

BREAKOUT

**VAN CIRCULAIRE
AMBITIE NAAR
OPSCHALING
(CASE KELVIN
INDUSTRIES)**



CASE: KELVIN INDUSTRIES | VAN CIRCULAIRE AMBITIE NAAR OPSCHALING

OVER KELVIN INDUSTRIES



- Kelvin Industries levert technische componenten aan de Europese maakindustrie.
- Het bedrijf is sterk afhankelijk van internationale toeleveringsketens en primaire grondstoffen. Geopolitieke spanningen, grondstofschaarste en sterk fluctuerende prijzen maken deze afhankelijkheid steeds risicovoller.
- Tegelijkertijd scherpt de EU de eisen aan circulariteit, materiaalgebruik en productketens aan.
- Klanten zoeken leveranciers die hun grondstofrisico's kunnen verkleinen en hen kunnen helpen hun eigen circulaire doelstellingen te realiseren.

DE AMBITIE EN TRANSITIEOPGAVE

Kelvin Industries wil koploper worden in de circulaire maakindustrie.

- Het bedrijf wil minder afhankelijk worden van primaire grondstoffen en circulaire oplossingen opschalen van afzonderlijke pilots naar de reguliere bedrijfsvoering.
- Er lopen pilots met gerecyclede en teruggewonnen materialen, productterugname en levensduurverlenging.
- De resultaten zijn veelbelovend: kennis is opgebouwd, klanten tonen interesse en een kleine groep kartrekkers heeft ervaring opgedaan met nieuwe materialen, leveranciers en businessmodellen.

Kelvin Industries bevindt zich in de overgang van fase 2 naar fase 3: van pilots en veelbelovende oplossingen naar synergie, integratie en opschaling in de kern van de bedrijfsvoering.

MAAR HET LUKT NOG NIET: De pilots blijven grotendeels losstaan van de reguliere activiteiten. Besluiten duren langer dan verwacht, de opschaling gaat minder snel dan gehoopt en zodra de ambitie gevolgen krijgt voor budgetten, KPI's en bestaande werkwijzen, ontstaat weerstand.

WAT GEBEURT ER OP DE DRIE LIJ-NIVEAUS?

NIVEAU	WAT GEBEURT ER AL?	WAAR LOOPT KELVIN TEGENAAN?
SYSTEEM	• Kelvin Industries spreekt met klanten, leveranciers en financiers over circulariteit. • Er zijn ketentafels en gesprekken over gezamenlijke circulaire proposities. • Partijen erkennen de noodzaak om minder afhankelijk te worden van primaire grondstoffen.	• Overleg en pilots leiden nog niet tot gezamenlijke investeringen en harde afspraken. • Klanten, leveranciers en producenten wachten op elkaar om als eerste te bewegen. • Kosten en risico's liggen vooral bij koplopers, terwijl baten breder en later ontstaan.
ORGANISATIE	• Kelvin Industries heeft een duurzaamheidsmanager, gemotiveerde kartrekkers en meerdere pilots. • De eerste kennis en ervaring zijn opgebouwd; circulariteit staat in de formele strategie. • Er is ruimte om integrale businesscases en nieuwe commerciële proposities te ontwikkelen.	• KPI's en investeringsbesluiten sturen vooral op de laagste prijs en korte termijn. • Eigenaarschap en besluitvorming over opschaling zijn verspreid over afdelingen. • Kennis en capaciteit blijven geconcentreerd bij een kleine groep. • Pilots worden onvoldoende vertaald naar schaalbare implementatie. • Bestaande processen en leveranciers ondersteunen de ambitie nog onvoldoende.
PERSOONLIJK	• De directie spreekt zich actief uit voor de circulaire ambitie. • Kartrekkers initiëren pilots en brengen collega's en externe partijen bij elkaar. • Mensen krijgen ruimte om te experimenteren en nieuwe oplossingen te onderzoeken.	• De ambitie wordt onvoldoende vertaald naar scherpe keuzes en prioriteiten. • Bij onzekerheid en weerstand worden besluiten uitgesteld. • Managers vrezen gevolgen voor hun targets, budgetten en verantwoordelijkheden. • Kartrekkers raken vermoeid en leiders missen een gedeelde aanpak voor botsende belangen.

JULLIE OPDRACHT

| 20 MINUTEN • GROEPEN VAN 5-6 PERSONEN

Lees de casus en gebruik de modellen op de volgende pagina's als ondersteuning. Kies samen één diagnose en één leiderschapsrol.

1 BELANGRIJKSTE BLOKKADE

Wat houdt Kelvin Industries op dit moment vooral tegen bij de overgang van pilots naar de reguliere bedrijfsvoering?

Bepaal samen wat volgens jullie de belangrijkste blokkade is.

2 SPANNING EN NIVEAU

Welke spanning ligt onder deze blokkade? Waar manifesteert deze zich het sterkst, en hoe wordt zij op de andere niveaus in stand gehouden?

Kies één dominante spanningsas en één primair niveau: systeem, organisatie of persoonlijk.

3 LEIDERSCHAPSRESPONS

Welke van de vier LiT-rollen heeft Kelvin industries daarom het meest nodig?

Kies één rol en beschrijf wat deze concreet zou doen om opschaling mogelijk te maken.

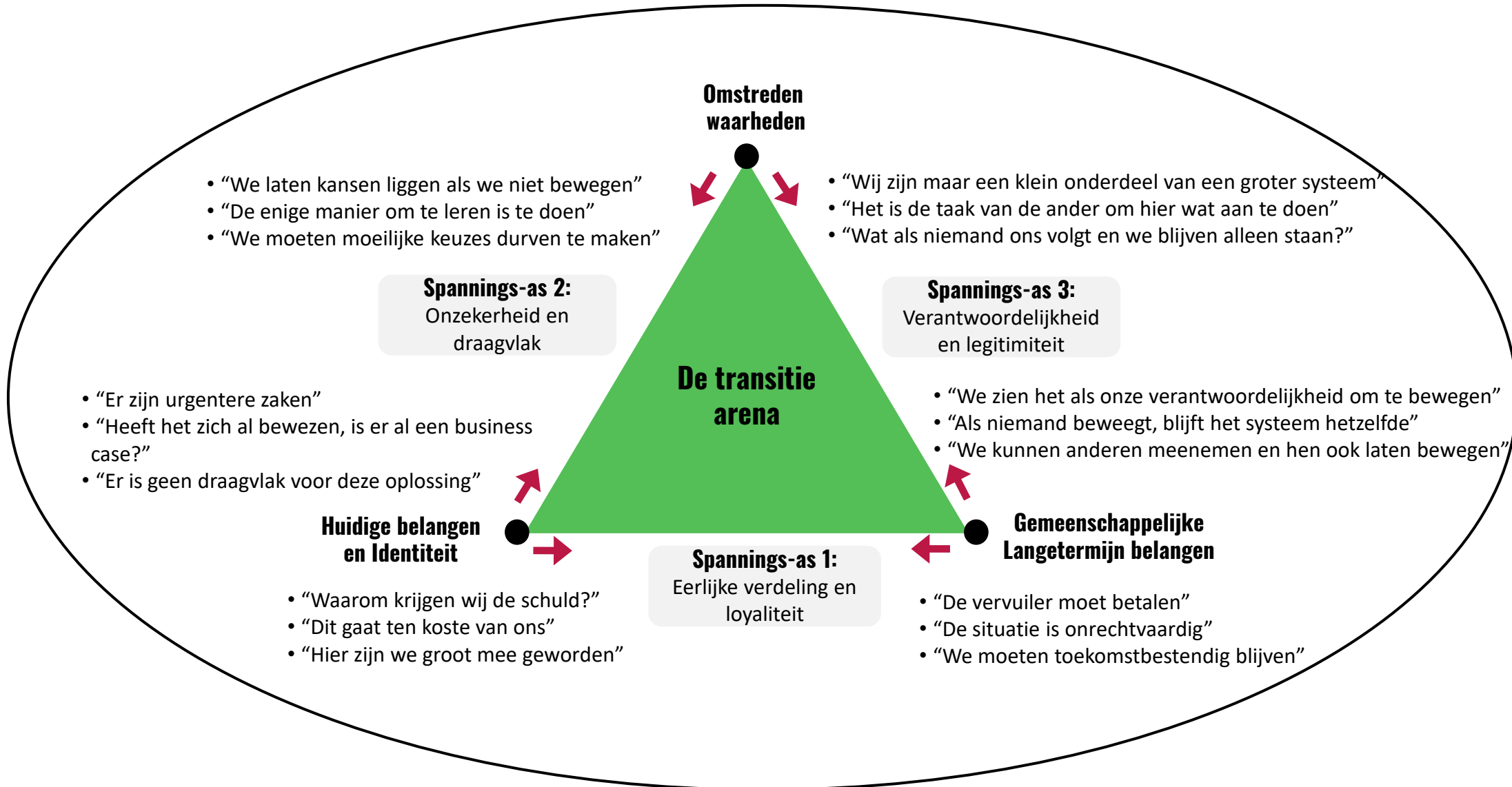
LEG JULLIE CONCLUSIE VAST

- Kelvin Industries loopt vooral vast op ...
- Daaronder ligt de spanning ...
- Deze manifesteert zich het sterkst op ... niveau.
- Daarom heeft Kelvin Industries nu vooral de rol ... nodig.
- Concreet zou deze rol ...

Wees bereid om jullie conclusie in maximaal twee minuten toe te lichten.

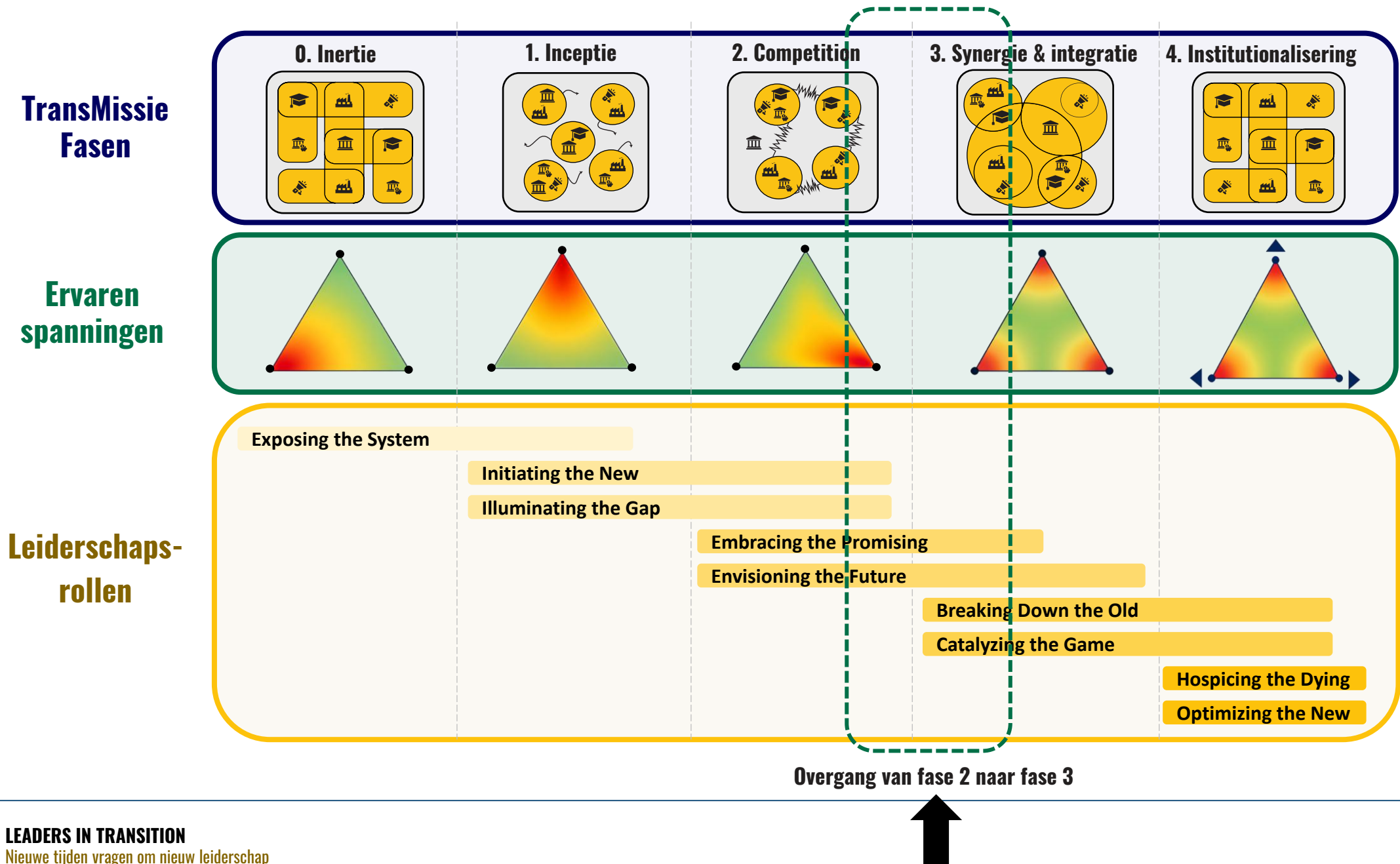
Je positie in de transitiearena kleurt hoe je naar verandering kijkt

Gebruik dit overzicht bij vraag 2 om te bepalen welke spannings-as onder de belangrijkste blokkade van Kelvin Industries ligt.



Verskillende transitiefasen vragen om verschillende typen leiderschap

Gebruik dit overzicht bij vraag 3. De overgang van fase 2 naar fase 3 geeft vier mogelijke rollen. Kies de rol die nu prioriteit verdient en maak concreet wat die rol bij Kelvin Industries zou doen.



TRANSMISSION LEIDERSCHAPSROLLEN

Gebruik dit overzicht bij vraag 3. De overgang van fase 2 naar fase 3 geeft vier mogelijke rollen. Kies de rol die nu prioriteit verdient en maak concreet wat die rol bij Kelvin Industries zou doen.

Exposing the System

Maakt zichtbaar waarom het huidige systeem niet langer houdbaar is.

Initiating the New

Start radicale innovaties, experimenten en nieuwe coalities.

Envisioning the Future

Maakt de gewenste toekomst concreet, geloofwaardig en aantrekkelijk.

Embracing the Promising

Herkent, selecteert en steunt initiatieven die werkelijk perspectief bieden.

Illuminating the Gap

Maakt feitelijk zichtbaar wat de kloof is tussen ambitie en voortgang.

Breaking Down the Old

Organiseert het afscheid van werkwijzen en prikkels die niet meer passen.

Catalyzing the Game

Orkestreert interventies waardoor verschillende partijen tegelijk bewegen.

Optimizing the New

Versterkt en borgt nieuwe werkwijzen zodra deze beginnen te werken.

Hospicing the Dying

Begeleidt mensen en werkwijzen zorgvuldig bij het loslaten van het oude.

NOTITIES