

Expertgroep

# **Drivers of B2B E-commerce Growth**

Hoe benut je de kansen?



shopping  
tomorrow

# Takeaways

B2b-e-commerce is in opmars. Er is veel potentie, maar het vraagt een serieuze inspanning van groothandels en fabrikanten. De afstand tussen de digitale voorhoede en de achterblijvers neemt toe. Hoe komt dit? Welke stappen moet je zetten en waar te beginnen?

De belangrijkste takeaways uit de b2b-expertgroep:

1. Zorg voor een heldere roadmap, waarop de stappen in de digitale transformatie zijn benoemd. Besteed daarbij niet alleen aandacht aan techniek .
2. Betrek je organisatie hierbij: begeleid, inspireer en help anderen in het bedrijf die minder digitaal zijn onderlegd.
3. Maak gebruik van data. Dit helpt om de juiste prioriteiten te stellen en de beste keuzen te maken.
4. Benut de mogelijkheden van logistiek en marketplaces.
5. Luister naar je klant. Zeker in deze coronaperiode wil de klant meer gebruik maken van e-commerce en selfservice. Zorg dat je hier klaar voor bent en beïnvloed het gedrag met conversiedrivers.

Begin vooral! Zet de eerste stap en zorg dat je in beweging komt.

Host



Voorzitter

DE  
NIEUWE  
ZAAK  
DIGITAL COMMERCE

# Wat zijn de groeipijlers van b2b-e-commerce?

Onder leiding van De Nieuwe Zaak en PostNL is de expertgroep Drivers of B2B E-commerce Growth op zoek gegaan naar invloeden op de groei van b2b-e-commerce. Wat is belangrijk en waar te beginnen? De experts uit de industrie hebben inhoudelijke discussies gevoerd, van elkaars voorbeelden geleerd en adviezen ontwikkeld.



“Mijn meest waardevolle learning is dat we moeten blijven innoveren en vernieuwen. Vooral de sessie over organisatie en cultuur heb ik als zeer boeiend ervaren!”

**Gerco van Leeuwen, Würth**

## B2b-e-commerce: meer dan technologie alleen

Gesprekken over b2b-e-commerce gaan vaak al snel over het implementeren van een geschikt e-commerceplatform. Dat is zeker relevant om klanten op een digitale manier te ondersteunen in verkoop en service, maar er is meer. In de expertgroep hebben we vijf aanvullende onderwerpen uitgelicht die aandacht verdienen: marketplaces, logistiek, conversie-drivers, data en organisatie & cultuur. Juist belangstelling voor deze onderwerpen maakt het makkelijker om e-commercekansen te benutten.

## Het groeimodel

In de expertgroepsessies hebben we gewerkt aan de vijf thema's die naast de technische architectuur van belang zijn. Deze hebben we verwerkt in een groeimodel. Hierdoor wordt duidelijk dat b2b-organisaties op alle onderwerpen in beweging moeten komen, idealiter enigszins in balans. Tuig dus geen team met data scientists op zonder dat je een strategie hebt voor marketplaces. Besef dat elk onderwerp aandacht verdient en dat de verschillende thema's invloed hebben op elkaar.

MATURITY LEVEL 1	MATURITY LEVEL 2	MATURITY LEVEL 3	MATURITY LEVEL 4	MATURITY LEVEL 5
DATA				25
CONVERSIEDRIVERS				30
LOGISTIEK				50
MARKETPLACES				40
ORGANISATIE				30

*Het b2b-groeimodel*

### De invloed van COVID-19

Het onderzoeksjaar 2020 is fors beïnvloed door de wereldwijde coronacrisis. Los van het feit dat de fysieke bijeenkomsten met de expertgroep beperkt waren, hebben alle experts uit de groep de impact ondervonden binnen hun organisaties. De ervaring leert dat de crisis veelal tot kansen heeft geleid. Vrijwel alle deelnemers geven aan dat klanten versneld richting digitaal zijn bewogen. Deze versnelling is onder andere het gevolg van de sluiting van showrooms, verminderde mogelijkheden van accountmanagers om op pad te gaan en toenemende behoefte van klanten om op afstand voorraden en orderstatussen in te zien. Een deel van de expertgroep was voorbereid op deze digitale vraag en kon ervan profiteren, een ander deel had moeite om de verandering in goede banen te leiden. Volgens de expertgroep onderstreept COVID-19 nog meer de noodzaak van digitale transformatie. De pandemie versnelt de besluitvorming en ze maakt digitalisering echt tot een boardroom-onderwerp. Zorg dat je in beweging komt. Vandaag is daarvoor een goede dag ...



“Dankzij de expertgroep heb ik binnen mijn organisatie meer draagvlak kunnen creëren voor het opzetten van een b2b-selfserviceplatform. Met name de cases hebben daaraan bijgedragen. De vraag is niet langer ‘of’, maar ‘wanneer!’”  
**Peter Vogel, Coram International**

## 1. Data – Verbeter je performance

Hoe kun je data gebruiken om beter in te spelen op de behoeftes van je klant? En om de performance van je webwinkel of selfservice-oplossing te verbeteren? Het gaat erom dat je beslissingen op onderbuik kunt omzetten naar, en aanvullen tot onderbouwde beslissingen.

### 1.1 Waarde creëren uit data

Uit data kun je vele inzichten halen die je kunt gebruiken om jouw performance te verbeteren. Om waarde uit data te halen onderkennen we drie belangrijke stappen:



Stappenplan om waarde te creëren uit data

Voordat je de data gaat analyseren, moet je beginnen bij je voornaamste uitdaging. Waar ligt voor jouw organisatie de grootste kans? Dat is mede bepalend voor de manier waarop je data moet analyseren. Het begint met een beschrijvende analyse ('Hoe lang blijft een klant?'), vervolgens een verklarende analyse ('Welke klant is loyaler?'), daarna pas je voorspellende of voorschrijvende analyses toe.

### Case: Data learnings bij PostNL

PostNL heeft vanuit zijn datateam belangrijke lessen gedeeld met de groep. Op welke manier kan de inzet van data bijdragen aan e-commercesucces? Er zijn drie voorbeelden gedeeld.

- Onboarding (klant worden): besteed aandacht aan je formulieren. Wist je dat de kans dat een klant afhaakt per invoerveld met 3% toeneemt? Door gebruik te maken van data en velden vast voor hen in te vullen, kunnen je klanten sneller onboarden. Hierdoor behaal je meer conversie en neemt je klanttevredenheid toe.
- Uitbouwen (groei van leads & klanten): vervolgens wil je opschalen en het aantal leads en klanten laten groeien. Je gebruikt data om de klant- en lead-gegevens te verrijken. In eerste instantie (deels) handmatig, maar omwille van de schaalbaarheid ga je steeds meer richting marketing automation. Dat leidt tot een hogere *hit rate*.
- Backoffice (klant blijven): ten slotte kan de backoffice de gegevens in het CRM-systeem automatisch laten aanvullen. Hierdoor kan de klant correct benaderd worden, heb je minder uitstaande debiteuren en de beschikking over de juiste gegevens voor service en marketing.

## 1.2 Loyaliteit meten

Een belangrijke factor in de groei van e-commerce is het stimuleren van de klantloyaliteit. Maar hoe definieer je die? Volgens de expertgroep hangt klantloyaliteit samen met:

- de frequentie van aankoop;
- de hoeveelheid producten die een klant afneemt (*share of wallet*);
- een OCI-koppeling (Open Catalogue Interface);
- merkverbondenheid, meetbaar aan de hand van onder meer nieuwsbriefinschrijvingen en deelname aan spaarsystemen;
- concurrentiepositie. Je klant is lokaal zolang je het beter blijft doen dan het alternatief. Waar je er eerder vanuit ging dat je jouw klant kent en deze bij je blijft, verdwijnt deze zekerheid langzamerhand, zeker in b2b;
- de wegingsfactor van bovenstaande parameters. Is een klant die één grote order plaatst loyaler dan een klant die over het jaar heen meerdere kleine orders plaatst? Dit zal per bedrijf verschillen.

Uiteindelijk gaat het erom dat je onderscheid maakt tussen wat loyaliteit *is* (recent kopen) en wat *samenhangt met*, of *verklarend is voor* loyaliteit (zoals een OCI-koppeling). Vervolgens moet je erover nadenken of je de genoemde kenmerken op individueel klantniveau beschikbaar hebt. De volgende stap is om deze data te analyseren. Hoe kun je een score hangen aan de klantwaarde? Door verschillende parameters die iets zeggen over de loyaliteit van jouw klant onder elkaar te zetten, met daarachter de benodigde acties om deze te verbeteren.

### Case: Hoe CoolSafety klantwaarde meet

CoolSafety is begonnen met twee parameters van het bekende RFM-model<sup>1</sup>: de frequentie van aankoop en de 'recentheid' van aankoop, vertelt commercieel directeur en expertgroep lid Joost Rust. "Heeft een klant vorig jaar wat gekocht en dit jaar niet? Dan is de klant volgens ons rekenmodel een dreigend vertrekkende klant. Echter, we voegen steeds meer parameters toe om de score betrouwbaarder te maken."



"Het is misschien vloeken in de kerk, maar ik zou toch dat onderbuikgevoel nog toevoegen als belangrijke parameter. Uiteindelijk moet je de score aan je account-apparaat geven en de interpretatie hiervan blijft altijd subjectief."

**Martijn van Peer, Nooteboom Textilesa**

## 2. Conversie – Stap voor stap verbeteren

Het verhogen van de conversie van je webshop of portal is een continu proces. Dit vereist een aantal vaste stappen waaronder het interpreteren van de <sup>data</sup>. Verder ga je kijken op welke plek in de customer journey je het beste kunt optimaliseren om de meeste impact te maken; waar kun je knelpunten van gebruikers wegnemen en tegelijkertijd belangrijke doelstellingen van je bedrijf realiseren?



*De drie basiselementen van conversieoptimalisatie*

Hieronder volgen drie voorbeelden vanuit de expertgroep waarmee je aan de slag kunt om de conversie te verhogen.

### 2.1 Cross- en upsell stimuleren

Hoe kun je je klanten ertoe verleiden om andere, betere, duurdere en bijpassende producten te kopen? Cross-sell is in b2c heel gebruikelijk, maar in b2b iets minder bekend. Welke conversieprincipes kun je hiervoor inzetten?

<sup>1</sup> RFM IS EEN METHODE OM KLANTWAARDE TE ANALYSEREN. ZE WORDT VEEL GEBRUIKT IN DATABASEMARKETING EN DIRECT MARKETING EN ZE HEEFT BIJZONDERE AANDACHT GEKREGEN IN DE DETAILHANDEL EN PROFESSIONELE DIENSTVERLENING. RFM STAAT VOOR DE DRIE DIMENSIES: *RECENCY* (HOE RECENTELIJK HEEFT DE KLANT GEKOCHT?), *FREQUENCY* (HOE VAAK KOOPT DE KLANT?) EN *MONETARY VALUE* (HOEVEEL GEEFT DE KLANT UIT?) (BRON: WIKIPEDIA, VERTAALD UIT HET ENGELS)

- Een compleet assortiment tonen, door vanuit de klant te redeneren. Wat heeft jouw klant nodig om zijn business te doen? Denk aan het beter tonen van aanverwante producten.
- Storytelling gebruiken: inspiratie en blogs trekken veel traffic.
- Inspelen op nieuwsgierigheid: zoals triggeren met bijzondere producten en thema's, bijvoorbeeld rondom kerst.
- Inspelen op de angst om iets te missen: producten of acties exclusief maken.
- Inspelen op de neiging tot volgen met social proof ('Andere bedrijven gebruiken dit ook').

## 2.2 Gebruik van het online portal stimuleren

Veel b2b-bedrijven worstelen met de vraag hoe ze bestaande klanten kunnen converteren naar hun (nieuwe) webwinkel of selfserviceportal. In de expertgroep hebben we meerdere oplossingen voor *onboarding* besproken:

- De online wereld met de echte wereld verbinden: zorg ervoor dat de grootste en meest waardevolle klanten bezocht worden om samen door de nieuwe webshop te lopen.
- Klanten met koudwatervrees helpen, bijvoorbeeld door de binnendienst of de accountmanager alvast de winkelmand te laten vullen en het bijbehorende linkje daarvan te delen met de klant.
- Vasthouden aan het bekende: voor klanten herkenbare elementen toevoegen.

## 2.3 Meer conversie via retouren

Een goed retourproces zorgt voor meer omzet en lagere kosten. Deze factoren zijn aan bod gekomen:

- Vooraf helderheid geven over het retourproces. Dit zorgt ervoor dat je grip houdt op retouren, maar ook dat de conversie omhoog gaat.
- Inzage bieden in de status van retouren. Dit zorgt niet zozeer voor extra conversie, maar het zorgt wel voor verlaging van de kosten; de klant weet waar hij aan toe is en hoeft bijvoorbeeld niet te bellen.
- Klantprijzen differentiëren op basis van de snelheid en correctheid van retouren.
- Regelmatig de klanttevredenheid meten. Hiermee voorkom je onnodige retouren en zorg je ervoor dat jouw assortiment afgestemd is op de wensen van jouw klant.

### Case: Gebruik van het online portal stimuleren bij retouren

Vanuit de expertgroep kwam de tip om te werken met vouchers in plaats van creditfacturen. Dit verlaagt de operationele kosten; vaak kost de creditafhandeling meer dan het product dat retour wordt gestuurd. In de voucher kun je tevens de spelregel opnemen dat deze alleen online te besteden is. Zo stimuleer je klanten die nog niet online bestelden om dit in de toekomst wel te gaan doen.

Gedrag (ook in b2b!) is zelden puur rationeel, maar het wordt beïnvloed door diverse psychologische factoren. Maak daar gebruik van.

### 3. Logistiek – *Betrouwbare levertijd is belangrijker dan voorraadinformatie*

Logistiek speelt een hele belangrijke en bepalende rol in b2b-e-commerce. Maar logistiek is zo divers dat er geen eenduidig recept voor is. Hieronder vind je logistieke learnings van de expertgroep voor e-commercegroei.

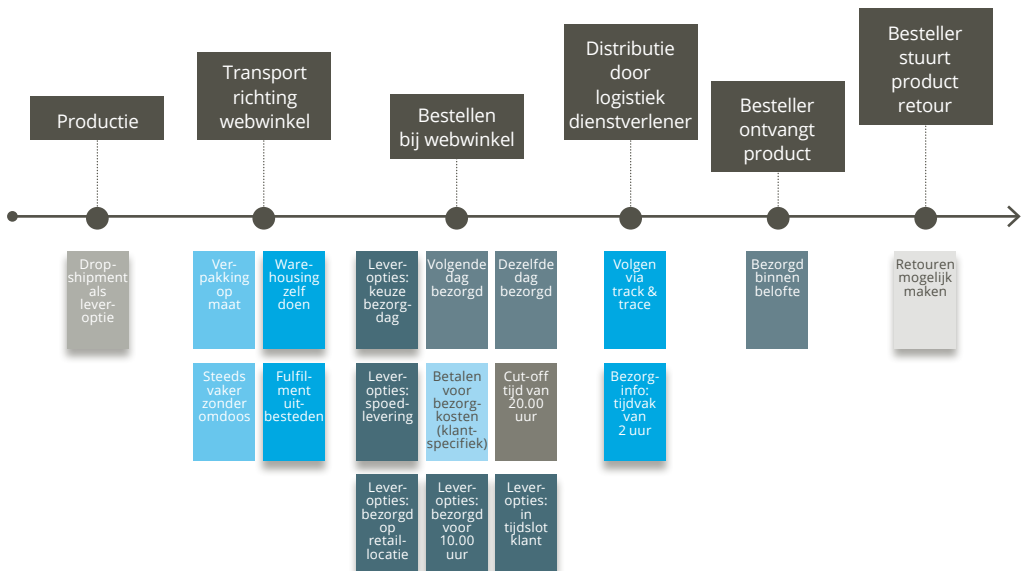
#### 3.1 De invloeden van b2c sijpelen door in b2b

Denk hierbij aan diverse leveringsopties, zoals de mogelijkheid om een dag en tijdstip te kiezen waarop een pakket wordt geleverd. Maar ook aan het principe ‘vandaag besteld is morgen in huis’. We komen deze belofte steeds vaker tegen. Of bestonden deze afspraken altijd al offline, maar worden ze online nu extra goed zichtbaar? In de expertgroep merkten we dat de vele maatwerkafspraken waardoor b2b zich laat kenmerken, uitdagingen opleveren in het digitaliseringsproces. Logistieke elementen als bezorgopties, variatie in cut-off tijd en bezorgkosten kunnen een uitkomst bieden om bestaande zakelijke afspraken ook online aan te houden.

#### 3.2. Groeien in e-commerce via logistiek

Experts zien dat bepaalde logistieke elementen conversieverhogend werken. Door het aanpassen van de cut-off tijd naar een later moment, zagen meerdere expertgroepen de conversie toenemen. Het aanbieden van *next day delivery* en met name spoedleveringen kan conversieverhogend werken. Het kan echter ook een keerzijde hebben: een aantal experts merkte dat de frequentie van bestellingen toenam, zonder dat dit extra omzet opleverde. Niet erg duurzaam, maar ook kostenverhogend voor de webwinkel. Houd behalve de behoefte van jouw klant ook je eigen doelstellingen in het oog.

In onderstaande afbeelding vind je een weergave van het logistieke proces dat geldt voor veel b2b-e-commercepartijen, waarin je met name ziet dat logistieke elementen tijdens *the moment of truth*, het bestelproces, helpen bij het verhogen van conversie of het verhogen van de loyaliteit.



Logistiek proces op basis van ervaringen van de expertgroep Drivers of B2B E-commerce Growth



Experts zijn het erover eens: het is met name belangrijk dat je levert op de dag die je belooft. Naast een aantal basiselementen die een webwinkel sowieso goed op orde moet hebben, zoals next day delivery en de volgbaarheid van zendingen, zien de expertgroepleden ook nieuwe trends. Zo wordt duurzaamheid ook in b2b belangrijker. Logistiek gaat verder dan alleen het vervoeren van producten van A naar B, maar kan ook b2b-e-commercegroei faciliteren. Denk goed na over de behoefte van jouw klanten, het product dat je verkoopt en de bezorgbelofte die hierbij past.

## 4. Marketplaces – Kunnen we ze nog negeren?

Marketplaces domineren al vele branches en ze veranderen ook het e-commercelandschap in Nederland. Gemak, tijdsbesparing, one-stop shopping en lage prijzen drijven de groei van marketplaces. Maar ook de behoefte aan een bekende en vertrouwde partij én de beste user experience doen dat. Bieden marketplaces de uitgelezen kans om verder te groeien in b2b-e-commerce, of toch niet?

### 4.1 Wanneer start je een eigen marketplace of ga je verkopen via een marketplace?

De keuze om zelf een marketplace te starten of je producten op een bestaande marketplace te verkopen hangt af van de strategie van je bedrijf. In onderstaande afbeelding zie je per bedrijfsstrategie redenen om een marketplace op te starten of te gebruiken voor verdere groei in b2b-e-commerce.

	Operational excellence	Product leadership	Customer intimacy
Marketing	<p><b>Producenten</b> Marketinginzet om naamsbekendheid te bouwen en zichtbaarheid bij verkooppunten te maximaliseren</p> <p><b>Groothandels</b> Marketinginzet om maximaal bereik te creëren binnen de doelgroep</p>	<p><b>Producenten en groothandels</b> Marketinginzet om merk- en productvoorkeur op te bouwen</p>	<p><b>Producenten en groothandels</b> Marketinginzet om merkvoorkeur op te bouwen, oriënterende klanten te bereiken en klantloyaliteit te vergroten</p>
Resultaat	<b>Volume</b>	<b>Marge</b>	<b>Klantwaarde</b>
Aanwezigheid op marketplaces	<p><b>Producenten</b> Aanwezigheid op zoveel mogelijk marketplaces met zoveel mogelijk bereik</p> <p><b>Groothandels</b> Zoveel mogelijk producenten aansluiten die zelf zoveel mogelijk afhandeling doen</p>	<p><b>Producenten</b> Aanwezigheid op marketplaces waarvan verkoopvoorwaarden en merkbeleving gecontroleerd kunnen worden</p> <p><b>Groothandels</b> Zo min mogelijk producenten aansluiten</p>	<p><b>Producenten</b> Geen aanwezigheid op marketplaces</p> <p><b>Groothandels</b> Alleen producenten aansluiten om beter op de behoeftes van de doelgroep in te spelen</p>

*Redenen om marketplaces te gebruiken als extra kanaal voor groei*

### 4.2 Impact op de organisatie

Wat betekent het opstarten van of verkopen op een marketplace voor jouw organisatie? Wat is de impact op processen, kennis en techniek binnen de organisatie? En wat betekent het voor je merk?

#### Opstarten van een marketplace

Voor het opstarten van een eigen marktplaats heb je veel nieuwe rollen en bijbehorende kennis nodig. Denk aan contentmanagers, developers, digital marketeers, e-commercemanagers, SEO-specialisten, merchandisers, logistiek managers en mensen die verstand hebben van ketenintegratie. Als je zelf een marketplace opstart zul je keihard aan traffic moeten gaan werken, wat een grote

impact heeft op het marketingbudget. Het starten van een eigen marketplace kan ervoor zorgen dat je nog relevanter wordt voor jouw doelgroep en je jouw positie in de markt verstevigt.<sup>2</sup>

### Verkopen via een marketplace

Er zijn twee manieren waarop je kunt verkopen op een marketplace: via een vendor-account of een seller-account. In het eerste geval koopt een marktplaats in bij jou en verzorgt deze zelf de verkoop, zoals groothandels traditioneel doen. Een vendor-account zorgt voor een extra verkoopkanaal en vereist weinig extra inspanning. Bij een seller-account heb je meer controle over jouw merk en de prijs van jouw product, maar het zorgt er ook voor dat je bijvoorbeeld meer moet investeren in content. Welke manier van verkopen bij jouw organisatie past, hangt af van jouw strategie en de mate waarin je wilt investeren in e-commerce.

#### Case: De groei van Stanley Black & Decker op marketplaces

“We hebben onze verkopen op marketplaces enorm zien toenemen, zeker in de coronaperiode. Dit heeft echter wel impact op onze organisatie”, aldus expertgroepid Eric Nieuwmans van Stanley Black & Decker. “Het belang van actuele productdata is groot, daarbij gaat het zowel om feitelijke als commerciële informatie. Daarnaast zijn marketplaces erg strikt rondom het aanleveren van goederen en data. Zorg dat je je daar aan houdt. Een ander leerpunt betreft het runnen van onze eigen campagnes op marktplaatsen, dat vraagt andere kennis dan we gewend waren. Al met al bieden marketplaces ons een grote kans, maar moeten we ons daar als organisatie op aanpassen.”

### 4.3 Voor- en nadelen van marketplaces

Hoe voorkom je dat je met jezelf concurreert? Het toevoegen van het verkoopkanaal ‘marketplace’ betekent ook extra concurrentie voor je bestaande kanalen. Op marktplaatsen heb je niet altijd invloed op de prijs. Het risico is een ‘*race to the bottom*’ die lang niet altijd nodig is. Een groot voordeel van een marketplace is dat het voorspellend vermogen groter wordt dankzij de hoeveelheid data die je verzamelt. Je kunt datagebaseerd testen met productgroepen, zonder dat je zelf voorraad in huis hoeft te hebben. Ook kun je marktplaatsen gebruiken om op een laagdrempelige manier een buitenlandse markt te betreden.

De conclusie van de experts is dat marketplaces absoluut kunnen bijdragen aan b2b-e-commercegroei. Ze spelen in op de behoefte van de eindklant en bieden de mogelijkheid om aanwezig te zijn waar hij is.

## 5. Organisatie – Innoveren doe je samen

B2b-e-commerce verbeteren doe je met je hele organisatie. Het is een uitdaging om iedereen hierin mee te krijgen, zeker als je innoveert vanuit een bestaande organisatie. De online transitie is niet alleen een ict- of marketingproject, maar ze vraagt ook aandacht van hrm, logistiek en sales. In de expertgroep hebben we vijf aandachtspunten bij dit thema geanalyseerd.

<sup>2</sup> ZIE DE BLUEPAPER VAN DE EXPERTGROEP MARKETPLACES: STARTING YOUR OWN PLATFORM VANAF PAGINA 28

## 5.1 Stakeholder management

Ondersteuning op C-level is enorm belangrijk voor het tempo waarin een digitale transformatie plaatsvindt. Heldere businessplannen en de ontwikkeling van een duidelijke visie zijn cruciaal. Door klein te beginnen, successen te behalen en die te delen kun je ook de rest van de organisatie betrekken en ambassadeurs creëren. Sessies met voorbeelden van innovatieve en snel digitaal groeiende bedrijven kunnen helpen om intern bewustwording te creëren. Hoe zouden *wij* zo'n snel groeiende speler kunnen worden?



“Ik heb de learnings uit de sessie over organisatie en cultuur toegepast binnen Horex: klein beginnen, testen, valideren en weer een stap vooruit.”

**Rob Ammerlaan, Horex Flower**

## 5.2 Verbinding van business en ict

Het grootste probleem bij de verbinding tussen ‘de business’ en ict is dat men vaak elkaars taal niet spreekt. Besluitvorming is lastig, want risico's zijn lastig in te schatten. Een separaat e-commerce team of speciale functies kunnen de brug vormen. Ook helpt het om in diverse overleggen de plannen en voortgang te delen.

## 5.3 Multidisciplinair samenwerken

Hoe organiseer je een multidisciplinair team binnen een complexe matrixorganisatie? Wat kan helpen zijn teamoverstijgende *chapters* waarin bijvoorbeeld alle marketeers vanuit de hele organisatie bij elkaar komen. Alternatief is de e-commerceontwikkeling juist helemaal los te zetten van de rest van de organisatie, in een start-up die snelheid kan maken.

## 5.4 Resourcing

Vooraf bij b2b-organisaties ligt er een forse uitdaging om de beste digitale professionals aan zich te binden. Talenten weten de vaak onbekende groothandels of fabrikanten maar moeilijk te vinden. De oplossing hiervoor is onder meer om een hele aantrekkelijke werkgever te zijn, niet alleen door salariering maar vooral door duidelijke kernwaarden en een open cultuur, die worden vertaald naar de doelgroep op de arbeidsmarkt.

## 5.5 Metrics en rapportages

Niet alleen omzet, maar ook tevredenheid en loyaliteit van klanten zijn belangrijke metrics om op te sturen bij e-commerce. De grote hoeveelheid data die veel experts binnen hun organisatie hebben, vraagt om een data-analist die deze data kan vertalen naar concrete inzichten voor de juiste acties.

### Case: Groei van e-commerce bij Würth

Würth heeft al lange ervaring met e-commerce, maar het heeft de afgelopen vijf jaar echt een vlucht genomen. De specialist in montage- en bevestigingsmateriaal richt zich op het bieden van gemak: het bedrijf wil er altijd voor klanten zijn als dat nodig is. Ook binnen Würth lagen er uitdagingen op het gebied van organisatie en cultuur. Het seniormanagement speelt hierin een belangrijke rol.

Vertegenwoordigers hebben van hun leidinggevende de opdracht gekregen om klanten online te laten aansluiten. Dat is, zoals in veel organisaties, niet zonder slag of stoot gegaan; het vergt veel aandacht en een zoektocht naar verbinding. Drie zaken hebben hierbij geholpen: allereerst commitment vanuit C-level, ten tweede beloning op basis van het e-commerceaandeel en ten derde kennisoverdracht aan de rest van de organisatie die minder digitaal onderlegd is. Würth ziet: hoe meer kanalen de klant gebruikt, hoe loyaler hij is. De combinatie van offline en online biedt meerwaarde.

## 6. What's next?

---

Er is volop aandacht voor digitale transformatie van b2b-organisaties. De coronacrisis heeft de urgentie versneld en ze forceert het zetten van de juiste stappen. Stilstaan is nu echt geen optie meer. De expertgroep identificeert vijf terreinen om op te bewegen aan de hand van een groeimodel (zie pagina 114). Het advies is om deze te plotten op een concrete en overzichtelijke roadmap. Benut de crisis om C-level van de noodzaak te overtuigen en ga aan de slag. Neem je organisatie mee in de digitale mindset en deel je successen. Jouw klant is er al klaar voor!



“We staan aan het begin van een digitale transformatie. De sessies over data en cultuur en organisatie gaven inzichten die wij direct in de praktijk hebben gebracht. Zo hebben wij een uitgebreide KPI-set gemaakt en het datadashboard uitgebreid om nog meer inzicht te krijgen in hoe de klant zich beweegt en gedraagt. Daarnaast hebben wij per vestiging ambassadeurs aangesteld om het draagvlak voor online te vergroten.”

**Daniëlle van der Steen, IP Zanten**

## HOST



**Ilse Verboom**  
*Senior Marktmanager B2B*  
PostNL Pakketten  
Benelux BV

## VOORZITTER



**Jurriën Kerstholt**  
*Directeur / oprichter*  
De Nieuwe Zaak

## Leden expertgroep



**Arno Koopmans**  
*Manager Digital Projects*  
Bieze Food Group



**Bob Veurman**  
*Manager E-Business Marketing*  
Kramp



**Daniëlle van der Steen**  
*Database/ E-commerce manager*  
IP Zanten



**Emil Machiels**  
*Marketing Manager*  
Copaco



**Eric Nieuwmans**  
*E-Commerce Sales Manager Benelux*  
Stanley Black & Decker



**Gerco van Leeuwen**  
*E-commerce specialist*  
Würth



**Hugo Gerritsen**  
*Informatiemanager*  
Coulisse B.V.



**Jacqueline Roest**  
*Manager Marketing & Strategie*  
Makro Kerstpakketten



**Joost Rust**  
*Commercieel Directeur*  
CoolSafety



**Marloes de Ruiter**  
*Interim E-Business Manager*  
Cemex Trescon



**Mart Hakkert**  
*Verkoop & Marketing Manager*  
Araco international



**Martijn van Peer**  
*Business Development Manager*  
Nooteboom Textiles



**Melvin van der Zeyden**  
*E-commerce Manager*  
Yex B.V.



**Paul de Roode**  
*Manager Customer Facing Solutions*  
CRH



**Peter Vogel**  
*Digital Business Director*  
Coram International



**Pieter van der Linden**  
*Business Development & Retail*  
*Manager, Smurfit Kappa*  
Corrugated Benelux B.V.



**Quint Koevoets**  
*Key account manager*  
L'Oréal



**Rein Donselaar**  
*Segmentleider Retail*  
BVB Gardening



**Rick van Koppen**  
*E-commerce & innovatie*  
The Greenery



**Rob Ammerlaan**  
*E-commerce Manager*  
Holex Flower



**Tim van Dalen**  
*e-Business Manager*  
ERIKS



**Victor Brummer**  
*Commercieel Directeur*  
Shiseido