

Circulaire vooruitgang boeken waar dat eigenlijk niet kan

08 januari 2024, 13:10

Thomas Vandenhaute

Lock-ins en interafhankelijkheden: de kip of het ei? (Deel 1)

Iedereen die met de praktijk van de circulaire economie bezig is, krijgt ermee te maken: situaties waar we in een patstelling terechtkomen, waar eerst buitenaf iets moet veranderen voordat we zelf vooruit geraken, waar partijen op elkaar wachten, omdat ze afhankelijk zijn van elkaar. Er is geen vraag naar producten en diensten die circulaire doelen nastreven voor de ene en er is te weinig aanbod aan producten en diensten die bijdragen aan de ciruclaire economie voor de andere. Hoe hieruit raken?

U wilt wel circulaire producten en diensten in de markt zetten, maar de klanten zijn niet bereid de hogere kost ervan te betalen. Moet de klantenvraag vergroten of het aanbod verbeteren?

U wilt samenwerken om afgedankt producten te hergebruiken, maar de regelgeving laat dat niet toe. Moet de regelgeving veranderen of mogen de producten geen afval worden?

Er zijn veel van dit soort kip-of-ei-situaties, waardoor u de indruk krijgt geen vooruitgang te kunnen boeken. Toch is er een weg vooruit.

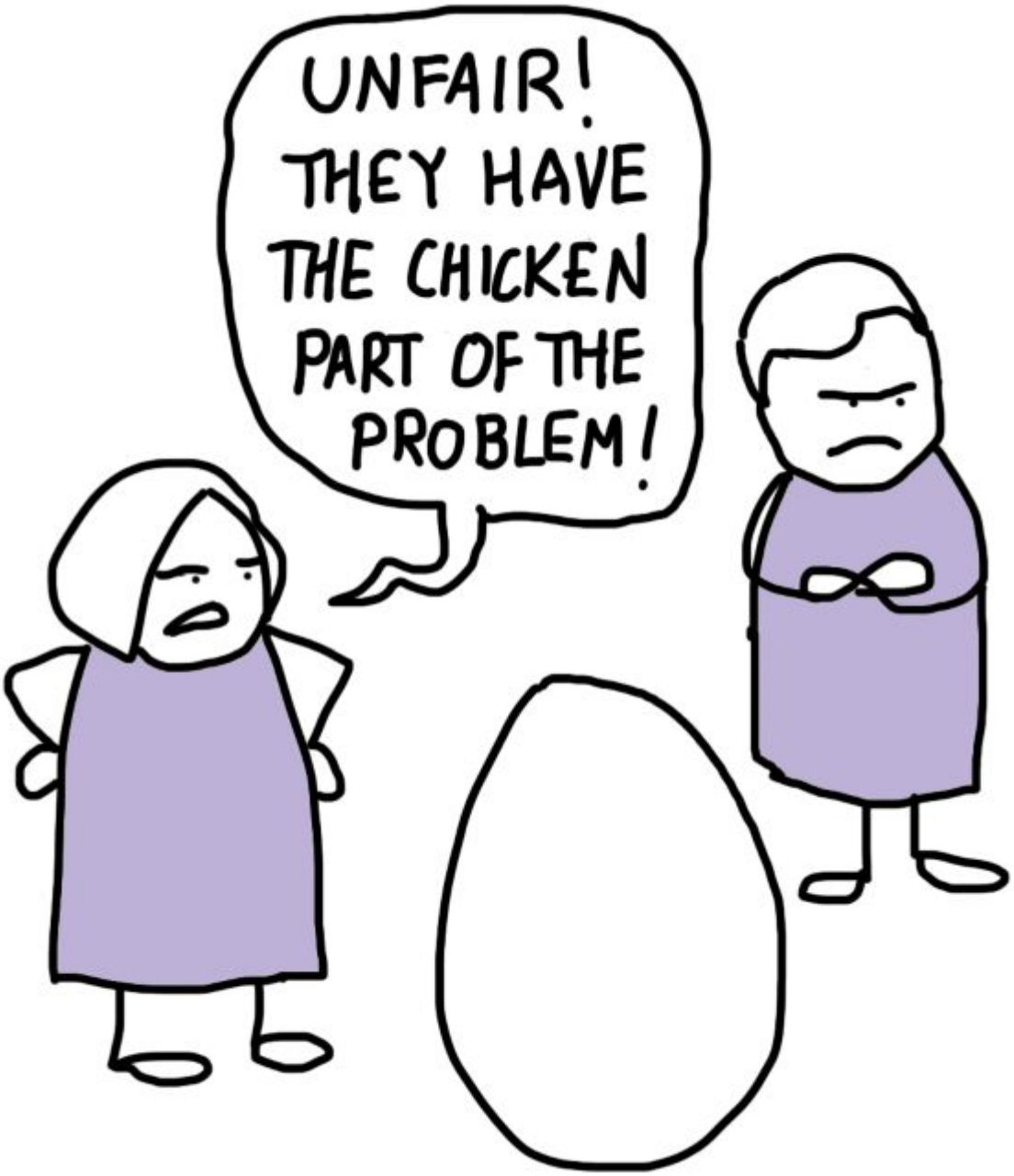
De eerste methode is wachten. Als u niet bij de voorlopers en early adopters wilt behoren, kan u voor deze optie kiezen. Maar zo mist u de kansen om uw organisatie sneller aan te passen aan de nieuwe realiteit (‘survival of the fittest’).

Doorbreek de vicieuze cirkel

In de praktijk is er voor dergelijke lock-in-situaties of ‘kip-en-ei-situaties’ bijna altijd wel een oplossing om ermee om te gaan en ze zelfs te benutten om de circulaire bedrijfsvoering robuuster en krachtiger te maken.

We leerden uit de praktijk en herkennen deze aanpak ook bij de voorlopende bedrijven.

Zoom eerst even uit en bekijk de situatie vanop afstand: bent u de kip of bent u het ei?



©Sirris

Kippen kunnen van perspectief veranderen door hun bewegingsvrijheid

Als u de kip bent, heeft u nog wat bewegingsvreiheid. U heeft niet alle kennis, maar u kunt zich wel verplaatsen en dus een nieuw perspectief innemen. Dat wil zeggen dat u de situatie, door er anders naar te kijken, mogelijk ook echt anders kunt beoordelen. Nieuwe kansen en relaties die voorheen verborgen waren, komen zo tevoorschijn. Dit is in wezen een situatie die te vergelijken is met het scharniermoment (‘pivot’) tijdens het ieteratief opzetten van uw circulaire initiatief. Een proces dat verloop in drie herhaaldelijke fasen:

1. Bedenk en zet een hypothese op,
2. Test en valideer de aannames,

3. Leer en beslis wat de vervolgstap is (in dezelfde richting bij succes of scharnier naar een andere richting als het resultaat anders dan verwacht is).

Een voorbeeld: ik kan mijn **remanufacturing-proces** pas kennen (processtappen, kost, …) als ik de kwaliteit van de inkomende cores (afgedankte producten) ken. Ik kan de kwaliteit van de inkomende cores pas kennen als ik deze heb geinspecteerd, ontmanteld,… Wat ik dus moet doen, is in functie van wat ik wil weten, en omgekeerd.

Hier herkennen we een steeds terugkomende aanpak bij organisaties die zulke situaties doorbreken. Vereenvoudigd gaat het om het inzetten van een iteratieve aanpak. Typische stappen in zo'n aanpak zijn gebaseerd op volgende vragen:

- Wat is er nu al beschikbaar aan kennis en info?
- Welke aannames maken we?
- Hoe testen en beoordelen we deze?
- Wat kunnen we hieruit leren?

Toegepast op het voorbeeld van het opzetten van een remanufacturing-proces.

- Wat is er nu al beschikbaar aan kennis en info? In de meeste gevallen heb je kennis en data van het product, zijn gebruiksduur, mogelijk van de ontwerpdata, eerder geleverde diensten, upgrades, …
- Welke aannames maken we? Machines ouder dan tien jaar zijn echt niet upgradebaar. Producten op basis van een bepaalde technologie X zijn niet zinvol voor remanufacturing.
- Testen en beoordelen van deze aannames: we nemen een paar machines die ouder dan tien jaar zijn terug en inspecteren ze. Welke randvoorwaarden (via een studie o.b.v. het productontwerp) zijn er om producten (of productgroepen) met technologie X alsnog te upgraden of te herstellen?
- Wat leren we hieruit? Welke combinaties van data, ouderdom en technologie bepalen welke remanufacturing-stappen (inspectie, testen) er noodzakelijk zijn? Wat zijn de aangescherpte criteria voor inkoop-cores?

Op basis van deze aanpak kunt u de aannames aanpassen, een nieuwe weg inslaan, bijsturen,… Dat zijn uw scharniermomenten.

De belangrijkste eigenschap die we zien in de teams die erin slagen deze stappen te nemen en vooruitgang te blijven boeken (dikwijls dus in een aangepaste richting), is ondernemerschap of intrapreneurschap. Het zijn de initiatiefnemers, de trekkers, de doeners, de personen die zoeken naar opportuniteiten en diegenen die de onzekerheden en (dus risico's) stap voor stap verkleinen.

Vandaar ook het belang van het juiste team samen te stellen, wat u ook kunt lezen in de getuigenis van Modular Lighting Instruments.

Eieren groeien van binnenuit tot de schaal breekt en dan komt het kuiken eruit

Eieren zijn statisch en kunnen niet rekken. In dergelijke situaties is er dus bijna geen speelruimte om onmiddelijk voorruitgang te boeken. Er is dus nog wat voorbereidend werk nodig. Er is nog nood aan de druk op de bestaande grenzen opdrijven. Dat kan alleen van binnenuit. De clou is dus om zichzelf en de anderen, die in het ei vastzitten, sterker te maken.

Hoe? Breng de achterliggende logica of denkpatronen (de 'mentale modellen') van de betrokken actoren samen. Bevraag de actoren naar hun waardekader en check of uw einddoel daar erg veel

van verschilt.

Een voorbeeld: Er is **regelgeving** die een circulaire aanpak in de weg staat.

Ga in gesprek om te leren. Noteer de argumenten, doelen en betrachtingen. Na het gesprek zoekt u hieruit de onderliggende waarden. Maak ook voor uzelf deze analyse en lijst uw onderliggende waarden op. Nu heeft u materiaal om de interne druk te verhogen. Schaal deze waarden op een as met links uw waarden en rechts de waarden van de andere. In het midden komen wellicht een aantal gemeenschappelijke waarden bovendrijven. Focus u op samenwerking vanuit een gemeenschappelijk doel. Wat is de geest van de regelgeving? Wat wil men bekomen en voorkomen met die regelgeving? Welke waarden en zinvolle gedachten schuilen daarachter?

Wat zijn, op basis van de gemeenschappelijke waarden en betrachtingen, stappen die we samen kunnen zetten? Welke randvoorwaarden of welke context (proefproject, registratie, documentatie,….) kunnen we bedenken, waardoor we toch een stap vooruit kunnen zetten? Wie heeft in deze volgende stap dan welke rol? De ene test en documenteert, de andere beoordeelt en checkt de randvoorwaarden.

Zulke situtaties kunnen ook binnen één organsatie voorkomen. Typisch zijn er verschillende interpretaties van wat circulariteit is en wat het kan betekenen. Stel uzelf de volgende vragen: wat is een circulair product of dienst wel waard voor u? Waarom zou u wel een circulair product of dienst aanschaffen?

Een voorbeeld: Uw organisatie maakt deel uit van een **grote internationale groep** en de prioriteiten en doelstelling lijken niet samen te vallen. Ongenuanceerd verwoord klinkt dat als ‘Wij willen wel kiezen voor circulair, maar HQ wil alleen korte-termijn-winst’.

Noodzakelijke vragen hier zijn: Wat willen we uiteindelijk bereiken met onze organisatie? Waar staan we voor en wat is onze missie? Willen we als organisatie onze milieu-impact reduceren? Willen we extra inkomsten en nieuwe markten exploreren? Welke waarden (‘people, planet, prosperity’) stellen we voorop? Op een gelijkaardige wijze verkrijgt u een beeld waarin de gemeenschappelijke waarden en doelstelling zichtbaar worden. Zoek dus actief naar gelijkenissen en elementen waarover wel eensgezindheid is.

Veelal vind u gezamenlijke doelen als levensduurverlenging, kosteffectieve oplossing, functionaliteit zonder negatieve impact op milieu, meer inkomsten zonder extra kosten, toegang tot nieuwe markten, meer hergebruik, …

In deze gevallen breekt het ei, met goedkeuring van de kip die nieuw leven in de vorm van een ‘fragiel’ kuiken wel ziet zitten.

Wat als de kip geen kuiken wil? Daar gaan we in een volgende blog op in.

Meer weten over hoe u circulaire lock-in situaties aanpakt in de praktijk? Neem contact met ons op!

Dit artikel werd geschreven in het kader van het COOCK-project Cirkel: opzetten van activiteiten gericht op product levensduur verlenging en hun uitdagingen.

Beeld: atlascompany - Freepik

Auteurs



Thomas Vandenhaute