# Willen klanten het risico nemen om zich voor een langere periode aan een leverancier te binden?

13 september 2023, 08:54

Thomas Vandenhaute

## Hindernissen voor circulaire economie wegnemen - blog 1

Inkoopspecificaties vermelden steeds vaker duurzaamheids- en circulariteitscriteria. Dat valt bedrijven in de technologische en maakindustrie zeker en vast op, maar betekent echter niet dat duurzaamheid gemakkelijk te verkopen is. Klanten kiezen immers niet automatisch voor circulaire producten of diensten. Hoe pakken koplopers op het gebied van circulaire economie deze uitdagingen aan? Hoe circulaire oplossingen aantrekkelijk maken voor klanten?

Sirris en Agoria delen in hun blogserie enkele inzichten van toonaangevende bedrijven in de circulaire economie, vanuit het Agoria-Sirris Lerend netwerk CE Connect voor de technologische en productiesector. Tijdens de Executive Exchange-sessie in april 2023 deelde het C-level management van het netwerk zijn inzichten en geleerde lessen in een paneldiscussie met Atlas Copco, Signify, BSH, conTeyor en Barco. De inzichten van het panel werden gebundeld in een blogserie: ‘Hindernissen voor de circulaire economie wegnemen’.

> *"Klanten willen niet het risico nemen om zich voor een langere periode aan een leverancier te binden"*

Deze gedurfde stelling werd aan de deelnemers voorgelegd tijdens de paneldiscussie over circulaire economie. Zit er een grond van waarheid in?

©Sirris
Herman Derache, Managing Director bij Sirris, verwelkomt de deelnemers aan de Executive Exchange sessie van het Agoria-Sirris Learning Network CE Connect voor de technologische & maakindustrie in april 2023.

## Klanten kopen geen duurzaamheid

Hoewel bedrijven zich bij hun aankopen steeds meer door duurzaamheid laten leiden, kopen ze geen circulariteit of duurzaamheid op zich. Door dit paradoxale klantgedrag hebben leveranciers het tegenwoordig moeilijk.
Bedrijven kopen vooral producten en diensten om hun problemen op te lossen, efficiënter te werken en hun functionaliteit te verhogen.
Circulaire producten of businessmodellen brengen bovendien een extra uitdaging met zich mee: circulariteit is gericht op een langere levensduur, en vraagt dus een engagement op lange termijn, een knelpunt voor bedrijven. Het is ook voor klanten niet eenvoudig om verbintenissen op lange termijn aan te gaan. Ze willen immers een lock-in vermijden vanwege de snel veranderende technologieën en evoluerende ontwerpvereisten. Bovendien vrezen ze dat ze niet van concurrerende prijzen kunnen genieten door een verbintenis op lange termijn.

## Risico voor klanten verkleinen

Er bestaat geen standaardoplossing voor de uitdaging die dit paradoxale klantgedrag met zich meebrengt. De panelleden adviseren om prioriteit te geven aan de behoeften van de klant: ‘Allereerst moet het aanbod zinvol zijn vanuit zakelijk oogpunt. Als het product of de dienst daarnaast duurzaam is of bijdraagt aan circulariteit, is dat een meerwaarde.’
Idealiter worden de risico’s voor de klant verminderd. Denk hierbij aan hoge servicekosten, upgradekosten, financieringskosten en het risico om vast te zitten aan verouderde technologie. Bedrijven kunnen deze zorgen ook wegnemen door middel van diensten en financiële transparantie.

‘Zoek een ideale balans die zowel klant als leverancier voordeel oplevert’, adviseert Gert Roeckx, Country Manager van Signify. ‘In onze LaaS-contracten (Light as a Service) leggen we onze verbintenissen als leverancier van verlichting vast. Op die manier kunnen we onze klanten gemakkelijker overtuigen om een tienjarig contract met ons af te sluiten. In het kader van een dergelijk contract genieten ze van een lager risico op upgrade- en servicekosten, financieringsoplossingen en toekomstige aanpassingen aan het ontwerp, de componenten en de software.’

Bruno Vermoesen, hoofd van het Brussels Office for Environmental Governmental Affairs bij BSH, zegt: ‘Leg de focus op het voordeel voor de eindklant en het bedrijf. Bied verschillende keuzemogelijkheden aan, waarbij een goede klantrelatie centraal staat. Bied ook aan om producten aan het einde van hun levenscyclus op te halen.’

## Open ecosysteem en focus op de volledige waardeketen

Daarnaast helpt het om een open aanbod te voorzien waarbij klanten kunnen kiezen uit verschillende oplossingen op basis van open technologie, zoals open API’s, uitwisselbaarheid en upgradebaarheid.

Guy Van Wijmeersch, Directeur Innovation & Design Thinking bij Barco, vertelt: ‘Het is belangrijk om een open ecosysteem te creëren en ook om te inzicht te krijgen in waarom een bepaald aanbod niet aanslaat. We kunnen blinde vlekken aanpakken door de waardeketen te analyseren. Probeer geen one-size-fits-all aanpak, maar creëer een gediversifieerd aanbod met een duidelijke strategie voor waardecreatie. Verdeel de risico’s tussen het bedrijf en de klant.’

Bedrijven moeten de waardeketen en belanghebbenden in kaart brengen om meer inzicht in de relaties tussen de verschillende spelers te verwerven. Op die manier kunnen ze ook de uitgesproken en onuitgesproken verlangens van klanten identificeren. Weten ze bijvoorbeeld waarom klanten een bepaald aanbod niet accepteren? Vaak zijn de redenen voor een ‘nee’ niet duidelijk. Bedrijven weten vaak niet wie deze beslissing neemt: de eindgebruiker, de eigenaar, de aannemer of de verdeler.

## Verkoop- en marketingafdeling trainen

Ons panel adviseert om business intelligence, klantinzichten en verkoop- en marketingcollega’s in te zetten om de voordelen voor de klant en de planeet te maximaliseren. Met calculators voor totale eigendomskosten (TCO) en CO2-uitstoot kunnen klanten het aanbod vanuit een ander perspectief bekijken. Hoe kan een specifieke combinatie van producten en diensten bijvoorbeeld bijdragen aan de KPI’s van de klant of de ambitie van een andere belanghebbende in de waardeketen?

Dit vraagt om een andere aanpak van de verkoop- en marketingafdeling: ze moeten niet proberen om steeds meer producten te verkopen, maar zich concentreren op de totale eigendomskosten op lange termijn. Sensibiliseer de medewerkers voor deze benadering. Leer de medewerkers om zich flexibel op te stellen en geef ze de nodige training. Werk procedures bij in overeenstemming met wijzigingen. Deze transformatie van de verkoopstrategie is niet altijd evident, maar wel van cruciaal belang. Zorg voor de juiste prikkels die bijdragen aan KPI’s op het gebied van circulariteit. Vervang bijvoorbeeld de commissie op verkoop door een commissie op diensten, bereken abonnementsmodellen, werk TCO- en CO2-simulators uit, enzovoort.

Het verkoopteam moet kennis hebben van het huidige ecosysteem en dienovereenkomstig leren reageren. ‘Door onze duurzaamheidsdoelstellingen op te nemen in de interne KPI’s van de verkoopmedewerkers hebben we ons bedrijf geholpen de uitdagende doelstellingen op het gebied van circulariteit te realiseren’, aldus Bert Derom, voorzitter van de Portable Air Division bij Atlas Copco. ‘Mijn advies: ontwikkel modellen en dashboards, om de juiste inzichten en actiestappen te bepalen! Bedrijven moeten zich concentreren op producten die cruciaal zijn voor de bedrijfsactiviteit van hun klanten.’

**7 inzichten van het Agoria-Sirris Lerend netwerk CE Connect**

1. Investeer in de relaties met klanten om hun behoeften beter te begrijpen.
2. Creëer een open ecosysteem zodat de klant zelf kan kiezen en bied extra waarde door combinaties van producten en diensten. .
3. Analyseer de relaties tussen de verschillende spelers in het systeem, met bijzondere aandacht voor blinde vlekken.
4. Denk al bij het ontwerpen van producten en diensten na over de specifieke factureringsregelingen voor het gebruik van producten en dienstverlening.
5. Deel risico’s tussen leverancier en klant.
6. Bied klanten een ruime en flexibele keuze, waarbij een goede klantrelatie centraal staat.
7. Bied incentives aan voor het terugnemen en ophalen van goederen aan het einde van hun levensduur.

Hoe ga jij met deze uitdaging om en wat heb je tot nu toe geleerd? Geef gerust je inzichten met betrekking tot dit onderwerp!

## Auteurs

Thomas Vandenhaute