Blis digital

Denken als een SaaS-bedrijf

Wat je nodig hebt om een succesvol digitaal product op de markt te brengen

@blisdigital





Inhoudsopgave

4 Waarom wij dit hebben geschreven voor jou...

6 Service-organisaties en productorganisaties: 2 verschillende werelden

7 Uitdagingen

13 In 5 stappen van service-organisatie naar productorganisatie

17 Waar wij je mee helpen

Bis&Tol

Waarom wij dit hebben geschreven voor jou...

Een SaaS-product: het lijkt de Heilige Graal voor iedere organisatie die wil opschalen en de kennis en ervaring van haar mensen wil verzilveren zonder de complexiteit van de organisatie te vergroten. En, niet onbelangrijk in de huidige arbeidsmarkt, zonder tientallen extra specialisten te hoeven werven of opleiden.

Als je dit leest, ben je waarschijnlijk, als directeur of in een andere functie, eindverantwoordelijk voor de strategie van een serviceorganisatie. En sta je dus voor een strategische uitdaging. Want je markt vraagt om schaalbare, digitale oplossingen. Je klanten verwachten steeds vaker een productabonnement in plaats van een dienst. Want dat zijn ze inmiddels gewend van andere aanbieders.

En: de stap van serviceorganisatie naar een productbedrijf biedt enorme kansen. Een succesvol SaaS-product levert je voorspelbare, terugkerende inkomsten op. Je bouwt aan een sterkere marktpositie door waarde te creëren die je telkens opnieuw kunt verkopen. En door slim te schalen vergroot je je winstmarges.

Maar deze transitie vraagt om fundamentele veranderingen in je organisatie. Als eindverantwoordelijke moet je zorgen voor de juiste visie, structuur en cultuur om een product te bouwen, te leveren en continu te verbeteren. Je moet, kortom, een productorganisatie opbouwen binnen je servicebedrijf. Een uitdaging die veel verder gaat dan alleen software ontwikkelen.

In deze paper lees je hoe je deze transitie succesvol maakt. We delen onze ervaring uit talloze projecten waarin we serviceorganisaties hebben geholpen hun digitale producten te lanceren. Je leert de grootste valkuilen kennen én hoe je ze vermijdt. Zo zorg je dat je investering in digitale producten leidt tot het verzilveren van potentieel, in plaats van het verbranden van miljoenen.



Service-organisaties en productorganisaties: 2 verschillende werelden

Je serviceorganisatie draait op expertise. Je mensen zijn specialisten die hun kennis en ervaring inzetten om klantspecifieke problemen op te lossen. Ze leveren maatwerk, waarbij elke opdracht anders is. De omzet komt uit declarabele uren en gebruikte materialen die je doorfactureert. En na een succesvolle afronding begint de cyclus opnieuw.

Een productorganisatie werkt fundamenteel anders. Je ontwikkelt één oplossing die voor veel klanten waardevol is. Je verkoopt niet je tijd, maar een resultaat. En dat resultaat moet zo goed zijn dat klanten er jaar na jaar voor willen betalen. Dit vraagt om een andere manier van denken, werken en sturen.

Het grootste verschil zit in je focus. Een serviceorganisatie kijkt naar wat een individuele klant wil en past zich daarop aan, iedere keer weer. Een productorganisatie moet juist patronen herkennen in klantbehoeften, daaruit destilleren welke problemen klanten ervaren en daar een schaalbare oplossing voor bouwen. Je kunt niet meer elk verzoek honoreren - dat zou je product onbeheersbaar maken.

Dit heeft grote impact op je sales. Je verkoopteam is gewend om te luisteren naar specifieke klantwensen en daar een passende dienst bij te zoeken. Bij een product draai je dat om: je moet klanten vinden die passen bij jouw oplossing. Solution selling vraagt andere vaardigheden en een ander beloningsmodel dan het verkopen van diensten.

Ook je aansturing verandert. In plaats van projecten met een duidelijk begin en eind, bouw je nu aan een product dat je continu doorontwikkelt. Je hebt andere KPI's nodig, zoals recurring revenue, en customer lifetime value. En je moet investeren in customer success - want een verkocht abonnement is pas het begin van je relatie met de klant. Om een klant echt rendabel te maken, moet je zorgen dat die je product ook succesvol gebruikt en niet afhaakt.

Deze verschillen maken de transitie complex. Je bouwt in feite een nieuwe organisatie binnen je bestaande bedrijf. Dat vraagt om heldere keuzes in leiderschap, teamsamenstelling, werkwijze en aansturing.

Uitdagingen

Uitdaging 1: Ontwikkeling, maar geen visie

Als serviceorganisatie ben je gewend om te luisteren naar wat klanten vragen. Die klantgerichtheid zit in je DNA en heeft je groot gemaakt. Maar bij productontwikkeling werkt deze aanpak averechts.

We zien het vaak gebeuren: een potentiële klant is geïnteresseerd in je product, maar wil er extra features bij. Je salesteam ruikt een kans en belooft dat die features er komen. Je developmentteam wordt aan het werk gezet. En voor je het weet bepalen individuele klanten je roadmap.

Het resultaat? Een onsamenhangend product dat door niemand echt omarmd wordt. Je bouwt features waar maar één klant om vraagt, maar je mist de grote lijnen in wat de markt echt nodig heeft. En je voert innovaties voor álle klanten te langzaam door, omdat je te druk bent met het bouwen en onderhouden van klantspecifieke aanpassingen en omdat de applicatie steeds groter, logger en minder hanteerbaar wordt.

Dit patroon ontstaat omdat serviceorganisaties geen ervaring hebben met visiegedreven ontwikkeling. Je moet juist eerst bepalen wat jouw product uniek maakt. Welk probleem los je op? Voor wie? En waarom ben jij de beste partij om dat te doen? Zonder die visie bouw je een product zonder richting.

Unleash
the power of
technology

Uitdaging 2: Een salesteam dat ineens software moet verkopen

Een productorganisatie vraagt ook een fundamenteel andere manier van verkopen. Je salesteam is gewend om te luisteren naar specifieke klantwensen en daar een passende dienst bij te zoeken. Bij een product draai je dat om: je zoekt klanten die passen bij jouw oplossing en helpt die om jouw standaardproduct te configureren. Vaak blijkt daarbij trouwens, dat hun processen helemaal niet zo specifiek waren.

Solution selling vraagt andere vaardigheden dan het verkopen van diensten. Je verkoopt niet langer uren en expertise, maar een kant-en-klare oplossing. Je moet de waarde van je product kunnen uitleggen en laten zien hoe het de bedrijfsprocessen van je klant verbetert. Dit is een compleet ander gesprek dan het verkopen van diensten.

Je beloningsstructuur kan je daarbij tegenwerken. Een salesconsultant die gewend is aan provisie op uurtarieven, gaat niet zomaar een SaaS-abonnement verkopen – dat levert minder op.

Je moet je salesteam helpen deze transitie te maken. Dat betekent niet alleen training in solution selling, maar ook aanpassing van je beloningsmodel. Als je blijft sturen op kortetermijnomzet, ondermijn je je eigen productstrategie.

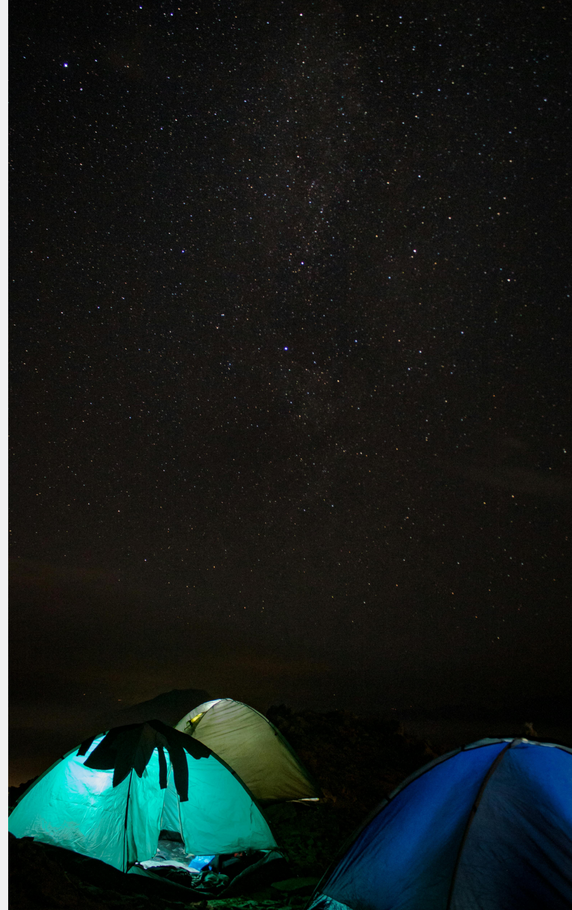
Uitdaging 3: Productmanagement-expertise ontbreekt

Je hebt experts in huis die je markt door en door kennen. Ze weten precies wat je klanten nodig hebben en hoe je dienstverlening daarop aansluit. Maar een subject matter expert is niet automatisch een goede product manager.

Productmanagement is een vak apart. Een product manager begrijpt individuele klantbehoeften, maar is vooral bezig met het herkennen van patronen daarin. Daarin maakt een goede product manager keuzes: aan welke eisen gaan we wel voldoen en aan welke niet? Dat is het begin van een productvisie, die je kunt vertalen naar een concrete productstrategie. Op basis van die strategie stel je een roadmap op, die je daarna strikt bewaakt. En je maakt dus continu keuzes over wat wel en niet in je product komt, ook als individuele klanten om die features vragen.

Deze expertise ontbreekt in serviceorganisaties vaak. Je product owner heeft misschien veel kennis van je business, maar geen ervaring in het opzetten van een productstrategie die past bij je langetermijnstrategie. Je mist de tools om systematisch klantfeedback te verzamelen en markttrends te analyseren. En je hebt geen ervaring met het prioriteren van features op basis van data in plaats van onderbuikgevoel.

Zonder deze expertise wordt je productontwikkeling 'met hagel schieten'. Je bouwt features omdat een klant erom vraagt, niet omdat ze passen in je strategie. Je mist kansen omdat je trends niet ziet aankomen. En de concurrentie haalt je in omdat je te langzaam innoveert.





Uitdaging 4: Onbenutte productpotentie

Er worden miljoenen verbrand in innovatie en digitale productontwikkeling. Maar veel van die investeringen gaan verloren omdat organisaties de potentie van hun producten niet verzilveren. Investeren in ontwikkeling is één ding, maar eruit halen wat erin zit is ook een extreem belangrijke stap.

Dat begint met je organisatiestructuur. Je bedrijf is nu ingericht op projecten met een duidelijk begin en eind. Een product vraagt om continue ontwikkeling en dus om andere KPI's. Een focus op time & materials geeft andere prikkels dan de ambitie van recurring revenue. Innovatie vraagt bovendien om ruimte voor experimenten en risico's. Iets waar de gemiddelde CFO van een service-organisatie niet bepaald om staat te springen. Zeker niet als er al eens een innovatieproject spectaculair ontspoord is.

Ook je governance werkt tegen. Bij een groot servicebedrijf komen de 'niet-core' activiteiten al snel onder druk als het financieel wat minder gaat. Het is lastig om een kleine producttak goed te ondersteunen als die nog geen significant deel van je omzet vertegenwoordigt en er in de boeken dus uitziet als een makkelijke bezuiniging. Zonder strategische bescherming sterven veel innovaties op deze manier een vroege dood.

Al met al is het een lastige uitdaging om de potentie van je product niet alleen te creëren, maar ook te verzilveren. Dat lukt alleen als je in je organisatie op het allerhoogste managementniveau fundamentele keuzes maakt. Doe je dat niet, dan blijft je product altijd een ondergeschoven kindje.

Unleash
the power of
technology

Uitdaging 5: Financiële structuur

Je financiële afdeling is ingericht op projecten met voorspelbare facturatie en korte terugverdientijd. SaaS-producten draaien echter op een compleet ander businessmodel: recurring revenue, groei en behoud van klanten. Dit betekent dat investeringen ver voor de baten uitgaan. Je steekt nu geld in ontwikkeling waarvan de opbrengst pas maanden of zelfs jaren later komt. Dit staat haaks op de traditionele project-KPI's waar je organisatie op stuurt.

Daar staat tegenover dat het winstpotentieel van een succesvolle SaaS-business op lange termijn veel hoger ligt dan bij losse projecten. Je bouwt een stabiele inkomstenstroom op die je aandeelhouderswaarde flink verhoogt. Maar dat vraagt geduld en een CFO die snapt hoe SaaS-metrics werken.

Zonder aanpassing van je financiële structuur blijf je productontwikkeling beoordelen naar verkeerde financiële maatstaven. Je rekent je product af op kortetermijnwinst, terwijl de echte waarde in langdurige klantrelaties zit. Zo kun je je productstrategie ondermijnen en je langetermijngroei remmen.

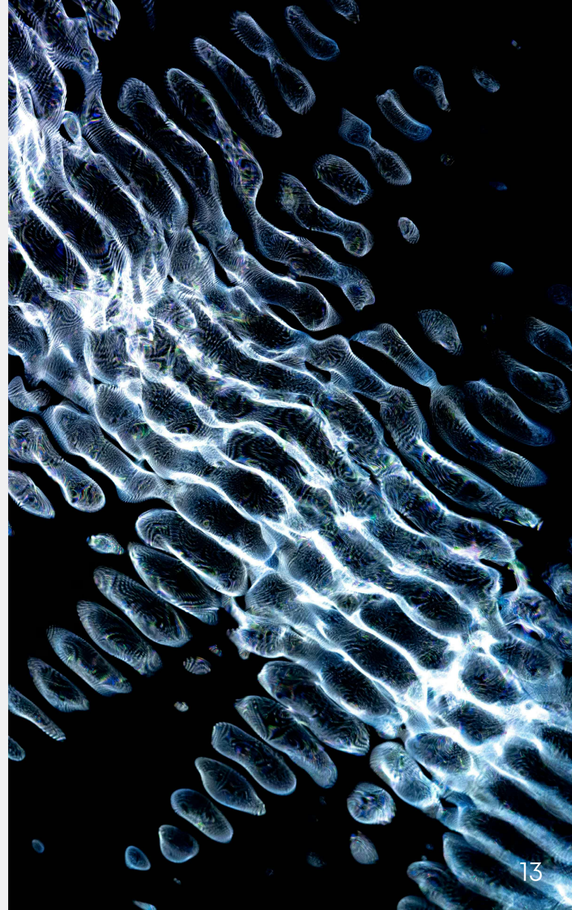
Uitdaging 6: Customer succes als missende schakel

Bij een serviceproject is de klant tevreden als je het project goed afrondt. Factuur is verstuurd, reference case staat online en door. Bij een SaaS-product begint het werk pas na de implementatie: zorgen dat je klanten je product blijven gebruiken en er waarde uit halen. Zodat ze klant blijven en niet afhaken (krijg je er dus nog een KPI bij: 'churn', oftewel het percentage klanten dat afhaakt).

Dat vraagt om een compleet nieuw proces in je organisatie: customer success management. Beknopte definitie: je klanten helpen om je product op de juiste manier te gebruiken. Je monitort daarbij actief of ze de waarde krijgen die ze verwachten en je grijpt in voordat problemen leiden tot opzeggingen.

Serviceorganisaties hebben hier geen ervaring mee. Ze zijn gewend aan korte, intense klantrelaties die zwaar leunen op persoonlijke contacten. Een SaaS-implementatie is het begin van een jarenlange relatie met een klant die je misschien nooit zult spreken. De belangrijkste KPI is daarbij niet of je project op tijd wordt opgeleverd, maar hoeveel jaar je klant je product blijft gebruiken.

Zonder goed customer success management verlies je klanten nog voor ze de waarde van je product hebben ervaren. Je mist de signalen die aangeven dat een klant dreigt af te haken en je loopt kansen mis om je klanten te helpen groeien in het gebruik van je product. In een SaaS-model is dat dodelijk, want langdurige klantrelaties zijn daarbij je verdienmodel.



In 5 stappen van service-organisatie naar productorganisatie

Ok, dat zijn best grote uitdagingen. En als je er middenin zit, kan het allemaal nogal overweldigend zijn. Maar het goede nieuws is dat je niet alles tegelijk hoeft te doen. Het belangrijkste is dat je begint en dat je je realiseert dat de stap naar een product-onderneming meer is dan software bouwen.

Wij begeleiden een aantal klanten bij deze transitie en wat daar keer op keer blijkt is dat niet alles meteen hoeft te lukken, als de leiding van het bedrijf maar duidelijk voor ogen heeft waar ze heen willen. En hoewel het erg lastig is om een afgebakend stappenplan te schrijven voor dit soort fundamentele transformaties, zien we wel dat succesvolle bedrijven min of meer dezelfde dingen doen in min of meer dezelfde volgorde:

Stap 1: Begin met een assessment

Een succesvolle transitie start met weten waar je staat. Als je eerlijk naar jezelf kunt kijken, weet je ook wat je moet doen om tot je doelen te komen. Hoe groot is de kloof tussen je huidige serviceorganisatie en een volwassen productorganisatie? Deze analyse doe je op vijf cruciale gebieden:

1. **Leiderschap**
   Hoe sluit je productstrategie aan op je bedrijfsstrategie? Is er voldoende bescherming voor innovatie? Heb je een duidelijke visie op productontwikkeling? Is er commitment op directieniveau?

2. **Teams**
   Heb je de juiste rollen gedefinieerd en ingevuld? Is er voldoende product management expertise? Wie heeft de meeste klant- en marktkennis en neemt de rol van ‘subject matter expert’ op zich? Beschikt je salesteam over de juiste vaardigheden? Is er een customer success team of kun je dat snel optuigen?

3. **Werkwijze**
   Werk je visiegedreven of salesgedreven? Hoe verzamel en verwerk je klantfeedback? Is er een duidelijk innovatieproces? Hoe ziet de roadmap van je product eruit?

4. **Governance**
   Zijn je KPI’s en beloningsmodel ingericht op recurring revenue? Hoe neem je beslissingen over productontwikkeling? Is er een helder investeringsplan?

5. **Tools**
   Heb je systemen voor klantfeedback en productanalyse? Is je ontwikkelomgeving ingericht op continue delivery? Beschik je over tools voor customer success management?

Dit zijn cruciale inzichten voor succes in de volgende stappen.

Stap 2: Zorg voor strategische bescherming en speelruimte

Veranker meteen aan het begin de strategische bescherming van je product op het hoogste niveau en zorg dat je productstrategie aansluit op je bedrijfsstrategie. Maak duidelijke afspraken over investeringen, doelen en verwachtingen en bescherm je de strategische doelen van je productontwikkeling tegen de waan van de dag door ze financieel en eventueel fysiek te isoleren van je serviceorganisatie.

Je hebt niet alleen bescherming nodig, maar ook speelruimte. Om een productteam effectief te maken, heeft het vrijheid en mandaat nodig om zelf met klanten te praten en zelf te bepalen wat de problems to solve zijn.

Stap 3: Bouw je team

Een productorganisatie vraagt om nieuwe rollen. Je hebt niet alleen developers nodig, maar ook product managers, customer success managers en een team van solution sellers. Deze nieuwe rollen hebben daarnaast mandaat nodig binnen je organisatie. Train je bestaande mensen waar mogelijk in de nieuwe manier van werken, trek nieuwe expertise aan waar nodig en ga daarnaast strategische partnerships aan.

Vaak is het samenwerken met een partner met de juiste ervaring veel sneller en efficiënter dan het zelf opbouwen van een productorganisatie. Dit is in ieder geval een manier van werken waar wij veel succes mee hebben.

Stap 4: Implementeer de nieuwe manieren van werken

De volgende stap is om nieuwe processen te bouwen voor discovery, development en sales. Een productorganisatie is een lerende organisatie. Want je bent je product niet alleen aan het maken, je bent het ook continu aan het uitvinden. Dat vraagt om manieren om continu en systematisch data te verzamelen en klantbehoeften te analyseren.

Een belangrijk deel van die data is ook de input voor je nieuwe customer success-programma, dat samen met sales en development de kern van je productoperatie zal gaan vormen.

Dit is een grote verandering in gedrag en cultuur, die veel begeleiding, planning en monitoring vraagt. Werken met externe adviseurs of coaches, mensen die weten hoe je verandering en adoptie goed begeleidt, kan daar enorm bij helpen.

Stap 5: Pas je aansturing en dashboards aan

Ondertussen bouw je ook aan een nieuw governance-model. Recurring revenue en customer lifetime value worden belangrijke indicatoren, dus investeer in tooling en processen die je helpen deze metrics te meten en erop te sturen. Omdat deze KPI's lagging indicators zijn, gaan productorganisaties altijd op zoek naar leading indicators om sneller te kunnen sturen. Je vindt deze indicatoren in je salesfunnel en in de gebruiksdata van je product.

Pas de beloningsstructuur van je salesteam aan naar een vorm die past bij solution selling en richt je besluitvormingsprocessen in op continue productontwikkeling in plaats van projecten.
Door deze stappen systematisch te doorlopen, bouw je een sterke basis voor je productorganisatie. En als je klein begint en de juiste dingen doet, zul je ook merken dat de financiële risico's in de praktijk goed beheersbaar zijn.



Waar wij je mee helpen

Als je de beginnersfouten vermijdt en de uitdagingen in slimme stappen te lijf gaat, is het haalbaar om zonder grote risico's en efficiënt de stap te maken naar een productmodel. Wij hebben dat in het verleden bij verschillende klanten al laten zien. We weten daardoor dat het bouwen van software die deel wordt van je core business, complexiteit meebrengt die je eerder niet had.

Omdat wij veel innovatie- maar ook organisatie-ervaring meenemen, fungeren we niet als onderaannemer maar als 'bijrijder van de ondernemer'. Dat wil zeggen dat we niet alleen software bouwen, maar meedenken met en meewerken aan veranderingen in de organisatie. Met concrete resultaten:

- Onze klanten ontwikkelen hun software sneller door een sterke productvisie en goed gebruikersonderzoek. Zo spelen ze snel in op wat je klanten echt nodig hebben
- Ze verkleinen hun risico's door betere processen en iteratieve manieren van werken: een bewezen aanpak die innovaties laat slagen en de schade van 'mislukkingen' verkleint
- Ze verzilveren hun potentieel zonder grote financiële risico's, omdat ze een slimme visie ontwikkelen op het omgaan met hun innovatiebudget
- Ze profiteren van onze ervaring bij het opzetten van een productorganisatie, het ontwikkelen van hun strategie en het trainen van hun teams.

Wij helpen je bij de overstap naar een succesvolle SaaS aanpak en dus bij het vinden van nieuwe, iedere maand terugkomende, inkomsten. We bieden daarbij hulp op 3 niveaus:

1. **Strategisch.** We helpen jou als decision maker met de grote keuzes, de nodige organisatieveranderingen en bij het uitwerken van productvisie, roadmap en licentiemodellen
2. **Operationeel.** We begeleiden je product owner en het team dat de productorganisatie moet opbouwen
3. **Technisch.** Onze designers, developers en architecten staan natuurlijk tot je beschikking om de realisatie van je project te versnellen of helemaal onder hun hoede te nemen

Klaar om je transformatie naar producten (eindelijk) serieus te gaan oppakken? Plan met ons een gesprek van een uur en we bespreken de 5 belangrijkste aspecten met je: leiderschap, teams, werkwijze, governance en tooling. Dan weet je waar je staat en waar je moet beginnen. Of eigenlijk: dan ben je al begonnen. Doe het dus vandaag nog.

Neem contact op met Ton van Dijk, Creative Product Lead.

06 81721410

t.vandijk@blisdigital.com

Unleash the power of technology

Blis
digital

Meer weten? Check onze website blisdigital.com of volg ons @blisdigital

