

Circulaire innovatie - met technologie alleen red je het niet

25 september 2018, 02:00

Thomas Vandenhaute

Tien jaar geleden stond innovatie in een industriële omgeving gelijk met technologie. Maar volstaat dit nog om complexe uitdagingen in een snel veranderende wereld aan te pakken, zoals de transitie van een lineair economisch model van nemen-maken-wegwerpen naar een circulaire economie? Leren leren en het opzetten van een lerende organisatie zijn de sleutel tot circulair innoveren.

We moeten uiteraard werken aan materialen die we meermaals kunnen gebruiken zonder dat ze degraderen, aan slim ontworpen en geconnecteerde producten, aan nieuwe productiemethoden zoals 3D-printen, en aan betere sorteer- en recyclagetechnieken. Maar technologisch kan er al veel. Innovatie gaat niet enkel over producten, maar ook over businessmodellen of marktbenaderingen. Klanten zitten namelijk niet langer te wachten op producten, maar op oplossingen.

Dit vergt het juist combineren van kennis. Circulaire innovatie is niet het monopolie van de R&D-afdeling en is pas mogelijk als een hele organisatie zich engageert. Bovendien is er samenwerking in de keten nodig. Circulair word je niet in je eentje. Toeleveranciers en klanten zijn betrokken, verdelers en installateurs, ook logistieke dienstverleners en financiers.

Impulsen voor niet-technologische innovatie in en tussen ondernemingen

- Stimuleer informele interactie tussen medewerkers. De babbel aan de koffiemachine draagt vaak meer bij tot de nieuwe ideeën dan de managementvergadering. Bied medewerkers voldoende tijd om zelf te bepalen wat er gedaan wordt. Zo vond Google zijn Gmail uit. Haal er ook mensen bij die u normaal niet zou vragen. Juist de mix van benaderingen leidt tot nieuwe inzichten.
- Maak de handen vuil. Het is zoals met een auto leren rijden of leren zwemmen. Het kan nuttig zijn om u in te lezen en de zaken op voorhand te bestuderen, maar het leerproces begint pas echt wanneer u het gaat doen. Experimenteer en durf (berekende) fouten maken.

Het Nederlandse **MUD Jeans** wordt met ‘Lease a Jeans’, een spijkerbroek die je niet koopt, maar waarvoor je een abonnement afsluit, beschouwd als circulaire koploper. Alleen bracht dit niet op wat ze hoopten. In plaats van te stoppen hebben ze het leasemodel vereenvoudigd, en dat leverde nieuwe klanten op.

- Kom tot onderling overeengekomen en begrepen doelstellingen, en zorg ervoor dat beoordelings- en beloningsystemen in uw onderneming niet haaks staan op het gewenste gedrag.

Neem het verhaal dat **Agfa Graphics** tijdens Circular Economy Connect: Agfa verkoopt niet langer aluminium printplaten, maar leent ze uit aan grote drukkerijen op een ‘pay-per-use’-basis en haalt ze na gebruik terug. Daardoor kan het bedrijf het hoogwaardige aluminium waarmee de platen gemaakt zijn, recupereren en opnieuw gebruiken voor de productie van printplaten. Alles was klaar: een partner voor de omgekeerde logistiek, de prijssetting en methode voor facturatie, etc. Maar toch kwam het ‘printplaat-als-een-dienst’ model initieel niet van de grond. Eén van de redenen daarvoor was dat de verkoopafdeling nog steeds werd beoordeeld en beloond op de basis van het volume verkochte printplaten. Er was voor hen dus geen stimulans om het nieuwe ‘pay-per-use’-model waarin geen printplaten verkocht worden, aan te bieden aan klanten. Dit had niets te maken met de individuele intenties van de verkopers, maar met het groter plaatje waarin ze opereerden. Met een aangepaste organisatie van de sales wordt ondertussen 40 procent van de aluminium printplanten van Agfa geleaset in plaats van verkocht!

- Ga stap voor stap tewerk. Natuurlijk kunnen zogenaamde ‘disruptieve’ vernieuwingen nodig zijn, maar de dagelijkse innovaties zijn ook belangrijk.
- Zoek inspiratie en praat met andere bedrijven, ook buiten de sector, om ideeën op te doen. Delen wat circulaire koplopers al uitgedacht hebben en laten zien wat al kan, het wordt nog te weinig bewust georganiseerd in of tussen ondernemingen.
- Vind partners voor uw circulaire avontuur. Bouw daarbij verder op bestaande goede relaties. Ketensamenwerking vraagt om vertrouwen en transparantie en die zijn er sneller met wie u kent. Ga als maakbedrijf een samenwerking aan met een loyale leverancier om het productontwerp te verbeteren, zoek een trouwe klant die wil experimenteren met ‘product-als-een dienst’, verken of een gekende onderaannemer die ervaring heeft met het servicen van uw producten ook aan remanufacturing kan gaan doen, etc.

Tapijttegelproducent **Interface** heeft een product-dienstmodel waarbij, als de klant toe is aan een nieuwe vloer, wordt bekeken welke tapijtegels na reiniging herbruikbaar zijn in het nieuwe ontwerp of bij een andere klant. Toen Interface zijn lease-concept introduceerde, kwam het niet van de grond, omdat de tapijttegel niet als een product met een restwaarde werd gezien. Toch is Interface erin geslaagd door samenwerking met onderhouds- en installatiebedrijven in de keten een nieuw businessmodel te ontwikkelen, waarbij met diensten waarde wordt gecreëerd. Niet de tapijttegel maar de dienst staat centraal, uitgedrukt in een inspirerende werkplek en gezond binnenklimaat.

Verbreed daarnaast ook uw horizon. Soms zit de oplossing bij een onverwachte partner.

Een anekdote van Thomas Rau, architect en circulaire-economie-goeroe: een gebouw van het Nederlandse circulaire bedrijf **Alliander** had een nieuwe staalconstructie nodig: een dak van 6.500 m² uit staal. Men had staalbedrijven gevraagd of ze dit konden maken. Het verdienmodel van een staalbedrijf is echter gebaseerd op facturatie per gewicht. Innovatieve oplossingen met minder staal maar meer arbeid komen hier dus niet aan de oppervlakte. Uiteindelijk kwam de onderneming uit bij een achtbaanbouwer. Een achtbaan moet elk weekend op de kermis worden gedemonteerd en verplaatst, dus elke extra kilo wordt vermeden. De achtbaanbouwer had voor het dak 32 procent minder staal nodig dan het gemiddelde voorstel van de staalbedrijven.

- En bovenal: '*keep calm*'. Wees u ervan bewust dat het opzetten van een circulaire bedrijfsvoering tijd vraagt. Agfa deed er meer dan vijf jaar over om zich in te richten volgens het product-als-dienst-model. De bedrijven in Circular Economy Connect vertellen allemaal dat het inpassen van circulaire-bedrijfsactiviteiten in de manier van business-doen, het opzetten van de juiste partnerships, etc. continu leren vraagt. Het gaat niet om een verandering goed uitvoeren en daarna klaar zijn met veranderen. Het is een non-stop leerproces dat onvermijdelijk gepaard gaat met veel ups en downs, en soms frustraties. Vergeet daarom niet de (kleine) doorbraken te vieren. Ze geven energie om verder te gaan en vergroten het draagvlak voor uw circulaire ambities.

Een omgeving scheppen waar kan geleerd worden is dus cruciaal. De nood bij vele bedrijven om de nieuw verworven inzichten breed in de organisatie te verspreiden, klinkt steeds luider. Een lerende organisatie opzetten lijkt steeds meer een must.

(Bovenaan, beeld van de dakconstructie bij Alliander (Bron: http://www.staalmakers.nl)

Auteurs



Thomas Vandenhaute