



# Van rups tot vlinder

Transformeer uw businessmodel en ontpop tot een *solution provider*

Meer en meer bedrijven bieden niet louter producten of diensten aan, maar oplossingen, die verschillende producten, diensten en technologieën op maat integreren. Een bedrijf omvormen tot *solution provider* is echter niet eenvoudig. Dit onderzoek stippelt een tienpuntenplan uit, waarmee bedrijven deze transformatie succesvol kunnen doorlopen. Ze gaat ook na in welke mate het Vlaamse bedrijfsleven evolueert naar het aanbieden van oplossingen.

# “Zich heruitvinden als *solution provider* vraagt een omschakeling van een productgerichte naar een doorgedreven klantgerichte houding.”

## Oplossingen zijn dé oplossing

Oplossingen winnen steeds meer aan belang. Ze verschillen van producten en diensten in die zin dat ze specifiek ontworpen zijn om te voldoen aan de vragen en noden van klanten. Ze vertonen een belangrijke graad van integratie, waarbij producten, technologieën en diensten op vraag van de klant gecombineerd worden. Een ander kenmerk van oplossingen is de hoge toegevoegde waarde voor de activiteiten van de klant. Geïntegreerde oplossingen bieden klanten de mogelijkheid hun inkomsten te verhogen en kosten te drukken en nemen een deel van de risico's en verantwoordelijkheden van de klanten op zich.

## Drijfveren voor de ontwikkeling van oplossingen

Meer en meer productiebedrijven integreren in hun aanbod allerlei diensten zoals financiële diensten, onderhoud, onderdeelbeheer, upgrades en updates, consulting, marketingondersteuning, opleidingen, operationele diensten, enzovoort. Ook bedrijven uit de dienstensector begeven zich op het domein van oplossingen, door verbanden aan te gaan met leveranciers van producten of andere dienstenaanbieders, zodat ze nog beter kunnen inspelen op de behoeften van hun klanten.

Atlas Copco ontwikkelt industriële uitrustingen zoals assemblagelijnen en zwaar gereedschap. Lange tijd volstond de sterke technische achtergrond om Atlas Copco een belangrijk concurrentievoordeel te geven. De voorbije 5 à 10 jaar is de concurrentie echter bijgebeend en spelen technische eigenschappen een minder grote rol voor de producten die Atlas Copco ontwikkelt. Als antwoord daarop investeert het bedrijf in de ontwikkeling van diensten, die een steeds groter deel van zijn toegevoegde waarde gaan uitmaken.

Bij veel bedrijven zijn de producten dermate gemeengoed geworden dat een nieuwe strategie zich opdringt. Bij de klanten groeit ook de vraag naar diensten. Activiteiten en *skills* die ze niet als centraal beschouwen, *outsourcen* ze en hun verwachtingen ten opzichte van hun leveranciers liggen hoger.

Ook de trend naar verticale disintegratie doet de vraag naar oplossingen toenemen. In plaats van de hele waardeketen – bijvoorbeeld van grondstof tot afgewerkt product – te willen beheersen, leggen bedrijven zich meer en meer toe op hun kernactiviteit, waarbij ze het aantal betrokken derden proberen te beperken. *Solution providers* zijn met andere woorden preferentiële partners en *one-stop-shops*, die het aanbod van andere leveranciers integreren en complexe technologieën beheersen.

## Een businessmodel voor oplossingen

Dit businessmodel bevat een blauwdruk voor alle *solution providers*, onafhankelijk van hun aanbod of sector.

- > **Waardepropositie:** de *solution provider* ontwerpt, bouwt, integreert, onderhoudt en/of updatet een volledig operationele oplossing om te voldoen aan de behoeften van de klant. Deze oplossing heeft een hoge toegevoegde waarde, groter dan de som van de verschillende onderdelen. Daarvoor moet de *solution provider* uitblinken in de naadloze integratie van verschillende producten, diensten, kennis en technologieën. Hij moet een breed gamma van diensten na verkoop aanbieden en de klanten ondersteunen met consulting tijdens de hele levenscyclus van de oplossing. Mogelijk verzorgt hij ook aankoopfinanciering, in ruil voor een aandeel in de waarde die de klant genereert dankzij de oplossing.

Twee jaar terug begon de Belgische afdeling van printproducent Xerox met Enterprise Marketing Services. Dat biedt een oplossing om elk klantencontact te optimaliseren wat betreft marketingefficiëntie. Zo creëerde Xerox een campagne voor autofabrikant d'Ieteren. Uit een databank van potentiële klanten werd een doelpubliek geselecteerd van mensen die in de nabije toekomst een auto planden te kopen. Via digitale en printkanalen werd elk van deze klanten benaderd met een persoonlijke boodschap. De omzettingsratio toonde aan dat de geoptimaliseerde communicatie leidde tot lagere kosten en hogere inkomsten. Xerox integreerde hiervoor databankgegevens, IT-systemen, print- en digitale technologie en creëerde een direct marketingcampagne, waarvoor het gespecialiseerde reclamebureau inschakelde.

- > **Klanten:** de ideale klant staat open voor het samen uitbouwen van een geïntegreerde oplossing en het ontwikkelen van een langetermijnrelatie met de *solution provider*.  
Een *solution provider* richt zich best op klanten met vergelijkbare noden, wat herbruikbare modules oplevert. Uiteraard moet de klant ook bereid zijn te betalen voor de oplossing. Daarom zijn *decision makers* op senior niveau de beste gesprekspartners: zij hebben immers een globaal overzicht op de totale waarde die een oplossing creëert.
- > **Waardeketen:** door interne en externe diensten en componenten te integreren in een operationele oplossing neemt een *solution provider* een groter deel van de waardeestroom voor zijn rekening. Daarvoor moet hij langetermijnrelaties opbouwen, niet alleen met de klanten, maar ook met leveranciers en partners.

Ondernemingen met een netwerk van dealers staan voor een extra uitdaging. Van in het begin afbakenen wie welk stuk van de koek mag verwachten, helpt om conflicten te voorkomen. Zo werkt Betafence op het vlak van afsluitingen, traditioneel met dealers, maar is het in zijn communicatie met hen duidelijk over het feit dat het grote projecten zoals politie en militaire instellingen zelf voor zijn rekening neemt.

- > **Kostenopbouw:** bij prijsbepaling is het belangrijkste element de toegevoegde waarde die de oplossing voor de klant betekent. *Solution providers* gaan ook op zoek naar een evenwicht tussen maatwerk en standaardisatie. Door herhaalbare oplossingen in een aangepaste vorm opnieuw toe te passen bouwen *solution providers* vaardigheden en schaalvoordelen op. *Solution providers* ontwikkelen innovatieve inkomstenmodellen, gebaseerd op bijvoorbeeld gebruik, resultaat of gegenereerde waarde. Bij Atlas Copco is dat een combinatie van maandelijks dienstenvergoedingen en een tarief per prestatie, zoals per geproduceerde auto. Voor de klant betekent dit dat de kosten stijgen of dalen naargelang de uitrusting meer of minder gebruikt wordt.
- > **Waardenetwerk:** *solution providers* onderhouden uitstekende contacten met potentiële klanten, externe leveranciers en partners, concurrenten, sectorexperts, enzovoort.

*Solution providers* maken het verschil door hun klantgerichtheid en de toegevoegde waarde die er voor hun klanten écht toe doet. Daarbij spelen integratie en herhaalbaarheid een doorslaggevende rol. Door herhaalbare oplossingen te ontwikkelen en uit te blinken in integratie biedt een *solution provider* een superieure toegevoegde waarde, die bij de klanten resulteert in hogere winstmarges.

## Oplossingen aanbieden: hoe organiseert u dat?

Om zich te reorganiseren tot *solution provider* moet de hele onderneming op één lijn zitten. De transformatie vraagt immers een aanpassing van de bedrijfscultuur en -waarden, de structuur en processen, de competitieve capaciteiten, en de *incentives* en metingen.

De onderneming moet omschakelen van een productgerichte naar een klantgerichte houding. Zowel de interne organisatie als de partners moeten hiervan doordrongen zijn.

Een *solution provider* blinkt uit in projectmanagement en (systeem-)integratie. Daarnaast zijn capaciteiten nodig op basis van dienstverlening, aanbestedingen, sectorspecifieke kennis, consulterende verkoop, netwerken...

*Incentives*, metingen en prijsbepalingen moeten rekening houden met klantgerichte variabelen, zoals tevredenheid en de totale levenswaarde van een oplossing.

## Oplossingen aanbieden in 10 stappen

De stap naar oplossingen is voor elk bedrijf anders en verloopt zelden lineair. De transformatie wijzigt het DNA van een onderneming ingrijpend en heeft gevolgen voor het hele businessmodel.

### Stap 0. Oplossingen aanbieden of niet?

Weeg af welke kansen oplossingen bieden vergeleken met het huidige businessmodel, hoe geïntegreerd het bedrijf moet worden om oplossingen aan te bieden en hoe goed het een complete transformatie en de bijhorende beroering aankan.

### Stap 1. Overtuig de hele organisatie

De complete toewijding van het topmanagement en de medewerkers is vereist. Communiceer en licht het belang van oplossingen toe, niet alleen bij het personeel maar ook bij partners en externe leveranciers.

### Stap 2. Ontwikkel en versterk een klantgerichte houding

Een klantgerichte houding moet centraal staan in alle processen, structuren, klantencontacten, communicatie, enzovoort. Weten wat de klanten willen en goede langetermijnrelaties zijn daarbij noodzakelijk.

### Stap 3. Segmenteer uw klanten

Leg vast welke klanten open staan voor oplossingen en op wie de onderneming zich richt. Hou in het achterhoofd dat als deze klanten gelijklopende vragen hebben dit herbruikbare modules kan opleveren.

#### **Stap 4. De eerste projecten met enkele belangrijke klanten**

Bundel de krachten met enkele belangrijke klanten. Hou een open geest en ga op zoek naar nieuwe partners en leveranciers met relevante capaciteiten. Verzamel vervolgens alle kennis die de geïmplementeerde oplossingen opgeleverd hebben. Bij het ontwikkelen van de eerste oplossingen krijgen belangrijke medewerkers zoals salesmedewerkers, systeemingenieurs of account managers best de nodige vrijheid.

#### **Stap 5. Haal marketing erbij**

Zich positioneren als een echte en betrouwbare *solution provider* is cruciaal in deze fase. Communiceer daarom duidelijke en consistent. Een apart logo voor oplossingen vermijdt verwarring.

#### **Stap 6. Zet systematisch front end en projectteams op**

Modulaire en crossfunctionele teams opzetten, moet een geolied proces worden. Account- en salesteams moeten de vragen van de klanten kunnen inschatten en consultatief oplossingen verkopen. Dit is het moment om de nodige capaciteiten aan te trekken. Alle informatie die dit leerproces oplevert, is nuttig bij het ontwikkelen van nieuwe oplossingen in de toekomst.

#### **Stap 7. Reorganiseer de back end**

Ook de *back end* moet de klant centraal stellen, zich flexibel opstellen en nieuwe componenten van oplossingen creëren. Daarvoor zijn de juiste functionele capaciteiten nodig, die een onderneming indien nodig moet aantrekken.

#### **Stap 8. Maak er één geheel van**

*Front* en *back end* moeten op één lijn staan, door de IT- en beloningssystemen en prestatiecriteria op elkaar af te stemmen. Het strategische centrum bewaakt het evenwicht tussen standaardisatie en maatwerk en stimuleert het ontwikkelen van herhaalbare modules. Het investeert ook in partnerschappen, met klanten en leveranciers.

#### **Stap 9. Prestatiebeheer**

Investeer verder in het toepassen van oplossingen. Meet en monitor de resultaten op verschillende niveaus: projectniveau, klantniveau, enzovoort. Definieer realistische doelstellingen en mijlpalen op langere termijn.

#### **Stap 10. Vorm de hele onderneming om**

De vorige negen stappen kunnen toegepast worden op het geheel van een onderneming of op een afzonderlijke *business unit*. Hoe dan ook blijft de transformatie een proces van vallen en opstaan. Maar met de nodige flexibiliteit kan deze transformatie herhaald worden.

## **Hoe oplossingsgericht is Vlaanderen?**

Een kwantitatieve studie met 72 cases toont aan dat de meerderheid van ondernemingen (60 procent) oplossingen een prioriteit vinden. Uit de cases bleek dat 23 procent ver gevorderd is in het ontwikkelen van oplossingen. Slechts 1 procent van de respondenten gaf aan hier nog helemaal niet mee bezig te zijn.

Bij de ondernemingen die evolueren naar het aanbieden van oplossingen is dat goed voor 40 à 50 procent van de omzet. Bij 26 procent ervan loopt dit op tot 60 tot 100 procent. De komende drie jaar zien de respondenten het belang van oplossingen alleen maar toenemen.

De vragenlijst die werd voorgelegd aan een aantal c-level executives uit Vlaamse bedrijven, bevestigt de resultaten van de kwalitatieve studie wat betreft de definitie en eigenschappen van oplossingen en *solution providers*. Bij de aangeboden diensten steken de operationele (60 procent) en consultingdiensten (meer dan 70 procent) er bovenuit. Financiële diensten (30 procent) worden minder vaak aangeboden.

De belangrijkste drijfveren voor het aanbieden van oplossingen zijn het aanhalen van de banden met de klanten, de toegenomen vraag naar diensten en het zoeken van nieuwe mogelijkheden op de markt. De ondervraagden zien enkele belangrijke voordelen van oplossingen. Zo halen die inderdaad de banden met de klanten aan. Ze bieden ook de mogelijkheid van een gedifferentieerd aanbod en een concurrentievoordeel.

Bij de uitdagingen staat de zoektocht naar geschikte medewerkers op één. Ook de prijsbepaling en standaardisatie vormen een uitdaging. Steun verkrijgen van het topmanagement is dat niet: in 75 procent van de gevallen is die er al.

## **Conclusie**

Door het samenvoegen van diensten met een hoge toegevoegde waarde met hun aanbod, streven *solution providers* naar een sterkere band met hun klanten, hogere winstmarges en een concurrentievoordeel. Andere voordelen zijn een grotere klantentrouw, het aanboren van nieuwe klanten en het versneld ingang vinden van complexe technologieën op de markt. Ook in Vlaanderen schakelen veel ondernemingen daarom over naar het aanbieden van oplossingen. Dit vraagt evenwel een volledige aanpassing van de organisatie, waarbij het voorgestelde tienpuntenplan een leidraad kan zijn.

#### **Referentie:**

*From caterpillar to butterfly. How to transform your business model to turn into a solution provider.* door Marion Debruyne, Deva Rangarajan en Caroline Baert (Flanders DC Kenniscentrum aan de Vlerick Business School), 2012.