

Expertgroep

b2b2c business-to- human

Van b2b & b2c naar business-to-human

Gastheer



Voorzitter

MIRABEAU | *
A Cognizant Digital Business

Van b2b & b2c naar business-to-human

Bedrijven bedienen steeds vaker meerdere markten, maar er wordt nog veel in hokjes zoals grootzakelijk, mkb, zzp of consument gedacht. Klanten zijn echter gewoon mensen die zowel thuis als op hun werk goed geholpen willen worden. Hoe ga je daar mee om?

Markten versmelten

Internet verandert de wereld om ons heen; mensen zijn gewend om altijd en overal online te zijn. Bedrijven die hun diensten hierop aanpassen, hebben een voorsprong op bedrijven die dat niet doen.

Omdat steeds meer diensten en producten digitaal aangeboden worden, ontstaat er veel transparantie. Prijzen en productwaarderingen zijn eenvoudig te vergelijken via vergelijkingssites of Google Shopping. Het maakt bijna niet meer uit of een product op een zakelijke of een consumentensite wordt verkocht. Prijsverschillen staan onder druk en zullen langzaam normaliseren. Zodra een product overal ongeveer even duur is, kiezen mensen voor het bedrijf waarvan de klantbeleving het beste aansluit op hun dagelijks leven.

Steeds vaker is zakelijk en privéklantgedrag met elkaar versmolten. Denk maar aan een pakje op het werk laten afleveren of 's avonds vanaf de bank nog een zakelijke bestelling plaatsen. Een goede klantbeleving draait om allebei. Dit is ook de reden waarom platformen als Amazon en Google zoveel macht hebben. Ze sluiten goed aan op het dagelijks leven van mensen. Thuis en op het werk. Amazon kopieerde relatief eenvoudig zijn platform naar de zakelijke markt. Ondertussen leren ze mensen individueel steeds beter kennen.

Wanneer je als bedrijf je dienst of product zowel zakelijk als privé aanbiedt, valt er veel te winnen. Niet alleen qua afzetmarkt, maar ook omdat je de mensen die je bedient steeds beter kunt leren kennen. Daarmee kun je ze op elk moment van de dag de beste klantbeleving geven. En als jij dat niet doet, dan doet iemand anders het wel.

Dit hoofdstuk brengt inzichten en oplossingen voor veelvoorkomende problemen in kaart vanuit de volgende invalshoeken: klantbenadering, merk & communicatie en organisatie & operatie. Tot slot staan we stil bij hoe je moet beginnen.

1. Klantbenadering

Mensen kopen van mensen, of ze nu thuis zijn of op hun werk. Iedereen wil snel, overzichtelijk en goed geholpen worden. Het verschil tussen de klantervaring die mensen in hun privéleven hebben en wat ze op hun werk tegenkomen, is vaak groot. Maar waarom eigenlijk?

Er is een set aan behoeften die voor iedereen gelijk zijn. Dit zijn de standaardverwachtingen die mensen vandaag de dag hebben. Toch zijn er wel degelijk grote verschillen die met name zitten in de complexiteit van de business. Wanneer we klantwensen plotten op een schaal van simpele naar complexe business, dan worden de verschillende behoeften duidelijk.

De realiteit is dat in de zakelijke markt veel meer sprake is van complexe business. Hoe groter de organisatie, hoe complexer alles wordt. Een product bezorgen bij een consument is iets heel anders dan 10.000 producten verspreid over Europa en met verschillende levertijden bezorgen. Of denk aan maatwerk, waarbij expertise en advies net zulke belangrijke onderdelen van de service zijn als het product zelf. Dat verkoop je niet eventjes in een webshop. Nog niet tenminste, is de conclusie.

B2b en b2c lopen in elkaar over

Grootzakelijk	Mkb	Zzp/b2c
<p>Complex</p> <ul style="list-style-type: none"> Meerdere stakeholders Complex aankoopproces Grote investeringen Langetermijnrelaties Rationeel 		<p>Simpel</p> <ul style="list-style-type: none"> Eén persoon Directe verkoop Kleine aantallen Losse transacties Emotioneel

1.1 Generieke behoeften

- **User experience:** Mensen verwachten een goede digitale service, relevante content en een mooi gebruiksvriendelijk design. Daarnaast moet het allemaal snel werken.
- **Inspiratie:** Suggesties en alternatieven zijn ook voor een zakelijke klant zeer belangrijk en interessant qua upsell.
- **Betrouwbaarheid:** Verwachtingen waarmaken. Garanties en transparantie helpen hierbij.
- **Reviews:** Klantbeoordelingen zijn zakelijk net zo relevant als bij consumenten.
- **Snel en op tijd leveren:** De belangen verschillen per type klant, maar de wens is overal net zo sterk.
- **Goede klantenservice:** Klanten hebben geen zin om te zoeken. Ze willen snel een correct antwoord. Zorg dat je klaar bent om alle typen klanten op de juiste manier te helpen.
- **Omnichannel:** Desktop, mobiel, app, e-mail en chat worden door iedereen gebruikt. Zorg dat alles samenwerkt.
- **Transparantie:** Vergelijken is makkelijker dan ooit tevoren. Zorg dat klanten weten waar ze aan toe zijn.
- **Personalisatie:** Niets is zo vervelend als steeds opnieuw duidelijk moeten maken wie je bent en wat je voorkeuren zijn.

1.2 Verschil in behoeften

In veel gevallen overlappen de behoeften op b2b- en b2c-vlak elkaar, maar door de grootte van

bedrijven neemt de complexiteit in behoeften toe. We kunnen stellen dat een consument en zzp'er vaak een eenvoudigere behoefte hebben dan een mkb'er en grootzakelijke klanten. Hier volgen enkele voorbeelden van verschillende behoeften:

Complex	Verschil in behoeften	Simpel
specs, documentatie, samples, files	Productinformatie	visueel, video, review
onderhandelen, kwantumkorting	Prijs	kortingscode, acties
verantwoording opleggen, garanties, reputatie	Vertrouwen	keurmerk, garanties, voorwaarden, peers
externe bevestiging, meerdere gebruikers	Aankoop	intrinsieke motivatie, enkele gebruiker
op rekening, facturatie, koppelingen, boeknummers, kredietwaardigheid	Betalen	vooruitbetalen, op afbetaling
gesplitste leveringen, leveringsvoorwaarden	Ontvangen	flexibele bezorgopties
persoonlijk, vast contactpersoon, accountmanagement	Service	klantenservice, chat, social, mail of telefoon
contractueel vastgelegd, rationeel, loyale klant	Loyaliteit	emotie, stapt gemakkelijker over, punten sparen

1.3 Hoe bedien je verschillende klanten vanuit een platform?

Om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn, is het belangrijk om zo snel mogelijk te identificeren wie de klant is en welke behoeften er zijn. Maar hoe doe je dat? In de markt zien we drie scenario's:

1. Laat de klant kiezen (niet wenselijk)

Wanneer interne processen verzuild zijn (grootzakelijk, mkb, zzp en consument) kiezen veel bedrijven ervoor om klanten te laten kiezen door wie ze geholpen willen worden. Bijvoorbeeld via meerdere telefoonnummers of verschillende ingangen op de website. Helaas zijn er altijd klanten die niet in één categorie passen of die niet weten waar jij vindt dat ze horen: "Ben ik nou mkb of grootzakelijk?". Online heb je het bijkomende probleem dat content op de verschillende domeinen overlapt. De behoeften van klanten lopen gradueel in elkaar over en een harde scheiding bestaat niet. Daarom past deze oplossing niet goed bij de realiteit.

2. Verplicht inloggen met aparte omgevingen (tussenoplossing)

Inloggen als consument of als bedrijf is een veelgekozen oplossing, maar eigenlijk helemaal niet ideaal. Het maakt het mogelijk de bestaande verzuilde organisatie in stand te houden door per klant te bepalen welke opties ze te zien krijgen. Vaak gaat dit gepaard met het alleen tonen van prijzen als je ingelogd bent. Hoewel dit op korte termijn een goede oplossing kan zijn, kleven er op de lange termijn veel nadelen aan:

- Je data worden ontoegankelijk voor zoekmachines, waardoor SEO veel lastiger wordt.

- Nieuwe klanten staan eigenlijk voor een gesloten deur. Je dwingt ze een account aan te maken voordat ze zaken met je mogen doen. Geen goede beleving.
- De klantervaring voor het inloggen blijft beperkt. Hoe trek je mensen over de streep? Wat als de concurrent wel een open platform heeft en klanten daar wel meteen aan de slag kunnen?
- Integreeren met externe systemen of dienstverleners is lastig als data dan wel open worden.
- Je stimuleert je organisatie niet om klantgericht te denken. Verzuiling wordt kunstmatig in stand gehouden.

3. Een open platform (wenselijk)

Een open platform betekent dat je een dynamisch gezicht hebt naar klanten toe. Klanten hoeven in eerste instantie niet in te loggen of te kiezen wat voor soort klant ze zijn; het platform past zich aan op basis van het gedrag van de klant. Iedereen kan meteen aan de slag.

Verschillende productgroepen tonen opties die passen bij het meest gangbare gedrag voor dat specifieke product. Betalings- en leveringsopties zijn altijd beschikbaar en reageren op het type product. Prijzen zijn meteen zichtbaar en passen zich aan als je meer of minder afneemt. Terugkerende bezoekers zien content die het beste bij hun gedrag past.

Met deze oplossing kun je via verschillende landingspagina's alsnog gericht communiceren per type klant. Je kunt bijvoorbeeld nog steeds de zakelijke voordelen uitleggen aan een specifieke groep geïnteresseerden. Het betekent alleen dat de kern van je platform niet discrimineert. Iedereen heeft meteen toegang tot alle opties, producten en prijzen.

Deze oplossing is uitdagend omdat het vereist dat je intern klanten niet in een hokje stopt (verzuiling). Processen moeten versmelten. Als organisatie wil je alle soorten klanten eenduidig bedienen. Noodzakelijk hiervoor is dat alle processen, zowel voor de consument als voor de zakelijke klant, op elkaar aangesloten zijn en dat de hele organisatie op dezelfde manier handelt.

Waarom moeten processen versmolten worden?

Consistentie helpt verwarring voorkomen. Hoe leg je uit dat direct betalen voor een consument heel anders werkt dan direct betalen voor een individu bij een bedrijf? Uiteraard komt de factuur er anders uit te zien, maar dat is niet meer dan een aftakking in dezelfde procedure. Een ander voorbeeld is het distribueren over meerdere locaties. Waarom zou dit voor een zzp'er anders moeten werken dan voor een grootzakelijke relatie? Het kan natuurlijk zijn dat er meer opties beschikbaar komen zodra je aantallen groter worden, maar ook dat zijn aftakkingen van dezelfde procedure. Klanten verwachten een eenduidige benadering. Afwijkingen moeten een logisch gevolg van de vraag zijn.

2. Merk & communicatie

Wanneer je meerdere typen klanten naast elkaar gaat bedienen, krijg je te maken met vermenging van kanalen, identiteit en boodschap.

2.1 Merk en identiteit

Je wilt als bedrijf op de lange termijn niet meerdere merknamen naast elkaar gebruiken (bijvoorbeeld apart voor zakelijk en consument). Dat dwingt klanten namelijk nog steeds om zichzelf in een hokje te plaatsen. Ook ontstaat het gevaar dat je operatie zich juist meer gaat splitsen in plaats van minder.

Transitiefase

Vaak worden verschillende merknamen of labels aangehouden omdat er bijvoorbeeld grote prijsverschillen zijn tussen markten. Zolang er geen kanaalconflict is binnen een afzetgebied, is dat prima. Maar zodra ze naast elkaar gaan leven, worden die verschillen vroeg of laat pijnlijk zichtbaar. Klanten proberen dan te kopen waar het product het voordeligst is.

Als het niet anders kan, zorg er dan voor dat deze merken bijvoorbeeld als aparte juridische entiteit bestaan zodat ze vrij kunnen opereren. Deze oplossing staat haaks op de versmelting van de markt, maar kan tijdelijk een oplossing zijn omdat je bijvoorbeeld ervaring wilt opdoen. Mocht je op termijn de mogelijkheid zien om de verschillen weg te werken, dan kun je alsnog je merken samenvoegen, bijvoorbeeld met sublabels als tussenstap.

Dat hier veel bij komt kijken, staat wel vast. Wil je de klant uniform bedienen (als één merk), dan gaat dat in elk geval veel verder dan je visuele identiteit (zoals je logo). Het betekent dat je je merkwaarden, visie, tone of voice, pricing en diensten gelijk moet trekken.

2.2 Marketing

Peter Drucker, een Amerikaans schrijver, hoogleraar en consultant op het gebied van onder andere organisatieleer en management, schreef ooit: "The aim of marketing is understanding the customer so well that the product or service sells itself." Dit is vandaag de dag meer waar dan ooit. Hoe beter je je klanten leert kennen, hoe beter je ze van de juiste informatie en functionaliteiten kunt voorzien. Het begint bij het begrijpen van de klantreis.

Klantreis

Wat wil iemand, waar is hij op dat moment (thuis, onderweg of op het werk), welk kanaal gebruikt hij en hoe kun je het beste helpen? Het is cruciaal om klantgedrag te observeren zodat je dit soort vragen kunt beantwoorden. Het gaat daarbij niet alleen om online meten, maar ook om kwalitatief onderzoek bij mensen thuis of op het werk. Je ziet dan namelijk ook de context van gebruik en dat verklaart vaak het waarom van gedrag.

Wanneer je een duidelijk beeld hebt van klantgedrag, kun je klantreizen opstellen en je processen en content hierop aanpassen.

Profielen

Niet iedereen komt hetzelfde doen op je platform. Daarnaast hebben mensen verschillende behoeften op verschillende momenten. Daarom wil je fijnmazigere profielen opbouwen van iemands gedrag en voorkeuren. Dit maakt het mogelijk om binnen een klanteis nog veel meer te personaliseren, bijvoorbeeld via het onthouden van voorkeuren of instellingen. Maar denk ook aan het aanpassen van de content op de homepage wanneer iemand veel op een bepaalde pagina is geweest. Dit soort personalisaties zijn vaak anders op mobiel dan op desktop, of kunnen verschillen per moment van de dag. Je wilt de communicatie volledig afstemmen op een persoon, want op die manier wordt zakelijk of privégebruik vanzelf op de juiste manier bediend.

Kwaliteit van content

Om bezoekers naar de juiste plek op je open platform te leiden is het belangrijk om je content goed te structureren. Vermijd pagina's voor [type klant]. Schrijf gewoon over het onderwerp, de context van gebruik en waarom het goed is. Nogmaals, contentproductie (zoals copywriting, videoproductie, fotografie en illustreren) is een vak. Je platform is zo goed als je content is.

Kanalen mixen

De scheiding tussen kanalen is aan het vervagen, ook op social media. Facebook werkt bijvoorbeeld ook zakelijk soms goed, net als een radiocommercial in de uren wanneer mensen van hun werk naar huis gaan. Door je op mensen te richten wordt je communicatie krachtiger.

2.3 Klantenservice

Probeer de klant ook te helpen zonder deze in een hokje te plaatsen. Door de juiste vragen te stellen leid je klanten naar de juiste plaats of informatie. Let hierbij ook op kennis en rollen. Wanneer je als b2b-bedrijf ineens b2c-klanten gaat helpen, wie gaat dit dan doen? Zijn dit dezelfde mensen of ga je een nieuw team opzetten? Of besteed je het uit aan een bedrijf dat eerst training nodig heeft. Alloceer budget voor deze stap in de beginfase van je plan voor de digitale transformatie, ook qua techniek. Het is belangrijk dat je een waarheid creëert op het gebied van klantdata (CRM).

3. Organisatie & operatie

Omdat klanten zich steeds moeilijker in hokjes laten plaatsen, moet je je organisatie ook niet in hokjes opdelen. Of beter gezegd, wanneer je organisatie flexibel is ingericht, kun je uniforme oplossingen genereren. Deze verandering lijkt sterk op digitale transformatie, een onderwerp waarover al vaak en veel is geschreven. Hieronder vind je een overzicht van de belangrijkste tips:

1. Help je directie de urgentie in te zien. Zonder hun commitment en de juiste budgetten is veranderen onmogelijk.
2. Observeer je klanten en de context van het gebruik. Het draait om relevante integratie met het dagelijks leven van je klanten. Dat kun je niet vanaf je bureaustoel onderzoeken.
3. Start met een klein multidisciplinair team met mandaat (opereert los van de bestaande verzuiling). Dit team is in staat om zelfstandig nieuwe diensten te realiseren voor alle typen klanten.
4. Introduceer klantgerichte KPI's (en zorg dat ze mensen samen laten werken).
5. Zorg dat alles schaalbaar is. Voorkom grote logge systemen en processen.
6. Veranker successen in de organisatie en schaal op (meerdere multidisciplinaire teams):
 - a. Het proces van teams opschalen verschilt op basis van de complexiteit van de organisatie. Hoe complexer de organisatie, hoe kleiner de stappen waarin dit plaatsvindt. Het blijft maatwerk.
 - b. Soms is er een innovatieteam nodig om de nieuwe verzuiling (klantteams) te doorbreken. De dagelijkse operatie zit vernieuwing soms in de weg.
7. Besteed veel aandacht aan interne communicatie en cultuurverandering, bijvoorbeeld door ambassadeurs aan te wijzen. Klantgericht zijn is geen proces maar een state of mind.

Naast digitale transformatie zijn de volgende onderwerpen relevant voor een business-to-human-organisatie.

3.1 Digitaliseren van de werkvloer

In alle gevallen is het belangrijk dat je dienstverlening snel is en je data toegankelijk zijn. Het ligt voor de hand om je op het verbeteren van de interactie met klanten te richten. Maar hoe ga je klanten sneller en transparanter helpen als je eigen medewerkers nog met archiefmappen en faxen werken? Alleen door ook interne processen digitaal toegankelijk te maken, wordt het mogelijk om je eindklanten snel en accuraat van informatie te voorzien. Het is cruciaal dat je je medewerkers bij deze verandering betreft, want zij moeten leren om digitaal te denken. Dat gaat hand in hand met het aanpassen van de tools en processen.



3.2 Competenties

Klantgericht opereren is een vereiste. Vaak willen organisaties processen en rollen wel veranderen, maar trekken ze daarvoor nauwelijks nieuwe professionals aan of reserveren ze geen budget. Een aantal jaar later vragen ze zich dan af waarom het allemaal niet is gelukt.

Online marketeers, usability-experts, service-designers, online copywriters, front-end developers, en ga zo maar door, zijn allemaal volwaardige beroepen en je kunt niet verwachten dat je eigen werknemers dat leren met een avondcursus en wat oefenen op de werkvloer. (Digitale) professionals maken het verschil.

Ontwikkelingen gaan snel en het is onmogelijk om alle specialistische kennis in huis te hebben. Bepaal welke competenties intern nodig zijn en welke specialistische kennis ingehuurd moet worden. Bespreek de uitdaging en ambitie met stakeholders en zoek waar nodig samenwerkingen om de juiste ervaring en capaciteit aan je organisatie toe te kunnen voegen.

3.3 Fulfilment

Een veelvoorkomende uitdaging is dat distributie sterk verschilt tussen complexe en minder complexe business. Grote zakelijke orders hebben vaak heel gespecialiseerde distributievooraanpak, terwijl bezorgen bij mensen thuis een fijnmazige distributie vereist. Als je een van beide distributievormen gewend bent, is het niet eenvoudig om de andere ook op te pakken. Uitbesteden lijkt dan een logische eerste stap. Let wel op, want in sommige gevallen is distributie een echt struikelblok. Er zijn industrieën waar bestaande groothandels dusdanig geïntegreerd zijn met de operatie van klanten dat concurreren erg lastig kan zijn.

Maar ook andersom kunnen er problemen optreden. Bij mensen thuis bezorgen is heel anders dan bij bedrijven. Mensen thuis verwachten same-day delivery, willen 's avonds geleverd krijgen of het zelf op kunnen halen bij ophaalpunten.

Enkele tips:

- Leg je distributie-oplossingen naast elkaar en kijk of het nog wel het juiste aanbod is.
- Bepaal welke distributievorm je gaat afstoten en welke gaat je toevoegen.
- Denk aan *dropshipping*, cross-dock of aparte stromen voor bijvoorbeeld je nieuwe consumenten-label.
- Houd er rekening mee dat sommige klanten een eigen verpakking, pakbon of verzendlabel willen gebruiken.

- Betrek in alle gevallen de ict- en logistiek-afdelingen. Schat in wanneer je het zelf nog aan kunt en wanneer je hulp nodig hebt. Fulfilmentpartners zijn zich uitermate bewust van de versmelting tussen markten en kunnen hierbij goed helpen.

4. Waar begin je?

Stel, je verkoopt momenteel alleen aan consumenten, maar je wilt ook zakelijk gaan verkopen, of andersom. Je loopt dan al snel tegen de realiteit aan dat je een markt betreedt waar al regels bestaan (zeker in het buitenland, dus zoek dan een goede partner). Denk hierbij aan andere voorwaarden, prijzen, leversnelheden of gangbare retourtijden. Je kunt hierdoor je bestaande business niet een-op-een kopiëren. Maar aan de andere kant, hoe reageert je bestaande markt als je je aanpast?

Begin 'veilig'

Wanneer de verschillen te groot zijn om te overbruggen, is het soms slim om eerst buiten het zicht te oefenen. Bij een groothandel in automaterialen zijn ze begonnen met een nieuw merk dat met een nieuwe juridische entiteit de b2c-markt gaat bedienen. Er is gekozen om niet in het thuisland Nederland op te starten, maar in een land waar nog weinig marktaandeel vanuit b2b is verworven. Dit vanwege het lagere risico en het ontbreken van kanaalconflicten. Dit maakt pionieren en leren makkelijker.

Ze hanteren hierbij de 'gewoon beginnen'-mentaliteit. Natuurlijk is er een plan, maar er zijn altijd onzekerheden, zoals het consumentenrecht om producten binnen twee weken terug te sturen. Hun oplossing was om hierbij de retourflow gewoon op te zetten en deze daarna te optimaliseren.

Zo leer je al doende. Uiteindelijk geeft het je ook de mogelijkheid om langzaam steeds meer zaken gelijk te trekken.

Het beste van twee werelden

Een manier die niet voor iedereen is weggelegd, is om voor het meest klantvriendelijke model te kiezen en dit uniform toe te passen op de bestaande en nieuwe markt. Combineer krachten. Denk aan hoe Amazon direct na de overname van Whole Foods de prijzen verlaagde en het loyaliteitsprogramma verving door Amazon Prime. Amazon heeft natuurlijk diepe zakken, maar het gaat erom dat ze direct een betere klantbeleving bieden zonder een geheel ander businessmodel te introduceren.

Cultuur

In alle gevallen is het belangrijk om aandacht te besteden aan de cultuur. De klant in het middelpunt stellen staat hierbij centraal. Het werken met klantreizen, personalisatie en het sturen op klanttevredenheid vereisen boven alles een andere manier van denken. Train je medewerkers en blijf ze herinneren aan het belang om vanuit de klant te denken in plaats van vanuit de business.

4.1 Aanbevelingen

- Stop met hokjesdenken. Denk in klantbehoeften (van simpel tot complex).
- Overtuig de directie, want er is een duidelijke visie nodig en dit overstijgt afdelingen.
- Blijf niet te lang hangen in plannen en ideeën, want dan kom je niet verder en wordt er niets tastbaar.
- Neem digitaal ervaren personeel aan om de transitie van je organisatie aan te gaan.

- Doorbreek de verzuiling van je organisatie (zakelijk, consument) door de klantbeleving centraal te stellen.
- Vorm een multidisciplinair team van professionals.
- Focus op klantreizen. Begin klein met een slim concept en bouw dit uit tot iets wat live kan. Optimaliseer daarna telkens een beetje. Het gaat met vallen en opstaan.
- Start met de behoeften van een simpele business en werk stapsgewijs naar de complexere toe. Integreer succesvolle processen in de organisatie.
- Digitaliseer de processen in je organisatie en betrek medewerkers hierbij.
- Meet het klikgedrag en bouw klantprofielen op. Personaliseer hiermee content en functionaliteiten. Denk qua personalisatie aan:
 - het aanpassen van content op de bezoeker en het moment (thuis, onderweg of op het werk);
 - de verhouding tussen emotionele en rationele content. Toon je eerst productspecificaties of eerst de foto's?;
 - het wel of niet tonen van btw en specifieke betaal- en facturatieopties;
 - verschillende productalternatieven of ander advies.
- Centraliseer klantenservice en koppel systemen aan je klantprofielen (let op privacy).
- Werk zo toe naar een open platform dat zich dynamisch aanpast aan klantgedrag.
- Stuur op klantwaardering.
- Werk toe naar een transparant pricingmodel.
- Creëer schaalbare open systemen qua data en productaanbod (API's).
- Werk samen met partijen die ervaring hebben in het voor jouw organisatie nieuwe gebied. Zeker internationaal kunnen juridische eisen en cultuur sterk verschillen.
- Deel ervaringen. Neem deel aan een netwerk van experts zoals ShoppingTomorrow. Wissel ervaringen en problemen uit en kom tot nieuwe inzichten.

Onderschat de verandering naar business-to-human niet. Zie het als een strategische keuze. Het is een continue investering waar je nieuwe competenties voor nodig hebt. De markt is volop in beweging. Als je niets doet, dan is de kans groot dat een ander je markt betreedt met een betere klantbeleving.

GASTHEER

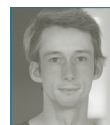


Wim Van Horen
Sales Continental
Europe
Episerver

VOORZITTERS



Marcel Leicher
Client Director B2B
Mirabeau



Floris Nijdam
Creative Consultant
& Lead B2B
Mirabeau

Leden expertgroep



Sjoerd Baars
Manager BCC Zakelijk
BCC



Floortje Janssen
Manager Zakelijk
fonQ



Rick de Jong
E-commerce Manager
Pon.bike



Hans Mulder
Salesmanager Retail
Wegter Grootverbruik



Jacqueline van der Burg
Marketing Manager
Thuiswinkel.org



Linda de Lange
E-commerce manager B2B en België
Greetz



Marcel Agterberg
E-Business Manager
Bunzl Retail & Industry



Marc Wegter
Directeur Eigenaar
Wegter Grootverbruik



Lidushka Ruegebrink
Marketing Manager
Makro Kerstpakketten



Hubert de Koning
Commercieel Adjunct Directeur
Printforce Nederland



Naziha Maghnouji
Business Developer Elektronica
PostNL Pakketten Benelux



Cees van de Water
MarCom/Digital Manager
GAMMA



Keimpe Veldboom
Sr. Marketeer Zakelijk Kopen
bol.com



Laurent Chavagne
Business Innovation Director
MAG45



Linda Sprenkeler
Global Product Owner
Jacobs Douwe Egberts



Roel Zanders
Manager E-commerce B2B
ABS All Brake Systems



Frederik Brouwers
Freelancer management/marketing
consultant, eigenaar
Brouwers E-commerce



Onno Laarman
E-commerce Manager
Schoeller Allibert



Tjibbe Renkema
Head of Strategy
Wavemaker

Aan dit hoofdstuk werkten ook mee:

Erwin Volbeda

Sales Director
Kramp

Bas Schreuder

Digital Business & Transformation Manager
Jacobs Douwe Egberts

Yves van Knippenbergh

Head of E-commerce
HP Nederland