

Driving strategic innovation

Disrupt jezelf, voordat een ander het doet



Deze blueprint wordt je aangeboden door een expertgroep van ShoppingTomorrow-Thuiswinkel.org 2026

In een wereld die razendsnel verandert, willen én moeten we samen werken aan een veilige, duurzame en innovatieve digitale economie. Ondernemers staan voor nieuwe kansen en uitdagingen, terwijl de verwachtingen van consumenten zich continu ontwikkelen. Daarom inspireert, faciliteert en mobiliseert Thuiswinkel.org ondernemers, experts en partners met kennis, inzichten en praktische handvatten voor verantwoord digitaal ondernemen.

Als innovatieprogramma van Thuiswinkel.org is ShoppingTomorrow de inspiratiebron voor digitale ontwikkelingen en innovatiemotor van de e-commercesector. Hier werken professionals, experts en kennispartners samen om antwoorden te vinden op de vraagstukken van vandaag en de kansen van morgen. In expertgroepen werken zij samen aan inzichten, praktijkervaringen en concrete aanbevelingen die de sector helpen koers te bepalen en te bouwen aan de toekomst van de e-commerce.

De resultaten van die samenwerking vind je terug in alle bluepapers.
Veel leesplezier!

**Wil je volgend
jaar meedoen?**

**Meld je aan
als expert!**



Key takeaways

1. **Bepaal eerst je strategische positie, kies dan pas de oplossing.** Toets elk idee aan waarde, macht in de keten en een verdienmodel, voordat je de techniek induikt.
2. **Disrupt jezelf, voordat een concurrent het doet.** Focus op de ideeën die niemand hardop durft uit te spreken. Je eigen hoofd trekt vaak al aan de rem voordat iemand überhaupt nee heeft gezegd.
3. **Bepaal je eigen toetsingscriteria.** Beoordeel elk idee met AI aan de hand van een set criteria, bijvoorbeeld klant, verdienmodel, capaciteit, compliance en circulariteit. Bepaal zelf wat voor jouw organisatie het zwaarst weegt.
4. **Automatiseer waar het kan, beslis waar het moet.** AI versnelt het denken, maar de technologie hallucineert net zo makkelijk als dat ze overtuigt en de meerwaarde is sterk afhankelijk van de context. De mens blijft aan het roer.
5. **Zet AI in om je verhaal voor te bereiden, niet om het te vertellen.** AI kan onderzoek en analyses versnellen. Laat een agent je plan vertalen naar de taal en KPI's van IT, finance en HR, maar breng het zelf naar de directie.

Inhoudsopgave

- H1. De AI-wasstraat: van bierviltje naar prototype
- H2. Strategische positie boven oplossing
- H3. Disrupt jezelf, voordat een ander het doet
- H4. Een kijkje bij een koploper
- H5. Conclusie

Samenvatting

Hoe zorg je ervoor dat een e-commerce-innovatie niet blijft steken bij een pilot, maar écht landt in de directiekamer? Die vraag stond centraal in de expertgroep Driving strategic innovation. In een reeks sessies pitchten de deelnemers hoe ze hun eigen bedrijf zouden disrupten ofwel op zijn kop zetten. Ze toetsten de ideeën via een AI-ondersteund proces en brachten een bezoek aan een organisatie die AI al structureel inzet.

E-commercebedrijven die AI inzetten om processen een fractie sneller te maken, missen de essentie en laten kansen liggen. Deze blueprint laat zien wat er gebeurt als je AI juist inzet om je strategische positie in de markt te veranderen.

Het uitgangspunt is simpel: stel de strategische positie boven de oplossing. Voordat een idee de techniek in mag, moet het antwoord geven op drie vragen: welke waarde levert het aan de klant, hoe onmisbaar maakt het jou in de keten en hoe verdien je er duurzaam aan? Vijf expertgroepleden pasten deze formule toe op hun eigen bedrijf, met de opdracht het zo hard mogelijk te disrupten. De resultaten, van een groothandel die verandert in een supply-laag voor de bouw tot een meubelketen die eigenaar wordt van de hele levenscyclus van een product, laten zien hoe een scherpe positie tot heel andere technologische keuzes leidt.

Om van idee naar bewijs te komen, hanteerde de groep een principe: laat een AI-agent elke stap ondersteunen, van een idee op een bierviltje tot een getest prototype. Toetsing gebeurt op eigen criteria door AI-persona's van visionairs. Het is steeds een mens die de uiteindelijke beslissing neemt. Want AI versnelt het denken, maar het denkt niet zelf na en overtuigt niet in jouw plaats.

Je eigen organisatie disrupten voordat een ander het doet?

Maak direct een afspraak met de voorzitters en hosts, of vraag een presentatie aan van de expertgroep!

Neem contact op met de expertgroep



1

De AI-wasstraat: van bierviltje naar prototype

Een idee, hoe scherp ook, is nog geen bewijs. Om snel en gericht vooruit te komen, hanteert de expertgroep Driving strategic innovation een principe: laat een AI-agent bij elke stap van een innovatieproces meekijken. Omdat een agent sneller toetst, consistentere oordeelt en geen eigenbelang heeft in de uitkomst, iets waar een intern comité weleens mee worstelt.

Hoe je dat principe invult, is aan de eigen organisatie. De expertgroep werkte dit onderzoeksjaar met een concreet voorbeeld: een proces van stappen dat de groep de 'wasstraat' noemde, gekoppeld aan een set eigen criteria. Zie dit als een illustratie van de aanpak, niet als het enige juiste model. De stappen staan hieronder op een rij.

1. Bierviltje

Het beginpunt is een kort, ongefilterd idee: een probleem, een kans, een frustratie.

2. Business Model Canvas

Het idee krijgt structuur door het klantsegment, de waardepropositie en het verdienmodel uit te werken.

3. Council of heroes

In deze stap laat je een idee beoordelen vanuit het perspectief van verschillende fictieve adviseurs: de *council of heroes*. Dat kunnen bepaalde rollen zijn, zoals een ervaren retaildirecteur of kritische investeerder, maar ook bekende personen uit je vakgebied, dood of levend. Met AI creëer je persona's op basis van hun perspectief, kennis en ervaring, zodat je het idee door verschillende brillen kunt bekijken. Zo kun je je propositie vanuit verschillende, ook kritische perspectieven toetsen. Niet omdat deze persona's de techniek beter begrijpen, maar omdat ze weten waarom een klant iets wel of niet koopt.

4. Human check

De mens filtert het advies: wat is waardevolle kritiek, wat is ruis? Het canvas wordt aangescherpt.

5. Toetsing

Elk idee moet voldoen aan een aantal harde criteria voordat het verder mag. De expertgroep gebruikte de vijf C's als voorbeeld (zie kader). Kies vooral zelf wat het meest relevant is voor jouw organisatie. We hebben bijvoorbeeld AI ingezet om te ontdekken hoe je validatie – heel belangrijk – gaat inzetten. Als je weet waarop beslissers hun oordeel baseren, kun je ook persona's maken die jou helpen in de voorbereiding op je pitch. Zo kun je mogelijk al wat lastige vragen voor zijn.

6. Agent-selectie

Welke AI-agents zijn nodig om van plan naar product te gaan? Zoeken, schrijven, ontwerpen en voortgang bewaken vragen om verschillende agents, niet om één generalist.

7. Iteratiegroep

De agents bouwen, testen en verbeteren zelfstandig – *build, measure, learn* – tot een prototype klaar is om aan beslissers te tonen.

De vijf C's

De expertgroep toetste de ideeën [stap 5 uit de wasstraat] op vijf criteria met een C:

1. **Customer:** los je een écht probleem op voor de klant?
2. **Commercial:** is er een houdbaar verdienmodel?
3. **Capacity:** heb je de mensen en de rekenkracht om te schalen?
4. **Compliance:** voldoe je aan de AVG, AI-wetgeving en UPV-eisen?
5. **Circularity:** wat is de impact op de wereld?

Dit is slechts een voorbeeld van een prioriteitenlijst. Elke organisatie kan eigen criteria kiezen, afhankelijk van wat het zwaarst weegt.

Wie bewaakt de agents?

Naarmate agents zelfstandiger werken, groeit de behoefte aan sturing. In de sessies ontstond een eenvoudige rolverdeling: een AI-CEO bewaakt de strategische richting, een AI-CFO beslist wat iets mag kosten, en een aparte tokenbewaker voorkomt dat agents het rekenbudget in één dag opmaken door inefficiënte loops. Klein in opzet, groot in effect: zonder die bewaker verlies je de controle voordat je het doorhebt. Maar wat als er een conflict ontstaat? Dan is de mens weer aan zet.

Wat niet verandert, welke criteria je ook kiest: de mens blijft het middelpunt. Een AI-agent toetst consistent en heeft geen eigenbelang, maar de ondernemer, initiatiefnemer en uitvoerder blijft een mens. Diens hoofd ligt op het hakblok als het misgaat, niet dat van een agent. Besluitvorming hoort daarom altijd bij de mens te liggen, en dat geldt evengoed voor het overtuigen van de organisatie: een pitch of presentatie aan de directie wordt door een mens gegeven, niet als AI-output voorgelezen.

Dat is ook waarom controle onmisbaar blijft. Een taalmodel presenteert aannemelijke onzin met evenveel zelfvertrouwen als een juist antwoord. Wie de output van een agent zonder controle doorzet naar de directie, neemt een risico dat niemand heeft getoetst. Voor de techniek en de organisatie eromheen geldt dus: digitaal waar het kan, menselijk waar het moet.



2

Strategische positie boven oplossing

Vraag een e-commerceprofessional naar de toekomst van zijn bedrijf, en het antwoord komt bijna altijd in de vorm van techniek: een chatbot die vragen beantwoordt, een tool die sneller bestelt of een dashboard dat processen automatiseert. De vraag die veel minder vaak gesteld wordt, is een andere: welke strategische positie wil je hebben in de markt, en waarom zou een klant daarvoor kiezen?

De expertgroep Driving strategic innovation begon dit onderzoekjaar niet met de techniek, maar met een formule:



Je strategische positie is de optelsom van je waarde, je macht en je verdienmodel. Bij elk van die delen speelt een concrete vraag:

- Waarde: welk probleem los je écht op voor de klant, niet alleen voor je eigen proces?
- Macht: hoe word je onmisbaar in de keten, zodat een klant niet zomaar overstapt naar een concurrent?
- Verdienmodel: hoe verdien je hieraan, op een manier die standhoudt?

Zolang deze drie vragen onbeantwoord blijven, is een project een kostenpost met een indrukwekkend uiterlijk.

Pas wanneer de positie scherp is, wordt automatisering een instrument in plaats van een doel op zich. Let wel: een effect kan ook negatief of neutraal uitpakken. En een positie die klopt, zegt nog niets over wat deze kost. Wie de onzekerheid van zijn klant overneemt (bijvoorbeeld een prijsgarantie, levertijdbelofte of maatvoering) zet die onzekerheid op de eigen balans. De vraag die daarbij hoort is niet of het werkt, maar wat er gebeurt als het een jaar lang tegenzit. Weet je dat niet, dan is het idee niet dood. Het is alleen nog niet af. Buiten de lijntjes kleuren kan veel opleveren, maar blijf bij voorkeur wel op de juiste kleurplaat.

Om te bepalen of een idee die positie ook waarmaakt, gebruikte de expertgroep een eenvoudige matrix. Optimaliseert het idee het bestaande model, of doorbreekt het de markt? Coolblue, dat voortdurend de conversie verbetert, is een schoolvoorbeeld van het eerste: *improvement*. Spotify, dat de muziekindustrie herschreef, is een exponent van het tweede: *invention*. Beide zijn waardevol. Het wringt pas wanneer een bedrijf denkt dat het aan invention doet, terwijl het in werkelijkheid een sneller dashboard bouwt. Wij hebben als expertgroep vooral gekeken naar innovatie.

Wat is het verschil tussen een chatbot en een AI-agent?

Een chatbot is een gesprekspartner: je stelt een vraag, hij antwoordt. Een AI-agent doet meer. Hij voert zelfstandig taken uit, haalt informatie op uit meerdere bronnen en bereidt beslissingen voor, zonder dat iemand elke stap aanstuurt. In deze blueprint draait het vooral om dat laatste: agents die stukken van een innovatieproces overnemen, onder toezicht van een mens. We hebben de wasstraat ook getoetst met gewone prompts, maar dit bleek ontoereikend wat betreft chatvenster en capaciteit. Nog een reden om met agents te werken.



3

Disrupt jezelf, voordat een ander het doet

Tijdens de eerste sessie kreeg elke expert uit de groep een ongemakkelijke opdracht: stel je voor dat je ontslag neemt en een nieuw bedrijf start met maar één doel: je huidige werkgever irrelevant maken. Zonder rekening te houden met budget, legacy-IT of interne politiek. Vijf pitches uit die oefening hebben deze blueprint gehaald:

1. Van groothandel naar supply-laag voor de bouw

Installateurs en bouwbedrijven willen geen onderdelen bestellen, ze willen doorwerken. Een expertgroeplid schetste hoe een technische groothandel kan veranderen in een autonome supply-laag voor de bouw: een digitale collega die materiaal aanlevert op het moment dat een monteur het nodig heeft. Wie stilstand op de bouwplaats onmogelijk maakt, is geen leverancier meer. Die is onmisbaar.

2. Voorspelbaarheid boven bestelgemak

Metaalprices bewegen dagelijks mee met de wereldmarkt. In zo'n markt wint niemand structureel op een gelijkaardig aanbod. Een tweede expertgroeplid, actief in de metaalhandel, liet zien hoe slimme techniek en voorraadcapaciteit garanties kunnen geven op prijs en beschikbaarheid. Daarmee kan het handelsbedrijf het risico van de klant overnemen, in plaats van alleen het product te leveren.

3. Zekerheid in plaats van een product

Traprenovatie is technisch, definitief en foutgevoelig, wat klanten doet twijfelen. Een derde expertgroeplid, fabrikant van maatwerktrappen, herformuleerde de eigen belofte: niet de trap is het product, maar de zekerheid dat de maatvoering klopt. Een augmented reality-app meet tot op de millimeter nauwkeurig. De fabrikant draagt het risico, niet de klant.



4. Het beslissingsplatform voor wonen

Een woning inrichten is een van de lastigste consumentenbeslissingen die er zijn: te veel opties, te weinig overzicht. Een vierde expertgroeplid, actief in woonretail, schetste het eigen bedrijf als beslissingsplatform voor wonen, waarin techniek en inspiratie de plek innemen van de traditionele showroom.

5. Eigenaar van de levenscyclus, niet van de verkoop

Het vijfde expertgroeplid, werkzaam bij een meubelretailer, stelde de radicaalste vraag: wat als je geen meubelwinkel meer bent, maar de plek waar meubels hun hele leven blijven terugkeren? Door eigenaar te worden van de klantrelatie, de data en de circulaire cyclus, vergelijkbaar met het model van bekende tweedehandsplatforms, verschuift de waarde van eenmalige verkoop naar een langdurig partnerschap.

Vijf verschillende sectoren, vijf verschillende technologieën, eenzelfde beweging: van product naar belofte, van transactie naar relatie.

Geen van deze ideeën begon bij de techniek. Ze begonnen bij de vraag waar twijfel of onzekerheid zit bij de klant, en wat er gebeurt als je die wegneemt.

Maar interessanter: er vielen ook ideeën af. Ze voegden niets toe, behalve gemak voor één persoon of afdeling. Of het was gewoon een 'cool' project. Eén case ging verder dan dat: sluit de winkels, verplaats alles naar online. Op papier klopte het verdienmodel: minder vastgoed, minder personeel, hogere marge. Wat de pitch over het hoofd zag, was waar de klant in dit geval voor terugkwam: het gesprek in de winkel, iemand die meekijkt. Wie dat wegneemt, ruilt zijn positie in voor een kostenbesparing. Het idee sneuvelde dus niet op het verdienmodel, maar op macht.

Voor de context: er waren zo'n 25 pitches. Vijf bleven er hangen. Zo gaat het in de praktijk ook. En dit is nog maar de fase vóór de verdere uitwerking. Reken erop dat je afscheid moet nemen van een idee waar je op dat moment in gelooft. Deze

initiatieven zijn ook (gedeeltelijk) door de wasstraat gegaan, juist om sneller tot conclusies en vooruitgang te kunnen komen.

Opvallend was waar de aarzeling vandaan kwam: niet uit de inhoud. Vrijwel niemand zei dat een idee technisch onhaalbaar was. De rem zat in de vraag of de directie hier wel op zat te wachten, of het budget er nog was, of iemand hoger in de organisatie eerst zijn zegen moest geven, of het simpelweg te futuristisch klonk om uit te spreken.

Wat ook opvalt: ideeën worden niet afgeschoten, ze worden niet gepitcht. Een idee dat in een vergadering sneuvelt, vond tenminste iemand overtuigend genoeg om het te brengen. De ideeën waar het echt om gaat, halen die vergadering nooit. Hier ligt een praktische rol voor een AI-agent. Niet om het gesprek te voeren, wel om de prijs van dat gesprek te verlagen. Wie een idee heeft dat te futuristisch klinkt om uit te spreken, kan het in een half uur laten uitwerken tot een voorstel met een klantsegment en een verdienmodel eronder. Dan breng je geen onderbuikgevoel naar de directietafel, maar iets dat af is. Dat verandert niets aan de bedrijfspolitieke kan van de zaak. Het verandert wel wat je in een idee durft te investeren voordat iemand ja heeft gezegd.

Wees dus voorzichtig met de conclusie dat weerstand altijd op iets waardevols wijst. Soms weet degene die tegenspuutert gewoon iets wat jij niet weet. Het onderscheid heeft te maken met één vraag: wat verliest deze persoon als ik gelijk heb? Is het antwoord budget, status of een afdeling, dan wijst de weerstand richting je verdienmodel. Is het antwoord niets, dan gaat het over de inhoud en moet je luisteren. Die afweging kun je overigens niet uitbesteden. Een agent weet niet wie in jouw organisatie wat te verliezen heeft, en zal die vraag toch overtuigend beantwoorden.



4

Een kijkje bij een koploper



Naast de eigen pitches bracht de expertgroep ook bezoeken aan externe organisaties die AI al langer structureel inzetten. Hieronder lichten we drie toepassingen bij een van deze organisaties uit. Dit is geen vervolg op de vijf cases uit het vorige hoofdstuk, wel een blik op hoe volwassen AI-toepassing er in de praktijk uit kan zien.

Van 600 naar minder dan 100 meldingen per maand

De organisatie bouwde een chatbot voor personeelsvragen over verlof, contracten en beleid. Vóór de chatbot kwamen er maandelijks zo'n 600 e-mails binnen bij het HR-team, waarvan 65 procent simpelweg te beantwoorden was met informatie die al in bestaande documenten stond. Na de chatbot daalde dat tot minder dan 100 per maand.

De les zit niet in het taalmodel. De organisatie besteedde eerst zes maanden aan het herstructureren van de eigen kennisbank, voordat de chatbot live ging. Zonder die opschoning levert elk model plausibele onzin. Datahygiëne is bij AI geen bijzaak. Het is de voorwaarde.

10 experts, 11 antwoorden

Voor het inruilen van gebruikte producten liet het bedrijf een computervisionmodel foto's beoordelen op schade, in plaats van een winkelmedewerker. De aanleiding was niet efficiëntie, maar consistentie: laat tien experts hetzelfde product beoordelen, en je krijgt elf verschillende prijzen. Een klant die online een indicatie kreeg en in de winkel een lager bod, voelde zich bekocht. Het model, dat nog wordt getest en doorontwikkeld, geeft nu elke klant, in elke winkel, dezelfde beoordeling.

1 supervisor, 7 agents

Voor locatiekeuzes bij nieuwe winkels zet de organisatie een supervisor-agent in die zeven gespecialiseerde deelagents aanstuurt. Ze zijn elk gericht op een ander onderdeel, waaronder demografie, concurrentie, kannibalisatie en marktgroei. Wat een vastgoedteam voorheen weken kostte om handmatig te verzamelen, levert het systeem nu binnen enkele minuten op, inclusief een onderbouwd locatievoorstel. Niet om de beslissing over te nemen, maar om het team sneller bij de beslissing te brengen. Ook deze toepassing wordt nog getest en doorontwikkeld.

5

Conclusie

Innovatie in gevestigde organisaties struikelt zelden over de techniek. Ze struikelt over legacy-IT, over risicomijdend gedrag en over de angst om het eigen verdienmodel ter discussie te stellen.

De vijf pitches in deze blueprint laten zien dat de oefening werkt: een groothandel die zichzelf herdefinieert als supply-laag; een trappenfabrikant die zekerheid verkoopt in plaats van een product; een meubelretailer die eigenaar wordt van een levenscyclus in plaats van een verkoop. Los daarvan liet een bezoek aan een externe organisatie zien dat structurele AI-toepassing praktisch haalbaar is: een chatbot en zes maanden datawerk schelen honderden e-mails per maand; een computervisionmodel maakt schadebeoordelingen consistent; zeven agents doen in minuten waar een team weken over deed.

Wat deze voorbeelden gemeen hebben, is niet de technologie. Het is de volgorde. Eerst de strategische positie: de optelsom van waarde, macht en verdienmodel. Dan pas de oplossing. Wie deze volgorde omdraait, bouwt met AI sneller de verkeerde oplossing.

De AI-wasstraat maakt die volgorde behapbaar, als voorbeeld van hoe het kan: zeven stappen, eigen toetsingscriteria en op elk kritiek moment een mens die controleert en beslist. Dat proces vervangt geen strategie; het verkort de weg ernaartoe, van weken naar dagen, van een aanname tot een getest prototype.

Niet het mooiste AI-model wint, maar het bedrijf dat zijn eigen model durft aan te vallen voordat een concurrent of nieuwkomer het doet. Het lastigste daaraan is niet de tegenspraak van anderen. Het is het idee dat je zelf al hebt weggestreept, omdat je op voorhand dacht dat de directie er toch niet aan zou willen.

Hosts & Voorzitters



Johanna Björk

Principal Partner Marketing Manager
Contentful



Mats Boerstra

Senior Account-Executive
Algolia



Mats Hellstrom

Sr. Strategic Alliances Manager
Contentful



Shenelle Jordan

Field & Partner
Marketing Manager
Algolia



Nicky Untung

Partner Manager North
& Southern Europe
Vercel



Jeroen van Meel

Business Growth Manager
Kega



Joachim Dircke

Head of Partnerships
Kega

Experts



Alex Baar

E-commerce Lead
Makro Nederland



Angela van Dongen

CCO
Upstairs traprenovatie



Annelies Boonstra

Director Marketplace
DPG Media



Bobby Dilano

Global D2C Campaign Manager
Versuni Netherlands



Cees Conijn

Head of Marketing & E-commerce
Loods 5 Web



Clint Rooijackers

Commercial Data Analyst
Rituals Cosmetics Enterprise



Erwin Calot

Informatiemanager
HANOS



Jeroen Hessing

Digital Development Manager
Skins



Joost van der Wal

ICT Enterprise Architect
DekaMarkt



Marc Pool

Marketing Manager
Roba Metals



Mark de Kam

Senior Professional CRM &
Loyalty Marketeer
Stellantis Financial Services



Martijn van Peer

Business Development Manager
Nooteboom Textiles



Mayke Laarhoven

Sr Manager Digital Innovation
adidas



Menno Hes

Manager E-commerce
Dynamo Retail Group



Milou Mertens

Strategie en Performance
Intergamma



Niels van Willigen

E-Commerce Manager
Koninklijke Auping



Norbert Roelofs

Service Experience Leader
IKEA



Paul Leuverink

Head of E-commerce
Mosadex



Quinten Heerema

Manager Bedrijfsvoering
Distrivers



Rob de Gouw

E-commerce Manager
IP Duursma



Roy Heilersig

E-commerce Manager
Holland Pharma



Stefan Schuyleman

Manager E-commerce & Marketplaces
Sleepworld



Suzan Aalders

Programma Manager
Toelevering Online



Thomas Gussekloot

Senior Product Owner Webwinkel
& Marketplace
ANWB



Wesley Huijsman

Proces Manager Data Beheer
TABS Holland Services

Deze bluepaper werd mede mogelijk gemaakt door ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org en:



algolia



contentful
from Salesforce



Vercel



kega