

Expertgroep

b2b

[e-]COMMERCE

*Stappenplan digitale strategie
voor B2B-bedrijven*



Gastheer
.....
informatica

Voorzitter
...**eperium**

Stappenplan digitale strategie voor B2B-bedrijven

Hoe kunnen B2B-bedrijven digitaliseren? Wat kun je leren van B2C-bedrijven die je voor zijn gegaan? Met een werkgroep van B2B-experts uit het bedrijfsleven bekeken we digitale strategieën van middelgrote tot grote B2B-bedrijven en vergeleken deze met B2C-bedrijven. Onze constatering is dat B2B-bedrijven wel bezig zijn met digitalisering maar vaak niet weten waar te beginnen. Dit hoofdstuk beschrijft een aanpak voor B2B-bedrijven om versneld te digitaliseren.

1. Starten met een visie

Een digitale transformatie begint met een bedrijfsvisie en het bepalen van een strategie om die te realiseren. Hier is veel over geschreven en online over terug te vinden. Denk hierbij aan theoretische modellen als “Waardestrategieën” van Treacy en Wiersema, aan de “Blue Ocean Strategy” van W. Chan Kim en Renée Mauborgne of aan Porter’s strategiemodel.

Deze modellen helpen bij het maken van keuzes, of geven houvast, maar uiteindelijk zijn het de mensen in het bedrijf die het moeten gaan doen. Een advies is om de modellen wel te gebruiken maar het op je eigen manier in te vullen. Maak keuzes en formuleer een heldere strategie gebaseerd op uw visie. Kijk naar de disruptorvoorbeelden in je eigen branche. Deze doen het vaak net even anders en op hun eigen manier.

“Visie zonder actie is een dagdroom. Actie zonder visie is een nachtmerrie”
- Japans spreekwoord

2. Ontwikkel een digitale strategie

Bij B2C-bedrijven zie je dat digitale ontwikkelingen een grote impact hebben op de organisatie. Om te overleven of te groeien zijn bedrijven genooddaakt om zich snel aan te passen aan de veranderende behoeften van de klant. Hetzelfde beeld zie je bij B2B-bedrijven. Ook B2B-bedrijven moeten zich aanpassen en reageren op de veranderende klantbehoeften. Klanten willen meer flexibiliteit, snellere leveringen, een efficiënte keten en een uitgebreidere informatievoorziening. Dit wordt extra versterkt door externe factoren zoals technologische ontwikkelingen,

extra concurrentie van disruptors, internationalisering, veranderende wetgeving en veranderende marktomstandigheden. Ook interne factoren als behoeften en kennisniveau van werknemers spelen een belangrijke rol om te moeten veranderen. De druk om verandering is bij B2B-bedrijven wellicht zelfs groter dan bij B2C-organisaties.

In de vorige paragraaf is gesproken over een visie en een bedrijfsstrategie. Wanneer deze aanwezig zijn, kan een digitale strategie worden ontwikkeld als afgeleide hiervan. Dit is de start van de digitale transformatie. Het moet daarom een bewuste keuze vanuit de directie zijn. Dit is meteen een remmende factor bij veel, over het algemeen traditionele, B2B-bedrijven.

Bij veel succesvolle bedrijven wordt hierom vaak een CDO (Chief Digital Officer) of CMO (Chief Marketing Officer) naar voren geschoven die onderdeel uitmaakt van de directie.¹

De CDO/ CMO is samen met de directie verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een duidelijke visie en strategie waar een digitale strategie een vast onderdeel van uitmaakt. Dit zorgt voor het nemen van consistente beslissingen, voor inspiratie en uiteindelijk voor onderscheidend vermogen.

2.1 Hoe komt een bedrijf tot een digitale strategie?

Wanneer een visie en bedrijfsstrategie aanwezig zijn en top-down wordt ingezien dat er verandering nodig is, kan een digitale strategie worden geformuleerd en geïmplementeerd. De volgende stappen helpen hierbij:

- 1. Definieer een duidelijke digitale visie**
 - a. Identificeer de behoeften en doelstellingen van klanten, leveranciers en de interne organisatie
 - b. Ontwikkel een visie over hoe online waarden de behoeften van klanten, leveranciers en interne organisatie invullen
 - c. Identificeer de kansen en/of uitdagingen van het bedrijf waar online waarden een oplossing bieden.

- 2. Ontwikkel een digitale strategie met leden van de totale organisatie**
 - a. Maak verschillende werkgroepen waarin zowel Business als ICT is vertegenwoordigd en zorg voor draagvlak in de organisatie
 - b. Zorg voor meetbare doelen; maak ze SMART
 - c. Prioriteer een reeks van digitale initiatieven op basis van een roadmap. Hierbij gaat het vooral om welke nieuwe waarden op welk moment aan de klant worden aangeboden
 - d. Toets de digitale strategie aan de overkoepelende bedrijfsstrategie.

¹ "HALL OF FAME; CDOs WHO HAVE BECOME CEO & BOARD DIRECTORS" MAY 7, 2015.

3. Stel een digitaal beleid op

Zorg voor een kader waarin de medewerkers zelfstandig kunnen handelen. Belangrijk hiervoor is een duidelijk mandaat en projectaanpak (agile) waarbij onder meer de verwachtingen, wensen en scope worden vastgelegd.

4. Implementeer de digitale strategie

- a. Zorg voor goede top-down-coördinatie. Veel verschillende partijen, zowel intern als extern, zijn betrokken bij de implementatie
- b. Maak de digitale strategie zichtbaar en draag het uit naar de organisatie door bijvoorbeeld presentaties te geven, roadshows te organiseren en resultaten te laten zien. Het advies is om HR in een vroeg stadium bij het proces te betrekken
- c. Blijf continu elke nieuwe functionaliteit op waarde toetsen voor de belangrijkste klanten.

2.2 Praktische tips bij de implementatie van een digitale strategie

Bedrijven die hun strategie en online ambitie en doelen willen veranderen, kunnen starten met het maken van een SWOT-analyse. Dit geeft een goed inzicht in waar het bedrijf nu staat en welke stappen je kunt nemen om de doelen te bereiken. Vervolgens is een *Business Model Canvas* handig om alle bedrijfsaspecten op een overzichtelijke en visuele manier in kaart te brengen.

Een vast onderdeel, vóór het implementeren van de digitale strategie, is het maken van een business case. Een aanpassing van de strategie brengt kosten en risico's met zich mee. Een business case onderbouwt de doelstellingen en haalbaarheid van de plannen. Daarnaast wordt dit vaak verlangd door de directie en/of aandeelhouders en dient het als leidraad bij de implementatie van projecten die hieruit voortkomen.

Via EcommerceWiki.org kun je de volledige blueprint downloaden. Hierin zijn enkele bedrijfscases uitgewerkt van bedrijven die succesvol een digitale strategie hebben ontwikkeld en geïmplementeerd.



In de volgende paragraaf staat wat er op marketinggebied nodig is voor het ontwikkelen van een succesvolle digitale strategie.

3. Klant

Om een goede digitale marketing- en communicatiestrategie te ontwikkelen, is het van belang om de klant of eindgebruiker centraal te stellen en zijn gedrag, behoeften en motivatie te analyseren. Volg de volgende stappen:

1. Breng de klanten in kaart door klantervaringen te inventariseren en de customer journeys uit te werken
2. Maak gebruik van persona's. Het opstellen van persona's (indelen van de klanten in groepen met gedeelde karakteristieken) helpt in het nadenken over wat de klant nu echt wil
3. Analyseer klantdata die verzameld is of start met het verzamelen van klantdata
 - o Via het digitale kanaal is al het gedrag te volgen. Gebruik dit samen met de offline data om alle touchpoints zo goed mogelijk in te richten voor de doelgroep. Meet bijvoorbeeld de *customer life cycles* (in welke fase zit de klant en wat is zijn behoefte in deze fase) en *product life cycles* (wat heeft de klant gekocht en wat is de logische opvolging)
 - o Breng het aankoop- en gebruikersgedrag van de eindgebruiker in kaart met als doel om de NPS (Net Promoter Score) te verbeteren en daarmee tevens de verkoop te optimaliseren en te vergroten. Hiervoor wordt klantdata opgehaald bij de producent, het eigen bedrijf, de B2B-klant en de eindgebruiker zelf
 - o Identificeer in de supply chain wat de beslissingsmomenten zijn, wie de bijbehorende DMU is en welke personen het proces beïnvloeden. Dit is noodzakelijk om de verschillende behoeftes in te vullen tijdens het klantcontact
4. Creëer een digitale waardepropositie. Formuleer aan de hand van informatie uit de eerdere stappen (digitale strategie, informatie klant en eindgebruiker) een duidelijke digitale waardepropositie die aansluit op de waarden en visie van het bedrijf. De digitale waardepropositie wordt gebruikt voor het uitwerken van de digitale kanalen (zoals mobiel en webshop), processen en de benodigde organisatie.

Op het moment wordt veel gesproken over een 360-graden-beeld van klant. Dit houdt in dat verschillende klantdata wordt verzameld via verschillende databronnen: van gegevens uit social media tot transactiedata. Dit geeft samen een goed beeld van het gedrag en de behoeften van de klant tijdens de customer journeys. Houd hier rekening mee bij de inrichting van de toekomstige infrastructuur en keuzes voor techniek.

3.1 Contentstrategie

Een belangrijk onderdeel van een digitale marketing- of communicatiestrategie is de ontwikkeling van een contentstrategie. Net als bij B2C-bedrijven geldt ook bij B2B dat content steeds meer toeneemt en dat goede content essentieel is voor het succes van de business. Een contentstrategie maakt duidelijk welke content,

op welk moment, via welke persoon en via welk medium en in welke vorm moet worden uitgewisseld.

Wanneer klanten een consistente ervaring hebben met een bedrijf via de verschillende contactmomenten en toegang hebben tot relevante content draagt dit bij tot het succes. Dit betekent dat goed moet worden gekeken naar de juiste afstemming met betrekking tot branding, functionaliteiten en informatie op de verschillende klantcontactpunten. De sleutelwoorden zijn consistentie en relevantie.

3.2 Belangrijke instrumenten

Wanneer er een duidelijke digitale strategie aanwezig is, dragen instrumenten zoals KPI-dashboards, NPS en MPSA bij aan het verder optimaliseren van de processen en borging in de organisatie. Deze instrumenten geven goed inzicht in het gedrag van klanten zodat snel geanticipeerd kan worden. Zowel online als offline marketingrapportages (bezoekers, *click-through rate*, conversie), salesfunnels, *A/B user experience*-testen en een KPI-dashboard zijn cruciaal om te toetsen hoe de B2B-klant zich gedraagt. Via [EcommerceWiki.org](https://ecommercewiki.org) kun je de volledige blueprint downloaden. Hierin is een voorbeeld van een KPI-dashboard opgenomen.



EcommerceWiki/
ShoppingTomorrow

4. Assortiment

In de voorgaande paragrafen is een digitale strategie uitgewerkt die gebaseerd is op de behoeften van klanten, de waarden en de positionering van het bedrijf ten opzichte van de concurrentie. De vraag is nu welke impact dit heeft op het assortiment (aanbod van producten) voor de verschillende doelgroepen. Bij B2B-bedrijven betekent dit vaak klantspecifieke assortimenten op maat. Internationale bedrijven hebben daarbij vaak verschillende assortimenten per land. Bij het uitwerken van de digitale kanalen kun je hier rekening mee houden.

4.1 Hoe te beginnen?

Start met het beantwoorden van de volgende vragen:

- Stel op basis van de strategie vast welk assortiment benodigd is per doelgroep. Gebruik hiervoor de uitgewerkte customer journeys en persona's
- Breng de databronnen (intern en extern) in kaart
- Bepaal de productdatabehoeften per doelgroep en touchpoints/kanaal
- Optimaliseer de productdata (de kwaliteit van productinformatie is essentieel).

Bij het uitwerken van de productdata is het van belang om vanuit de klant of eindgebruiker te denken. Welke data wil de klant zien om zijn werk (orderproces, productinformatie, inspiratie, etc.) zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om:

- het tonen van relevante product informatie via de touchpoints;
- het tonen van het juiste assortiment met de juiste prijzen (in- of exclusief de BTW);
- het tonen van de juiste voorraden;
- verpakkingseenheden die impact hebben op de warehousing, logistiek, pricing- en kortingsstructuren en de voorraad.

Veel bedrijven hebben een assortimentstrategie uitgewerkt. Bijvoorbeeld een *long tail*-strategie waarbij een assortiment 100% dekking biedt en 70 tot 80% wordt gevuld met de belangrijkste A- en B-merken.

4.2 Productdata

Kwalitatieve productdata voor de verschillende digitale kanalen moeten op orde zijn voordat begonnen wordt met het inrichten van de digitale kanalen. Zoals al eerder werd aangegeven kenmerken B2B-bedrijven zich door klantspecifieke prijzen, assortiment, afspraken en een-op-eencontacten.

Voorbeelden van productdata via digitale kanalen zijn; een uitgebreide 'mijn account-pagina' met orderhistorie, klantspecifieke prijzen en servicevoorwaarden. Houd ook rekening met verschillende gebruikers binnen een bedrijf (rollen en rechten).

Voor het marketingcommunicatieplan is een gepersonaliseerd assortiment van belang op basis van variabelen zoals verpakkingseenheden versus type organisatie, classificatie versus segmentatie, beschikbaarheid binnen een bepaalde regio, merken en land van oorsprong.

Een eindgebruiker van DeliXL wil bijvoorbeeld graag de ingrediënten van een foodproduct inzien terwijl voor de retailer de schapsverpakkingsafmetingen veel belangrijker zijn. Ook heeft de retailer de EAN-code nodig om het product te kunnen opvoeren in het kassasysteem en/of ERP-systeem.

Hiervoor heeft de B2B-speler veel informatie nodig. In de meeste gevallen heeft hij echter meerdere leveranciers die allemaal hun eigen informatievoorziening en formaten hebben. In een dergelijk geval is aansluiting bij een datapool voor het uitwisselen van productinformatie zoals bijvoorbeeld GS1, Ezbase, GfK/Etilize, Iccat of 2BA erg interessant en zijn XML/EDI-verbindingen meestal noodzakelijk. De beschikbaarheid van data met een hoge kwaliteit is dus cruciaal.

Via EcommerceWiki.org kun je de volledige blueprint van de expertgroep Productinformatiemanagement downloaden, waarin je meer over dit onderwerp kunt lezen.



5. Organisatie en processen

In voorgaande paragrafen zijn de stappen omschreven om een duidelijk beeld te krijgen van de digitale visie en strategie. Om dit uit te voeren is het belangrijk dit ook te doen voor de processen en voor de organisatie die mogelijk moet worden aangepast. Hierbij worden vragen beantwoord zoals:

- Welke processen moeten worden aangepast of geheel nieuw worden ingericht?
- Welke processen kunnen verder geoptimaliseerd worden?
- Welke organisatie is hiervoor nodig?
- Welke kennis is hiervoor nodig? Welke kennis is intern beschikbaar, heeft het personeel omscholing nodig of moet kennis van buiten worden aangetrokken?

Bedrijven vinden het over het algemeen moeilijk om te bepalen waar te beginnen. Een handig model om als kapstok te gebruiken is het 9-themamodel:



Het 9-themamodel²

1. Producten: Beschrijf de processen rondom artikeldatabeheer; controles op productkwaliteit, data van leveranciers of externe datapools (zie ook paragraaf 4. Assortiment)

2. Prijzen: B2B staat bekend om klantspecifieke prijzen en vaak complexe prijsstructuren die hier aan ten grondslag liggen. Dit zijn vaak kritische processen voor digitale kanalen: hoe dit beheer eruitziet en welke systemen leidend zijn

3. Klanten (en leveranciers): Breng de belangrijkste processen van klanten en leveranciers in kaart met behulp van de customer journeys (zie de vorige paragraaf)

4. Fulfilment (en logistiek): B2B-bedrijven hebben vaak een systeemfocus. Deze moet veranderen naar een klantfocus. Dit kan grote consequenties hebben voor de organisatie en processen zodra bijvoorbeeld korte levertijden en flexibele leverlocaties moeten worden gerealiseerd. Veel B2B-bedrijven gaan over op het *Lean*-principe waarbij minimale voorraden en optimale flexibiliteit van de toeleverancier gevraagd worden. Een tweede trend is voorwaartse integratie in de logistieke dienstverlening. Dit vereist vaak investeringen in de logistieke processen. Houd hier rekening mee in de roadmap

² TIM BOSCH, EPERIUM

5. Orders (en retouren): Door toenemende complexiteit van order en retourstromen door bijvoorbeeld *pick-up points*, *cross-docken* en leveringen rechtstreeks via leveranciers is het belangrijk om deze stromen in kaart te brengen om de juiste processen en infrastructuur in te richten. B2B-bedrijven moeten rekening houden met verdere automatisering van orderprocessen via bijvoorbeeld EDI (Electronic Data Interchange), OCI (Open Catalog Interface) en inkoop/verkoop via platformen zoals Ariba, Capgemini IBX of Oracle PeopleSoft

6. Contentbeheerprocessen: Bij veel bedrijven is de content verspreid over de gehele organisatie. Om dit te stroomlijnen is het belangrijk om te weten hoe de processen verlopen en bij wie welke verantwoordelijkheden liggen. Op die manier kun je de content op orde krijgen en houden

7. Services: De klantenservice is een belangrijke afdeling binnen de meeste B2B-bedrijven. Bij de verdere digitalisering van processen verandert deze functie en wordt de rol van deze afdeling van groter belang om klanten over alle kanalen heen te bedienen

8. Informatie: Beschrijf de informatiestromen en behoeften van de klanten, organisatie, leveranciers en andere stakeholders die van belang zijn voor het optimaliseren van de digitale processen

9. Systemen: Veel B2B-bedrijven kampen met legacy-systemen en een complexe infrastructuur die over de jaren heen is ontstaan. Rondom deze systemen zijn veel processen aanwezig. Deze moeten met de verandering van de infrastructuur worden aangepast. Om dit mogelijk te maken is het goed om de huidige systemen en processen in kaart te brengen.

5.1 Verandermanagement

Voor een succesvolle implementatie van een digitale strategie is de organisatie vaak de grootste succesfactor of bottleneck. De bereidheid om te veranderen binnen een bedrijf is essentieel maar vaak het moeilijkst om te realiseren. Verandermanagement moet dan ook een vast onderdeel van de implementatie zijn. Het advies is om een externe partij of specialist in te schakelen om dit proces te begeleiden. Deze partij kijkt namelijk objectief naar het vraagstuk en kan het bedrijf een spiegel voorhouden.

Bedrijven die een digitale transformatie doormaken, zijn hier over het algemeen meerdere jaren mee bezig. Het uiteindelijke doel is om het bedrijf dusdanig flexibel te krijgen zodat het zich gemakkelijk aanpast aan de veranderende omstandigheden. Verandermanagement wordt een constante factor.

“To improve is to change; to be perfect is to change often”
-Winston Churchill

6. Infrastructuur en techniek

Wanneer de strategie bepaald is, de klant wordt begrepen en de processen en de organisatie in kaart zijn gebracht, wordt de keuze voor de juiste techniek en infrastructuur gemaakt.

6.1 Toekomstbestendig

De keuze voor de juiste infrastructuur en techniek is van cruciaal belang. De infrastructuur en techniek moeten de strategie, de organisatie, de processen en vooral de wensen en behoeften van de eindklant ondersteunen. Het advies is om hierbij niet alleen rekening te houden met de huidige situatie maar, waar mogelijk, rekening te houden met een (groei)scenario van minimaal drie tot vijf jaar. Dit is vaak de afschrijftermijn die organisaties hanteren.

6.2 Waar te beginnen

In de voorgaande paragrafen zijn de processen en organisatie in kaart gebracht. Door vervolgens een architectuurplaat te maken van de huidige systemen kan een architectuur en roadmap worden opgesteld van de benodigde infrastructuur en techniek.

Bij het in kaart brengen van de infrastructuur is het volgende van belang:

- In welke fase bevindt mijn organisatie zich qua automatisering versus organiseren?
- Wat is de dynamiek van de keten en wat zijn de karakteristieken van de keten? Denk hierbij aan het aantal leveranciers van het bedrijf, het volume van de orders, hoe deze over de maand zijn verdeeld, hoeveel orders klantspecifiek zijn ten opzichte van standaardorders, de dynamiek en de mate van technologie in de keten en de tevredenheid van je klanten
- Welke processen moeten verbeterd worden of kunnen geautomatiseerd worden en welke consequenties heeft dit op de huidige infrastructuur en organisatie?
- Welke legacy-systemen zijn er en welke kan ik wanneer uitfaseren?
- Hoe ziet mijn huidige infrastructuur er nu uit en hoe in de toekomst?

Op basis van deze inventarisatie worden de aanpassingen in de infrastructuur bepaald en kan de juiste software en hardware geselecteerd worden. Uiteindelijk bepaalt de digitale volwassenheid van de organisatie, de veranderbereidheid van de organisatie, de druk van de concurrentie, de druk van afnemers en leveranciers en de beschikbare middelen hoe snel de infrastructuur en techniek worden aangepast.

6.3 Belangrijke systemen voor commerce in B2B

Afhankelijk van de grootte en complexiteit van jouw organisatie en de dynamiek in de keten, zijn systemen wel of juist (nog) niet van belang voor de ondersteuning

van de processen. In welke fase het bedrijf ook is, kies voor een open architectuur die schaalbaar en flexibel is opgezet. Integratie van softwarepakketten en cloud-netwerken maken het mogelijk om adequaat te reageren op de behoeften van klanten en deze optimaal te bedienen. Via EcommerceWiki.org kun je de volledige blueprint van de expertgroep Omnichannel Architectuur downloaden, waarin je meer over dit onderwerp kunt lezen.



EcommerceWiki/
ShoppingTomorrow

6.4 Welke keuzes moeten gemaakt worden?

Afhankelijk van de soort infrastructuur of techniek zijn er vaak veel aanbieders op de markt. Het is dan erg lastig om de juiste aanbieder te selecteren. Het is goed om op voorhand over onderstaande zaken na te denken.

- **Standaardsoftware versus zelf ontwikkelen**

Kies je voor een standaard tooling of wordt de tooling specifiek ontwikkeld voor de processen? Graadmeter is vaak dat standaard software 80% van de processen binnen een organisatie moet ondersteunen. De overige 20% wordt op maat gemaakt. In het geval dat je bepaalde software zelf wilt gaan ontwikkelen, kun je jezelf afvragen of dit de core business van de organisatie is of gaat worden?

- **On-premise versus cloud**

Dit is de vorm waarop de tooling wordt geleverd. Draait de tooling op lokale hardware of draait de tooling op servers die niet van de organisatie zijn? Voordelen van cloud ten opzichte van on-premise zijn de flexibiliteit, het beheergemak (dit is uitbested) en de schaalbaarheid. Voordelen van on-premise ten opzichte van de cloud zijn te vinden in de flexibiliteit en het maatwerk van de tooling, de integratie met andere on-premise tools en het security aspect. Een hybride keuze is natuurlijk ook mogelijk

- **Keeping the lights on versus innovatie**

Hoeveel procent van de ICT-afdeling/budget wordt besteed aan het onderhoud van oude zogenaamde legacy-systemen en hoeveel procent aan het bouwen aan de toekomst?

- **Schaalbaarheid van de tooling**

Is de tooling in staat om met de toekomstscenario's mee te groeien of loopt de tooling op een gegeven moment tegen bepaalde grenzen aan?

- **Kennis in de markt van de tooling**

Is er voldoende kennis en ervaring van de tooling op de markt? Het is niet de bedoeling dat de kennis dusdanig schaars is en de kosten van de resources ontzettend hoog.

- **Aftersales/support van de tooling**

Welke aftersales-support wordt er geboden op de tooling? En tegen welke kosten?

- **Toekomstvisie van de leverancier van de software**

Hoe kijkt de leverancier aan tegen de levensvatbaarheid van het product? Wat is de roadmap van de tooling? Wordt er nog volop in geïnvesteerd of nadert de tool haar *end-of-life-fase*?

7. Conclusie

In een tijd van veranderende klantbehoeften, technologische vernieuwingen, globalisatie en digitalisering is er één ding zeker: ook B2B-bedrijven moeten zich blijven aanpassen.

Om een digitale transitie te realiseren binnen een bedrijf is het noodzakelijk om een digitale strategie uit te werken als onderdeel van de totale bedrijfsstrategie. Begin door de visie en bedrijfsstrategie op papier te zetten en maak strategische keuzes. Volg vervolgens de stappen beschreven in dit hoofdstuk of gebruik deze als checklist. Tot slot hoef je niet zelf het wiel uit te vinden. Gebruik de kennis van externe partijen, personen en kennisplatformen die jouw bedrijf in de digitale transitie kunnen begeleiden.



Meer lezen?

Ga naar EcommerceWiki.org om de volledige bluepaper van de expertgroep B2B (E-)commerce te downloaden.

EcommerceWiki/
ShoppingTomorrow

Bronvermelding

- InternetRETAILER, "B2B guide tot e-commerce 2015 edition"
- Forrester Research, "B2B Wave 2015"
- Vanson Bourne, "Heading for the Next Frontier, Digitalization of B2B"
- Gartner, "Digital Business Demands an Agile Culture"

GASTHEER



Bjorn Lemmen
Marketing Manager Benelux
Informatica

VOORZITTER



Tjerk de Vreeze
Marketing Manager
Eperium

Leden expertgroep



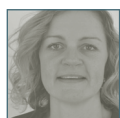
Paul Aantjes
Marketing Manager
Ricoh



Peter Lesage
ICT Manager
Xella



Henk Beukers
BPA Ecom & PIM / Sr. E-strategy
Colruyt Group



Linda de Lange
B2B e-Commerce Manager
Greetz



Brigitte van den Boogaard
Project Manager E-Commerce
Bunzl



Jan Bosse
Senior Director Sales Direct Europe
Office Depot International B.V.



Inge Demoed
Business Development Mgr
Thuiswinkel.org



Dirk Beerepoot
European Project Manager
Nestle



Gerard Kamsteeg
Manager eBusiness
Technische Unie



Tessa Holzenbosch
Director Digital World Benelux
GfK



Carlo Klaasse
E-commerce Manager
Dobotex International



Peter te Velde
Manager International E-Business
ERIKS



Jop van Sommeren
E-Commerce Manager
COOP



Roelf Nienhuis
Director IT
Stranded Flight Solutions



Rein Donselaar
Marketing Manager
BVB Substrates



Dirk Stachowitz
Directeur
LOGISTORE



Rob Helderma
E-commerce manager
Royal Brinkman



Stefan de Croon
E-commerce Manager
Wasco



Mark Heere
E-commerce Manager
Bouwmaat