

Hoe topmanagement overtuigen van overstap op circulair product- of businessmodel

27 oktober 2023, 13:27

Thomas Vandenhaute

Hindernissen voor circulaire economie wegnemen - blog 4

De transitie naar een circulaire economie is allesbehalve eenvoudig en druist in tegen de gebruikelijke praktijk om steeds meer te verkopen. Het circulaire businessmodel vraagt om een andere manier van denken en werken in R&D, productie, verkoop, dienstverlening, ... De hoge opstartkosten hebben een ontmoedigend effect. Alle obstakels kunnen echter worden overwonnen. Maar hoe dan? Met de uitdrukkelijke steun van het topmanagement. Maar wat doet het topmanagement om het circulariteitstraject van het bedrijf te versnellen of te vertragen?

Sirris en Agoria delen in een blogserie enkele inzichten van toonaangevende bedrijven in de circulaire economie, afgeleid van 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’.

Een circulaire economie vormt een aanzienlijke uitdaging voor het topmanagement. Het moet immers de ontwikkelings-, productie- en verkoopprocessen van het bedrijf herzien. Daarbij moeten mensen worden omgeschoold, nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld en geïmplementeerd, enzovoort. Dit vergt investeringen en creëert onzekerheden. Hoe goed zullen deze circulaire oplossingen in de markt liggen? Zijn er voldoende circulaire grondstoffen? Beschikken wij over de nodige expertise in ons team?

Deze obstakels en vragen liggen aan de basis van de laatste stelling die de panelleden voorgelegd kregen tijdens de paneldiscussie over circulariteit van het Agoria-Sirris Lerend netwerk CE Connect voor de technologische en productiesector: ‘Het topmanagement zal nooit zwichten voor een circulair product- of businessmodel’.

Topmanagement overtuigen kan een uitdaging zijn

De C-level panelleden van Atlas Copco, Barco, BSH, conTeyor en Signify erkennen dat het geen eenvoudige klus is om het topmanagement te overtuigen. Er moet dan ook een kleine groep volhardende voorstanders van circulariteit worden gevormd om de weg te effenen. Ze moeten voldoende lef aan de dag leggen, maar tegelijkertijd met kleine stapjes werken. Het implementeren van een circulair businessmodel brengt immers een radicale ommekeer met zich mee. Stapsgewijze veranderingen zijn niet genoeg, maar wel ideaal om mee te beginnen. Uiteindelijk moet de hele business overstappen van het klassieke verkoopmodel naar een servicemodel, waarbij producten een langere levensduur hebben.?

“Eén van onze nieuwe doelstellingen is om toegevoegde waarde te creëren die los staat van materialen,” aldus Gert Roeckx, Country Manager van Signify. “Voor een succesvolle transformatie moeten initiatieven interessant zijn voor alle partijen: klanten, de planeet, de maatschappij en het bedrijf dat de circulaire producten levert. Het management heeft een langetermijnvisie nodig. We kunnen de waarde van duurzaamheid en circulariteit aantonen door middel van marketing en communicatie. Stel duidelijke doelen en KPI’s op voor duurzaamheidsdoelstellingen. Train mensen en klanten in dit verband.”

Duidelijke en realistische doelstellingen

Guy Van Wijmeersch, Directeur Innovation & Design Thinking bij Barco vervolgt: “Stel duidelijke en realistische doelstellingen. Bedrijven moeten daarbij ten minste aan de wettelijke normen voldoen. Stimuleer het bewustzijn en de vraag naar circulaire oplossingen. Deel succesverhalen en motiveer klanten om naar circulaire of duurzame producten te vragen. Demonstreer de mogelijkheden en meet de resultaten. Identificeer quick wins en bepaal het ambitieniveau. Maak vergelijkingen en stimuleer de interne concurrentie tussen bedrijfseenheden.”

Begin met kleine stapjes. Gebruik cijfers uit proofs-of-concept, pilotprojecten en minimaal levensvatbare producten om aan te tonen dat de circulaire strategie werkt. Integreer data en indicatoren over de huidige situatie en illustreer waar de innovatie toe zal leiden. Stel een grondig uitgewerkte business case voor.

“Goede argumenten zijn cruciaal om het topmanagement te overtuigen,” weet Bert Derom, President Portable Air Division bij Atlas Copco. “Bepaal de focus, stel op wetenschap gebaseerde doelen en voer metingen uit om de impact te bepalen. Zet die doelstellingen vervolgens om in resultaten.”

Circulariteit in een holistische visie kaderen

Demonstreer de toekomstige resultaten om het topmanagement te overtuigen. Laat het grotere plaatje zien en benadruk expliciet de win-win-win. Wat is de winst voor klanten?

Orm Verberne, Group CEO van conTeyor, vertelt: “Focus vanaf de eerste projecten op wat voor klanten telt: in ons geval de meest compacte verpakking, de laagste total cost of ownership (TCO), de laagste ecologische impact, afvalreductie en schadepreventie.” Het is essentieel om de waarde of voordelen voor het bedrijf, de klant, de maatschappij en andere belanghebbenden toe te lichten. Deze holistische visie en impact moeten in lijn zijn met de helikoptervisie van het topmanagement.

Lees ook het artikel over de waarde van TCO.

Bruno Vermoesen, hoofd van het Brussels Office for Environmental Governmental Affairs bij BSH: “Bedrijven moeten hun idee kaderen in een holistische visie, waarbij de maatschappij centraal staat. Denk aan de impact van toekomstige wetgeving, maatschappelijke uitdagingen, duurzaamheid, de internationale geopolitieke situatie, enzovoort. Demonstreer de positieve impact van het project op drie dimensies: het milieu, de economie en de maatschappij. Zo genereren we een positieve impact voor interne en externe belanghebbenden.”

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

1. Hanteer een holistische visie om het topmanagement te overtuigen om op een circulair product- of businessmodel over te stappen.
2. Vorm een kleine groep volhardende voorstanders van circulariteit om de weg te effenen.
3. Demonstreer de positieve impact van het project op drie dimensies: het milieu, de economie en de maatschappij.
4. Bepaal de focus, stel op wetenschap gebaseerde doelen en voer metingen uit om de impact te bepalen.
5. Deel succesverhalen en motiveer klanten om naar circulaire en duurzame producten te vragen.

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