



Veerkrachtige bedrijven: hoe circulaire samenwerking uw bedrijf sterker maakt

22 januari 2025, 15:02

Thomas Vandenhaute

Hoe maakt u uw bedrijf veerkrachtiger in een wereld vol onverwachte gebeurtenissen en crisissen? Wat enkele jaren geleden nog onwaarschijnlijk leek, is nu een groeiende trend: langlopende samenwerkingen, gebaseerd op een sterk motiverend gezamenlijk doel, blijken een krachtig middel om bedrijven veerkrachtiger te maken. In dit artikel delen we inspirerende voorbeelden en focussen we op hoe langdurige samenwerkingen bedrijven veerkrachtiger en weerbaarder maken.

Veerkracht en weerbaarheid: De impact van crisissen op bedrijven

Ondernemers zijn gewend aan risicobeheer. Ze spreiden risico's door onder andere diversificatie, het bedienen van meerdere klantensegmenten, het aanhouden van een breed productportfolio, het aanbieden van aanvullende diensten enzovoort. Dat zijn goede praktijken, want we krijgen steeds vaker te maken met 'uitzonderlijke' crisissen of grote ongeplande gebeurtenissen zoals pandemieën, extreme weersomstandigheden, oorlogen, (geo)politieke verschuivingen...

De effecten van deze gebeurtenissen zijn weinig voorspelbaar en kunnen directe impact hebben op uw bedrijf of infrastructuur. Daarnaast kunnen ook de indirecte effecten uw activiteiten beïnvloeden. Het resultaat kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben op omzet, verkoop, enzovoort. Dit geldt natuurlijk ook voor uw waardeketen en de stakeholders. Daarom gaan we graag dieper in op het belang van ketensamenwerking.

Hoe bedrijven veerkrachtig worden

Relaties als basis voor veerkracht

De aandacht voor de negatieve gevolgen van crisissen overheerst vaak in de berichtgeving. Toch zijn er heel wat mooie voorbeelden van bedrijven die dankzij langetermijnrelaties veerkrachtiger zijn en beter bestand zijn tegen crisissen.

Vandaag zien we een trend waarbij bedrijven hun hoogkwalitatieve producten aanbieden via langetermijncontracten. Samenwerkingsvormen en co-creatie met gedeelde langetermijndoelen komen steeds vaker voor, zelfs voor contracten die enkele jaren geleden nog ondenkbaar waren. Zo was het afsluiten van een contract voor PaaS (Product-as-a-Service) voor een periode van 10 jaar zeldzaam. In 2023 was dit een van de thema's tijdens de Sirris Executive Exchange-sessie van het lerend netwerk CE Connect. Toen werd gesteld dat klanten niet het risico willen nemen om zich voor een langere periode aan een leverancier te binden. Intussen zijn er al meerdere bedrijven die hun hoogkwalitatieve producten via dergelijke langetermijncontracten vermarkten. Er lijkt zelf een trend in wording te zijn. Samenwerkingsvormen en co-creatie met gezamenlijke langetermijndoelen komen steeds vaker voor.

Succesvolle voorbeelden van samenwerkingen

- **Proximus, H. Essers, CDTI en Entra Group:** Deze bedrijven werken nauw samen aan [CO2-neutrale operationele processen, inclusief transport \(Proximus-H. Essers\), met een focus op het refurbishen van elektronische toestellen](#) (Proximus-CDTI-Entra Group). Hierbij lopen samenwerkingscontracten met een duur tot 10 jaar. Ze gaan dus voorbij aan het louter korte termijn gewin en streven naar structurele samenwerking. De gemeenschappelijke doelen en lange termijn samenwerking maken dat alle partijen kunnen bloeien.
- **Q-lite en De Lijn:** Ledschermproducent [Q-lite heeft PaaS-overeenkomst \(Product-as-a-Service\) voor het plaatsen van 300 à 500 digitale displays voor De Lijn](#). Deze overeenkomst omvat 15 jaar onderhoud en een gegarandeerde operationele werking van 99.8% van hun haltedisplays. De contractduur van het servicecontract bedraagt 8 jaar.
- **ETAP Lighting:** ETAP Lighting verkoopt steeds meer [Circular Light as Service \(C-LaaS\)-projecten met een contractduur tot 20 jaar](#). Intussen maken tientallen gebouwen, zoals ziekenhuizen, scholen, openbare gebouwen en bedrijven, gebruik van deze dienst. ETAP werkt samen met installateurs die op hun beurt de voordelen van zulke structurele langetermijncontracten waarderen. De sterkte van die samenwerking, gecombineerd met ETAP's eigen R&D en hoogkwalitatieve productie dicht bij de klant, zijn sterke troeven om C-LaaS-contracten binnen te halen en rendabel te beheren.
- **Fanuc:** [Fanuc zet nog meer in op de levenslange herstelbaarheid van producten en biedt kosteneffectieve oplossingen aan klanten](#). Dit vereist een innovatieve aanpak, zoals het herstellen van apparaten met verouderde technologie. Via re-engineering ontwikkelt Fanuc upgrades die compatibel zijn met oudere systemen. Om dit te realiseren, versterken ze de samenwerking met hun onderdelenleveranciers.

- **Project Remanumaat:** [Sirris onderzoekt hoe langdurige samenwerking tussen maak- en maatwerkbedrijven leidt tot succes bij productherstel, upgrades, hergebruik, retrofit, refurbishing,...](#) Vertrouwen opbouwen en verdienen, wederzijds erkende rollen en duidelijke verantwoordelijkheden vormen hierbij de basis van een effectieve samenwerking.

Er zijn ongetwijfeld nog meer voorbeelden van bedrijven die langdurige samenwerkingen benutten en die het vermelden waard zijn. Heeft uw bedrijf ook zo'n samenwerking die bijdraagt aan de circulaire economie?

Deel uw verhaal met ons

Zo kunnen wij andere bedrijven motiveren om in actie te komen!

[Deel uw verhaal en inspireer anderen!](#)

Wat maakt bedrijven veerkrachtig?

Bedrijven die langdurige samenwerkingen aangaan, kiezen bewust om zich te 'binden' aan andere partners. Veel bedrijven zien deze vorm van afhankelijkheid als een beperking van vrijheid en flexibiliteit. In een lineair model lijken zulke afhankelijkheden minder aanwezig, waardoor ze vaak als voordeel worden gezien. Maar is dat echt zo? De praktijk schetst een ander beeld.

Neem de blokkade van het Suezkanaal door het vrachtschip 'Ever Given'. Dit incident had een grote impact op onze maakindustrie en legde de kwetsbaarheid van sterk gecentraliseerde toeleveringsketens bloot, zoals die voor elektronica en batterijen. De gevolgen waren snel voelbaar: langere levertermijnen, schaarste aan onderdelen uit het Verre Oosten en verdere verstoring van toeleveringsketens, bovenop de nasleep van de coronacrisis. De kwetsbaarheid van deze toeleverketens illustreert de gebondenheid van maakbedrijven in de lineaire economie.

Bedrijven met circulaire oplossingen, zoals remanufacturing en refurbishing, bleken veel veerkrachtiger. Een mooi voorbeeld daarvan is Proximus die er toen in slaagde hun klanten met refurbished producten te blijven bedienen.

Oplossingen tegen onverwachte crisissen

Bedrijven met diversiteit in hun inkomstenbronnen, toeleveringsketens en productaanbod blijken weerbaarder. Denk hierbij aan ondernemingen die zowel nieuwe als 'refurbished' componenten inzetten, verschillende klantensegmenten bedienen of producten als dienst aanbieden. Deze bedrijven zijn minder afhankelijk van één enkel model en hebben sneller een alternatieve oplossing, waardoor onverwachte tegenslagen minder zwaar wegen.

Tijdens de verstoring van de toeleveringsketen voor elektronica bleek bijvoorbeeld dat hergebruik van onderdelen en refurbished producten niet alleen voor bedrijven een oplossing bood, maar ook steeds meer door klanten werd aanvaard. Hierdoor zijn extra blijvende inkomsten gerealiseerd, waar deze bedrijven nog steeds hun voordeel mee doen.

Nieuwe verdienmodellen bieden kansen

Langetermijnrelaties zijn een krachtig middel om veerkracht te vergroten. Ze zorgen voor stabielere en voorspelbare inkomsten en creëren kansen voor aanvullende verdienmodellen, zoals:

- Retrofit, refurbishment, remanufacturing: herstel, opwaardering en verkoop van producten die het einde van hun eerste levensfase hebben bereikt.
- Onderdelenooft: het hergebruiken van waardevolle componenten voor herstel of verkoop.

Deze verdienmodellen kunnen parallel bestaan en inspelen op de behoeften van verschillende klanten of gebruikers. Hoewel ze extra afhankelijkheden creëren, bieden ze juist flexibiliteit door meerdere oplossingen aan te reiken. Bij onverwachte gebeurtenissen blijft vaak een deel van de verdienmodellen operationeel, of levert kennis uit één activiteit nieuwe inzichten en oplossingen op voor andere. In dit opzicht vormt het netwerk van onderlinge afhankelijkheden geen beperking, maar een krachtig instrument voor veerkracht.

Veerkrachtig bedrijf: hoe gaat u aan de slag?

Start klein en leer snel

Een circulaire transformatie begint met kleinschalige experimenten volgens het **fail-fast-principe**, waarbij u goedkope fouten maakt met een bekende maximale kost en een groot potentiële opbrengst.¹ De maximale kost kan bijvoorbeeld een beperkte tijdsbesteding of een klein budget zijn dat u op voorhand vastlegt om iets uit te testen. De grote potentiële opbrengst omvat bijvoorbeeld het vinden van nieuwe verkoopkansen, toegang tot nieuwe markten of verbeterde leverbetrouwbaarheid.

Zo kan u ervaring opdoen, terwijl u de risico's beperkt, en is fouten maken geen taboe. De focus ligt op leerwinst en het benutten van kansen. Bovendien levert deze werkwijze snel waardevolle inzichten en ervaring op, die van pas komen wanneer zich een 'onverwachte' crisis voordoet.

Bereid u voor op de toekomst

Experimenteren helpt onzekerheden over plotse veranderingen te verminderen. Oplossingen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Door kleinschalig te testen, ontwikkelt u een beter beeld van wat haalbaar is en waarom dat zo is. Zo vermijdt u de valkuil van: "We hebben dat altijd zo gedaan en dat gaf voldoende resultaat."

Begrijp het grotere geheel

Hoe werken verschillende initiatieven samen? Wat zijn de langetermijneffecten? Door de aandacht te vestigen op de vele onderlinge relaties tussen de verschillende initiatieven, kan u ook andere verbanden ontdekken. Deze kunnen aanleiding geven tot het opzetten van een extra fail-fast-projectje. Door ervaring op te doen, vergroot u uw inzicht en voorkomt u dat u alleen vanuit theoretische kennis handelt. De praktijk is immers geen gevolg van theorie.

Conclusie: bouw aan een veerkrachtig bedrijf

Langetermijnrelaties, zoals langlopende contracten en co-creatie met gedeelde doelen, vergroten de weerbaarheid en veerkracht van uw bedrijf. Door bewust langdurige **samenwerkingen** aan te

gaan, krijgt u **meer controle over de relatie** en over mogelijke gezamenlijke resultaten.

Het combineren van **verschillende verdienmodellen** verhoogt de flexibiliteit en het leervermogen van uw organisatie. Dit maakt uw kosten-batenmodel veerkrachtiger en minder gevoelig voor onverwachte, ongeplande gebeurtenissen. **Door onderlinge afhankelijkheden te omarmen en deze stap voor stap aan te pakken**, leert uw bedrijf sneller en bent u beter voorbereid.

Heeft uw bedrijf hier ervaring mee? En spelen circulaire concepten hierbij een rol?

[Deel uw verhaal en inspireer anderen!](#)

Leestips

[Ontdek 7 belangrijke inzichten om hindernissen in de circulaire economie weg te nemen](#)

[Laat u inspireren door enkele cases en hun succesfactoren](#)

[Hoe kiest u een aanpak die leidt tot circulaire vooruitgang?](#)



steun van VLAIO.

Bronnen

- ¹Taleb, N. M., 2020, *Antifragiel – Dingen die baat hebben bij wanorde*, Uitgeverij Nieuwezijds (pg 179)
- Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile: Things that Gain from Disorder*, Penguin 2013
- Jan Rotmans, Mischa Verheijden, *Omarm de chaos*, 2021 De Geus

Auteurs



Thomas Vandenhaute