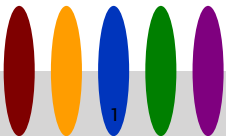




# **Conferentie:**

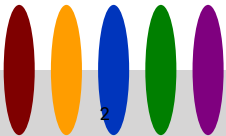
## **Naar een concurrerende en duurzame distributiesector – Focus op e-commerce**

**21.11.2024**





# 1. Gemeenschappelijke diagnose: huidige situatie en opportuniteiten





# Gemeenschappelijke diagnose: e-commerce



België kwam laat op gang met B2C e-commerce (online vraag, 'pure players', ontwikkeling van het online aanbod van de historische spelers, online betaling....)

- Belgische distributiemerken weinig aanwezig in het Belgische e-commerce-landschap
- Geen groot nationaal platform
- Dominantie van de grote buitenlandse spelers

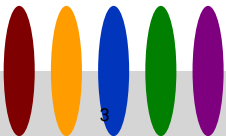


## Top 10 grootste webshops volgens omzet

België (2022)	Duitsland (2022)	Frankrijk (2023)	Nederland (2023)
bol.com	Amazon	Amazon	<b>bol.com</b>
Coolblue	<b>Otto</b>	Shein	<b>Albert Heijn</b>
Zalando	<b>Zalando</b>	<b>Veepee</b>	<b>Coolblue</b>
Apple	<b>Mediamarkt</b>	<b>Auchan</b>	Zalando
Amazon	Apple	<b>Boulangier</b>	Amazon
Shein	Ikea	<b>Courses U</b>	<b>Jumbo</b>
MediaMarkt	<b>Lidl</b>	Apple	<b>Wehkamp</b>
Ikea	H&M	<b>E.Leclerc</b>	<b>Picnic</b>
Delhaize	<b>Saturn</b>	<b>Leroy Merlin</b>	Apple
Albert Heijn	<b>About You</b>	<b>Cdiscount</b>	Ikea

Legende : **oranje = nationale ondernemingen**; zwart = buitenlandse ondernemingen. Bron: Statistica

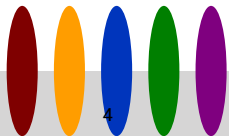
- E-commerce vormt een groei-opportuniteit voor de Belgische distributiebedrijven - als ze erin slagen hun online verkoopkanalen te ontwikkelen.





# Gemeenschappelijke diagnose: distributie

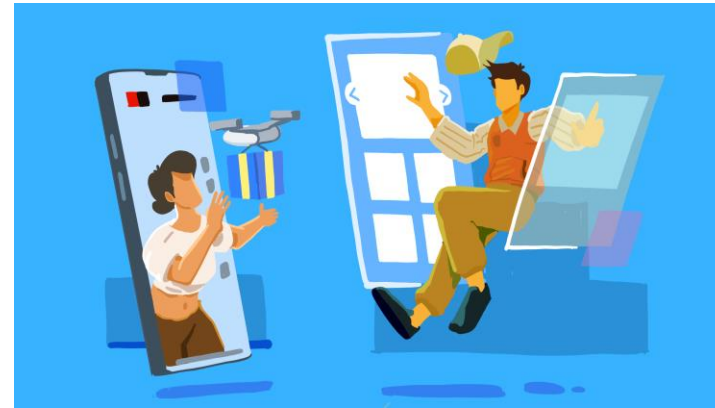
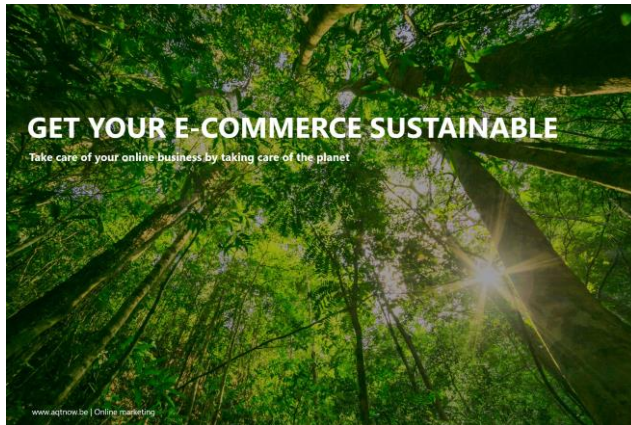
- Prijzen en winstmarges onder druk in de distributie:
  - Komst van buitenlandse spelers Albert Heijn, Jumbo en Intermarché
  - Faillissementen en sluitingen van winkels en winkelketens in stadscentra
  - Verdwijning van kleine buurtwinkels
  - Trend tot meer grensoverschrijdende aankopen (online en fysiek)
- De situatie is onrustwekkend:
  - Creatie van toegevoegde waarde en van jobs in het buitenland
  - Druk op de bevoorradingsketen (logistiek, ICT enz.)
  - Impact op de kwaliteit van producten en diensten door verarming van de markt
  - Rol van Chinese platforms





# Gemeenschappelijke diagnose: opportuniteiten

- Het is niet te laat voor een duurzame e-commerce en distributiesector



- E-commerce en distributie = een voortdurend evoluerende markt
  - Digitale transformatie en innovatie zijn nog altijd actueel
- België beschikt over tal van opportuniteiten om de distributiesector te versterken:
  - Uitstekende ligging voor de logistiek
  - Hooggeschoolde en meertalige arbeidskrachten
  - Sterke adoptie van digitale technologieën in de ondernemingen



# Gemeenschappelijke diagnose: doelstellingen en voorwaarden

## Twee grote doelstellingen:



De Belgische ondernemingen in staat stellen om zich te ontwikkelen en aan de verwachtingen van de consumenten te voldoen



De e-commerce-activiteiten in België lokaliseren en internaliseren

*Ambitie: de diversiteit van verkoopkanalen behouden (concurrentiële en fiscale billijkheid & modernisering van de traditionele handel), de CO2-voetafdruk van de handel verminderen, de levendigheid van de stadscentra behouden, toegevoegde waarde en lokale banen creëren.*

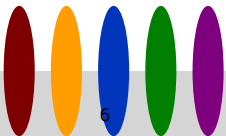
## Hoe?



Een constructieve en evenwichtige sociale dialoog als noodzakelijke voorwaarde voor succes



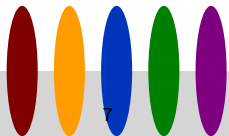
De overheden als steun om de vele uitdagingen aan te gaan:  
› 7 gemeenschappelijke prioritaire aanbevelingen voor de legislatuur 2024-2029





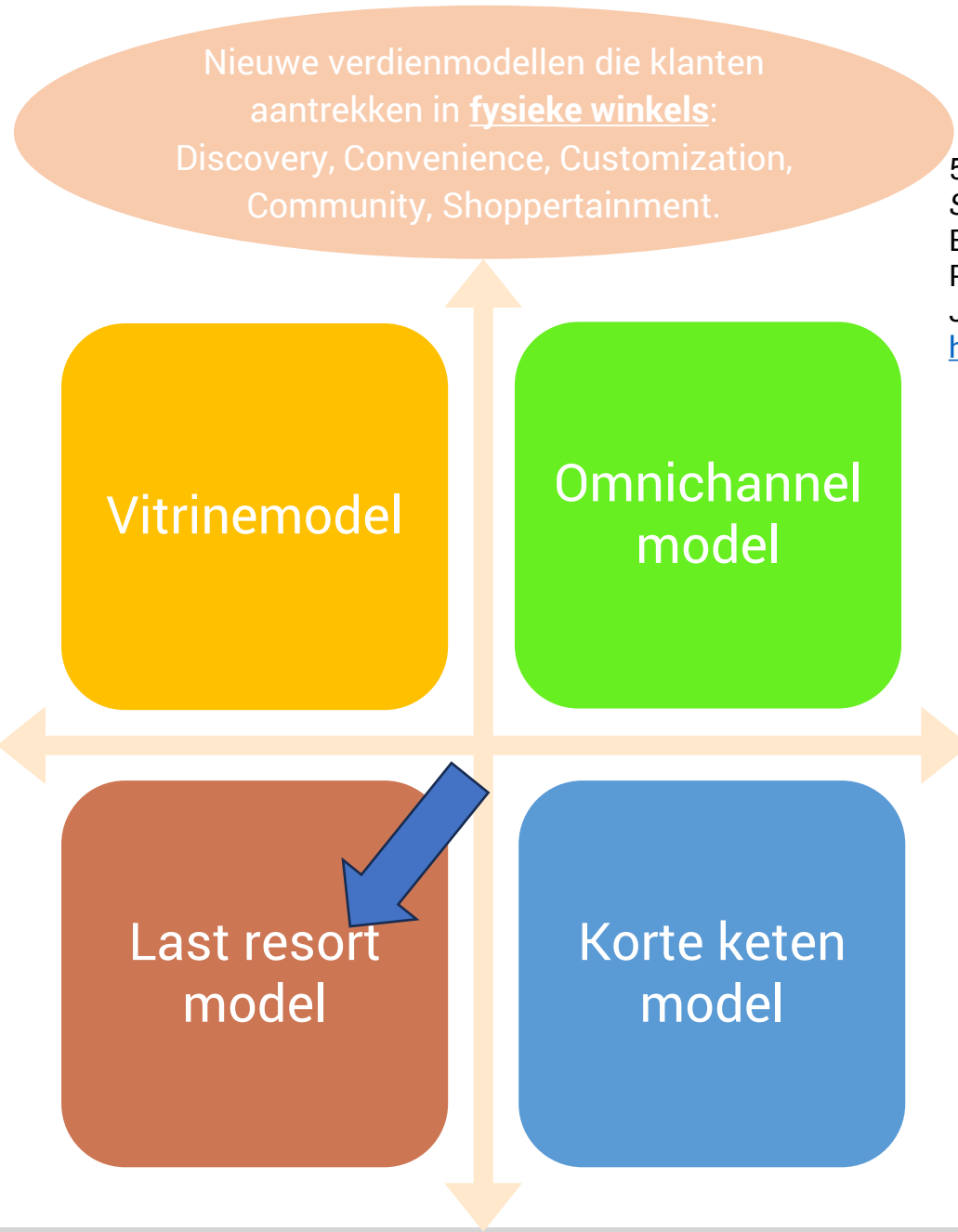


## 2. Gemeenschappelijke toekomstvisie voor de Belgische distributiesector





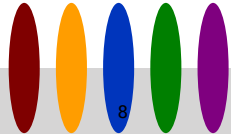
# Potentiële toekomstscenario's



Nieuwe verdienmodellen die klanten aantrekken in fysieke winkels:  
Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment.

5 dimensies "Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment" gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek : E. Breugelmans, L. Altenburg, F. Lehmkuhle et al., The Future of Physical Stores: Creating Reasons for Customers to Visit, Journal of Retailing, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.005>

Nieuwe verdienmodellen die klanten aantrekken via online kanaal en m.b.v. technologie: AI, VR, AR, ... : Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment.

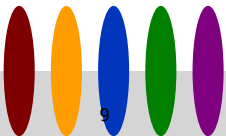






# Last resort model

1. **Gering** vernieuwend winkelaanbod zowel **fysiek als digitaal** => Basisassortiment gericht op **instant behoeften** consument; type nachtwinkel of franchise buurtwinkel = rol van '**last resort**';
2. **Gespecialiseerde** producten en '**niet-dringende**' producten worden gekocht via **buitenlandse online platformen**;
3. Het Belgisch fysiek handelslandschap **verengt** heel sterk tot **enkele buurtwinkels/kruidenierzaken** met een **basisassortiment** dat veel beperkter is dan vandaag;
4. **De grote diversiteit aan Belgische winkels verdwijnt samen met de bruisende handelscentra!**





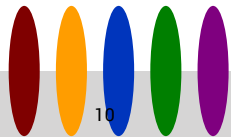
# Last resort model



**De digitale handel gebeurt uitsluitend door buitenlandse spelers, de BE fysieke handel biedt een beperkt basisproducten- en dienstenaanbod aan.**

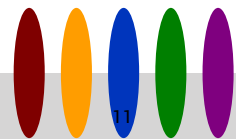
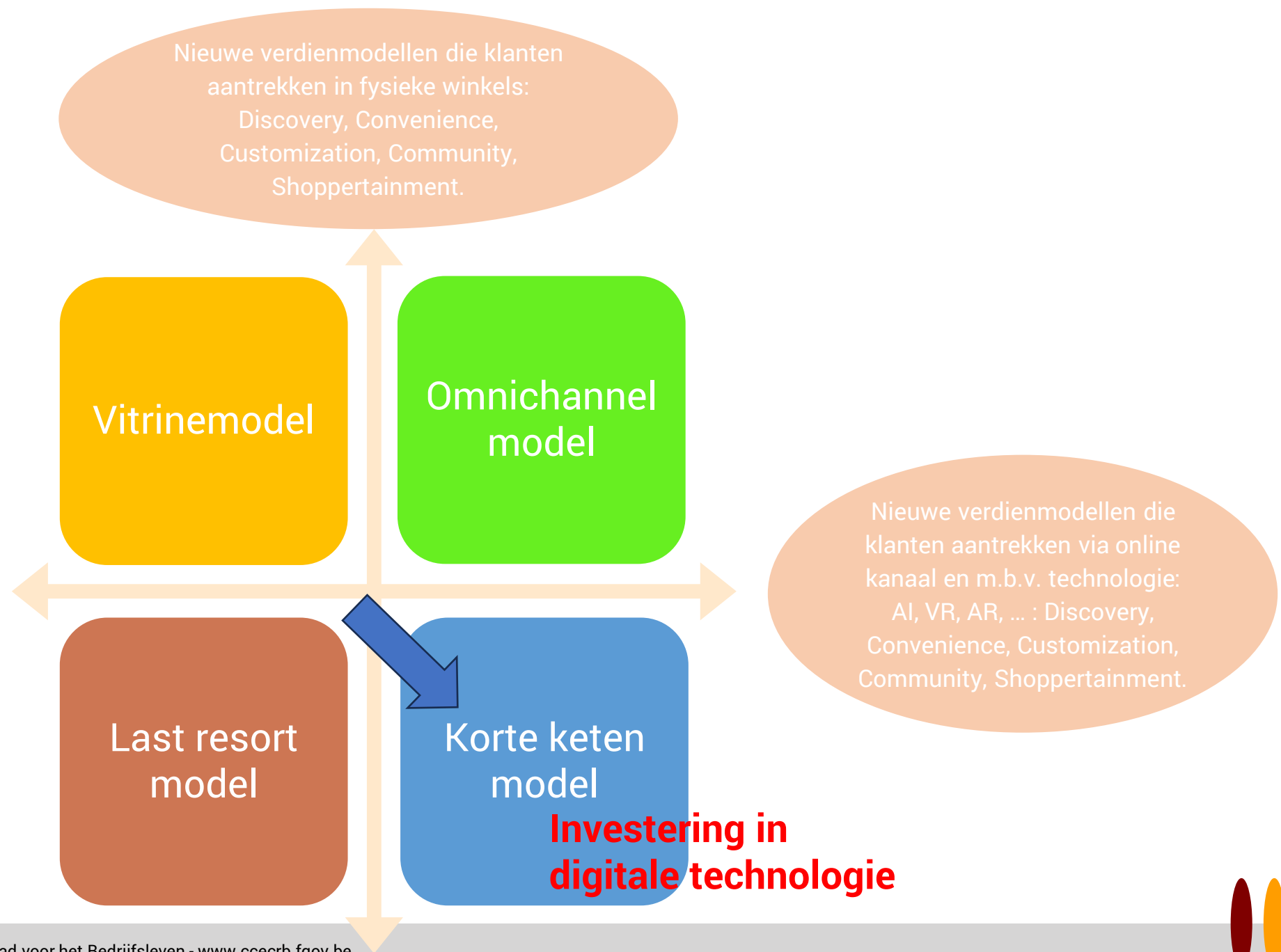
*Geen aandacht voor Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment\**

E. Breugelmans, L. Altenburg, F. Lehmkuhle et al., The Future of Physical Stores: Creating Reasons for Customers to Visit, Journal of Retailing, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.005>





## Potentiële toekomstscenario's





# Korteketenmodel

1. Doorgedreven digitalisering geeft **boost** aan **Belgische 'pure players'**, **MAAR** onvoldoende om op te boksen tegen succesvolle buitenlandse omnichannelplatformen;

=> **Synergie** tussen **BE fysieke winkels** en **BE marktplaatsen** wordt **onderbenut!**

2. **Toegevoegde waarde** en sterkte Belgische **fysieke winkels**, o.a. via de 5 dimensies (*Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment*) worden **te weinig** ingezet => **rol** wordt **overgenomen** door producenten, bedrijfswinkels en buitenlandse marktplaatsen;

⇒ **Fysieke handel verliest relevantie** als tussenschakel tussen producent en consument;

⇒ **Gespecialiseerde winkels** fors **onder druk** van binnenlandse producenten en binnen- en buitenlandse e-commercebedrijven.





# Korteketenmodel



Vs.



**Consumenten kopen meer rechtstreeks van de producent (fysiek of online), de rol van de fysieke winkels wordt minder belangrijk.**



Nieuwe verdienmodellen die klanten aantrekken in fysieke winkels:  
Discovery, Convenience,  
Customization, Community,  
Shoppertainment.

Nieuwe verdienmodellen die klanten aantrekken via online kanaal en m.b.v. technologie: AI, VR, AR, ... :  
Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment.

**Creativiteit en opbouwende sociale dialoog**

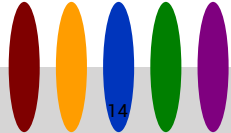
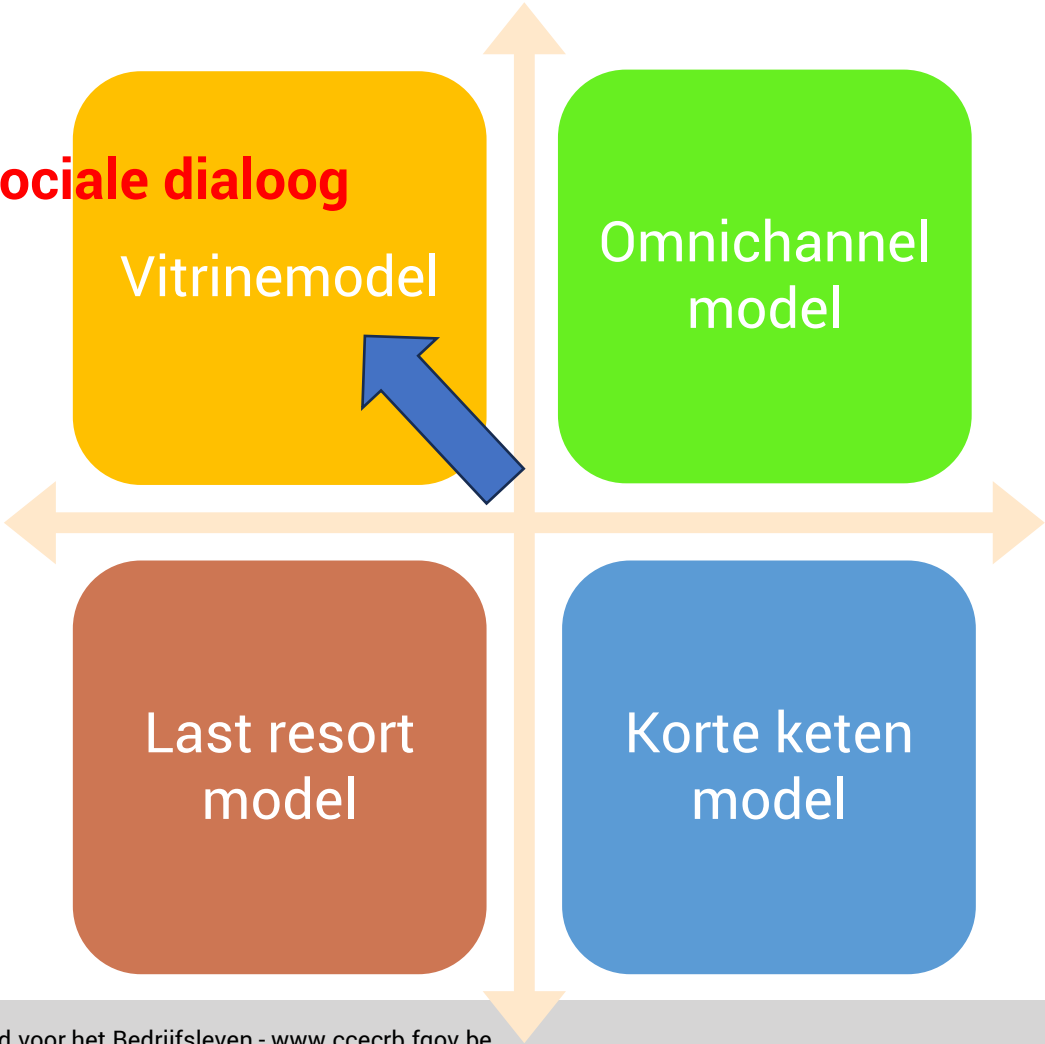
**Vitrinemodel**

**Omnichannel model**

**Last resort model**

**Korte keten model**

**Potentiële toekomstscenario's**







# Vitrinemodel

Fysieke winkels investeren in **nieuwe diensten en winkelconcepten**, **MAAR** te weinig in digitalisering en nieuwe technologieën zoals AI

1. **Gespecialiseerde winkels** die inspelen op niche, nabijheid en service zullen overleven als zij producten aanbieden die online niet verkrijgbaar zijn en/of inspelen op dringende aankopen;
2. **BE fysieke (niet-gespecialiseerde) winkels** onder druk, dreigen **vitrine** te worden van buitenlandse e-commercebedrijven;  
⇒ Op termijn zullen ze hun aanbod van producten, diensten en de werkgelegenheid moeten laten dalen.



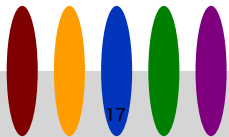
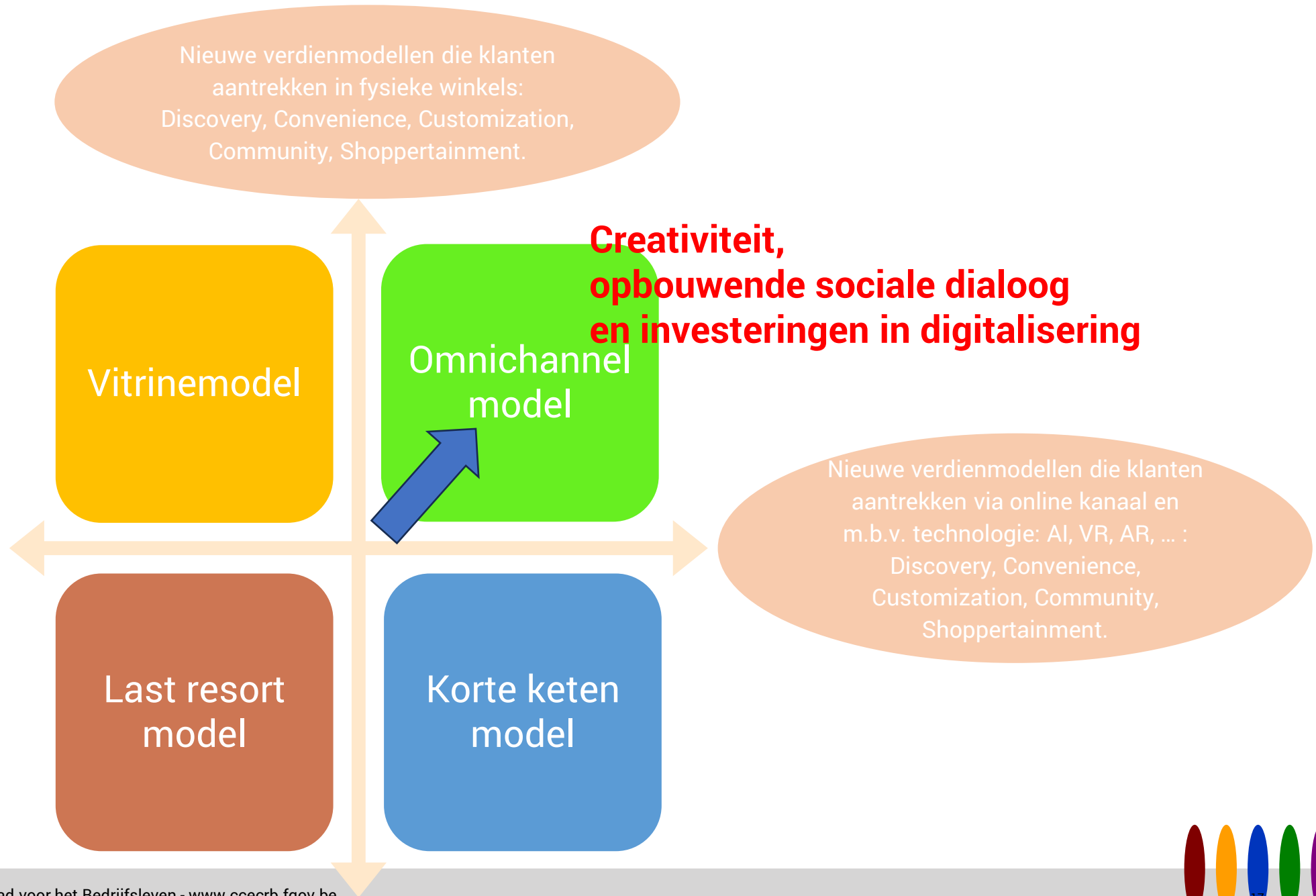
# Vitrinemodel



**Fysieke winkel wordt vitrine voor de online handel, alsook voor buitenlandse e-commerce-ondernemingen.**



## Potentiële toekomstscenario's





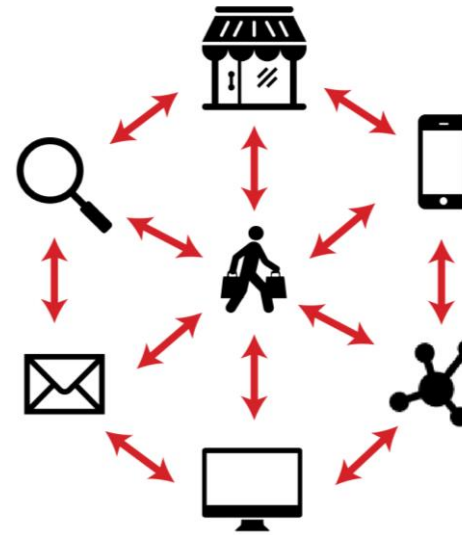
# Omnichannelmodel

1. Klant staat centraal;

2. Elk kanaal heeft toegevoegde waarde;

3. Geen concurrentie tussen  $\neq$  verkoopkanalen:

- fysieke winkel = verlengstuk van de website en omgekeerd;
- verkoopkanalen interageren met elkaar => flexibel inspelen op wensen klant en naadloze winkelervaring;
- Belangrijke **TROEF**: wederzijdse versterking verschillende verkoopkanalen





## Omnichannel model

### 4. De **fysieke winkel** is een **blijver** en **cruciale rol** voor de **MEDEWERKER**:

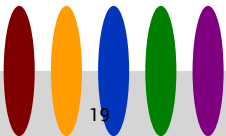
- ruimere rol als **expert en aanspreekpunt** voor **advies op maat**,  
(bv. beauty-expert, geven van demonstraties...);
- **ondersteunt consument** in alle stappen zoektocht naar product/dienst en bij gebruik nieuwe technologie (bv. app, slimme spiegels, kledkamers met AR-technologie);
- **technologie als hulpmiddel** bij de uitoefening van de job,  
(bv. gebruik van online klantendata).

⇒ groeipotentieel en gevarieerder takenpakket voor werknemers in de handel;

⇒ nood aan opleidingen en inzetten op polyvalentie;

⇒ opwaardering bepaalde kortgeschoolde jobs in de handel;

⇒ kans om knelpuntberoepen in de handel aantrekkelijker te maken, bv. job als verkoper.

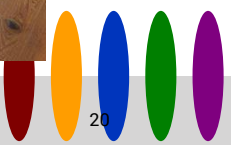
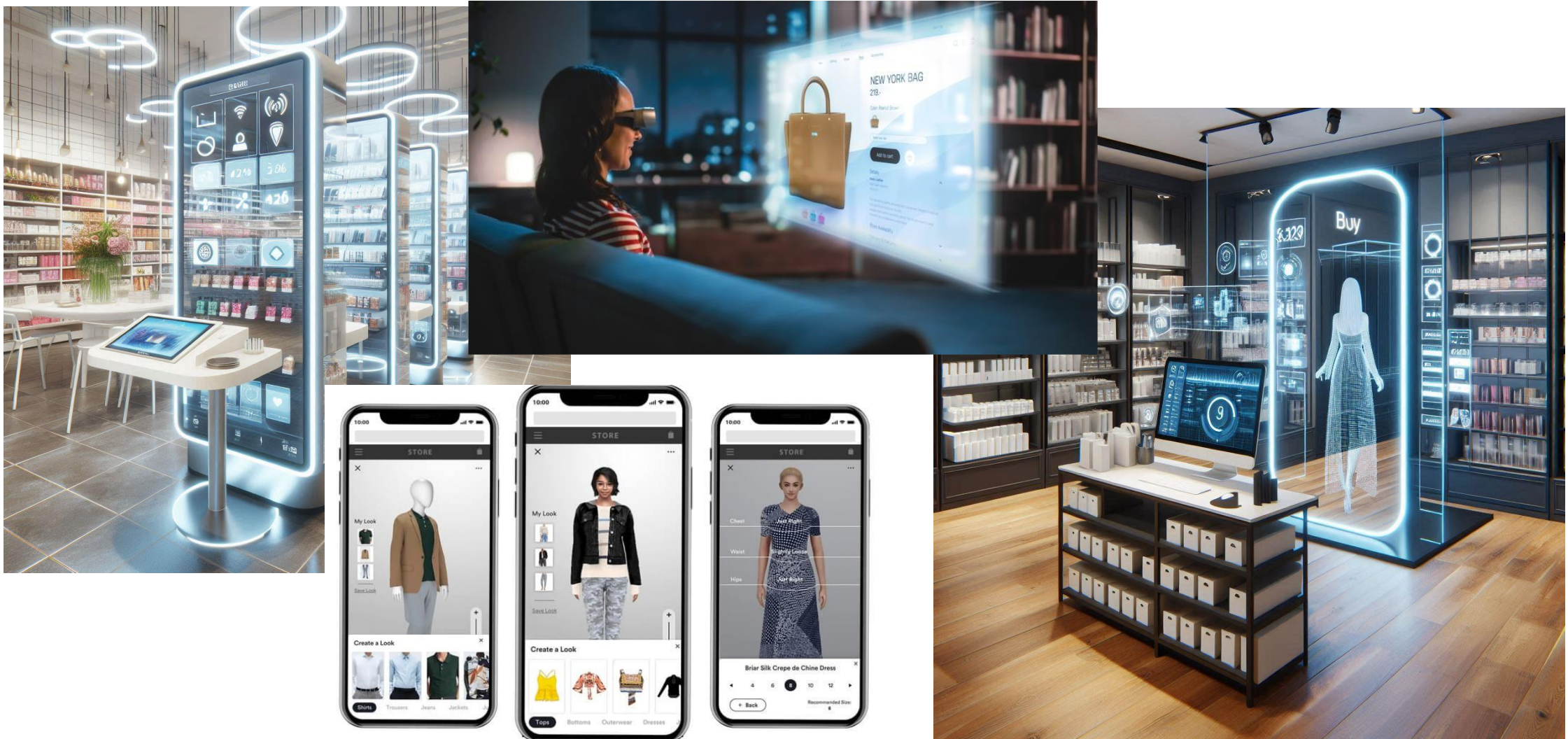






# Omnichannelmodel

5. Naast cruciale rol voor medewerker, ook rol weggelegd voor **TECHNOLOGIE**:







# Omnichannel model

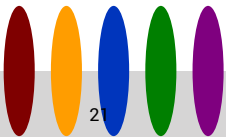
## 6. Aandacht voor BELEVING



Winkelcentrum:  
*The Hyundai Seoul*



*Starfield library, Seoul*







## Omnichannel model

### 7. Aandacht voor de 5 dimensies in het raamwerk van professor Breugelmans: *Discovery, Convenience, Customization, Community, Shoppertainment*





# 3. Gemeenschappelijke prioritaire aanbevelingen



# 1) Een “E-commerce Strategy 4 Belgium” ten uitvoer leggen

## Belangrijkste vaststellingen:

- Geen nationale strategie inzake e-commerce
- Geen duidelijke en globale nationale definitie
- Statistische lacunes
- **Blinde vlek voor de overheden**



## Aanbevelingen:

- Een expertisecentrum voor de e-commerce oprichten
- Een “E-commerce Strategy 4 Belgium” ontwikkelen en ten uitvoer leggen
- Een geharmoniseerde openbare databank ontwikkelen en online zetten





## 2) Innovatiedynamiek en digitaal ondernemerschap verhogen: innovatie

### Belangrijkste vaststellingen:

- Te weinig diffusie van nieuwe technologieën
- Juridische onzekerheden
- Tekort aan IT-profielen op de arbeidsmarkt
- Gebrek aan kapitaal voor de innovaties met hoog risico
- Historische achterstand op het vlak van O&O in de ICT
- Digitale infrastructuur en infrastructuur voor data-opslag lopen achterop



### Concentratie-effecten



### Aanbevelingen:

- Voorlichtings- en opleidingsprogramma's (AI, AR, VR, ...) binnen de ondernemingen (zko's/kmo's)
- O&O versterken in de ICT-sector, toepasbaar op de handel
- Digitale investeringen ondersteunen (o.a. in het kader van het wetsontwerp houdende diverse fiscale bepalingen)
- Internationale partnerschappen en lokale verankering van activiteiten met hoge TW
- Ambitieuus beleid op het gebied van infrastructuur voor hoge digitale connectiviteit en gegevensopslag





## 2) Innovatiedynamiek en digitaal ondernemerschap verhogen: ondernemerschap

### Belangrijkste vaststellingen:

- Relatief zwakke cultuur van (digitaal) ondernemerschap
- Lage ambitie in termen van internationale groei
- Geen strategie om zin voor ondernemerschap te stimuleren: opleiding & onderwijs
- Universiteiten weinig geëngageerd in digitaal ondernemerschap
- Gebrek aan kennis over de implicaties van online verkoop (handelaars & e-ondernemers)
- Beperkt gebruik van platformen door Belgische (e-)handelaars
- Beperkt gebruik van risicokapitaal



### Aanbevelingen:

- Onderwijs- en opleidingssysteem: digitaal ondernemen uitleggen en stimuleren
- Structuur van voorlichting, opleiding en begeleiding van nieuwkomers (o.a. om te leren gebruik te maken van het zichtbaarheidspotentieel dat wordt geboden door de platformen)
- Tijdelijke verhoogde aftrek voor digitale investeringen door kmo's
- Nadenken over springplanken die de internationale groei van Belgische e-ondernemers kunnen stimuleren





### 3) De digitale vaardigheden verbeteren en banen in de distributiesector aantrekkelijker maken

#### Belangrijkste vaststellingen:

- Moeilijkheden om ICT-profielenaan te werven
- Weinig gediplomeerden STEM / ICT-richtingen
- Minder sterke toe-eigening van digitale technologie door de huishoudens
- Aanhoudende digitale breuk
- Weinig aantrekkingskracht van distributie voor ICT-profielen
- Uitbreiding van de logistieke keten en explosieve stijging van het aantal pakjes
- Aanwervingsmoeilijkheden in kortgeschoolde beroepen van de logistiek



#### Aanbevelingen:

- Aantrekkingskracht van STEM- en ICT-studies en -opleidingen verbeteren
- Het aanbod van studies en opleidingen in e-commerce en ICT ontwikkelen
- Intensere samenwerking tussen het onderwijs en de ondernemingen (o.a. via alternerend leren)
- Anticiperen op de negatieve gevolgen van de uitbreiding van e-commerce en van de nieuwe technologieën (waaronder AI) voor de werkgelegenheid
- (Ook kortgeschoolde) jobs in de distributiesector aantrekkelijker maken

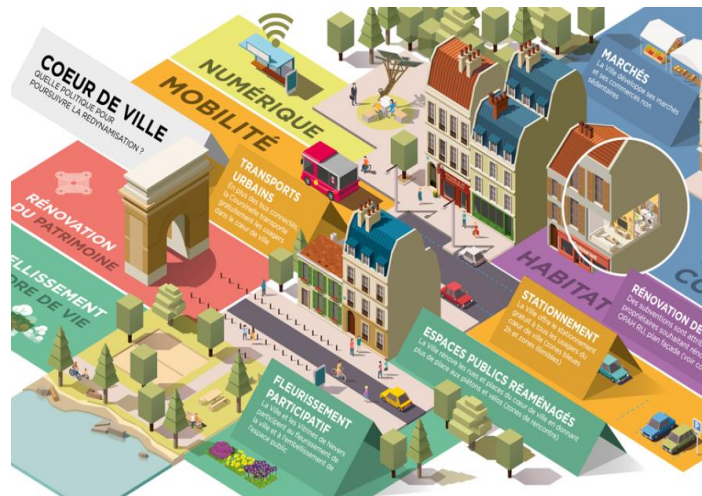






## 5) Dynamische handelscentra ontwikkelen

- In de handelscentra en stadscentra:
  - De (kleine) winkels sluiten hun deuren (kleding, boekhandels, elektronica enz.)
  - Stevige concurrentie van online handel
  - Toename van onbenutte handelsruimtes = negatieve spiraal
- Gedeeltelijk gecompenseerd door voedingsverkooppunten en horeca



- De stadscentra nieuw leven inblazen met een gediversifieerd aanbod van detailhandelszaken en restaurants
- Het omnichannelmodel ontwikkelen: beleving, technologie (AI, VR...)
- De steden en hun beleidsmakers aansporen om de digitale uitdagingen meer structureel aan te gaan
- Beter rekening houden met de logistiek in de ruimtelijke ordening



## 6) Concurrentieverstoringsen verminderen en een 'level playing field' creëren

### Belangrijkste vaststellingen:

- Onvoldoende middelen op het vlak van fysieke controles
  - Verouderde procedures inzake de instelling van markttoezicht (productconformiteit)
  - Verschil in interpretatie van de regelgevende bepalingen en veranderlijke politieke wil
  - Misbruik van machtspositie en oneerlijke handelspraktijken ("gatekeeper")
  - Voorbijgestreefde en/of asymmetrische (o.a. fiscale) regelgevingen
- **Risico's voor de gezondheid van de consumenten en oneerlijke concurrentie**



### Aanbevelingen:

- Meer middelen ter beschikking stellen van de ambtenaren die belast zijn met de naleving van de regelgeving
- De regelgevende bepalingen en de interpretatievereisten binnen de EU harmoniseren
- Meer samenwerking en grensoverschrijdende acties invoeren
- Misbruik van machtspositie van de grote platformen bestrijden
- Bestaande of nieuwe (o.a. fiscale) regels die het digitale aspect systematisch integreren



**Een Europese aanpak bevorderen**





## 7) De 'last mile' en het logistieke kader verduurzamen

23,4%

Aandeel transportsector in totale uitstoot broeikasgassen in België in 2022



16% ↑

Uitstoot broeikasgassen transport, 1990-2022



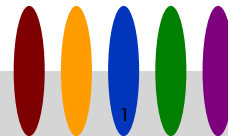
25%

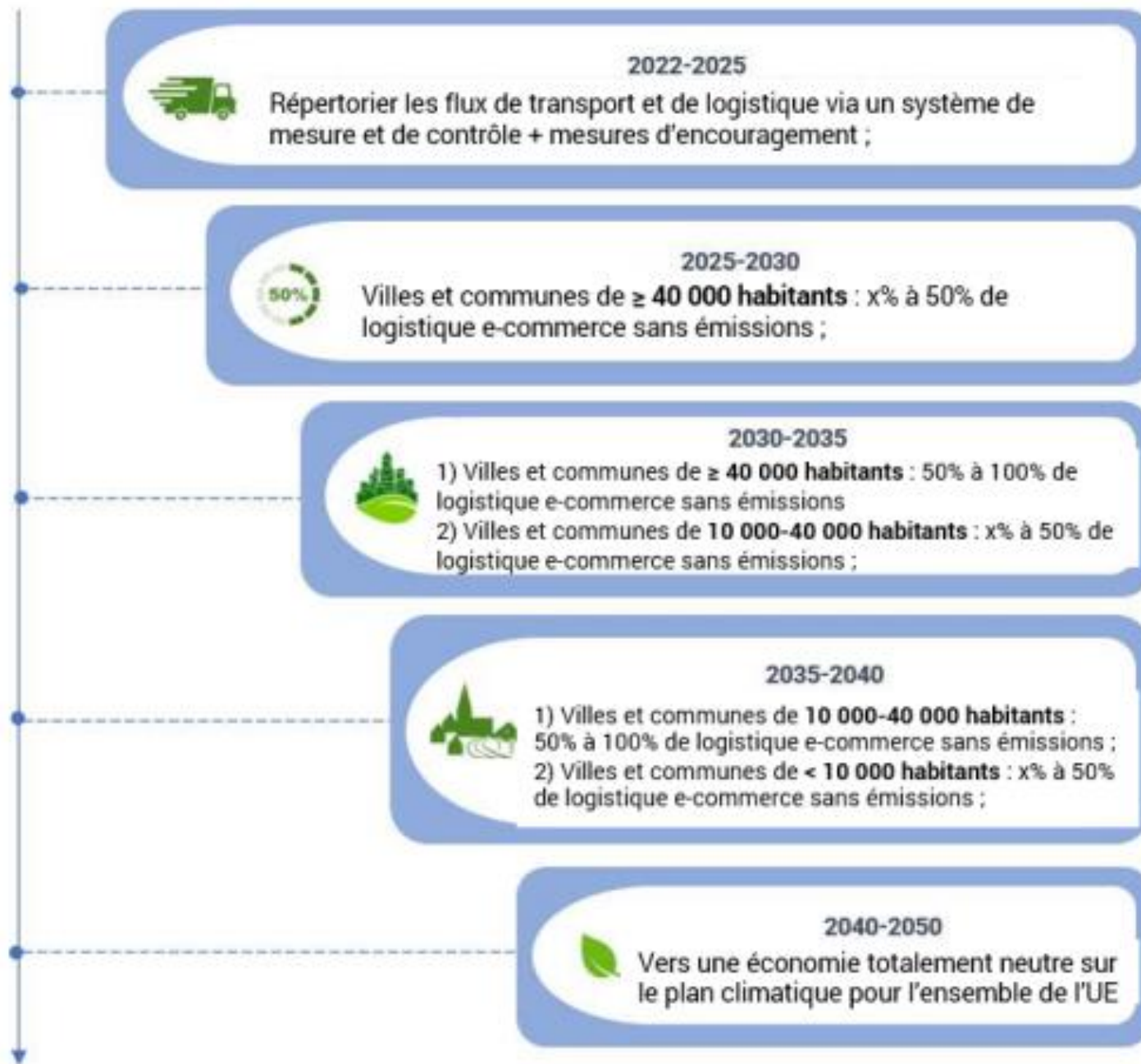
van transportgerelateerde CO<sub>2</sub>-uitstoot in steden = logistiek



51%

v/h gemotoriseerd goederentransport in steden kan worden overgezet op de (cargo)fiets.









**Bedankt voor uw aandacht!**



# Link naar de adviezen en verslagen

## Gemeenschappelijke aanbevelingen:

- Voor een duurzame en concurrerende distributiesector, Memorandum, juni 2024, [CRB 2024-1750](#).

## Gemeenschappelijke diagnose:

- Analyse van Porter: Structureel concurrentievermogen van de Belgische B2C e-commerce, Verslag, oktober 2023, [CRB 2023-2422](#);
- Werkgelegenheid e-commerce, Verslag, oktober 2023, [CRB 2023-2425](#);
- Uitdagingen van de e-commerce voor de distributiesector, Verslag, juli 2022, [CRB 2022-1670](#).

## Duurzame last mile:

- Leveropties bij verkoop op afstand, Advies, juni 2023, [CRB 2023-1420](#);
- Duurzaamheidsagenda voor de Belgische e-commerce en logistiek, Advies, mei 2022, [CRB 2022-1130](#).

