

- > 2/3/4 Vier columnns
- > 2/3/4 Verslag van de discussie
- > 4 Selectie van de belangrijkste suggesties

# Impuls

VERNIEUWINGSKRANT VOOR HET PLATFORM AGROLOGISTIEK  
 30 MAART 2005 VERSLAG IMPULSSESSIE

Op nationaal niveau ontbreekt het aan urgentie voor logistieke problemen, was een van de conclusies van de vernieuwingsworkshop van het Platform Agrologistiek. Het platform moet dat gevoel van urgentie versterken. Daarvoor is gedrevenheid nodig, een heldere visie op de toekomst en meer focus in de activiteiten van het platform.



## ‘Logistiek moet hoger op de politieke agenda’

‘Logistiek moet in dit land dezelfde urgentie krijgen als problemen met het water.’ Zo begon voorzitter Frans Tielrooij van het Platform Agrologistiek de vernieuwingsworkshop, waarin voor één keer vernieuwing van het platform zelf centraal stond. ‘Als je de bedrijfstak wilt hervormen, en dat willen en moeten we, dan moeten logistieke problemen hoger op de agenda komen. Dat is waar we als platform naar moeten streven.’ Initiatieven in de bedrijfstak zijn volgens Tielrooij vaak goed bedoeld maar het ontbreekt aan

### ‘Het ontbreekt aan een clustering van initiatieven’

een front, een clustering van al die initiatieven waarmee echte veranderingen tot stand kunnen worden gebracht.

Uit de verschillende gesprekken bleek dat niet iedereen hetzelfde dacht over de taak van het platform. Zo bestonden er verschillende ideeën over de missie. Waar de een het ‘verspreiden van leerervaringen’ en het ‘verbinden van netwerken’ benadrukte, vonden

anderen dat het platform moest streven naar een ‘duurzaam behoud van de Nederlandse agrosector’. Het gevaar bestaat dat die anders naar het buitenland verdwijnt. Ook over de klanten van het platform bestonden verschillende ideeën. De Tweede Kamer, opperde een van de deelnemers. Onzin, vonden anderen. Na enige discussie werd daarover overeenstemming bereikt: ‘Onze klanten zijn de ondernemers die het werk in de sector uitvoeren’. Frans Sools, ondernemer in agroverlichting, vroeg zich af of dat specifiek genoeg is. ‘Bij sierteelt zijn de problemen anders dan bij groenten en fruit. Volgens mij is er meer focus nodig.’

### Stimuleren van kleine projecten

In meerdere discussies kwam de behoefte aan meer focus naar voren. Een focus op thema’s, een focus op de verschillende fasen van innovatie en een focus op verschillende klanten en sectoren. Maar op de vraag welke projecten moeten worden gestimuleerd, kwam

geen definitief antwoord. Richt het platform zich op de honderden ideeën in de embryonale fase of geeft het juist een duwtje in de rug van innovaties die de puberteit hebben bereikt? Sools: ‘Je moet precies zijn. Doe het niet voor alles en iedereen.’ Waar de een pleitte voor het verder brengen van ideeën, pleitte een ander juist voor focus op innovaties die in de fase van schaalvergroting zitten. ‘Het platform is geen incubator.’

Volgens Hans Wesseling van Rijkswaterstaat kon juist het stimuleren van kleine projecten tot succes leiden. ‘Bij BMW in Duitsland kan iedereen elke dag nieuwe ideeën inleveren. Het bedrijf maakt uit alle suggesties een selectie en de bedenkers van de beste ideeën krijgen drie maanden de tijd om daar iets mee te doen. Dat zou een doel van het platform kunnen zijn: een selectie maken van de beste ideeën, kleinschalige, succesvolle ideeën in de logistiek ‘eruit pakken en een duwtje in de rug geven’.



Frans Sools



Het apparaat links weegt elf kilo, terwijl het apparaat rechts met slechts drie kilo tot meer in staat is. Dat scheelt bij het vervoer.



Patrick van Son

## 'Ga op de stoel van de vervoerder zitten'

'We moeten onze grenzen verleggen. De box helemaal open gooien en kijken of we tot nieuwe dingen kunnen komen.' Zo begon Frans Sools, ondernemer in agroverlichting, zijn presentatie als 'kritische vriend' tijdens de middagworkshop. Logistieke problemen los je op door op de stoel van de vervoerder te gaan zitten, legde hij uit. 'Kijk om u heen. Ook hier in de kassen hangt assimilatieverlichting. Weliswaar van mijn concurrent, maar dat geeft niet. Als ondernemer kijk ik naar die verlichting vanuit het oogpunt van transport: hoe kan ik dat transport efficiënter laten verlopen?'

Dat kan volgens Sools door bijvoorbeeld het volume en het gewicht van het vervoerde product omlaag te brengen. 'We kunnen de onderdelen die bijvoorbeeld in zo'n lamp gaan kleiner maken en dat hebben we dan ook gedaan. Technisch

stelde ons dat voor aardige problemen want dit soort elektronica met hoge voltages is best lastig te verkleinen. Maar het bleek te kunnen.'

Sools had de voorbeelden meegebracht. De functies van het zwaardere, elf kilo wegende onderdeel werden door zijn bedrijf uiteindelijk gevat in een printplaat die niet meer dan drie kilo weegt. 'En die printplaat kan meer dan het oorspronkelijke onderdeel', aldus Sools. Datzelfde deed hij met de behuizing van de verlichting. Door een nieuwe vorm te ontwikkelen konden de behuizingen gemakkelijker in elkaar worden geschoven en dat vereenvoudigde het transport aanzienlijk. 'Als ik hier in de kassen om me heen kijk is datzelfde uitgangspunt te gebruiken. Je kunt die bloemen zo kweken dat ze veel dichter op elkaar passen tijdens het transport.'

Patrick van Son, director business development bij TNT Logistics en coauteur van het rapport Sneller beter over logistiek in de zorg, hield het publiek een concrete case voor: het internationale vervoer van computeronderdelen. 'Voor deze case hebben we een speciale keten ingericht die reserveonderdelen voor grote servers bij banken en verzekeraars aflevert. Er was één belangrijke voorwaarde: tussen het signaleren van de storing en de reparatie mag maximaal twee tot vier uur zitten. Omdat je nooit weet waar een probleem zich voordoet, moet de distributieketen overal op berekend zijn.' Honderdveertig locaties, verspreid over 34 landen, moesten door één centrale organisatie en één systeem worden aangestuurd. Een ingewikkelde opdracht. Maar Van Son en zijn team ontdekten dat bij computersystemen van verschillende leveranciers een steeds grotere overlap tussen de reserveonderdelen ontstond. Veel fabrikanten bleken dezelfde componenten te gebruiken. Dat was een belangrijk gegeven. Verder kon het team uitgaan

## 2 Een langetermijnvisie vertalen naar concrete projecten

De vernieuwingsworkshop van het Platform Agrologistiek had tot doel met alle deelnemers kritisch na te denken over het doel en het functioneren van het platform. Dat leverde gedurende de middag een waaier aan nieuwe ideeën op. 'Gekke ideeën zijn ook welkom', was het uitgangspunt van de discussie, want innovatie begint bij creativiteit.

Een eerste belangrijke suggestie betrof de beperkte beschikbaarheid van durfkapitaal voor innovatieve projecten. Of zoals een van de deelnemers zei: 'We hebben meer lefpoen nodig. We doen in Nederland erg veel onderzoek, maar met name de marktintroductie van vernieuwingen loopt spaak. We moeten durfkapitaal aantrekken om die introductie te betalen. Anders loopt één ondernemer steeds het risico voor de hele sector. De vraag is of we de overheid zover kunnen krijgen om risicodragend kapitaal beschikbaar te stellen. Dat zou een taak van het platform moeten zijn.'

Een andere concrete suggestie betrof het binnenschip als varende kas. De behoefte aan transport zou daardoor afnemen omdat productie al tijdens het vervoer kon plaatsvinden.

'Minder water- en luchtvervoer', opperde iemand anders. 'Te veel water en lucht in verpakkingen neemt overtollige ruimte in beslag. Zo is er een bloem waar vóór verpakking de lucht uit wordt getrokken, waardoor je veel meer bloemen kunt vervoeren. Zulke ideeën hebben we nodig.'

Een andere praktische oplossing voor logistieke problemen kwam van een deelnemer die onlangs in Wenen was. 'Zeventig procent van de groente voor Wenen wordt binnen de stadsgrenzen geproduceerd. Slechts dertig procent wordt geïmporteerd. Het is dus niet langer vanzelfsprekend om te produceren op de plek waar dat het goedkoopst is. Hoge vervoerskosten doen die productiebesparingen weer teniet.'

### Kleine of grote projecten

Naar aanleiding van het verhaal van Patrick van Son over innovatie bij TNT werd duidelijk dat het veel tijd kost om een idee 'vanuit een embryonaal stadium naar de puberteit te brengen'. Veel bedrijven hebben daar het geduld niet voor. 'We zijn er beter in om innovatieve

# Standaardprocessen voor alle locaties

van het principe dat een grotere populatie (de installed base, het aantal machines dat geserviced moet worden uit de voorraad van reserveonderdelen) ook de voorspelbaarheid van de benodigde onderdelen doet groeien. Door deze grotere voorspelbaarheid kan de totale voorraad in de keten worden gereduceerd, zonder het serviceniveau te reduceren. Dit geeft een grote kostenbesparing.

Het probleem werd uiteindelijk opgelost door twee belangrijke maatregelen. 'We voerden standaardprocessen in voor al die locaties. Deze standaardprocessen worden ondersteund door één systeem. En we creëerden overlappende assortimenten, waarbij de voorraad in alle locaties zichtbaar werd. Dat wil zeggen, een storing in Amsterdam moest met onderdelen uit een Rotterdams magazijn kunnen worden gerepareerd. Door het volgens die principes te organiseren haalden we onze doelstelling. Overigens bedachten we deze theorie al eerder maar we konden hem nooit testen: niemand wilde daarvoor geld op tafel leggen.'



Dankzij de Belonitor kan een leasemaatschappij zijn klanten belonen voor goed rijgedrag.



Hans Wesseling

## Punten sparen voor goed gedrag

Hans Wesseling is programmamanager van Wegen naar de Toekomst, het innovatieprogramma van Rijkswaterstaat. Hij vertelde dat Rijkswaterstaat in 1996, toen het bijna 200 jaar bestond, begon met innovatie vanuit de gedachte: we moeten niet alleen ouder worden maar ook vernieuwen. De opdracht was om in twee jaar tijd innovatieve projecten te bedenken én te realiseren. 'Dat doen we samen met bedrijven, vonden we al meteen, want die kunnen dat beter dan wij zelf.' Aanvankelijk ontbrak een missie voor het programma, vertelde Wesseling, maar inmiddels staat die zwart op wit: innovatie tot stand brengen die zorgt voor een hoogwaardige mobiliteit: betrouwbare, stille, veilige en schone mobiliteit. 'Zo'n missie helpt om scherpe keuzes te maken en gericht innovatie te stimuleren.' Wegen naar de Toekomst ontwikkelt zo'n tien innovatieprojecten in cycli van twee

à drie jaar. 'We hebben tests gedaan met automatische voertuiggeleiding, met intelligente snelheidswaarschuwing, met het afleveren van gerichte weginformatie in de auto en met dynamische wegmarkering waarbij bij lage snelheden de rijstroken automatisch smaller worden en dus van een driebaans- een vierbaansweg kan worden gemaakt.' Wesseling ging dieper in op een project waar hij zelf erg tevreden over is en dat recentelijk na een eerste proef 'fabelachtige resultaten' liet zien. In samenwerking met een leasebedrijf werd een systeem ontwikkeld waardoor automobilisten punten krijgen als ze zich goed gedragen op de weg (niet hard rijden, geen bumperkleven). Uitgaand van de bekende Hollandse liefde voor zegeltjes, verklaarde Wesseling, kunnen de automobilisten die punten sparen en later inwisselen voor prijzen. 'Het succes is zo groot dat het leasebedrijf nu al denkt aan uitbreiding.'

projecten vanuit de puberteit naar volwassenheid te brengen', aldus Van Son. Opnieuw werd hier het gebrek aan durfkapitaal duidelijk: de beperkte bereidheid om financieel risico te lopen wanneer succes van een project nog niet gegarandeerd is. 'Het is wel belangrijk dat je als platform meer kunt laten zien dan alleen embryonale innovatie. Het platform stimuleert kleine innovatieve projecten maar hoe kom je dan tot iets substantieels?', vroeg Van Son.

De kwestie riep volgens de deelnemers een belangrijke vraag op: moet het platform vooral inzetten op kleine projecten of alleen op

**'We hebben meer lefpoen nodig. We doen in Nederland veel onderzoek, maar de marktintroductie van vernieuwingen loopt spaak'**

grote, kansrijke projecten die zichzelf eigenlijk al hebben bewezen? Volgens Frans Tielrooij moet het platform vooral mensen die succesvolle innovatieprojecten hebben ontwikkeld in contact brengen met mensen die daarmee nog maar net beginnen. Kortom, het doorgeven van ervaring zou een speerpunt moeten zijn. 'Maar daarvoor bestaat

geen enkel gevoel van urgentie', vond Tielrooij. 'Dat mis ik. Misschien moeten we die ondernemers eens laten schrikken, laten zien wat er gebeurt als ze niet innoveren.'







Sjoerd Wagenaar

## ‘Een beetje gek zijn helpt bij innoveren’

‘Gevoelsmatig hebben wij met alles te maken dat ik hier vanmiddag hoorde’, begon Sjoerd Wagenaar, artistiek leider van The Peer Group, een theatergroep uit Veenhuizen. ‘Ook wij beginnen met een idee en daar moeten we vervolgens logistiek over nadenken.’ Wagenaar drukte zich nog voorzichtig uit gezien de enorme projecten die hij ontwikkelde. ‘We hebben bijvoorbeeld een dansvoorstelling in een schip gemaakt. Dat ging over de kracht van water. Zowel over de kracht van één druppel water, waarover mensen vechten om te overleven, als over 150 ton water. We begonnen de voorstelling met die ene druppel en eindigden met 150 ton die we de ruimte van een schip hebben laten binnenstromen, om een tsunami-gevoel te creëren, zeg maar.’ Dat betekende een behoorlijk risico. In de ruimte van het schip bevonden zich tijdens de voorstelling tussen de twee-

en vierhonderd mensen. Wagenaar schakelde zelfs experts in en liet uitspreken hoe het water en het schip zich zouden gedragen. ‘Hoe konden we dit veilig tot stand brengen? Innovatief nadenken betekende voor ons: bedenken hoe we dit project konden realiseren en tot een goed einde brengen.’ Voor projecten die technische problemen oproepen, roept Wagenaar steevast de hulp in van andere kunstenaars en technici, maar bijvoorbeeld ook van de Scheepvaartspectie. De Arboretum blijkt vaak een rem op de creativiteit maar ook daar heeft The Peer Group iets op gevonden. Als de brandweer moeilijk doet over brandgevaar dan wordt op de eerste plaats het probleem verholpen, maar verder krijgt de brandweer meteen een eigen rol bij het project. ‘Je moet gedreven zijn, misschien zelfs een beetje gek zijn om innovaties door te drukken.’



**Colofon** Impuls is een eenmalige uitgave van het Platform Agrologistiek ([www.agrologistiek.nl](http://www.agrologistiek.nl)) naar aanleiding van een vernieuwingsworkshop op 30 maart 2005. Concept en gespreksleiding: Maatschap voor Communicatie. Verslag: Congreskrant.nl.



## Demoprojecten stimuleren

**Tijdens de expertmeeting konden deelnemers ‘impulsen voor het platform’ noteren op een post-it. Waar zou het platform zich hard voor kunnen of moeten maken? Een willekeurige greep uit meer dan zeventig post-its.**

- Innovatie verankeren in onderwijs: nieuwe ideeën en case-ervaringen presenteren aan nieuwe managers
- Ontwikkelen van de tweede maasvlakte
- Meer beleid voor biobrandstoftoepassing
- Greenports als aanjager van logistieke innovatie
- Richt het platform zich niet op te veel klanten? Maak keuzes
- Producten dicht bij de consument verwerken
- Problemen ketengericht benaderen
- Uniformeren van administratieve systemen tussen EU-lidstaten is hoognodig bij de export
- Gedrevenheid van het platform als kritische succesfactor
- Stimuleer ondernemers door een prijsvraag om met ideeën te komen. En een award voor de beste agrologistieke bedrijfscombinatie
- Niet eindeloos doorpolderen maar gedreven en enthousiast een aantal demoprojecten stimuleren
- Ervaringen uit pilots verzamelen en verspreiden

### 4 Regelgevers enthousiast maken

Het uitwerken van een langetermijnvisie, een missie, moet niet ten koste gaan van de nabije toekomst, vonden de deelnemers. ‘Langetermijndenken en kortetermijn-doen’, moet het motto zijn. Het platform moet een langetermijnvisie vertalen naar concrete projecten waarmee snel kan worden begonnen. Maar ook het belang van het ‘verbinden van mensen’, een van de pijlers van het platform, werd voortdurend benadrukt. Zo zouden grote vervoerders eens in de

**‘Water en lucht neemt in verpakkingen overtollige ruimte in beslag. Zo is er een bloem waar vóór verpakking de lucht uit wordt getrokken’**

keuken van het agrarische bedrijf moeten kijken om te weten wat daar speelt. En andersom. Tielrooij verwoordde de netwerkfunctie van het platform algemener: ‘We moeten mensen uit verschillende branches met elkaar verbinden, we moeten pilotprojecten met elkaar verbinden en potentiële innovatieve projecten signaleren.’ En last but not least: net zoals The Peer Group van Sjoerd Wagenaar de brandweer uitnodigt tijdens de voorbereiding van een theaterstuk, moet het platform de regelgevers ‘enthousiast maken voor innovatie’.