

Expertgroep

b2b-

COMMERCE

Digitalisering bij B2B-bedrijven

Gastheer



Voorzitter

...eperium

Winnen of verliezen; een kwestie van data en cultuur

De razendsnelle digitalisering zet de B2B-wereld onder druk. De onstuitbare opkomst van e-commerce zorgt voor een ingrijpende verschuiving in het gedrag en de verwachtingen van klanten: ze kopen steeds meer online en verlangen daarbij dezelfde snelheid, transparantie en flexibiliteit als consumenten. Ook de markt neemt nieuwe vormen aan; er duikt concurrentie op uit onverwachte hoek. B2B-bedrijven kunnen niet blijven vasthouden aan hun traditionele manier van werken, want dan missen ze de boot. Waar liggen hun kansen en uitdagingen? Hoe gaan ze daarmee om? En wat moet er gebeuren om relevant te blijven voor klanten? Twee thema's blijken een belangrijke rol te spelen in de succesvolle transformatie van B2B-bedrijven: een verandering van de organisatie en cultuur, en datagedreven werken.

1. De ontwikkelingen

1.1 Digitaal de nieuwe norm

Veel B2B-bedrijven hebben jarenlang op dezelfde manier gewerkt. Het contact met klanten wordt onderhouden via accountmanagers en medewerkers van de verkoop binnendienst. Daarbij maken ze gebruik van dikke catalogi, onoverzichtelijke en moeilijk up-to-date te houden Excel-sheets en hun persoonlijke kennis en ervaring. De corporate website is vooral een digitale brochure. Veel B2B-bedrijven kampen daarnaast met grote voorraauditdagingen.

Nu steeds meer klanten zich online oriënteren en ook hun inkopen liefst volledig digitaal willen afhandelen, voldoet deze aanpak niet langer. Zeker nu een jongere generatie *near-digital natives* een steeds grotere rol aan het innemen is binnen organisaties. Het duurt niet lang meer of zij hebben de touwtjes in handen en ze verwachten dat ze op hun digitale wenken worden bediend. Deze nieuwe generatie klanten zal de ontwikkelingen verder versnellen, terwijl de cijfers er nu al niet om liegen. Veel B2B-bedrijven zien hun online verkopen jaarlijks met gemiddeld 19% groeien. Ze verwachten daarbij dat meer dan 50% van hun klanten in de komende drie jaar online inkoop. Hierdoor raakt een deel van de B2B-verkopers in de komende vijf jaar zijn baan kwijt, zo wordt voorspeld.¹

¹ FORRESTER, DIGITAL IS BUSY TRANSFORMING B2B COMMERCE, ANDY HOUR, 2015.

1.2 Klantervaring centraal

Net als consumenten willen ook zakelijke klanten hun aankopen via verschillende kanalen kunnen doen, hetzij direct, hetzij indirect. En als ze online inkopen, moet dat op hun mobiel of tabletnetzogemakkelijkgaanalsophunwerkplek opkantoor. Ze willen bovendien transparantie, optimaal inzicht in de productspecificaties en realtime prijs- en voorraad informatie, terwijl de processen snel, efficiënt en flexibel moeten zijn. Een assortiment dat aansluit bij hun persoonlijke vraag: heel grote of juist kleine volumes, zelfservice, levering binnen een dag na bestelling, inzicht in en controle over het leveringsproces en traceerbaarheid van onderdelen en grondstoffen. Kortom, de eisen zijn hoog.

De ene zakelijke klant is de andere niet. Zo heeft de inkoopafdeling van een grote organisatie andere behoeften dan een individuele medewerker die binnen een bepaald budget zelf aankopen mag doen of de inkoper van een kleine of middelgrote organisatie. De eerste wil bijvoorbeeld rechtstreeks vanuit het eigen inkoopstelsel bestellingen doen of automatisch inkooporders laten genereren als de voorraad tot onder een bepaald niveau is gedaald. De andere twee lijken in hun gedrag en behoeften meer op consumenten en hebben voldoende aan een e-commerceplatform waarop ze zelfstandig en eenvoudig bestellingen kunnen plaatsen en volgen. Elk klantsegment vraagt dus om een customer experience op maat, afgestemd op de specifieke wensen en behoeften. Is die ervaring niet naar verwachting, dan haken klanten snel af. Want net als in B2C daalt ook de loyaliteit in B2B.

Reviews en reacties op social media, bijvoorbeeld Bazaarvoice en PowerReviews, kunnen dit effect versterken als bedrijven er niet op de juiste manier mee om weten te gaan. B2B-klanten zijn goed geïnformeerd via *B2B community sites*, zoals SAP Developer Network, Marketo Marketing Nation en Spiceworks.

Om de perfecte customer experience te bieden moeten B2B-bedrijven hun klanten heel goed kennen. De digitalisering maakt het mogelijk op allerlei manieren gegevens te verzamelen en analyses te maken die diepgaande inzichten geven, als basis voor goed onderbouwde business cases en beslissingen naar klanten en leveranciers. Het verzamelen van deze gegevens levert echter ook risico's op: bedrijven moeten alle data goed beveiligen en daarbij voldoen aan de steeds strengere privacywetgeving.

1.3 Samenwerking een must

Met de digitalisering en opmars van e-commerce in B2B is ook de markt en daarmee het ecosysteem waarin B2B-bedrijven opereren aan het veranderen. Zo vervaagt de rolverdeling tussen fabrikanten en distributeurs. Distributeurs gaan de concurrentie aan met hun leveranciers door online huismerkproducten aan te bieden, terwijl fabrikanten op hun beurt er steeds vaker voor kiezen om eindklanten direct online te bedienen. Er komen ook nieuwe spelers op de markt: grote partijen zoals Amazon.com en bol.com manifesteren zich steeds sterker in de B2B-markt en gespecialiseerde aanbieders richten zich online op nichemarkten. Neem bijvoorbeeld specifieke B2B-marktplaatsen als WEmarket, DeliXL in de foodbranche, teqcycle.com voor computer/telecom en brandsdistribution.com in de kledingsector.

De hoge eisen van klanten ten aanzien van snelheid en flexibiliteit vergen bovendien optimaal ingerichte logistieke processen, zowel intern als extern. B2B-bedrijven moeten veel nauwer samenwerken en data uitwisselen met ketenpartners. Het onderzoek 'Retailers and the Ghost Economy' van IHL onderschrijft dat er wereldwijd \$1,75 triljoen aan voorraadinefficiëntie is doordat vraag en aanbod elkaar niet goed kunnen vinden.

1.4 Wat anders kan en moet

Binnen de geschetste ontwikkelingen zijn twee thema's van groot belang bij de digitale transformatie van bedrijven, zo concludeert de expertgroep B2B-commerce. Het eerste thema is een verandering van de bedrijfscultuur en -organisatie, terwijl het tweede meer over datagedreven commerce gaat. Welke aspecten spelen een strategische rol bij deze thema's? Tegen welke belemmeringen lopen bedrijven aan? Welke middelen zijn nodig om die uit de weg te nemen? En welke acties horen daar op korte en middellange termijn bij?

2. Cultuur en organisatie

Digitalisering in B2B-commerce heeft een grote impact op de organisatie en de cultuur binnen bedrijven, aldus de expertgroep. Om in de toekomst succesvol te zijn, moeten bedrijven niet alleen op een andere manier werken, maar ook op een andere manier denken over hoe ze omgaan met klanten en externe partners. Organisatie- en cultuurveranderingen dienen dan ook hoog op de agenda staan.

Oude situatie	Nieuwe situatie
Traditionele hiërarchische organisatie	Flexibele matrixorganisaties
Denken in silo's	Samenwerken/transparantie
Beslissingen op onderbuikgevoel	Beslissingen o.b.v. facts
Ervaring	Innovatief/creatief

Cultuur en organisatie: oude versus nieuwe situatie

2.1 Strategische punten

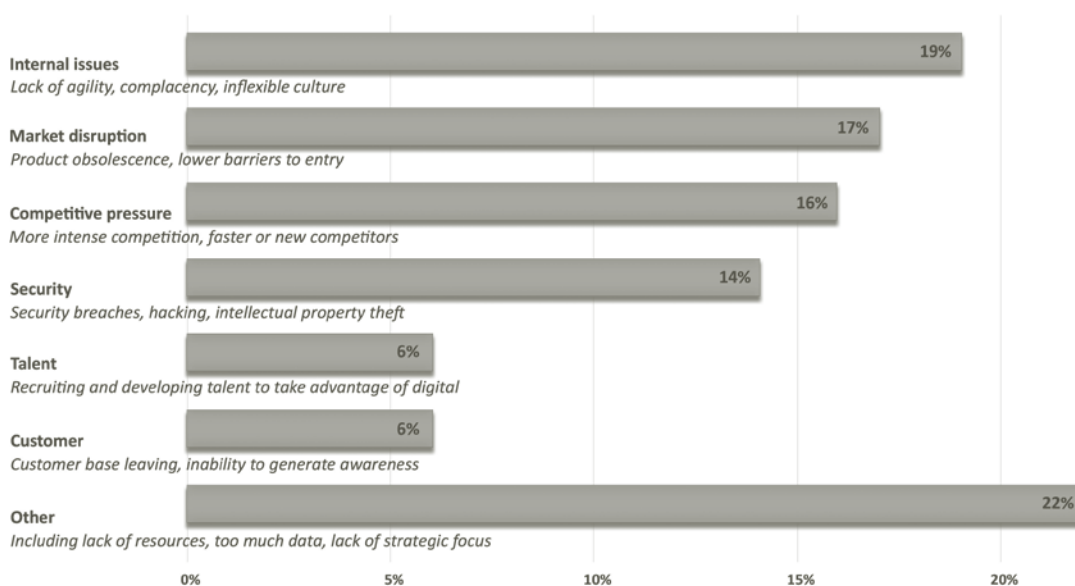
De digitalisering vraagt om een flexibele organisatie die zich snel kan aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en die klantgericht opereert. Iedereen in de organisatie moet deze ontwikkeling omarmen: het motto is je openstellen, kennis en inzichten delen en samenwerken. Dat is lastig binnen traditionele hiërarchische organisaties, waarin afdelingen vaak losse silo's zijn en er een hokjesgeest heerst. Ze moeten samenwerking promoten en faciliteren door multidisciplinaire teams te ondersteunen en een kader creëren om deze teams te laten excelleren. Ook het toejuichen van innovatie binnen een organisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle digitale strategie.

2.2 Barrières

Inefficiënte processen en verouderde systemen vormen bij veel organisaties een belemmering om slagvaardig in te spelen op de snelle marktontwikkelingen. Ze lopen niet alleen aan tegen een beperkte beschikbaarheid van data, waardoor ze onvoldoende inzicht hebben in wat er in de markt, de keten en hun bedrijf gebeurt, maar ook tegen een angst voor verandering binnen hun organisatie.

Zolang digitalisering geen prioriteit heeft in het bedrijf, is er geen urgentie om te veranderen. De samenstelling van de directie speelt in die context een belangrijke rol: de generatiekloof tussen oudere werknemers en de nieuwe digitale generatie vindt vaak ook daar zijn weerslag.

De bereidheid om te investeren in vernieuwing hangt eveneens af van de druk op de marges. Bedrijven in vrijwel alle sectoren hebben daarmee te kampen en de toenemende transparantie versterkt deze ontwikkeling alleen maar. Al met al zijn bedrijven niet of onvoldoende voorbereid op veranderende klantbehoeften, maatschappelijke trends, concurrentie uit onverwachte hoek of op hele nieuwe partijen die de markt compleet op zijn kop zetten.



De grootste bedreigingen vanwege digitale trends²

2.3 Benodigde middelen en bouwstenen

Een duidelijke e-commercevisie en -strategie vormen het fundament voor de digitale transformatie en geven richting aan de benodigde cultuurverandering. Om digitale doelstellingen te realiseren zijn de juiste mensen, klantdata en processen nodig, in combinatie met marktkennis en technologische innovatie.

² GRAPHIC MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW/DELOITTE UNIVERSITY PRESS | DUPRESS.COM

Een uitgebalanceerde organisatie van gedreven specialisten en verbinders moet het mogelijk maken om kennis en data zowel intern als extern op te bouwen, te beheren en te distribueren.

2.4 Acties

De verandering hoeft niet in één keer: bedrijven kunnen klein beginnen op basis van een *fail fast, fail often*-aanpak met ruimte voor experimenten en ondernemerschap, waarbij ze prioriteiten stellen en de focus leggen op resultaat. Zo is het mogelijk snel te schakelen en zaken af te stemmen op de klant.

Kleine successen behalen en vieren, door de hele organisatie heen, helpen om iedereen mee te krijgen en draagvlak te creëren voor een bredere uitrol. Ook het bepalen van gezamenlijke waarden kan een bijdrage leveren, evenals het duidelijk positioneren van e-commerce binnen de organisatie. Bijvoorbeeld door e-commerce te positioneren als een nieuwe manier om de klant te benaderen en niet als een nieuwe afdeling met hele eigen doelstellingen. Uiteraard is steun vanuit de directie essentieel: het management moet de digitale transformatie *top-down* initiëren en het kader scheppen om deze *bottom-up* te realiseren. Changemanagement moet dus als vast punt op de directieagenda staan.

Om de processen en klanttevredenheid te optimaliseren, is het belangrijk om kennis en data te verzamelen en te analyseren, om zo beslissingen op feiten te kunnen baseren. Behalve klantkennis is het ook waardevol om de klantfeedback die online en via andere kanalen wordt verzameld binnen de organisatie te delen. Dit zorgt voor meer begrip voor de klant en maakt het mogelijk om gericht acties te ondernemen om de klanttevredenheid en dus de loyaliteit te verhogen. Een goede informatievoorziening opzetten op basis van gedeelde key performance indicators (KPI's) helpt om de prestaties te volgen en intern onderlinge betrokkenheid te creëren.

Tot slot is het raadzaam de organisatie door te lichten. Waar past e-commerce het beste in de organisatie? Welke bestaande medewerkers kunnen we waar inzetten? En wat hebben we nodig aan nieuwe mensen met de juiste kennis en ervaring? Een frisse blik van buitenaf helpt om bestaande denkpatronen te doorbreken.

Strategie	Middelen en bouwstenen
Flexibele organisatie, autonome multidisciplinaire teams	Duidelijke digitale visie en strategie
Klant centraal	Juiste talent, RACI-model
Transparantie en delen van kennis (intern en extern)	Juiste technologie en ontwikkelprocessen (bijvoorbeeld <i>agile scrum</i> -aanpak)
Datagedreven/ <i>fact-based</i> beslissingen nemen	Beschikking over klantdata (360°-beeld van de klant)
Innovatie bevorderen	

Barrières	Acties
Te weinig middelen om de organisatie (-cultuur) te veranderen	Ontwikkel <i>top-down</i> een digitale strategie, stel prioriteiten met de focus op resultaat en successen
Traditionele hiërarchische organisaties	Introduceer een <i>fail fast, fail often</i> -mentaliteit
Legacy-systemen en inefficiënte processen	Begin! En begin met kleine stappen om snel tot succes te komen
Daad- en draagkracht van management om te veranderen en digitalisering te omarmen	Zorg voor gedeelde KPI's en multidisciplinaire teams
Angst voor verandering	Breng processen en data in kaart
Gefragmenteerde kennis	Faciliteer de organisatie met toegang tot interne en externe data om meer <i>fact-based</i> te kunnen sturen
Weinig focus op digitalisering en onvoldoende inzicht in interne en externe data (datasilo's) om processen te verbeteren of te optimaliseren	Train of neem de juiste mensen aan om agile te werken

Cultuur en organisatie: focuspunten

3. Datagedreven commerce: feitelijk onderbouwde beslissingen

Digitalisering in B2B-commerce zorgt ervoor dat bedrijven steeds meer datagedreven beslissingen moeten nemen, stelt de expertgroep. In plaats van te handelen op basis van ervaring en onderbuikgevoel, dienen ze hun keuzes en beslissingen te baseren op gegevens die inzicht geven in de verschillende klantsegmenten en hun aankoopgedrag, wensen en behoeften, maar ook in de prestaties van de eigen organisatie en ketenpartners.

Welke producten kopen klanten en via welk kanaal doen ze dat? Wat moet de samenstelling van het assortiment zijn? Welke prijsstelling is de juiste? Welke promotie-acties converteren en welke niet? Wat is er aan up- en cross-selling mogelijk? Waar haken klanten af in het aankoopproces? Hoe snel krijgen ze geleverd? Hoe tevreden zijn ze? De antwoorden op al dit soort essentiële vragen helpen om de hele organisatie klantgericht te laten werken, van category management, inkoop, sales en marketing tot logistiek en customer service. Bedrijven kunnen de customer journey en customer experience optimaliseren, met een hogere klantloyaliteit en omzet als resultaat, terwijl ze tegelijkertijd de efficiëntie van hun processen en daarmee hun marge maximaliseren. Daarnaast legt dit mogelijk ook groeikansen bloot door beter inzicht te bieden in de behoeften van klanten.

Oude situatie	Nieuwe situatie
Traditionele analoge wereld met weinig transparantie	Flexibele digitale wereld met veel transparantie
Kleine of grote veranderingen binnen een relatief lange periode (lange contracten)	Grote veranderingen in korte tijd (flexibele contracten)
Gefragmenteerde data, beschikbaar voor sommigen binnen de organisatie. Weinig delen van informatie in de keten	Beschikbaarheid van relevante data (zowel intern als extern) voor de hele organisatie/ keten en alle klanten
Intern gericht en een datalock	Zowel intern als extern gericht en datasharing
Vooraf emotionele beslissingen	Beslissingen o.b.v. data (emotionele intuïtie wordt bevestigd door data)
Gepushte data gericht op een massa	Gesegmenteerde, relevante en gepersonaliseerde data

Datagedreven commerce: oude versus nieuwe situatie

3.1 Strategische punten

Om datagedreven te opereren, moeten medewerkers op alle niveaus in een organisatie bij hun dagelijks werk kunnen beschikken over de benodigde data om te sturen en beslissingen te nemen – zonder dat ze daarbij afhankelijk zijn van andere afdelingen of data-analisten. Dat kan bijvoorbeeld via gebruiksvriendelijke en inzichtelijke *dashboards* met kerngegevens, zowel voor verschillende medewerkers als voor klanten. Het gaat hierbij om data uit verschillende bronnen, zowel intern als extern. Denk aan gegevens uit de eigen financiële, logistieke en transactiesystemen, maar ook aan data van leveranciers, distributeurs of social media. Door kennis en data te delen binnen de keten, is het mogelijk een optimalisatieslag te maken en samen met partners te focussen op het creëren van toegevoegde waarde voor klanten.

Het biedt kansen om data te gebruiken voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen of deze daar onderdeel van te maken. Een leverancier van productieapparatuur kan zijn machines bijvoorbeeld uitrusten met sensoren voor het automatisch verzamelen van data. Analyse van de data geeft inzicht in het benodigde onderhoud of de vervanging en maakt het zelfs mogelijk daar voorspellingen over te doen. Op die manier kunnen klanten tijdig onderdelen of vervangingsapparatuur bestellen of dit volledig automatisch laten gebeuren. Ook in andere sectoren biedt *auto replenishment* op basis van voorspellingen interessante toekomstperspectieven, bijvoorbeeld bij de bevoorrading van B2B-klanten in de levensmiddelenindustrie. De eerste stappen daar zijn standaardisatie van de herhaalaankopen via automatische boodschappenlijstjes.

Het zoveel mogelijk digitaliseren van standaardprocessen zorgt voor meer efficiëntie, maar maakt ook dat er meer ruimte ontstaat voor meer hoogwaardige dienstverlening aan de klant. Zo kan een bedrijf met technische producten dat door nieuwe online aanbieders wordt 'bedreigd', zich onderscheiden door gespecialiseerd advies te bieden dat zich niet goed laat vatten in een gedigitaliseerd proces.

Om via data de processen te stroomlijnen en optimaal in te spelen op de klantbehoefte, moeten bedrijven investeren in de juiste technologische voorzieningen die op dat moment nodig zijn.

3.2 Barrières

In de praktijk zijn er nog de nodige barrières te slechten. Zo staan een kortetermijnvisie en -strategie datagedreven opereren in de weg. Ook de standaardisatie van data binnen de organisatie en in de keten is een issue. Intern zijn de data vaak versnipperd, terwijl verouderde bedrijfssystemen het moeilijk maken om data op een toegankelijke manier ter beschikking te stellen aan de hele organisatie. Er is bovendien weinig transparantie binnen organisaties en in de keten. Daarbij speelt onderling wantrouwen een grote rol: waar stopt de samenwerking en begint de concurrentie?

Een ander punt is dat het B2B-bedrijven ontbreekt aan de juiste mensen en kennis om datagedreven te werken. Een tekort aan gekwalificeerde medewerkers op dit gebied werkt dit verder in de hand. De technologische en andere benodigde investeringen zijn bovendien hoog. Hierdoor worden ze vaak pas gedaan als het urgent is en dus eigenlijk al te laat. Complicerende factoren zijn verder de wetgeving rond de opslag, de uitwisseling en het gebruik van data, want die lopen soms achter op de digitalisering van commerce.

3.3 Benodigde middelen en bouwstenen

Datagedreven werken begint bij het hebben en verzamelen van goede data. Wanneer de data aanwezig zijn, moet de benodigde expertise binnen de organisatie worden opgebouwd. Medewerkers moeten met data leren omgaan en hun plannen en beslissingen daarmee onderbouwen. Klanten en medewerkers verwachten relevante en gepersonaliseerde data op de juiste momenten. Hiervoor zijn technologische tools onontbeerlijk, evenals de *empowerment* van medewerkers door ze eenvoudig toegang te bieden tot data en verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen.

3.4 Acties

Een belangrijke stap is dat bedrijven interne en externe data meer gaan gebruiken om processen te optimaliseren, innovatie en samenwerking te bevorderen en meer datagedreven beslissingen te nemen. De focus op data zou een onderdeel moeten zijn van de digitale strategie.

Succesvolle bedrijven standaardiseren en brengen gegevens bij elkaar in een centraal datawarehouse, op basis van een plan voor masterdata dat voor iedereen in de organisatie werkt en dat de datakwaliteit borgt. Ook de uitwisseling van data met klanten en andere ketenpartners is noodzakelijk. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat gegevens in het centrale productinformatiesysteem ook automatisch in de keten worden aangepast? Er moeten afspraken worden gemaakt en de transparantie moet worden bevorderd. Bedrijven

dienen daarbij niet alleen rekening te houden met wat partners willen en kunnen, maar moeten ook denken aan de klant van de klant.

Om de organisatie in staat te stellen data te verzamelen, te beheren en te distribueren, zowel intern als binnen de keten, zijn de juiste tools nodig voor bijvoorbeeld *master data management* (MDM), *customer relationship management* (CRM), *product information management* (PIM), *database activity monitoring* (DAM), *business intelligence* (BI), *marketing automation* en *inventory management*. De inzet van de technologische tools moet goed aansluiten op de behoeften van de organisatie. Dit betekent dat de ict-afdeling en de businessafdelingen, zoals sales en marketing, finance en logistiek, dichter bij elkaar dienen te worden gebracht. Multidisciplinaire teams kunnen daarbij een rol spelen.

Maak duidelijk binnen de organisatie waarom data zo belangrijk zijn. Dat data geen doel op zich zijn maar helpen om klantgericht te werken. Dit ondersteunt de benodigde cultuurveranderingen bevordert de discipline om data up-to-date te houden. Medewerkers hebben daarnaast training nodig en moeten worden gestimuleerd om kennis en data te delen. Waar kennis en ervaring intern ontbreken, is aanvulling nodig door externe experts of het aantrekken van de juiste personen met de juiste skills.

Strategie	Middelen
Verzamelen en gebruiken van interne en externe databronnen voor het verbeteren van bedrijfsprocessen (zoals klanten, logistiek en distributie)	Het hebben van goede data; bijvoorbeeld van klanten, producten en processen
Gebruik van data voor innovatie, ontwikkeling nieuwe businessmodellen	Training personeel, omscholen of aantrekken van nieuwe resources zoals dataspecialisten
Faciliteren van de organisatie met relevante data om beslissingen te nemen	De juiste technologie om data te verzamelen, te analyseren en te distribueren
Barrières	Acties
Geen visie en strategie m.b.t. digitalisering en gebruik van data	Ontwikkel een digitale strategie en beleid m.b.t. gebruik van data in de organisatie.
Geen verandercultuur, niet de juiste kennis en resources in-house.	Zorg voor transparantie in de organisatie en zet een trainingsprogramma op of trek specialisten aan
Legacy-systemen en gefragmenteerde data	Kijk naar huidige infrastructuur en maak een plan voor de inzet van de 'benodigde' technologie om de gestelde doelen n.a.v. de digitale strategie te bereiken

Datagedreven commerce: focuspunten

4. Conclusie

De aandacht voor digitalisering binnen het B2B-segment spitst zich toe op technologie en het belang van data. Bedrijven kunnen pas optimaal gebruikmaken van deze middelen wanneer de organisatie daarop is ingesteld en aangepast. Externe experts kunnen hierbij een belangrijke rol spelen door ondersteuning te bieden met hun kennis en ervaring.

In welke fase van digitalisering bedrijven ook zitten en hoe ze ook gebruikmaken van data, ze zouden morgen moeten beginnen met de volgende stappen:

1. Benader digitalisering en het gebruik van data strategisch. Zorg voor een *top-down* digitale visie en strategie. Begin met kleine projecten om snel tot succes te komen.
2. Stel een plan op voor de organisatie en de benodigde resources: welke mensen hebben we wanneer nodig? Betrek HR en zorg voor de juiste training, omscholing en een passend aannamebeleid.
3. Kies op het juiste moment de juiste technologie die nodig is om het bovenstaande te realiseren.
4. Ga aan de slag. Begin klein en zorg voor draagvlak in de organisatie alsook voor transparantie en de mogelijkheid om fouten te maken. Geef het goede voorbeeld vanuit de directie.

GASTHEER



Niels Goossen
*Business Development
Executive*
IBM Commerce

VOORZITTER



Tjerk de Vreeze
Sales Manager
Eperium Business Solutions

Leden expertgroep



Eefje Vogels
*Product Owner/Webshop
Manager*
Bavaria



Linda de Lange
B2B E-commerce Manager
Greetz



Sjoerd Baars
Manager BCC Zakelijk
BCC Elektro-speciaalzaken B.V.



Wilko Klaassen
Vice President Global Online
Husqvarna



Dimitri Mayer
*Head Transformation &
PMO Holding*
Blokker Holding



Paul Aantjes
Marketing Director
Misco Nederland B.V.



Rein Donselaar
Sales Manager
BVB Substrates



Paul van Dijk
Marketing Manager
Moonen Packaging



Peter te Velde
Manager Global E-Business
ERIKS



Willem-Jan Mijnlief
Interim Senior Marktmanager B2B
PostNL



Zenna Olfers
eCommerce Program Manager
Fabory Group



**Jessey de Charon de Saint
Germain**
Online Marketeer
OnlineMarketing.nl B.V.



Onno Laarman
Salesmanager
Fetim Group



Inge Demoed
Business Development Manager
Thuiswinkel.org



Jesse van der Lee
Account Manager E-commerce
Unilever



Gijs van den Broek
Chief Commercial Officer
WeMarket.com



Michan Katerbarg
Manager Digital & E-business
Wavin Group