

Zo wordt uw site circular economy lead plant

25 mei 2022, 02:00

Thomas Vandenhaute

Hebt u zich ooit afgevraagd hoe u als vestiging van een internationaal concern lead plant kan worden richting circulaire transitie? CNH Industrial in Zedelgem ging deze uitdaging aan!

De grootste en belangrijkste troeven die CNH Industrial Zedelegem voor dit verkennend onderzoek wilde inzetten waren moed en vertrouwen in de lokale expertise binnen het bedrijf, in de toeleverketen en bij kennispartners. Hierbij het verhaal hoe bij CNH Industrial - met de steun van Sirris en Agoria - de eerste stappen en acties, zowel bottom-up als top-down, elkaar vonden.

Oriënterende eerste ronde

De exploratie startte met het samenbrengen van de circulaire kennis, perspectieven en ambities van diverse geïnteresseerden en nieuwsgierigen. Door verbanden te zoeken tussen de visie en waarden geformuleerd vanuit het management, externe inzichten rond de theorie en toepassingen van circulaire economie en de bestaande en gedocumenteerde goede praktijken, is een drive ontstaan. Bovenal vormt er zich stilaan gezamenlijke taal.

Zo'n eerste aftastende ronde zet rek op de doelstellingen, om ze dan weer te reduceren. CNH Industrial zocht hierbij naar waar in de site - de potentiële lead-plant - zich de grootste hefbomen bevinden. Het identificeren en samenbrengen van de sleutelcompetenties, ervaringen, het netwerk,

… kan tot verrassende mogelijkheden leiden. Het inzicht ontstaat dat niet alles ineens anders zal zijn. De opstart met een circulaire strategie richt zich bijna altijd op één productgroep en/of één specifiek klantensegment. Daardoor is het niet steeds noodzakelijk om vanaf dag 1 alle kennissilo's open te breken. Bij CNH Industrial werd het product-klantsegment van de maaidorsers gekozen. Hierdoor worden vervolgstappen al concreter en realistischer.

Samenbrengen van mensen die nooit samenzitten

Een systemische circulaire exploratie heeft vele dimensies. Voor het segment van de maaidorsers werden collega's vanuit verschillende betrokken afdelingen bij elkaar gebracht: aankoop, logistiek, materialenmanagement, kwaliteit, productie, milieubeheer, R&D, productdesign, financiering en product lease, productmanagement en marketing, … Elk van hen brengt een specifiek perspectief mee en draagt bij aan het betere begrip van de impact als op termijn resoluut voor circulair ontwerp en circulair verdienmodel gekozen zal worden.

Dit schetst van bij de aanvang hoe complex en ingrijpend de veranderingen kunnen zijn. De deelnemers ervaren ook dat iedereen een rol te spelen heeft en kan bijdragen aan de oplossing. Het inzicht ontstaat dat de aanpak van een circulaire product-dienstontwikkeling niet hetzelfde zal verlopen als een lineair productontwikkelingsproject. In het circulaire zijn de relaties tussen product, verdienmodel en klantensegment zo intens verbonden. Een iteratieve aanpak is noodzakelijk om de vele onzekerheden en veronderstellingen aan te pakken.

In- en uitzoomen, dat is wat in deze fase gebeurt. Bijvoorbeeld, inzoomen op alle aspecten van de eco-impact van een maaidorser over zijn gehele levenscyclus, uitzoomen naar verdienmodellen om daar een antwoord op te bieden.

Het belangrijkste effect van deze fase voor CNH Industrial was dat de deelnemers elkaar beter leren kennen - ook al zijn ze al jaren elkaars collega. Ze verkrijgen een beter beeld op de activiteiten, kennis en ervaring die ze samen hebben opgebouwd. Zo ontdekten aankopers en productontwikkelaars de verschillende financieringsdiensten beschikbaar voor de klanten, of omgekeerd, dat de digitale technologie in ontwikkeling voor maaidorsers de dienstverlening naar de klant en het verdienmodel kan ondersteunen.

We kwamen tot de vaststelling dat er heel wat elementen van circulaire economie aanwezig zijn, maar deze zijn niet gecoördineerd en gestuurd vanuit of gelinkt aan de centrale visie. Ook ontbreken een alomvattend beeld van deze initiatieven en hun positieve impact, net als de identificatie van de werkpunten naar de toekomst toe. Er zijn wel globale verwachtingen gedefinieerd, maar deze zijn nog niet vertaald in concrete acties voor alle werknemers.

Een extra dimensie van de landbouwmachines die door CNH Industrial gemaakt worden, is dat ze niet alleen een eigen ecologische voetafdruk hebben, maar ook de agronomische processen van de landbouwer kunnen verbeteren.

Samen kwam men tot het inzicht dat de almaar grotere en zwaardere machines vanuit een lineair model onder druk komen te staan. In een circulaire context gericht op duurzame landbouw (druk op de bodem, reductie van koolstofvoetafdruk door productgebruik, …) zal de focus op alternatieve aandrijfbronnen komen te liggen, zoals elektriciteit, groene waterstof, … Vanuit de maakindustrie hebben we maar een heel beperkt beeld op de trends in de landbouw. Wel ontvangen we signalen dat de druk op de huidige organisatie van de grootschalige landbouw toeneemt. Mogelijk is dat ook een trend waarop met circulaire producten en diensten kan ingespeeld worden. Er lijkt op termijn een potentieel voor kleinere machines te ontstaan.



Bottom up top-down - lokaal-internationaal

Op dit punt kwam ook bottom-up de vraag naar expliciete, concrete en ambitieuze doelstellingen. Zonder deze doelstellingen is er immers onvoldoende prioriteit en budget voor de exploratie van meer circulaire producten en diensten. De sleutel zit dus in het koppelen van de bottom-up vraag naar concrete doelstellingen met de top-down ambitie om 'iets te doen' met duurzaamheid en circulariteit. Senior-management input, inzicht en draagvlak aanreiken om hun circulaire ambities te expliciteren is uitermate zinvol. Het is op dit punt dat een vestiging de rol van pilootplant (leadplant) kan verkrijgen. Het idee dat één site het voortouw neemt en de leercurve helemaal doorloopt, kan internationaal van strategische waarde zijn. Een leertraject is noodzakelijk om succesvolle producten en diensten te realiseren. Een iteratieve aanpak die maximaal inzet op leren en ervaring opdoen beperkt de risico's. Het biedt een troef op lange termijn, ook al levert het eerste circulaire project niet het financieel verhoopte succes.

De keuze voor Zedelgem als pilootplant heeft de site te danken aan het geavanceerde product waar België trots op is (de maaidorser), en de bijhorende eigenheid in het productieproces. In tegenstelling tot de auto-industrie waar vooral geassembleerd wordt, produceert de fabriek in Zedelgem ook veel onderdelen zelf. Deze verticale integratie biedt interessante mogelijkheden voor verdere optimalisatie vanuit ecologisch oogpunt. Een life-cycle assessment op een sleutelproduct gaf ondertussen het nog nodige inzicht voor verdere stappen.

Partnerschappen als waarde

In samenwerking met Sirris en Agoria heeft CNH Industrial deze stappen doorlopen en al heel wat ervaring en lessen getrokken. Door de organisatie open te stellen voor informatie en kennis van buitenaf komt ook een verruimd netwerk in beeld. De kans dat je de juiste partner op het juiste moment vindt, vergroot exponentieel. Ook de kans om te leren van ander organisaties, bedrijven, … helpt om de eigen projecten kritisch te blijven bekijken en te zoeken naar verbeteringen. We beschreven dit al eerder in onze blog '[Kom uit uw kot en wees nederig]'.

Op zoek naar open kansen om ook uw netwerk en inzichten te verruimen? We stellen er u alvast enkele voor:

- deelname aan het project 'Cirkel', gericht op herstel, upgrade, herfabriceren en hergebruiken. Meer info via deze webpagina.
- het Lerend netwerk CE Connect: neem contact met ons op voor het instapmoment en de intake-gesprekken voor de nieuwe cyclus die eind september start.

(Bron foto's: CNH)

]]>

Auteurs



Thomas Vandenhaute