



Kickstart van Modular Lighting Instruments in refurbishing

27 september 2023, 11:28

Thomas Vandenhaute

Succesanalyse van een opmerkelijke case

Inzetten op refurbishing is een slimme zet. Ook Modular Lighting Instruments voelde daar wel wat voor. Alleen hoe begin je eraan? Waar liggen de kansen? En hoe ziet de businesscase eruit? Als producent van hoogkwalitatieve designverlichting is refurbishing en upgrading geen vanzelfsprekende stap. Toch kon Modular Lighting Instruments op een paar maanden tijd de eerste pilootprojecten opstarten, waarbij bestaande verlichtingsinbouwsystemen worden geüpgraded, de klant extra functionaliteit verkrijgt en bovendien met een sluitende businesscase.

Het is opmerkelijk dat in erg korte tijd zo'n vooruitgang gerealiseerd werd. Een succesanalyse is daarom hier op zijn plaats.

Team rond productlevensduurverlenging

Het plotse overlijden van één van de trekkers uit het managementteam van Modular Lighting Instruments noodzaakte de samenstelling van een nieuw team, om de kansen gelinkt aan productlevensduurverlenging (remanufacturing, refurbishing upgrade, retrofit,...) te exploreren.

Omdat een nieuw team en nieuwe trekker noodzakelijk zijn, en niemand zich 'specialist' wil noemen voor dit thema, werd een kleine groep samengesteld met personen die aanvullende competenties hebben. Dit zowel vanuit kennis rond projectmanagement, kwaliteit, productkennis, markt en klantenkennis als dienst-na-verkoop. Het ging om vier gedreven personen die door de rest van de organisatie gezien worden competent en betrouwbaar. Dit team weet wellicht niet alles, maar beschikt over de nodige kennis en middelen om de juiste data en kennis te vergaren, zowel binnen als buiten de organisatie.

Het moet worden vermeld dat elk van de teamleden nog heel wat andere reguliere taken in de organisatie te vervullen heeft. Er is dus geen sprake van een exclusieve toewijding van de tijd aan één project of taak. Het gaat wel degelijk, zoals bij de meeste bedrijven, om één van de taken uit een heel takenpakket.

Ruimere context

Er was dus al het vertrouwen vanuit de directie naar het team toe door de samenstelling ervan, zowel op vlak van kennisdomein en ervaring als door de gedrevenheid om productlevensduurverlening en verdere verbetering van de duurzaamheid te realiseren. Het bedrijf is er immers van overtuigd dat het kan bijdragen aan een groenere economie (door hergebruik) en meer energie efficiënte lichttoepassingen (led vs. klassieke technologieën). Duurzaamheid en aandacht voor alle aspecten van een groener milieu is een deel van alles wat de onderneming doet, en daar wordt de nodige aandacht voor voorzien, ook wanneer het gaat om experimentele projecten.

Kennis en inzichten benutten en vergroten

De volgende stap was 'setting the scene', wat neerkomt op het zich eigen maken van de basisbegrippen en -inzichten om van te vertrekken. In een eerste korte meeting is productlevensduurverlening en de activiteiten die daaraan gelinkt zijn, overlopen. Hiervoor is kennis en inzichten van buiten de organisatie binnen gehaald. Op het einde van deze meeting heeft heel het team eenzelfde beeld bij de termen 'refurbishing', 'retrofitting' en 'opwaarderen'. Ook het inzicht dat zowel het type product (productgroep) als het type klant (klantensegment) en de aard van verkoopkanaal hun specifieke uitdagingen en kansen hebben. Het huiswerk na deze kick-off is dan ook duidelijk: zoek uit in welk klantensegment en voor welke producttypes de grootste impact kan bereikt worden.

In deze fase is er nog geen nood gedetailleerde data of detailanalyses van technologische haalbaarheid. Vertrouwen op de technologische kennis en ervaringen van de experts volstaat. Pas in een later fase zullen de resterende onzekerheden en technologische uitdagingen in meer detail onderzocht worden.

Praktijkgerichte aanpak

Om acties te definiëren en te verzekeren dat het team blijvende vooruitgang boekt, is er nood aan een succesvolle aanpak. Een aanpak die ervoor zorgt dat de teamleden een deel van hun tijd aan dit project willen blijven besteden. Een aanpak die ook andere collega's kan betrekken om bijvoorbeeld extra info te bezorgen. Kortom, een aanpak die eenvoudig is en snel resultaten oplevert.

Op basis van de solution-focus-aanpak heeft Modular Lighting Instruments een eenvoudig, robuust

en efficiënt drie-stappen-proces opgezet. Hier komt het op neer:

1. **Het begint met een goed zicht op waar je naartoe wilt.** In het geval van Modular Lighting Instruments is dat duurzame business opzetten, gericht op levensduurverlenging en energiebesparing, met een terugverdientijd korter dan twee jaar. Dit om twee doelen te verzoenen: inspelen op het groeiende bewustzijn en de noodzaak om meer circulair te ondernemen, en daarbij ook de klanten langer waardevolle, zorgeloze functionaliteit bieden.
2. **Wat is er nu al dat bijdraagt aan dat doel?** Wat doet het bedrijf nu al dat in de juiste richting gaat? Bouwen op wat er al is aan kennis en ervaring geeft vertrouwen en toont aan dat vervolgstappen mogelijk en haalbaar zijn. Het team betreft ook anderen bij het project en geeft aan dat die collega's ook waardevolle bijdragen leveren. Concrete kennis en acties waarop ze verder bouwen zijn onder andere de contacten met de klanten, ervaring in upgrade en de modulariteit van de producten, ...
3. **Wat zijn nu vervolgstappen die men op korte termijn kan zetten?** Het bepalen van concrete, kleine maar gerichte stappen richting het gewenste doel is de clou. Aansluitend komt het even triviale als belangrijkste deel. Voer deze haalbare actie ook op korte termijn uit.

Soms komt bij deze drie stappen een extra stap kijken: er zijn momenten waarop het niet meer zo duidelijk is op welk thema best eerst in te zetten. Zo'n thema's kunnen zijn: productontwerp, klantenrelatie, het betrekken van stakeholders, ... Op zo'n ogenblik komt het team weer even samen om de grote lijnen te bekijken en om op basis van de jarenlange ervaring en specialisatie in de architecturale verlichtingssector de prioritaire thema's te bepalen. Vervolgens kunnen ze voor de prioritaire thema's weer aan de slag met het driestappenplan. Ook per thema is er dus een gedeelde wens of toekomstbeeld.

Vertrouwen en context als hefboom voor iteratieve besluitvorming

Naarmate het vooruitgang boekt heeft het team natuurlijk ook nood aan beslissingen vanuit de directie. Typisch gaat het over extra investeringen in tijd en/of middelen om een vervolgstap te zetten, bijvoorbeeld een eerste pilootproject voor een specifiek product. We beschrijven hier bewust niet het beslissen over de 'go' of 'no-go' van een businesscase. Het gaat hier om de beslissingen die de risico's van de businesscase verlagen en de grootteorde van het potentieel minder onzeker maken. [Lees hierover ook deze blog](#). Omdat het team het vertrouwen heeft van de directie zijn deze beslissingsmomenten eerder een bevestiging van de vooruitgang van het team eerder dan een beoordeling van een business case. Het team heeft namelijk ook zelf alleen die pistes die het meest beloftevol zijn en waar ze het meest zeker van zijn verder uitgewerkt en voorgelegd aan de directie.

Nu is het aan u

Wil u ook in uw bedrijf de kansen voor productlevensduurverlenging ontsluiten? [Laat het ons weten!](#) We zetten u graag mee op weg.

Deze getuigenis werd geschreven in het kader van het COOCK-project '[CIRKEL - Remanufacturing als hefboom tot waardecreatie in een circulaire maakindustrie](#)'. Hierin begeleiden en inspireren we bedrijven om de remanufactuuring, refurbishing, retrofitting, upgrading,... voor maakbedrijven mogelijk te maken.

We bundelen de informatie, kennis en tools die u kunnen helpen bij het opzetten van remanufacturing, refurbishing, retrofitting, upgrading, ... op [onze platformpagina die u hier kunt bezoeken.](#)

Authors



Thomas Vandenhaute