Het wordt klanten immers makkelijk gemaakt een bepaald product terug te sturen.

Om het aantal (voor de winkel kostbare) retourzendingen terug te dringen wordt er wel voor gepleit een strikt(er) retourbeleid te hanteren. De veronderstelling is dat wanneer consumenten bijvoorbeeld slechts 10 dagen hebben om iets retour te sturen ze eerder geneigd zijn het product te houden. Ze hebben immers (relatief) weinig bedenktijd en wanneer die bedenktijd voorbij is zitten ze vast aan het product. Deze veronderstelling blijkt echter niet houdbaar. Janakiraman (Janakiraman et al., 2012; 2016) laat juist zien dat minder producten retour gestuurd worden als consumenten een *langere* bedenktijd krijgen. De onderzoekers analyseerden onder andere de verkoopcijfers en teruggebrachte boeken van een grote universiteitsboekhandel. De winkel wilde het retourneren van schoolboeken terugdringen en besloot de retourtermijn terug te brengen van dertig naar twaalf dagen. Anders dan verwacht had dit geen positief, maar juist een negatief effect. Het aantal teruggebrachte boeken nam met ongeveer 1% toe. Dat lijkt weinig, maar kwam neer op een kostenpost van \$ 100.000.

De verklaring ligt in het *endowment-effect* (Ariely, 2010; Minnema, 2017). Dit eigendomseffect komt erop neer dat een voorwerp meer waarde krijgt zodra het eigen bezit is (mensen zijn vaak niet bereid het voorwerp te ruilen tegen iets van vergelijkbare waarde, ze vinden het méér waard). Door een langere retourtijd in te stellen, hoeven consumenten niet snel te beslissen en raken ze naarmate de tijd vordert steeds meer gehecht aan het (in hun ogen waardevolle) product. Het retour sturen kunnen klanten immers blijven uitstellen.

Reference dependence-principe: hoe hoger de verwachtingen hoe meer een product kan tegenvallen (en retour gaat)

Mensen hebben altijd verwachtingen over de producten die ze willen aanschaffen. Pas als het product in bezit is kunnen ze nagaan of de verwachtingen worden waargemaakt. Er zijn verschillende manieren om de kloof tussen verwachtingen en

praktijk zo klein mogelijk te maken. Wie een auto wil kopen maakt eerst een testrit, wie kleding wil aanschaffen gaat eerst het pashokje in en wie een peperdure geluidsinstallatie wil kopen legt eerst zijn oor te luisteren in de winkel. Dat voorkomt teleurstellingen. Bij online-aankopen ligt dit ingewikkelder. Dan moet de klant beslissen op basis van een foto, een omschrijving en soms klantoordelen.

Webshops proberen hoge verwachtingen te wekken en hun artikelen in een gunstig licht te stellen. Je moet je klanten tenslotte voor je producten zien te interesseren. Wie daarin overdrijft komt echter van de koude kermis thuis. Wanneer het product niet aan de hoge verwachtingen voldoet, loopt het een groter risico te worden teruggestuurd (Minnema et al., 2017).

Consumenten kiezen op basis van het *reference dependence*-principe, wat erop neerkomt dat mensen uitkomsten evalueren ten opzichte van een referentiepunt. Ze maken altijd vergelijkingen en dit bepaalt hoe gelukkig of tevreden ze met iets zijn. Het principe verklaart waarom tijdens de Olympische Spelen de winnaars van bronzen medailles gelukkiger zijn met hun prestatie dan winnaars van zilveren medailles. De winnaar van de bronzen medaille bedenkt dat hij ook vierde had kunnen worden (en dus niets zou hebben gewonnen), terwijl de bezitter van de zilveren plak naar de winnaar van de gouden medaille kijkt (en teleurgesteld denkt 'ik had ook goud kunnen winnen') (Medvec et al., 1995).

Webwinkels creëren met de informatie die ze online aanbieden ook referentiepunten. Experimenteel onderzoek laat zien dat het uitputtend informeren van consumenten een averechts effect kan hebben. Het product voldoet dan minder snel aan de verwachtingen, waardoor consumenten eerder geneigd zijn de aanschaf te retourneren (Shulman et al., 2015).

Om een reëel beeld te geven van producten wordt er bij kleding tegenwoordig geëxperimenteerd met 'peer pictorial reviews'. Nu tonen veel webwinkels hun kleding door het slanke, aantrekkelijke modellen aan te trekken. Wanneer de klant vervolgens een kledingstuk aanschaf en het voor de spiegel aantrekt, valt het al snel tegen. Het aantrekkelijke model met de ideale vormen is als referentiepunt gekozen. Om dit effect voor te zijn kunnen klanten een foto van zichzelf uploaden waarin zij het betreffende kledingstuk dragen. Andere klanten zien dan hoe het kledingstuk valt wanneer het wordt gedragen door 'gewone' mensen ('peers'). De verwachtingen zijn dan reëler wat in theorie tot minder terugzenden zou leiden. Onderzoek op dit gebied staat echter nog in de kinderschoenen (Yang et al., 2014).

2. Gebruikmaken van sociale normen

Zoals uit het Rli-gedragskader blijkt worden mensen in hun keuzeprocessen beïnvloed door hun sociale omgeving en de sociale normen die hieruit voortkomen (zie figuur 5.1, box 3: Welke gedragsbepalende factoren spelen een rol? – Motieven - Sociale normen). Hieronder geven we een aantal voorbeelden van hoe hierop ingespeeld kan worden zodat het aantal retourzendingen (en bijbehorende vervoersbewegingen) wordt verminderd.

Retourzendingen verminderen met sociale normen

Naarmate het aantal webaankopen stijgt, stijgt ook het aandeel retourzendingen. Veel online-handelaren stellen zich coulant op en doen niet moeilijk over een retourzending. Het is een manier van klantenbinding. Wanneer klanten erop kunnen rekenen dat ze een product zonder problemen retour kunnen zenden, zijn ze eerder geneigd opnieuw iets (en herhaalde malen) aan te schaffen.

Bij sommige artikelen, met name in de sector kleding, schoenen, sport en vrije tijd, leidt dit ertoe dat soms wel meer dan de helft van de producten retour gaat. Al deze producten moeten weer bij de klant worden opgehaald of de klant moet het product afleveren bij een afhaalpunt of postkantoor.

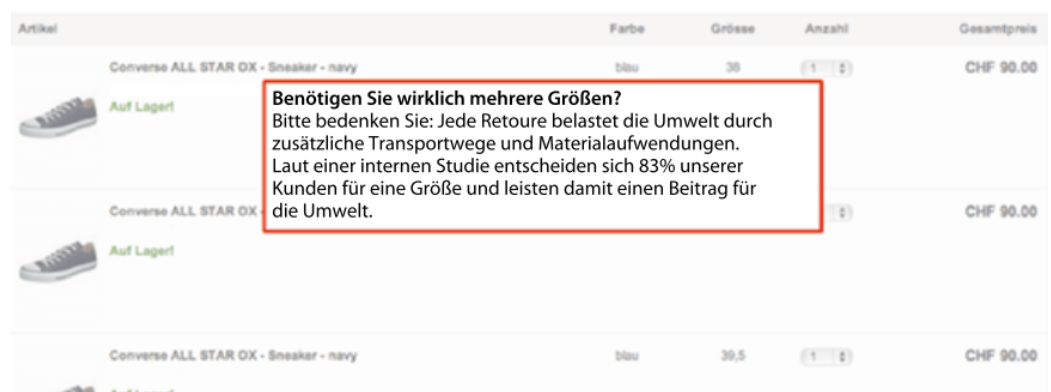
Uit experimenten blijkt dat consumenten door enkele eenvoudige ingrepen, zetjes (*nudges*) in een bepaalde richting, kunnen worden verleid op een andere manier om te gaan met de producten die ze online hebben besteld. Pfrang (Pfrang, 2015) heeft met enkele experimenten laten zien dat het aandeel retourzendingen omlaag te brengen is, zonder daarbij klanten af te schrikken.

In een eerste experiment konden klanten op de website FashionCo schoenen bestellen. Wanneer de klant tijdens het bestellen meerdere maten van dezelfde schoenen bestelde verscheen er een venster op het scherm. De tekst in het venster gaf aan dat interne studie had uitgewezen dat 83% van de klanten slechts voor één maat koos en zo een bijdrage leverde aan het milieu. De proefpersonen bleken gevoelig voor deze mededeling en waren bereid het bestellen van meerdere schoenen te heroverwegen. Bovendien werden de klanten niet door de mededeling afgeschrikt: ze waren nog steeds van plan, ook in de toekomst, bij de onlinewinkel te bestellen.

Figuur 5.2

Pop up-venster bij het bestellen van meerdere, dezelfde producten.

Bron: Pfrang (2015)
Das Potenzial von Eigennutzen und sozialen Normen nutzen, p. 83.



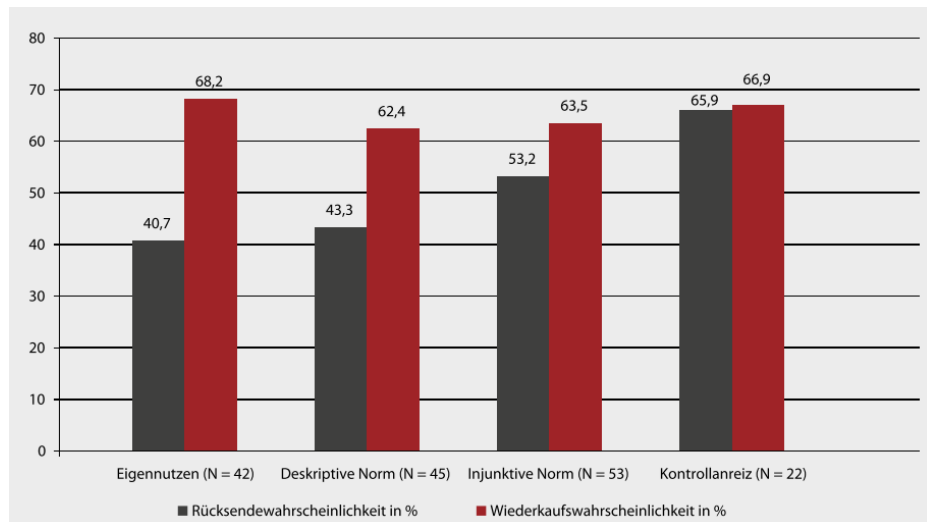
In een tweede experiment werden meerdere varianten op groepen uitgetoetst (naast een controlegroep zonder interventie), zoals een beroep op het eigenbelang en het gebruik van twee typen sociale normen: de descriptieve en de injunctieve norm. Ditmaal konden de proefpersonen kleding bestellen bij de (niet bestaande) online-shop FashionAndMore. Bij het beroep op

- het eigenbelang (Eigennutzen) werd benadrukt dat door het terugdringen van retourzendingen het milieu werd gespaard en dat men de *eigen* kwaliteit van leven verbeterde;
- de descriptieve norm werd benadrukt dat 87% van de klanten geen kleding retour stuurt om zo iets voor het milieu te doen;
- de injunctieve norm kreeg de klant te horen dat de meeste klanten (87%) *vinden* dat men producten niet zou moeten terugsturen.

Zowel het beroep op eigenbelang als het gebruik van de descriptieve en de injunctieve norm bracht het aantal retourzendingen omlaag, terwijl de proefpersonen aangaven dat ze ook in de toekomst klant bij de webwinkel wilden blijven.

Figuur 5.3

Waarschijnlijkheid dat het product wordt teruggestuurd (zwart) en de waarschijnlijkheid dat opnieuw tot een aankoop wordt overgegaan (rood) bij verschillende normboodschappen.
Bron: Pfrang (2015) Das Potenzial von Eigennutzen und sozialen Normen nutzen, p. 88.



Grote online-bedrijven versus kleine online-bedrijven

Afhaalpunten zijn te stimuleren door mensen te 'nudgen' met de default-optie en beloningen. Retourzendingen zijn te verminderen door in te spelen op het endowment-effect, het reference dependence-principe en door de inzet van sociale normen. Is dit voor webwinkels nieuwe informatie? Voor de grotere online-bedrijven zeer waarschijnlijk niet. Grote internetbedrijven, zoals Amazon, weten over het algemeen heel goed hoe ze hun klanten met gedragsinzichten moeten bespelen (zie bijvoorbeeld: Ariely (2011)). Dit is ongetwijfeld ook in de Nederlandse situatie het geval. Grote bedrijven hebben waarschijnlijk al een optimum gevonden. Het zullen vooral de kleinere bedrijven zijn die nog geen kennis hebben genomen van de geschetste mogelijkheden.

5.2

Casus 'lokale, collectieve inkoop'

De casus 'lokale, collectieve inkoop' behandelen we als een sociaal dilemma: het individu of de organisatie is goed af, het collectief niet. Sociale dilemma's zijn al enkele decennia lang onderwerp van onderzoek en er is een steeds duidelijker antwoord op de vraag hoe sociale dilemma's kunnen worden doorbroken. De te hanteren strategieën zijn onder te brengen onder vier noemers: informatie, identiteit, instituties en motieven (Van Vugt, 2009). Het terrein van verkeer en vervoer kent meerdere sociale dilemma's en de genoemde strategieën zijn dan ook niet alleen op stedelijke distributie toepasbaar.

Veel bronnen in paragraaf 3 sluiten aan op de vier noemers, zoals de literatuur over de uiteenlopende perspectieven van stakeholders, de barrières die overwonnen moeten worden en de noodzaak van betrokkenheid en samenwerking.

Collectieve inkoop als sociaal dilemma

1. Informatie – bewustwording en kweken van begrip. Willen winkeliers in beweging komen, dan zullen ze allereerst de ernst van het probleem moeten inzien en de voorgestelde maatregel moeten accepteren als noodzakelijk, legitiem, rechtvaardig en effectief. Er moet begrip zijn voor zowel het probleem als de oplossing ervan (en hun eigen rol in beide). Een gebrek aan kennis en informatie van de betrokken

personen is een van de barrières (of 'dragons of inaction') voor gedragsverandering (Gifford, 2011).

Voor deze casus betekent dit dat het voor de betrokkenen helder moet zijn hoeveel bevoorradingsritten er plaatsvinden, wat de gevolgen daarvan zijn (voor het leefklimaat) en in welke mate de vervoersbewegingen door collectieve inkoop terug te dringen zijn.

Deze informatie moet bovendien betrekking hebben op het niveau dat de betrokken partijen het meest aanspreekt. Het heeft dus geen zin om bedrijven te informeren over congestie, luchtvervuiling, geluidshinder en verkeersonveiligheid op stedelijk niveau. De informatie moet gaan over de wijk waar hun winkel of bedrijf ligt. Ook moet duidelijk zijn dat alle winkels en bedrijven (individueel) bijdragen aan het probleem. Nu is dergelijke informatie maar zelden voorhanden en het is dus geen wonder dat winkeliers niet zien welke bijdrage zij zelf leveren aan de problematiek, zich er dus ook niet verantwoordelijk voor voelen en aan de oplossing een lage prioriteit geven.

2. Identiteit - deel uitmaken van het collectief. Bij het doorbreken van een sociaal dilemma helpt het wanneer actoren het gevoel hebben dat ze bij een groep of gemeenschap horen (De Cremer et al., 1999). Het besef deel uit te maken van een collectief (zoals een buurt of wijk of winkeliersvereniging) zorgt ervoor dat betrokkenen zich meer verbonden voelen met het belang van het collectief. Om die reden kan het verstandig zijn om het ontstaan van 'communities of practice' of gesprekstafels te stimuleren met uiteenlopende partijen (winkeliers, vertegenwoordigers van lokale verenigingen, bewoners, gemeentelijke diensten). Bijkomend voordeel is dat dergelijke ontmoetingsplaatsen werken als sociale smeerolie en partijen elkaar meer gaan vertrouwen.

Aan dergelijke gesprekstafels leert men gaandeweg elkaars taal spreken. Dit kan vrij letterlijk worden genomen. Samenwerking verloopt soepeler wanneer mensen qua taal, gedrag of houding ('mimicry') op elkaar (gaan) lijken. Door het meegaan in het taalgebruik van een ander kom je over als iemand die op samenwerking is gericht en te vertrouwen is (Galinsky et al., 2015). Daarbij moet wel rekening worden gehouden met machtsverschillen tussen de partijen (zie kader).

Verplaatsen in de ander en cognitieve empathie

Juist de machtigste actoren zijn het meest op zichzelf gericht en het minst in staat zichzelf in anderen te verplaatsen (ze zijn minder goed in staat tot 'perspective taking'). Zo hebben ze meer moeite met het interpreteren van emotionele uitdrukkingen van anderen (Galinsky et al., 2006). Kenmerkend voor 'perspective taking' is dat men probeert zich in de behoeften en belangen van een ander in te leven: 'wat zou ik doen wanneer ik in zijn schoenen stond?'. Wanneer dat lukt wordt er meer informatie gedeeld, verlopen onderhandelingen soepeler en wordt er een betere deal gesloten (Galinsky et al., 2015). Daarbij zit wel een addertje onder het gras. In extreem competitieve situaties waarbij partijen tegenover elkaar staan die elkaar niet kennen, kan het perspectief nemen juist averechts werken (Epley et al., 2006; Pierce et al., 2013).

Ook het aanmoedigen van 'empathie', een gevoel van betrokkenheid bij de ander ('ik voel wat jij voelt'), kan onderhandelingen soepeler laten verlopen omdat het samenwerking en prosociaal gedrag bevordert (Cohen, 2010). Hierbij moet wel het

onderscheid worden gemaakt tussen 'cognitieve empathie' en 'emotionele empathie'. De laatste vorm, waarin men zich volledig vereenzelvigt met de emoties van de ander, heeft nadelen omdat er in dat geval geen ruimte meer is voor een zekere distantie en een meelevende, maar zakelijke benadering (waar bij 'cognitieve empathie' wel sprake van is) (Bloom, 2016).

Er is nog een manier waarop samenwerking kan worden gestimuleerd. Wie een sfeer van samenwerking en ondersteuning wil stimuleren doet er verstandig aan om te onderzoeken welke zaken men deelt. We moeten op zoek naar de dingen die binden, in plaats van verdelen. Mensen die een gezamenlijke liefde of interesse hebben, en daarmee denken dat ze tot dezelfde sociale groep behoren, zijn eerder bereid elkaar te helpen. Dit blijkt onder andere uit een experiment met supporters van de voetbalclub Manchester United. De supporters bleken, niet verrassend, een jogger die zichzelf zogenaamd blesseerde, vaker te helpen wanneer hij het shirt droeg van hun favoriete club dan wanneer hij een shirt droeg van een rivaliserende voetbalclub (of een wit, neutraal shirt). De mate van hulpvaardigheid is echter te beïnvloeden. In een tweede experiment werd de voetbalsupporters niet alleen gevraagd wat ze waardeerden in hun club, maar ook in voetbalsupporters in het algemeen. Nadat ze over die vraag hadden nagedacht bleken ze een persoon in het shirt van een rivaliserende club, twee keer zo vaak te helpen. Nu was er sprake van een gedeelde identiteit (Levine et al., 2005). Op dezelfde wijze zullen partijen binnen het domein van de stedelijke distributie het ook eens zijn over overkoepelende thema's, bijvoorbeeld dat iedereen gebaat is bij efficiënte bevoorrading of, algemener, het gedeelde enthousiasme over het werkterrein.

De identificatie met de gemeenschap zorgt er ook voor dat mensen, en zeker bedrijven, meer waarde gaan hechten aan hun reputatie. Niemand wil in zijn gemeenschap te boek staan als 'valsspeler' of 'spelbederver' (Ministerie van Economische Zaken, 2016).

3. Instituties - een betrouwbare derde. Om een sociaal dilemma te kunnen doorbreken moeten de partijen elkaar kunnen vertrouwen. De kern van een sociaal dilemma is nu juist dat het individu andere belangen heeft dan het collectief. Het is daardoor bij een sociaal dilemma een risico dat actoren *free rider*-gedrag vertonen. Zij profiteren van de collectieve verbeteringen (minder luchtvervuiling, et cetera), maar dragen er zelf niet aan bij. Meer algemeen gesteld is vertrouwen de smeerolie van de economie. Wanneer mensen elkaar vertrouwen zullen ze eerder iets kopen, uitlenen of een krediet verstrekken. Wanneer het vertrouwen hoog is, profiteert iedereen (Ariely, 2010).

Als dit vertrouwen er bij de betrokken actoren onvoldoende is, kan een onafhankelijke autoriteit toezicht houden. De autoriteit bewaakt de regels en procedures en past die op een rechtvaardige wijze toe. In dit geval zou een ondernemersvereniging of de gemeente als bemiddelaar kunnen optreden, daarbij gesteund door een *Bid*-manager (iemand die alles regelt rond aanbestedingen).

4. Motieven - financieel voordeel. Actoren kunnen ook in beweging komen door financiële prikkels. De stap naar collectief inkopen wordt voor winkeliers minder groot als collectieve inkoop voor henzelf positieve financiële gevolgen heeft. Een extra zetje kan zijn dat de moeite (tijd, onzekerheid, verdiepen in contracten) die met de overstap naar collectieve inkoop gepaard gaat, wordt opgevangen door de inzet van een *Bid*-manager die de administratieve rompslomp uit handen neemt.

Ook kan gekozen worden voor de minst 'bedreigende' vorm van collectieve inkoop, zoals het gezamenlijk laten ophalen van bedrijfsafval. Bedrijfsafval is toch vooral iets waar men snel en efficiënt vanaf wil. Winkeliers zullen zich met de afvalafhaler vermoedelijk niet sterk verbonden voelen en daardoor makkelijker te bewegen tot een overstap. De inperking tot het ophalen van bedrijfsafval betekent natuurlijk dat slechts een deel van de vervoersbewegingen wordt beperkt. Het moet dan ook gezien worden als een eerste stap in de goede richting.



Ophalen van bedrijfsafval in de Damstraat in Amsterdam, 2016

6 Slotbeschouwing

Stedelijke distributie is de bloedsomloop van de stad. Geen stad kan zonder. Niettemin zorgen alle vervoersbewegingen ook voor luchtvervuiling, congestie, geluidshinder en verkeersonveiligheid. Daar wordt al decennialang geprobeerd iets aan te doen. Dit blijkt niet eenvoudig. Stakeholders, zoals winkeliers en consumenten, maken individuele keuzen die voor het collectief niet optimaal zijn.

In deze notitie zijn twee cases beknopt uitgewerkt: het gebruik van afhaalpunten en het verminderen van retourzendingen door webwinkelende consumenten en het collectief inkopen door winkeliers. In beide gevallen moeten betrokkenen hun gedrag veranderen om een bijdrage te leveren aan de verbetering van het leefklimaat in de stad. Bij de eerste casus hebben we aandacht besteed aan heuristieken (vuistregels) en sociale normen, in het tweede geval hebben we de aandacht gericht op het kenmerk 'sociaal dilemma' en gekeken naar strategieën om een dergelijk dilemma te doorbreken. De voorgestelde oplossingen kunnen een bijdrage leveren aan het terugdringen van het aantal vervoersbewegingen.

De cruciale partijen

Bij het stimuleren van het gebruik van afhaalpunten zijn webwinkels cruciale spelers. Zij kunnen op hun websites consumenten verleiden, via de defaultoptie, tot de keuze voor bezorging bij een afhaalpunt. Dit wil niet zeggen dat consumenten niets meer te kiezen hebben: als ze het anders willen (zoals thuisbezorgen) dan kan dat. De webwinkels kunnen ook via hun retourbeleid het aantal retourzendingen terugdringen. Daarbij kan ook gebruik gemaakt van descriptieve normen (wat de meeste mensen doen) en injunctieve normen (wat de meeste mensen vinden). De inzet van deze normen hoeft niet te betekenen dat klanten afzien van toekomstige aankopen.

Bij collectieve inkoop zijn meer partijen van belang. Allereerst winkeliers: zij moeten immers tot gezamenlijke, collectieve afspraken zien te komen. Door naar deze casus te kijken als een sociaal dilemma wordt echter ook duidelijk dat niet alleen winkeliers, maar ook wijkbewoners en buurtverenigingen, onderzoeksbureaus, gemeentelijke instanties en *Bid*-managers een belangrijke rol hebben te vervullen. Onderzoeksbureaus leveren heldere en betrouwbare informatie, de gemeente stelt zich onafhankelijk op en brengt partijen bij elkaar, *Bid*-managers nemen regelwerk uit handen en winkeliers en bewoners erkennen hun rol in de problematiek en verdiepen zich in de mogelijkheden die er zijn om de leefbaarheid van de buurt of wijk te verbeteren.

Vervolgstappen: experimenteren en monitoren

Stedelijke distributie is voor alle partijen, en dus ook voor de overheid, een 'wicked problem'. Het is een onderwerp dat bij gemeenten over het algemeen weinig prioriteit krijgt behoudens de gemeenten met een slecht bereikbare, historisch waardevolle binnenstad, zoals bijvoorbeeld Utrecht, Leiden en Amsterdam. Ook zijn er steden met aandacht voor luchtkwaliteit en klimaatverandering, zoals Rotterdam. De aandacht gaat vooral naar het hinder-aspect (veiligheid, schade, geluidshinder, luchtkwaliteit) terwijl bij het bedrijfsleven vooral de economische efficiëntie (reistijdverlies, lage beladingsgraad) een rol speelt.

Bij de aanpak van de problemen koos de overheid aanvankelijk voor een klassieke, regulerende rol (onder andere door het instellen van inrijbeperkingen). In de loop der tijd verschoof de rol van de overheid van klassiek reguleren naar:

- het organiseren van overlegplatforms, zoals het Platform Stedelijke Distributie in de periode 1995-2004;
- het stimuleren van innovaties, zoals op het gebied van voertuigtechnologie;
- het financieel ondersteunen van nieuwe initiatieven op het gebied van het bundelen van lading en het delen van 'best practices'.

De overheid was hiermee vooral faciliterend. Met de ambitie, op basis van het SER Energieakkoord uit 2013 om in 2025 de stadslogistiek op 'Zero Emission' te hebben, is de 'sense of urgency' om iets aan de stedelijke distributie-problematiek te doen groter geworden. Het resultaat is dat nu wordt geëxperimenteerd met living labs, zoals in Rotterdam (zie Quak et al. (2016)). Het kenmerk van een living lab is dat veranderingen, zoals innovaties, direct door het bedrijfsleven en de overheid in de praktijk worden uitgetoetst en geïmplementeerd. De overheid participeert in plaats van faciliteert.

Vraagt gedragsbeïnvloeding om een andere rol van de overheid? Ja en nee. De klassieke benadering was vooral gericht op afdwingen (regulering) en/of verleiden (subsidies) om dingen anders te doen. Het is echter de vraag hoe effectief deze klassieke handelswijze is. Juist om gedrag effectiever te veranderen staat in de living labs-aanpak het gesprek met de private partijen centraal. Zo wordt men zich meer bewust van elkaars belangen en wordt het *samen* oppakken en implementeren van oplossingen gestimuleerd. Binnen deze aanpak vraagt effectief opereren van de overheid een participerende rol in combinatie met het toepassen van reguliere instrumenten.

De interventiemogelijkheden rond de twee cases zijn in deze notitie nader in kaart gebracht. Wat kunnen nu mogelijke vervolgstappen zijn? Hierbij is het nuttig om de verschillende stappen, zoals die gevolgd worden in de DOE-MEE aanpak, in herinnering te brengen. Het betreft: doorgronden, ontwikkelen, experimenteren, monitoren en evalueren (Behavioural Insight Team (BIT), 2016). In de voorstudie en in deze notitie over gedrag en stedelijke distributie is invulling gegeven aan de stappen 'doorgronden' en 'ontwikkelen'. Nu komen twee vervolgstappen in beeld.

In de eerste plaats is het zaak met 'experimenteren' aan de slag te gaan. De geschetste oplossingsrichtingen moeten verder worden uitgewerkt en vertaald in concrete instrumenten en middelen. Het spreekt vanzelf dat de resultaten van de experimenten goed en op meerdere momenten moeten worden gemeten. De overheid zou het experimenteren kunnen faciliteren.

In de tweede plaats is het zaak de ontwikkelingen binnen de sector goed te blijven volgen. Wat betreft de eerste casus: blijft het online winkelen de komende jaren sterk groeien? Zien we de hoeveelheid bestelverkeer in de wijken verder toenemen? In welke mate neemt het aantal afhaalpunten de komende jaren toe? Welke vorm krijgen de afhaal- of pakketpunten (bemand of onbemand) en waar bevinden ze zich?

Wat betreft de tweede casus: wordt 'collectieve inkoop in de binnensteden' al benaderd als een sociaal dilemma, inclusief de bijbehorende vier oplossingsrichtingen (informatie, identiteit, instituties en motieven)? Worden de vier

oplossingsrichtingen ten volle benut in de huidige samenwerkingsvormen, zoals de living labs? Is bekend hoeveel bevoorradings- en bedrijfsafvalritten er plaatsvinden en wat de gevolgen daarvan zijn (voor het leefklimaat)? Wat is de milieuwinst wanneer door collectieve inkoop het aantal vervoersbewegingen wordt teruggedrongen?

Samenwerking als uitweg

Het blijkt niet eenvoudig om de negatieve effecten van stedelijke distributie te verminderen. Het terrein kenmerkt zich onder meer door veel onderlinge afhankelijkheden, onzekerheid, (sociale) complexiteit en de noodzaak van gedragsverandering. Veel initiatieven sneuvelen na verloop van tijd, het is immers niet voor niets een 'duivels' probleem (Korsten, 2016). Geen wonder dat dit soort vraagstukken geen snelle en gemakkelijke oplossing kennen. In een aantal gevallen wordt geconcludeerd dat strategieën van samenwerking de beste uitweg voor deze problemen vormen (Roberts, 2000; Australian Public Service, 2007). Leren door deliberatie, het op gang brengen van een communicatieproces, is hierbij van belang. Alle relevante stakeholders moeten bij de oplossing van het probleem worden betrokken en gedragsverandering kan pas beginnen wanneer het probleem goed wordt begrepen, onderling is besproken en wanneer de betrokkenen zich eigenaar van het probleem voelen. Dit hoeft niet te betekenen dat alle partijen het met elkaar eens zijn. Het betekent wel dat alle betrokkenen een goed beeld moeten hebben van elkaars positie en zich daarin moeten proberen te verplaatsen. We hopen met deze notitie een bijdrage te hebben geleverd aan het experimenteren met deze samenwerking en het evalueren van de effectiviteit ervan.

Literatuur

- (2013). In het nieuws: 30 procent online aankopen gaat retour. Retrieved 24-12-2013 from https://www.ing.nl/nieuws/nieuws_en_persberichten/2013/12/in_het_nieuws_30_procent_online_aankopen_gaat_retour.html.
- (2016). "Nare gevolgen bezorgplannen Jumbo en Plus". Retrieved 23 maart 2016, from <http://www.logistiek.nl/distributie/nieuws/2016/3/nare-gevolgen-bezorgplannen-jumbo-en-plus-101143296>.
- (2017a). The big list of behavioral biases. *The Psy-Fi Blog*, from <http://www.psyfitec.com/p/the-big-list-of-behavioral-biases.html>.
- (2017b). *Position Paper. Samenwerken aan efficiënte bevoorrading van binnensteden*: TLN, EVO, Detailhandel Nederland, Thuiswinkel.org en Koninklijke Horeca Nederland.
- Aarts, H., Meertens, R., et al. (1994). Psychologische fundamenteën van mobiliteit: vervoerskeuzes als gewoontegedrag in een sociaal dilemma. Maastricht: Rijksuniversiteit Limburg.
- Ammelrooy, P.v. (2017). Uw pizza wordt binnenkort bezorgd door dit robotkarretje. *De Volkskrant* (29 maart 2017).
- Anand, N. (2015). *An Agent Based Modelling Approach for Multi-Stakeholder Analysis of City Logistics Solutions*.
- Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational*. New York: HarperCollins.
- Ariely, D. (2011). How online companies trick you into sharing more and spending more. *Wired Magazine* (August).
- Australian Public Service (2007). *Tackling Wicked Problems. A Public Policy Perspective*: Commonwealth of Australia.
- Ballantyne, E.E., Lindholm, M., et al. (2013). A comparative study of urban freight transport planning: Addressing stakeholder needs. *Journal of Transport Geography* 32: 93-101.
- Balm, S., Macharis, C., et al. (2014). *A city distribution impact assessment framework*. Transport Research Arena (TRA) 5th Conference: Transport Solutions from Research to Deployment.
- Balm, S., Spoelstra, J., et al. (2015). Applying a behavioral change model to the adoption of freight electric vehicles: lessons for effective instruments. *URBE*. Rome.
- Behavioural Insight Team (BIT) (2016). *DOE-MEE tool. Met kennis van gedrag beleid maken*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Berveling, J. (2014). Verse wortelen. Naar sociale en morele vormen van belonen op het terrein van verkeer en vervoer. *Tijdschrift Vervoerswetenschap* 50 (3): 19-36.
- Bjerkkan, K.Y., Sund, A.B., et al. (2014). Stakeholder responses to measures green and efficient urban freight. *Research in Transportation Business & Management* 11: 32-42.
- Bloom, P. (2016). *Against empathy*: Bodley Head Limited.

- Bolderdijk, J., Steg, L., et al. (2013). Comparing the effectiveness of monetary versus moral motives in environmental campaigning. *Nature Climate Change* 3 (4): 413-416.
- Bosboom, F., Königs, M., et al. (2014). Drijfveren in de Stedelijke Distributie. Eindhoven: Holland Branding Group.
- Bower, A.B. en Maxham III, J.G. (2012). Return shipping policies of online retailers: normative assumptions and the long-term consequences of fee and free returns. *Journal of Marketing* 76 (5): 110-124.
- Bron, C. (2016). Aanmoedigen van retourzendingen levert geld op. Retrieved 9 juni 2016, from <http://www.logistiek.nl/supply-chain/blog/2016/6/aanmoedigen-van-retourzendingen-levert-geld-op-101144818>.
- Casengo (2014). Casengo Webwinkel Monitor 2014 (update). De stand van webwinkels in Nederland. Amsterdam.: Casengo
- CBS. (2015). Ruim 10 miljoen online shoppers. Retrieved 24-7-2015, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/30/ruim-10-miljoen-online-shoppers>.
- CBS. (2016a). Bijna een op vijf koopt levensmiddelen online. Retrieved 24-11-2016, from <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/47/bijna-een-op-vijf-koopt-levensmiddelen-online>.
- CBS (2016b). *Omzet koeriers meer dan vijf jaar in de plus*: CBS.
- Cohen, T.R. (2010). Moral emotions and unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics* 94 (4): 569-579.
- Commissie Stedelijke Distributie (2012). *Samen gaan voor resultaat! Voorbeeldenboek*. Den Haag: Commissie Stedelijke Distributie.
- Dabanc, L., Giuliano, G., et al. (2013). Best Practices in Urban Freight Management. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board* 2379 (1): 29-38.
- De Cremer, D. en Van Vugt, M. (1999). Social identification effects in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology* 29 (7): 871-893.
- Descartes (2016). *Benchmarkonderzoek naar thuisbezorging 2016*: Descartes.
- Dijkhuizen, B. (2016). 'Ontlast binnensteden met meer afhaalpunten'. Retrieved 6 april 2016, from <http://www.logistiek.nl/distributie/nieuws/2016/4/ontlast-binnensteden-met-meer-afhaalpunten-101143514>.
- Dolan, P., Hallsworth, M., et al. (2010). *Mindspace. The practical guide*. London: Cabinet Office.
- Duin, J.H.R.v., Kolcka, A.v., et al. (2012). Towards an agent-based modelling approach for the evaluation of dynamic usage of urban distribution centres. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 39: 333 – 348.
- EHI (2016). *Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce 2016*. Köln: EHI Retail Institute.
- Epley, N., Caruso, E., et al. (2006). When perspective taking increases taking: reactive egoism in social interaction. *Journal of personality and social psychology* 91 (5): 872.
- Fell, D. en Giorgi, S. (2016). *Organiser. A behavioural approach for influencing organisations*. London: Cabinet Office.

- Gaggi, S., Fluhrer, T., et al. (2013). Innovation in urban mobility: policy making and planning: European Union.
- Galinsky, A. en Schweitzer, M. (2015). *Friend and Foe: When to Cooperate, when to Compete, and how to Succeed at Both*. London: Random House.
- Galinsky, A.D., Magee, J.C., et al. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological science* 17 (12): 1068-1074.
- García, I.E. (2013). *Urban logistics. Best practices – examples in Europe. First impressions about Budapest*.
- GfK. (2016). Consument heeft bij webshops weinig keuzes in Last Mile Delivery. *GfK Pakkettenmonitor*, from <http://www.gfk.com/nl/insights/press-release/consument-heeft-bij-webshops-weinig-keuzes-in-last-mile-delivery/>.
- Gifford, R. (2011). The Dragons of Inaction. Psychological Barriers That Limit Climate Change Mitigation and Adaptation. *American Psychologist* 66 (4): 290–302.
- Guis, E. (2015). *Stedelijke Distributie: van Innovatie naar Praktijk: 4C4D – Cross Chain Control Center for Distribution*.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science* 162 (3859): 1243-1248.
- Head, B.W. (2008). Wicked problems in public policy. *Public Policy* 3 (2): 101.
- Hofenk, D. (2012). *Making a better world—Carrier, retailer, and consumer support for sustainability initiatives in the context of urban distribution and retailing*, Open Universiteit.
- Houtekamer, C. (2016). Wie pakt alle pakjes aan? *NRC Handelsblad* (20 februari 2016).
- ING Economisch Bureau (2016). *Winkelstraat gaat internationaal. Internationalisering retail online en offline*: ING Economisch Bureau.
- Janakiraman, N. en Ordóñez, L. (2012). Effect of effort and deadlines on consumer product returns. *Journal of Consumer Psychology* 22 (2): 260-271.
- Janakiraman, N., Syrdal, H.A., et al. (2016). The Effect of Return Policy Leniency on Consumer Purchase and Return Decisions: A Meta-analytic Review. *Journal of Retailing* 92 (2): 226-235.
- Johnson, E.J., Bellman, S., et al. (2002). Defaults, framing and privacy: Why opting in-opting out. *Marketing Letters* 13 (1): 5-15.
- Johnson, E.J. en Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science* 302: 1338-1339.
- Kant, G., Quak, H., et al. (2016). Urban Freight Transportation: Challenges, Failures and Successes. In *Logistics and Supply Chain Innovation*: Springer International Publishing: 127-139.
- Klijn, E.H. en Twist, M.v. (2000). Zicht op de omgeving: een netwerkbenadering om de omgeving te analyseren. *Vaardigheden voor de publieke sector*. Edwards, A. en Schaap, L. Bussum: Uitgeverij Coutinho: 37-61.
- Kooyman, M. (2017). Pakketje ophalen in de parkeergarage. *Algemeen Dagblad* (4 maart 2017).
- Korsten, A.F.A. (2016). Succes en falen in het omgaan met wicked problems.
- Kruyswijk, M. (2017). Al je pakketjes op één centraal punt in de buurt. *Het Parool* (16 maart 2017).
- Kubaneck, J., Snyder, L.H., et al. (2015). Reward and punishment act as distinct factors in guiding behavior. *Cognition* 139: 154-167.
- Lebeau, P., Macharis, C., et al. (2015). Implementing an urban consolidation centre: involving stakeholders in a bottom-up approach. *URBE*. Rome.

- Leonardi, J., Browne, M., et al. (2014). Best practice factory for freight transport in Europe: demonstrating how 'good' urban freight cases are improving business profit and public sectors benefits. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 125: 84-98.
- Levine, M., Prosser, A., et al. (2005). Identity and emergency intervention: How social group membership and inclusiveness of group boundaries shape helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin* 31 (4): 443-453.
- Lindholm, M. (2010). A sustainable perspective on urban freight transport: Factors affecting local authorities in the planning procedures. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2 (3): 6205-6216.
- Lindholm, M. en Browne, M. (2013). Local Authority Cooperation with Urban Freight Stakeholders: A Comparison of Partnership Approaches. *EJTIR* 13 (1): 20-38.
- Lindholm, M. en Browne, M. (2014). Freight Quality Partnerships around the world. 1st report on a survey: VREF centre of Excellence for Sustainable Urban Freight Systems (CoEDSUFs).
- Luman, R. (2015). Stedelijke distributie in het winkellandschap van de toekomst: ING.
- Macharis, C., De Witte, A., et al. (2009). The multi-actor, multi-criteria analysis methodology (MAMCA) for the evaluation of transport projects: Theory and practice. *Journal of Advanced transportation* 43 (2): 183-202.
- Macharis, C. en Milan, L. (2015). Transition through dialogue: A stakeholder based decision process for cities: The case of city distribution. *Habitat International* 45: 82-91.
- Macharis, C., Milan, L., et al. (2014). A stakeholder-based multicriteria evaluation framework for city distribution. *Research in Transportation Business & Management* 11: 75-84.
- Maggi, E. en Vallino, E. (2015). Simulating urban mobility and the role of public policies: the challenges of Agent Based Models. *56th Annual Conference University Parthenope , 22-24 October 2015*. Naples: Università degli Studi dell'Insubria.
- Medvec, V.H., Madey, S.F., et al. (1995). When less is more: counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medalists. *Journal of personality and social psychology* 69 (4): 603.
- Metz, F. (2012). De standaardoptie of: hoe bied je keuzes aan. *Kennisplatform CROW*.
- Ministerie van Economische Zaken (2016). *Gedragbeïnvloeding bij bedrijven*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Minnema, A. (2017). *Managing purchases and returns for retailers* Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Groningen.
- Minnema, A., Bijmolt, T.H., et al. (2017). 3. Oorzaken en gevolgen van het terugsturen van online aankopen. *Ontwikkelingen in het marktonderzoek: Jaarboek Markt Onderzoek Associatie*. Bronner, A.E. Haarlem: SpaarenHout. 42.
- Motivaction (2016). *Sociaal gewenst gedrag. Bewuste en onbewuste beïnvloeding*: Motivaction International BV.
- Nordtømme, M.E., Bjerkan, K.Y., et al. (2014). Barriers to urban freight policy implementation: the case of urban consolidation center in Oslo. *TRB 2014 Annual Meeting*.

- Oliveira, L.K.d. en Oliveira, G.F.d. (2015). Retailers' and carriers' perceptions about urban goods distribution in Belo Horizonte (Brazil). *URBE*. Rome.
- Oostrom, L., Walker, A.N., et al. (2016). *Measuring the internet economy in The Netherlands: a big data analysis*. Den Haag: CBS.
- Pfrang, T. (2015). Das Potenzial von Eigennutzen und sozialen Normen nutzen. *Marketing Review St. Gallen* 32 (5): 77-89.
- Pierce, J.R., Kilduff, G.J., et al. (2013). From glue to gasoline: How competition turns perspective takers unethical. *Psychological science* 24 (10): 1986-1994.
- Quak, H. (2008). *Sustainability of urban freight transport: Retail distribution and local regulations in cities*, Erasmus University Rotterdam.
- Quak, H., Lindholm, M., et al. (2016). From freight partnerships to city logistics living labs – Giving meaning to the elusive concept of living labs. *Transportation Research Procedia* 12: 461-473.
- Rijlaarsdam, B. (2017). AH en Jumbo doen het online net anders. *NRC Handelsblad* (20 januari 2017).
- Rli (2013). *Nederlandse Logistiek 2040. Designed to last*. Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.
- Rli (2014). *Doen en laten. Gedragsanalysekader voor de ontwikkeling van effectiever milieubeleid*. Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli).
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolutions. *International Public Management Review* 1 (1).
- Russo, F. en Comi, A. (2010). Measures for sustainable freight transportation at urban scale: expected goals and tested results in Europe. *Journal of Urban Planning and Development* 137 (2): 142-152.
- Samuel, K.E. en Carré, M. (2015). Analyzing stakeholders' commitment in urban logistics projects by using Community of Practice theory. *URBE*. Rome.
- Schwarz, N. (1987). *Stimmung als Information: Untersuchungen zum Einfluß von Stimmungen auf die Bewertung des eigenen Lebens*. Berlin: Springer-Verlag.
- Shulman, J.D., Cunha Jr, M., et al. (2015). Consumer uncertainty and purchase decision reversals: Theory and evidence. *Marketing Science* 34 (4): 590-605.
- Slabbekoorn, M. (2014). *On the Edge of Sustainable Urban Freight Distribution. Research on the Diversity of Perspectives Towards Urban Freight Consolidation*. Delft: TU Delft.
- Stathopoulos, A., Valeri, E., et al. (2011). Urban freight policy innovation for Rome's LTZ: a stakeholder perspective. *City distribution and urban freight transport. Multiple perspectives*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing: 75-100.
- Strohmetz, D.B., Rind, B., et al. (2002). Sweetening the Till: The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping. *Journal of Applied Social Psychology* 32 (2): 300-309.
- SUGAR (2011). *City logistics Best Practices: a Handbook for Authorities*. Bologna: SUGAR.
- Topsector Logistiek. (2017). Topsector Logistiek publiceert verrassende inzichten gebruik bestelauto's in Nederland. from <http://www.topsectorlogistiek.nl/topsector-logistiek-publiceert-verrassende-inzichten-gebruik-bestelautos-nederland/>.

- Tretvik, T., Nordtømme, M.E., et al. (2014). Can low emission zones be managed more dynamically and effectively? *Research in Transportation Business & Management* 12: 3-10.
- Van Vugt, M. (2009). Averting the tragedy of the commons using social psychological science to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science* 18 (3): 169-173.
- Visser, J. (2015). Stedelijke bevoorrading. Den Haag: Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.
- Vogel, A. (2016). De struikelblokken van stadsdistributie. Retrieved 24-02-2016, from <http://www.retailwatching.nl/logistiek/artikel/PEceS1ZWQL-ez45QxB5zgA-34/de-struikelblokken-van-stadsdistributie.html>.
- Weerdt, C.v.d., Hof, T., et al. (2014). Agent based gedragsmodellering als tool voor de vorming van mobiliteitsbeleid. *Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk, 20 en 21 november 2014*. Eindhoven.
- Wijn, R., Hof, T., et al. (2016). Gedrag in stedelijke distributie: Analyse van gedragsbepalende factoren in twee stedelijke distributie concepten. Soesterberg: TNO.
- Witkowski, J. en Kiba-Janiak, M. (2014). The Role of Local Governments in the Development of City Logistics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 125: 373-385.
- Yang, L., Chen, J., et al. (2014). *Peer in the Picture: an Explorative Study of Online Pictorial Reviews*. PACIS 2014 Proceedings.
- Zwol, N.v. (2016). "Over 10 jaar 100.000 pakketten per dag in Amsterdam". Retrieved 6 december 2016, from <http://www.parool.nl/amsterdam/-over-10-jaar-100-000-pakketten-per-dag-in-amsterdam~a4428757/>.

Colofon

Dit is een uitgave van het
Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Juni 2017
Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM)

Auteurs:
Jaco Berveling, Saeda Moorman, Johan Visser.

Vormgeving en opmaak:
IenM

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM)
Plesmanweg 1-6
2597 JG Den Haag

Postbus 20901
2500 EX Den Haag

Telefoon : 070 456 1965
Fax : 070 456 7576

Website : www.kimnet.nl
E-mail : info@kimnet.nl

Publicaties van het KiM zijn als PDF te downloaden van onze website www.kimnet.nl. U kunt natuurlijk ook altijd contact opnemen met één van onze medewerkers.

Delen uit de definitieve publicatie mogen worden overgenomen onder vermelding van het KiM als bron.