



Vlaanderen
is duurzaam ondernemen

Deloitte.



Sectorstudie e-commerce

Impact van de strategische trends in industriële en maatschappelijke noden, herbruikbare energie en e-commerce op kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder

Departement WSE, Afdeling Sociale Economie en werkbaar werk

November 2018

Inhoudstafel

Samenvatting	2
Introductie	3
Situering e-commerce	6
Overzicht trends in de e-commercesector	9
Trend 1: e-commerce blijft groeien in België en Vlaanderen. Na enkele jaren van tragere groei, beent België bij t.o.v. andere Europese landen	10
Trend 2: consumenten hebben in het volledige aankoop-proces alsmaar meer verwachtingen, en e-tailers proberen dit te accommoderen	15
Trend 3: e-commerce zal significante druk op het standaard logistieke proces blijven leggen	18
Trend 4: het regelgevend kader is continu in verandering	21
Trend 5: Innovatieve businessmodellen verspreiden zich naar andere sectoren, en technologische ontwikkeling zet zich verder	24
Trend 6: e-commerce wordt alsmaar meer datagedreven	27
Impact op de werkgelegenheid	31
Opportunities tot tewerkstelling van kansengroepen in de e-commerce	35
Bedreigingen voor de tewerkstelling van kansengroepen	50
Aanbevelingen	52
Bronnenlijst	57

Samenvatting

Deze studie werd uitgevoerd in het voorjaar van 2018 door Deloitte en Twinsight in opdracht van het departement Werk en Sociale Economie. Het doel is om een zicht te krijgen op de grote strategische trends in e-commerce en de impact daarvan op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder te evalueren.

E-commerce, ook wel “electronic commerce” of elektronische handel genoemd, is de verzamelnaam van manieren waarop via digitale wegen (bijvoorbeeld het internet) aan handel kan gedreven worden. Online verkoop van goederen en diensten via het worldwide web is de bekendste vorm. Deze studie omvat voornamelijk de B2C e-commercesector, aangezien dit de meest verrestaande vorm van e-commerce is.

Binnen Vlaanderen worden er zes trends geïdentificeerd voor e-commerce. Sommige hiervan zijn globaal toepasbaar, andere zijn enkel specifiek voor België en/of Vlaanderen van toepassing. De zes geobserveerde trends zijn:

1. E-commerce blijft groeien in België en Vlaanderen. Na enkele jaren van tragere groei, beent België bij t.o.v. andere Europese landen.
2. Consumenten hebben in het volledige aankoopproces alsmear meer verwachtingen, en e-tailers proberen dit te accommoderen.
3. E-commerce zal significante druk op het standaard logistieke proces blijven leggen.
4. Het regelgevend kader is continu in verandering.
5. Innovatieve businessmodellen verspreiden zich naar andere sectoren en technologische innovatie zet zich verder.
6. E-commerce wordt alsmear meer datagedreven.

Deze trends zorgen voor een algemene groei in de tewerkstelling in Europa en in België. Echter, aangezien een groot deel van de, in België gegenereerde, e-commerce-omzet naar bedrijven die hun activiteiten in het buitenland opzetten vloeit, wordt deze extra tewerkstelling deels daar ingevuld. Concreet gaat dit over 4000+ verloren tewerkstellingsopportuniteiten voor het jaar 2018 in België. Niettegenstaande wordt in België ook een positieve trend gezien in de vraag naar o.a. goederenbehandelaars en transport- en logistiek personeel.

Er wordt ingeschat dat de groei in de e-commercesector ook een positieve impact zal hebben op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie in de toekomst, voornamelijk door de weerslag die ze heeft op nauwverwante sectoren zoals de klassieke retailsector, de verpakkingsector en de logistieke sector. Er worden 5 verschillende opportuniteiten tot tewerkstelling geobserveerd:

1. Maatwerkbedrijven kunnen hun eigen webshop opzetten en evt. hun eigen product verdelen.
2. Doelgroepmedewerkers kunnen productdisplays bouwen voor o.a. klassieke retailers.
3. Manuele taken kunnen opgenomen worden binnen magazijnen en logistieke centra.
4. Last-mile logistieke activiteiten zoals pakketleveringen kunnen opgenomen worden.
5. Alles wat te maken heeft met retourlogistiek geeft meerdere opportuniteiten tot tewerkstelling.

Verder worden er ook enkele bedreigingen tot duurzame tewerkstelling van kansengroepen gezien, zoals de trend naar automatisering van logistieke activiteiten, het dalen van het belang van secundaire verpakkingen of de verhoogde verwachtingen van de klant o.a. naar levertermijn toe.

Er wordt geëindigd met aanbevelingen naar het reguliere economische circuit (REC), het Sociale Economische Circuit (SEC) en het beleid toe. Hierbij wordt er ook een voorstel gedaan tot potentiële clusters, nl. welke types bedrijven uit het REC en het SEC kunnen gaan samenwerken om, in de toekomst, een collectieve “win-win” te realiseren, zoals bv. een “kledijcluster”: de samenwerking tussen een maatwerkbedrijf en een webshop die kledij verkoopt om de kledij na retour te gaan herconditioneren (evt. wassen, strijken, plooiën, herstellen, etc.), om ze vervolgens opnieuw te kunnen verkopen.

Introductie

Deze studie werd uitgevoerd in het voorjaar van 2018 door Deloitte en TwlInsight in opdracht van het departement Werk en Sociale Economie. Het doel is om een zicht te krijgen op de grote strategische trends in e-commerce en de impact daarvan op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder te evalueren.

Context en doelstelling

De Vlaamse economie is continu in beweging en staat voor grote uitdagingen. Nieuwe technologieën betekenen nieuwe mogelijkheden voor producten en diensten. De uitdaging blijft om alle talenten aan de slag te brengen en te houden. De kenniseconomie groeit, en de vraag naar hooggeschoolde werknemers stijgt. Deze veranderingen bieden een specifieke uitdaging voor de tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie in het bijzonder.

Vlaanderen kent een zeer divers, uiteenlopend sociaal economie landschap, waarbinnen verschillende soorten bedrijven en organisaties actief zijn: o.a. sociale en beschutte werkplaatsen (maatwerkbedrijven vanaf 1 januari 2019), lokale diensteneconomie en invoegbedrijven. De sociale economie biedt tewerkstelling aan ongeveer 24.000 personen uit kansengroepen met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Het vernieuwde maatwerkdecreet dat werd goedgekeurd op 17 februari 2017 en in werking treedt op 1 januari 2019 definieert doelgroepmedewerkers aan de hand van drie categorieën:

a) personen met een arbeidshandicap: personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen functiestoornissen van mentale, psychische, lichamelijke of zintuiglijke aard, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en persoonlijke en externe factoren.

b) personen met een psychosociale arbeidsbeperking: personen met een langdurig en belangrijk probleem van deelname aan het arbeidsleven dat te wijten is aan het samenspel tussen psychosociale factoren, beperkingen bij het uitvoeren van activiteiten, en persoonlijke en externe factoren.

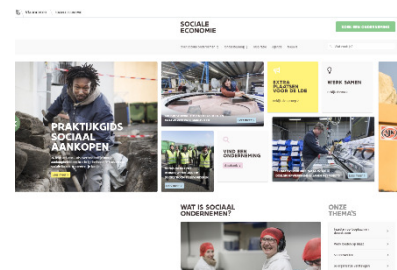
c) uiterst kwetsbare personen: de werkzoekenden die voorafgaand aan hun tewerkstelling gedurende minstens 24 maanden geen betaalde beroepsarbeid hebben verricht om persoonlijke redenen die een deelname aan het arbeidsleven verhinderen.

Doordat personen in deze categorieën in een beschermde omgeving de mogelijkheid krijgen aangeboden om een dagelijkse activiteit te kunnen uitvoeren, kunnen zij een volwaardige, zinvolle rol in de maatschappij spelen en wordt de mogelijkheid gecreëerd om in de toekomst volwaardig te participeren in het Reguliere Economische Circuit (REC).

Vanaf 1/1/2019, wanneer het hernieuwde decreet inzake maatwerk bij collectieve inschakeling in voege treedt, zal het mogelijk zijn om doelgroepmedewerkers zelfstandig aan het werk te zetten. Het nieuwe maatwerkdecreet stipuleert drie gradaties van begeleiding: hoog, middel en laag. Bij lage begeleidingsgraad van doelgroepmedewerkers



Overzichtskartaart sociale economiebedrijven in Vlaanderen



www.socialeconomie.be is de portaalsite voor sociale economie in Vlaanderen met o.a. nieuws, tools, vacatures, activiteiten en oproepen

hoeft de begeleider enkel op afroep beschikbaar te zijn. Telefonische bereikbaarheid van de begeleider is dus voldoende.

Dit principe zorgt ervoor dat doelgroepmedewerkers gemakkelijker binnen de omgeving van reguliere bedrijven/organisaties “gestationeerd” zullen kunnen worden, en de dienstverlening van een maatwerkbedrijf op locatie te doen, vb. groenonderhoud van parkings. Indien de doelgroepmedewerkers ingezet willen worden in de kernopdracht van de reguliere onderneming zelf, valt dit onder de enclave-werking. Hiervoor dient wel steeds begeleiding aanwezig te zijn, ook al is de begeleidingsnood van de werknemer laag.

Een tewerkstelling binnen de werkomgeving van een reguliere onderneming zal doorstromen vanuit het sociale naar het reguliere circuit verder stimuleren. Er zou zelfs nog een stap verder gegaan kunnen worden. Zo bestaat in Nederland momenteel het principe van “tussensubsidies”: hierbij vloeit de subsidie voor de doelgroepmedewerker eerst via het maatwerkbedrijf naar het ‘reguliere’ bedrijf (bedrijf uit de reguliere economie). Na enkele jaren, wanneer de doelgroepmedewerker voldoende geroedeerd is binnen het reguliere bedrijf, stroomt hij/ zij door en vloeit de subsidie rechtstreeks naar het reguliere bedrijf, om nog een residu/ deel van het productiviteitsverlies en/of nodige begeleidingsgraad te compenseren. Hierbij is de loonkost voor de doelgroepmedewerker in beide situaties gelijk voor het bedrijf uit de reguliere economie.

De doelstelling van deze sectorstudies is het identificeren van opportuniteiten voor de sociale economie en de duurzame tewerkstelling van personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, binnen de e-commerce sector. Deze studie is een van vier studies uitgevoerd door Deloitte en TwInsight, waarbij de andere studies ingaan op hernieuwbare energie, industriële noden en maatschappelijke noden. Parallel voert de Katholieke Universiteit Leuven een studie uit naar de circulaire economie.

De algemene trends, opportuniteiten en bedreigingen voor duurzame tewerkstelling worden in deze studie over een langere termijn (5-10-15 jaar) zowel kwantitatief als kwalitatief in beeld gebracht. Het eerste deel van de studie richt zich op de situering en algemene trends binnen de hernieuwbare energie in Vlaanderen. Het tweede deel evalueert opportuniteiten voor duurzame tewerkstelling in e-commerce. Het derde deel formuleert aanbevelingen op drie niveaus (REC, SEC en beleid) om duurzame tewerkstelling mogelijk te maken. De gebruikte bronnen worden weergegeven in de bijlage.

Methode en bronnen

De verkenning en identificatie van deze trends werd samengesteld door middel van een literatuur- en dataonderzoek. Aanvullende input werd verkregen door elf interviews; vijf met vertegenwoordigers uit het REC en zes uit de SEC. Verder is een gesprek uitgevoerd met een expert e-commerce, aangeduid door de Vlaamse Overheid. Deze gesprekken hebben de trends verder aangevuld en dienden voornamelijk als input voor deel twee en drie van de studie. In onderstaand overzicht worden personen die anoniem wensten te blijven neutraal maar met duiding van hun expertise omschreven.

Reguliere Economische Circuit	Sociale Economische Circuit
Een e-commerce manager van een bedrijf gespecialiseerd in sportuitrusting.	Bjorn Elewaut, bedrijfscoördinator bij BW Imsir/ Vlotter
Een country manager BeLux van een webshop die vnl. kledij verkoopt.	Luc Jannes, personeelsdirecteur bij Arop
Bastiaan Snaterse – Head of Innovation Deployment MLEMEA bij DHL	Tom Wouters, Stafmedewerker beleid bij Komosie, de koepel van milieuondernemers in de sociale economie
Marie-Anne Moreas, Vlaamse Statistische Autoriteit (VSA) van de Vlaamse Overheid.	Dieter Van Biesen, Business Unit Manager Repack bij AMAB

De Business Unit Manager van de e-commerce afdeling van een grote Belgische supermarktketen.	Geert Grillet, expert sociale economie bij TwInsight
Een e-commerce manager van een grote FMCG multinational	Een productiedirecteur van een maatwerkbedrijf gespecialiseerd in verpakkingen

Situering e-commerce

E-commerce, ook wel “electronic commerce” of elektronische handel genoemd, is de verzamelnaam van manieren waarop via digitale wegen (bijvoorbeeld het internet) aan handel kan gedreven worden. Online verkoop van goederen en diensten via het worldwide web is de bekendste vorm.

Types

Er bestaan meerdere vormen van e-commerce. De belangrijkste zijn:

1. B2B e-commerce: handel tussen twee bedrijven, bv. gefaciliteerd door Amazon Business.
2. B2C e-commerce: de bekendste vorm, handel tussen een bedrijf zoals Coolblue en een consument.
3. C2C e-commerce: handel tussen consumenten op marktplaatsen zoals eBay.
4. C2B e-commerce: hierbij plaatsen consumenten, producten of diensten online, waarop ondernemingen een bod op kunnen doen.

Deze sectorstudie omvat voornamelijk de B2C e-commercesector, aangezien dit de meest prominente en meeste verrestaande vorm van e-commerce in de maatschappij is. De verschillen tussen de B2C- en B2B markt zijn groot: de B2B-kant is op veel vlakken complexer. Zo is het beslissingsproces langs de kant van de klant ingewikkelder, de pricing-structuur moeilijker, de kost om een klant binnen te halen groter, etc. Dit zorgde ervoor dat B2B-spelers lang de boot afhielden, wanneer het aankwam op een eigen webshop: de complexiteit woog voor velen niet op voor een online winkel waarvan lang niet altijd zeker was dat die rendabel zou blijken. Hierdoor is de B2B e-commercemarkt stukken minder ontwikkeld dan de B2C-kant, en bij gevolg is relevante, te onderzoeken data, schaars. Echter wordt wel gezien dat in de toekomst de B2B-kant alsnog meer aan belang zal winnen in de globale e-commercemarkt. Zo bieden bijvoorbeeld Amazon (via Amazon Business) en BOL.com (“zakelijk bestellen”) al B2B-functionaliteiten aan.

De e-commercesector wordt getypeerd door 7 kenmerken

Deze kenmerken zijn:

1. **Alomtegenwoordigheid:** e-commerce is overal en op elk ogenblik beschikbaar.
2. **Globaal bereikbaar:** e-commerce technologieën maken transacties mogelijk over culturele en nationale grenzen heen, en dit op een klantvriendelijke en kostenefficiënte wijze.
3. **Markttoetredingskosten zijn laag,** aangezien het eenvoudig en goedkoop is om zichtbaar te zijn op het internet.
4. **Rijkdom van informatie:** informatie (productspecificaties- en informatie, prijs, etc.) is overvloedig en snel bereikbaar.
5. **Interactief:** e-commercewebsites laten een snelle tweewegscommunicatie op grote schaal toe.
6. **Toenemende informatiedichtheid:** de totale hoeveelheid en kwaliteit van beschikbare informatie van alle marktdeelnemers neemt gestaag toe.
7. **Personalisatie:** e-commercetechnologieën vergemakkelijken een persoonlijke benadering van de consument op basis van het aankoopgedrag, interesses, etc.

Ten slotte heeft e-commerce ook nog een sociaal aspect: door e-commerce en de bijhorende thuislevering kunnen minder mobiele personen ook genieten van bepaalde producten en diensten waar ze voorheen geen toegang toe hadden.

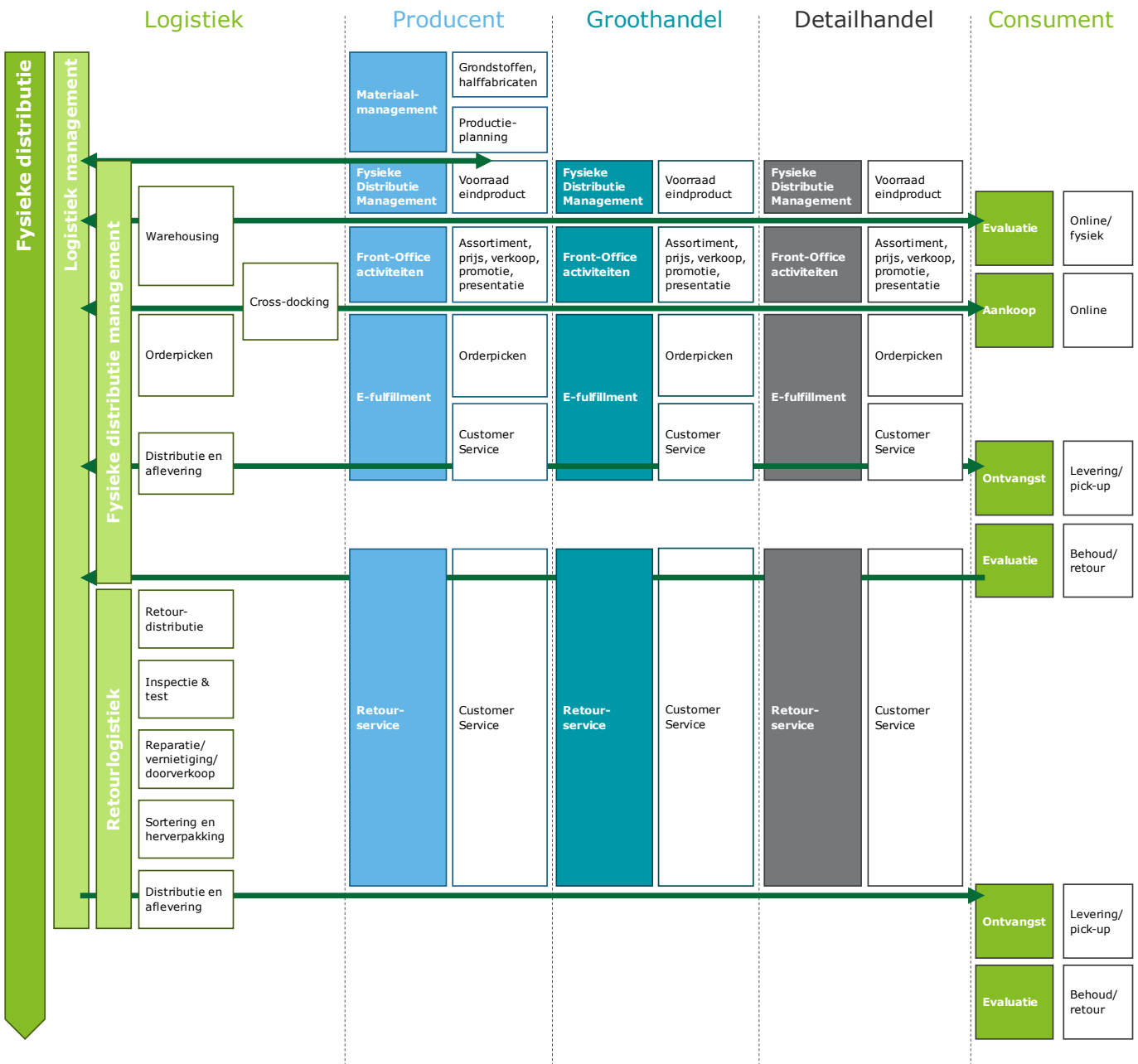
Enkele van deze kenmerken zullen later wat meer aan bod gebracht worden in de verscheidene trends.

Waardeketen van de e-commercesector

De waardeketen zijn alle waardetoevoegende activiteiten die de e-commerce doorloopt. Dit geeft een inzicht in de verschillende soorten activiteiten die e-commerce met zich meebrengt. Op de volgende pagina kan een illustratie gevonden worden van de totale waardeketen. De verticale as is de tijd-as, waarbij bovenaan begonnen wordt en naar ondergelopen wordt.

In deze waardeketen kunnen de volgende grote elementen onderscheiden worden: producent, groothandel, detailhandel, consument en logistiek (zowel distributie als retour). Deze grote elementen kunnen met elkaar interageren en communiceren doorheen de volledige ketting, i.e. de horizontale informatiestromen (pijlen) in de afbeelding. Een gevolg hiervan is dat niet alle elementen van de waardeketen doorlopen moeten worden vooraleer een product of een service aan de consument afgeleverd wordt: ook producenten en groothandelaren kunnen dankzij e-commerce met de eindconsument communiceren en vervolgens tot een verkoop komen. E-commerce zorgt in die zin voor een disruptie van het huidige marktmodel.

Voor deze studie, waarin de impact op de tewerkstelling van kansengroepen door de verscheidene trends in de e-commercesector ingeschat wordt, is de volledige waardeketen "in scope". Dit wil zeggen dat er overheen de volledige waardeketen opportuniteiten of bedreigingen kunnen gezien worden met betrekking tot de tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie.



Figuur 1: Waardeketen van de e-commerce

Overzicht trends in de e-commercesector

Er worden zes trends geïdentificeerd in de e-commercesector voor Vlaanderen. Enkele hiervan zijn globaal toepasbaar, anderen zijn enkel voor België en Vlaanderen van toepassing.



1. E-commerce blijft groeien in België en Vlaanderen. Na enkele jaren van tragere groei, beent België bij t.o.v. andere Europese landen



2. Consumenten hebben in het volledige aankoop-proces alsmaar meer verwachtingen, en e-tailers proberen dit te accommoderen



3. E-commerce zal significante druk op het standaard logistieke proces blijven leggen



4. Het regelgevend kader is continu in verandering



5. Innovatieve businessmodellen verspreiden zich naar andere sectoren en technologische innovatie zet zich verder



6. E-commerce wordt alsmaar meer datagedreven

Trend 1: e-commerce blijft groeien in België en Vlaanderen. Na enkele jaren van tragere groei, beent België bij t.o.v. andere Europese landen

De totale B2C e-commercemarkt in België was in 2017 goed voor €10,05 miljard, dit is een omzetgroei van 10,7% ten opzichte van 2016. Na enkele jaren van tragere groei, is België de rest van de (West-) Europese landen aan het bijbenen. Over een echte inhaalbeweging kan echter nog niet gesproken worden, maar België zal deze inhaalbeweging de volgende jaren alvast wel verderzetten, aangezien ze als een “Digital Frontrunner” van Europa gezien wordt.



Deze trend heeft weerslag over de gehele waardeketen van de e-commerce, van productie tot en met retour (en verder).



Deze trend heeft al op korte termijn impact (< 5 jaar), aangezien ze al enkele jaren “double digit” aan het groeien is. Er wordt ook voorzien dat deze “double digit growth” voor de volgende jaren aangehouden wordt: de inhaalbeweging is ingezet en zal de volgende jaren verder voortgezet worden.



De globale e-commerce markt is in volle expansie, maar voor deze studie wordt België en Vlaanderen specifiek onder het vergrootglas gehouden.

De B2C e-commerce vertoont sterke groei:

In volgende sectie wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van al beschikbare markt cijfers van de e-commercesector in België voor het handelsjaar 2017. Niet alle cijfers van dit handelsjaar zijn echter beschikbaar, aangezien de sectororganisaties die typisch deze jaarverslagen met gedetailleerde informatie opstellen, deze nog niet gepubliceerd hebben. Waar het dus niet mogelijk was om deze meest recente cijfers te gebruiken, werden cijfers uit 2016 gebruikt.

Sterke groei op vlak van omzet

De B2C e-commerce markt was in België in 2017 goed voor €10,05 miljard, wat een groei van 10,7% tegenover 2016 betekende. Ook in 2016 groeide de markt met 10,2% ten opzichte van het jaar ervoor. In het algemeen kan gezien worden dat de marktgroei de laatste jaren altijd "double digit" was, m.a.w. groter dan 10% per jaar.

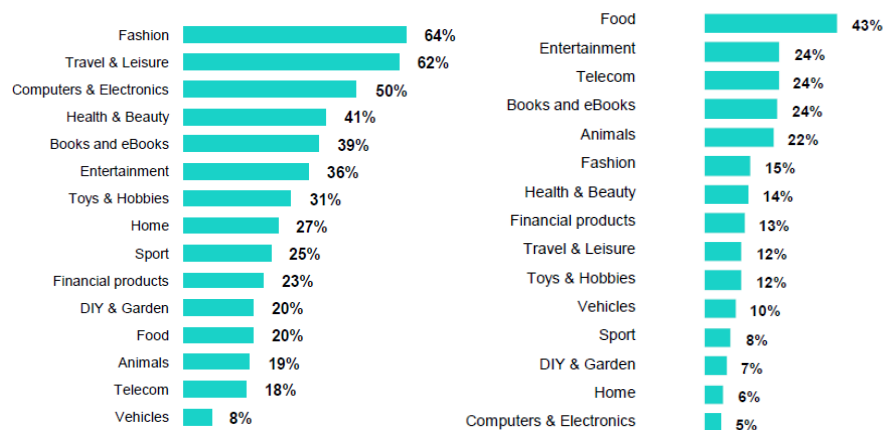
Verder wordt gezien dat de groei in België niet uniform verdeeld is over Vlaanderen en Wallonië. Zo was in 2016 de groei van 10,2% als volgt verdeeld: 12% groei in Vlaanderen, 7% groei in Wallonië. Midden 2017 werd er echter gepubliceerd dat de e-commerce groei in Wallonië (10%) toen voor het eerst groter was dan die in Vlaanderen. Concretere, meer gedetailleerde cijfers voor 2017 zijn nog niet bekend.

Ten slotte wordt er geobserveerd dat het gros van de jaarlijkse omzet door een beperkt aantal e-commerce spelers gecaptureerd wordt. De top 100 grootste webshops in België haalden €4,2 miljard omzet in 2016, wat een aandeel van 46% betekende. Overigens was ook de groei van deze webshops hoger dan het gemiddelde, met een gemiddelde groei van 13,5% in 2016. Echter wordt wel gezien dat de grootste webshops (Apple, Amazon, Bol.com, etc.) geen fysieke verankering in België hebben, maar zich net buiten de landsgrenzen gevestigd hebben.

Ook de afzet groeide in 2017

In 2017 werden 86,5 miljoen orders geplaatst, wat een groei van 1,8% ten opzichte van het jaar ervoor betekende. Van deze 86,5 miljoen orders waren er ongeveer 63 miljoen producten en ongeveer 24 miljoen diensten.

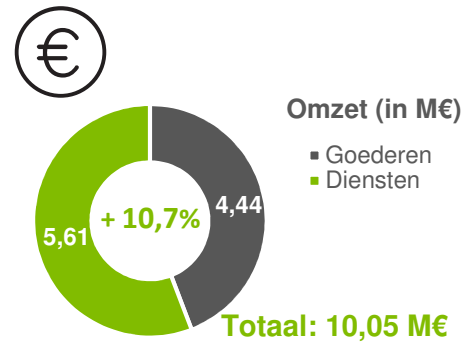
De populairste categorieën zijn kledij (64% van de kopers kochten in het laatste jaar kledij online), reizen & vrije tijd (62%) en computers & elektronica (50%). Er werd in 2017 ook een toename gezien overheen alle categorieën. Ten slotte wordt voeding het meest frequent gekocht: 43% van de klanten die voeding kocht in 2016, kocht dit meer dan 5 keer, voornamelijk omdat dit voor veel tijdsbesparing zorgt.



Figuur 4: (Links) Meest frequent gekochte e-commerce producten en diensten in 2016 (Bron: Comeos 2017)

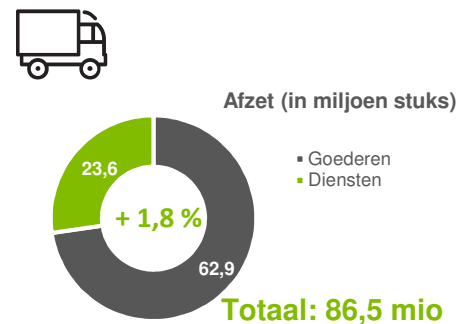
Figuur 5: (Rechts) Meest gekochte e-commerce producten en diensten in 2016 (Bron: Comeos 2017)

De productcategorie die in 2017 de sterkste groei vertoonde is de categorie "voeding". Overigens was dit in 2016 ook de sterkst groeiende categorie. In 2016 lag het aandeel bestedingen binnen deze categorie nog op 1,1%, terwijl het online aandeel in 2017 groeide tot 1,4%, wat zich vertaalt in een stijging van 27%.



Figuur 2: Omzet e-commerce België in 2017 (Bron: BeCommerce 2018)

“De e-commerce omzet in België steeg in 2017 met 10,7% t.o.v. 2016”



Figuur 3: Afzet e-commerce België in 2017 (Bron: BeCommerce 2018)

“De e-commerce afzet in België steeg in 2017 met 1,8% t.o.v. 2016”

Hoge penetratiegraad van e-commerce in België

De Belgische e-commercemarkt kan als een mature markt gezien worden, aangezien 8,9 miljoen Belgen in 2016 een product of een dienst langs het internet besteld hebben. Dit komt overeen met een groei van 28% ten opzichte van 2015.

Verder wordt gezien dat ook het aantal aankopen per klant toeneemt: Belgen maken dus ook alsmat frequenter gebruik van e-commerce om goederen en diensten te bestellen.

Sterk toenemend aantal online handelaren in België

Ten slotte wordt er ook groei gezien in het aantal handelaren dat aan e-commerce doet. In 2016 kwamen er 3096 handelaren (voornamelijk KMO's) bij, wat een groei van 26% tot bijna 15.000 handelaren betekende.

Er zijn enkele eenvoudige verklaringen voor de significante toename van het aantal online handelaren het voorbije jaar. Veel retailers en productmerken zien e-commerce als een adequaat middel om internationale markten te verkennen en aan naamsbekendheid te bouwen. Het is dus een goede aanvulling van de traditionele handel. Verder is de investering die gedaan moet worden om aan e-commerce te doen, niet significant groot: de ROI is voldoende groot om de investering om korte termijn terug te verdienen. De initiële investering voor (internationale) expansie kan dus eenvoudig, en met een beperkt budget worden getest. Door de invoer van gestandaardiseerde etiketten in 2017 - die ook de traceerbaarheid buiten de landsgrenzen vergemakkelijken - werd dit expansieproces overigens verder gestimuleerd.

Ten slotte is er een vorm van concurrentiedruk: om de boot niet te missen ten opzichte van concurrerende bedrijven die de stap richting e-commerce maken, wordt dezelfde stap gezet.

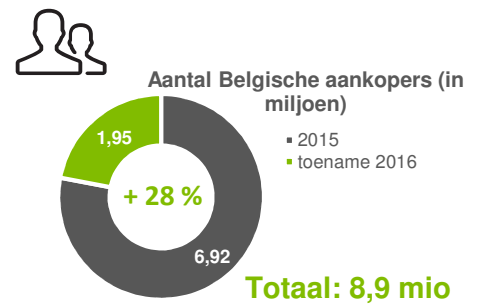
België was achteropgeraakt, maar haalt in en zal dit blijven doen

In de vorige sectorstudie omtrent e-commerce, die Deloitte in samenwerking met Febecoop uitgewerkt heeft in 2014, in het kader van het project "maatwerkdecreet in uitvoering", werden enkele redenen opgegeven waarom de groei van de Belgische e-commercesector lager was dan die van de andere Europese landen:

1. De meertaligheid zorgt voor een hoge drempel voor startups.
2. De gemiddelde afstand naar fysieke winkels is kleiner in België.
3. Het ondernemerschap is zwakker.
4. De retailsector is conservatiever. Dit geldt zowel voor de verkopers als de consumenten.
5. De consument is risico-avers.
6. Er is een hogere belastingdruk.
7. De penetratiegraad van breedbandconnectie is onvoldoende.
8. De online betalingsmogelijkheden zijn minder ontwikkeld.
9. De belangenorganisaties voor e-commerce waren nog geen gevestigde waarden.

België was er destijds niet in geslaagd om de grote spelers (bol.com, Coolblue, Amazon, etc.) aan te trekken, zodat deze binnen de landsgrenzen hun distributiecentra zouden plaatsen. Deze centra kwamen voornamelijk in Nederland terecht, waardoor België een achterstand opbouwde t.o.v. Nederland t.g.v. de nadelige concurrentiële positie. Echter heeft de Belgische Overheid sindsdien wel grote inspanningen geleverd en doeltreffend veel KMO's succesvol aan e-commerce laten doen, waardoor er een inhaalbeweging in gang gezet werd.

Zo lanceerde Philippe Muyters, Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport op 3 november 2015 het "Vlaams actieplan e-commerce". Dit actieplan had als doel om handelaren te doen nadenken over de mogelijkheden die e-commerce biedt voor hun zaak. Via ondermeer een e-scan, die hun zaak individueel (online) onderzoekt, kregen handelaren concrete aanbevelingen en zelfs een inschatting van de financiële haalbaarheid van e-commerceactiviteiten voor hun zaak.



Figuur 6: Penetratiegraad e-commerce België 2016 (Bron: Ecommerce Foundation 2017)

“België heeft inmiddels de inhaalbeweging ingezet, ondanks het historische ongunstige klimaat voor e-commerce”

“E-commerce biedt eindeloos veel mogelijkheden om een groter publiek te bereiken. Iedere zaak op zijn eigen manier, en daar gaat het actieplan bij helpen. Het shopgedrag verandert aan een hoog tempo. Handelaars moeten die nieuwe mogelijkheden met beide handen grijpen”

- Philippe Muyters, 3 november 2015.

Verder was er ook een project van de Vlaamse Overheid in samenwerking met Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL), het innovatieplatform voor de logistieke sector, gesteund door Flanders Investment & Trade, Comeos en BeCommerce: “VIL 4 e-boost”. Het project wou een antwoord bieden op de vraag waarom Vlaanderen momenteel veelal vanuit het buitenland wordt bediend voor e-commerce. Het project werd opgestart in oktober 2013, had een totale doorlooptijd van 24 maanden en had 17 deelnemende bedrijven die een mix vormden van kleine en grote logistieke dienstverleners, verladers, real estate en regionale besturen: bpost, Colruyt, Federal Mogul, Goodman, Groep Heylen, H. Essers, Katoen Natie, Norbert Dentressangle, ODT, Procter & Gamble, Plus Logistics, POM Antwerpen, Post NL, Post NL International, Stad Antwerpen, Unigro en Yusen Logistics Benelux. Met het project wou het VIL nieuwe concepten aanleveren om internationaal e-fulfilment vanuit Vlaanderen op efficiënte wijze te organiseren en hierdoor concurrentieel te zijn ten opzichte van buitenlandse locaties.

Deze acties hebben duidelijk impact gehad. Hierboven werd beschreven hoe het aantal online handelaren in 2016 met 26% steeg tot ongeveer 15.000. Inmiddels zijn 23% van de KMO's online: hiermee bekleedt België de 6^e plaats in de EU, waar het gemiddelde op 17,2% ligt. Verder hebben 13,1% van de Belgische KMO's ook grensoverschrijdende online verkoop naar andere EU-lidstaten. Hiermee komt België op de 2^e plaats in Europa, na Ierland met 16,2%. Het Europese gemiddelde ligt op 7,5%.

Een significant deel van de inhaalbeweging kan dus toegeschreven worden aan de online aanwezigheid van al meer KMO's, wat overigens iets is waar een bedrijf als Storesquare hard op inspeelt: ze biedt een online marktplaats, specifiek voor KMO's, aan.

Een andere deel van de inhaalbeweging kan toegeschreven worden aan de stappen die de Belgische regelgeving gezet heeft op vlak van de gevraagde flexibiliteit voor de tewerkstelling in de e-commercesector, waar later dieper op ingegaan wordt.

Verder is ook de (mobiele) breedbandinfrastructuur in België met rasse schreden vooruitgegaan, door forse investeringen van onder andere Proximus, waardoor de belemmering die in 2014 werd geobserveerd van de baan gebracht werd. Daarnaast hebben de acties van minister Muyters ervoor gezorgd dat de conservativiteit van de Vlaamse consument erop verbeterd is, en er dus meer en meer Vlamingen (en bij uitbreiding Belgen) aankopen doen via het internet. Dit werd hierboven ook al bewezen, aangezien er een toenemende penetratiegraad, en bij uitbreiding een meer mature markt, geobserveerd werd. Ten slotte zijn ook de mobiele online betalingsmogelijkheden erop vooruitgegaan: o.a. de introductie van de Bancontact app, van Payconiq, alsook van performante, gespecialiseerde apps van de verschillende (groot)banken in België.

“KMO's als drijvende kracht voor e-commercegroei in België”

Land	Aantal online verkopende KMO's (als % v.h. totaal aantal KMO's), 2017
Ierland	29,6
Dene- marken	27,0
Zweden	26,1
Tsjechië	25,7
Duitsland	25,6
België	23,0
...	
EU 28	17,2
...	
Nederland	16,1
Frankrijk	15,9

Tabel 1: Aantal online verkopende KMO's (Bron: Europese Commissie, DESI 2017)

Ook in de toekomst zal deze inhaalbeweging verder voortgezet worden, aangezien België als één van de “**Digital Frontrunners**” in Europa gezien wordt, samen met Ierland, Finland, Zweden, Denemarken, Nederland en Noorwegen. Typisch aan deze landen is dat ze gekarakteriseerd worden door een relatief laag inwonersaantal, afhankelijk zijn van ICT-export en een hoge digitaliserings- en innovativiteitsgraad hebben, wat ze uitermate competitief maakt in de digitale marktplaats. Er wordt voorspeld dat deze landen, en voornamelijk België, in de toekomst sterk zullen groeien op vlak van e-commerce (zie figuur 7)

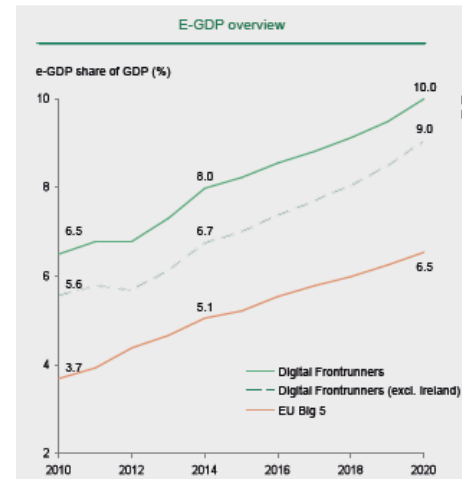
“De Nederlandse economie is anderhalve keer zo groot als de Belgische. Toch is de sector van e-commerce daar zowat tien keer zo groot als die in België. Als we alleen nog maar de evolutie in Nederland zouden volgen, wacht ons nog spectaculaire groei.”

- *BeCommerce, 21 maart 2018*

Voor België wordt een e-commercegroei van 12,3% verwacht voor de periode 2014-2020, waarmee ze sterker groeit dan de “Europese Big 5” (Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Frankrijk, Spanje en Italië), wiens gemiddelde groei op 8,2% geschat wordt (zie Tabel 2). Er zijn dus meerdere positieve vooruitzichten in het verschieft voor België. Hierbij kan uiteindelijk geconcludeerd worden dat de inhaalbeweging op vlak van e-commerce ingezet is door België, waarbij ze ook in de toekomst deze inhaalbeweging ook zal voorzetten. Er komt echter vanuit de reguliere industrie wat tegenwind op deze positieve toekomstmuziek: de vraag wordt gesteld of alle acties (van de Vlaamse Overheid, etc.) die nu op til staan, wel voldoende zal zijn om dit te bewerkstelligen. Dit aangezien er allerhande modellen tevoorschijn komen in de buurlanden (bv. Bol.com in Nederland), waarbij de onzekerheid bestaat of er nog plaats is om soortgelijke projecten, van gelijkaardige schaal en bereik, op te starten op Belgische of Vlaamse bodem.

Selectie landen	e-GDP CAGR 2010-2014 (%)	e-GDP CAGR 2014-2020 (%)
België	8,8	12,3
Nederland	10,4	11,0
Duitsland	5,1	9,6
Denemarken	8,2	8,4
EU BIG 5	10,9	8,2
Verenigd Koninkrijk	9,5	7,7
Zweden	9,3	7,3
Frankrijk	7,6	7,2

Tabel 2: Forecast groei e-GDP voor selectie van Europese landen (Bron: BCG - Digitizing Europe)



Figuur 7: Groei e-GDP forecast (Bron: BCG - Digitizing Europe)

“België als Digital Frontrunner in Europa”

Trend 2: consumenten hebben in het volledige aankoop-proces alsmaar meer verwachtingen, en e-tailers proberen dit te accommoderen

De relatie tussen de klant en de verkoper is de laatste jaren sterk veranderd, en dit in de richting van de klant: de klant is koning geworden. De klant wil gewaardeerd worden, waardoor e-commerce dus voor een individualisering van handel zorgt.



Deze trend heeft voornamelijk weerslag op het “verkoop & marketing” en het “customer service”-gedeelte van de waardeketen, m.a.w. waar er significante interactie is tussen klant en aanbieder of e-tailer.



Deze trend heeft al op korte termijn (< 3 jaar) impact. Verder wordt deze trend op lange termijn verdergezet.



Wereldwijd, met specifieke impact op Europa, België en Vlaanderen.

De typische koper heeft veel verwachtingen

De typische koper doet aan online shopping uit gemak- en tijdsoverwegingen: het bespaart tijd, het is mogelijk om op elk uur van de dag te shoppen en het wordt aan deur geleverd. Prijs is daarbij slechts een secundaire motivator.

Verder willen klanten niet als een nummer aanschouwd worden, maar gezien worden als een volwaardige klant wiens aankoop verdiend moet worden. Langzaam maar zeker verandert de e-commercesector van een puur transactionele gebeurtenis naar een ervaring met toegevoegde waarde. Die toegevoegde waarde wordt gecreëerd in de totale koopervaring en niet alleen in wat het product of de service uiteindelijk kan doen. De online handelsplatformen accommoderen deze mentaliteit perfect. Ze convergeren namelijk qua rol en functionaliteit richting een complete retailfunctie:

Handelsplatformen voorzien in de feitelijke aankoop

De klant heeft hogere verwachtingen op vlak van aankoopervaring tijdens de feitelijke aankoop, waarop online handelsplatformen perfect inspelen: ze voorzien een uitgebreider productgamma, mobiele raadpleegbaarheid, uitgebreide (vergelijkings)informatie omtrent

de producten en diensten, alsook gepersonaliseerde marketing voor de consument. Gepersonaliseerde content zou tot 42% beter scoren.

Deze uitgebreidere (vergelijkings)informatie voor producten leidt overigens tot prijsdruk: door de toegenomen transparantie op zowel nationaal als internationaal niveau en de prijsharmonisatie die hierdoor het gevolg is, wordt het in toenemende mate lastiger voor verkopers om nog (voldoende) marge te behalen. Consumenten daarentegen plukken hier de vruchten van, zodat (zoals hierboven al beschreven werd) prijs een secundaire motivator voor online-aankopen wordt. Anderzijds zijn er natuurlijk ook de strategische motivaties van e-tailers: in bepaalde productcategorieën worden de producten extra scherp geprijsd, om op deze manier marktaandeel ten opzichte van de concurrentie te winnen. Later rekenen deze e-tailers op de loyaliteit van de consument om hun webshop te blijven gebruiken.

Een ander verschijnsel is dat het onderscheid tussen retailer en productmerk alsmear meer verdwijnt: retailers bieden hun producten ook op (andere) handelsplatformen aan.

Handelsplatformen voorzien in het betalingsproces

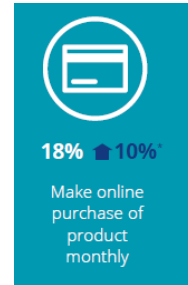
De "on demand economy" wordt alsmear meer uitgesproken: momenteel worden 22%, of bijna 1 op 4, online aankopen via een mobiel (smartphone, tablet) apparaat gemaakt, en dit cijfer neemt nog toe: op maandelijkse basis is dit in 2017 10% toegenomen tot 18%.

Echter worden nog altijd problemen gezien in het onlinebetalingsproces, dat nog altijd als te moeilijk ervaren wordt, wat een drempel is voor de verdere groei van e-commerce in België en Vlaanderen. Er kan dus nog niet volledig gesproken worden over een shift van e-commerce naar "mobile commerce" of m-commerce.

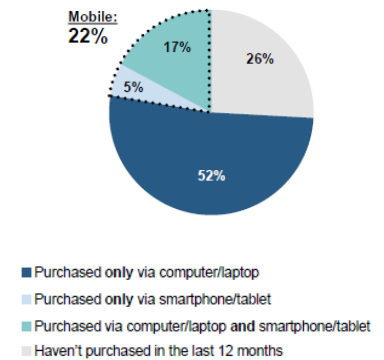
Handelsplatformen voorzien in de logistieke afhandeling

Thuislevering is nog altijd koning, aangezien 65% van de kopers deze leveringsmethode prefereert. Meer en meer kopers (19%) verwachten levering in het weekend. Ongeveer de helft van de consumenten verwachten gratis levering.

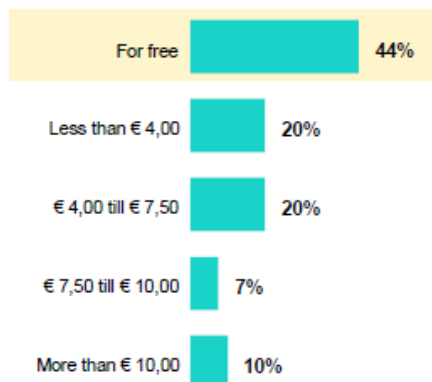
Een andere trend die gezien wordt is deze van de "same day delivery": voor producten zoals bloemen (bij uitbreiding beperkt houdbare producten) of cadeaus wordt verwacht dat deze op dezelfde dag nog geleverd kunnen worden.



Figuur 8: Deloitte Mobile Consumer Survey 2017: Smart phone usage



Figuur 9: 22% van de koper verkiest mobiele aankopen (Bron: Comeos 2017)



Figuur 10: 44% van de kopers verwacht gratis levering (Bron: Comeos 2017)

Verder is het niet zo dat de verwachtingen van de klant m.b.t. de levertermijn niet kunnen aangepast of beheerd worden. Indien er vanuit de leverancier op een duidelijke en transparante wijze gemotiveerd wordt wanneer er geleverd wordt en waarom, toont de consument hier ook begrip voor. Het is dus niet zo dat de consument altijd de dag erna beleverd wil worden. De evolutie naar snellere leveringen zou voornamelijk komen vanuit de aanbieders, aangezien dit als competitief voordeel beschouwd kan worden. Anderzijds bestaat er natuurlijk wel een tijdsbereik (bv. 3 dagen of een week) waarin de consument het liefst zijn pakket geleverd ziet.

Overigens hebben de Belgische consumenten niet de allerhoogste verwachtingen: Nederlanders willen alles standaard gratis geleverd zien én betalen om te retourneren is er vrijwel onmogelijk om te organiseren vanuit het perspectief van de leverancier. In België kan hiervoor nog op begrip gerekend worden.

Ten slotte, in een digitale wereld waarin consumenten allerhande informatie vrijwel ogenblikkelijk gratis kunnen opvragen, zoals voetbaluitslagen of weersvoorspellingen, hebben ze gelijkaardige verwachtingen omtrent de producten die ze net online besteld hebben. Concreet wil dit zeggen dat de consument te allen tijde wil weten waar hun pakket zich bevindt, en wanneer ze een aflevering kunnen gaan verwachten. Bijgevolg is het voor leveranciers van uiterst belang om de leveringen binnen de beloofde tijd bij de consument af te leveren.

Handelsplatformen voorzien in optimale klantenservice

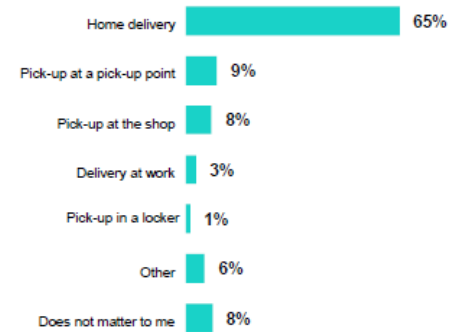
De (optimale) levering van een product of service aan de klant wordt niet gezien als het einde van de ketting, maar als het begin van een potentiële herbestelling. Het is dus opportuun voor de e-tailer dat de klant na de levering ook maximaal ontzorgd wordt.

Verandering in de interactie tussen koper en verkoper

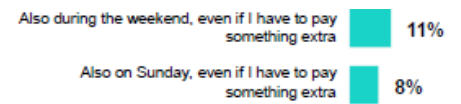
In de toekomst zal de e-commerce alsmear minder als een apart verkoopkanaal gezien worden. Met andere woorden, het online en offline gebeuren in de retailsector wordt alsmear meer verweven: er ontwikkelt zich een continue stroom tussen het onlinekanaal en de winkelbeleving. Het is zo dat er een integratie in de beleving van het aankoopproces of de "customer journey" aan de gang is, om deze beleving zo eenvoudig mogelijk te maken. Het is dus noodzakelijk dat e-tailers, of B2C-bedrijven in het algemeen, overheen al hun verkoopkanalen een uniform aanbod communiceren, om een consistente klantbeleving te kunnen leveren. Met andere woorden, ze dienen *omnichannel* te zijn.

Concreet, wil het dus niet zeggen dat alle "clicks" op een website, of zelfs een webshop, effectief tot een online aankoop leiden. Consumenten gebruiken websites en webshops om productinformatie op te zoeken, of om prijzen te vergelijken, maar kunnen erna even goed naar een fysieke winkel gaan om het product in levenden lijve te kunnen zien en eventueel te testen, te voelen, etc. Dit fenomeen heet "webrooming". Voor specifieke producten – typische grote, zoals auto's – komt dit voornamelijk voor. In de toekomst zal er in de winkel zelfs al geweten zijn dat de consument het product al online bekeken heeft. Ook het omgekeerde fenomeen bestaat – showrooming – waarbij er in de winkel inspiratie opgedaan wordt om pas later, online, het product aan te schaffen. Verder, worden er ook alsmear meer digitale hulpmiddelen aangewend om de winkelbeleving te verhogen, m.a.w. om ze "fygital" (fysiek en digitaal) te maken.

Ter conclusie is het dus niet zo dat de traditionele "brick and mortar" winkels in de toekomst enkel nog maar voor belevingsdoeleinden aangewend zullen worden. Online- en offline zullen twee volwaardige, evenwaardige verkoopkanalen worden.



Figuur 11: 65% van de kopers verwacht thuislevering (Bron: Comeos 2017)



Figuur 12: Aflevermoment: 19% verwacht levering in het weekend (Bron: Comeos 2017)

Trend 3: e-commerce zal significante druk op het standaard logistieke proces blijven leggen

Aangezien de klantverwachtingen significant veranderen, dient ook het volledige logistieke proces deze shift in verwachtingen te accommoderen, waardoor er beduidende druk op de operationele kosten komt te staan, overheen de volledige keten. De aanwezigheid van solide infrastructuur is hier van integraal belang.



Deze trend heeft impact op de volledige logistieke ketting die doorheen het e-commerceproces loopt.



Deze trend heeft zowel op korte termijn als op lange termijn impact.



Wereldwijd, met specifieke impact op Europa, België en Vlaanderen.

Beduidende druk op de volledige ketting

Hoewel het vervoerde volume in Europa jaar na jaar toeneemt, neemt het aantal verzendingen nodig om dit volume te transporteren nog een stuk sneller toe. Immers, bedrijven en particulieren bestellen steeds frequenter, in kleinere hoeveelheden, mede door de invloed van e-commerce. Dit nieuwe shoppen, “convenience shopping”, en de toegenomen snelheid van levering (“next day” en “same day”) zet een enorme druk op het logistieke systeem, overheen de volledige keten, en op de daarbij benodigde vervoers- en opslagcapaciteit:

Nieuwe commerciële hoogdagen zorgen voor pieken en dalen

“Singles Day”, op 11 november, werd enkele decennia geleden in China geïntroduceerd als tegenhanger voor Valentijn. Vandaag is Singles Day in China de belangrijkste shoppingdag van het jaar, en wint ze ook aan belang in Europa. Verder introduceerde Amazon enkele jaren geleden al “Black Friday” en “Cyber Monday” in Europa, populaire shoppingdagen die zich rond het Thanksgiving-weekend situeren, om de verkoopcijfers op te krikken.

“Ik ben erg blij dat Singles Day binnenkort in België wordt ingevoerd en ik ben er zeker van dat het een groot succes zal worden, net als Cyber Monday die uit de Verenigde Staten komt en die in België goed bij de consumenten is ingeburgerd”

- Carine Moitier, gedelegeerd bestuurder van BeCommerce, 2017

Er wordt verwacht dat dagen als Black Friday en Cyber Monday op termijn tot 10%, oftewel ongeveer 1 miljard euro, van de totale jaarlijkse e-commerceomzet in België zullen bijdragen.

Dagen als Singles Day, Black Friday en Cyber Monday, alsook de drukke eindejaarsperiode zullen in de toekomst extreme druk leggen op de volledige logistieke keten en de bijhorende capaciteit die deze verkopen moet kunnen accommoderen.

Warehousing: verdere automatisatie, zolang de schaal het toelaat

Magazijnen worden steeds vaker volledig geautomatiseerd of gerobotiseerd, waarbij er steeds minder nood is aan menselijke arbeid. Hiervoor is er echter een grote hoeveelheid aan bestellingen nodig om de schaalgrootte te hebben om dit kostenefficiënt te kunnen implementeren.

Verder zijn er ook trends in de manier waarop items uit het warehouse gekozen worden: eerst en vooral worden veeleer individuele items gekozen in plaats van volledige palletten, aangezien het voornamelijk gaat om bestellingen voor particulieren en geen grote leveringen voor fysieke detailhandels. Ten tweede is er een verschuiving van "order picking", naar "batch picking": hierbij worden meerdere, gelijke, items gekozen uit het warehouse en wordt de verdeling per klantenorder pas achteraf gedaan. Ook hier zijn grote volumes nodig om dit op een kostenefficiënte, geautomatiseerde manier te kunnen doen.

Levering: "last-mile"-problematiek is nog altijd even actueel

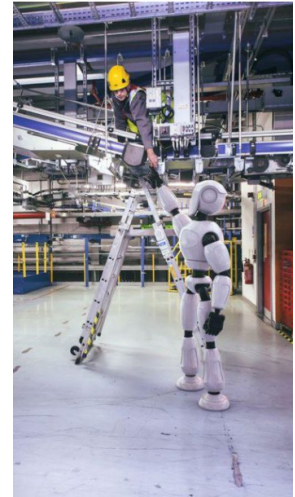
Meer en meer voertuigen brengen individuele pakjes naar de mensen thuis. Deze "last mile" is heel kosteninefficiënt. Logistieke dienstverleners en transporteurs zijn permanent op zoek om kosten te besparen en kwaliteit te verhogen, door bv. kleine opslagplaatsen of ophaalpunten in stadscentra te voorzien, waar leveringen voor verschillende partijen geconsolideerd kunnen worden. Anderzijds zal het transport zelf ook veranderen: pakjesautomaten, kleinere voertuigen of zelfs fietsen zullen ingezet worden om de finale levering aan de klant uit te voeren.

Hierbij wordt er overigens almaar meer druk vanuit de overheden en de consumenten uitgevoerd omtrent de duurzaamheid van de leveringsmethode: respect voor mens, milieu en omgeving wordt actueler.

Verder in de toekomst zal het voor logistieke dienstverleners nog moeilijker worden om aan de verwachtingen van de klant te voldoen: er is de invoering van lage emissiezones in grote steden zoals Antwerpen en Brussel, het mobiliteitsplan in Gent of het circulatieplan in Leuven, waarbij mobiliteit zowel in tijd (bv. niet toegankelijk tijdens bepaalde uren) als in ruimte (moeilijke circulatie tussen verschillende zones van het stadscentrum) beperkt wordt. In Nederland wordt er al een verschuiving gezien richting andere modi voor transport in de stadscentra: met elektrische voertuigen worden de pakketten gedistribueerd.

Een randbemerking hierbij is dat dit ook als een opportuniteit voor Belgische logistieke dienstverleners gezien kan worden: indien in de toekomst de verwachtingen van de klant m.b.t. levering nog veel scherper gesteld zouden worden (bv. klant verwacht een levering binnen de 2 uur), dan wordt het moeilijk voor buitenlandse logistieke dienstverleners om aan deze noden te voldoen, zeker als de klant zich in bijvoorbeeld het centrum van Brussel bevindt, terwijl dit voor Belgische logistieke dienstverleners wel mogelijk zou zijn.

Recent kondigde Coolblue aan kleinere producten te leveren met de fiets in bepaalde steden. Hiervoor dient de lokale winkel (en dus niet het distributiecentrum) als uitvalsbasis. In de verre toekomst wordt de doorbraak van automatisch geleide voertuigen (AGV's), in zowel magazijnen als op de openbare weg, verwacht.



Figuur 13: Een robot helpt een menselijke collega op de (grotendeels geautomatiseerde) magazijnvloer van Ocado, een Britse online supermarktketen (Bron: Forbes)



Figuur 14: Een koerier van Bubble Post voorziet in de last-mile logistiek van pakketjes aan deur (Bron: Transportmedia)

Retourlogistiek is een integraal deel van e-commerce

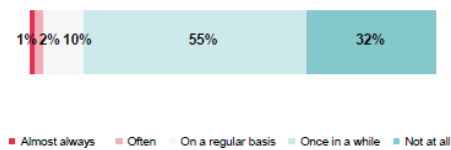
Wettelijk zijn Europese online shops verplicht om 14 dagen retourrecht te voorzien. Hier wordt gretig gebruik van gemaakt: 7 op de 10 consumenten heeft al aankopen geretourneerd (Comeos). Sommige online shops zien retourpercentages van 50+%, waarbij de prijs (hoe duurder, hoe meer) en de pasvorm (hoe sterker, hoe meer) belangrijke indicatoren zijn van de hoeveelheid retours. Deze “overhead” moet ook meegenomen worden in capaciteitsberekeningen voor de logistieke ketting.

Succesvolle spelers als Coolblue en Zappos hebben hun populariteit mede te danken aan het feit dat ze de frictie met betrekking tot retourneren volledig weggenomen hebben: zowel snelle levering én even gemakkelijke retournering van pakjes dragen ze hoog in het vaandel.

Timing

Aanbieders van producten op webshops verschuiven hun “cutoff” tijd, of het moment waarop de laatste bestelling nog kan geplaatst worden om de dag erna geleverd te worden, alsmear later 's avonds. Voorbeelden waarin deze “cutoff” tijd op 12u 's avonds of zelfs 1u 's nachts ligt, zijn niet meer ongewoon.

Na dit “cutoff” moment dient natuurlijk de volledige logistieke keten opgezet te worden: het product moet verwerkt (picking & handling) worden en het transport moet opgestart te worden. Dit zorgt ervoor dat er een shift is naar nachtwerk. Logistieke dienstverleners zien relatief lage bestelvolumes 's ochtends. Verder in de toekomst zal dit een verschuiving veroorzaken in het huidige “vroeg – dag – laat – nacht” shiftsysteem (of alle varianten er op), richting een systeem dat meer toelaat om deze pieken op te vangen.



Figuur 15: 68% retourneert pakketten (Bron: Comeos 2017)

Trend 4: het regelgevend kader is continu in verandering

Het wetgevend kader is een belangrijke “pacemaker” voor de adoptie van e-commerce, maar kan zowel een positief als negatief effect hebben op de markt.



Deze trend heeft voornamelijk impact op de volledige logistieke ketting die doorheen de waardeketen loopt, alsook op het “customer service” gedeelte ervan.



Deze trend heeft voornamelijk op korte- en middellange (< 10 jaar) termijn impact.



Zowel Europese als Belgische regelgevingen zijn van toepassing op de e-commerce in Vlaanderen.

Nieuwe of aangepaste regelgeving was noodzakelijk

In 2015 publiceerde het VIL, het Vlaams Instituut voor de Logistiek, een persbericht waarin het stipuleerde dat de logistieke sector in Vlaanderen klaar is om gelijke tred te houden met de forse groei van de e-commerce. De kansen en het potentieel voor Vlaanderen werden groot geschat, maar Vlaanderen bleef wel achter als vestigingsplaats van e-distributiecentra, en dit om meerdere redenen. Deze redenen hadden ook met de overheid te maken: zonder haar kon het tij niet gekeerd worden. In tussentijd is er heel wat veranderd, en staan er nog verschillende andere veranderingen op til.

Nachtarbeid kan voortaan in het kader van e-commerce

Zoals in trend 1 al aangehaald werd, heeft België al enkele stappen gezet om de opgebouwde achterstand ten opzichte van de buurlanden gedurende de laatste jaren in te halen, dit onder meer door het versoepelen van de arbeidswetgeving in het kader van de e-commerce. Dit was dringend nodig:

“In de sector van de grote winkelbedrijven heeft de digitale revolutie in onze consumptie geenszins geleid tot nieuwe jobs. Dit door een te rigide arbeidswetgeving dat het voor bedrijven voorheen onmogelijk maakte om hun werkzaamheden uit te voeren zoals zij dit wensten.”

- Werner Janssen, Kamerlid N-VA in de Tijd (19/05/2017)

Daarom is sinds 1 februari 2017 de nieuwe maatregel (een uitbreiding op Artikel 36 van de Arbeidswet van 16 maart 1971) van de Federale Overheid van kracht die nachtarbeid tussen 20u 's avonds en 6u 's ochtends toelaat voor alle logistieke en ondersteunende diensten verbonden aan e-commerce. Die maatregel is via de wet “Werkbaar en Wendbaar Werk” in de arbeidswet verankerd. Spelers uit de distributiesector bijvoorbeeld kunnen deze nieuwe maatregel ook inroepen.

“De Vlaamse logistieke sector is klaar voor e-commerce, nu de overheid nog...”

- Vlaams Instituut voor de Logistiek, 23/06/2015

“Flexibiliteit van arbeid is cruciaal tussen 20u en middernacht in de e-commerce”

- Alexander De Croo (VRT, de zevende dag, 27 januari 2018)

Deze nieuwe maatregel zal toelaten dat bedrijven in de e-commerce beter kunnen inspelen op de (vernieuwde) noden van de klant (zie ook trend 2). België zou zo een deel van de geschatte 36.000 jobs die het destijds mis gelopen is, kunnen gaan recupereren (later meer hierover). Voorlopig was het voornamelijk Nederland die met deze jobs ging lopen, gezien hun soepele regeling inzake e-commerce en nachtwerk.

Verder hoopt de regering ook voor 48 miljoen extra inkomsten te puren uit deze nieuwe maatregel, mede dankzij de creatie van nieuwe banen. Daarnaast, indien nachtwerk beter vergoed wordt, zal dit ook tot meer fiscale inkomsten en sociale zekerheidsinkomsten leiden.

Veranderingen aan de Europese ePrivacy maatregel - 2018

Op 25 mei 2018 zullen een aantal nieuwe Europese maatregelen in werking treden, waaronder de "General Data Protection Regulation" (GDPR) en de vernieuwde "ePrivacy" richtlijn. Beide wetteksten concentreren zich op het beschermen van de privacy van Europese burgers.

Deze vernieuwde "ePrivacy" richtlijn heeft concreet een weerslag op de e-commercesector, zowel op de businessmodellen van de online verkopers als op het aankoopproces- en ervaring van de consument. De meest controversiële aanpassing is de versimpelde cookiewetgeving waar er met één "click" aangegeven kan worden of data met iedereen of met niemand gedeeld mag worden. Bedrijven zullen dus expliciete toestemming moeten vragen om contactinformatie van een persoon op te nemen. Er wordt gevreesd dat deze invoering de doodsteek zal betekenen voor data-gedreven (persoonlijke) marketing. Online verkopers zullen echter nog altijd (ongevraagde) marketingcommunicatie naar klanten kunnen sturen indien deze hun elektronische contactgegevens bij een vorige verkoop opgegeven zouden hebben.

"De nieuwe ePrivacy-regeling zal voor de dood van data-gedreven marketing zorgen"

– IAB Europe

Webshops dienen afgedankte elektronica-toestellen terug te nemen

Volgens het Vlaams reglement betreffende het duurzaam beheer van materiaalkringlopen en afvalstoffen (VLAREMA) zijn de eindverkopers van elektronische apparaten – zoals webshops – die zo'n toestel bij de consument aan huis leveren, verplicht – indien de consument dit wenst – om bij levering het afgedankte apparaat van de consument gratis in ontvangst te nemen. Momenteel wordt dit vaak opgenomen door kringwinkels, die zo als regionale overslagcentra dienen. Zowel webshops en hun logistieke dienstverleners als de consumenten zijn hiervan niet volledig op de hoogte.

Sinds 2016 zet de Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) meer in op gerichte controles bij online verkoop. Hiervoor is er ook een project – project IKEO – opgestart dat een antwoord zal bieden op de vraag hoe webshops en logistieke dienstverleners die aanvaardingsplicht kunnen organiseren. Dit heeft betrekking op grote delen van de waardeketen: op het onlinebestelproces, de retourverpakking, de logistieke voorzieningen (bestelwagen en magazijn), het recyclageproces, etc.

Echter zien veel webshops het probleem (nog) niet. Voorlopig is het voor hen goedkoper om achteraf een leverancier te sturen indien er gevraagd wordt om het afgedankte toestel mee te nemen, dan om proactief en systematisch de afgedankte toestellen bij levering van een nieuw product te verzamelen.

Er wordt verwacht dat wanneer de controles zullen toenemen en de wet harder wordt toegepast, de webshops ook meer het belang van het project zullen zien.

De Brexit heeft een negatieve impact op alle e-commerce in Europa

De e-commerce in het Verenigd Koninkrijk heeft lange tijd een vooraanstaande rol gespeeld in Europa. Echter heeft de aankondiging van de Brexit de resultaten uit 2016 significant beïnvloed, aangezien de groei van het VK toen slechts 10% bedroeg, waarmee ze de laagste groei binnen de EU had. Van alle buitenlandse handel die de VK voert, gebeurt 45% met de EU. Dit heeft als gevolg dat de Brexit aanleiding zal geven tot hogere prijzen en een verlies

van vertrouwen bij de consument. De impact op het online “cross-border” shoppen is hierbij niet te overzien. Hoe zwaar de uiteindelijke resultaten zullen zijn is afhankelijk van de uitslag van het handelsverdrag tussen Europa en het VK.

Trend 5: Innovatieve businessmodellen verspreiden zich naar andere sectoren, en technologische ontwikkeling zet zich verder

Zowel innovatieve businessmodellen uit andere sectoren vinden hun introductie in de e-commercesector, alsook volledig nieuwe technologische innovaties of businessmodellen worden in/voor de e-commercesector ontwikkeld.



Deze trend kan op allerlei delen van de waardeketen impact hebben: van productie over verkoop & marketing richting logistiek en customer service.



Deze trend heeft zowel op korte als op lange termijn impact.



Wereldwijd, met specifieke impact op Europa, België en Vlaanderen.

Veel innovatieve, bestaande businessmodellen die succesvol zijn in andere sectoren dan de e-commercesector zelf, hebben hun weg naar de e-commerce-sector gevonden. Verder zijn er ook technologische innovaties die vanuit andere sectoren in e-commerce geïntroduceerd worden. Hieronder kunnen er enkele gevonden worden:

Subscription services

“Subscription services”, zoals Dollar Shave Club, Birchbox, Mylola, Suitcase, Hello Fresh, etc. baseren zich op de bestaande businessmodellen voor diensten zoals Netflix of Spotify. Ze vermijden dat de hoge acquisitiekost per klant telkens opnieuw gedaan moet worden bij een bestelling: er wordt automatisch een maandelijks bedrag gestort bij deze leveranciers, waarvoor er geregelde productleveringen (scheermesjes, eten, kledij, etc.) in de plaats komen. Zeker voor producenten van lage-margeproducten kan dit heel interessant zijn.

Een tussenmodel voor de volledig geautomatiseerde “subscription services” zijn modellen zoals Amazon Dash: één enkele knop dient ingesteld te worden (bv. “koop wasproduct”), waarna er telkens nieuw wasproduct gekocht wordt wanneer er op de knop gedrukt wordt. Een volgende stap van dit model is het geautomatiseerd inbouwen van deze functionaliteit in machines zoals koffieapparaten, zodat automatisch koffiebonen besteld worden als ze dreigen op te raken.

Sharing economy

De “sharing economy” is een socio-economisch ecosysteem dat gebouwd wordt rondom het delen van menselijke, fysieke en intellectuele middelen. Dit omvat de gedeelde creatie, productie, distributie, verkoop en consumptie van producten en diensten door verschillende mensen en organisaties. Zo heeft de “sharing economy” ook binnen de e-commercesector vertakkingen, zoals onder andere:

- Het koppelen van vraag aan **extra capaciteit**: een heel toepasselijk voorbeeld hier is airbnb.com, waarin extra (huis)kamers ter beschikking gesteld kunnen worden aan anderen via het online platform. Een ander voorbeeld is BlaBlaCar, waarin extra autozitjes kunnen verkocht worden aan pendelaars.
- Transacties gerelateerd aan **tijdelijke toegang of eigenaarschap**: Een sprekend voorbeeld hier is renttherunway.com, waar kledij voor een specifieke periode en/of gelegenheid gehuurd kan worden.

Social commerce

Social commerce of s-commerce is een deel van de reguliere e-commercesector waarbij sociale media de consument stimuleert tot het kopen of verkopen van producten of services, mede geholpen door bijdrages van andere gebruikers van deze sociale media. Met andere woorden, sociale media worden de facilitator van e-commerce transacties.

Voice search

Inmiddels zouden al ±20% van de zoekopdrachten in Amerika via gesproken boodschappen gebeuren. Consumenten voelen zich dus steeds vaker comfortabel om zonder getypte commando's zoekopdrachten te verrichten. Slimme “assistenten” zoals Google Home, Apple Siri, Amazon Alexa, Cortana zijn namen die momenteel dit landschap domineren. Er wordt zelfs geschat dat op lange termijn browsers volledig overtollig zullen worden.

Nulmarge voor marktplaatsen

Nieuwe marktplaatsen zoals Amazon Prime hanteren een nulmarge voor hun producten. Hierdoor betaalt de consument geen cent te veel. De marktplaatsen moeten dus hun winst halen bij andere partijen, nl. de leveranciers: in ruil voor het gebruik van een gigantisch platform (55% van alle Amerikaanse consumenten start hun productzoektocht op Amazon, die overigens 44% van alle e-commerce omzet in de US representeert) betaalt de leverancier een klein bedrag om hun producten op dat platform te mogen aanbieden. Ook voor kleine, lokale ondernemers zijn deze platformen interessant: hierdoor kunnen ze de hedendaagse consument moderne koopfaciliteiten aanbieden. Het aanbieden van producten met een latente nood, m.a.w. met een lang aankoopproces, op deze platformen is ook uiterst interessant.

Echter wordt er wel gevreesd dat op termijn deze platformen, en hun leveranciers, de volledige markt kunnen consolideren, aangezien de enige bedrijven die het nog zullen kunnen opbrengen om prominent aangeboden te worden op handelsplatformen de bedrijven zijn die het meeste middelen ter beschikking hebben.



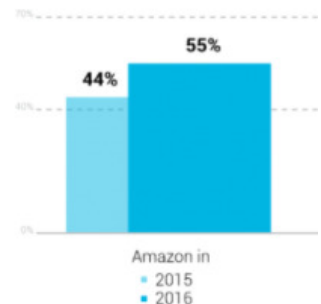
Figuur 16: Amazon Dash



Figuur 17: Airbnb laat het delen van (over)capaciteit met anderen toe.



Figuur 19: Amazon Alexa



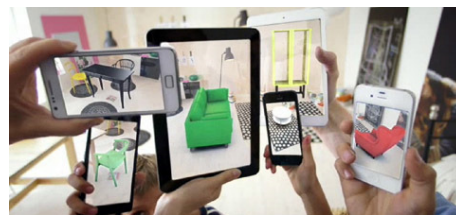
Figuur 18: 55% v.d. Amerikaanse bevolking start zoektocht op Amazon

Outlet shopping

Online platformen worden ook alsnog meer gebruikt als outlet: het is mogelijk om producten uit de reguliere collectie te verkopen, maar ook (2^e hands) retours, herstellende producten, ex-lease modellen, showroommodellen en restpartijen. Dit stimuleert dus zowel de B2C- als de C2C e-commercesector.

Het einde van innovaties in e-commerce is nog niet in zicht

Verder zijn er nog andere innovatieve businessmodellen of technologische innovaties die een stap binnen e-commerce gezet hebben, maar die enkel vermeld zullen worden gezien hun relatief kleine relevantie in het kader van deze sectorstudie: groepsaankopen kunnen gedaan worden via initiatieven als GroupOn, gepersonaliseerde reclame vindt zijn introductie in mobiele apps als Waze en Swarm, via "augmented reality" kan er nu gesimuleerd worden hoe die ene zetel er in de woonkamer uit zal zien (Cfr. IKEA), in de toekomst zal er gemakkelijker kunnen gezocht & gekocht worden op basis van foto's (bv. Pinterest en ScreenShop), pakjes worden geleverd afhankelijk van je huidige locatie (bv. Parcify), drones worden gebruikt om pakjes te leveren (bv. Amazon Prime Air).



Figuur 20: Producten komen tot leven o.b.v. "augmented reality" in de nieuwe IKEA app (Bron: IKEA)



Figuur 21: Robots verzorgen op basis van "machine learning" de logistiek in het magazijn (Bron: Singularity Hub)

Trend 6: e-commerce wordt alsmear meer datagedreven

Big data-analyses worden toegepast op elke stap in het e-commerce proces: van het voorspellen van trends, het schatten van de vraag ernaar, het optimaliseren van een competitieve prijszetting, het identificeren van potentiële consumenten en het uitwerken van de beste manier om hen te benaderen, om vervolgens tot een verkoop te leiden en uit te dokteren wat een mogelijke opvolgverkoop zou zijn.



Deze trend kan op allerhande delen van de waardeketen impact hebben: van productie over verkoop & marketing richting logistiek en customer service.



Deze trend heeft zowel op korte als op lange termijn impact.



Wereldwijd, met specifieke impact op Europa, België en Vlaanderen.

Big Data

Big data refereert typisch naar gegevensreeksen die zodanig groot en complex zijn dat ze voor significante uitdagingen zorgen om ze op traditionele manieren en binnen praktische tijdspannes te gaan analyseren. Deze data kan zowel gestructureerd (bv. kassaticketjes of paginabezoeken op het internet) als ongestructureerd (bv. foto's, e-mails, etc.) zijn. Echter is hierbij niet de hoeveelheid aan data echt van belang, maar echter wat er met deze data gebeurt: "big data" kan geanalyseerd worden naar specifieke inzichten die tot betere beslissingen en strategische conclusies leiden.

Zoals in de 2^e trend werd geobserveerd, zijn de verwachtingen van de consument torenhoog. Ze willen geen nummer, maar een gewaardeerde klant zijn. De toegevoegde waarde wordt hierbij gecreëerd in de totale aankoopervaring en niet alleen in het product of de service zelf. Om deze toegevoegde waarde online en op de juiste manier en op het juiste moment toe te passen, is er data nodig. Veel data. Deze data kan van meerdere bronnen (aankoopgedrag, sociale media-activiteit, weerdata, geografische locatie, leeftijd, geslacht, etc.) komen, en hoe meer relevante data je toevoegt aan elk klantprofiel, des te betere beslissingen er gemaakt kunnen worden.

Aangezien vrijwel alle spelers (producenten, groothandelaars en detailhandelaars) uit de waardeketen in contact kunnen staan met de consument, zullen ze allemaal op zoek gaan naar manieren om de wensen van de klant zo vroeg mogelijk te detecteren.

“De capaciteit om big data te analyseren en benutten, is over de hele wereld van invloed op de economie en de samenleving, en biedt mogelijkheden voor belangrijke vernieuwingen op industrieel en sociaal vlak”

– Europese Commissie, 19 april 2016

Verder, hoe meer conversie of verkopen digitale platformen kunnen realiseren, hoe meer de platformen opnieuw kunnen leren van het gedrag van klanten, om ze later opnieuw gericht te contacteren met bv. gepersonaliseerde marketing. Amazon weet bijvoorbeeld al na het bekijken van een enkel product dikwijls welke andere aankopen kunnen volgen. Verschillende productcategorieën kunnen aan elkaar gecorreleerd worden.

Ten slotte hoef je geen grote e-commercespeler te zijn om al deze “big” data te kunnen verzamelen en benutten. Alibaba, een Chinees e-commerceplatform gelijkaardig aan dat van Amazon, is de grootste e-commerce marktplaats ter wereld en beschouwt zichzelf als een eigen ecosysteem. Daarom laat ze nu zelfs toe dat kleinere spelers, die van het platform gebruik maken, al deze data ter beschikking kunnen krijgen, om ze zelf te gaan gebruiken om gericht (potentiële) klanten te gaan contacteren.

Alibaba Group investeert 486 miljoen dollar in Big Data

Alibaba Group heeft recentelijk aangekondigd dat ze net geen 500 miljoen dollar zullen investeren om hun participatie in een Chinees big data bedrijf te verhogen. Het gekochte bedrijf zal Alibaba helpen met het implementeren van hun nieuwe strategie, die ernaar streeft om nieuwe technologieën zoals “cloud computing”, “data analytics”, “augmented reality”, “virtual reality” en artificiële intelligentie (AI) te introduceren in de wereld van de “brick and mortar” detailhandels. Dit zal ervoor zorgen dat de offline- en de online-ervaring alsnog meer samengevoegd worden. Alibaba Group is er namelijk van overtuigd dat “fysieke winkels een onmisbare rol zullen blijven spelen in de customer journey” (zie ook trend 3), door de klantervaring te verhogen op basis van data-gedreven technologie en gepersonaliseerde diensten. (Bron: Deloitte Line Of Sight)

Blockchain

Blockchain is een digitaal en gedistribueerd register van transacties, dat ogenblikkelijk opgenomen en gekopieerd wordt overheen een netwerk van computers of knopen. Elke transactie wordt geëncrypteerd via een consensusmechanisme, waarbij alle knopen de nieuwe transactie moeten goedkeuren, vooraleer ze (het ‘block’) op het einde van de ‘chain’ of ketting toegevoegd wordt. Hierbij is geen nood aan een centrale autoriteit om de transactie goed te keuren, waardoor dit systeem soms als een vertrouwensloos mechanisme gezien wordt.

Er worden enkele pistes geobserveerd waarin blockchain zijn rol kan spelen in de gehele e-commerce waardeketen, gezien de vele voordelen die blockchaintechnologie vertoont: betrouwbaarheid, beschikbaarheid, transparantie, onveranderlijkheid, onherroepelijkheid, etc.

In het aankoopproces zou Blockchain voor beter management van loyaliteitsprogramma’s (bijvoorbeeld sparen van punten zoals “frequent flyer miles”) kunnen zorgen, wat de klantgerichtheid ten goede komt.

In het betalingsproces zou blockchain voor een alternatieve betalingsmogelijkheid kunnen zorgen, gezien de enorme hoeveelheid aan “crypto-currencies” (zoals Bitcoin) die beschikbaar zijn. Verder zou er ook ervoor voor gezorgd kunnen worden dat voertuigen gemakkelijker gehuurd, gekocht of geleased kunnen worden, waarbij er minder documentatie nodig is en de betaling geautomatiseerd verloopt.

In de logistieke ketting zou blockchain voor verhoogde traceerbaarheid van producten, van oorsprong bij de producent tot het gebruik bij de eindgebruiker, kunnen zorgen.



Figuur 22: in 2015 accepteerden al 100.000 handelaren wereldwijd, Bitcoin als betalingsmiddel (Bron: ecommerce-platforms)

Ten slotte zou blockchain voor bepaalde producten, waar de authenticiteit belangrijk voor is, de rol van keurmerk kunnen vervullen. Voor producten van luxemerken, producten met een grote intrinsieke waarde (zoals schilderijen, etc.), of bio-producten die een grote waarde aan hun herkomst hechten, kan dit een interessante opportuniteit zijn.

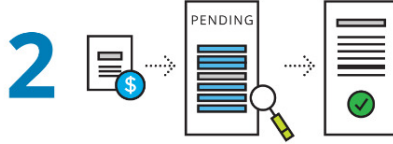
Een groot deel van deze beschreven toepassingen zijn (verre) toekomstmuziek, aangezien er nog enkele struikelblokken (regelgevend kader, laag begrip en bewustzijn in de maatschappij, ontbreken van standaarden, etc.) zijn die blockchain zou moeten overwinnen vooraleer deze naadloos in de samenleving geïntegreerd zouden kunnen worden.

Echter zijn zowel online retailers (Amazon, Overstock.com en Zappos), maar ook traditionele retailers (voornamelijk Amerikaanse, zoals Walmart, Target, CVS, Kmart en Sears) al Bitcoin betalingen beginnen accepteren, zelfs al vanaf 2014. Voornamelijk het veiligheidsgedeelte van de Bitcoin of andere crypto-currencies, waarbij cryptografie gebruikt wordt om identiteitsdiefsal en geknoei met data tegen te gaan, trekt deze retailers aan om crypto-currency betalingen toe te laten. Anderzijds laat het hen ook toe om bepaalde kosten (voornamelijk transactiekosten van- en naar banken of andere tussenpersonen) te doen dalen.

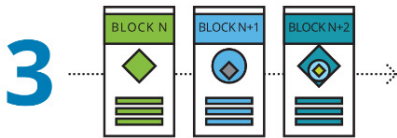
Blockchain allows for the secure management of a shared ledger, where transactions are verified and stored on a network without a governing central authority. Blockchains can come in different configurations, ranging from public, open-source networks to private blockchains that require explicit permission to read or write. Computer science and advanced mathematics (in the form of cryptographic hash functions) are what make blockchains tick, not just enabling transactions but also protecting a blockchain's integrity and anonymity.



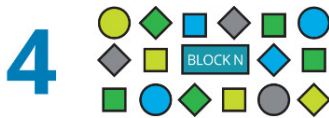
TRANSACTION Two parties exchange data; this could represent money, contracts, deeds, medical records, customer details, or any other asset that can be described in digital form.



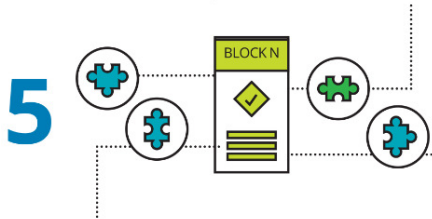
VERIFICATION Depending on the network's parameters, the transaction is either verified instantly or transcribed into a secured record and placed in a queue of pending transactions. In this case, nodes—the computers or servers in the network—determine if the transactions are valid based on a set of rules the network has agreed on.



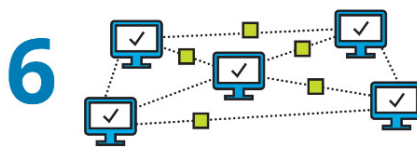
STRUCTURE Each block is identified by a hash, a 256-bit number, created using an algorithm agreed upon by the network. A block contains a header, a reference to the previous block's hash, and a group of transactions. The sequence of linked hashes creates a secure, interdependent chain.



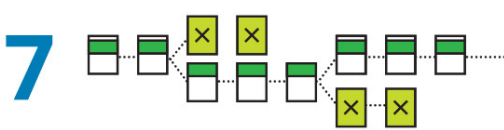
VALIDATION Blocks must first be validated to be added to the blockchain. The most accepted form of validation for open-source blockchains is proof of work—the solution to a mathematical puzzle derived from the block's header.



BLOCKCHAIN MINING Miners try to “solve” the block by making incremental changes to one variable until the solution satisfies a network-wide target. This is called “proof of work” because correct answers cannot be falsified; potential solutions must prove that the appropriate level of computing power was drained in solving.



THE CHAIN When a block is validated, the miners that solved the puzzle are rewarded and the block is distributed through the network. Each node adds the block to the majority chain, the network's immutable and auditable blockchain.



BUILT-IN DEFENSE If a malicious miner tries to submit an altered block to the chain, the hash function of that block, and all following blocks, would change. The other nodes would detect these changes and reject the block from the majority chain, preventing corruption.

Source: Eric Piscini, Joe Guastella, Alex Rozman, and Tom Nassim, *Blockchain: Democratized trust*, Deloitte University Press, February 24, 2016.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Figuur 23: Hoe blockchain werkt (Bron: Deloitte)

Impact op de werkgelegenheid

De groei van de e-commercesector zorgt in België en in Europa voor extra tewerkstelling. Echter, aangezien een groot deel van de in België gegenereerde e-commerce omzet naar bedrijven die hun activiteiten in het buitenland opzetten vloeit, wordt deze extra tewerkstelling voornamelijk daar ingevuld. Concreet gaat dit over 4000+ verloren tewerkstellings-opportunities voor het jaar 2018 in België.

Digitalisering zorgt niet voor minder jobs

Er is een inherente tegenstrijdigheid en tegenintuïtiviteit aan het verband tussen tewerkstelling en de verdere digitalisering in de maatschappij. Zo bestaat er kritiek op de e-commercesector omdat ze tot de destructie van jobs zou zorgen, door onder andere doorgedreven automatisatie. Echter is dit niet correct, namelijk: e-commerce zorgt niet voor minder, maar voor ander werk.

Denk maar aan het typische inkoopproces vóór de opkomst van e-commerce: de consument diende een bepaalde tijd te spenderen naar de winkel te gaan, door de rekken te wandelen om inkopen te doen, in de lijn te wachten om te betalen, en opnieuw huiswaarts te keren. E-commerce zorgt ervoor dat deze, voorheen niet-vermarkte taken (aangezien de consument ze voorheen zelf deed), in de handen komen van betaalde jobs om het comfort van de consument te verhogen.

De bevinding dat e-commerce niet voor minder jobs zorgt, werd ook academisch bewezen op basis van onderzoek in 10 Europese landen (Oostenrijk, Denemarken, Finland, Frankrijk, Duitsland, Ierland, Italië, Nederland, Noorwegen, Zweden, Slovenië en het Verenigd Koninkrijk), waarbij er naar nieuw empirisch bewijs gezocht werd omtrent de impact van ICT/e-commerce activiteiten op de vraag naar arbeid, in de periode 2002-2010. Het onderzoek concludeert dat de toename van ICT/ e-commerce in die periode niet geleid heeft naar een daling van het aantal jobs. Dit geldt voor zowel productiebedrijven als de service-industrie, alsook voor kleine KMO's als grote multinationals. De bevindingen ontkrachten dus de hypothese dat de toename van ICT-applicaties en e-commerceactiviteiten voor een substitutie van tewerkstelling zorgt. Er is namelijk een compensatie-effect, waarbij nieuwe, voorheen onbestaande jobs gecreëerd worden als gevolg van technologische innovatie.

Met andere woorden: het substitutie-effect (elke baan die geschrapt wordt in de klassieke economie) en het compensatie-effect (elke baan die gecreëerd wordt in de digitale economie) heffen elkaar op, waardoor er netto geen jobs verloren gaan.

Een voorbeeld hiervan is Zalando, dat in maart 2018 aankondigde dat het tot 250 banen ging schrappen ten gevolge van verregaande automatisering bij de afdeling Marketing. Klanten zullen in de toekomst anders benaderd worden, meer op basis van data en technologie (zie trend 6), waardoor er minder medewerkers nodig zijn.

“De grote uitdaging in de e-commerce is dat er andere jobs komen” – SERV: werken in de digitale economie

“44% van de jobs in de retailsector zou in de toekomst kunnen verdwijnen in het Verenigd Koninkrijk, maar het is onzeker wat de netto impact op de tewerkstelling hiervan is”.

- PwC, “Will robots steal our jobs?”, maart 2017

"We gaan voor het onderste uit de kan met gepersonaliseerde klantbenadering en marketing met artificiële intelligentie"

- Moritz Hahn, directeur Supply & Demand, Zalando, maart 2018

Anderzijds neemt Zalando dit jaar ook tweeduizend nieuwe medewerkers aan met meer technische profielen. Er is dus een constante evolutie aan de gang op vlak van benodigde competenties in de e-commercesector.

Ten slotte is er nog indirecte jobgroei door de groei in vraag naar e-commerceactiviteiten én door de toegenomen productiviteit, waardoor additionele rijkdom en dus extra uitgaven voor bijkomende jobs zullen zorgen in bestaande sectoren, voornamelijk in dienstensectoren waar automatisatie minder voor de hand liggend is. In totaal zorgt de groei van de e-commercesector op een algemeen niveau dus voor een netto jobcreatie.

Echter slaagt België er onvoldoende in om deze netto extra tewerkstelling te capteren. Zo zou elk extra miljoen euro aan in België gegenereerde e-commerce omzet – dus geld gespendeerd door Belgische consumenten – die naar buitenlandse e-commercespelers stroomt, daar voor een directe tewerkstelling van ongeveer 3,30 jobs zorgen. Zo schatte sectororganisatie Comeos in 2014 dat het verlies van Belgische tewerkstelling in de e-commercesector aan de buurlanden door de slechte concurrentiële positie tot en met 2018 voor een gemiste tewerkstellingsopportunity van 36.197 jobs (22.739 aan directe werkgelegenheid en nog eens 13.458 aan indirecte werkgelegenheid) zal zorgen.

"36.197 jobs in gevaar door buitenlandse webshops"

- Dominique Michel (Comeos), 17 januari 2014 in HLN

Omzet detailhandel België	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zonder e-commerce hefboomeffect (mia euro)	87,13	89,30	91,54	93,82	96,17	98,57
Met e-commerce hefboomeffect (mia euro)	87,30	89,65	92,07	94,56	97,11	99,73
Omzet e-commerce (mia euro)	4,89	5,62	6,46	7,43	8,55	9,83
Aandeel e-commerce detailhandelsomzet	5,60%	6,27%	7,02%	7,86%	8,55%	9,86%
Aandeel buitenlandse e-tailers (1)	37,3%	42,1%	47,6%	53,7%	60,7%	68,6%
Aandeel buitenlandse e-tailers (mia euro)	1,82	2,37	3,08	4,00	5,19	6,74
Aandeel binnenlandse e-tailers (2)	62,7%	57,9%	52,4%	46,3%	39,3%	31,4%
Aandeel binnenlandse e-tailers (mia euro)	3,07	3,25	3,39	3,44	3,36	3,09
Impact op de tewerkstelling	-6.453	-8.302	-10.680	-13.739	-17.676	-22.739

(1): Buitenlandse e-tailer= handelaar die de essentie van de toegevoegde waarde in het buitenland realiseert (picking&packing), maar die dus wel Belgisch kan zijn.

(2) Belgische e-tailer= handelaar die de essentie van de toegevoegde waarde in het binnenland realiseert, maar die dus ook 'buitenlands' kan zijn.

"België ziet distributiecentrum Zalando aan z'n neus voorbijgaan – Waalse Dour-Elouges loopt 1.500 jobs mis".

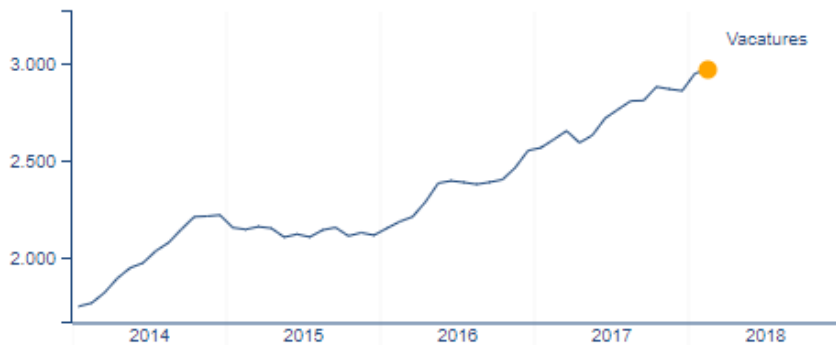
- De Tijd, 6 maart 2018

Figuur 24: Onderzoek Comeos: "Kan de Belgische e-commerce de buitenlandse concurrentie aan?": impact op de directe werkgelegenheid (2014)

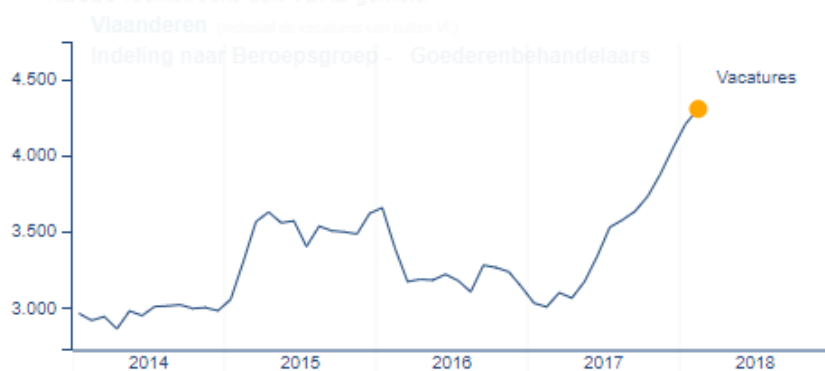
Er kan een gelijkaardige redenering aan degene van Comeos met meer recentere cijfers opgezet worden: er wordt geprojecteerd dat de e-commercesector in België in de volgende jaren met gemiddeld 12,3% zal toenemen (zie trend 1). Verder is er geweten dat ongeveer 72% van de €10,05 miljard gegenereerde e-commerceomzet (2017) naar bedrijven die hun operaties (vooral picking & packing activiteiten zorgen voor de tewerkstelling) voornamelijk in de buurlanden organiseren, stroomt. Voor 2018 zou dit dus voor België voor een gemiste directe jobopportunity van 2937 jobs, of voor 4675 jobs indien de impact van de het indirecte tewerkstelling er ook bij gerekend wordt, zorgen. Deze jobs worden nu in het buitenland ingevuld.

Ook geldt de omgekeerde redenering: indien buitenlandse als binnenlandse consumenten meer inkopen bij Belgische e-commercespelers, kan dit in België ook voor extra jobs kan zorgen. Echter zijn er hierover weinig of geen harde cijfergegevens beschikbaar, waardoor het niet mogelijk is om dit totaal aantal extra ingevulde jobs (positief of negatief) te kwantificeren. Echter wordt er wel een positieve trend gezien in het aantal vacatures voor

goederenbehandelaars (ontvangen, opslaan en winkelklaar maken van goederen) en transport- en logistiek personeel vanuit de respectievelijke sectoren. Hieruit wordt er geconcludeerd dat de groei in de e-commerce ook in België voor groei in tewerkstelling zorgt.



Figuur 25: Positieve trend in de vraag naar transport- en logistiek personeel in Vlaanderen, in aantal vacatures (Bron: VDAB)



Figuur 26: Positieve trend in de vraag naar goederenbehandelaars in Vlaanderen, in aantal vacatures (Bron: VDAB)

Verder zou de federale regering met het Zomerakkoord 2017 enkel maar voordelen gebonden hebben aan Belgische bedrijven met webshops door de regels voor nachtarbeid te versoepelen, en niet aan de internationale giganten. Een exponent hiervan is Zalando, die in maart 2018 aangaf toch geen distributiecentrum in België te bouwen, waarbij het drie redenen opgaf: de hoge loonkost, de beperkte mogelijkheden qua nachtarbeid en het moeilijke sociaal klimaat in Wallonië. Overigens is het niet de eerste keer dat België naast een distributiecentrum van een grote internationale speler grijpt: zo is er het distributiecentrum van Amazon in Mönchengladbach (op 50km van de Belgische grens), het verwerkingscentrum van bol.com in Waalwijk (NL), het verwerkingscentrum van Coolblue in Tilburg (NL) en het verwerkingscentrum van Lidl in Rosendaal (NL).

Impact van de trends op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie

Hoewel er voldoende kwantitatieve data beschikbaar is om de werkgelegenheid in een specifieke sector in het algemeen weer te geven, laten huidige datasets (o.a. o.b.v. NACE-codes) en studies niet toe de huidige sociale tewerkstelling per sector in te schatten. De sociale economie valt in zijn geheel onder aparte NACE-codes én er is er geen duidelijk zicht op de tewerkstelling van kansengroepen in elke sector. Daarnaast hebben ook niet alle sectoren in deze studies eigen NACE-codes.

De afwezigheid van data heeft een impact op de kwantitatieve inschatting voor duurzame tewerkstelling op verschillende niveaus: de huidige grootte van tewerkstelling, de grootte van opportuniteiten van tewerkstelling, de impact van bedreigingen op tewerkstelling en de netto groei of daling in tewerkstelling van kansengroepen.

Echter, uit uitgebreid literatuur- en dataonderzoek, alsook telefonische interviews met relevante stakeholders, blijkt dat er weinig maatwerkbedrijven prominent actief zijn in de e-commercesector. Slechts enkele wagen zich aan kleine stappen. Hieruit wordt er geconcludeerd dat de huidige tewerkstelling van doelgroepmedewerkers in de (pure) e-commercesector momenteel laag is. Verder wordt ook gezien dat er een grotere tewerkstelling is van doelgroepmedewerkers in sectoren die nauw verwant zijn met e-commerce, zoals de verpakkingsector of de klassieke retailsector.

Dit zorgt ervoor dat door de verschillende opportuniteiten die geobserveerd worden door de trends in de e-commercesector, en dan voornamelijk door de significante groei van de e-commerce in België en Vlaanderen, er toch een **positieve impact** kan zijn op de duurzame tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie in de toekomst. Dit komt voornamelijk door de weerslag die e-commerce heeft op deze nauwverwante sectoren. Zoals eerder al vermeld, is het echter niet mogelijk om dit voldoende kwantitatief te staven.

Naast de geobserveerde opportuniteiten worden er ook enkele bedreigingen gezien op de tewerkstelling van doelgroepmedewerkers door de trends in de e-commerce. In de volgende secties worden zowel de opportuniteiten en bedreigingen zo nauwkeurig mogelijk beschreven en beoordeeld.

Opportuniteiten tot tewerkstelling van kansengroepen in de e-commerce

In het algemeen wordt gezien dat, indien de reglementering voldoende flexibel mee evolueert, er heel grote kansen bestaan met betrekking tot de tewerkstelling van kansengroepen in de groeiende e-commerce sector.

Er werden vijf opportuniteiten voor de duurzame tewerkstelling van kansengroepen in de e-commercesector geïdentificeerd. Ondanks dat het onmogelijk is om binnen deze opdracht kwantitatief in te schalen wat het potentieel in sociale tewerkstelling is voor de gedefinieerde opportuniteiten, is het wel essentieel om een kader aan te reiken waarin een opportuniteit kwalitatief beoordeeld kan worden. Om een voldoende robuuste kwalitatieve inschatting te maken van het potentieel van de geïdentificeerde opportuniteiten werden er enkele criteria voor "potentieel" bepaald. Deze zijn:

Tewerkstellingsvraag vanuit de markt de mate waarin er vanuit de Vlaamse markt, vraag bestaat naar deze benoemde opportuniteit en de duurzame tewerkstelling hierin. Deze vraag werd kwalitatief gemeten aan de hand van studies, onderzoeken en interviews en waar mogelijk kwantitatief onderbouwd aan de hand van vacaturestatistieken van de VDAB (arvastat).

Investeringsvereisten voor sociale economie: de mate waarin er investeringen nodig zijn in opleiding, materiaal, personeel, ontwikkeling en andere zaken om deze opportuniteit toe te kunnen passen. Dit criterium is steeds afhankelijk van de huidige opmaak en investering van het sociale economie bedrijf zelf en wordt daarom van uit een algemeen, kwalitatief oogpunt geëvalueerd en geduid.

Fit tussen competenties van (doelgroep)werknemers en activiteiten in de opportuniteit: de mate waarin de huidige competenties van (doelgroep)werknemers overeenkomen met de competenties die nodig zijn voor de uitvoering van de taken in de benoemde opportuniteit. Dit criterium is steeds afhankelijk van de huidige competenties binnen sociale economie bedrijven, doelgroepen en zelfs individuen zelf en wordt daarom van uit een algemeen, kwalitatief oogpunt geëvalueerd en geduid.

De mate waarin een opportuniteit lokaal gebonden is: de mate waarin de opportuniteit gebonden is aan een uitvoering binnen Vlaanderen of zelfs een kleinere geografische regio. Bij activiteiten die lokaal gebonden zijn is de plaats van uitvoering een onlosmakelijk deel van de activiteit. Ze zijn met andere woorden niet delokaliseerbaar. Activiteiten die wel delokaliseerbaar zijn, of niet lokaal gebonden zijn kunnen makkelijk verplaatst worden naar andere locaties, met name buiten Vlaanderen. Lokaal gebonden activiteiten bieden, naar alle waarschijnlijkheid, een stabielere sociale tewerkstelling op die locatie, op langere termijn, dan niet-lokale activiteiten. Deze factor is van belang gezien de lokale verankering van

soziale tewerkstelling, en de lokale gebondenheid van vele doelgroepwerknemers in de sociale economie.

Naast de kwalitatieve inschatting van het potentieel zal elke opportuïteit toegelicht worden aan de hand van de uitgevoerde activiteiten of handelingen, de benodigde competenties, potentiële (toekomstige) obstakels en kritische succesfactoren.

Samengevat zullen er voor elke opportuïteit de volgende elementen worden weergegeven:



Potentieel van de opportuïteit

Opportuïteiten worden als **hoog potentieel** ingeschat wanneer

- Er een grote tewerkstellingsvraag is vanuit de markt en
- Er weinig investeringen nodig zijn vanuit SEC en
- Er een hoge fit is tussen de activiteiten en de competenties van doelgroepmedewerkers en
- Er een sterke lokale verbondenheid is

Opportuïteiten worden als **laag potentieel** ingeschat wanneer

- Er een lage tewerkstellingsvraag of saturatie is vanuit de markt en/of
- Er hoge investeringen nodig zijn vanuit SEC en/of
- Er een lage fit is tussen de activiteiten en de competenties van doelgroepmedewerkers
- Er weinig of geen lokale verbondenheid is

Opportuïteiten worden als **gemiddeld potentieel** ingeschat wanneer er een mix is van criteria uit hoog en laag potentieel



Activiteiten of handelingen

Overzicht van de voornaamste activiteiten of handelingen die (doelgroep)medewerkers zouden uitvoeren



Benodigde competenties

Overzicht van de voornaamste competenties die nodig zijn om de activiteiten of handelingen uit te voeren



Potentiële (toekomstige) obstakels

Overzicht van de obstakels die potentieel reeds aanwezig zijn of in de toekomst zouden kunnen opduiken



Kritische succesfactoren:

Overzicht van de voornaamste elementen die noodzakelijk zijn om de opportuïteit te doen slagen

Zelf een webshop opzetten

Gezien de relatief lage markttoetredingskosten van e-commerce, bestaat de opportuniteit voor maatwerkbedrijven die momenteel een eigen product hebben om ook actief te zijn als e-commercespeler. Dit leidt tot extra tewerkstelling (bv. order klaar maken: inpakken, verpakken, documentatie toevoegen, etc. en opsturen) van doelgroepmedewerkers. Verder zijn deze extra taken die opgenomen zouden moeten worden, heel toegankelijke, manuele taken.

Er bestaan overigens meerdere, goedkope manieren om een eigen webshop op te zetten:

1. Zelf een website bouwen, waarvoor er in de markt allerhande handige tools zijn die dit proces faciliteren, zoals Wix of Squarespace.
2. Gebruik maken van het platform en de faciliteiten van grote marktplaatsen zoals bol.com, Storesquare of Amazon.
3. Het gebruiken van (IT-) dienstverleners die hierin gespecialiseerd zijn.

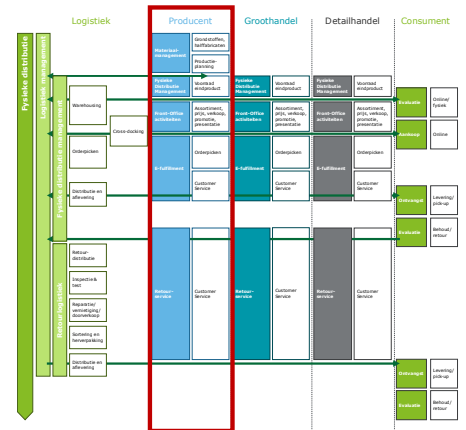
Komosie - de koepel van milieuondernemers in de sociale economie, die organisaties zoals “De Kringwinkels” een gezicht naar de buitenwereld toe geeft – heeft geëxperimenteerd met dit idee. Ze deden dit vanuit grotendeels gelijklopende motivatie als bedrijven uit de reguliere economie om aan e-commerce te doen: om de boot niet te missen in deze groeiende sector. Echter hebben ze vastgesteld dat deze groei binnen hun heel specifieke niche maar beperkt was, voornamelijk door het type product (2^e hands) en het type koper: budgetkopers of personen die inspiratie komen opdoen in de winkel. E-commerce leent zich minder gemakkelijk voor dit type kopers.

Anderzijds vormt dit wel een grote opportuniteit voor tewerkstelling van kansengroepen: 22% van alle producten die in de Kringwinkels terechtkomen, wordt bij de vorige gebruikers thuis opgehaald. Klanten krijgen trouwens ook hier verhoogde verwachtingen met betrekking tot de geleverde service: ze verwachten dat de ophaling binnen de paar dagen, gebeurt, aangezien ze gelijkaardige services (bv. levering binnen 24u) krijgen bij andere dienstverleners. Deze terugname kan perfect georganiseerd worden door doelgroepmedewerkers.

Verder, op het moment dat deze producten bij de Kringwinkels opnieuw in omloop komen (44% wordt hergebruikt, op basis van gewicht), dan kan dit op verschillende manieren: enerzijds kunnen ze natuurlijk verkocht worden, maar anderzijds is verhuur ook mogelijk. Dit kadert rechtstreeks in de 5^e trend binnen e-commerce, waar de prominentere aanwezigheid van de zogezegde deeleconomie of “sharing economy” binnen e-commerce toegelicht wordt. Zeker voor producten zoals gereedschappen, kledij, boeken of ander vrijetijdsmateriaal kan dit zeker (online) georganiseerd worden volgens Komosie.

Ook maatwerkbedrijf AROP doet sinds enkele maanden aan e-commerce: hun eigen product, kersenpitkussentjes, worden sinds kort ook online verkocht op hun Inatura website. Ze assembleren en verpakken dit product zelf, om ze vervolgens via een logistieke dienstverlener naar de eindklant te verschepen. Ze doen dit om twee redenen: om mee te zijn met e-commerce, waar ze grote verwachtingen van hebben, alsook om een hogere marge te kunnen realiseren op hun product.

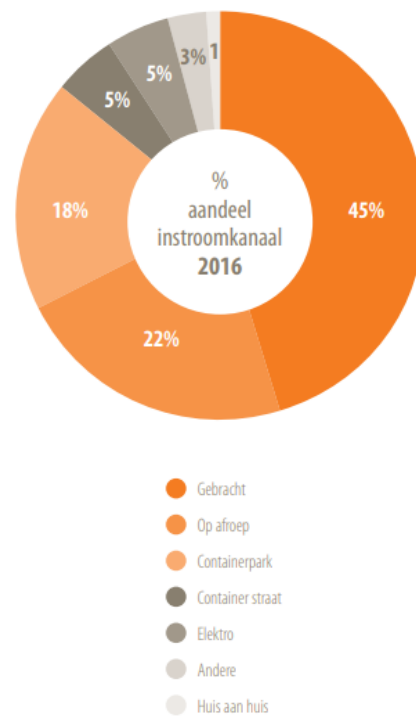
“Maatwerkbedrijven kunnen zelf een webshop opzetten en producten online verkopen”



Figuur 27: Illustratieve representatie volgens waardeketen om zelf aan e-commerce te doen

Verder kunnen ook ondersteunende functies die bij het opzetten, uitbaten en onderhouden van e-commerceactiviteiten horen, opgenomen worden door doelgroepmedewerkers:

1. Customer service-activiteiten kunnen opgenomen worden, waarbij e-commerceklanten telefonisch of per mail geholpen worden m.b.t. de opvolging van hun verzending, problemen na levering, hulp bieden bij retournering van het pakket, etc.
2. Ook IT-technische competenties bij doelgroepmedewerkers kunnen gebruikt worden als er door het maatwerkbedrijf aan e-commerce gedaan wordt: het opzetten, draaiende houden en onderhouden van de webshop. Zeker in het kader van de toekomstige GDPR en ePrivacy-wetgeving, zorgt dit voor opportuniteiten tot tewerkstelling. Verder is er ook het voorbeeld van Passwerk, een vennootschap met sociaal oogmerk (maar echter geen maatwerkbedrijf), die werknemers met autisme tewerkstelt bij klanten om softwaretesting (systeemtest, gebruikersacceptatietests en regressietests) en “quality assurance”-opdrachten (bijvoorbeeld het opstellen van een gebruikershandleiding, “data cleaning”, data-en tekstmigratie, controle van data, inbrengen van gegevens, interactieve scanning, etc.) tot zich te nemen. Een (deel van) deze activiteiten moeten uitbaters van webshops ook uitvoeren, waarvoor hiervoor dus potentieel doelgroepen voor aangewend kunnen worden.



Figuur 28: 22% van de producten die in de Kringwinkels terecht komen, worden opgehaald (Bron: Komosie)

Samenvatting: zelf een webshop opzetten



Potentieel van de opportuïteit

Gemiddeld: een heel laag aantal maatwerkbedrijven heeft hun eigen product en komen hier dus in aanmerking voor. Verder is er een goede fit tussen de benodigde competenties en de extra op te nemen taken en zijn de benodigde investeringen laag. Ten slotte is de lokale gebondenheid hoog, aangezien het voornamelijk om het verdelen van een eigen product gaat.



Activiteiten of handelingen

Inpakken, verpakken, documentatie toevoegen, opsturen, leveren van diensten na verkoop, etc. Eventueel opnemen van “customer service” taken achteraf of IT-technische taken om de webshop te onderhouden.



Benodigde competenties

Verder zijn er in het algemeen weinig specialistische competenties vereist om de manuele handelingen uit te voeren. Enkel om customer service- of IT-activiteiten op te nemen zijn gespecialiseerdere competenties (sociale, IT-technische competenties) nodig.



Potentiële (toekomstige) obstakels

Voldoen aan de hoge verwachtingen van de klant m.b.t. snellere levertermijn, meer personalisatiemogelijkheden, verwachtingen omtrent de grootte van het productgamma, etc.



Kritische succesfactoren:

Voldoende voorraad, relatief waardevol product om de “cost-to-serve” te beperken, gespecialiseerd product waarvoor er weinig competitie bestaat.

Inspelen op de verhoogde verwachtingen van de klant

In de 2^e trend wordt beschreven hoe de afstand tussen de klant en de verkoper alsmaar kleiner wordt, wat op twee manieren een opportuniteit vormt tot tewerkstelling:

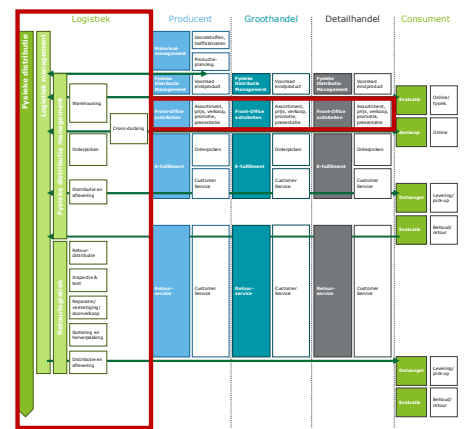
Eerst en vooral is er de shift in de manier waarin klant en verkoper met elkaar interageren. Het off- en onlinegebeuren wordt alsmaar meer verweven. Hierbij zijn fysieke winkels nog steeds belangrijk. Een voorbeeld hoe dit uitgespeeld kan worden, is via het shop-in-shop principe, waarbij een specifieke leverancier zijn assortiment etaleert in een afzonderlijk gedeelte van een winkel of supermarkt.

Maatwerkbedrijf AROP voorziet hier al deels in, aangezien het productdisplays maakt voor verschillende retailers of hun leveranciers. Ook maatwerkbedrijven Blankedale en Mivas doen dit. Er bestaat dus een relatief grote vraag naar deze producten vanuit de markt.

Dit batch-gewijze, uniforme proces, die aan een kleine productlijn uitgevoerd wordt, is ideaal om door maatwerkbedrijven uitgevoerd te worden: het proces kan voldoende gesegmenteerd worden in individuele handelingen, die ingevuld worden door medewerkers met specifieke capaciteiten en competenties hiervoor. Doordat ze aan een kleine productlijn uitgevoerd worden, valt de begeleiding van de doelgroepmedewerkers ook heel eenvoudig te organiseren. Verder is de lokale gebondenheid van deze opportuniteit groot, aangezien de leverancier of de retailer bij de beleving van de individuele winkels deze displays bij het maatwerkbedrijf ophaalt. Ten slotte, of deze activiteit in de toekomst een prominenter plaats aanneemt binnen maatwerkbedrijven, zal later blijken, want voornamelijk uit het reguliere circuit komt er scepsis omtrent deze opportuniteit.

Ten tweede heeft de klant alsmaar hogere verwachtingen op vlak van de productlevering. Het “cutoff” punt, waarop laatste bestellingen geplaatst mogen worden om de dag erna geleverd te worden, verschuift alsmaar later 's avonds: vroeger was dit 10u 's avonds, tegenwoordig is dit dikwijls al middernacht of zelfs 1u 's nachts. Verder, voor specifieke producten zoals bloemen of eten, wordt er al levering op dezelfde dag verwacht. Indien deze trend zich verderzet, en klanten bv. leveringen verwachten binnen het uur (zoals nu al het geval is voor maaltijden), dan vormt dit een grote opportuniteit voor Belgische logistieke spelers. Dit aangezien het niet mogelijk zal zijn om in die gevallen bv. het centrum van Brussel te gaan beleveren vanuit het buitenland. Ook voor streekgebonden producten kan dezelfde redenering opgebouwd worden. Deze lokale gebondenheid kan voor Belgische e-commerceleveranciers dus een opportuniteit zijn, wat voor tewerkstelling van alle niveaus van medewerkers zorgt. Echter is dit nog toekomstmuziek, en valt het potentieel tot tewerkstelling hiervan uiterst moeilijk in te schatten.

“Productdisplays kunnen perfect gebouwd worden door kansengroepen, aangezien dit een gemakkelijk segmenteerbaar batchproces is dat aan een kleine productlijn uitgevoerd kan worden onder voldoende supervisie”



Figuur 29: Illustratieve representatie verhoogde verwachtingen van de klant in waardeketen



Figuur 30: Blankedale maakt productdisplays voor retail

Samenvatting: maken van productdisplays



Potentieel van de opportuïteit

Gemiddeld: aangezien de vraag uit de markt constant & relatief hoog is. Echter moet er wel geïnvesteed worden in een productielijn voor het maken van productdisplays. Verder is er een goeie fit voor de activiteiten, aangezien al veel maatwerkbedrijven deze activiteiten opnemen. Tot slot is de lokale gebondenheid hoog, aangezien het maatwerkbedrijf typisch gelegen is in het gebied waaruit de winkels vanuit het lokaal distributiecentrum beleverd worden, zodat transportkosten beperkt blijven.



Activiteiten of handelingen

Maken van productdisplays in hout, plastic, karton, etc. Toevoegen van producten aan deze productdisplays.



Benodigde competenties

Relatief laag, aangezien deze displays op een kleine productielijn gebouwd kunnen worden, en het proces voldoende segmenteerbaar is en gemakkelijk gesuperviseerd kan worden.



Potentiële (toekomstige) obstakels

Verlies van belang aan productdisplays voor retailers, vermits deze displays soms als onoverzichtelijk of storend gezien worden binnen het totale winkelbeeld.



Kritische succesfactoren:

Assemblageproces voldoende kunnen segmenteren in verschillende onderdelen. Grote oplages. Lage benodigde ombouwtijd aangezien het om een batch-gewijs proces gaat.

Opnemen van manuele taken in een (geautomatiseerd) magazijn

Een bedrijfscoördinator van een maatwerkbedrijf is ervan overtuigd dat indien grote logistieke spelers hun magazijnen in België zouden organiseren zoals giganten als Amazon en Alibaba dit doen, met geautomatiseerde robots die de verscheidene pickingactiviteiten uitvoeren in plaats van bv. dure vorkliftchauffeurs, de overgebleven klassieke taken kunnen uitgevoerd worden door personeel met een heel grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Zo is het dat productleveringen in bulk – op paletten - toekomen bij het magazijn (ongeacht of dit een doorgedreven geautomatiseerd magazijn is of niet), waarna deze producten eerst moeten behandeld worden vooraleer ze verhandelbaar zijn voor e-commerce. Dit houdt in dat ze uitgepakt moeten worden tot aparte elementen, geverifieerd moeten worden en eventueel ook stofvrij gemaakt moeten worden. Ook dienen verschillende (basis)producten soms herverpakt te worden, om aan de toenemende personalisatieverwachtingen van de klant te voldoen (bv. samenstellen van een persoonlijk hygiënepakket waarin deodorant, douchegel, shampoo, aftershave, etc. zit; het samenstellen van “gift packs” is een ander voorbeeld). Additioneel wordt hierbij natuurlijk ook meer waarde gecreëerd, door de extra stap die ertussen gevoegd wordt. Alle voorgenoemde taken zijn relatief eenvoudige, segmenteerbare manuele taken waardoor ze perfect geschikt zijn voor doelgroepmedewerkers.

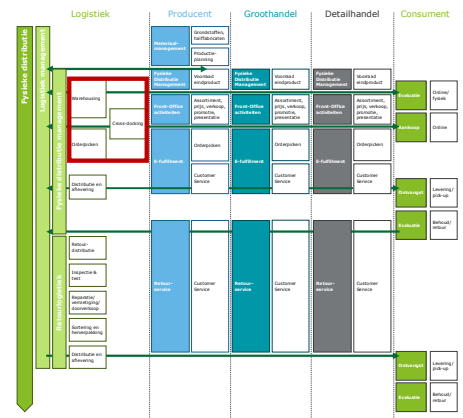
Verder zouden ook specifieke order-pick- of handlingtaken (bv. voor delicate producten zoals groenten of breekbare stukken) uitgevoerd kunnen worden door doelgroepmedewerkers. Ook werd gezien dat er in België alsmear meer handelaren actief zijn in de e-commercesector, waaronder voornamelijk veel KMO's (zie trend 1). Deze kleine e-commercespelers hebben allesbehalve de schaal om geautomatiseerde logistieke activiteiten te organiseren in hun magazijnen of warenhuizen. Hierbij bestaat een ideale opportuniteit voor maatwerkbedrijven om te helpen, door het opnemen van deze manuele order-pick- en handlingtaken. Dit zeker gezien de lokale, kleine verankering die deze KMO's typisch hebben.

Vanuit de reguliere economie worden vragen gesteld bij deze visie, aangezien order-picken of handling als een moeilijke activiteit wordt gezien: kwalitatief order-picken vereist namelijk een lage foutenmarge bij een relatief hoge tijdsdruk en hoge benodigde flexibiliteit. Dit zou door een pilotproject eenvoudig getest kunnen worden.

Anderzijds kan deze tegenwind ook als opportuniteit gezien worden: deze manuele operaties, uitgevoerd door mensen uit de reguliere economie, zijn zodanig tijdsintensief dat de medewerkers geen tijd meer hebben om overige taken zoals schoonmaak, etc. uit te voeren. Momenteel worden deze taken opgenomen bij (grote) logistieke spelers door 1 à 2 arbeiders. Deze taken zouden perfect opgenomen kunnen worden door medewerkers uit de sociale economie.

Een extra motivering bij al het bovenstaande is dat deze (klassieke) taken momenteel uitgevoerd worden door een alsmear meer vergrijzende populatie. De tewerkstellingsproblematiek zal bijgevolg alsmear actueler worden. Er bestaan hier dus significante opportuniteiten voor de tewerkstelling van kansengroepen naar de toekomst toe.

“Kansengroepen kunnen de overblijvende niet-tijdsintensieve, manuele taken in een doorgedreven geautomatiseerd magazijn opnemen”



Figuur 31: Illustratieve representatie van manuele taken in de waardeketen

Samenvatting: opnemen van magazijntaken



Potentieel van de opportuniteit

Gemiddeld: uitpakken van palletleveringen & herverpakken van (basis)producten is voor elk magazijn van toepassing. Verder hoeft er enkel geïnvesteerd worden in opleidingen en niet in materiaal of materieel, aangezien de activiteiten plaatsvinden in het magazijn van de klant. Tot slot is de lokale gebondenheid groot, vermits de fysieke afstand tot de eindklant beperkt moet blijven om de levertermijn kort te houden.



Activiteiten of handelingen

Kuisactiviteiten, uitpakken, herverpakken, ondersteuning bieden bij de taken van de andere medewerkers (order-pickers, handlers, etc.).



Benodigde competenties

Relatief laag indien het om ondersteuning van vaste medewerkers gaat of het verhandelbaar maken (uitpakken, afstoffen, verifiëren, individualiseren) van palletleveringen voor e-commerce.



Potentiële (toekomstige) obstakels

Verhoogde gevraagde flexibiliteit om te voldoen aan de hoge verwachtingen van de klant m.b.t. kortere levertermijn en moment van levering.



Kritische succesfactoren:

Voldoende volumes van de producten, om de handelingen geüniformeerd en gesegmenteerd te kunnen organiseren.

Last-mile activiteiten opnemen

In het hernieuwde decreet inzake maatwerk bij collectieve inschakeling – in voege vanaf 1 januari 2019 - neemt de begeleiding en de evaluatie van doelgroepwerknemers een belangrijke plaats in. Er zijn drie graden van begeleiding: begeleiding met een lage, gemiddelde of hoge intensiteit, waarbij bij een lage begeleidingsintensiteit de begeleider enkel op afroep beschikbaar hoeft te zijn. Het kan net voor deze doelgroepwerknemers een opportuniteit zijn om een grote hoeveelheid aan last-mile logistieke handelingen op te nemen: het is namelijk mogelijk om deze doelgroepmedewerkers te voorzien van bv. een elektrische bakfiets met laadruimte om de last-mile leveringen (aan de eindklant) op een zelfstandige manier te laten uitvoeren.

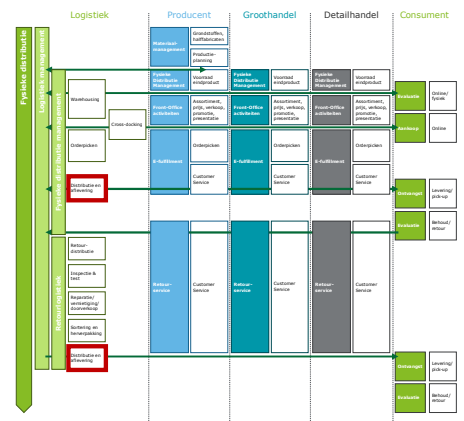
Een randbemerking hierbij is dat de kostenefficiëntie van deze levering natuurlijk sterk afhankelijk is van de waardedichtheid en het volume van de te leveren producten. Dit is nodig om concurrentieel te kunnen zijn met grote logistieke spelers. Verder, in moeilijk bereikbare stadscentra (door bv. een mobiliteitsplan, een lage emissiezone, autoluwe zones, etc.), kan dit wel een heel efficiënt en effectief transportmiddel blijken.

Maatwerkbesluit BW IMSIR schat in dat 10% van hun werknemers hiervoor geschikt zouden zijn, waarbij dit niet enkel de algemeen sterkste profielen zijn, maar degene met de meeste sociale competenties.

Zeker voor doorstroommogelijkheden is dit een heel interessante opportuniteit, aangezien personen met een relatief kleine afstand tot de arbeidsmarkt initieel tewerk gesteld kunnen worden a.d.h.v. een elektrische bakfiets, waarna ze kunnen doorstromen en een functie als koerier/ chauffeur bij een logistieke dienstverlener uit het reguliere circuit kunnen opnemen.

Verder neemt ook het belang en het aantal ophaalpunten aan de rand van stadscentra toe, met meerdere redenen: consumenten laten er pakketjes leveren omdat ze overdag niet thuis zijn, pakketjes komen er toe wegens onbestelbaarheid bij aflevering, pakketjes worden er bewaard omdat stadscentra niet- of moeilijk bereikbaar op specifieke momenten doorheen de dag (lage-emissiezone in Antwerpen, mobiliteitsplan in Gent, etc.). Ook in deze ophaalcentra zijn zeker opportuniteiten tot tewerkstelling van kansengroepen en sociale economie.

“Kansengroepen kunnen voorlopig nog niet ingezet worden om last-mile logistieke activiteiten op te nemen.”



Figuur 32: Illustratieve representatie van last-mile activiteiten in de waardeketen

Samenvatting: last-mile logistieke opportuniteiten



Potentieel van de opportuniteit

Gemiddeld: de last-mile logistieke problematiek is heel actueel en zal in de toekomst nog toenemen (lage emissiezones, etc.). Dit zorgt voor een heel grote tewerkstellingsvraag vanuit de markt. Echter is de fit relatief laag door de hoge tijdsdruk. Ook de investeringen (elektrische bakfietsen) kunnen significant zijn. Tot slot is de lokale gebondenheid wel groot, aangezien de fysieke afstand tot de eindklant beperkt moet blijven om de levertermijn kort te houden.



Activiteiten of handelingen

Last-mile leveringen van pakketjes bij de eindklanten. Helpen in ophaalcentra aan de rand van stadscentra is ook een mogelijkheid, waarbij de tijdsdruk bij deze activiteiten lager is dan bij het uitvoeren van de leveringen zelf.



Benodigde competenties

Zelfstandigheid, goede sociale vaardigheden. In de ophaalcentra: scannen, wegleggen, zoeken van pakketjes, etc.



Potentiële (toekomstige) obstakels

Verhoogde gevraagde flexibiliteit om te voldoen aan de hoge verwachtingen van de klant m.b.t. kortere levertermijn en moment van levering.



Kritische succesfactoren:

Voldoende hoog volume van aantal leveringen om dit kostenefficiënt te kunnen aanbieden.

Retourlogistiek geeft meerdere opportuniteiten tot tewerkstelling

Volgens het Vlaams reglement betreffende het duurzaam beheer van materiaalcringen en afvalstoffen (VLAREMA) zijn de eindverkopers van elektronische apparaten – zoals webshops – verplicht, indien de consument dit wenst, om bij levering van een nieuw toestel het afgedankte apparaat van de consument gratis in ontvangst te nemen. Momenteel wordt dit dikwijls opgenomen door kringwinkels, die op die manier als regionale overslagcentra dienen. Hierbij zijn er meerdere opportuniteiten voor maatwerkbedrijven:

Eerst en vooral kunnen maatwerkbedrijven de verwerking of herconditionering organiseren. Dit houdt in dat de pakketjes uitgepakt, geïnspecteerd, eventueel getest en gerepareerd, opnieuw geïnstalleerd, upgedatet, gesorteerd en mogelijks herverpakt worden. Dit gebeurt momenteel al in de Kringwinkels: de opgehaalde producten worden geïnspecteerd voor herbruikbaarheid, eventueel gepoetst, hersteld of gewassen, maar ook gesorteerd en gefotografeerd. Ten slotte kunnen deze producten ook gepersonaliseerd worden: veel van de producten die in de Kringwinkels terechtkomen zijn “one-offs”, die niet altijd even geschikt zijn om onmiddellijk mee te kunnen nemen. Consumenten zouden er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om deze te laten “customizen”, waarbij er kleine aanpassingen gedaan worden aan de producten om ze nog meer af te stemmen op de specifieke wensen van de klant. Voorbeelden zouden kunnen zijn: tafelpoten inkorten, stoelen schilderen, etc. Dit zijn allemaal relatief eenvoudige, manuele taken, die in de logistieke centra van de REC-partner opgenomen kunnen worden.

Verder staan deze taken typisch onder een lagere tijdsdruk m.b.t. levering dan in het reguliere e-commerceproces (1^e levering), waardoor ze ideaal zijn om op te nemen door kansengroepen. Vervolgens zijn er enkele mogelijkheden:

1. Deze producten komen opnieuw in het normale verkoopscircuit terecht, waar ze herverkocht worden. Dit is onder andere het geval bij een grote e-commercespeler die voornamelijk in kledij handelt, waar de kleren indien nodig opnieuw gestreken of gewassen worden. Hierbij worden deze taken momenteel opgenomen door laaggeschoolde werknemers, maar de inschatting werd gemaakt dat dit ook perfect door kansengroepen zou kunnen opgenomen worden.
2. Deze producten kunnen ook in een alternatief verkoopscircuit terecht komen, zoals het outletcircuit, in dump-stores, als 2^e-hands items.

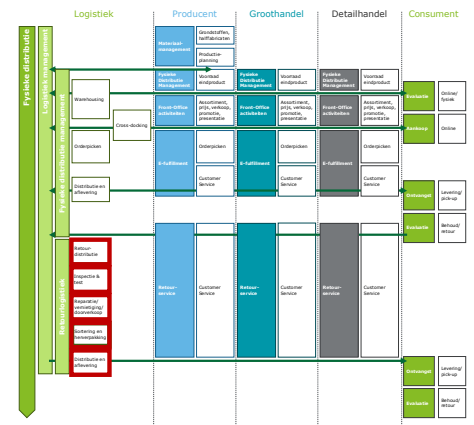
Hierbij kunnen maatwerkbedrijven minstens mee in het businessmodel tot het opnieuw vermarkten van deze producten opgenomen worden (bv. AMAB & ZEB), of zelfs hiervoor volledig instaan (zoals bv. de Kringwinkels).

Anderzijds, indien er geacht wordt dat deze producten niet meer aan de criteria voldoen om opnieuw in het handelsecircuit terecht te komen, dan kunnen deze ook gerecycleerd of vernietigd worden: 52% van de producten die de Kringwinkels binnenkomen (op basis van gewicht), worden gerecycleerd. Dit elimineert een extra logistieke stroom naar een verwerker, aangezien het maatwerkbedrijf zelf in de verwerking kan voorzien. De herbruikbare materialen of grondstoffen kunnen vervolgens teruggegeven worden aan de producenten. Dit kadert in het volledige “circulaire economie” gegeven.

Alle bovenstaande beschreven activiteiten kunnen voor elke webshop heel flexibel, m.a.w. de activiteiten zijn heel uitbreidbaar en kopieerbaar, opgenomen worden door maatwerkbedrijven.

“Alles wat return market is van eender welke webshop kan opgenomen worden door doelgroep-medewerkers”

- Bjorn Elewaut, BW IMSIR



Figuur 33: Illustratieve representatie van retourlogistiek in de waardeketen

Samenvatting: retourlogistiek



Potentieel van de opportuïteit

Hoog: voor vrijwel elke webshop kunnen (een hele resem aan) activiteiten m.b.t. retourlogistiek opgenomen worden door doelgroepmedewerkers. De fit is hoog (lagere tijdsdruk dan andere e-commerceactiviteiten) en er hoeven weinig investeringen gedaan te worden. Tot slot is de lokale gebondenheid gemiddeld, aangezien de fysieke afstand tot het distributiecentrum waar de retourartikelen opnieuw in het reguliere verkoopscircuit terecht komen, relatief klein is.



Activiteiten of handelingen

Ophalen, uitpakken, inspecteren, testen, sorteren, recycleren, kuisen, personaliseren, schilderen, herverpakken, herstellen, naaien, strijken, inpakken, verkopen, verhuren, vernietigen, etc.



Benodigde competenties

Relatief lage competenties. Indien ophaalactiviteiten door het maatwerkbedrijf georganiseerd worden, zijn beperkte sociale vaardigheden en het bezit van een rijbewijs nodig.



Potentiële (toekomstige) obstakels

Verhoogde tijdsdruk om sneller de retourartikelen opnieuw in omloop te kunnen brengen.

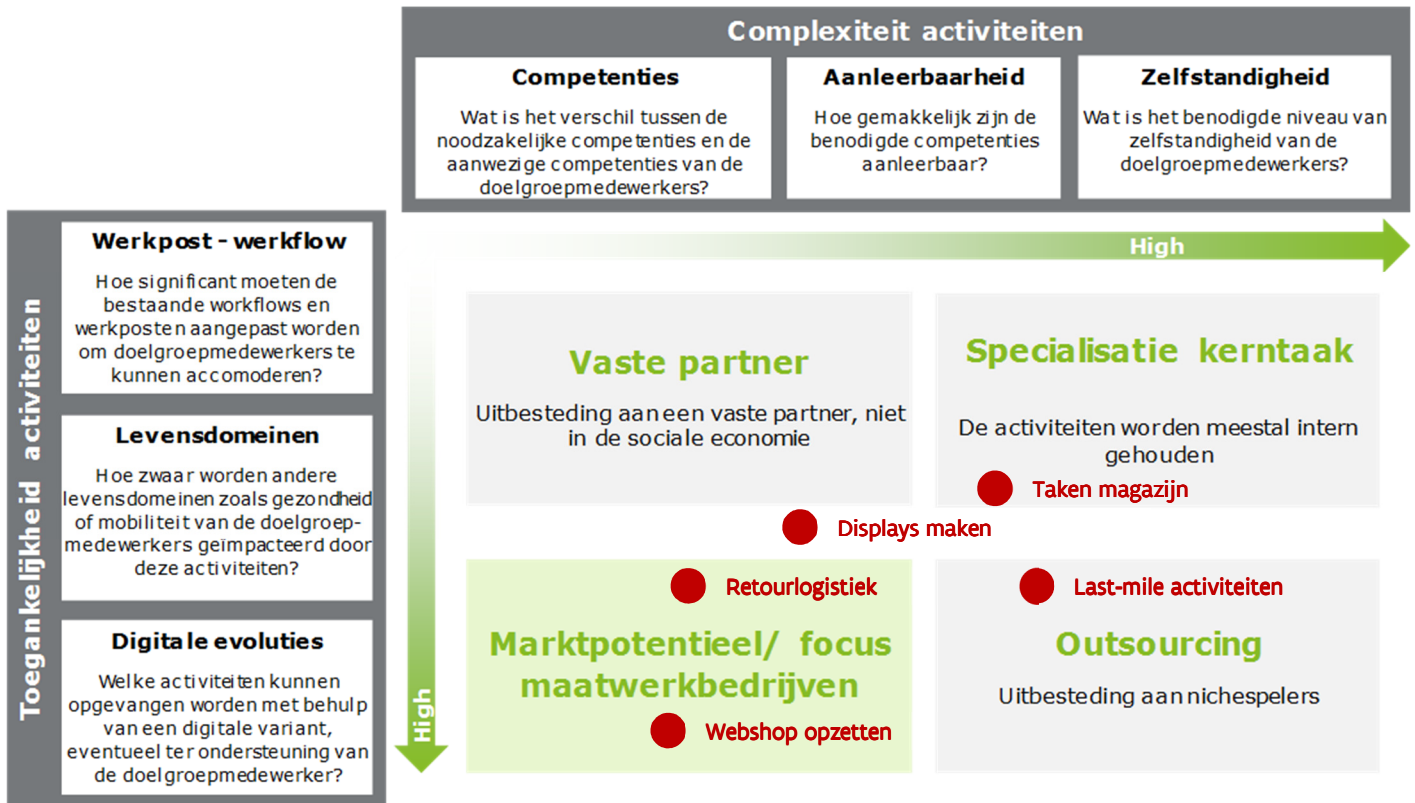


Kritische succesfactoren:

Voldoende volumes van de geretoureerde producten, om de handelingen geüniformeerd en gesegmenteerd te kunnen organiseren.

Schematisch overzicht van de opportuniteiten

In onderstaand schematisch overzicht worden de opportuniteiten weergegeven op basis van de complexiteit en de toegankelijkheid van de activiteiten die opgenomen zouden worden door kansengroepen.



Weerlegde opportuniteiten voor tewerkstelling van kansengroepen

Vooraf geïdentificeerde potentiële opportuniteiten voor tewerkstelling van kansengroepen, die later weerlegd werden in verscheidene interviews met experts uit het sociale of reguliere economie, worden hier kort beschreven. Dit wordt gedaan om een vollediger beschrijving te hebben van alle onderzochte opportuniteiten, zodat deze later niet onnodig, opnieuw onderzocht worden.

Logistieke proces: opvangen van pieken bij drukke periodes

Door de reguliere economie wordt ingeschat dat het opvangen van logistieke piekmomenten, tijdens de drukke eindejaarsperiode of op piekdagen zoals Singles Day of Black Friday, niet mogelijk is door kansengroepen of de sociale economie. Er wordt geacht dat de logistieke handelingen die op deze momenten opgenomen moeten worden, hoewel ze momenteel ook door laaggeschoolde personen gedaan worden, een te grote tijdsdruk en te lage foutenmarge met zich meedragen om succesvol door kansengroepen gerealiseerd te worden.

Displays plaatsen bij retailers

Productdisplays worden dikwijls bij maatwerkbedrijven geassembleerd. De potentiële opportuniteit voor maatwerkbedrijven was vervolgens om deze bij de individuele winkels te gaan leveren en plaatsen. Echter is er hier geen positieve kosten-batenanalyse voor de retailers: ofwel komt de producent de displays halen en brengt deze ze vervolgens naar het centrale depot van de retailer, ofwel komt de retailer vanaf het centrale depot de displays halen. De ritten die de retailer vervolgens vanaf het centrale depot naar de individuele winkels doet, kunnen dus niet uitgespaard worden aangezien deze hoe dan ook gebruikt worden om de algemene beleving van die specifieke winkels te doen. Hetzelfde geldt voor de producent: deze gebruikt de rit om de algemene beleving van het centrale depot te doen. Ook bij het opnieuw aanvullen van deze displays bij de verschillende retailers is er geen opportuniteit tot tewerkstelling: de sociale partners van deze winkelketens zien dit als een bedreiging tot de tewerkstelling van eigen winkelpersoneel, waardoor dit niet opgenomen kan worden.

“Logistieke piekmomenten kunnen niet opgevangen worden door maatwerkbedrijven en doelgroepmedewerkers, gezien de hoge tijdsdruk en de lage verwachte foutenmarge.”

Bedreigingen voor de tewerkstelling van kansengroepen

Er werden enkele bedreigingen voor de tewerkstelling van kansengroepen door de trends in de e-commerce gezien.

Trend naar automatisering zorgt voor een bedreiging

Het huidige e-commerceklimaat in België is nog altijd relatief ongunstig ten opzichte van de buurlanden, voornamelijk wegens de lagere arbeidsmarktflexibiliteit dan in Nederland en Duitsland en de hogere arbeidskosten. Indien Vlaanderen ten volle zou inzetten op automatisatie en robotisatie, dan kan de relatieve loonkosthandicap voor laagwaardige jobs hierdoor deels gecompenseerd worden. Hierbij worden de arbeidskrachten die repetitieve activiteiten uitvoeren steeds meer gereserveerd voor meer complexere activiteiten binnen het magazijn. Dure vorkliftchauffeurs worden overbodig. De repetitieve activiteiten worden vervolgens geautomatiseerd met robots en cobots. Een bijkomende randvoorwaarde om kostenefficiënt aan automatisatie en robotisatie te gaan doen is schaal, maar vandaag zijn er al bedrijven die betrokken zijn met het opzetten *samenwerkings-platformen*, waarin ze zowel opslag- als transportcapaciteiten delen, om deze benodigde schaal te realiseren.

“Trend naar automatisering zorgt voor een algemene bedreiging voor manuele arbeid in de magazijnen.”

Een tweede reden waarom ingezet moet worden op automatisatie is het nakende tekort aan magazijnmedewerkers en vrachtwagenchauffeurs, door de hoge gemiddelde leeftijd van deze arbeidsgroepen.

Beide oorzaken hebben een lagere tewerkstelling van personen in het algemeen, en waar mogelijk kansengroepen, als gevolg.

Hogere verwachtingen van de klant zorgt voor meerdere bedreigingen

De verschuiving naar hogere verwachtingen van de klant heeft ervoor gezorgd dat er enkele bedreigingen voor tewerkstelling zijn:

Ten eerste verwacht de klant namelijk een uitgebreider productgamma van de handelaren, waardoor de oplages van de individuele producten dalen en er meer rotatie is in het productgamma. Deze daling zorgt voor een hogere benodigde frequentie van de ombouw van de operaties en de organisatie binnen maatwerkbedrijven, indien zij productgerelateerde activiteiten uitvoeren (het herverpakken van individuele elementen voor promotionele doeleinden in “duo packs” bijvoorbeeld) Met andere woorden, de productieruns worden korter. Dit zorgt voor significante stress bij de doelgroepmedewerkers, waardoor het werk als zwaarder en moeilijker – zowel mentaal als fysiek - ervaren wordt.

Ten tweede verwacht de klant alsmaar meer flexibiliteit naar leveringen toe. Dit heeft zowel op korte termijn impact, aangezien de pakketjes binnen (maximaal) enkele dagen geleverd dienen te worden, als op langere termijn, aangezien er pieken en dalen gezien worden in de vraag naar leveringen doorheen het jaar. Additioneel proberen logistieke dienstverleners de nood aan werk zoveel mogelijk overheen een volledige dag te spreiden, om verkeersdrukte maximaal uit te balanceren. Beide oorzaken leiden ertoe dat maatwerkbedrijven deze flexibiliteit ook proberen te accommoderen door ploegwerk (bv. vroeg en laat; vroeg, dag en laat) te introduceren binnen hun organisatie, maar stuiten hier soms op verzet van de

aanwezige vakbonden. Zo is het zelfs dat de vraag tot ploegwerk soms vanuit de doelgroepmedewerkers zelf komt: sommigen vinden het handiger om de hele ochtend of middag vrij te hebben, etc. Ten slotte, uiteindelijk, om competitief te blijven binnen de sector zal het belangrijk zijn om alsmear meer deze gevraagde flexibiliteit te accommoderen.

Vraag naar herverpakking of “co-packing” daalt

Verskillende maatwerkbedrijven (zoals AMAB of Mivas) doen aan herverpakingsoperaties (of secundaire verpakking, “co-packing”): meerdere individueel verpakte producten worden voor grote retailers verpakt in bv. “duo packs” voor voornamelijk promotionele doeleinden: meerdere dezelfde producten in 1 verpakking met een volumekorting, verschillende producten bij elkaar als bv. “gift bag”, etc.

Door verdere digitalisatie (waarbij het IT-systeem of website weet wanneer er een volumekorting gegeven moet worden op een bepaald product) en door economische factoren (waarbij grote retailers minder op prijs gaan spelen) daalt de nood aan secundaire verpakkingen. Dit zorgt ervoor dat individuele producten minder dikwijls nogmaals verpakt worden. Verder zijn er natuurlijk ook ecologische beweegredenen om deze secundaire verpakkingen zo veel mogelijk te verbannen, gezien de grote hoeveelheid vervuilende plastic deze verschaffen.

Om deze bedreiging op te vangen, wordt er voorgesteld om over te schakelen naar het primaire verpakken van producten, iets waar maatwerkbedrijf AMAB momenteel al op inzet met het verpakken van kruiden.

Aanbevelingen

Het Vlaamse beleid legt de laatste jaren steeds meer nadruk op doorstroom en uitstroom uit de sociale economie naar het regulier economisch circuit. De Vlaamse Regering beoogt daardoor een ruimer en meer divers aanbod aan tewerkstellingsmogelijkheden voor personen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt binnen de reguliere economie. Deze sectie stipuleert aanbevelingen voor de Vlaamse Overheid m.b.t. het REC, SEC, alsook het gevoerde beleid.

Objectief

In het vorige gedeelte, “impact op de werkgelegenheid”, werden meerdere (toekomstige) opportuniteiten en bedreigingen gezien voor de tewerkstelling (van kansengroepen) in de e-commercesector. In dit deel wordt beschreven hoe de Vlaamse Overheid, in beleid en acties, de SEC en REC samen kunnen zorgen dat deze opportuniteiten in de toekomst gegrepen worden, en hoe de bedreigingen die gezien werden – indien mogelijk en opportuun – opgevangen kunnen worden, specifiek voor de e-commercesector. Er zullen dus aanbevelingen voor zowel het SEC als het REC, als het beleid gedaan worden. Er wordt afgesloten met enkele voorstellen tot potentiële clusters voor samenwerking, om collaboratie tussen reguliere e-commercebedrijven en sociale economie-ondernemingen te stimuleren.

Aanbevelingen voor het SEC

Maatwerkdecreet bij collectieve inschakeling

Vanaf 1/1/2019, wanneer het hernieuwde decreet inzake maatwerk bij collectieve inschakeling in voege treedt, zal het mogelijk zijn om doelgroepmedewerkers zelfstandig aan het werk te zetten. Het nieuwe maatwerkdecreet stipuleert drie gradaties van begeleiding: hoog, middel en laag. Bij lage begeleidingsgraad van doelgroepmedewerkers hoeft de begeleider enkel op afroep beschikbaar te zijn. Telefonische bereikbaarheid van de begeleider is dus voldoende.

Dit principe zorgt ervoor dat doelgroepmedewerkers gemakkelijker binnen de omgeving van reguliere bedrijven/organisaties “gestationeerd” zullen kunnen worden, en de dienstverlening van een maatwerkbedrijf op locatie te doen, vb. groenonderhoud van parkings. Indien de doelgroepmedewerkers ingezet willen worden in de kernopdracht van de reguliere onderneming zelf, valt dit onder de enclave-werking. Hiervoor dient wel steeds begeleiding aanwezig te zijn, ook al is de begeleidingsnood van de werknemer laag.

Een tewerkstelling binnen de werkomgeving van een reguliere onderneming zal doorstroom vanuit het sociale naar het reguliere circuit verder stimuleren. Er zou zelfs nog een stap verder gegaan kunnen worden. Zo bestaat in Nederland momenteel het principe van “tussensubsidies”: hierbij vloeit de subsidie voor de doelgroepmedewerker eerst via het maatwerkbedrijf naar het ‘reguliere’ bedrijf (bedrijf uit de reguliere economie). Na enkele jaren, wanneer de doelgroepmedewerker voldoende geroedeerd is binnen het reguliere bedrijf, stroomt hij/ zij door en vloeit de subsidie rechtstreeks naar het reguliere bedrijf, om nog een residu/ deel van het productiviteitsverlies en/of nodige begeleidingsgraad te compenseren. Hierbij is de loonkost voor de doelgroepmedewerker in beide situaties gelijk voor het bedrijf uit de reguliere economie.

Ten slotte, echter, bestaat in het SEC nog veel onzekerheid over deze concrete toepassing, waarbij gevraagd wordt om snel duidelijkheid te scheppen, m.a.w. stipuleren dat:

“In het nieuwe maatwerkdecreet is de regelgeving gelijk voor iedereen, dus zowel voor beschutte werkplaatsen en sociale werkplaatsen geldt dat in functie van iemand zijn/haar problematiek de juiste begeleidingsnood bepaald wordt. Hierbij hoeft de begeleider in het geval van een lage begeleidingsnood op afroep beschikbaar te zijn.”

- Geert Grillet, Twinsight

Deze onzekerheid zou gemakkelijk weggehaald kunnen worden door het uitsturen van een gerichte communicatie richting de maatwerkbedrijven of via de koepelorganisaties zoals Groep Maatwerk, het SST (Samen Sociaal Tewerkstellen) of regionale koepelorganisaties zoals 4werk (West-Vlaanderen), of door het organiseren van een vraag- en antwoordsessie met vertegenwoordigers van alle maatwerkbedrijven.

Verder wordt soms nog een belemmering gezien om deze opportuniteit m.b.t. “last-time” logistieke taken ten volle op te nemen: de relatief lage fractie aan doelgroepmedewerkers die in het bezit is van een rijbewijs (cfr. AROP, Komosie). Maatwerkbedrijven zouden bijvoorbeeld binnen bestaande kaders al (financieel) gestimuleerd worden bij het geven van specifieke opleiding rond logistiek en e-commerce aan hun kaderleden en doelgroepmedewerkers. De doelgroepmedewerkers begeleiden in het halen van een rijbewijs is hiervan een mogelijkheid. Dit zou bv. door middel van steun via het Mobiliteitsfonds kunnen bewerkstelligd worden. Verder wordt er gezien dat doelgroepmedewerkers met rijbewijs heel frequent en gemakkelijk doorstromen naar het regulier economisch circuit.

Verder kunnen deze opleidingen ook breder geïnterpreteerd worden dan enkel het halen van een rijbewijs: training om sociale interactie & zelfstandigheid te verhogen, etc. is ook een mogelijkheid. Er wordt namelijk ook gezien dat er tegenwoordig veel specifiekere competenties nodig zijn om mensen aan het werk te kunnen stellen, zowel in het REC als in het SEC. Vanuit de economie komt er een hogere vraag aan specifieke competenties, waardoor ook het aanbod van competenties mee moet evolueren. Overigens zorgt dit er ook voor dat er een hogere begeleidingsnood is van de doelgroepmedewerkers. Het is dus van integraal belang dat er (veel) meer gewerkt wordt op de verdere ontwikkeling van specifieke(re) competenties van de doelgroepmedewerkers.

Toegenomen flexibiliteit van medewerkers

Zoals uitvoerig beschreven in de trends en ook aangetoond in de impact op de werkgelegenheid, wordt er alsmaar toenemende flexibiliteit (in de breedste zin) verwacht in de e-commercesector. De klant heeft alsmaar meer verwachtingen, wat uiteindelijk zijn weerslag heeft in alle delen van de waardeketen: iedereen moet aanpassen, ook maatwerkbedrijven, om te kunnen blijven accommoderen aan de noden van de klant.

Net hier schort het: maatwerkbedrijven zijn minder in staat om aan deze flexibiliteitseisen te voldoen. Sommige redenen hiervan zijn intrinsiek: structuur en stabiliteit is van integraal belang voor de omkadering van doelgroepmedewerkers, waardoor ze het moeilijk krijgen als de batches kleiner worden (bv. door het grotere productgamma en bij gevolg de kleinere individuele oplages) en de activiteiten binnen het maatwerkbedrijf dikwijls aangepast moeten worden. Er zijn echter ook redenen die wél beïnvloedbaar zijn.

Zo zijn uitbreidingen of verbredingen van de arbeidsroosters en werkroosters, en alle toelatings daaromtrent, moeilijk te realiseren. Vanuit de vakbonden is het bijvoorbeeld dikwijls niet toegelaten om ploegwerk te organiseren. Ploegwerk, bv. gaan werken met een vroege en een late shift, zou een maatwerkbedrijf toelaten om competitief te blijven binnen de e-commercesector, aangezien deze vrijwel 24/7 aan hoog tempo draait. Momenteel is het enkel mogelijk om deze grotere flexibiliteit te bewerkstelligen indien dit door de doelgroepmedewerkers op vrijwillige basis is. Echter, om collectief met de e-commercegroei “mee te bewegen” en aan de veranderende vraag te voldoen, moet er van deze vrijwilligheid afgestapt en geconvergeerd worden naar een meer fundamentele oplossing. Overigens zorgt deze extra “vrijwilligheidsvoorwaarde” voor problemen bij het – nu al delicate – instroomproces.

Indien, in ploegvorm, alle doelgroepmedewerkers altijd in dezelfde shift ingedeeld worden, is dit voor hen geen frequente of significante aanpassing aan de organisationele omkadering, maar wordt er wel voor extra flexibiliteit naar de markt toe gezorgd. Dit kan overigens relatief gemakkelijk georganiseerd worden, mits voldoende bereikbaarheid van het maatwerkbedrijf via het openbaar vervoer op die specifieke uren.

Ten slotte is de wetswijziging op nachtwerk in de e-commerce niet van toepassing op het paritair comité waaronder doelgroepmedewerkers van maatwerkbedrijven vallen. Het is echter ook geen maatschappelijke taak om deze ingrijpende, extra flexibiliteit net van hen te verwachten.

“Het is geen maatschappelijke taak om extra flexibiliteit m.b.t. nachtwerk te verwachten van kansengroepen, aangezien zij het al voldoende moeilijk hebben om hun sociaal leven te organiseren.”

Aanbevelingen voor het regulier economisch circuit

Zoals in de 1^e trend beschreven wordt, is België aan een inhaalbeweging bezig op vlak van competitiviteit in de e-commercemarkt ten opzichte van de andere West-Europese en Scandinavische landen. De beweging is ingezet, maar België heeft de buurlanden zeker nog niet volledig ingehaald. Enkele van de bekommernissen met betrekking tot de competitiviteit die er vroeger waren, bestaan nog: de hogere belastingdruk, minder ontwikkelde online betalingsmogelijkheden, conservatievere consumenten. Het is dus van integraal belang dat België (en Vlaanderen) maximaal blijft werken om deze struikelblokken volledig weg te werken. Anderzijds dienen ook de sterke punten die België heeft ten opzichte van de competitie verder uitgewerkt en benadrukt te worden.

Zo is België ten opzichte van de buurlanden op vlak van opleidingen te weinig aangepast aan de specifieke skills die nodig zijn in de e-commercesector. Het gaat hier dan voornamelijk over opleidingen omtrent sales & marketing: zo maken vakken als “e-commerce” of “marketing performance” in geen enkele formele opleiding deel uit van het curriculum. In de buurlanden is dit wel het geval. Echter, op vlak van opleidingen in de logistieke sector wordt België wel hoog aangeschreven. Er wordt gesproken van “goed opgeleide medewerkers die beschikbaar zijn voor alle niveaus en echelons van de Europese distributie, van de medewerker van de beschermde werkplaats (maatwerkbedrijf) over de magazijnmedewerker tot de plan manager en de VP Supply Chain”.

Verder, een potentiële manier om beter betrokken te zijn bij alles wat speelt in de e-commerce waardeketen, is de aanwezigheid van de Vlaamse Overheid in de verscheidene werkgroepen die bestaan tussen spelers in die waardeketen, of representatie in koepelorganisaties voor de e-commercesector. Zo is er bv. het BABN, een e-commerce werkgroep van “fast moving consumer goods” (FMCG) spelers, of Comeos en BeCommerce als koepelorganisaties. Hierin wordt de evolutie van de e-commerce besproken, en wat er gemakkelijker gemaakt zou kunnen worden voor/door de detailhandelaars of de overheid. De aanwezigheid van de overheid wordt hierbij door de geïnterviewden als faciliterend en voordelig gezien.

Tegelijkertijd kan het hierbij voor de overheid ideaal zijn om de verscheidene spelers uit de e-commerce waardeketen te sensibiliseren met betrekking tot maatwerkbedrijven: deze kunnen volwaardige partners zijn voor bedrijven uit het REC m.b.t. het opnemen van specifieke activiteiten of taken. M.a.w. dit zijn geschikte arbeidsprofielen om tewerkgesteld te worden in het regulier economisch circuit. Om dit effectief te bewijzen zouden (meerdere/ nog meer) stageplaatsen - beperkt in tijd en kost en dus beperkt in risico - aangeboden kunnen worden door spelers uit het regulier economisch circuit aan doelgroepmedewerkers.

Clusters:

Hoe algemener clusters gedefinieerd en begeleid worden, hoe minder nuttig deze zijn voor maatwerkbedrijven. Ieder bedrijf heeft z'n eigenheid, z'n eigen locatie, etc. Het is dus opportuun om deze clusters zo granulaair en gedetailleerd mogelijk samen te stellen, en veel minder op een algemeen niveau, om de significante (en daar zijn de maatwerkbedrijven van overtuigd) baten die deze samenwerkingen kunnen realiseren, ten volle te capteren.

Hieronder worden enkele voorstellen gedaan tot potentiële clusters van samenwerking tussen maatwerkbedrijven en bedrijven uit het reguliere circuit:

- "Elektronicacluster": hierbij kunnen maatwerkbedrijven "end-of-life" of afgedankte elektronica (afkomstig van particulieren of grote bedrijven zoals Telenet) uit elkaar gaan halen en gaan recycleren. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen Telenet en BW Imsir, waarbij doelgroepmedewerkers nog relevante componenten uit afgedankte internetmodems recupereerden.
- "Kledijcluster": hierbij kunnen maatwerkbedrijven alles wat "retour market" is van grote kledij webshops gaan herconditioneren (wassen, strijken, herstellen, plooiën, herverpakken), waarna ze opnieuw in het verkoopscircuit kunnen terecht komen. Een voorbeeld hiervan is de (vroegere) samenwerking tussen maatwerkbedrijf AMAB en kledingwinkel ZEB.
- "Magazijncluster": hierbij kunnen doelgroepmedewerkers allerlei manuele taken in (grote) e-commercemagazijnen opnemen, zoals het uithalen en afstoffen van bulkleveringen. Hierbij worden grote productoplages verhandelbaar gemaakt voor de e-commerce. Herverpakken van deze producten kan ook een mogelijkheid zijn.
- "Displaycluster": hierbij maken doelgroepmedewerkers productdisplays voor bv. grote retailers, waarbij plasticen/ houten/ kartonnen displays geassembleerd worden op een kleine productielijn. Dit is een uniform, segmenteerbaar proces dat gemakkelijk onder voldoende begeleiding kan geplaatst worden, waardoor het uitermate geschikt is om door maatwerkbedrijven te laten uitvoeren. Er zijn hier meerdere voorbeelden van: maatwerkbedrijf Mivas doet dit, alsook Blankedale en AROP.

Bronnenlijst

Absolunet (n.d.). 10 Ecommerce trends for 2018. Geraadpleegd op 19 februari 2018 via <http://10ecommercetrends.com/>

BeCommerce (2017). European Parliament's Report on ePrivacy not in line with business realities may put EU businesses at risk and hamper innovation. Geraadpleegd op 8 februari 2018 via <https://www.becommerce.be/nl/pers/persberichten/d/detail/european-parliament-s-report-on-privacy-not-in-line-with-business-realities-may-put-eu-businesses-a>

BeCommerce (2017). Lancering van gestandaardiseerde etiketten in Europa bevordert de e-commerce over landsgrenzen heen. Geraadpleegd op 8 februari 2018 via <https://www.becommerce.be/nl/pers/persberichten/d/detail/lancering-van-gestandaardiseerde-etiketten-in-europa-bevordert-de-e-commerce-over-landsgrenzen-heen>

BeCommerce (2017). Singles Day: Een nieuwe trend in e-commerce in de opmars. Geraadpleegd op 8 februari 2018 via <https://www.becommerce.be/nl/pers/persberichten/d/detail/singles-day-een-nieuwe-trend-in-e-commerce-in-de-opmars>

BeCommerce (2017). Webshops van BeShopping100 (B2C) tekenen 13,5% omzetstijging op in België. Geraadpleegd op 8 februari 2018 via <https://www.becommerce.be/nl/pers/persberichten/d/detail/webshops-van-beshopping100-b2c-tekenen-13-5-omzetstijging-op-in-belgie>

Biagi, F. & Falk, M. (2016). The impact of ICT and e-commerce on employment in Europe. Journal of Policy Modeling, Vol. 39(1), 1-18

Cárdenas, I., Beckers, J. & Vanellander, T. (2017). E-commerce last-mile in Belgium: Developing an external cost delivery index. Research in Transportation Business & Management, Vol. 24, 123-129

Comeos (2017). E-commerce Belgium 2017.

Vandenbergh, P. (2014). 14-18 de grote e-oorlog. Kan de Belgische e-commerce de buitenlandse concurrentie aan? Comeos

DPDgroup (2017). DPDgroup reveals changing online shopping habits of Europeans.

Ecommerce Foundation (2017). Ecommerce Report Belgium 2017. Geraadpleegd op 7 februari 2018 via www.ecommercefoundation.org/reports

Falk, M. & Hagsten, E. (2015). E-commerce trends and impacts across Europe. International Journal of Production Economics, Vol. 170 (A), 357-369

Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie (2014). E-commerce. Een troef voor de duurzaamheid van uw onderneming?

Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg (2016). Nachtarbeid mogelijk voor e-commerce activiteiten. Geraadpleegd op 15 februari 2018 via <http://www.werk.belgie.be/defaultNews.aspx?id=44710>

Forbes (2017). 7 e-commerce trends to pay attention to in 2018. Geraadpleegd op 19 februari 2018 via <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2017/11/19/7-e-commerce-trends-to-pay-attention-to-in-2018/#846f12b6e5e0>

Group S (2017). Werkbaar en wendbaar werk: nachtwerk in de e-commerce. Geraadpleegd op 14 februari 2018 via https://www.groups.be/1_83093.htm?rdelocaleAttr=nl

Hudák, M., Kianickova, E. & Madlenák, R. (2017). The importance of e-mail marketing in e-commerce. Procedia Engineering, Vol. 192, 342-247

ING Economisch Bureau (2016). Digitalisering zet verdienmodel groothandel onder druk. Internationale trends dwingen tot meer regie.

Li, C. & Ku, Y. (2017). The power of a thumbs-up: Will e-commerce switch to social commerce? Information & Management

Limbourg, M. & Van Robaeyns, N. (2014). Fashion & e-commerce op weg naar 2020 met een visie op de toekomstige fashion & e-com competenties.

Massin, I. (2017). Europa keurt nieuwe BTW-regeling 'e-commerce' goed. Fiscooloog

SafeShops.be (2017). DPDgroup reveals changing online shopping habits of Europeans. Geraadpleegd op 15 februari 2018 via <https://www.safeshops.be/nl/2017/09/22/dpdgroup-reveals-changing-online-shopping-habits-of-europeans/>

SafeShops.be (2017). E-commerce in België: onder de loep. Geraadpleegd op 15 februari 2018 via <https://www.safeshops.be/nl/2017/12/15/e-commerce-in-belgie/>

SafeShops.be (2017). E-commerce study: fast changing consumer expectations. Geraadpleegd op 15 februari 2018 via <https://www.safeshops.be/nl/2017/11/14/consumententrends/>

SafeShops.be (2017). Luxury retail – Trends, challenges and opportunities. Geraadpleegd op 15 februari 2018 via <https://www.safeshops.be/nl/2017/08/02/luxury-retail-trends-challenges-and-opportunities/>

SafeShops.be (2017). Persbericht: Belgische onlinehandel stijgt met 22%. Geraadpleegd op 15 februari 2018 via <https://www.safeshops.be/nl/2017/03/15/persbericht-belgische-onlinehandel-stijgt-met-22/>

Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A. & Hansen, J.M. (2017). Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 128, 56-66

Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (2017). Rapport E-commerce.

Van Hall, E. (2017). E-commerce trends 2018. Mediaweb. Geraadpleegd op 19 februari 2018 via <https://mediaweb.nl/blog/e-commerce-trends-2018/>

Vandooren, P. (2016). Becommerce blij met regeling nachtwerk via een wet. Gondola retail facts & trends

Wijs (2015). E-commerce rapport 2015.

Wijs (2017). Hij komt, hij komt... Is jouw e-commerce klaar voor Amazon? Geraadpleegd op 10 februari 2018 via <https://wijs.be/nl/inzichten/artikels/hij-komt-hij-komt-is-jouw-e-commerce-klaar-voor-amazon>

BeCommerce (2017). Market Monitor 2017, All B2C products and services; e-commerce facts at a glance.

BeCommerce (2016). Market Monitor 2016, All B2C products and services; e-commerce facts at a glance.

BeCommerce (2015)/ Market Monitor 2015, All B2C e-commerce facts at a glance.

Deloitte (2017). Global Powers of Retailing 2018. Transformative change, reinvigorated commerce.

Deloitte (2017). State of the smart, Consumer usage patterns of the smartphone. Global Mobile Consumer Survey, Belgian edition 2017.

Nuray Terzia (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 24, 745-753.

Data-Driven Advertising. The dire unintended consequences of restricting data-driven ads. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://datadrivenadvertising.eu/press-releases/>

Van Hoof, N. (2017). De 7 belangrijkste aanpassingen van de Europese ePrivacy-wetgeving. Twinkle. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.twinkle.be/achtergrond/168960/zeven-belangrijkste-aanpassingen-europese-eprivacy-wetgeving/>

Janssen, W. (2017). In veel sectoren verloopt nachtarbeid al decennia probleemloos. De Tijd. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.tijd.be/opinie/algemeen/In-veel-sectoren-verloopt-nachtarbeid-al-decennia-probleemloos/9895683>

SD Worx (2017). Nachtarbeid kan voortaan in het kader van e-commerce. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/trends-uitdagingen/wetswijzigingen-hr-2017/werkbaar-wendbaar-werk/nachtarbeid>

SD Worx (2016). Een akkoord over de e-commerce. De lange weg naar nachtarbeid. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/blog-old/2016-02-22-e-commerce-nachtarbeid>

Dendooven, P. (2016). Nieuwe rel vakbonden regering over versoepeling nachtwerk voor e-commerce. De Standaard. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via http://www.standaard.be/cnt/dmf20161014_02518697

Flows (2016). VIL onderzoekt genegeerd aspect van e-commerce. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://www.flows.be/nl/logistics/vil-onderzoekt-genegeerd-aspect-van-e-commerce>

Van Hall, E. (2017). E-commerce trends 2018. Mediaweb. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://mediaweb.nl/blog/e-commerce-trends-2018/>

Charlton, G. (2016). 55% of online product searches begun on Amazon: stats. ClickZ. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.clickz.com/55-of-online-product-searches-begin-on-amazon-stats/106326/>

Boogert, E. (2018). Ontslagen bij Zalando door automatisering Marketing. Emerce. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.emerce.nl/nieuws/ontslagen-zalando-door-automatisering-marketing>

Linderman, T. (2016). Customer e-commerce expectations and your supply chain. Bricz. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://bricz.com/customer-e-commerce-expectations-and-your-supply-chain/>

TransportMedia (2016). De grootste trends voor het logistiek vastgoed volgens JLL. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://www.transportmedia.be/de-grootste-trends-voor-het-logistiek-vastgoed-volgens-jll/>

Reuters (2018). Alibaba to take \$486 mln stake in China retail data firm. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.reuters.com/article/us-shiji-info-m-a-alibaba/alibaba-to-take-486-mln-stake-in-china-retail-data-firm-idUSKBN1FS108>

Muyters, P. (2015). E-commerce biedt opportunititeiten. N-VA. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.philippemuyters.be/nieuws/e-commerce-biedt-opportunititeiten>

SAS. Big Data History and Current Considerations. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via https://www.sas.com/en_us/insights/big-data/what-is-big-data.html

Koppelaar, M. (2015). Waarom personalisatie the next big thing wordt in e-commerce. Bloovi. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.bloovi.be/nieuws/detail/customer-experience-retailers-maken-de-shift-van-accountants-naar-psychologen>

Gijsbrechts, K. (2017). B2B e-commerce: waarom ook B2B-spelers webshops starten. Twinkle. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.twinkle.be/achtergrond/16971/b2b-e-commerce-waarom-b2b-webshops/>

VIL (2015). Vlaamse logistieke sector is klaar voor e-commerce – nu de overheid nog. Persbericht. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://vil.be/wp-content/uploads/2015/07/150623-VIL-Persbericht-Vlaamse-logistieke-sector-is-klaar-voor-e-commerce.pdf>

Suja, A. (2017). Everything you need to know about bitcoin and blockchain in ecommerce. Ecommerce platforms. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://ecommerce-platforms.com/articles/everything-need-know-bitcoin-blockchain-ecommerce>

Publimat News (2014). Belgische e-tailer strijdt met ongelijke wapens tegen buitenlandse concurrentie. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://www.omicron-media.be/nl/nieuws/publimat-news/item/1019-tegen-2018-ruim-36000-banen-op-de-helling-door-concurrenti%C3%A5le-nadelen-voor-belgische-e-tailers>

PwC (2017). Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the UK and other major economies. UK Economic Outlook March 2017.

ALM, E. & Colliander N. & Deforche F. & Lind F. & Stohne V. & Sundström O. (2016). Digitizing Europe. Why Northern European frontrunners must drive digitization of the EU economy. The Boston Consulting Group

DPD Group (2017). DPDgroup reveals changing online shopping habits of Europeans. Press release.

Hetu, R. (2017). Hype Cycle for Retail Technologies, 2017. Gartner.

Mandel, M. (2017). How e-commerce is raising pay and creating jobs around the country. Forbes. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.forbes.com/sites/realspin/2017/04/03/how-e-commerce-is-raising-pay-and-creating-jobs-around-the-country/#57ed4c886dff>

Belga (2017). Bpost zoekt 700 pakjesbezorgers voor eindejaarsperiode. Het Laatste Nieuws. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.hln.be/nieuws/bpost-zoekt-700-pakjesbezorgers-voor-eindejaarsperiode~a6bd4e62/>

Steunpunt Werk (2018). Werkzaamheidsprojectie. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://projecties.steunpuntwerk.be/werkzaamheid/tls/werkzaamheid/>

Herremans, W. & Theunissen G. (2013). De Vlaamse arbeidsmarkt in 2020. Projecties van werkzaamheid en vervangingsvraag. Steunpunt Werk. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <http://www.steunpuntwerk.be/node/2967>

Belga (2017). Planbureau bevestigt “supercijfers” over werkgelegenheid in België, maar plaatst ook kanttekeningen. Het Laatste Nieuws. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.hln.be/geld/economie/planbureau-bevestigt-supercijfers-over-werkgelegenheid-in-belgie-maar-plaatst-ook-kanttekeningen~ad314abe/>

Prologis (2016). European E-commerce, E-fulfilment and job creation. Geraadpleegd op 26 maart 2018 via <https://www.prologis.com/logistics-industry-research/european-e-commerce-e-fulfilment-and-job-creation>

Prologis (2015). Prologis rapport: impact groei e-commerce in Europa. E-commerce in Europa gaat komende 5 jaar verdubbelen met grote impact op supply chains, distributiefaciliteiten en vraag naar werknemers. Persbericht.

Federaal Planbureau (2017). Economische vooruitzichten 2017-2022.

NBB (2017). Economische projecties voor België.

Studiedienst Vlaamse Regering (2016). ICT – monitor e-commerce. Vlaamse overheid.

UNIZO Studiedienst (2016). UNIZO KMO cijfers. E-commerce.

Homans, I. (2015). Naar een nieuw ondersteuningskader binnen sociale economie. Conceptnota.

Pape, M. (2016). The impact and opportunity of the sharing economy for ecommerce. WooCommerce. Geraadpleegd op 28 maart 2016 via <https://woocommerce.com/2016/09/sharing-economy-ecommerce/>

Colofon

Samenstelling

Vlaamse overheid
Departement Werk en Sociale Economie
Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 Brussel

sociale.economie@wse.vlaanderen.be

www.socialeconomie.be

Verantwoordelijke uitgever

Dirk Vanderpoorten
Secretaris-generaal

Redactie

Deze studie werd uitgevoerd door Deloitte,
<https://www2.deloitte.com/be/en.html>

Uitgave

november 2018
depotnummer D/2018/3241/317