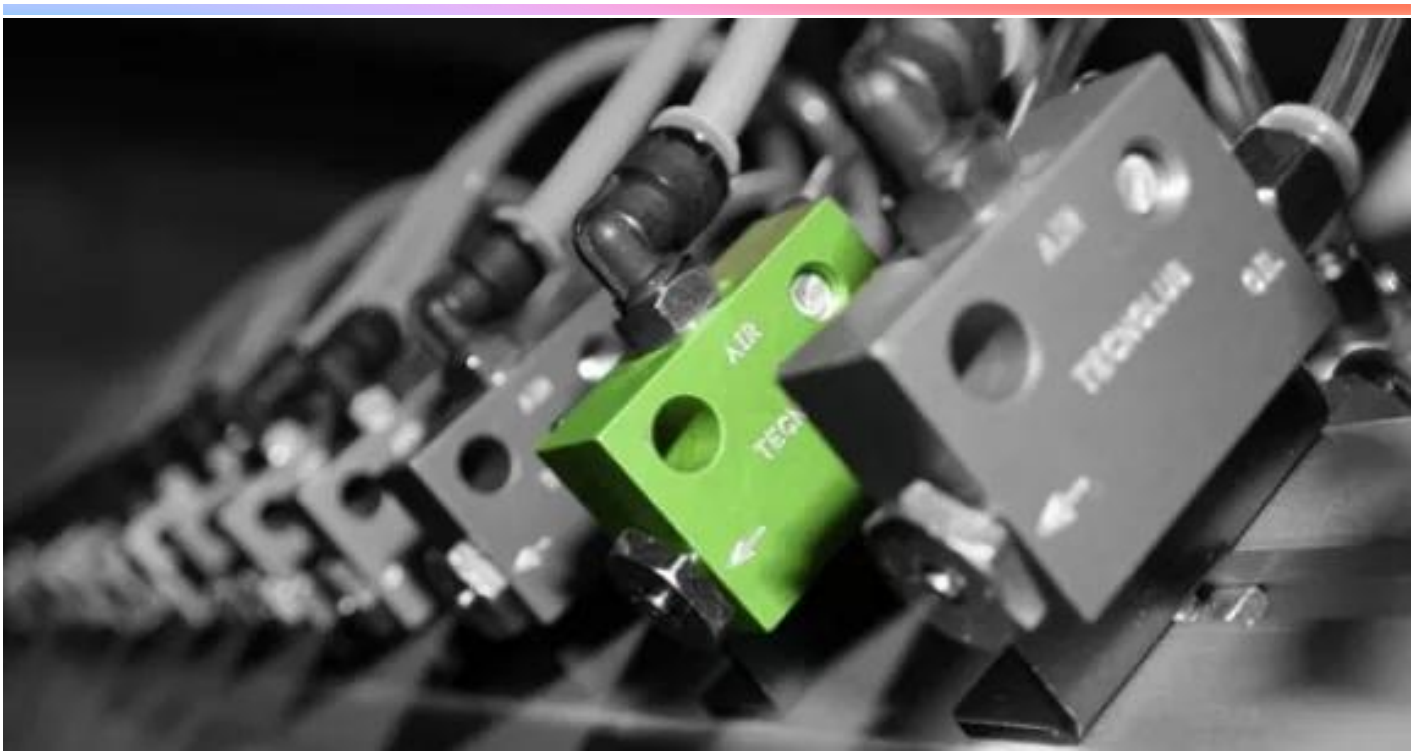


Product-dienst-combinaties opzetten in de praktijk, een kwestie van vertrouwen

22 februari 2021, 01:00

Thomas Vandenhaute

Een product opzetten als een product-dienst-combinatie is een veel gebruikte stap in het meer circulair maken van de maakindustrie. Dit was dan ook het thema van de meest recente sessie van ons lerend netwerk CE Connect Inspire. We delen hier met u de belangrijkste bouwstenen en enkele te leren lessen.

Zo veel als er gesproken wordt over product-dienst-combinaties, zo veel vragen blijven er bestaan over hoe u dit als maakbedrijf concreet aanpakt. In deze blog willen we de belangrijkste bouwstenen aanreiken, waarmee u aan de slag kunt. Daarnaast geven we u ook een paar te leren lessen en ervaring mee van bedrijven die al wat stappen gezet hebben op dit vlak.

Hou het doel voor ogen

Als u van een klassieke productverkoop naar een product-dienst-combinatie wenst te evolueren, is het zinvol om uw bedrijfsdoel even tegen het licht te houden. Typisch zien we dat bedrijven die succesvol circulaire strategieën uitwerken vroeg of laat deze oefening maken en er expliciet mee naar buiten komen.

Deze stap is zo dominant aanwezig bij voorlopende bedrijven, omdat ze ook de relatie met de klant en de andere stakeholders sterk beïnvloedt. Daarmee komen we meteen aan de eerste te leren les: hoe meer dienstverlening aan belang wint in uw verdienmodel, hoe meer de klantenrelatie aan belang wint.

Dienstverlening is meestal minder tastbaar en zichtbaar dan levering van fysieke producten. Daarom is deze dienstverlening ook minder zichtbaar in de breedte van de organisatie van de klant. Bijvoorbeeld, een software-update geven aan een geïnstalleerd product is weinig zichtbaar als u daarover niet communiceert naar de personen die met uw product werken. Met andere woorden, verdienmodellen gericht op dienstverlening vereisen persoonlijke en meer frequente contacten dan wat het geval is bij eenmalige verkoop van een fysiek product.

Deze veelvuldige contacten zijn de momenten waarop u uw missie en visie in realiteit omzet. Het laten aansluiten van uw missie op de doelen van de klant is de sleutel.

Als u in uw verkoopmodel niet rechtsreeks aan de eindgebruiker levert en er geen goed zicht op heeft wie deze is en waarvan hij wakker van ligt, staat u dus zeker niet op de eerst rij om hem dienstverlening aan te bieden. U zal dan ofwel partners nodig hebben, ofwel een direct contact moeten opbouwen.

Weet waarop u ingrijpt en voorspel de effecten

Als u in rechtstreeks in contact bent met de eindgebruiker zijn er wellicht een aantal stakeholders die u heeft omzeild of de pas afgesneden. Daarom is het erg zinvol om uw ecosysteem in kaart te brengen. Breng de verschillende spelers in kaart en begrijp de onderlinge afhankelijkheden tussen hen. Als u bijvoorbeeld de verkoopagenten heeft overgeslagen, omdat u nu rechtstreeks met de eindklant spreekt, vraag u dan af wat deze verkoopagenten wel aan waarde kunnen betekenen. Ze hebben in vele gevallen een breed netwerk, specifieke kennis van de lokale markt, de klanten en andere actoren of ze kunnen specifieke lokale dienstverlening leveren. Anderzijds, als er weinig tot geen relevante toegevoegde waarde van deze verkoopagenten is, hoe kunt u dan uw toekomstige verdienmodel zo ontwerpen dat ze niet langer noodzakelijk zijn in de opbouw en het beheer van uw klantenrelatie?

De te leren les hier is: een nieuw verdienmodel veroorzaakt steeds ergens wat wrijving. Weet waar en ga na wie waar echte toegevoegde waarde levert.

In het lerend netwerk presenteerden we het Circular Systems-canvas om hiermee aan de slag te gaan.

Case

Will Fill produceert en vermarkt toestellen om zes kerntaken uit te voeren op de koelemulsies van verspaningsmachines: meten, analyseren, vullen, conditioneren, rapporteren en datalogging. Deze koppelen een beter proces aan correct (en dus minder) verbruik van deze emulsies. De toestellen zijn ontworpen om vanop afstand geüpdatet te kunnen worden (IoT). De data die ze verzamelen, geeft aanleiding tot regelmatige softwareverbeteringen (sturing, analyse, rapportering, …). Deze verbeteringen worden uitgevoerd (op een geschikt moment voor de klant) en zo worden de toestellen in de markt steeds performanter en beter. Op deze wijze is er geen nood aan vertegenwoordigers en kan de concurrentie niet zomaar het product kopiëren. Het is immers

steeds in ontwikkeling.

De drie belangrijkste zaken: vertrouwen, vertrouwen en vertrouwen

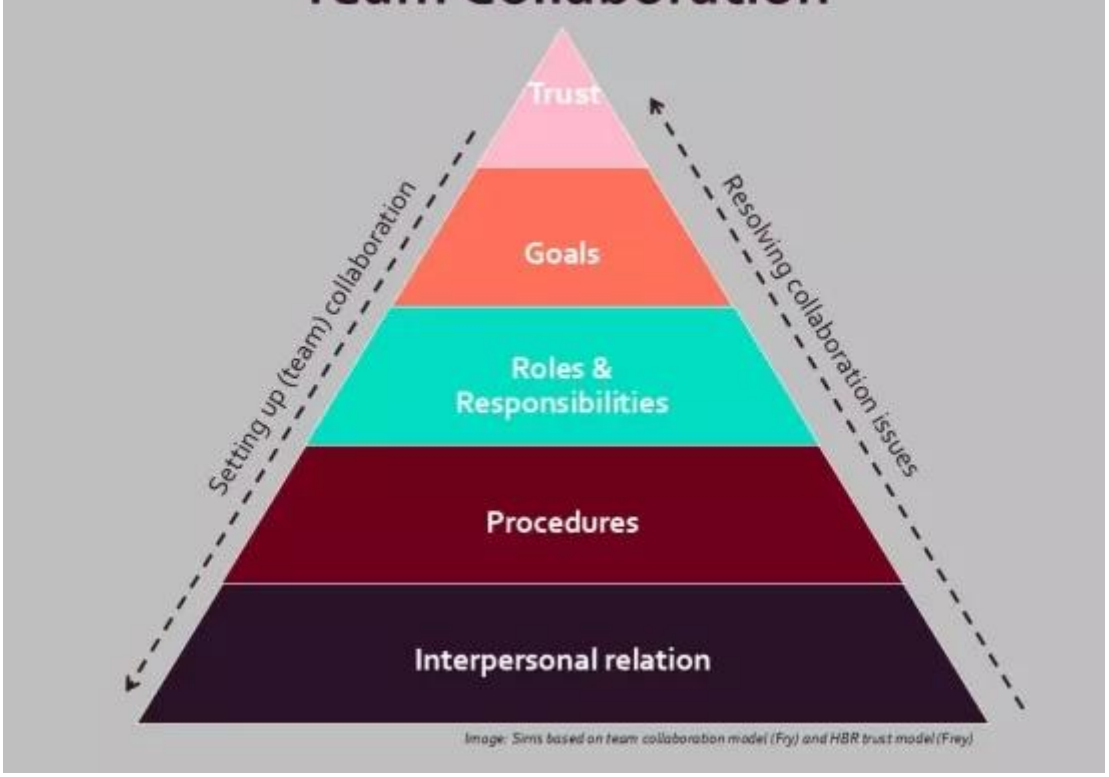
We weten het allemaal en toch blijven we dit onderschatten. Opbouwen van vertrouwen vraagt continue aandacht, vereist tijd en bovenal een gemeenschappelijk doel. Velen van ons zitten is een ‘win-lose’-logica, omdat deze in het dominante lineaire systeem heel dikwijls ook de realiteit is. De leverancier verkoopt, de klant koopt, de ene verdient, de andere betaalt, … De belangen lopen meer niet dan wel gelijk. We vernemen van vele bedrijven dat zelfs in een verkooplogica de total cost of ownership (TCO) als verkoopargument al een bijzondere uitdaging is om op in te zetten. Bij de klant wordt de aankoper bijvoorbeeld beoordeeld op basis van directe aankoopprijs en niet noodzakelijk op basis van de TCO. De voordelen van een betere TCO worden pas zichtbaar als verschillende afdelingen hun kosten en baten samen zichtbaar maken (kost van onderhoud, kost van upgrade, impact op productie efficiëntie,…). Er zijn dus al meerdere personen bij de klant noodzakelijk om het over TCO te hebben. Vertrouwen kan hier een doorslaggevende rol spelen. Klanten waarmee u een langdurige vertrouwensrelatie heeft opgebouwd, gaan in de regel sneller mee in de TCO-logica.

Het wordt nog complexer als we op een product-dienst-combinatie wensen over te stappen. Zowel het aanbod is dan nieuw, als de contacten met de verschillende betrokken personen bij de klant (aankoop, onderhoud, boekhouding, …). Ook het potentiële voordeel voor de klant kan groter zijn. Dat zichtbaar maken vergt een breed draagvalk bij de klant en dus vertrouwen.

Laat u niet ontmoedigen. Het is ook een enorme troef dat een dergelijk proces soms tijd vraagt. Het verzekert u dat u ook uw organisatie en uw activiteiten, producten en diensten kunt aanpassen en valideren voordat u moet opschalen.

De te leren les hier is: start niet met opschalen als de product-dienst-combinatie nog niet gevalideerd is door de gebruikers.

Tenslotte zijn er twee aspecten aan het opbouwen van zo’n vertrouwensrelatie die u kunt benutten. Eerst is er het bepalen van een gemeenschappelijk streefdoel. Hiermee kunt u samen met de klant de win-lose-logica trachten om te buigen naar een win-win logica. Het belang van zo’n gemeenschappelijk doel mag niet onderschat worden.



Een tweede aspect is openheid en transparantie. Een open gesprek met de klant over hoe uw verdienmodel eruit ziet, kan wonderen doen. Uw klant mag immers weten dat u geen liefdadigheidsorganisatie runt, maar dat u een rendabel bedrijf wil zijn en blijven, en tegelijk wil bijdragen aan het langer benutten van de materialen in componenten en producten. Dit laatste kan een deel van het gemeenschappelijke doel zijn.

De te leren les hier is: door te delen krijgt u ook wat terug: vertrouwen.

Case

Wouters-Tecnolub ontwerpt en vermarkt doseringssystemen voor oliën, onder meer voor de betonindustrie, matrijzen, … Het bedrijf heeft zijn bestaansreden aangepast, om zo de circulaire economie te omarmen. Nu het niet langer zijn systemen wenst te verkopen, maar deze als een dienst wil aanbieden bij nieuwe en bestaande klanten, botst het tegen een aantal hindernissen aan. Omdat het systeem tot 60 procent minder olie vereist om dezelfde prestaties te leveren, zien de olieleveranciers de onderneming niet graag komen. De klanten denken aan een eenmalige aankoop en willen de voordelen plukken van het lagere verbruik. Wouters-Tecnolub slaagt er nu steeds beter in om de doelen van de klant (kosteneffectief en kwalitatief mallen en bekistingen voorbereiden) te helpen realiseren. De openheid over de doelen en het verdienmodel van de onderneming helpen bij het opbouwen van deze vertrouwensrelatie. Intussen heeft het bedrijf ook een andere toepassing voor zijn systeem bedacht dat past binnen de bestrijding van COVID-19 wat het uitsluitend via dienstverlening aanbiedt. Kortom, te leren lessen kunnen ook worden benut in andere, nieuwe markten.

Wilt u ook een product-dienst-systeem opbouwen of heeft u vragen over hoe dit aan te pakken? Neem zeker contact met ons op, zodat we u de weg kunnen wijzen naar de meest geschikte ondersteuning: individueel (oriëntatie, coaching, …), collectief (masterclasses, webinars, …) of co-creatief (lerende netwerken, groepscoaching, …).

(Bron beeld: Wouters-Tecnolub)

]]>

Auteurs



Thomas Vandenhaute