

Jouw betrouwbare gids die  
**verbindt**  
in een veranderende wereld





# Voorwoord

bpost speelt een essentiële rol in het Belgische sociale en economische weefsel, dat is het voorbije jaar nogmaals bewezen. Maar tegelijk hebben we onze transformatie tot een internationaal en divers bedrijf versneld, een groep die naast post- en pakjeslevering, logistieke omni-commerce oplossingen biedt voor de volledige keten, wereldwijd.

Met dit activiteitenverslag delen we graag de vele verhalen die onze transformatie ondersteunen, verhalen over geëngageerde mensen, over uitdagende projecten, over innovatieve en duurzame initiatieven.

U leest hier over onze kijk op trends en digitalisering. En hoe we elke dag het beste van onszelf geven met en voor onze klanten. Want mensen verbinden, daar doen we het voor. In België en overal ter wereld. Gisteren, vandaag en in de toekomst.



“

‘Het nobele doel, de universele waarden en het talent van medewerkers werken verbindend in een groep met uiteenlopende activiteiten.’

**Dirk Tirez,**  
Chief Executive Officer a.i.  
bpost group



#### Colofon

**bpost**  
Muntcentrum 1000 Brussel  
[www.bpost.be](http://www.bpost.be)

**Beleggers:**  
Tel: +32 2 276 29 85  
[corporate.bpost.be/investors](http://corporate.bpost.be/investors)  
[investor.relations@bpost.be](mailto:investor.relations@bpost.be)

**Pers:**  
Tel: +32 472 92 02 29  
[press.bpost.be](http://press.bpost.be)  
[persdienst@bpost.be](mailto:persdienst@bpost.be)

**Public Affairs:**  
Tel: +32 478 90 99 04  
[public.affairs@bpost.be](mailto:public.affairs@bpost.be)

**Klantendienst:**  
Tel: +32 22 012345

**Verantwoordelijke uitgever:**  
Laurent Winnock

**Inhoud en coördinatie:**  
Steve De Loor

Concept, design,  
productie en druk:  
Comfidens – [comfidens.be](http://comfidens.be)

## DATA VERBINDEN



## TEAMS VERBINDEN

- 6 'Door onze kennis en ervaring wereldwijd te delen, creëren we meerwaarde in e-commerce'
- 10 'We zijn atypisch en daar zijn we trots op'
- 14 'Diversiteit betekent dat iedereen weet dat zijn stem telt'



- 16 Data als bouwstenen voor business
- 18 Nieuwe app om klanttevredenheid te blijven verbeteren
- 20 'We transformeren om onze groei te garanderen'
- 22 Financiële kerncijfers
- 23 bpost group pioniert met artificiële intelligentie en robots
- 24 'Switch van postbedrijf met pakjes naar pakjesbedrijf met post'

## SAMENLEVING VERBINDEN



- 26 'Elkezaakonline.be geeft kmo's een digitale boost'
- 28 'Wij willen een voorkeurspartner zijn voor openbare diensten in een veranderende wereld'
- 30 Wereldwijde verbinding tussen mensen, bedrijven en de samenleving

## DUURZAME AMBITIES VERBINDEN



- 32 'Duurzame ondernemingen zetten de richting uit'
- 34 Procurement: kijken naar de volledige waardeketen
- 36 3x op weg naar een duurzame toekomst
- 38 Blauwdruk voor groene logistiek in de stad

## KLANTEN VERBINDEN



- 40 'De speerpunten voor de toekomst? Sterke visibiliteit en maximale controle voor de klant'
- 44 Het e-fulfilment-center van de toekomst
- 46 Radial zet groeibedrijf Zinzino op de wereldkaart
- 49 Brexit: maximale inspanning voor minimale impact

bpost group is een groeiend bedrijf dat internationaal steeds meer de toon zet. Met post- en pakjesbezorging en e-commercelogistiek groeit bpost group uit tot een fullserviceprovider. Het doel dat al die diensten verenigt? Verbinding faciliteren in een veranderende wereld. Maar hoe zit het met die verbinding in de bpost group zelf?

**D**oor onze kennis en ervaring wereldwijd te delen, creëren we meerwaarde in e-commerce'

### Wat maakt bpost group uniek?

**Dirk Tirez, Chief Executive Officer a.i.:** 'We evolueren naar een strategische holding met uiteenlopende activiteiten op verschillende continenten. In de groep zitten verschillende bedrijven, met elk hun eigen karakteristieken en klanten aanbod. Wat verbindend is in de groep zijn de mensen, de waarden, de financiële en strategische oriëntaties, en het talent management.'

**Kathleen Van Beveren, CEO Parcels & Logistics Europe & Asia:** 'De bedrijven in onze groep hebben samen veel meer slagkracht dan wanneer ze individueel zouden opereren. We benutten al onze capaciteiten optimaal. Wat hebben we in huis, en hoe kunnen we die competenties combineren tot een uniek totaalaanbod? Vanuit die vragen vertrekken we.'

**Dan Klenkar, Head of Sales bij Radial:** 'Een organisatie bestaat alleen in functie van de noden van de klant. Dat houden we in ons achterhoofd bij alles wat we doen. Radial is dankzij bpost group nog meer uitgegroeid tot een toonaangevend bedrijf in omni-commerce, en als bpost group kunnen we onze klanten beter dan ooit helpen om te schalen over de hele wereld. Door kennis en ervaring samen te brengen, kom je tot echte synergie. En een betekenisvolle differentiatie op de markt.'

### Is bpost group eerder een ecosysteem dan één grote organisatie?

**Klenkar:** 'Iedereen kan zijn eigen koers volgen, maar we willen ook vermijden dat we elke keer het wiel moeten heruitvinden. Waar het kan, zoeken we naar synergie. Dat kan bijvoorbeeld gaan over hoe we klanten benaderen, of over hoe we onze processen optimaliseren, maar evengoed over gedeelde technologie of een gebundelde aankoopstrategie. Zolang we er allemaal beter van worden, is samenwerken relevant.'

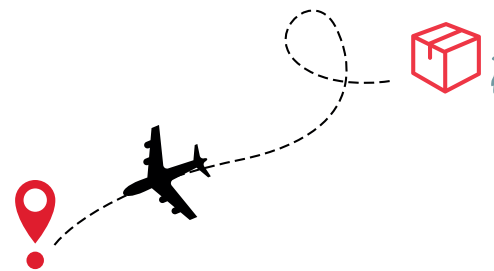
**Van Beveren:** 'We zien dat onze klanten – zeker bij e-commerce – steeds meer wereldwijd actief zijn. In functie daarvan werken we intern nauw samen, om zo grenzen te verleggen. En om zo onze klanten nog beter van dienst te zijn.'

**Klenkar:** 'We stellen ons steeds vaker de vraag: wie zijn wij als onderdeel van bpost group? Ik denk dat we al heel wat silo's hebben afgebroken. En door met elkaar te communiceren en elkaar te leren kennen, beseffen we dat we samen een gigantische meerwaarde te bieden hebben.'

### Hoe wordt er vandaag samengewerkt?

**Van Beveren:** 'Parcels & Logistics heb je zowel in de VS als in Europa en Azië. Zowel binnen als tussen deze entiteiten werken we intens samen op aanbod, sales en operations, maar ook rond engineering en juridische thema's.'

**Tirez:** 'Een goed voorbeeld is ons wereldwijde juridisch team dat compliant business oplossingen uitwerkt voor alle logistieke diensten in e-commerce. Op deze wijze delen wij de kennis en ervaring binnen de groep op een efficiënte wijze ten dienste van de klanten.'







**Is er een overkoepelende cultuur?**

**Sybille van Steenberghe, Programme Manager Culture, Values and Leadership:**

‘De waarden in de verschillende entiteiten hebben een gemeenschappelijke basis. Nu is het een kwestie van die groepswaarden en leiderschapsgedragingen effectief te definiëren en vervolgens te doen leven in de organisatie, onder andere door een leiderschapsprogramma te ontwikkelen. Waarden zijn het DNA van onze organisatie, het is wat ons uniek maakt en ons onder

**‘Het nobele doel, de universele waarden, de strategische en financiële duurzame objectieven en talent van medewerkers werken verbindend in een groep met uiteenlopende activiteiten.’**

**Dirk Tirez, Chief Executive Officer a.i.**



**‘Standaardisatie mag geen doel op zich zijn. Je moet het hele proces bekijken. Het doel is onze klanten zo goed en zo efficiënt mogelijk te ondersteunen.’**

**Kathleen Van Beveren,**  
CEO Parcels & Logistics Europe & Asia

andere zal helpen om talenten te stimuleren, te behouden en aan te trekken, maar ook om vertrouwen met onze stakeholders op te bouwen.’

**Tirez:** ‘Wij waarderen de diverse strategische initiatieven in verschillende landen. Autonomie is noodzakelijk om lange termijn financiële en strategische doelstellingen te halen. Wat verbindend is in de groep zijn niet de activiteiten, die soms heel divers zijn, maar wel het nobele doel, de universele waarden en de talent pool van de groep.’

### **Hoe zit het met talentontwikkeling in bpost groep?**

**Yves Henet, Career Management Director:** ‘Hoewel we allemaal in een andere business zitten, is er wel synergie mogelijk. Wat ons bindt, is dat talent overal het verschil maakt. We hebben in totaal 2.700 managers. Die groep willen we laten groeien met carrière- en ontwikkelmogelijkheden. Voor ons is het ook belangrijk om altijd de juiste persoon op de juiste plaats te hebben.’

**Van Beveren:** ‘Medewerkers die starten bij een dochteronderneming, weten meteen dat zij deel zijn van een groep. En kunnen later ook evolueren naar een andere organi-

satie in de groep. Dat is juist het voordeel: er zijn zoveel kansen om te groeien. Het is een perspectief dat we nog meer willen benutten.’

**Henet:** ‘Ons doel met onze group career management policy? Een broeihaard van talent worden. Daarbij is het belangrijk dat we de ambities van onze medewerkers koppelen aan die van onze entiteiten en kansen aanreiken om te groeien. We moeten weten welk talent we in huis hebben en mensen klaarstomen voor de volgende stap. Het betekent niet dat we onze aanpak rond carrièremanagement willen opleggen, maar we bieden richtlijnen en processen die nuttig zijn.’

**Tirez:** ‘Een van onze waarden is inclusie. We weten dat mensen het beste uit zichzelf halen als ze hun authentieke zelf kunnen zijn. We gaan voor diversiteit en inclusie. Een belangrijke waarde voor het bpost leiderschap, waar ook actief, is empathie, met menselijke interactie en de medewerkers te helpen om hun ambitie waar te maken.’

### **Wat kan bpost groep voor klanten betekenen?**

**Van Beveren:** ‘We doen er alles aan om onze klanten te doen slagen. Afzonderlijk, of samen. En altijd in functie van hun behoeftes. Met onze interne samenwerkingen en coördinatie willen we toegevoegde waarde creëren.’

**Klenkar:** ‘De behoeftes van onze klanten veranderen razendsnel. Radial heeft klanten altijd helpen groeien door geavanceerde oplos-

**‘Wat ons bindt, is dat talent overal het verschil maakt. De groep opent carrière- en ontwikkelmogelijkheden.’**

**Yves Henet, Career Management Director**







## ‘Waarden zijn het DNA van onze organisatie, dat is wat ons verbindt en als groep uniek maakt.’

**Sybille van Steenberghe,**  
Programme Manager Culture,  
Values and Leadership

singen aan te bieden die ze misschien niet altijd kennen. Een voorbeeld hiervan is het optimaliseren van onze omnichannel oplossingen tijdens de coronapandemie. Het grote voordeel van onze synergie is dat we snel schakelen, elkaar inspireren en samen onze klanten succesvoller maken.’

**Tirez:** ‘De impact van onze groep groeit als we tonen dat we onze klanten optimaal kunnen helpen te groeien. Dit kunnen wij doen door onze kennis, ervaring en vaardigheden over de hele wereld te delen. Dan zijn we een waardevolle logistieke dienstverlener in e-commerce oplossingen.’

### Wat is de impact daarvan op de organisatie van bpost groep?

**Van Beveren:** ‘Er is een sterke coördinatie in het voordeel van onze klanten. Maar ook in het voordeel van de groep, omdat we kennis delen waardoor we samen beter presteren. De ervaringen die we hebben in de groep gebruiken we om te inspireren en te groeien. En dat doen we op verschillende niveaus. We hebben 15 gebieden geïdentificeerd waarin we kunnen samenwerken. We

gaan altijd voor goede samenwerking en kennisdeling, en vermijden complexe en verstikkende structuren.’

**van Steenberghe:** ‘Die samenwerking groeit ook organisch. Ons internationaal leiderschapsprogramma zal ons in staat stellen om die uitwisseling eens boost te geven. Het is een kans om gelijkenissen te herkennen, open te staan voor de verschillen en tegelijkertijd veel van elkaar te leren.’

### Gaat het dan ook over het delen van technologie?

**Van Beveren:** ‘We proberen zoveel mogelijk technologie te delen en zullen dat in de toekomst zelfs nog sterker gaan doen. Al zijn er soms ook goede redenen om voor een andere technologie te kiezen, zoals lokale verschillen of andere klantennoden.’

**Klenkar:** ‘De voorbije 10 jaar is de automatisering van fulfilment aanzienlijk verbeterd. En aangezien personeelskosten steeds hoger liggen, bieden deze geautomatiseerde oplossingen een interessant alternatief. Hoewel elke klant unieke bedrijfsparameters heeft, kunnen wij de ervaring en expertise van onze operationele eenheden inzetten om onze klanten de meest geschikte oplossingen aan te bieden. We bundelen alles wat we leren van elke organisatie en zoeken hier synergiën en samenwerkingen in voor alle activiteiten en regio's. Bovendien biedt het hebben van een gemeenschappelijk technologieplatform, dat onze klanten kunnen gebruiken om hun wereldwijde expansie mogelijk te maken, ons een uniek concurrentievoordeel.’

**Van Beveren:** ‘Standaardisatie mag geen doel op zich zijn. Je moet het hele proces bekijken, end-to-end. Het doel is onze klanten zo goed mogelijk en zo efficiënt mogelijk te ondersteunen.’

### Wat zijn de grote uitdagingen voor bpost groep?

**van Steenberghe:** ‘Het talent in onze organisaties nog beter laten groeien en ontwikkelen, kansen bieden en ruimte geven aan diversiteit. Dat zijn belangrijke uitdagingen.’

**Tirez:** ‘Omwille van de groepsvoordelen delen we inzake technologie de infrastructuur, ontwikkeling en architectuur. Maar er is een grote mate van lokale autonomie voor de commercialisering van software-diensten in e-commerce om de klanten optimaal te helpen.’

**Van Beveren:** ‘De snelheid waaraan we kunnen groeien is de grootste uitdaging. Om dat te ondersteunen moeten we de juiste middelen, mensen en technologie inzetten. We zullen steeds meer gebruik maken van de synergie die in deze groep ontstaat. Aan beide kanten van het spectrum heb je een grote valkuil: als we elkaar helemaal loslaten, missen we synergie. Als we een monster van een organisatie creëren, verstikken we de creativiteit en de autonomie. Ik geloof dat we een gezonde balans zullen bewaren.’

## ‘Als bpost group kunnen we onze klanten beter dan ooit helpen om te schalen over de hele wereld.’

**Dan Klenkar,** Head of Sales bij Radial



# ‘We zijn atypisch en daar zijn we trots op’

‘Kansen en kennis bieden aan iedereen die dat wil, dat moet de mantra zijn van ons bedrijf’, stelt Mark Michiels, Chief Human Resources Officer bij bpost group.

Met haar strategische visie zet bpost de lijnen uit voor een duurzame toekomst voor de groep en al haar werknemers. Die visie is gebaseerd op zeven ambities, waaronder bijdragen aan de sociale cohesie en een inclusief bedrijf zijn dat levenslang leren biedt. ‘We investeren veel in opleiding en ontwikkeling. We zeggen weleens dat wij geen C4’s geven, maar cv’s bouwen’, zegt Mark Michiels, Chief Human Resources Officer. ‘Wij werven niet alleen aan voor een job, we bieden een loopbaan aan, in België maar ook in het buitenland. Bij bpost teken je voor een carrière.’

## **Wat maakt van bpost group een aantrekkelijke werkgever?**

**Mark Michiels:** ‘Mensen willen vandaag weten waarom ze voor een bepaald bedrijf zouden werken: ze willen *purpose*. Wel, bpost heeft een rol in de samenleving. De coronacrisis heeft dat nog eens duidelijk gemaakt. Mensen vinden het motiverend om nuttig te zijn, om het verschil te maken. Daar wordt te weinig over gesproken.’

‘Een tweede aantrekkingskracht is wat ik het laboratoriumeffect noem. We zijn een onderneming in volle transformatie, van klassiek postbedrijf naar een internationale omni-commerce logistieke groep die haar activiteiten uitbreidt in heel Europa en ver

daarbuiten. Dat is een ontzettend boeiend proces, zeker voor jongeren. Mensen die bij ons solliciteren, zijn verbaasd en nog meer geïntrigeerd over de mogelijkheden die wij bieden.’

## **Wat onderscheidt bpost group van andere werkgevers?**

**Michiels:** ‘Hoewel we een transformatie ondergaan, blijven we onze waarden hoog in het vaandel dragen. Zo bieden we bijvoorbeeld nog altijd contracten van onbepaalde duur aan. In de logistieke sector zijn we daarmee heel atypisch en daar zijn we ontzettend trots op. We willen bewijzen dat we op die manier ook concurrentieel kunnen zijn in een sector waar de sociale regels niet altijd worden nageleefd.’

‘Maar ik wil ook geen vertekend beeld geven. De war for talent komt terug. Wij zijn ervan overtuigd dat het goed is voor ons bedrijf om de opleiding en ontwikkeling van mensen zelf in handen te nemen.’

## **Welke inspanningen levert bpost group om mensen op te leiden en te ontwikkelen?**

**Michiels:** ‘Onder bpost boost vallen verschillende programma’s om mensen beroepskansen te geven. Met Future Me bijvoorbeeld bieden we mensen zonder diploma diploma - zoals 90 procent van de





## bpost is veel meer dan één gezicht

Met de campagne 'De gezichten van bpost' zet bpost zijn medewerkers in de kijker. 'We willen de fierheid van onze medewerkers uitdragen', zegt Emily Van Delm, Group Talent Acquisition Strategy Manager. 'Daarnaast leggen we zo ook de nadruk op de diversiteit van ons team. De gezichten werden niet lukraak gekozen: na een interne oproep om collega's voor te dragen, kregen we een 200-tal reacties en maakten we een gebalanceerde selectie van de functies bij bpost.'

'De gezichten van bpost' werd een onderdeel van de employer-brandingcampagne die het bedrijf in november 2020 lanceerde. Emily Van Delm: 'De externe campagne leverde op sociale media meer dan 5 miljoen views op. 40 à 50.000 mensen klikten door naar onze website [wearebpost.be](http://wearebpost.be). Hoewel het niet ons oorspronkelijke doel was (want dat was de interne fierheid promoten) heeft het uiteindelijk ook geleid tot ongeveer 1.400 sollicitaties van mensen die deel willen uitmaken van het bpost-team.'

**'Mensen die bij ons solliciteren, zijn verbaasd over de mogelijkheden die wij bieden.'**

**Mark Michiels**, Chief Human Resources Officer bij bpost group





**DYNAGROUP**  
INNOVATIVE SUPPLY CHAIN SOLUTIONS

## Samen kwetsbare groepen ondersteunen

DynaGroup, dochterbedrijf van bpost, organiseert in samenwerking met een Nederlandse non-profitorganisatie onder de noemer Social2gether allerlei integratie-initiatieven voor jongeren uit achterstandswijken. 'Via bliksemstages nemen ze fysiek of virtueel een kijkje in ons bedrijf', illustreert Stephan van Mulken, CEO van DynaGroup. 'Dankzij onze sollicitatietrainingen leren ze dan weer hoe ze een goede indruk maken op een potentiële baas. En tijdens onze Baas voor Eén Dag-momenten nemen ze tijdelijk de touwtjes van een manager in handen.'

Sinds twee jaar werkt DynaGroup ook samen met de organisatie Ferm Werk. 'We focussen op mensen die het om eender welke reden wat moeilijker hebben om een plekje te vinden op de arbeidsmarkt', zegt Stephan van Mulken. 'We bieden hen een stageplek aan in ons bedrijf, en hopen dat die leidt tot een definitief arbeidscontract. Op die manier namen we intussen al enkele logistieke medewerkers en technici in dienst.'

DynaGroup vroeg zijn medewerkers ook welke goede doelen zij belangrijk vinden. Stephan van Mulken: 'Dat leverde heel wat mooie reacties op. Wij maakten een selectie uit de aangereikte voorstellen, en steunen nu vijf concrete doelen.'



jongeren die bij ons starten - de kans om hun middelbaar onderwijs af te maken. Er wordt ook veel meer gewerkt op laterale mobiliteit en niet op alleen promoties.'

Ook bedienden en management krijgen alle mogelijkheden. We geloven sterk dat andere ervaringen mensen sterker maken, dat ze helpen om te evolueren en hun carrière verder uit te bouwen. Wij investeren echt in loopbanen. Er wordt bijvoorbeeld veel meer gewerkt op laterale mobiliteit en niet op alleen promoties.'

### Hoe communiceert bpost group dat alles naar de arbeidsmarkt?

**Michiels:** 'We investeren sterk in employer branding. Want er bestaat een groot verschil tussen de aantrekkelijkheid van

**'We willen bewijzen dat we concurrentieel kunnen zijn in een sector waar de sociale regels niet altijd worden nageleefd.'**

**Mark Michiels**, Chief Human Resources Officer bij bpost group



## 250 werkzoekenden

Meer dan 250  
werkzoekenden  
in Vlaanderen stapten  
al in het nieuwe traject  
om als post- en  
pakjesmedewerker te  
starten.

de jobs bij bpost en de perceptie. We worden nog altijd te veel gezien als een overheidsbedrijf, vrij gesloten en archaisch, terwijl we een van de weinige internationale groepen zijn met hoofdzetel in Brussel. Te weinig mensen zijn zich daar van bewust.'

Met *De gezichten van bpost* bereiken we bijvoorbeeld heel wat jongeren op sociale media. Met die campagne willen we ook onze diversiteit benadrukken. Diversiteit in de vele mogelijke jobs die we aanbieden, maar ook diversiteit in mensen. Onze troef is onze inclusieve aanpak en dat is ook een waarde die we als bedrijf willen uitdragen. Wij willen een evenbeeld zijn van onze klanten.'

### Jullie hebben net een grote welzijnsenquête achter de rug in België. Wat heeft die geleerd?

**Michiels:** 'Jaarlijks checken we bij onze mensen hoe het staat met hun enthousiasme en engagement. De resultaten dit jaar waren verrassend. Tijdens de covidperiode is een soort van solidariteit ontstaan in de samenleving, waardoor postmannen en -vrouwen gezien werden als helden, mensen die ondanks alles toch hun diensten bleven leveren. Dat heeft een gevoel van trots gecreëerd, wat we ook zien in de resultaten. Toch mogen we niet ontkennen dat onze mensen zwaar onder druk hebben gestaan.'

### Wat gaan jullie doen om het welzijn van de medewerkers een boost te geven?

**Michiels:** 'Uit de rondvraag zijn vier prioriteiten gekomen. De eerste is gelijke kansen. Die waarde zit ook in onze groepsstrategie. De tweede prioriteit is de doorstroming van ideeën. Dat vinden we van goudwaarde voor het bedrijf. De derde is stimulering van alles wat te maken heeft met opleiding. Kansen en kennis bieden aan iedereen die dat wil, dat moet de mantra zijn van ons bedrijf. De vierde en laatste prioriteit zijn carrièremogelijkheden. We willen veel meer ook nadruk leggen op de mogelijkheden van interne mobiliteit.'

## Het duwtje in de rug met bpost boost

Mensen helpen om hun carrière bij bpost te (her)lanceren. En mensen die al op hun carrièrepad zijn, een duwtje in de rug geven. Dat is de ambitie van bpost boost. Het project concretiseert één van de pijlers van de strategische visie: als inclusief bedrijf levenslang leren aanbieden.

'Een kleinschalig proefproject, waarbij een kleine groep van kandidaten snel en efficiënt werden opgeleid tot waardevolle post- en pakjesmedewerkers, legde het fundament voor de geïntegreerde leerorganisatie bpost boost', vertelt Martine Daenen, directeur bpost Academy. 'Samen met enkele Belgische publieke organisaties zorgt bpost boost voor de rekrutering, selectie, opleiding en begeleiding van cursisten in de diverse opleidingstrajecten van het bedrijf.'

Intussen stapten al meer dan 250 werkzoekenden in Vlaanderen in het nieuwe traject om als post- en pakjesmedewerker te starten. 'Vanaf maart werd dit uitgebreid naar Wallonië en nadien willen we dit programma ook in Brussel en de Duitstalige regio opzetten.'

'Daarnaast willen we met bpost boost up- en reskillingactiviteiten aanbieden aan medewerkers binnen bpost. We zullen bestaande programma's zoals Future Me - waarbij medewerkers begeleid worden om toch hun diploma secundair onderwijs te behalen - integreren maar ook nieuwe opleidingstrajecten ontwikkelen. We verwachten bijvoorbeeld andere toekomstige vaardigheden voor postbodes en sorteerders. Daar willen we bijzondere aandacht aan schenken. Tegelijk willen we de expertise die we met bpost boost opdoen, delen met andere bedrijven: zij zouden ook hun voordeel kunnen halen uit de instroom van gevormde werknemers. Zulke samenwerkingen zijn we nu aan het onderzoeken.'



# ‘Diversiteit betekent dat iedereen weet dat zijn stem telt’

Geen windowdressing bij bpost group, als het over diversiteit en inclusie gaat. Maar een oprechte overtuiging dat iedereen zichzelf kan zijn en erbij hoort. Ongeacht wie je bent, waar je vandaan komt, hoe je de wereld ziet, wat je mogelijkheden zijn.

## Waarom is diversiteit een strategisch thema voor bpost group?

**Bernard Vanneste** (Diversity & Inclusion manager bpost): ‘Hier werken mensen met diverse achtergronden, culturen, ervaringen en dromen. Om je een idee te geven: op sommige operationele sites werken alleen al meer dan 40 nationaliteiten. Die verscheidenheid, dat is echt eigen aan onze groep. Een cultuur faciliteren waar er respect en vertrouwen is voor elkaar: dat is goed voor ieders welzijn, en uiteindelijk ook voor onze onderneming.’

## bpost group was enkele decennia geleden ook al divers. Waarom is er dan vooral de jongste jaren meer aandacht hiervoor?

**Bernard Vanneste:** ‘Net als de maatschappij evolueert ook onze onderneming van divers naar superdivers. Uit ervaring, en dat wordt ook bevestigd door diverse studies, komt door de verschillende achtergronden nieuwe expertise binnen. Het verbetert je operationele werking. Bovendien begrijp je veel beter wat die diverse maatschappij van jou verlangt.’

**Patty Seltzer** (director Learning and Development bij Radial, de Amerikaanse e-commercedochter van bpost): ‘Vroeger keken orga-

## ‘Net als de maatschappij evolueert ook onze organisatie van diversiteit naar superdiversiteit.’

**Bernard Vanneste,**  
Diversity & Inclusion manager bij bpost





## ‘Een plek creëren waar iedereen zijn beste zelf kan zijn’

Om een cultuur tot stand te brengen waarin diversiteit en inclusie dagelijkse praktijk zijn, organiseert bpost group programma's en trainingen. 'We willen best practices uitwisselen en van elkaar leren. Elk met onze lokale uitdagingen, maar wel met hetzelfde doel voor ogen: een plek creëren waar iedereen zijn beste zelf kan zijn', zegt Bernard Vanneste.

In 2020 startte, in samenwerking met het gelijkheidscentrum Unia, een eendaagse training voor managers in Brussel en Antwerpen. 'Dat was een volledige dag werken rond superdiversiteit, en hoe je als manager omgaat met racisme en seksisme. Dat rollen we nu uit naar andere locaties.' 'Daarnaast hebben we een e-learning ontwikkeld, waarbij eigen medewerkers uitleggen hoe je een divers team leidt, en wat inclusiviteit in de praktijk betekent. Een toolbox met duidelijke regels en processen is belangrijk. Maar het is net zo belangrijk om de inclusieve cultuur te absorberen en uit te ademen. Soms is de juiste weg niet de makkelijkste.'

nisaties op een bijna statistische manier naar diversiteit. Bijvoorbeeld bij aanwerving was diversiteit meer een kwestie van 'hokjes aankruisen' – alleen kijken naar het geslacht, de etnische afkomst, enzovoort van een kandidaat. Maar diversiteit is meer dan statistiek. Het gaat om het begrijpen van de hele persoon. In onze visie betekent diversiteit dat je zorgt dat iedereen zijn plekje heeft, en dat iedereen weet dat zijn stem telt. Dat doe je door een cultuur te scheppen die inclusie mogelijk maakt. Niet iedereen hoeft bij bpost group de beste te zijn, maar iedereen moet wel het beste van zichzelf kunnen geven.'

### Wat zijn de grootste uitdagingen bij die shift naar een inclusieve cultuur?

**Bernard Vanneste:** 'Diversiteit en inclusie creëren is de verantwoordelijkheid van de hele onderneming, niet alleen van hr. De steun van managers in de operationele werking is onontbeerlijk. Door de coronacrisis lag en ligt de focus heel sterk op het operationele. Diversiteit en inclusie op de agenda houden blijft een grote uitdaging, maar we merken dat niemand nog van het belang moet worden overtuigd.'

### Hoe zijn jullie in de VS omgegaan met de Black Lives Matter-protesten na het overlijden van George Floyd in mei 2020?

## ‘Het directiecomité van Radial vond het belangrijk om dieper inzicht te krijgen in de persoonlijke ervaringen van onze zwarte gemeenschap met racisme.’

**Patty Seltzer**, director Learning and Development bij Radial

**Patty Seltzer:** 'De voorbije zomer werd duidelijk hoe racisme en sociale onrechtvaardigheid nog steeds bestaan in de VS. Het directiecomité van Radial vond het belangrijk om de stemmen van onze zwarte gemeenschap te horen en een dieper inzicht te krijgen in hun persoonlijke ervaringen met racisme en sociale onrechtvaardigheid. Tijdens veilige, respectvolle luistersessies konden werknemers hun verhalen en perspectieven vertellen.'

### Diversiteit nastreven: is dat een top-down aangelegenheid?

**Patty Seltzer:** 'Het beweegt in beide richtingen. In enkele van onze distributiecentra staan bijvoorbeeld diversiteitsborden met kalenders en informatie over de feestdagen van verschillende nationaliteiten: zo wordt de cultuur van elke werknemers gevierd. Dat zijn initiatieven die niet van 'boven' komen, maar organisch groeien dankzij het initiatief van onze medewerkers. Ik vind het fantastisch hoe we onze lokale interne gemeenschappen respecteren.'

Elke dag verwerkt bpost group miljoenen poststukken voor miljoenen bestemmingen. En elke dag zijn er tienduizenden medewerkers die daarvoor zorgen, als spil van een grote logistieke machine. Dat genereert grote hoeveelheden data. Met goed beheerde data creëert bpost group inzichten die helpen om zijn werking te verbeteren en om de klant beter te dienen, en dat natuurlijk met aandacht voor gegevensbescherming en respect voor de privacyregels.

# Data als bouwstenen voor business

‘We integreren onze operationele data zo veel mogelijk met onze commerciële data’, legt Michel Defloor uit, Head of Marketing Last Mile Bene Parcels B2C. ‘Een heel simpel voorbeeld: een vrachtwagen die geregeld met pech kampt (operationele data) kan een impact hebben op de klanttevredenheid (commerciële data). Als je raakpunten en verbanden kunt leggen tussen onze duizenden complexe en minder complexe datastromen, ga je gefundeerde beslissingen nemen en niet louter op buikgevoel vertrouwen. Slim gebruik van data maakt de weg vrij voor meer transparantie, verbeterde efficiëntie en hogere klanttevredenheid. En dat heeft een direct effect op omzet.’

De transitie van gefragmenteerd data-management naar gecentraliseerd datamanagement is een van de grote uitdagingen van bpost group. ‘Vandaag worden nog heel wat van onze data op aparte eilandjes beheerd en bewaard. Die versnipperingen werken we stilaan weg. Want alleen door datastromen te koppelen en te vervlechten krijg je beter inzicht in je business én kun je de customer journey verrijken’, vertelt Jérôme Gutknecht, Data Director.

Hoe maakt bpost group vandaag al slim gebruik van data? Vijf praktische voorbeelden.

### 1 Klanten profileren met SelectPost

SelectPost is een grote database, met info over meer dan 1,3 miljoen Belgische gezinnen. ‘Doordat de database variabelen bevat over een veelheid van onderwerpen (vrije tijd, mobiliteit, shopping, ...) kunnen adverteerders hun marketingbudgetten heel



**‘Vandaag worden nog heel wat van onze data op aparte eilandjes beheerd en bewaard. Die versnipperingen werken we stilaan weg.’**

**Jérôme Gutknecht,**  
Data Director



**1,3 miljoen**

SelectPost is een grote database, met info over meer dan 1,3 miljoen Belgische gezinnen.



Michel Defloor (links)  
en Jérôme Gutknecht  
(rechts)

### 3 Nieuwe diensten en oplossingen ontwikkelen

Het is een bekend fenomeen: pakjes die niet afgeleverd worden omdat er niemand thuis is. 'De data van geslaagde en niet geslaagde leveringen geven ons inzicht in tijdstippen waarop welke klanten wel of niet thuis zijn', geeft Michel Defloor als voorbeeld. 'Daarnaast gebruiken we deze data ook om onze klanten een e-mail of brief te sturen waarin we hen motiveren om hun leveringsvoorkeuren aan te duiden in hun bpost-account of in de bpost-app. Dat levert dubbele winst op: minder onsuccesvolle afleveringen voor ons en minder wroef ("verdikke, mijn pakje gemist") bij de klant.'

precies afstemmen op hun doelgroep. Alle gegevens worden door de consument zelf ingevuld en zijn up-to-date', legt Jérôme Gutknecht uit. 'Op basis van de data kunnen bedrijven hun doelgroep informeren over hun producten, diensten en acties, aangepast aan het specifiek profiel van elke klant. SelectPost helpt bpost ook bij haar eigen marketing en de ontwikkeling van haar eigen aanbod aan diensten.'

### 2 B2B -prospecten identificeren

'In ons lead scoring model analyseren we bedrijven die nog geen afnemer van bepaalde bpost-diensten zijn, maar er mogelijk wel in geïnteresseerd zijn, vertelt Jérôme Gutknecht. 'Door onze data te filteren hebben we een lijst met gemeenschappelijke kenmerken van ondernemingen die onze diensten succesvol gebruiken. Een zoekrobot crawlt vervolgens door internet en combineert het met data van bpost en publieke data om soortgelijke bedrijven te vinden die ook aan die kenmerken voldoen. Die bedrijven zijn dus ideale nieuwe klanten. Vervolgens gaan onze salesmedewerkers met die resultaten aan de slag om hen te overtuigen.'

### 4 Klantenbinding

Data inzetten om klanten te behouden doet bpost group op verschillende manieren. In 2020 waren er bijvoorbeeld de chatbots in de toepassingen Where is my parcel? en Do my move (geadresseerde briefwisseling doorsturen naar een nieuw adres). 'Dat zijn datagedreven interacties waarmee we klanten beter kunnen bedienen. En tevreden klanten blijven klanten', zegt Jérôme Gutknecht. 'Wij werken verder aan de ontwikkeling van onze My bpost-app om een groot aantal procedures te vereenvoudigen en om nieuwe diensten op te nemen, zoals de integratie van SelectPost en de ontwikkeling van een aantal partnerschappen. Op die manier optimaliseren we onze service op basis van onze kennis van onze klant.'

### 5 Data voor operationele excellentie

'We gebruiken data ook om medewerkers op te leiden en te coachen. Dat gebeurt onder meer op basis van klantentevredenheidsdata en operationele data', vertelt Michel Defloor. 'En data tonen ons ook waar we het netwerk moeten uitbreiden. bpost investeert bijvoorbeeld sterk in parcel lockers waar je dag en nacht pakjes kunt afleveren en ophalen. Dankzij socio-demografische en andere data kunnen we bepalen waar nieuwe lockers nodig zijn, en hoe groot deze moeten zijn.'

De My bpost app kreeg in 2020 een totaal nieuw design. In het kader van zijn strategische lijn streeft bpost tegen eind 2021 naar 5 miljoen downloads. Maar dat is slechts het topje van de ijsberg aan digitale innovaties.

# Nieuwe app om klantentevredenheid te blijven verbeteren

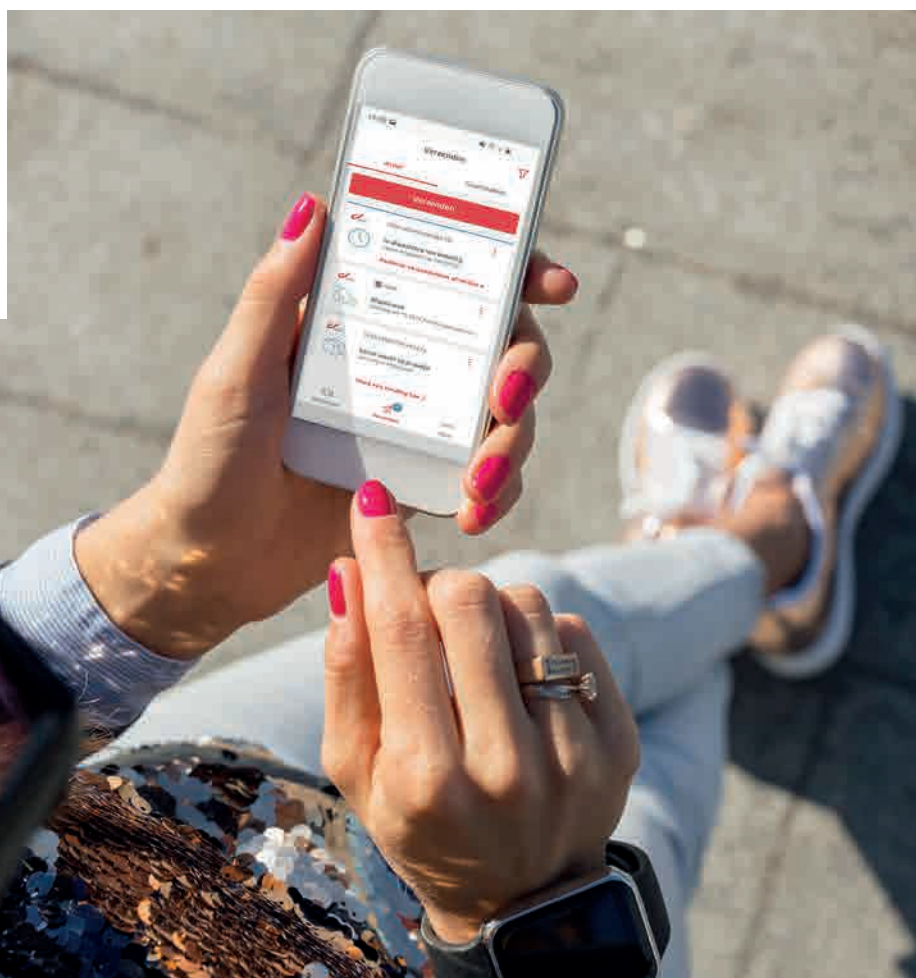
## My Mail wordt krachtiger

bpost wil het aspect “brievenpost” meer in de app integreren. ‘My Mail is een virtuele brievenbus waarmee je de inhoud van je fysieke brievenbus kunt raadplegen. Vandaag is ze nog niet voor alle gebruikers toegankelijk, omdat ze gebruikmaakt van foto’s en die verbruiken heel veel van onze servercapaciteit. Toch streven we naar een verdrie- of zelfs verviervoudiging van het aantal gebruikers tegen het eerste kwartaal van 2021.’

‘Met het nieuwe design kwam er ook de kans om een eenvormige visuele identiteit te creëren’, zegt Olivier Scohier, Senior Manager Product Development. ‘We zijn ook overgestapt op een andere technologie, waardoor uploads sneller kunnen, we meer flexibiliteit en helderheid scheppen en de stabiliteit verbetert van 98 naar 99,9%.’ De app staat in de top 5 van klantenbeoordelingen, en behaalde zelfs verschillende keren de nummer 1 in de appstores (zie kader).

## Boom van pakjes

Sinds 2020 kunnen consumenten via de My bpost app ook pakjes versturen. Nuttig, want door de coronapandemie steeg het pakjes-





## ‘My bpost staat in de top 5 van klantenbeoordelingen, en behaalde zelfs verschillende keren de nummer 1 in de appstores.’

**Olivier Scohier**, Senior Manager Product Development bij bpost group

volume enorm. ‘We konden die boom aan dankzij de lancering van de nieuwe Mobi, het apparaat waarmee de postbode al zijn acties kan registreren, en van de My bpost app’, zegt Olivier Scohier. ‘We hebben ook nieuwe leveringsmethodes uitgetest.’ Deze dienst, die aanvankelijk voor de B2C-klanten bedacht was, levert een sterke toegevoegde waarde: volledige informatie, een tijdsbestek voor levering en een vooruitstrevend beheer van voorkeuren. ‘Daardoor konden we het aantal onbezorgde pakjes, omdat klanten niet thuis zijn, verminderen.

Een goede zaak, want dat kost ons veel geld en betekent tijdverlies voor de klant. Daarnaast is ook het aantal oproepen naar onze contactcenters gedaald.’

Een van de nieuwe functionaliteiten van My bpost is de chatbot die beschikbaar is voor alle soorten leveringen. Die kan antwoorden op vragen van klanten, dag en nacht, zeven dagen per week.

### Aan te vinken items

‘Na de levering ontvangen we de tevredenheidsscore van onze klanten. En die ligt zeer hoog. Klanten krijgen de mogelijkheid om vooraf gedefinieerde items aan te vinken, want dat werkt sneller dan een commentaarvakje invullen’, zegt Olivier Scohier. ‘Dat levert ons een pak interessante informatie op.’

Tegen 2022 zullen ook Mobile Postcard en DoMyMove deel uitmaken van de app en gaat bpost de integratie van My Mail en van Sign For Me verder verdiepen. Tot slot bekijken ze nog de mogelijkheid om via My bpost vooraf invoerrechten te betalen. ‘We willen de volledige sociale rol van bpost dekken’, besluit Olivier Scohier.

### Sign For Me, de aangetekende zending zonder beperkingen

In 2021 wordt ook de functie Sign For Me in de My bpost-app opgenomen. In verschillende testzones is die al operationeel. ‘We hebben gewerkt aan het automatiseringsproces om aangetekende zendingen makkelijker te bezorgen’, vertelt Anne Gosset, Senior Product Manager. ‘De postbode scant de code en ontvangt de instructies op zijn Mobi-terminal. Zo weet hij onmiddellijk over welke mogelijkheden hij beschikt: in de brievenbus steken, aanbellen, enzovoort. In vier distributiezones kan hij de aangetekende zending rechtstreeks in de brievenbus steken als de klant dat wenst en zich voor de dienst heeft ingeschreven. Tot slot hebben we ook de inschrijving aan het loket vereenvoudigd. Aan iedereen die een aangetekende zending aan het loket ophaalt, stelt de loketbediende voor om Sign For Me te gebruiken.’

### Mobi's in een nieuw kleedje

De nieuwe Mobi's zijn tijdens de tweede helft van 2020 uitgerold over het volledige Belgische grondgebied. ‘Het belangrijkste voordeel ervan is hun zeer intuïtieve werking. Daardoor kunnen uitzendkrachten en stagiairs er onmiddellijk mee aan de slag zonder voorafgaande opleiding’, benadrukt Olivier Scohier. ‘Door de QR-code op de Mobi te gebruiken, kan de klant rechtstreeks via zijn Bancontact-app betalen. Hij heeft dus geen cash meer nodig, als hij moet betalen om een zending, zoals een nieuwe nummerplaat, in ontvangst te nemen.’

## My bpost in cijfers

Meer dan  
**1 miljoen**  
downloads

Meer dan  
**55 procent**  
actieve gebruikers

Tot  
**28.000 downloads**  
per week

Meer dan  
**10 miljoen pakjes**  
gevolgd in 2020

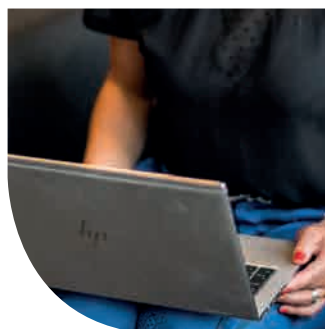
Meer dan  
**251.000 gebruikers**  
gaven in 2020  
hun leveringsvoorkeuren aan



De strategische visie van bpost group omvat ook een stevige financiële doelstelling: het winstverlies van de dalende postactiviteiten meer dan compenseren met een nieuw groeiverhaal.

# ‘We transformeren om onze groei te garanderen’

De terugval van de traditionele brievenpost zette de winstcijfers van bpost de voorbije jaren onder druk. Veranderende klantenbehoeften leiden tot een versnelling van de postvolumedaling, terwijl e-commerce steeds meer terrein wint. ‘De coronacrisis heeft duidelijk getoond hoe een versnelling van de bedrijfstransformatie eruit kan zien, met spectaculaire groeicijfers voor de Parcels & Logistics-activiteiten’, zegt CFO Leen Geirnaerd.



## Wat zijn de financiële ambities van bpost?

**Leen Geirnaerd:** ‘Het is onze ambitie om het ebitverlies door de daling van de postactiviteiten meer dan te compenseren in het traject 2021-2026. We werken aan een groeiverhaal, al kunnen we natuurlijk niet exact voorspellen wanneer onze activiteiten in e-commerce logistiek winstgevend zullen worden dan de traditionele postactiviteiten. Daarvoor zijn we onder meer ook afhankelijk van externe factoren, waaronder het tempo van digitalisering bij bedrijven en de groei van e-commerce.’

## Wat betekent de nieuwe koers voor de kapitaalbehoeften?

**Geirnaerd:** ‘Om de groei van de Parcels & Logistics-activiteiten te versnellen zijn bijkomende investeringen nodig, onder meer in sorteercapaciteit, nieuwe warehouses en de uitrusting daarvan. Daarnaast zijn er extra financiële middelen nodig om de omslag te maken van negatief naar positief werkkapitaal. Brievenpost versturen wordt traditioneel op voorhand gefinancierd, denk aan de aankoop van postzegels. Ook de krantenbezorging is geprefinancierd. Dat is niet het geval voor pakjesbezorging en logistieke e-commerce dienstverlening, waar de betaling pas achteraf volgt.’

**‘Het voorbije jaar heeft bpost group aangetoond dat we het winstverlies van onze traditionele activiteiten kunnen compenseren. Het momentum is nu om die evolutie nog te versnellen.’**

**Leen Geirnaerd**, CFO van bpost group





### **Welke investeringen zijn de komende jaren prioritair?**

**Geirnaerd:** 'Het is onze strategische prioriteit om de activiteiten van e-commerce logistiek verder uit te bouwen in Europa. Ook gerichte overnames kunnen de groei versnellen. Om de groei te faciliteren moeten we daarnaast ook investeren in extra sorteer capaciteit voor last mile pakjesbezorging in België. En voor de duidelijkheid: ook bij de traditionele post-activiteiten zullen investeringen nodig zijn om het netwerk te optimaliseren naarmate de brievenpost slinkt.'

### **Wat is de omvang van al deze investeringen?**

**Geirnaerd:** 'Daar pinnen we ons liever niet op vast. Het vertrekpunt is vooral dat we onze investment grade-kredietrating willen behouden. Elke investering of fantastische overname-opportunititeit zal daaraan worden getoetst en moet passen in dat raamwerk. Het zou heel stoer zijn om luid te verkondigen hoe groot onze oorlogskas is. Maar bij elke investeringsbeslissing zullen de vrije kasstroom en de schuldpositie bepalen hoeveel extra schulden we kunnen aangaan. Voor een bedrijf in volle transitie is dat een belangrijk veiligheidsnet. Bovendien garandeert een sterke kredietrating dat we makkelijker toegang krijgen tot de financiële markt en we makkelijker leningen kunnen aangaan met langere looptijden en tegen lagere rentetarieven.'

### **Op welke manier wordt het dividendbeleid herzien?**

**Geirnaerd:** 'Het dividendbeleid van de voorbije jaren was niet meer houdbaar, gezien de investeringen die we nodig hebben om onze business te transformeren. Tegelijkertijd willen we natuurlijk wel nog altijd een aantrekkelijke jaarlijkse return geven aan onze aandeelhouders. Daarom hebben we nu gekozen voor een flexibele pay-out ratio van tussen 30 en 50 procent van de nettowinst, waarbij we voortaan de internationale boekhoudkundige IFRS-standaard hanteren. Met zo'n flexibele pay-out ratio kunnen we het dividend in overeenstemming brengen met de cashbehoefte van de onderneming. Dat geeft ons de nodige ruimte om te manoeuvreren tijdens de transformatie van onze business. Daarnaast is ook de uitkering van een interimdividend geschrapt en zal het jaardividend in één keer worden uitbetaald, wat een belangrijke vereenvoudiging is.'

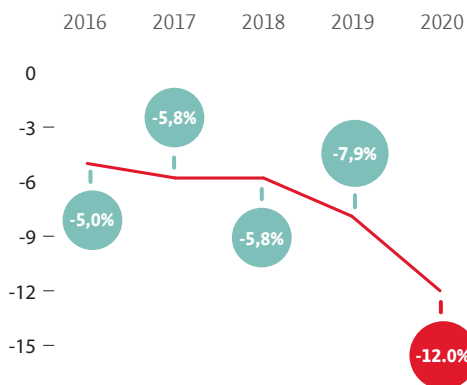
### **Is dat nieuwe dividendbeleid niet minder gunstig voor de aandeelhouders, die vaak investeerden in post omdat het net een gulle dividendbetaler was?**

**Geirnaerd:** 'Voor het rendement van de aandeelhouder is het dividend slechts één aspect. Ook de koersevolutie is belangrijk. De voorbije jaren daalde de winst. Door te investeren en door te transformeren van een traditioneel postbedrijf naar een omni-commerce group willen we weer meer winst maken. Als die omvorming slaagt, dan worden we een groeibedrijf dat op de beurs veel gunstiger wordt gewaardeerd dan een klassiek postbedrijf. Ook dat creëert meerwaarde voor de aandeelhouders. Het voorbije jaar heeft aangetoond dat we het winstverlies van onze traditionele activiteiten kunnen compenseren. Het momentum is nu om die evolutie nog te versnellen.'

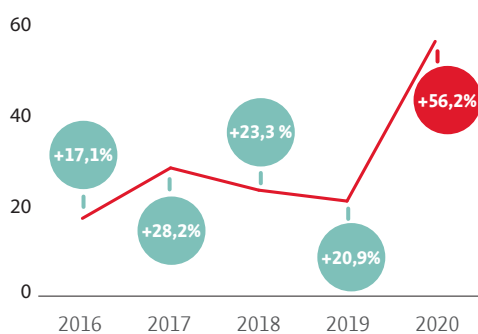
# Financiële kerncijfers



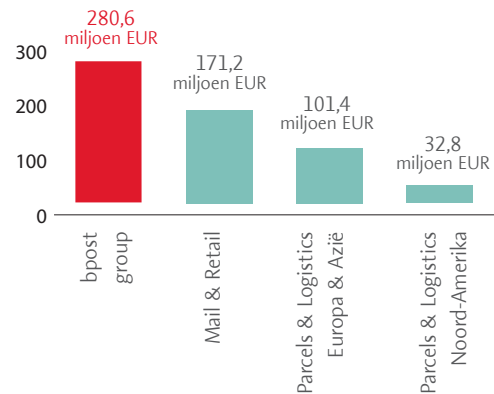
## Evolutie volume Domestic Mail



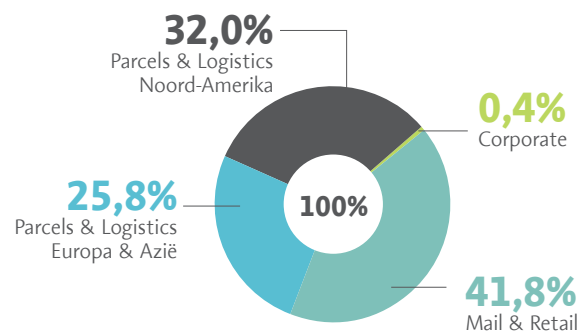
## Evolutie volume Domestic Parcels



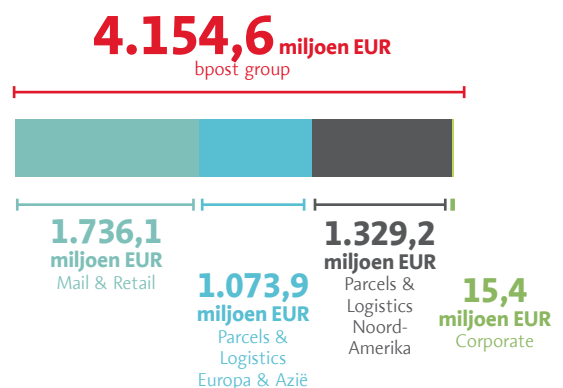
## Aangepast bedrijfsresultaat (EBIT) 2020



## Externe bedrijfsopbrengsten per Business Unit (2020)



## Aangepaste bedrijfsopbrengsten 2020



# b post group pioniert met artificiële intelligentie en robots

Het raakvlak tussen technologie en innovatie bij bpost group zorgt ervoor dat het bedrijf zijn activiteiten nog sneller en efficiënter uitvoert, fouten voorkomt, kosten reduceert en een uitstekende ervaring voor klanten en werknemers creëert. Twee voorbeelden.

## ‘Visuele AI-technologie bewaakt en controleert onze pakjesstroom’

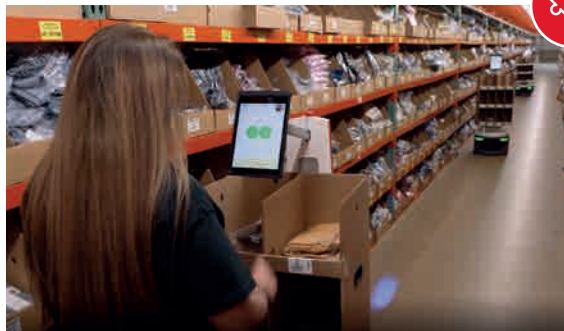
Door camerasystemen te combineren met artificiële intelligentie wil bpost group zijn processen nog slimmer en beter maken. Een eerste toepassing wordt nu uitvoerig getest in NBX, het sorteercentrum van bpost in Brussel. ‘Door onze sorteerinstallatie realtime te monitoren met visuele AI-technologie detecteren we snel en voorkomen zo problemen’, zegt Marc Sorgeloos, manager Automation & New Equipment. ‘Met deze technologie kunnen we de exacte oorzaak achterhalen van bijvoorbeeld een geblokkeerde uitgang van de machine. Zo weet een medewerker meteen waar hij een pakje moet verwijderen om het probleem op te lossen.’ Resultaat? Een optimaler sorteerproces met minder onderbrekingen.

Een tweede toepassing bewaakt de gezondheid van de machine. Camera’s en AI kunnen defecten of problemen achterhalen. ‘De flappen die de openingen afdekken tussen de sorteerwagonnetjes kunnen om verschillende redenen vervormen, wat het risico op een incident vergroot. Ons systeem helpt dat probleem te voorkomen.’ De technologie hierachter ontwikkelt bpost inhouse, met eigen ingenieurs. In 2021 worden de innovaties opgeschaald, en wereldwijd gedeeld met andere entiteiten in de bpost group.

**‘Dankzij visuele AI kunnen we problemen snel detecteren en zo erger voorkomen.’**

**Marc Sorgeloos,**  
manager Automation & New Equipment  
bij bpost group

## ‘Onze robots kunnen het picken meer dan 51 procent efficiënter maken’



Radial is gestart met het vervangen van traditionele pick-karren door mobiele robots die de orders door het fulfilmentcenter verplaatsen. Handscanners en zware karren zijn dus niet meer nodig. ‘De robots, volledig uitgerust met meertalige, handvrije scanapparatuur, verzamelen en vervoeren de orders in bakken’ verduidelijkt Stuart Zurn, Senior Director Innovation & Optimization Technologies Radial Future Lab.

Radial heeft op zijn testlocatie met de robots in 2020 sterke resultaten neergezet op het gebied van productiviteit, kwaliteit en veiligheid. Zo werd het orderpicken er gemiddeld meer dan 51 procent efficiënter, en kunnen nieuwe medewerkers zich tot 40% sneller inwerken. ‘Onze mensen kunnen zich nu nog meer focussen op kwaliteit en orders sneller en efficiënter op de juiste plaats krijgen voor onze klanten.’

Autonome Mobiele Robots (AMR) passen uitstekend bij de behoeftes van verschillende klanten. ‘We hebben een duidelijke strategie om deze boeiende, nieuwe technologie in 2021 op te schalen’, besluit Stuart Zurn. ‘De robots verhogen niet alleen de operationele productiviteit, maar ook de totaalervaring van medewerkers en het behoud van ons talent op de lange termijn.’

Twee innovatieve operationele projecten vormen samen één van de wapens van bpost voor de toekomst. Vorig jaar veranderde het Alternerend Distributiemodel in België de manier van uitreiken van post ingrijpend. Delta doet bpost group dan weer verder evolueren naar een pakjesbedrijf dat ook brieven bezorgt. Een dubbelinterview met Pierre De Lit, director Mail & Parcels Operations, en Bernard Van Causenbroeck, Program director Mail & Parcels Operations.

# Switch van postbedrijf met pakjes naar pakjesbedrijf met post

Met het Alternerend Distributiemodel (ADM) werd de uitreiking van dringende en niet-dringende producten gesplitst. Het niet-dringend product wordt gestockeerd en nog 2 maal per week uitgereikt. Pierre De Lit: 'Er is steeds minder briefwisseling. Vroeger had de postbode voor zeventig op de honderd bussen briefwisseling, dat was gezakt naar vijftig. Met het nieuwe model gaan we door de concentratie van het niet-dringend product terug naar meer dan zestig procent. Op operationeel vlak is dit een enorm verschil.'

## 'Half-half' uitreiking

Pakjes, aangetekende zendingen, pensioenen, wekelijkse tijdschriften en brieven met een priorzegel worden nog altijd elke dag bezorgd. Al de andere producten (zoals huis-aan-huisfolders, reclamedrukwerk, non-priorbrieven, ...) worden nog twee keer per week uitgereikt. De Lit: 'De rondes blij-

**'Ik ben enorm trots dat we niet van onze lanceringsdatum zijn afgeweken voor het ADM.'**

**Pierre De Lit,**  
Director Mail & Parcels Operations



# 12%

In 2020 daalde het volume van het aantal brieven bij bpost group met 12 procent ten opzichte van 2019.

ven behouden, maar worden sinds maart 2020 in twee gesplitst. Op een halve ronde reiken we alleen de priorproducten uit, terwijl we op de andere halve ronde alle producten uitreiken. Dat principe heet de "half-half" uitreiking.'

Dat had een grote impact op alle medewerkers en afdelingen. 'We hebben de switch samen gerealiseerd, als één team, met alle verantwoordelijken van sorting (de sorteeractiviteiten), logistiek en distributie', beklemtoont Bernard Van Causenbroeck. 'De grootste wijziging in sortering is dat we een prior- en non-priorstroom hebben geïntroduceerd. In elk sorteercentrum hebben we stockagezones gecreëerd voor de non-priorproducten, de IT-processen werden aangepast en een aantal sorteeractiviteiten zijn van de nacht verschoven naar de ochtend en de middag.'

Het nieuwe distributiemodel vroeg veel wendbaarheid van de medewerkers. 'De grootste psychologische verandering is dat we nu ook producten stockeren', zegt De Lit. 'Ook voor de postbode was de mentale switch groot, omdat de helft van zijn ronde nu voller is en de andere helft lichter.'

Om iedereen mee te krijgen werden de nieuwe processen voordien geïntroduceerd in acht pionierskantoren. 'Ik ben enorm trots dat we niet van onze startdatum zijn afgeweken,' zegt De Lit, 'ook al hadden we tientallen redenen om de lancering tijdelijk uit te stellen (lacht). Op





16 maart 2020 zijn we in heel België naar het ADM overgestapt, een historische mijlpaal voor ons postbedrijf.

Een van de uitdagingen is nu het structureel lagere volume op vrijdag, omdat dan alleen priorpost wordt bezorgd. 'Hoe zet je op vrijdag minder mensen in, dat is een werkpunt', besefte Van Causenbroeck.

### **Delta: de volgende grote stap in de transformatie**

Hoe zal bpost group evolueren van een postbedrijf dat pakjes levert naar een pakjesbedrijf dat ook post levert? Dat is dé uitdaging van Delta, het volgende toekomstgericht project. 'Het brievenproduct blijft de volgende jaren erg belangrijk. Maar tegelijk groeit het pakjesvolume enorm snel. Onze sorteercentra, distributiekantoren, processen, organisaties in de kantoren en afhaalpunten in Retail moeten aangepast worden om deze groei en de grote seizoen-

## **'We leveren nu al meer dan 100.000 pakjes op zaterdag en 12.000 op zondag.'**

**Bernard Van Causenbroeck,**  
Program director Mail & Parcels Operations

schommelingen aan te kunnen', zegt Van Causenbroeck. 'We blijven ook alle pakjes en brieven concentreren in één geïntegreerd netwerk, waar de postbodes tegelijkertijd alle producten uitreiken zoals brieven, aangetekende zendingen en pakjes', beklemtoont De Lit. 'Dat is onze kracht: zodra de postbode buiten is, neemt hij zo veel mogelijk product voor zijn ronde mee.'

Het volume brieven zal verder afnemen en het volume pakjes zal blijven stijgen, zo is de verwachting. 'We leveren nu al meer dan 100.000 pakjes op zaterdag en 12.000 op zondag. We zullen onze activiteiten en distributie zo verder modelleren dat we van maandag tot zondag pakjes leveren', besluit Van Causenbroeck.

Meer dan duizend lokale ondernemers hebben dankzij bpost group sinds juni 2020 hun eigen webshop gebouwd. Evi De Hauwere, samen met haar zus Sigrid medeoprichtster van de interieur- en lunchzaak De Wereld van Alice uit Merchtem, vertelt haar ervaringen: 'Ook na de pandemie blijven we online verkopen.'

# 'Elkezaakonline.be geeft kmo's een digitale boost'

Met elkezaakonline.be giet bpost group al haar ervaring rond e-commerce en logistiek in een alles-in-eenoplossing. Het is een uniek laagdrempelig aanbod waarmee kmo's in amper 30 minuten tijd een complete online-winkel creëren. Elkezaakonline.be is het resultaat van een samenwerking met webshopplatform Shopitag en bevat alle elementen van e-commerce: de aanmaak van een webshop, online betalingen, snelle en betrouwbare leveringen door bpost, reclame op sociale media, technische bijstand en een uur gratis e-commerceadvies.

### Hoe is elkezaakonline.be ontstaan?

**Marinka Bollens** (Go to Market Manager Parcels & Logistics bij bpost group): 'Het is gestart als een antwoord op de uitdaging van de coronaperiode. Tijdens de eerste lockdown wilde ons bedrijf iets concreet ondernemen voor de lokale handelaars, die hun zaak moesten sluiten. Iets meer bieden dan zomaar een hart onder de riem. Elkezaakonline.be is sindsdien uitgegroeid tot een volwaardige oplossing voor meer dan duizend Belgische kmo's.'

### Wat trekt u aan in dat platform?

**Evi De Hauwere** (Medeoprichtster en zaakvoerder De Wereld van Alice): 'Samen met mijn zus run ik al zes jaar een koffie- en lunchbar, die we combineren met onze winkel met interieurartikelen. Corona heeft ons hard getroffen. Tijdens de eerste lockdown vielen al onze activiteiten in één klap weg. Dankzij een vriendin leerde ik elkezaakonline.be kennen. Toen ik ontdekte



**'De eindejaarsweken waren een topperiode dankzij die online shop. En ook met Valentijn zagen we in 2021 een boom.'**

**Evi De Hauwere,**  
medeoprichtster De Wereld van Alice





## ‘Tegen eind 2021 willen we graag meer dan 2.500 Belgische kmo’s op het platform hebben.’

**Marinka Bollens,**

Go to Market Manager Parcels & Logistics bij bpost group

we intern snel moeten schakelen. Bovendien werkten veel van onze medewerkers tijdens de eerste lockdown thuis, dat was een extra uitdaging. Ook met onze externe partner Shopitag hebben we op afstand moeten samenwerken.’

### Levert dit kanaal extra verkopen op voor uw zaak?

**Evi De Hauwere:** ‘Absoluut. We verkopen nu online theeproducten, gemberdrankjes, zelfgemaakte granola en keuken- en interieurartikelen. Veel klanten zijn hierdoor de weg naar onze zaak blijven vinden. De eindejaarsweken waren een topperiode dankzij die online shop. En ook met Valentijn zagen we een boom.’

### Wat heeft elkezaakonline.be u ondertussen geleerd?

**Evi De Hauwere:** ‘Dat e-commerce op deze manier bijzonder makkelijk is én dat een webshop noodzakelijk is voor lokale handelaars. Ook na de pandemie zullen we online blijven verkopen. Wel moet je er elke dag wat tijd voor reserveren. Verkopen genereer je door met de winkel zichtbaar te blijven. Ook dat kan via het platform, via handige koppelingen naar sociale-mediakanalen.’

### Hoe ziet bpost group de toekomst van elkezaakonline.be?

**Marinka Bollens:** ‘Dit is voor ons geen tijdelijk initiatief, maar een blijvende waarde. Tegen eind 2021 willen we meer dan 2.500 Belgische kmo’s op het platform hebben. Momenteel onderzoeken we welke ondersteunende diensten we kunnen toevoegen. We willen handelaars niet alleen helpen met het opstarten van een webshop, maar ook met de succesvolle uitbouw. We denken bijvoorbeeld aan extra marketingondersteuning, of specifieke logistieke diensten voor groeiende winkels.’

V.l.n.r. Marinka Bollens, Evi en Sigrid De Hauwere

hoe je eenvoudig een eigen onlinewinkel opzet en beheert via dat platform, tekende ik meteen in.’

### Welke voordelen biedt deze oplossing voor uw zaak?

**Evi De Hauwere:** ‘Ik kende niets van e-commerce. Nu zet ik zonder technische kennis producten online met bijhorende foto’s. Of verander ik de cover van de webshop om items extra in de kijker te zetten, via onze digitale etalage. Een minstens even grote troef is de link met bpost. Bestellingen van klanten kan ik via de webshop met één muisklik laten ophalen en naar het juiste adres verzenden. Handig vind ik ook de chatfunctie: met al mijn vragen kan ik online meteen terecht bij een bpost-medewerker of Shopitag.’

### Was het makkelijk om dit aanbod op te zetten tijdens corona?

**Marinka Bollens:** ‘Het was niet vanzelfsprekend. Om elkezaakonline.be snel en nauwkeurig in de markt te zetten, hebben

bpost group brengt op tal van manieren de overheid en burgers dichter bij mekaar. Een innovatief voorbeeld daarvan is Mobile Mapping. 'Onze technologie brengt alle verkeersborden in kaart en detecteert beschadigde borden om zo de veiligheid op de weg te verhogen.'

# 'Wij willen een voorkeurs-partner zijn voor openbare diensten in een veranderende wereld'

In Roeselare en Zonhoven – de twee locaties van de proeffase van het project Mobile Mapping - filmen camera's op bpost-wagens de verkeersborden langs de weg. Zo merken de gemeentes onder meer beschadigde signalisatie sneller op en kunnen ze meteen herstellingen doorvoeren. 'De bestelwagens van onze postbodes komen tijdens hun rondes elke dag bijna overal', verduidelijkt Diana Collinet, die als Sales Director Public Sector bij bpost group dit proefproject coördineert.

## **Slimme beeldverwerking**

'Onze camera's filmen non-stop het straatbeeld. Met behulp van machine learning worden de beelden vervolgens verwerkt.' Alle verkeersborden worden gedetecteerd en geclassificeerd, inclusief hun locatie. Zo houden de overheidsdiensten hun verkeersbordendatabank up-to-date. Bovendien kunnen ze in één oogopslag de staat van de borden op hun grondgebied zien, en weten

ze welke borden bijvoorbeeld hersteld of vervangen moeten worden. Die gegevens kunnen ook aangevuld worden met ongevallencijfers en verkeersreglementen. 'Zo kunnen steden via artificiële intelligentie voorstellen doen om verkeerssituaties te verbeteren', zegt Diana Collinet. Gezichten van burgers en nummerplaten worden trouwens

**'Onze Mobile Mapping werd door technologiefederatie Agoria bekroond met een Smart City Award.'**

**Diana Collinet,**  
Sales Director Public Sector bij bpost group





## Paspoorten en rijbewijzen op locatie leveren

In Antwerpen en Brussel kunnen burgers hun nieuw paspoort of rijbewijs laten afleveren op een adres naar keuze. Dat kan zowel thuis als op de werkplek, en wanneer het past. Zo besparen stadsbesturen hun inwoners een extra verplaatsing naar het gemeentehuis. Voor deze dienstverlening doen zij een beroep op de expertise en knowhow van DynaGroup, een onderdeel van bpost group. Het Nederlandse bedrijf levert in eigen land al langer identiteitsbewijzen aan huis.

'DynaGroup heeft een aparte businessunit Dynasure die gespecialiseerd is in het veilig en betrouwbaar bezorgen van waardevolle documenten voor overheden, banken en verzekeraars', zegt CEO Stephan van Mulken. 'Na de lancering van deze service in Nederland zijn we enkele jaren geleden ook van start gegaan in Antwerpen en daarna volgde Brussel. Zo'n dienstverlening vereist uiteraard de juiste certificering en de nodige skills van onze bezorgers. Zij zijn getraind in fysieke identiteitschecks en het stellen van specifieke controlevragen.'

bpost group rolde al een heleboel initiatieven uit die de overheid en de burger verbinden, en die zo de maatschappelijke rol van het postbedrijf versterken. Paspoorten en rijbewijzen afleveren op een locatie naar keuze, waarbij de focus op zowel klantvriendelijkheid als efficiëntie ligt, past volledig in deze sociaal geëngageerde visie.

automatisch geanonimiseerd, zodat de privacywetgeving volledig gerespecteerd wordt.

'In Roeselare bijvoorbeeld detecteerden we met een bijzonder grote nauwkeurigheid de verkeersborden die opvolging nodig hadden', aldus Diana Collinet. In een volgende fase kunnen steden de technologie gebruiken om de staat van het wegdek te registreren, zodat ze putten of vervaagde wegmarkeringen kunnen aanpakken. Het in kaart brengen van straatmeubilair zoals banken en vuilnisbakken behoort eveneens tot de opties. 'We bekijken zelfs of het systeem inzetbaar is voor de detectie van zwerfvuil', zegt Collinet. 'Zo maken we met onze technologie steden veiliger én schoner.'

### Sociale cohesie

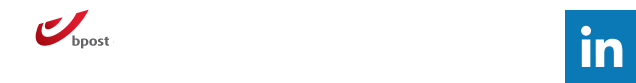
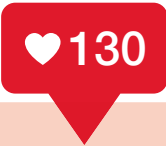
Het project in Roeselare werd door technologiefederatie Agoria inmiddels bekroond

met een Smart City Award. Samen met haar partners, die onder meer de algoritmes van de artificiële intelligentie ontwikkelden en de camera-hardware leveren, wil bpost group in het tweede kwartaal van 2021 de testfase van het project afronden. Het is de bedoeling om er vervolgens een commercieel product van te maken. 'We willen onze diensten binnenkort aanbieden aan elke geïnteresseerde stad of gemeente', zegt Diana Collinet.

Met deze innovatieve Mobile Mapping-technologie bewijst bpost group dat ze als organisatie een aanzienlijke bijdrage kan leveren aan de sociale cohesie in de samenleving. 'Wij willen vandaag en morgen een voorkeurspartner zijn voor openbare diensten in een veranderende wereld', besluit Diana Collinet. 'Met onze diensten ondersteunen we overheden in hun digitale transitie. En daar wint ook de burger bij.'



# Wereldwijde verbinding tussen mensen, bedrijven en de samenleving



**2020, wat een jaar!**  
#wearebpost #figures



**Wauw!**  
EOY-CIJFERS

- Pakjes aan huis geleverd/dag: **+650 000** (class dag met record)
- Verlengde leveringsuren (tot 21 u. en op zaterdag): **3x1**
- 3 shiften in plaats van 1 in de sorteercentra
- Sinterklaas beantwoorde: **+300 000** brieven
- 1 000 000 app gedownload (MOBILE POSTCARD)
- +4 000 extra mensen aangeworven
- +2 000 extra voertuigen
- 2 rondes/dag ook meer levering tijdens het weekend (x2)
- Covid-maatregelen:**
  - 1,5 m afstand houden
  - Alle postmannen/vrouwen dragen een mondmasker en handschoenen
  - Contactloze pakjeslevering
  - Beperkte toegang tot postkantoren om social distancing te garanderen



22 december 2020



bpost blijft meer dan ooit verbinden: 1 miljoen gratis kaartjes ter beschikking via de Mobile Postcard-app #connectlove



Juni 2020



We werden aangeduid als een 'Essential Critical Infrastructure Company' en we begrepen meteen de dubbele verantwoordelijkheid: onze werknemers beschermen en de #supplychain in beweging houden...



Volg ons op  
[linkedin.com/company/bpost](https://www.linkedin.com/company/bpost)



Liefste nonkel,  
We gaan je gekke mopjes missen aan de kersttafel  
dikke kus en tot snel!

MOBILE POSTCARD





### Volg ons op facebook.com/bpost.official

4 december 2020

Omdat Sinterklaas voor zijn eigen veiligheid nog wat langer in Spanje moet blijven, doet zijn secretariaat bij ons een deel van het werk! Ongeveer 300.000 brieven (13.000 per dag) van brave kinderen worden hier beantwoord, zodat de goede Sint nog wat langer in quarantaine kan blijven. 😊

24 oktober 2020   
Met onze 30.000 collega's werken we dag en nacht, 7 op 7 om jouw pakjes te leveren om de feestdagen zo gezellig mogelijk te maken. Van het competitiefste gezelschapsspel tot de gezelligste pantoffels en al die cadeautjes die voorlopig nog geheim blijven. Ze zijn één voor één onderweg met evenveel liefde als er in de pakjes zit! ❤️ #wearebpost



256

landmark global 27 november 2020

Bericht van James Edge, CEO van Landmark Global: Gisteren hebben we in de VS Thanksgiving gevierd, en nu gaan we verder met onze drukste periode van het jaar. Een goed moment voor reflectie. Meer dan ooit mogen wij ons gelukkig prijzen met onze job, onze teamgenoten bij Landmark Global & bpost en vooral met onze gezondheid en die van onze gezinnen. Als ik nadenk over de grote uitdagingen van 2020, ben ik heel trots op ons lokale team in SoCal, dat sinds de pandemie is uitgebroken, heeft meegeholpen aan de wekelijkse levering van het broodnodige voedsel aan meer dan 200 gezinnen in het noordoosten van LA. De echte helden zijn onze liefdadigheidspartners Food Forward en La Mas - wij zijn slechts een dankbare schakel in hun keten. Het zijn de kleine dingen die het belangrijkste zijn. #thanksgiving2020 #landmarkglobal

September 2020

Onlangs onze super koude magazijnen, gebeurt het toch dat voedsel niet meer uitgeleverd mag worden. De houdbaarheidsdatum wordt te kort, een product wordt vervangen door een product met een mooier jasje, mensen zijn niet thuis en ga zo maar door. Gelukkig bestaan er dan zulke mooie organisaties als de Voedselbank, die er voor zorgen dat het eten alsnog aan mensen wordt gegeven die het hard nodig hebben. #Voedselbank #strong2gether #zorgvoorelkaar



# ‘Duurzame ondernemingen zetten de richting uit’

Het voortouw nemen rond sustainability in de sector, dat is de ambitie van bpost group. Hoe? Met een duidelijke strategie en tal van concrete initiatieven. ‘Ondernemingen zoals bpost group zijn perfect geplaatst om wereldwijd de duurzaamheidstransitie mee te realiseren’, zegt Wayne Visser, duurzaamheidsexpert aan de Antwerp Management School en fellow aan het Cambridge Institute for Sustainable Leadership.

Stakeholders verwachten vandaag dat bedrijven op een positieve en proactieve manier reageren op de ecologische impact van hun economische activiteiten, en hun sociale rol in de maatschappij opnemen. Terwijl veel ondernemingen daar vroeger alleen mee bezig waren om hun imago te verbeteren, zijn bedrijven nu zelf meer en meer overtuigd van het voordeel van een doordachte duurzaamheidsstrategie. ‘Studies bewijzen dat duurzaam georiënteerde bedrijven financieel winstgevender zijn’, weet Wayne Visser. ‘Door hun energieconsumptie te verkleinen, drukken bedrijven hun kosten. Via circulaire processen optimaliseren ze hun toeleveringsketen. Of ze kunnen hun medewerkers, die ook met duurzaamheid begaan zijn, meer engageren. En door hun aanpak trekken ze eveneens nieuwe talenten aan. Dat zijn maar enkele voorbeelden.’

### Mensen, Planeet en Nabijheid

Sommige ondernemingen gaan zelfs nog een stap verder, en nemen het voortouw rond sustainability in hun sector. Zo ook bpost group. Duurzaamheid zit al geruime tijd onlosmakelijk verweven in het DNA van het bedrijf. ‘We verduurzamen onze bedrijfsprocessen en -cultuur voortdurend’, stelt Philip Mol, Head of Group Sustainability bij bpost group. ‘Onze directe impact op de maatschappij is sociaal en economisch en daarom focussen we op drie pijlers: Mensen, Planeet en Nabijheid.’ Omdat de groep vandaag uitgegroeid is tot een internationale dienstverlener liggen de ambities voor de komende jaren nog een flink pak hoger.

### Betere leefbaarheid

Een van de concrete voorbeelden van die ambities is Ecozone Mechelen, waarbij pakjes te voet, per fiets en met elektrische bestelwagens geleverd worden. Philip Mol: ‘Het aantal afgelegde kilometers per pakje daalt, er rijden minder bestelwagens rond, en de CO<sub>2</sub>-uit-

**‘Grote bedrijven hebben het kapitaal én de snelheid om duurzaamheid naar de realiteit te vertalen.’**

**Wayne Visser**, duurzaamheidsexpert en hoogleraar aan de Antwerp Management School





stoot vermindert. Het resultaat is gezondere lucht en betere levenskwaliteit in de binnenstad.' (Lees meer p. 40-41) In Nederland zet zusterbedrijf DynaGroup o.a. in op circulaire bedrijfsoplossingen. Klanten kunnen onder meer hun defecte smartphone laten ophalen, herstellen en terugbrengen binnen de 24 uur. 'Zo verlengen we de levensduur van mobiele telefoons en maken we de afvalberg kleiner', zegt Philip Mol.

## Stakeholderkapitalisme

Met al die initiatieven engageert bpost group zich om meerwaarde te creëren op de lange termijn. Hierbij gaat het om het vinden van een evenwicht tussen economische winstgevendheid en het bieden van een maatschappelijk surplus. Dat zowel voor de aandeelhouders, klanten, leveranciers, werknemers en de lokale gemeenschappen. Hierbij is de recente materiality assessment ook een belangrijke gids. Deze rondvraag bij alle stakeholders wereldwijd bracht in kaart welke aspecten van duurzaamheid van belang zijn voor alle betrokken partijen. 'Een mooi voorbeeld van stakeholderkapitalisme', meent Wayne Visser. 'Ondernemingen zoals bpost group zijn perfect geplaatst om een wereldwijde duurzaamheidstransitie te realiseren.' De reden? In tegenstelling tot bijvoorbeeld overheden en ngo's, hebben grote bedrijven de juiste capaciteit, het kapitaal, de innovatie én de snelheid om duurzaamheid naar de realiteit te vertalen.

## Duurzame partners

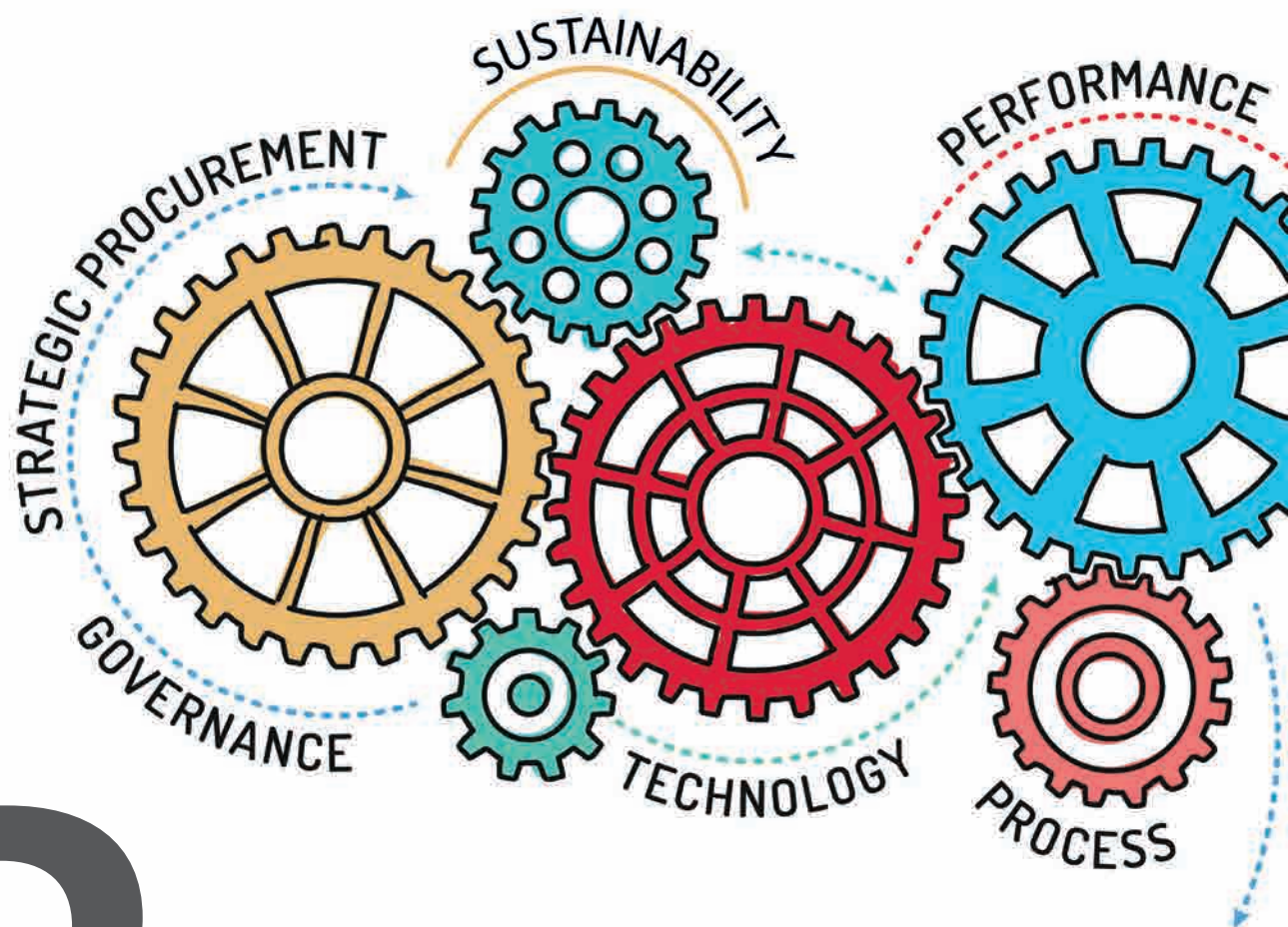
Ook andere bedrijven verkiezen steeds vaker partners die hen helpen om duurzamer te worden. 'Neem nu het voorbeeld van Active Ants, het e-fulfillmentcentrum voor webwinkels', zegt Philip Mol. 'Daar gebruiken we robots die de verpakking optimaal afstemmen op de inhoud, zodat er minder karton nodig is en we minder transport de weg opsturen.' (Lees meer p. 46-47)

## 'Onze directe impact op de maatschappij is sociaal en economisch.'

Philip Mol, Head of Sustainability bij bpost group







# P

## rocurement: kijken naar de volledige waardeketen

Onder meer door de integratie van bpost group's duurzaamheidsdoelstellingen in haar aankoopstrategie ondersteunt Procurement de strategische lijn van de groep.

bpost group ambieert een duurzaam en planeetvriendelijk bedrijf te worden en procurement heeft een grote invloed op die strategische ambitie, zegt Kurt van Cleemput, Head of Procurement bij bpost group: 'We hebben een actieplan om onze duurzame aankooppraktijken naar een hoger niveau te tillen. Een belangrijk element daarin is onze externe connectie met enerzijds het internationaal procurementnetwerk en anderzijds de leveranciers om samen onze ambities waar te maken. Op die manier kijken we niet alleen naar onze eigen producten en diensten, maar naar de volledige waardeketen. Hoe duurzamer onze leveranciers, hoe lager onze eigen ecologische voetafdruk. Zo verrichten we bijvoorbeeld audits bij huidige en potentiële partners, in samenwerking met EcoVadis, om een inzicht te krijgen in hun duurzaamheidsinspanningen. We stellen niet alleen eisen, maar begeleiden onze leveranciers ook als een partner om duurzaamheid sterker te integreren.'

### E-vans

bpost group wil zijn eigen koolstofuitstoot drastisch verlagen. 'Tegen 2030 moet de helft van onze vloot be-



## ‘Hoe duurzamer onze leveranciers, hoe lager onze eigen ecologische voetafdruk.’

**Kurt van Cleemput,**  
Head of Procurement  
bij bpost group

### Van tactisch naar strategisch

Procurement is meer dan inkopen alleen. ‘We hebben verschillende taken’, legt Kurt van Cleemput uit. ‘We trachten steeds de behoefte van onze interne klant goed te begrijpen en te ondersteunen. We gaan op zoek naar innovatieve oplossingen en technieken en trachten hiervoor de juiste partners te vinden.’

Kurt van Cleemput vormde zijn afdeling de afgelopen twee jaren om van tactische, reactieve afdeling naar een proactieve, strategische partner: Strategic sourcing is een van de belangrijkste positieve gevolgen van die switch. ‘Dat is een proces met zeven stappen voor alle grote aankoopdossiers. Zo pakken we elk dossier op dezelfde manier aan én winnen we aan efficiëntie’, zegt Kurt van Cleemput. ‘En via het nieuwe Center of Excellence borgen we de focus op continue verbetering en de link met de externe partners.’

staan uit e-vans’, zegt Kurt van Cleemput. ‘We maken onze belofte als strategische partner waar door een grondige end-to-end analyse te maken en de total cost of ownership te berekenen. Een elektrische bestelwagen is veelal duurder in aankoop, maar die prijs zal de komende jaren nog verder dalen. Bovendien zijn de verbruikskosten een stuk lager. Tegelijkertijd proberen we de volledige impact in kaart te brengen. Een elektrische vloot introduceren betekent namelijk ook dat je moet investeren in slimme laadoplossingen.’

### Innovatieve oplossingen integreren

Afgelopen jaar werkte bpost group samen met de European Innovation Council (EIC) om de markt van slimme laadoplossingen voor elektrische voertuigen te verkennen. ‘We hebben samen een e-pitch gelanceerd voor laadinfrastructuur’, herinnert Kurt van Cleemput zich. ‘Dat was voor ons een uitgelezen manier om innovatieve spelers te leren kennen. De EIC organiseerde een soort marktplaats, waaraan we heel wat nieuwe inzichten en relevante contacten hebben overgehouden.’

Jean-David Malo, Director bij EIC, vult aan: ‘Ons doel? Veelbelovende Europese kmo’s en start-ups zo goed en snel mogelijk opschalen. Daarom investeren we in het kapitaal van veelbelovende jonge bedrijven. Privé-investeerders volgen dan snel, omdat hun risico zo kleiner wordt. Daarnaast zorgen we ervoor dat deze ondernemingen hun markt beter leren kennen, en reiken we kansen aan om met grote bedrijven – zoals bpost – in contact te treden.’

Zowel de start-ups als de bedrijven worden er beter van, aldus Jean-David Malo: ‘Door start-ups te verbinden met hun afzetmarkt, geven we hen zuurstof om te groeien. Tegelijkertijd weet bpost nu perfect welke mogelijkheden er zijn in het domein van laadinfrastructuur, en wat de aandachtspunten zijn bij de keuze van een partner. Deze innovatieve vorm van marktverkenning is in het bijzonder geschikt voor nieuwe markten en nieuwe technologie.’

# 3X op weg naar een duurzame toekomst

Niemand kan alles doen, maar iedereen kan iets doen. Ook bij bpost group. Drie praktische voorbeelden van onze duurzaamheidsambities en hoe we die alle entiteiten en sites vormgeven.

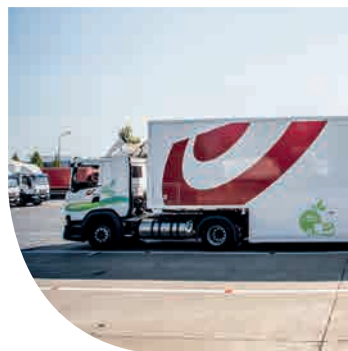
## 1

### 60 procent meer pakjes per rit

Voorlopig zijn het er 5, maar tegen 2030 zullen er 320 rondrijden op de Belgische wegen: de Double Deck Trailer (DDT) van bpost. In zo'n aanhanger met twee verdiepingen passen 60 procent meer rolcontainers dan in een gewone trailer.

'Onze combinaties van trekker en trailer leggen dagelijks zo'n 2.000 ritten af. Door het stijgende pakjesvolume zal dat nog toenemen', vertelt Gunther Piens, Director Logistic. 'Met DDT's verminderen we tegen 2030 het aantal afgelegde kilometers jaarlijks met 11 miljoen. Bovendien moeten er ook minder vrachtwagens de weg op. Zonder de DDT's hebben we tegen 2030 860 vrachtwagens nodig, met de DDT's volstaan er 730.'

bpost engageert zich om op groepsniveau 20 procent minder CO<sub>2</sub> uit te stoten in 2030, in vergelijking met 2017. De DDT's zijn een stukje van die puzzel. Door de dubbeldecktrailers kan bpost group zijn jaarlijkse voetafdruk straks met 10.000 ton CO<sub>2</sub> ver-



kleinen. De DDT's zijn bovendien niet alleen ecologisch zinvol, maar ook economisch. 'Het is een win-win-win-win: we vervoeren minder "lucht" en meer pakjes, verkleinen onze voetafdruk en hoeven minder extra trucks aan te kopen.'

De DDT's zijn een duurzaam initiatief. Maar wat met de trucks die de trailers voorttrekken? 'De overgrote meerderheid van onze trucks rijdt vandaag nog op diesel', zegt Gunther Piens. 'Ook daar werken we aan. Vanaf 2021 investeren we in vrachtwagens die rijden op LNG. Die zullen de komende jaren alle oude vrachtwagens vervangen.'

Betekenen de DDT's ook dat bpost minder chauffeurs zal nodig hebben? 'Dat is niet zo zwart-wit. Het zal een impact hebben, maar door de verwachte groei zal de behoefte aan chauffeurs en medewerkers net toenemen. Tegen 2030 zullen we 45 procent méér chauffeurs en medewerkers op de kades nodig hebben dan vandaag.'

**'Het is een win-win-win-win: we vervoeren minder "lucht" en meer pakjes, verkleinen onze voetafdruk en hoeven minder extra trucks aan te kopen.'**

Gunther Piens, Director Logistic bij bpost group





# 3

## 10 miljoen kilo e-waste verzamelen

DynaGroup is een dochterbedrijf van bpost dat organisaties in diverse industrieën ontzorgt via gediversifieerde oplossingen. In alles wat DynaGroup doet, ligt de focus op circulariteit. Een mooi voorbeeld is de samenwerking tussen de logistieke business-unit Dynalogic en Wecycle, de non-profitorganisatie in Nederland die de inzameling en recycling regelt van afgedankte elektrische apparaten en energiezuinige lampen. Vorig jaar werd door beide organisaties samen 10 miljoen kilogram ingezameld aan afgedankte elektrische apparaten voor recycling. Dat ging over onder meer koel- en vriesapparaten, wasmachines, droogtrommels en televisies.



# 2

## Nieuwe verlichting goeie zaak voor factuur, en milieu

Éric Aussems ging drie jaar geleden aan de slag als Energy & Environment Manager bij bpost group en bracht meteen het energieverbruik in kaart. In België beschikt het bedrijf over vijf sorteercentra voor binnenlandse post en pakjes. Het grootste en ook meest recente bevindt zich in Neder-Over-Heembeek. De andere, in Charleroi, Luik, Antwerpen en Gent, dateren van 2012.

‘Van de 800 gebouwen die bpost bezit, verbruikten die vijf bijna een derde van de elektriciteit’, vertelt Éric Aussems. ‘We kozen na een openbare aanbesteding voor een samenwerking met Engie Solutions waarmee we een energieprestatiecontract afsloten. Over een totale oppervlakte van 170.000 m<sup>2</sup> vervingen we de tl-lampen door ledverlichting. Ze optimaliseerden het gebruik van de installaties en selecteerden zelf de leveranciers. De komende vijf jaar zorgen ze ook voor het onderhoud van de nieuwe installatie. Tijdens die periode betaalt bpost een jaarlijks forfait. Na afloop worden we eigenaar van de installatie.’



Dankzij die relighting daalt voor de sites het jaarlijks verbruik voor verlichting met 51 procent (van 5,6 naar 2,8 GWh per jaar) en het elektriciteitsverbruik met 15 procent. ‘Die vermindering stemt overeen met het verbruik van circa 1.000 gezinnen en betekent een daling van de CO<sub>2</sub>-uitstoot met duizend ton per jaar’, zegt Aussems tevreden. ‘Het was ook een mooie voortzetting van het partnership met Engie dat op de sorteercentra al voor 3,2 MW aan zonnepanelen had geplaatst.’

# 51%

Dankzij relighting daalt het jaarlijks verbruik voor verlichting met 51 procent.

## DynaGroup organiseert inzamelacties voor matrassen, zodat ook die gerecycleerd kunnen worden.

DynaGroup verdeelde in kader van de Nationale Recycleweek in Nederland ook een duizendtal Jekko's: verzamelboxen voor gebruikte, kleine elektrische apparaten, kapotte spaarlampen en lege batterijen. Dat gebeurde in samenwerking met webwinkel Bol.com. Op die manier wil het dochterbedrijf van bpost consumenten stimuleren om klein e-waste gescheiden te houden en apart in te leveren. Daarnaast organiseert het bedrijf samen met een partnerorganisatie nog inzamelacties voor matrassen, want ook die worden gerecycleerd.



# Blaauwdruk voor groene logistiek in de stad

Brieven- en pakjesbezorgingen hebben een aanzienlijke impact op steden en hun bewoners. Daarom lanceerden bpost en Stad Mechelen samen een proefproject rond duurzame leveringen.

Steeds meer consumenten kopen online, en dus stijgt het aantal thuisleveringen. bpost doet er alles aan om de impact van zijn leveringen op de leefbaarheid in de stad te beperken. 'Onze ambities volgen de doelstellingen van het klimaatakkoord van Parijs', zegt Urban Logistics Director Paul Vanwambeke. 'We willen onze taak als logistieke speler blijven uitoefenen, maar we moeten tegelijk voldoen aan de verwachtingen van steden en de maatschappij op vlak van duurzaamheid. Daarom ontwikkelen wij een blauwdruk die steunt op vier pijlers.'

Allereerst werken we aan het stimuleren van leveringen naar ophaalpunten. Via een dicht en toegankelijk netwerk van pakjesautomaten streven we naar een gedragsverandering bij de ontvanger. Daarnaast streven we naar een betere luchtkwaliteit door het gebruik van innovatieve voertuigen zonder uitstoot. We proberen ook de bestellingen vooraf te consolideren aan de stadsrand en zo de ritten beter te organiseren. Ten slotte willen we de lokale en circulaire economie verder ontwikkelen en ondersteunen.'

Ook Stad Mechelen zoekt continu naar oplossingen om de leefbaarheid, duurzaamheid én bereikbaarheid te verbeteren. 'Logistieke spelers vertegenwoordigen 10 procent van het stadsverkeer en zijn goed voor meer dan een vijfde van onze stedelijke CO<sub>2</sub>-uitstoot',



schetst Veerle De Meyer, projectcoördinator duurzame initiatieven. 'Onze vier doelstellingen zijn: minder voertuigbewegingen, minder gereden kilometers, minder CO<sub>2</sub> en een schonere lucht. Om dat structureel aan te pakken, hebben we in 2019 een "zero-emissie werkgroep" opgericht.'

### **Samenwerking is geen verrassing**

Dat bpost en Stad Mechelen de handen in elkaar sloegen, is dus geen verrassing. Samen lanceerden ze afgelopen zomer de eerste Ecozone voor een duurzamere stadsdistributie in België. 'bpost heeft vijftig nieuwe pakjesautomaten over de binnenstad verspreid', zegt Veerle De Meyer. 'Elke Mechelaar heeft zo'n locker in zijn buurt en kan een pakje makkelijk te voet, met de fiets of met het openbaar vervoer oppikken. De automaten zijn vierentwintig uur per dag toegankelijk. Je opent ze met een smartphoneapp. Mislukte thuisleveringen behoren dus ook tot het verleden.'

Met het oog op consolidering en efficiëntiewinst installeerde bpost een city hub aan de stadsrand. 'Daar worden de pakjes eerst verzameld, waarna ze gebundeld afgeleverd worden', legt Paul Vanwambeke uit. 'Deze aanpak vergt een aanpassing van de organisatie, maar het aantal afgelegde kilometers per bestelling daalt aanzienlijk. Voor de effectieve beleving van de lockers gebruiken we alleen elektrische cargofietsen en groene bestelwagens. Intussen werken we eraan om al onze activiteiten in Mechelen uitstootvrij te maken.'

De samenwerking tussen bpost en Stad Mechelen kwam er in het kader van het Europees project SURFLOGH (Smart Urban Freight LOGistics Hubs), dat inzet op duurzame stadsdistributie. 'Steun van Europa is uiteraard mooi meegenomen', zegt Veerle De Meyer. 'Je kunt zo kennis en ervaringen uitwisselen, en er zijn ook meer financiële middelen om een en ander beter uit te werken. Maar het is toch vooral het overleg en de dialoog met bpost die

doorslaggevend zijn voor een geslaagde samenwerking. Samen dezelfde doelstelling nastreven: daar draait het om.'

### **'Resultaten zijn zeer bevredigend'**

Een goed halfjaar na de implementatie van de eerste Ecozone in ons land zijn de resultaten zeer bevredigend. 'We stellen al een gedragsverandering vast', aldus Paul Vanwambeke. 'De volumes in de pakjesautomaten groeien gestaag, en mensen gaan er op een duurzame manier naar toe. Efficiëntere ritten en beter gespreide leveringen leiden tot minder files in de Mechelse binnenstad. Onze uitstootvrije voertuigen zorgen intussen voor een gezondere lucht en een betere levenskwaliteit.'

Dankzij dit proefproject kan bpost snel en makkelijk testen welke concepten werken (en welke niet) vooraleer die nationaal uit te rollen. Ecozone Mechelen wordt zo de blauwdruk voor duurzame leveringen in binnensteden. Paul Vanwambeke: 'Dit hele project past in de visie die bpost nastreeft: in zo veel mogelijk Belgische steden een emissievrije uitreiking van post- en pakjesdiensten aanbieden. We praten al met verschillende geïnteresseerden in Vlaanderen, Wallonië en Brussel, en kunnen het Mechels model makkelijk kopiëren.'

## **'Efficiëntere ritten en beter gespreide leveringen leiden tot minder files.'**

**Paul Vanwambeke,**  
Urban Logistics Director bij bpost group



In 2020 nam e-commerce een hoge vlucht. Maar zal de vraag ook na het coronatijdperk groeien? Welke bedrijven worden de winnaars van omni-commerce? En welke rol is er voor bpost group weggelegd? Een gesprek met drie topexperts.

# ‘De speerpunten voor de toekomst? Sterke visibiliteit en maximale controle voor de klant’

### Hoe evolueert e-commerce in de toekomst?

**Ilias Simpson:** ‘In 2020 hebben we een enorme boom meegemaakt. Bedrijven hebben tijdens de coronacrisis noodgedwongen alle registers opengetrokken. En tegelijkertijd kregen veel consumenten de smaak te pakken. Dus ik verwacht dat de groei zal doorzetten.’

**Pascal De Greef:** ‘Als de ervaring frictieloos is en het aanbod stijgt, zien we e-commerce sterk evolueren. De stijging van pakjes per capita groeit waarschijnlijk nog een tiental jaar met double digits.’

**Greg Buzek:** ‘De vraag is: hoe zal het post-coronagedrag eruit zien? De klant een goede ervaring bezorgen was in 2020 voor iedereen een uitdaging. Consumenten vochten om toiletpapier, diepvriesvoeding, afhaal- en levertijdstoppen. De VS alleen al kende in 2020 75 miljard dollar aan gemiste kansen, omdat producten niet voorradig waren. Retailers moeten inzetten op digitale kanalen, data beter analyseren en vooral hun voorraden goed managen.’

### Is er een verschil tussen de Amerikaanse en de Europese markt?

**De Greef:** ‘De Verenigde Staten vormen één grote markt, met meer dan 300 miljoen potentiële klanten. Europa is verdeeld in verschillende kleinere markten, elk met hun eigen demografische en juridische context. Bepaalde trends uit de Verenigde Staten manifesteren zich pas een jaar later in Europa.’

### Welke trends zitten er dan aan te komen?

**De Greef:** ‘We moeten bijvoorbeeld onze logistieke flow integreren met een groeiende variatie aan onlineproducten. In de VS is die flow volledig geïntegreerd in de fulfilmentstromen. E-commerce kent er ook een grotere penetratiegraad: een groter aantal pakjes per capita. Er is dus nog groeimarge in Europa. Een derde verschil is dat er in de Verenigde Staten veel meer abonnementen zijn op

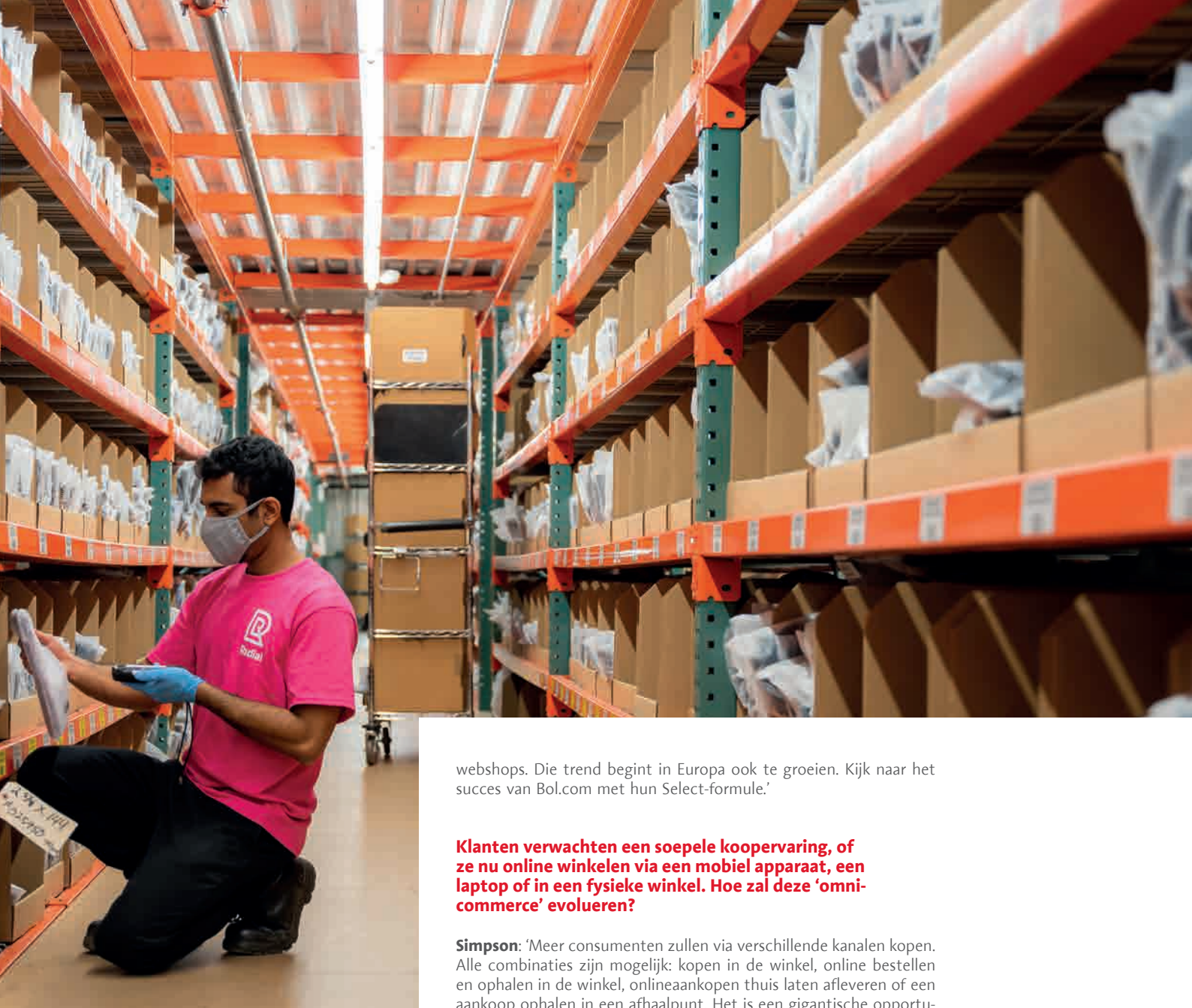


**Ilias Simpson**

is CEO Parcels & Logistics North America bij bpost group en CEO bij Radial. In zijn vorige functie leidde hij Radial's landelijke activiteiten op gebied van fulfillment centers, netwerkoptimalisatie en engineering. Simpson heeft vele jaren ervaring in bedrijfsontwikkeling, Lean implementatie en groei-strategieën.







## ‘Fysieke winkelpunten blijven nodig, maar evolueren naar showrooms met amper voorraad.’

**Ilias Simpson,**  
CEO Parcels & Logistics North America bij bpost group en CEO bij Radial

webshops. Die trend begint in Europa ook te groeien. Kijk naar het succes van Bol.com met hun Select-formule.’

### **Klanten verwachten een soepele koopervaring, of ze nu online winkelen via een mobiel apparaat, een laptop of in een fysieke winkel. Hoe zal deze ‘omni-commerce’ evolueren?**

**Simpson:** ‘Meer consumenten zullen via verschillende kanalen kopen. Alle combinaties zijn mogelijk: kopen in de winkel, online bestellen en ophalen in de winkel, online aankopen thuis laten afleveren of een aankoop ophalen in een afhaalpunt. Het is een gigantische opportuniteit en tegelijkertijd een grote uitdaging om de klantervaring in alle kanalen door te trekken.’

**De Greef:** ‘Klopt. Enkele jaren geleden bekeken mensen producten op hun smartphone, maar was de drempel te groot om effectief mobiel te kopen. Nu is die drempel volledig weggeslagen: mensen bestellen overal. In de nabije toekomst zie ik zelfs aankopen gebeuren in een virtuele winkel via een Playstation-spel. Ook dat wordt weer een extra kanaal in het omnichannelspectrum.’

**Simpson:** ‘Ook voice commerce, waarbij je met een stemcommando producten kunt bestellen, zien we evolueren. Google zal met een oplossing komen waarbij je via de Google Home-speaker in bijna elke webshop producten kunt kopen.’

### **Wat zijn de grote aandachtspunten voor retailers?**

**Simpson:** ‘Ze moeten omni-channel echt onder de knie krijgen. Want het zal een steeds groter deel van hun business uitmaken. Daarom moeten ze voor elk kanaal volop investeren in de klantervaring. Dat gaat van een vlotte koopervaring op de website tot een snelle levering en een optimale unboxing experience.’

**Buzek:** ‘Een accurate voorraad, daarmee maak je het verschil. Je moet in de eerste plaats hebben wat de klant wil kopen. En je moet de voorraad op je kanalen aan elkaar koppelen. De eerste retailer met een voorraadsysteem dat helemaal klopt, heeft een gigantische voorsprong. Ik ken retailers die hun voorraad met 20 procent hebben gereduceerd, omdat ze hebben geïnvesteerd in accurate systemen.’

20 procent van de voorraad is gigantisch veel geld dat niet meer onnodig wordt vastgezet.'

### En voor bpost group?

**De Greef:** 'De klant moet zo veel mogelijk controle krijgen. Als je kijkt naar onze activiteiten als dienstverlener – als last mile carrier – dan moeten we oplossingen bedenken om die controle te bieden voor al onze diensten. Dan werken we echt aan een optimale klantervaring.'

**Simpson:** 'Ook visibiliteit is belangrijk. Consumenten willen weten waar hun pakjes zijn en wanneer ze geleverd worden. Als dienstverlener moeten we optimale transparantie bieden en onze beloftes nakomen. E-commerce moet volledig frictieloos zijn.'

### Welke rol speelt duurzaamheid in het omnicommerce-verhaal?

**Simpson:** 'Verpakkingsmateriaal en uitstoot zijn belangrijke elementen. Die proberen we te reduceren om zo duurzaam mogelijk te zijn, in lijn met ons objectief om de CO<sub>2</sub>-uitstoot van bpost group met 30% te verminderen tegen 2030.'

**De Greef:** 'Klanten willen de optie om hun pakje zonder emissie te laten leveren. Maar

tegelijktijd denken ze vaak dat leveren gratis kan – onterecht. Op die manier kun je moeilijk consumenten laten kiezen tussen een gewone levering van 7 euro en een duurzame levering die 10 euro kost. Maar op termijn wordt duurzaamheid belangrijker dan prijs.'

### Gratis levering zal dus verdwijnen?

**Buzek:** 'Daar ben ik van overtuigd. Men zal op z'n minst een leverings- of lidmaatschapskost invoeren. Retailers kunnen het zich niet veroorloven om levering volledig gratis te houden. Een gemiddelde supermarkt heeft een marge van 1 procent. Die verliest bij een click&collect formule 8 procent. Dat is niet houdbaar.'

### Zullen de groten groter worden, of is er nog ruimte voor kleine spelers?

**Simpson:** 'De gigantische markt die e-commerceplatformen en onlinekanalen aanreiken, biedt enorme kansen voor kleinere spelers. Vroeger konden ze hun producten alleen aan de man brengen in de winkelrekken van grote retailers. Nu kunnen ze rechtstreeks aan consumenten verkopen.'

**De Greef:** 'Merken zien steeds minder toegevoegde waarde in retail wanneer ze gebruik kunnen maken van een vlotte e-commerceomgeving. Ze hebben bovendien meteen toegang tot alle data om hun doelgroepen nog grondiger te leren kennen – en kunnen dus beter op hen inspelen.'

**Buzek:** 'Het is niet een kwestie van groot of klein, maar van mindset. Wie op lange termijn denkt, investeert vandaag al sterk in e-commerce en digitale oplossingen. Die racet de anderen voorbij met een snelheid die moeilijk in te halen is. Voor wie achterblijft – en daar zitten zeker ook grote spelers tussen – is het binnenkort game over.'



**Greg Buzek**

is de oprichter en voorzitter van de Amerikaanse IHL Group. IHL levert op maat gemaakte business intelligence voor retailers en leveranciers van retailtechnologie. Buzek heeft 25 jaar ervaring in retail marktanalyse en productontwikkeling en wordt regelmatig geciteerd in de Amerikaanse pers als analist e-commerce.

**'Een accurate voorraad, daarmee maak je het verschil. Je moet in de eerste plaats hebben wat de klant wil kopen.'**

**Greg Buzek,**  
oprichter en president bij IHL Group





# ‘Enkele jaren geleden was de drempel nog te groot om via je mobiel te kopen. Nu bestellen mensen overal.’

**Pascal De Greef**, senior vice-president  
Parcels Benelux bij bpost group



**Pascal De Greef**

werkt al bijna 10 jaar bij bpost group en is nu als senior vice-president Parcels Benelux verantwoordelijk voor de Benelux pakjes. Hij heeft een indrukwekkende staat van dienst in retail en in de logistiek- en toeleveringsindustrie.



## Waar moeten de traditionele retailers van wakker liggen?

**Simpson:** ‘De grote retailers in de VS investeren zwaar in omni-commerce om relevant en competitief te blijven. De traditionele retailer die niet innoveert, wordt overbodig en zal verdwijnen.’

**De Greef:** ‘Dat werd pijnlijk duidelijk tijdens de coronapandemie: wie geïnvesteerd had, floreerde. Wie dat niet had gedaan, belandde in donkerrode cijfers. Met ons voornemen om van België een eersteklas omni-commerceland te maken willen we kmo's daarbij helpen.’

## Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor bpost group, nu de volumes blijven stijgen?

**De Greef:** ‘In het retaillandschap zijn er altijd pieken, zoals de koopjes en de eindejaarsperiode. Vandaag zijn die pieken nog talrijker, omdat er meer commerciële acties zijn, denk maar aan Black Friday of Singles Day. De nood aan instant gratification bij consumenten zorgt er bovendien voor dat we de last mile zo efficiënt mogelijk moeten invullen. Het betekent dat we snel, flexibel en schaalbaar moeten zijn.’

**Simpson:** ‘Veelzijdigheid en flexibiliteit zijn ook onderdeel van onze softwareoplossing. Je moet je voorraad flexibel uitspelen. Die moet maximaal beschikbaar zijn voor iedere koper. Zeker nu consumenten steeds meer controle verwachten. Ze willen hun product zo snel mogelijk ontvangen op de manier die zij verkiezen: in een afhaalpunt, in de winkel, thuis of op hun werk.’

## Zal de klassieke brick and mortar, de fysieke winkel, verdwijnen?

**Simpson:** ‘Helemaal niet. Fysieke winkelpunten zijn nog nodig, al zal hun voetafdruk kleiner zijn. Ze zullen trouwens steeds minder de plek zijn waar de transactie plaatsvindt. Winkels evolueren naar showrooms, met amper voorraad. Consumenten willen producten nog altijd zien, voelen, ervaren. Maar de bestelling en levering gebeuren vaak elders.’

**Buzek:** ‘89 procent van de transacties in 2021 zal in een winkel plaatsvinden, terwijl 67 procent van de aankoop effectief in dat winkelpunt gebeurt. E-commerce groeit, maar de winkel blijft het centrum van alle detailhandel omdat die dicht bij de consument staat.’

**De Greef:** ‘Winkels evolueren naar fulfilment-centers, waar klanten hun bestelling kunnen oppikken. En servicepunten, waar je bijvoorbeeld beschadigde producten kunt binnenbrengen. De combinatie van showroom, service en fulfilment is volgens mij de toekomst van fysieke winkelpunten.’

**Simpson:** ‘Winkels worden een onderdeel van de marketingmix. Slimme retailers willen niet dat hun klanten alleen in de winkel kopen, maar dat ze gebruik maken van alle kanalen. Hoe meer kanalen de klant gebruikt, hoe meer geld die besteedt.’

# Het e-fulfilment- center van de toekomst

Beetje bij beetje breidt bpost group zijn diensten voor e-commercespelers uit. Een vooruitstrevend e-fulfilmentcenter van dochteronderneming Active Ants in Roosendaal staat model voor de verdere expansie in heel Europa.

2020 was een topjaar voor e-commerce, en na de coronacrisis zal de ingeslagen weg omkeerbaar blijken. Als logistieke partner zet bpost group maximaal in op de ondersteuning van zijn klanten. Dat betekent: inspelen op nieuwe noden door gebruik te maken van technologie. Met een internationaal netwerk wil bpost group dicht bij zijn klanten staan. Via dochterbedrijven Active Ants en Radial telt de groep in Europa zeven commerciële fulfilmentcentra: drie in Nederland, en telkens één in Italië, Duitsland, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Dit jaar komen er nog twee bij, waaronder één in België.

Het Nederlandse Active Ants werd in 2010 opgericht om de verwerking van onlinebestellingen accurater en efficiënter te laten verlopen via innovatie en automatisering. In 2018 startte de samenwerking met bpost, dat vandaag voor 75 procent aandeelhouder is. Het bedrijf telt 250 klanten - vooral kleinere ondernemingen die via internet verkopen - en stelt 400 mensen tewerk. Die zijn zeven dagen per week in de weer om de ruim 3 miljoen orders per jaar te verwerken.

‘Onze taak? De bestelde pakjes zo netjes en efficiënt mogelijk bij de consument krijgen’, zegt Jeroen Dekker, managing partner van Active Ants. ‘Onze bedrijfsfilosofie steunt op drie pijlers. Ten eerste geloven we heel sterk in e-commerce. Een tweede pijler is hardware: robots en machines die de orders optimaal verwerken en inpakken. Ten derde is er onze eigen ontwikkelde software, die de lijn vormt tussen de webshops en de hardware.’

## 20.000 vierkante meter

Naast een eerste vestiging in het Nederlandse Nieuwegein opende Active Ants vorige zomer een gloednieuw e-fulfilmentcenter in Roosendaal. In het 20.000 vierkante meter grote magazijn werken mensen nauw samen met machines. 65 Autonomous Mobile Robots of AMR's brengen lege dozen naar de medewerkers. Die vullen ze met goederen die weer door andere robots worden aangeleverd. ‘Door de traditionele lopende banden in een warehouse te vervangen door AMR's kun je veel flexibeler werken,’ legt Jeroen Dekker uit, ‘want een





## ‘Nu kunnen we ons succesmodel kopiëren naar andere landen.’

**Jeroen Dekker,**  
managing partner van Active Ants



### 50.000 bakken

Speciale robots rijden rond op een zeven meter hoog vierkant raster waarin 50.000 bakken heel dicht op en naast elkaar gestapeld zijn.

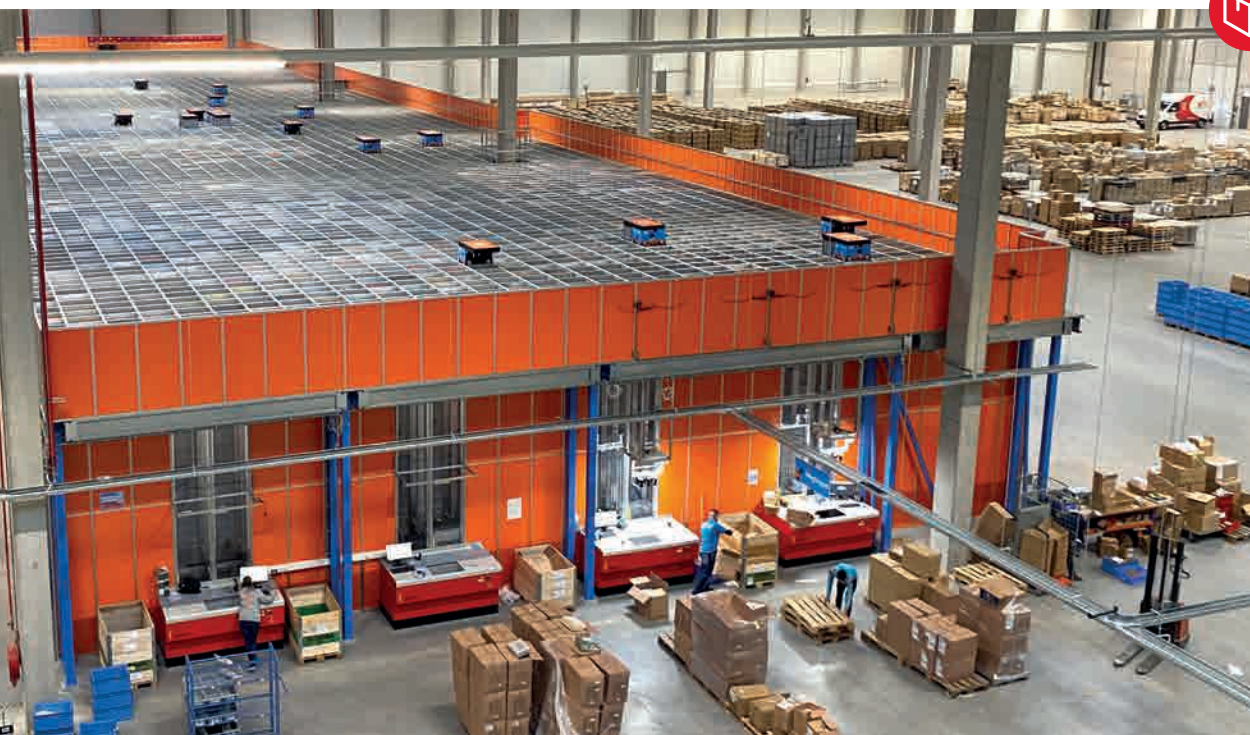
robot kun je overal naartoe sturen.’ Voor de opslag van de artikelen gebruikt Active Ants een veertigtal speciale robots. Die rijden rond op een zeven meter hoog vierkant raster waarin 50.000 bakken heel dicht op en naast elkaar gestapeld zijn. Zo kan het bedrijf tot zes keer meer voorraad per vierkante meter stockeren. ‘Wanneer een robot een item uit bijvoorbeeld de tiende rij nodig heeft, verplaatst hij de bakken erboven autonoom’, illustreert Dekker. ‘Het intelligente systeem zorgt er bovendien voor dat hardlopers (populaire artikelen, nvdr) bovenaan liggen.’

Active Ants gebruikt innovatieve machines die voor elk item de benodigde lengte, hoogte en breedte van de verpakking voorspellen. Nadat de doos gevuld is, wordt die verder bijgesneden tot aan het exacte volume. Jeroen Dekker: ‘We halen er zo gemiddeld 40 procent lucht uit, waardoor de overbodige ruimte niet meer hoeft opgevuld te worden. De kleinere verpakkingen zorgen dat er meer artikelen in de vrachtwagens kunnen.’ De inpakmachines geven de dozen een verzendlabel, en hebben zelfs een ingebouwde printer voor gepersonaliseerde verpakkingen.

### Ongeziene robotisering

Het e-fulfilmentcenter in Roosendaal is uniek. De doorgedreven graad van robotisering is ongezien in de sector. De opslag, het orderpicken en de verpakking zijn volledig geautomatiseerd. Deze manier van werken biedt heel wat voordelen op het vlak van efficiëntie, duurzaamheid en kwaliteit. Ook voor de medewerkers wordt de werkomgeving een stuk prettiger. ‘De robots doen het saaie werk, en de druk om genoeg pakjes te verwerken ligt ook bij hen. Het werk wordt interessanter en de sfeer gemoedelijker, omdat je in kleine groepjes werkt en iedereen elkaar hier kent.’

Het innovatieve warehouse vormt de blauwdruk voor het logistieke netwerk dat bpost group wil uitrollen in heel Europa. ‘We hebben in Roosendaal een eerste uniek center uit de grond gestampt’, zegt Jeroen Dekker. ‘Intussen is het duidelijk dat die aanpak zijn vruchten afwerpt. De software kan makkelijk geïmplementeerd worden in andere sites. Nu kunnen we ons succesmodel kopiëren naar andere landen.’



Het Zweedse Zinzino groeit in een verschroeiend tempo en breidt zijn activiteiten continu uit naar nieuwe landen. 'Dat kan alleen met de juiste e-commercepartner, die ons groeiritme kan volgen.'

# Radial zet groeibedrijf Zinzino op de wereldkaart



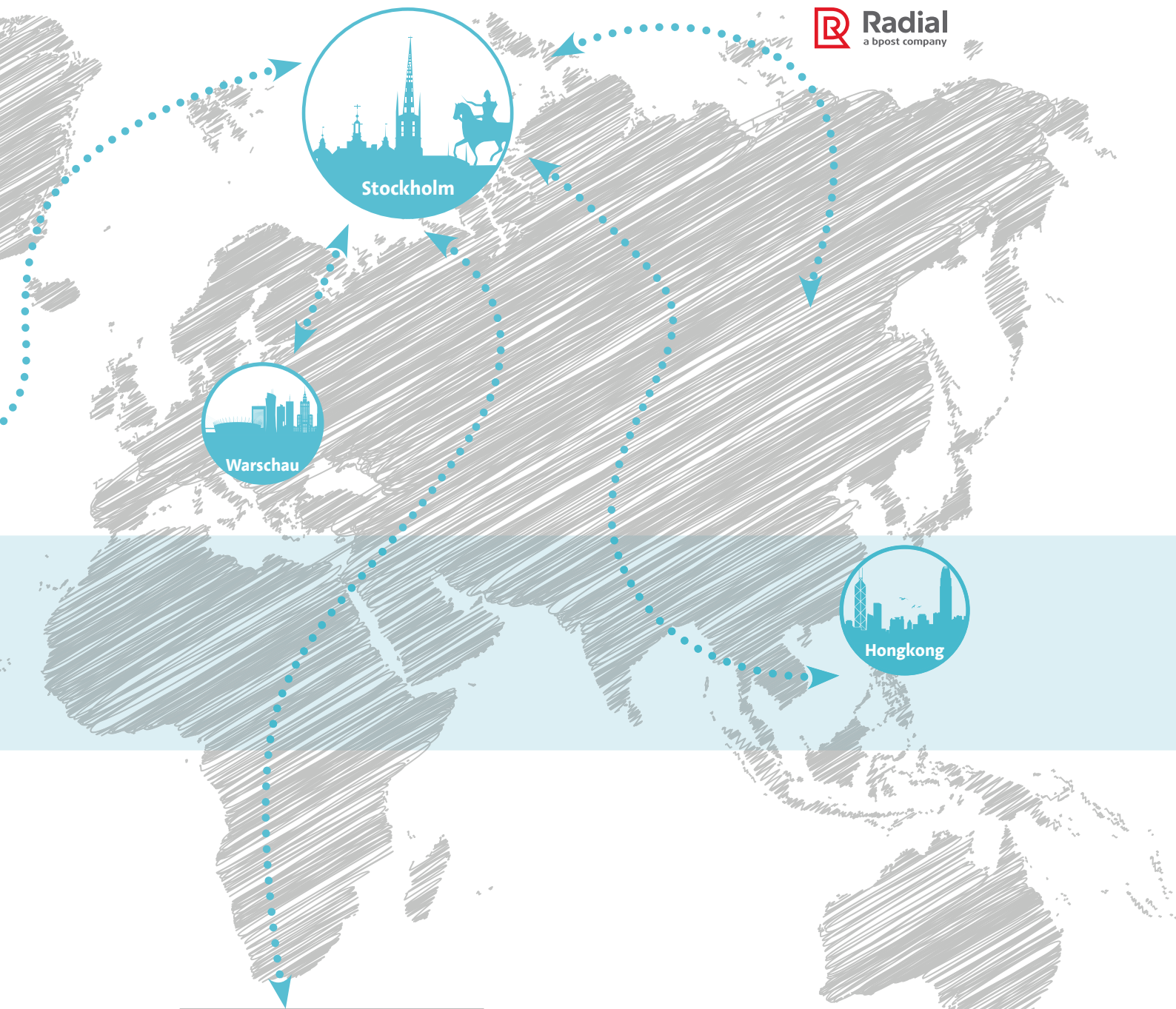
'Noem ons gerust een hypergroeibedrijf', zegt Jakob Spijker, COO van Zinzino Europe. Het Zweedse direct-salesbedrijf ontwikkelt en verkoopt voedings-, huidverzorgings- en lifestyleproducten. 'De voorbije negen jaar is de verkoop jaarlijks gestegen, vorig jaar zelfs met bijna 50%. We verkopen onze producten in meer dan 100 landen wereldwijd en we zetten nog altijd in op nieuwe markten.' Maandelijks gaan er wereldwijd gemiddeld 100.000 pakjes de deur uit. Ongeveer de helft daarvan wordt behandeld en bezorgd door bpost-dochter Radial.

Zinzino en Radial sloegen vorig jaar de handen in elkaar om vanuit het logistiek centrum in Polen pakjes te verdelen naar tien Europese landen. Spijker: 'Voor een bedrijf als het onze is het cruciaal dat klanten ons product zo snel mogelijk en in goede staat thuis bezorgd krijgen. Daarvoor moeten we kunnen terugvallen op een netwerk van lokale warehouses.' Amper enkele weken na de ondertekening van het contract werden de eerste pakjes verzonden vanuit het warehouse in Polen. 'We maakten toen ook kennis met de groeidynamiek van Zinzino', zegt Mariusz Mozdzyński, Sales Director van Radial Poland. 'We waren nog maar net bezig met het project in Polen, toen we al een vraag kregen over onze capaciteit in de Verenigde Staten.'

**100.000**  
pakjes

Maandelijks gaan bij Zinzino wereldwijd gemiddeld 100.000 pakjes de deur uit. De helft daarvan wordt behandeld en bezorgd door bpost-dochter Radial.

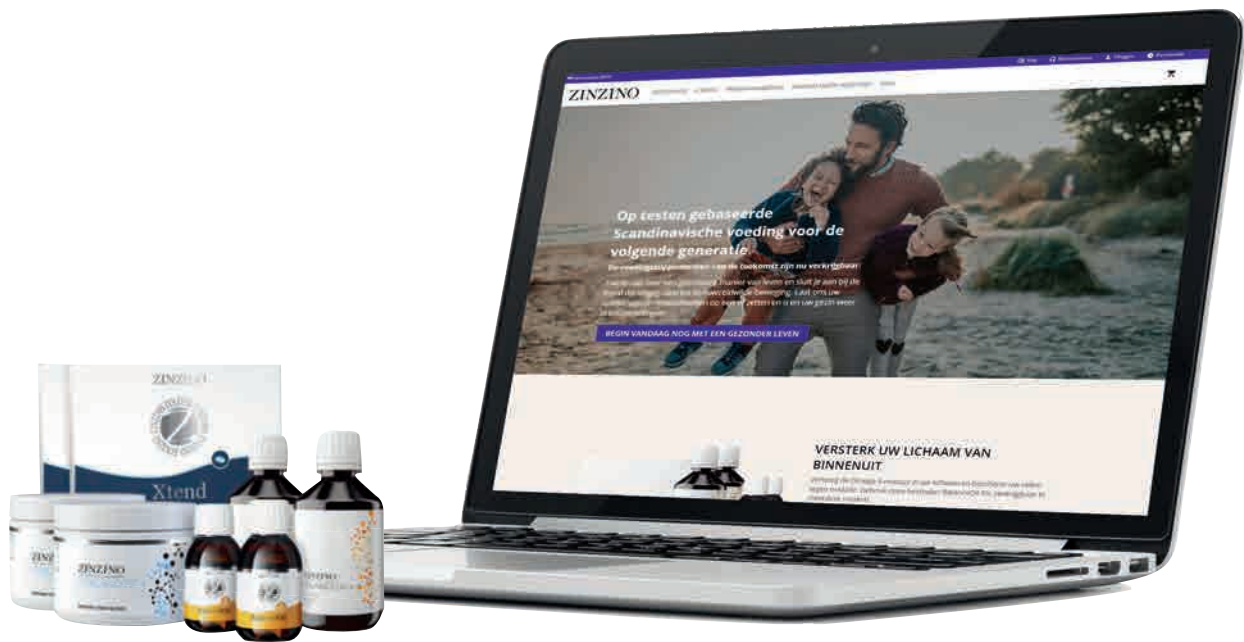




**‘Dankzij Radial  
waren we in  
staat om heel  
snel na het  
eerste project in  
Polen ook andere  
distributiecentra  
te integreren.’**

**Jakob Spijker,**  
COO van Zinzino Europe





## Amerika en Azië

‘Niemand is een expert in elke markt ter wereld. Daarom is het waardevol om deel uit te maken van een groep die wereldwijd actief is. Zo kun je klanten snel bij de juiste mensen brengen’, zegt Mozdzyński. Hij bracht Zinzino al snel in contact met Tammy Niemier, Director of Sales-International van Radial US. ‘Vanuit Europa kregen we meteen een heleboel informatie over de operationele processen. Door die samenwerking konden we snel schakelen: we slaagden er snel in om vanuit het warehouse in Richwood pakjes te verdelen voor de Amerikaanse markt’, zegt Niemier. Die operatie herhaalde Radial nog eens in Hong Kong, waar het voor Zinzino intussen een distributiecentrum operationaliseerde voor de Aziatische markt.

Toen Zinzino voor het eerst overwoog om in zee te gaan met Radial, keek het daarvoor naar de volumes die de pakjesbezorger kon verwerken en de referenties die het kon voorleggen. Maar ook het technologisch platform kon overtuigen. Mozdzyński: ‘Bij Radial ontwikkelden we heel gebruiksvriendelijke software die de link legt tussen de IT-systemen van de klant en het distributiecentrum. Het volstaat om de software één

## ‘Door de samenwerking met de Europese collega’s konden we in enkele weken tijd ook de Amerikaanse markt bedienen voor Zinzino.’

**Tammy Niemier,**  
Director of Sales van Radial US

keer te integreren. Daarna kunnen ook andere warehouses moeiteloos worden gekoppeld binnen dezelfde interface, ook als die warehouses in de achtergrond op verschillende technologieplatformen draaien.’ Dat betekent bijvoorbeeld dat medewerkers van Zinzino op dezelfde manier connecteren met het distributiecentra in de Verenigde Staten, als in Europa of Azië. ‘Dat is echt uniek, want meestal is het niet zo simpel om warehouses te integreren in een netwerk. Zo zijn we er toch in geslaagd om de uren werk in IT-integratie te minimaliseren en aan het einde van de rit ook geld te besparen’, zegt Niemier.

Voor Zinzino maakt de Radial-software een wezenlijk verschil. Spijker: ‘De kwaliteit is van een heel hoog niveau. Het is niet alleen een hele gebruiksvriendelijke en flexibele tool, maar ook de integratie met onze eigen cloudgebaseerde software verliep moeiteloos. Daarmee waren we in staat om na het eerste project in Polen heel snel andere distributiecentra te integreren. Dat was echt een motor van onze uitbreiding naar andere groeimarkten.’

## ‘20 miljoen klanten tegen 2035’

Ook de komende jaren bouwt Radial verder aan het groeipad van de Zweedse onderneming. Zinzino wil in de loop van dit jaar nog acht à tien nieuwe markten bedienen, waaronder India, Maleisië, Singapore, Taiwan, Zuid-Afrika, Mexico en Rusland. Er staan ook nog andere landen op de radar. Jakob Spijker, COO van Zinzino Europe: ‘Voor het einde van 2025 willen we dat minstens 1 miljoen klanten onze producten gebruiken, tegen 2035 moeten er dat zelfs 20 miljoen zijn. We zullen dus samen met Radial nog veel pakjes versturen.’



# B rexit: maximale inspanning voor minimale impact

Sinds 1 januari 2021 is de brexit een feit. bpost group had al twee jaar eerder de belangrijkste voorbereidingen getroffen om haar operationele processen hierop af te stemmen. 'We hielpen ook onze klanten om de impact voor hen zo klein mogelijk te maken.'

De brexit heeft een grote invloed op de btw- en douaneregels tussen de Europese Unie en het Verenigd Koninkrijk, dat voortaan als een derde land beschouwd wordt. Dat brengt heel wat veranderingen met zich mee voor zendingen naar en van Engeland, Schotland en Wales. 'De onduidelijkheid over de echte startdatum van de brexit, dat was het moeilijkste aspect van de voorbereiding', zegt Pieter Dewulf, Program Director Crossborder.

Alles vertrok vanuit een werkgroep, waarin alle departementen van bpost group vertegenwoordigd waren die door de brexit geraakt zouden worden: douane, transport, IT en de verkoopafdelingen van bpack, Landmark Global en Radial die met internationale klanten samenwerken. 'Zo hadden we een duidelijk zicht op alle flows van en naar het VK, en hoe we die optimaal konden afstemmen op de brexit', verduidelijkt Pieter Dewulf.

## Lastminute brexitdeal

Uiteraard was bpost group afhankelijk van de op dat moment beschikbare politieke informatie, die vaak wijzigde. En zelfs met al de zorgvuldige voorbereidingen was het eind 2020, tijdens de traditionele piekperiode voor bpost group én in volle coronacrisis, alle hens aan dek. Pieter Dewulf: 'Ons crisisteam en de betrokken afdelingen hebben in december nog een versnelling hoger geschakeld om onze werking bij te stellen op die lastminute brexitdeal.'

Dat was een complexe opgave. Zeker toen bijvoorbeeld twee dagen voor Nieuwjaar bleek dat Noord-Ierland in de douanezone



van de Europese Unie bleef. 'Toch zijn we erin geslaagd om met gezamenlijke krachten deze uitdaging aan te gaan', blikt Pieter Dewulf terug. Ondertussen organiseerde bpost group individuele video-meetings met al zijn grote nationale en internationale klanten om de impact van de brexit op hun business te bespreken, en hoe zij hun export kunnen (re)organiseren.

## 2021 wordt belangrijk jaar

Ook consumenten vinden alle info rond de brexit vandaag op de website. Het retailteam van bpost group kreeg vorming om brexitvragen van residentiële klanten te beantwoorden. Al die inspanningen betekenen geenszins dat het brexitwerk er in 2021 helemaal op zit. De volgende wijziging komt er al binnenkort aan: vanaf 1 juli moet de consument invoerrechten en btw betalen voor zendingen van buiten de Europese Unie met een waarde onder de 22 euro. 'Het duurt wellicht nog maanden voordat iedereen de impact van de brexit honderd procent zal kennen', besluit Pieter Dewulf. 'Gelukkig hebben we heel wat relevante expertise rond btw, douane en IT-integraties waarmee we onze klanten permanent kunnen bijstaan.'

**'Het duurt wellicht nog maanden voordat iedereen de impact van de brexit honderd procent zal kennen.'**

**Pieter Dewulf,**  
Program Director Crossborder bij bpost group







[www.bpost.be](http://www.bpost.be)

