

Expertgroep

Business Model Innovation for B2B2X

Een antwoord op hyperconcurrentie in de keten



shopping
tomorrow

Takeaways

1. Om snel op ontwikkelingen in te kunnen spelen, kiest 60 procent van de organisaties volgens Gartner in 2023 voor een *composable* businessstrategie. De organisaties die voor zo'n aanpak kiezen, zijn 80 procent sneller met het implementeren van nieuwe functies.
2. Een succesvolle innovatie of transformatie van het huidige businessmodel vraagt om systeemdenken. Vanuit verschillende perspectieven ('lenzen') bekijk je het gehele systeem. In kleine cycli vinden continu interventies plaats, waarmee je gedurende het proces steeds op het maximale resultaat stuurt.
3. Met bewezen methodieken kun je bepalen wat de behoeften zijn van alle stakeholders in de waardeketen. Zo kun je daar als organisatie beter op inspelen.

Host



Voorzitter



Hoe zet je de stap naar een toekomstbestending business-model?

Toekomstbestendige marketing- en verkooporganisaties bewegen constant mee met veranderende klantbehoeften. Snel kunnen signaleren en anticiperen betekent inzichten verzamelen vanuit het directe klantcontact, om die vervolgens om te zetten in een modulair dienstenaanbod en gepersonaliseerde contactmomenten. De focus op (*digital*) *service design* is essentieel voor het moderne businessecosysteem.

Voor b2b-bedrijven is dit anders. Zij bevinden zich vaak (te) ver van de eindklant, door de toeleverings- en distributieketens waarbinnen zij acteren. En toch hebben ook zij te maken met de behoefte om hun businessmodel te innoveren, zodat ze relevant blijven voor hun klanten en toeleveranciers in de keten.

In deze blueprint vind je de uitkomsten en adviezen van onze expertgroep, die aan de slag ging met de onderzoeksvraag:

Hoe kan ik mijn b2b-organisatie transformeren tot een klantgericht ecosysteem door alle belanghebbenden in de waardeketen met elkaar te verbinden?

De expertgroep biedt vanuit een strategisch raamwerk handvatten om te starten met het innoveren van je businessmodel. De modulaire aanpak van de groep verduidelijkt we aan de hand van definities, onderzoeksmodellen en verwijzingen naar verdiepende informatie.

1. Markt en uitdagingen

Hoe ziet de zakelijke markt er anno 2022 uit, en welke uitdagingen liggen er?

1.1 Weerbaarheid en wendbaarheid

Als de crisis van de afgelopen twee jaar het bedrijfsleven iets heeft geleerd, is het wel dat weerbaarheid van een organisatie (*resilience*) belangrijk is, maar wendbaarheid (*agility*) nóg belangrijker. Organisaties zien het belang van snel kunnen anticiperen en veranderen van businessmodellen in, maar ze vinden het ook complex om dit in de praktijk te brengen.

"In infinite games, like business or politics or life itself, the players come and go, the rules are changeable, and there is no defined endpoint. There are no winners or losers in an infinite game, there is only ahead and behind."

Simon Sinek¹

¹ SIMON SINEK IS EEN AMERIKAANSE AUTEUR VAN MANAGEMENTBOEKEN, WAARONDER START WITH WHY EN THE INFINITE GAME. OOK IS HIJ OPRICHTER VAN THE OPTIMISM COMPANY, ZIE SIMONSINEK.COM

Toekomstbestendige marketing- en verkooporganisaties bewegen constant mee met veranderende klantbehoeften. Ze zoeken naar creatieve manieren om hun markt te laten groeien. Zoals bijvoorbeeld supermarkten en zorgverzekeraars, die zich tegenwoordig ook als 'lifestyle & health-partners' positioneren.

1.2 Uitdagingen voor b2b-organisaties

Voor b2b-bedrijven is het lastiger om mee te bewegen. Vanwege de gebruikelijke toeleverings- en distributieketens staan b2b-bedrijven meestal ver van de eindgebruiker af. Hierdoor hebben ze geen goed zicht op de vragen en behoeften van klanten verderop in de keten. Het is lastig om deze informatie via distributiepartners te verkrijgen; het risico dat hun relaties met ketenpartners onder druk komen te staan en ketens daarmee worden verstoord is groot.

Tegelijkertijd blijft de concurrentiedruk op b2b-bedrijven toenemen. Voorheen maakten ze onderscheidende producten, maar nu hebben ze te maken met concurrenten die vergelijkbare producten tegen lagere prijzen aanbieden op marketplaces als AliExpress, Amazon of Wish.

Duurzame bedrijfsvoering wordt eveneens een selectie criterium. Het gebrek aan grondstoffen en de maatschappelijke noodzaak om de *carbon footprint* te verlagen zorgen ervoor dat b2b-bedrijven moeten nadenken over duurzamer produceren. Ondertussen winnen relaties terrein op producten.

"The End of Ownership: A new, fully digital society is emerging. Everywhere you look - from ecommerce, to connected cars and transportation, to smart medicine and reader-driven news - the world of business is becoming defined by relationships instead of products."
Zuora²

De expertgroep herkent deze uitdagingen, voortvloeiend uit de behoefte om wendbaarder te worden en meer in ecosystemen te denken.

1.3 Onze aanpak: systeemdenken

Wendbaarder en weerbaarder moeten worden, je businessmodel aanpassen en dat in een hyperconcurrerende keten: het is een complex probleem, in jargon een *wicked problem*.

Er zijn twee oplossingen voor zo'n wicked problem. De eerste is de sequentiële route: feiten verzamelen, oplossingen schetsen en modelleren, op kleine schaal testen, aanpassen en opschalen. De tweede is de route van het zogeheten systeemdenken. Hierbij zoek je naar relaties en patronen en bekijk je het probleem vanuit verschillende perspectieven. In kleine cycli doe je continu interventies waarmee je constant op het maximale resultaat stuurt. Dit systeemdenken past in de huidige tijdgeest.

1.4 Vragen en bijpassende methodieken

In de expertgroep hebben we gekozen voor systeemdenken en hebben we dus meerdere perspectieven ('lenzen') geselecteerd waarmee we naar 'het systeem' kijken. Deze lenzen zijn veelal terug te voeren op bekende methodieken en modellen, maar het is vooral de samenhang van inzichten die ons verder brengt.

2 THE END OF OWNERSHIP IS EEN RAPPORT VAN ZUORA, MAKER VAN SOFTWARE VOOR ABONNEEDIENSTEN, UIT 2018. HET ONDERZOEK WERD UITGEVOERD VOOR THE HARRIS POLL

We hebben lenzen en bestaande methodieken bekeken, waarmee we een antwoord kunnen geven op de volgende vragen:

1. Wat zijn mijn ketens en wat is mijn ecosysteem? Wat is mijn natuurlijke klantsegmentatie?
2. Wat is het potentiële bedrijfsmodel om in contact te komen met de hele waardeketen: de toeleveringsketen, distributiepartners en klanten?
3. Hoe vergroot ik, met aanvullende digitale diensten, de aantrekkelijkheid van mijn reguliere productaanbod? Welke taken wil mijn klant eigenlijk gedaan krijgen?
4. Hoe manage ik de verwachtingen en behoeften binnen mijn organisatie? Hoe ontdek ik gedeelde waarden?
5. Hoe ontwikkel ik een modulair en schaalbaar marketing- en salesplatform, waarmee ik klanten, partners en de interne organisatie kan bereiken en bedienen?
6. Hoe stem ik het tempo van veranderingen af op de klantadoptie, organisatorische veranderingen en de technologische push?

We besloten om te kijken naar de drie belangrijkste onderdelen van ons vraagstuk: klanten en partners, stakeholder- en change-management en technologie. Voor elk van deze onderdelen kozen we een methodologie die ons helpt om antwoorden te vinden: respectievelijk *jobs-to-be-done*, het *repetory grid* en het *composable digital experience platform* (DXP).



Composable businessstrategie



Klanten en partners



Stakeholder- en
change-management



Technologie

Jobs-to-be-done

Rep-Grid

Composable DXP

2. Een composable businessstrategie

Wil je wendbaar zijn, dan moet je volgens onderzoeks- en adviesbureau Gartner 'composable' zijn.³

2.1 Producten en diensten in kleine componenten

Organisaties met een vooruitziende blik ontleden hun product- en dienstenportfolio tot op de kleinst mogelijke *packaged business capabilities* (PBC's). Dat betekent dat je je producten en diensten in kleine componenten moet opbreken, zodat je deze steeds in nieuwe businessmodellen kunt toepassen.

3 GARTNER KEYNOTE: THE FUTURE OF BUSINESS IS COMPOSABLE, 19 OKTOBER 2020, GARTNER.COM

“Packaged Business Capabilities (PBCs) are applications or services developed around a particular business function. A PBC is a grouping that consists of a data schema, a set of services, APIs, and event channels. A PBC serves a specific business capability.”

Gartner

Gartner voorspelt dat in 2023 zestig procent van de mainstream organisaties composable business als een strategische doelstelling noteert en een toenemend aantal PBC's zal gebruiken. De organisaties die voor een composable businessstrategie kiezen, kunnen tot tachtig procent sneller nieuwe functies implementeren.

2.2 Klantcontact door de keten heen

B2b-organisaties gebruiken digitale kanalen en marktplaatsen om rechtstreeks in contact te komen met (eind)klanten en partners. Zo vergroten ze de aantrekkelijkheid van hun reguliere productaanbod met aanvullende digitale diensten, aftersales en kennisdeling. Deze trend is versneld door de COVID-19-pandemie. Marketing en sales veranderen door die ontwikkeling van b2b naar wat we b2b2x noemen. De letter X staat voor alle potentiële businessmodellen die een b2b-speler kan aangaan buiten zijn directe klant, dus verder kijkend in de waardeketen (b2b2b, b2b2c et cetera).

B2b-bedrijven blijven relevant door de verkooporganisatie digitaal te ondersteunen en het productieproces sneller aan te passen. Van massaproductie tot vraaggestuurde en intellectuele output in kleinere aantallen.

“De klant centraal zetten is geen synoniem voor álles compleet digitaliseren. Dat blijkt ook als we kijken naar de werk- en denkwijze van de Würth Group. Daarbinnen speelt het menselijke contact nog steeds een cruciale rol.”

Gerco van Leeuwen, e-commercespecialist, Würth Group

Moderne marketing- en verkooporganisaties willen:

- elke bezoeker en terugkerende klant kunnen volgen, identificeren en begrijpen;
- de inhoud, ervaringen en serviceaanbiedingen gedurende het volledige klanttraject kunnen beheren en de customer *lifetime value* (CLV) verhogen;
- overgaan van een multichannel- naar een omnichannel-klantstrategie.

Waarmee de marketing- en salesteams in staat zijn om:

- eenvoudig klantsegmenten te bouwen en te delen binnen de volledige MarTech- en AdTech-ecosystemen;
- marketing- en contentproducties via een gestructureerd proces te organiseren;
- de volledige customer journey te orkestreren, in plaats van te werken aan best-next-actions.



Aan de slag met een composable businessstrategie?

De expertgroep heeft verdiepende informatie over composable businessstrategieën en de verschillende methodieken gebundeld op de website van voorzitter Macaw, bereikbaar via deze QR-code. Daar lees je onder andere meer over Gartner's visie op composable business en over de opdracht die de expertgroepleden tijdens een van de sessies uitvoerden om hun ketens in kaart te brengen.

3. Klanten en partners begrijpen met jobs-to-be-done

"Je klant wil geen boor, je klant wil een gat maken", zei de legendarische marketingprofessor aan de Harvard Business School Theodore Levitt in de jaren 60.⁴ Bij het ontwerpen van waardeproposities wordt wel gekeken naar de behoeften van de doelgroep, maar vanuit een productpush: dit is ons product, en dit kun je ermee doen.

3.1 Jobs-to-be-done

Jobs-to-be-done (JTBD) is een methodiek om meer klantgericht te ontwerpen. Een paradigmashift, waardoor organisaties anders naar hun eigen bedrijf, product én businessmodelinnovatie leren kijken. Bij jobs-to-be-done benader je je klant niet als een afnemer van jouw product of dienst, maar als iemand die iets gedaan wil krijgen.

"Overall, JTBD is not a single method: it's a lens, a way of seeing. JTBD lets you step back from your business and understand the objectives of the people you serve. To innovate, don't ask customers about their preferences, but instead understand their underlying intent."

Jim Kalbach in The Jobs To Be Done Playbook⁵

De JTBD-benadering laat zien dat je met heel andere aanbieders concurreert. Weet je met de juiste product- of dienstinnovaties de plussen (*gains*) te vergroten of de minnen (*pains*) te verkleinen? Dan kiezen klanten voor jou! Jij zorgt er namelijk voor dat klanten sneller en/of beter en/of comfortabeler hun '*job done*' krijgen.

3.2 Jobs-to-be-done voor b2b2x

B2b heeft te maken met een keten aan afnemers die ieder hun eigen klussen moeten klaren. Achterhaal je de JTBD van de volgende partij in je keten? Dan ontdek je met welke businessinnovaties je jezelf sterker als *preferred supplier* neerzet. Maar hoe doe je dat?

⁴ WHAT CUSTOMERS WANT FROM YOUR PRODUCTS, CLAYTON M. CHRISTENSEN, SCOTT COOK EN TADDY HALL, 16 JANUARI 2006, HARVARD BUSINESS SCHOOL, HBSWK.HBS.EDU

⁵ KALBACH, J., 2020. THE JOBS TO BE DONE PLAYBOOK: ALIGN YOUR MARKETS, ORGANIZATION, AND STRATEGY AROUND CUSTOMER NEEDS, TWO WAVES BOOKS



"Tot de expertgroepsessie bij Sitecore, over jobs-to-be-done, had ik nog nooit op die manier over mijn vak nagedacht. Iemand die voor een boor komt wil niet boren, die wil een gat in de muur. Die manier van denken zette mij weer aan het denken."

Ronald Renskers, Kramp Groep

Kwantitatief én kwalitatief onderzoek onderbouwen je productportfoliostrategie. Met marktonderzoek en data-analyses onderbouw je de uitgangspunten van de marktbehoefte. Zorg er daarbij voor dat je communiceert over het leven van je klant, niet over jouw dienst. Vraag goed door; wanneer er emotie in het antwoord zit, kom je tot de belangrijkste pijn- en winstpunten. Vraag ook naar alternatieve oplossingen die je klant gebruikt: dit verscherpt je blik op de JTBD en op met wie je eigenlijk concurreert.



Aan de slag met jobs-to-be-done?

Veel meer over jobs-to-be-done is te vinden op de site van de expertgroepvoorzitter, bereikbaar via de QR-code. Hoe is de methodiek ontstaan? Hoe kun je zelf anders leren kijken naar (klant)behoeften in de keten?

4. Stakeholders beter begrijpen om een succesvolle innovatie te realiseren

Bij businessmodelinnovatie is niet alleen sprake van ketenverandering of nieuwe technologie. Een succesvolle innovatie vereist dat mensen hun denkbelden en gedrag veranderen.

Om het bedrijf te creëren dat je voor ogen hebt, moet je gedrag vertonen dat daarbij past. Voor dat gedrag is iedereen op de werkvloer verantwoordelijk, óók de directie. Vaak wordt een imago gecommuniceerd dat niet strookt met de werkelijke overtuigingen van het bedrijf. Op de lange termijn levert dit frictie op, en ontstaat een innovatiebarrière.

4.1 Een gedeeld beeld van de beoogde verandering met Rep-Grid

We gebruikten de repertory grid-techniek (Rep-Grid), een veelgebruikte methode bij imago-onderzoek, om een gedeeld beeld mee te vormen. Met behulp van deze methode achterhaal je dimensies waarop consumenten, merken of medewerkers hun organisatie beoordelen. De techniek is gebaseerd op George Kelly's psychologische theorie van persoonlijke constructen.

De essentiële bouwstenen van deze theorie (en het repertory grid ofwel repertoriumraster) zijn de persoonlijke interpretaties van mensen met betrekking tot hun omgeving. Een grid bestaat uit vier delen:

- **Een onderwerp:** het gaat over een deel van de ervaring van de persoon.
- **Een reeks elementen:** elke reeks woorden, zinnen, of zelfs korte gedragingen kan worden gebruikt als een elementenreeks. Bij de aankoop van een auto zou bijvoorbeeld een lijst met voertuigen binnen de prijsklasse een elementenreeks kunnen zijn.
- **Een reeks constructen:** de basistermen die de klant gebruikt om betekenis te geven aan de elementen.
- **Een reeks beoordelingen van elementen op constructen:** elk element wordt gepositioneerd tussen de twee uitersten van het construct met behulp van een 5- of 7-punts waarderingssysteem. Dit wordt herhaaldelijk gedaan voor alle constructen die van toepassing zijn. Zo wordt de betekenis ervan voor de klant gemodelleerd en wordt statistische analyse mogelijk gemaakt.

De expertgroep heeft dit zelf toegepast onder begeleiding van Jens Nadig, een psycholoog die zich in deze methodiek heeft gespecialiseerd. De leden van de expertgroep blijken veelal dezelfde normen en waarden te hebben, ondanks dat ze in compleet verschillende branches werken. Er blijkt een voorkeur te zijn ontstaan voor bedrijfsvoering waarin de klant centraal staat, een ontwikkeling die volgens experts een uitvloeisel is van de pandemie: er is behoefte aan een zachtere, persoonlijker benadering aan klantzijde.



“Om de huidige bedrijfs- en leiderschapscultuur zichtbaar te maken, voerde JVD Group een medewerkersonderzoek uit met de repertory grid-methodiek. Het onderzoek heeft ons inzicht gegeven in intuïtief gedeelde waarden, competenties, sterkere en zwakkere punten en in blinde vlekken van teams en JVD als geheel. De interne vervolgstappen zijn gebaseerd op de afstand tussen de resultaten en het ideaalbeeld van werknemers, waardoor een doelgericht en op maat gesneden proces is opgezet.”
Lars Helleman, JVD Group

Belangrijke waarden binnen de expertgroep zijn: datagedreven, innovatief, praktisch, mensgericht en kennisdeling. Antipathie was er voor egocentrisme, gebrek aan focus, emotioneel handelen en gedreven worden door meningen.

4.2 Drie essentiële lessen voor succesvol stakeholder- en change-management

Wat is er nodig voor succesvol stakeholder- en changemanagement? De drie belangrijkste lessen:

1. Maak verandering tastbaar voor iedereen binnen de waardeketen.
2. Houd het levend. Ga doorlopend met transformatie aan de slag en ga hier frequent met elkaar over in gesprek.
3. Werk kortcyclisch. Ga niet voor één *big bang*, maar voor kleine veranderingen die je klantbediening en bedrijfsvoering stap voor stap verbeteren.



Aan de slag met stakeholder- en change-management?

Meer informatie over repertory grid is te vinden op de site van de expertgroepvoorzitter, bereikbaar via de QR-code. Ook lees je daar hoe je de techniek kunt toepassen binnen jouw organisatie.

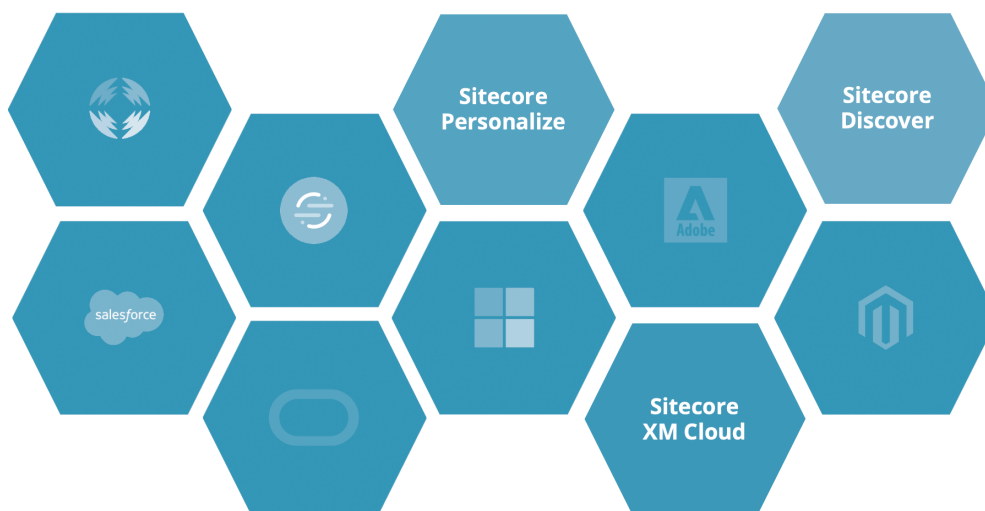
5. Composable DXP maakt businessmodelinnovatie mogelijk

Elke organisatie maakt gebruik van een digital experience platform (DXP), om in contact te komen en blijven met klanten en ketenpartners. Alleen is die technologie niet altijd goed ingericht en afgestemd op de processen, doelstellingen en mensen.

Een DXP is samengesteld uit een aantal systemen, elk gericht op een specifieke functionaliteit. Denk aan contentmanagement, commerce, personalisatie, klantdata en CRM. We hebben het over een 'platform', omdat organisaties proberen om al die verschillende systemen met elkaar te integreren, zodat ze samen een gepersonaliseerde ervaring kunnen bieden aan hun klanten.

Softwareleveranciers hebben de afgelopen jaren geprobeerd om een grotere *share of wallet* te creëren, door steeds meer applicaties aan hun totaalpakket toe te voegen. Terwijl deze aanpak schaalvoordelen kan opleveren, is er ook een aantal nadelen aan verbonden. Denk aan een potentiële *vendor lock-in* (waardoor het moeilijker wordt om van softwareleverancier te veranderen), die innovatie kan belemmeren; wanneer je vastzit aan je softwareleverancier ben je afhankelijk van diens innovatiesnelheid.

Daarom adviseert onze expertgroep om een composable platformarchitectuur te omarmen. Composable business gaat verder dan het ontwikkelen van de beste op zichzelf staande applicaties en systemen. Alle componenten moeten optimaal bij elkaar passen, ongeacht de leverancier.



Composable platformarchitectuur



"De presentatie die Kristoff Copmans van Sitecore gaf over composable business was erg inspirerend. Door deze expertgroepsessie ben ik tot de conclusie gekomen dat we onze digitale roadmap weer eens onder de loep moeten nemen."

Arnold Vleeskens, i-team Global

Zes redenen om met composable business aan de slag te gaan

Het afwegingskader om voor composable business te kiezen zal voor elk bedrijf uniek zijn. Maar om organisaties op weg te helpen, lichten we aan de hand van zes redenen toe waarom een composable DXP voor elke (b2b-)organisatie waarde toevoegt.

De eerste drie redenen gaan over ondersteuning van het gebruiksgemak:

1. Snellere time to value

De aard van composable tech-architectuur is dat deze wendbaar, schaalbaar en snel bij te sturen is. Dus als de behoeften van je klanten veranderen, ben je met een composable DXP in staat om mee te bewegen en zo investeringskosten sneller terug te verdienen.

2. Best-of-breed

Met composable business kun je je DXP afstemmen op je bedrijf en alleen die applicaties selecteren die je nodig hebt om de bestaande hiaten mee op te vullen. Je hebt de keuze uit de beste technologie op de markt, voor elk afzonderlijk onderdeel, en je kunt effectief en kostenefficiënt handelen.

3. Klantgericht

Met een composable DXP kun je je klanten echt prioriteit geven en unieke omnichannel-ervaringen aanbieden. Naadloze, consistente interacties en een gepersonaliseerde ervaring zullen helpen om sympathie, vertrouwen en loyaliteit op te bouwen. En aangezien je gegevens van elke klantreis verzamelt, kun je deze op basis van de data optimaliseren.

De volgende drie redenen gaan over technologische flexibiliteit:

1. Flexibiliteit om te integreren met bestaande marketingstack

Een composable DXP kan eenvoudig worden geïntegreerd met je bestaande marketingstack; zo'n platform is gebouwd om snel te kunnen worden ingezet. Composable business stelt je in staat om flexibel te zijn, snel te handelen en ongeëvenaard schaalbaar te zijn.

2. Specifiek op maat gemaakte eindoplossingen

Om rijke klantervaringen te creëren, moeten ze worden afgestemd op het gedrag en de voorkeuren van je doelgroep. Composable oplossingen zijn klantgericht en zorgen ervoor dat je alleen de functionaliteiten hoeft af te nemen die je nodig hebt. Op- en afschalen is vervolgens eenvoudig mogelijk.

3. Technologische vrijheid

In de wereld van vandaag verschijnen en evolueren kanalen voortdurend, en daarmee veranderen ook klantgedrag en -verwachtingen. Met een composable DXP voorkom je een potentiële vendor lock-in en krijg je de vrijheid om technologieën te integreren die de klantervaring optimaliseren.



Aan de slag met een composable digital experience platform?

Meer informatie over composable DXP's is te vinden op de site van de expertgroepvoorzitter, bereikbaar via de QR-code. Ook lees je daar nog meer over de voordelen die zo'n platform jouw organisatie kan bieden.

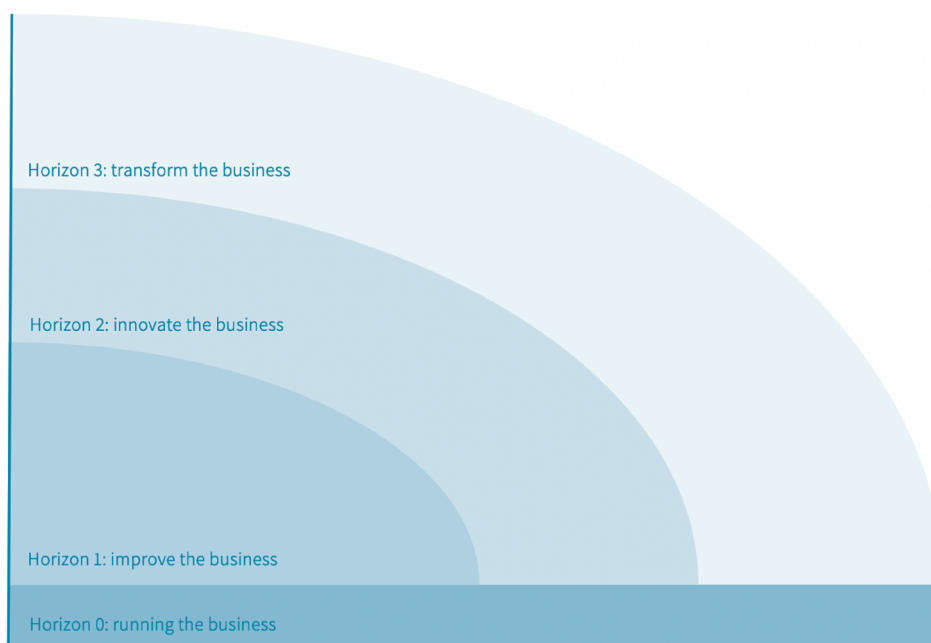
6. Businessmodelinnovatie: optimaliseren en innoveren

Businessmodelinnovatie is een reis zonder eindbestemming. Het is een continu proces, waarbij je steeds op zoek bent naar de beste manier om jouw klanten te bedienen.

Onze expertgroep onderzocht een aantal methodieken om de prioriteiten mee te definiëren en om het management mee te nemen in de nodig. Eén van die methodieken is het 3 horizons-model.

Het 3 horizons-model is een raamwerk dat organisaties helpt om na te denken over hun langetermijnstrategie. Het biedt strategische begeleiding en het helpt bij het maken van plannen voor de toekomst, om de business achtereenvolgens te verbeteren, innoveren en transformeren:

- **Horizon 1:** Deze horizon richt zich op wat de organisatie nu moet doen. Het is meestal een voortzetting van de huidige strategie, met enkele aanpassingen en verbeteringen.
- **Horizon 2:** Deze horizon richt zich op wat de organisatie in de nabije toekomst wil doen. Het gaat om het bereiken van bedrijfsdoelstellingen waarvan ze minstens drie jaar verwijderd is, en het zal enkele richtingsveranderingen of strategieën vereisen om deze doelstellingen te bereiken.
- **Horizon 3:** Deze horizon richt zich op wat de organisatie in de verre toekomst zou moeten doen. Het gaat om het behalen van bedrijfsdoelstellingen die ten minste vijf jaar verwijderd zijn van nu, waarvoor mogelijk aanzienlijke koerswijzigingen nodig zijn.



Het 3 horizons-model voor de toekomst van bedrijven

Ten slotte

Ondanks dat de deelnemers binnen onze expertgroep allemaal verschillende rollen hadden, in zeer uiteenlopende industrieën, herkenden ze zich allemaal in de beschreven problematiek en de complexiteit daarvan. Succesvol transformeren en zo de concurrentie voorblijven is een ontzettend grote uitdaging.

Businessmodelinnovatie is noodzakelijk om als organisatie succesvol te blijven. Zeker wanneer je je binnen b2b bevindt en je te maken hebt met leveranciers, ketenpartners én (eind)klanten.

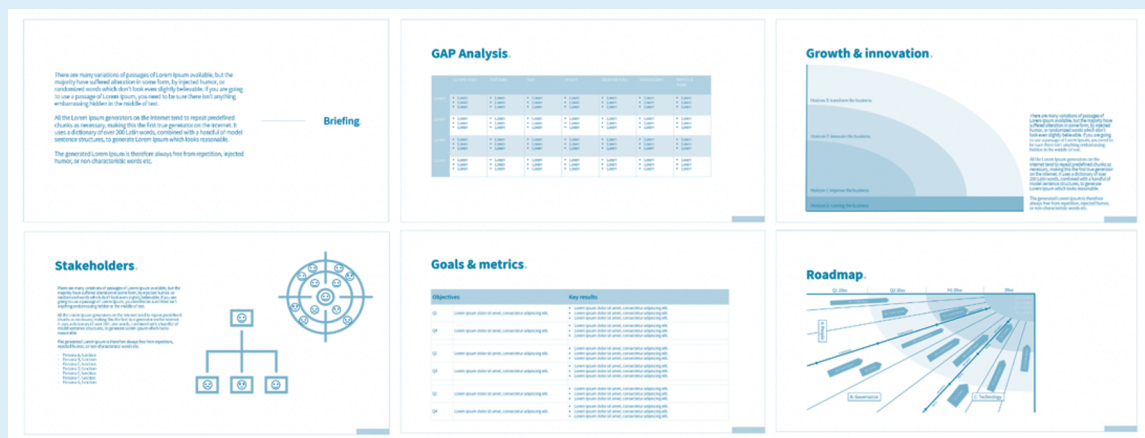
Maar een *big bang*-aanpak verkopen aan het management, dat werkt niet. Daarom pleiten we voor (en zien we de voordelen in van) een composable businessstrategie.

Graag geven we je aan het einde van deze blueprint nog de volgende concrete tips mee:

1. Concentreer je op de JTBD's door het verzamelen van data en kwalitatief inzicht van je stakeholders in je hele keten.
2. Bepaal je positie en waarde in het ecosysteem, creëer de bijbehorende cultuur en handel naar je beloftes.
3. Maak je organisatie en je technologie-stack klaar voor continue druk op wendbaarheid én snelheid.

Executive brief

De expertgroepvoorzitter heeft een zogenoemde executive brief ontwikkeld waarmee je een behapbaar document kunt maken dat alle bevindingen uit de vorige hoofdstukken meeneemt. Verschillende methodieken, een overzicht van de stakeholders, de belangrijkste KPI's en een roadmap worden daarin gecombineerd.



De executive brief is beschikbaar via de QR-code.

HOST



Sultan Semlali
*EMEA Head of Business
Value and Strategy
Sitecore Nederland*

VOORZITTER



Marcel Nijland
*Strategy and Business
Development Consultant
Macaw Nederland*

Leden expertgroep



Alain Mathieu
*Marketing Manager
MegaGen Benelux*



Paul van Brussel
*B2B E-commerce manager
Swinkels Family Brewers*



Alexander Cramer
*Digital Accelerator
Cramerco*



Robin van Ophoven
*Manager E-commerce
FrieslandCampina Nederland*



Annick Beyer
*Corporate Communication
& Business Development
Bieze Food Group*



Ronald Renskers
*Manager Data Quality
Kramp Groep*



Arnold Vleeskens
*Marketing Manager
i-team Global*



Dirk Mulder
*Sector Banker Retail
ING bank*



Hemko van Wezel
*Directeur Marketing
Sligro Food Group*



Lars Hellemans
*Managing Director
JVD Group*



Maarten Hoebeek
*Business Project Manager
Data & Digital
Achmea*



Martijn van Peer
*Business Development
Manager
Nooteboom Textiles*