

ROI zou niet langer belangrijkste KPI mogen zijn

26 september 2023, 09:42

Thomas Vandenhaute

Hindernissen voor circulaire economie wegnemen - blog 2

Circulariteit is gericht op een langere levensduur en een kleinere materiaalvoetafdruk om de impact van de producten te verminderen. Dit leidt vaak tot extra kosten, die van invloed zijn op het rendement op de investering (ROI). Welke aanpak volgen koplopers op het gebied van circulaire economie om de KPI's van hun bedrijven beter op de circulaire benadering af te stemmen?

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 & Barco. De inzichten van het panel werden gebundeld in een blogserie: 'Hindernissen voor de circulaire economie wegnemen'.

26 maart 2023 was 'Overshoot Day' in België, de dag dat we de biocapaciteit van de aarde overschreden. Vanaf die dag verbruikt België meer dan de hoeveelheid ecologische hulpbronnen die de aarde in een jaar kan genereren. 'Dit toont aan dat er iets moet gebeuren. We moeten de realiteit onder ogen zien', aldus Gert Roeckx, Country Manager van Signify, tijdens de paneldiscussie over circulariteit van het Agoria-Sirris Lerend netwerk CE Connect voor de

technologische en productiesector.

We vroegen de panelleden van Atlas Copco, Signify, BSH, conTeyor & Barco om na te denken over de volgende stelling: **‘De ROI is de belangrijkste KPI, waardoor extra kosten voor het gebruik van gerecycleerd materiaal of het verlengen van de levensduur niet acceptabel zijn’**. Zit er een grond van waarheid in? Deze blogpost weerspiegelt hun inzichten en ervaringen.



©Sirris
Executive Exchange Session van het Agoria-Sirris Learning Network CE Connect voor de technologische en maakindustrie in april 2023

Verder kijken dan ROI

Uiteraard is deze stelling overdreven. ROI is een bekend economisch concept waarbij het rendement tot aan het verkooppunt wordt berekend. De meeste bedrijven kijken verder dan dat, maar al te veel bedrijven vermijden duurzame investeringen vanwege de hoge kostprijs.
Tijdens de paneldiscussie van Agoria-Sirris kwamen de totale eigendomskosten (TCO) naar voren als een baanbrekend alternatief voor ROI. ‘Ons klassieke economische model is niet toekomstbestendig’, aldus Bruno Vermoesen, hoofd van het Brussels Office for Environmental Governmental Affairs bij BSH. ‘We moeten evolueren naar circulaire bedrijfsmodellen, waarbij de ROI de volledige levenscyclus van een product bestrijkt, tot en met de materiaalterugwinning.’

Atlas Copco geeft een voorbeeld. ‘We hebben besloten om voor onze interne tests op bio-oliën over te stappen’, aldus Bert Derom, voorzitter van de Portable Air Division bij Atlas Copco. ‘Deze

overstap heeft voor extra kosten gezorgd maar de aanzienlijke vermindering van de CO2-uitstoot heeft een sterke impact gehad en tot een positiever imago geleid.’

Definitie van TCO verruimen

Boekhouding en klassieke kostenberekeningen negeren de drie P’s: Planet (Milieu), People (Mensen), Prosperity (Welvaart). Op systeemniveau kunnen we niet ontkennen dat de indirecte effecten van ons gedrag een aanzienlijke impact hebben, hoewel we ons vaak pas laat bewust worden van deze impact.

Guy Van Wijmeersch, directeur Innovation & Design Thinking bij Barco: ‘Kostengedreven ingenieurs hebben van oudsher een kortetermijnfocus op ROI. We kunnen beter naar TCO en de Triple Bottom Line-benadering kijken, die rekening houdt met de impact op de samenleving en de planeet. Deze aanpak kan tot inclusief ontwerp leiden.’

De panelleden stellen vast dat duurzaamheidsaspecten, zoals een langere levensduur, upgradebaarheid, bruikbaarheid, herbruikbaarheid en recycleerbaarheid aan belang winnen in KPI’s. Bij TCO wordt de volledige levenscyclus in aanmerking genomen. Hiervoor is een mindshift nodig, omdat we zaken moeten waarderen waar we voorheen geen waarde aan hechtten, zoals servicekosten, reparatiekosten en waarde aan het einde van de levensduur.

Transparant over impact communiceren

Alles staat of valt met het kennen en begrijpen van de volledige impact van een product of dienst. We moeten deze impact vertalen naar heldere communicatie richting de verschillende doelgroepen, zoals medewerkers, klanten en andere belanghebbenden. Zodra we een beeld hebben van de impact op al deze spelers, waaronder de samenleving en de planeet, kunnen we ons bewustzijn vergroten. Deze transparante communicatie kan klanten er ook van overtuigen circulaire producten of diensten te kopen, omdat dat op termijn duurzamer en goedkoper is.

Bovendien vergroot transparante communicatie het draagvlak. ‘We moeten het volledige ecosysteem opnieuw vormgeven om de TCO voor alle relevante belanghebbenden begrijpelijk te maken. We kunnen mensen hun mening doen herzien, bijvoorbeeld door in te spelen op verwachtingen rond financiën, duurzaamheid, onderhoud en welzijn/veiligheid’, vertelt Gert Roeckx, Country Manager van Signify.

Verborgen milieukosten meten

Betrek ook de klanten bij deze open communicatie. In onze eerste blogpost ‘Willen klanten het risico nemen om zich voor een langere periode aan een leverancier te binden?’ hebben we geleerd dat klanten vooral gefocust zijn op het oplossen van hun problemen, op efficiënter werken en op het verhogen van hun functionaliteit. Deze focus verschuift echter wanneer de verborgen milieukosten zichtbaar en meetbaar worden. Dan worden de extra kosten voor het gebruik van bijvoorbeeld gerecycled materiaal of het verlengen van de levensduur acceptabel.
Gebruik dit om klanten te overtuigen. Ontdek hoe uw aanbod kan bijdragen aan de Triple P-doelstellingen (People, Planet, Prosperity) van de klant. En al helemaal als u hun winst duidelijk kunt aantonen. Informeer uw klanten over de juiste TCO. Ondersteun in dit licht ook de personen die de aanbestedingseisen opstellen. Leer hoe ze circulariteit in hun aanbestedingen kunnen integreren.

Probeer in detail te begrijpen wie de klant, de eigenaar en de gebruiker van het product of de dienst is. Elk van deze rollen heeft verschillende belangen en moet op een andere manier worden gemotiveerd om verschillende doelen te bereiken. TCO is minder belangrijk voor een inkoper (die vooral let op lage aanschafkosten) dan voor de persoon die verantwoordelijk is voor het onderhoud. Upgrademogelijkheden kunnen waardevol zijn voor de eigenaar, maar minder voor de accountant. PaaS (Product as a Service) is wellicht interessant voor de boekhouding, maar minder voor de productieafdeling.

Drie inzichten van het Agoria-Sirris Lerend netwerk CE Connect:

1. Stel de Total Cost of Ownership (TCO) voor als een baanbrekend alternatief voor ROI.
2. Maak de verborgen milieukosten zichtbaar en meetbaar.
3. Laat klanten zien dat het op lange termijn duurzamer en goedkoper is om circulaire producten te kopen.

Hoe gaat uw bedrijf om met deze uitdagingen en wat heeft u tot dusver geleerd? Deel gerust uw mening over dit onderwerp!

Auteurs



Thomas Vandenhaute