

Samenwerking aan de basis van circulair ondernemen

09 oktober 2018, 02:00

Thomas Vandenhaute

Circulair ondernemen vraagt om het optimaliseren van het volledige systeem en dat kan één speler nooit alleen. Toch is samenwerking geen evidentie in de erg concurrentiële omgeving waarin (maak)bedrijven zich bevinden. We geven drie vuistregels om een samenwerking op basis van vertrouwen op te zetten.

Samenwerking is noodzakelijk: binnen een organisatie, tussen organisaties en met klanten. Denk aan samenwerking tussen ontwerpers, afvalverwerkers, en fabrikanten om producten te maken die aan het einde van de rit gemakkelijker recycleerbaar zijn. Aan een bedrijf dat samen met leveranciers aanpassingen doet in de materialen dat het gebruikt of samen met een klant producten bedenkt die upgradebaar zijn en multifunctioneel ingezet kunnen worden. Aan een producent die in zee gaat met een onderhoudsbedrijf om een remanufacturing- en hergebruikprogramma op poten te zetten. Of aan een bedrijf dat reststromen uitwisselt met een ander bedrijf, dat die stromen kan gebruiken in zijn eigen productieproces.

Samenwerking is echter geen evidentie in de erg concurrentiële omgeving waarin (maak)bedrijven zich bevinden. Samenwerken vergroot ook de onderlinge afhankelijkheid en kan in die zin de bewegingsvrijheid van een individuele speler in de keten beperken. Verandering op een bepaalde plaats in een waardeketen kan bovendien de verdeling van economische kosten en

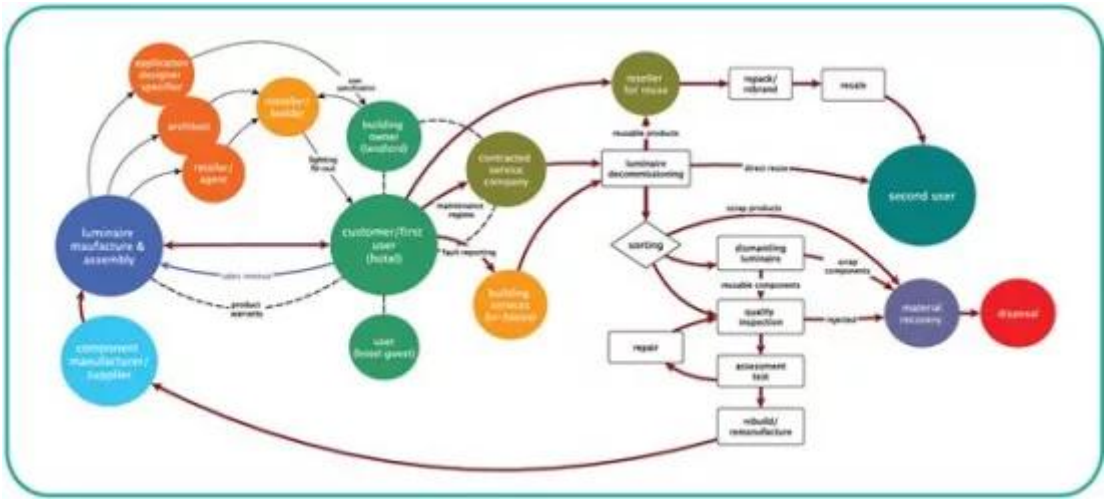
baten wijzigen en elders een ongewenst neveneffect hebben. Keuze voor een bepaald businessmodel kan er mogelijk toe leiden dat klanten, verdelers, service providers of anderen uit de boot vallen of zich niet langer herkennen in het product- of dienstenaanbod.

Opzetten van samenwerkingen is dus eenvoudiger gezegd dan gedaan. De essentie van samenwerking is vertrouwen. Wat is nodig om dat op te bouwen?

- Zoeken naar gemeenschappelijke doelstellingen
- Rollen en verantwoordelijkheden vastleggen
- Een werkmethode bepalen

Start vanuit gemeenschappelijke doelen

Breng het ecosysteem in kaart. Het is belangrijk een goed zicht te krijgen op wie er allemaal betrokken is, om blinde vlekken te zien en inzicht te verwerven in mogelijke economische baten voor de verschillende spelers.



Voorbeeld uitgetekend ecosysteem (http://www.cyc-led.eu/)

Bij het opzetten van een hersteldienst voor producten die nu verkocht worden, is het bijvoorbeeld zinvol om na te gaan wie al herstellingen aanbiedt en voor welke klanten en markten. Kennis over elkaars business, specialisaties en expertise, competenties, werkmethoden, organisatiestructuur, ... helpt om te exploreren of een samenwerking waardevol kan zijn. Zo kan de toegang tot wisselstukken, tot productinformatie, ... een meerwaarde zijn voor de hersteller, terwijl een opening krijgen naar de eindgebruiker voor de producenten van belang kan zijn.

Baltimore Aircoil Company (BAC) stelt gratis zijn digitale checklist in de vorm van een app op een tablet, ter beschikking voor zijn technici en een aantal geselecteerde partners die daarmee zelf snel een volledige check-up van de BAC-toestellen kunnen uitvoeren. Dergelijke regelmatige inspecties dragen bij tot de langere levensduur van installaties en reductie van de operationele kost bij klanten. De partners die aan de slag gaan met de BAC Inspect-app kunnen hun onderhoudsdiensten optimaliseren. BAC levert de nodige originele wisselstukken en upgrade suggesties aan.

Verken de rollen die elkeen kan opnemen

Eens er een basisvertrouwen is en de gemeenschappelijke doelen gekend zijn, kunnen op projectbasis heldere afspraken gemaakt worden over wie welke taken zal uitvoeren en wie verantwoordelijk is voor het tijdig opleveren van welke resultaten.

Door een eerste concrete samenwerking aan te gaan binnen een duidelijk afgelijnd project bouw je gezamenlijk ervaring op, groeit het vertrouwen en krijg je een idee van hoe een uitrol naar grotere projecten of meer structurele samenwerking vorm kan krijgen.

Leg afspraken vast in werkmethodes en procedures

Afspraken met ketenpartners, leveranciers, ... uit zo'n eerste samenwerkingsproject kunnen vervolgens geborgd worden en vastgelegd in formele samenwerkingsverbanden. Zo kunnen SLA's (service level agreements) en contracten opgesteld worden waarin beschreven wordt wat de procedures zijn als er iets mis loopt, hoe omgegaan wordt met IP, ...

Deze fase is erg belangrijk omdat de stap gezet wordt van persoonlijke vertrouwensrelaties naar contractuele samenwerkingsverbanden, die ook onafhankelijk van de betrokken individuele personen overeind blijven.

BSH Home Appliances, met onder zijn vaandel de merken Bosch, Siemens, Neff, Gaggenau en Constructa, weet als geen ander dat je bij het opzetten van circulaire modellen niet alles zelf hoeft te doen. Zo heeft het bedrijf een partnerschap opgezet voor de inzameling, inspectie, herstelling en recyclage van afgedankte toestellen. BSH koos voor samenwerking met een maatwerkbedrijf en, meer algemeen, de kringloopsector in België om het witgoed (huishoudapparaten, zoals wasmachines en droogkasten) bij einde leven meer circulair te verwerken. Na een eerste proefproject werd een meer structurele samenwerking uitgebouwd.

Eén van de aspecten die bijdraagt tot het succes is het delen van kennis over de samenstelling en opbouw van de producten. BSH voorziet opleidingen voor werknemers uit het maatwerkbedrijf en de kringloopsector tot gecertifieerde technicus (o.a. herstellers). Daarnaast werd het digitaal platform 'Tradeplace' gekozen om constructiedetails, bedradingsschema's, 'bill of materials', herstelinstructies, etc. beschikbaar te stellen voor geautoriseerde gebruikers. Ook laat dit platform toe om rechtsreeks onderdelen te bestellen.

Ondertussen is een nieuw circulair proefproject gestart, het 'Papillon Project', waarbij BSH samenwerkt met een vzw uit de sociale sector en een aantal OCMW's voor de verhuur van huishoudtoestellen van het merk Bosch aan mensen in financiële moeilijkheden en met oude energieverslindende apparaten in huis. De huurcontracten lopen over tien jaar en maandelijks betaalt elk gezin ongeveer 7 euro per apparaat, levering, installatie en service inclusief. BSH Home Appliances blijft eigenaar van de toestellen en neemt ze na de huurperiode terug voor hergebruik of recyclage.

Zo worden stap voor stap partners bij elkaar gebracht om de kringloop te sluiten.

Kortom

Samenwerken leer je dus het best door daadwerkelijk samen te werken. De eerst stap lijkt de moeilijkste. Je laten leiden door de goede (persoonlijke) relaties met leveranciers, klanten, ketenpartners kan een startpunt zijn. Begin vanuit een gemeenschappelijke doelstelling aan een eerste project, expliciteer en leg gaandeweg de verwachte resultaten en werkmethodes vast.

(Bron foto bovenaan: https://www.dreamstime.com)

Auteurs



Thomas Vandenhaute