# 10 Nieuwe markten

## Onderwijs inhoud

### Casus/context

Nederland is van oudsher een internationaal knooppunt van zakelijk verkeer en goederenstromen. Hieraan danken wij een groot deel van onze welvaart. Ons land ligt zeer strategisch in de Rijn-Schelde-Delta van Europa. We hebben twee mainports van wereldformaat: de haven van Rotterdam en Schiphol. Daarnaast beschikt Nederland over een uitgebreid logistiek netwerk van hoog niveau met hoogwaardige zeehavens en een uitgebreid en kwalitatief goed vaarwegennetwerk. (…) Groei is belangrijk, maar economische groeicijfers moeten samengaan met groei in kwaliteit en duurzaamheid. (…) Het kabinet is overtuigd van deze vitale betekenis van de binnenvaart en is in het “Coalitieakkoord” het volgende overeengekomen: “Het goederenvervoer over water en de innovatie in de binnenvaart zullen worden gestimuleerd. Hiervoor zullen extra middelen beschikbaar komen

*Bron: Verkeer en Waterstaat (2007), Varen naar een vitale economie*

De laatste jaren worden steeds meer initiatieven genomen om de binnenvaartsector duurzamer en innovatiever te maken. Het is begrijpelijk dat deze initiatieven worden genomen. Ten eerste liggen er enorme kansen voor de binnenvaart als ‘duurzame modaliteit’. Zo wordt de binnenvaart vaak gezien als een belangrijke modaliteit in strijd tegen de file. Bijvoorbeeld in de Rotterdamse havenregio de binnenvaart een grote rol toebedeelt als Maasvlakte 2 volledig operationeel. Het streven is dat minimaal 45% van de containers op de Maasvlakte 1 en 2 worden aan- en afgevoerd met de binnenvaart. Ook in stadsdistributie zien we dat de binnenvaart innovatief wordt gebruikt. In de stad Utrecht bevoorraadt sinds 2010 een boot op elektriciteit de horeca in de binnenstad. Deze boot volgt de bierboot op diesel op die al vanaf 1996 de Utrechtse binnenstad bevoorraad.

Een tweede reden voor duurzame innovaties is dat de binnenvaart ook zelf op zoek is naar nieuwe markten omdat klanten (expediteurs, verladers, producten) daarom vragen; de sector moet mee met nieuwe trends in handel en logistiek. Om deze redenen moet de sector dus bij de les blijven. Denk bijvoorbeeld aan het initiatief Fresh Corridor dat tot doel het vervoer van groenten en fruit met de binnenvaart op gang te brengen tussen het Rotterdams havengebied, Venlo, Vlissingen, fruittelers in de Betuwe en Antwerpen. Ook andere nieuwe ladingstromen voor de binnenvaart zoals bouwmaterialen en biomassa staan volop in de belangstelling. Ook wordt er gekeken naar nieuwe markten door middel van nieuwe logistieke concepten, bijvoorbeeld containerbinnenvaart met duwbakken of de Q-barge een nieuw concept voor de vaart op de kleine vaarwegen in Europa.

Een derde reden waarom er steeds meer innovaties zijn, is omdat vanuit allerlei overheden of regelgevende instanties subsidies zijn om een duurzame binnenvaart te stimuleren. Op nationaal niveau is dit bijvoorbeeld het stimuleringsprogramma VoortVarend Besparen van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Het programma onderneemt verschillende initiatieven om zuinig varen te stimuleren zoals subsidie op technische hulpmiddelen en stimuleren van nieuwe technieken. Ook op Europees niveau is er veel beleid om een duurzame binnenvaart te bevorderen.

### De opdracht

In deze module ga jij als expert in organisatorische en technologische innovaties in de binnenvaart een advies schrijven dat gepresenteerd wordt aan een groep ondernemers tijdens een Round Table. Tijdens de Round Table presenteren alle groepen (‘expert teams’) aan de ondernemer(s) welke nieuwe markten zij met de innovatie kan aanboren t.b.v. duurzame binnenvaart. De bovenstaande voorbeelden geven hiervan al een voorproefje. Om een goed advies te kunnen geven moet je inzicht hebben in wat er allemaal al gebeurt, waarom bepaalde innovaties niet of juist wel slaagden. Dit is belangrijk omdat al vaak de nadruk wordt gelegd op problemen in plaats van op kansen. Daarnaast moet je goed kunnen inschatten welke innovatieve trends afkomen op de transport- en logistieke sector. Ook is het van belang goed te weten welke mogelijkheden er zijn via subsidieregelingen. In het advies leest de ondernemer welke eerste stappen moeten worden ondernomen om de nieuwe markt te betreden.

Wet- en regelgeving Subsidieregelingen

**Verleden/heden**

Succes en faalfactoren organisatorische & technische innovaties

**Toekomst**

Innovatieve trends in transport en logistiek

Advies nieuwe markten t.b.v. duurzame binnenvaart

Marktstructuur, concurrentie in de diverse deelmarkten

Het advies is geen businessplan, maar een kort advies dat je kunt presenteren aan een ‘forum’ van ondernemers en deskundige.

Het advies moet voldoen aan de volgende specificaties:

* Er wordt advies over één nieuwe markt die een ondernemer kan aanboren. Je kiest uit één organisatorische *of* een technologische innovatie die leidt tot een nieuwe markt voor de ondernemer.
* In het advies laat je jouw kennis zien over ervaringen uit het verleden.
* De nieuwe markt is gekozen na een verkenning van de innovatieve trends in transport en logistiek en de markt moet passen in een bestaande deelmarkt.
* Het advies wordt geschreven op strategisch en tactisch niveau; de ondernemer moet in het verslag lezen welke eerste stappen ondernomen moeten worden.
* Het advies is maximaal 4 A4 lang, helder geschreven en de gebruikte bronnen zijn verantwoord.
* Het advies kan in 10 minuten met maximaal 8 heldere sheets worden gepresenteerd aan een forum van ondernemers en deskundige.

Om tot een voldoende eindproduct te komen maak je drie deelopdrachten.

1. Quick Scan van technologische en organisatorische innovaties uit het verleden;
2. Verkenning van innovatieve trends in transport en logistiek
3. Identificatie van een nieuwe markt op basis van één technologische of één organisatorische innovatie.

Opdracht 1, 2 en 3 worden gebundeld in een portfolio. Met alle door jou verzamelde informatie in deze drie opdrachten moeten je het advies kunnen schrijven, de presentatie kunnen maken en dit kunnen presenteren.

## Werkwijze en ondersteuning

### Lesprogramma

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Lesweek** | **onderdeel / onderwerp / thema \*** | **Literatuur / huiswerkopdrachten \*** |
| 1 | Introductie module en indelen groepen  Belang van een veilige en duurzame binnenvaart  (Gast)presentatie: Technologische en/of organisatorische innovaties in de binnenvaart  Introductie **opdracht 1 Quick Scan** | Modulehandleiding  Verkeer en Waterstaat (2007), Varen naar een vitale economie |
| 2 | Werkcollege **Quick scan:** succes- en faalfactoren bij organisatorische en technologische innovaties; Ansoff-matrix  Introductie **opdracht 2 Verkenning van innovatieve trends** | Meenemen **uitwerking** **opdracht 1**  Wiegmans, B. (2005), Evaluation of potentially successful barge innovations.  Konings, Van der Horst, Veenstra (2009), Evaluatie oplossingen ter verbetering containerlogistiek en binnenvaart. |
| 3 | Gastcollege over Trends in de Binnenvaart | Literatuur behorend bij gastcollege |
| 4 | Werkcollege **Verkenning van innovatieve trends**  Introductie **opdracht 3 Uitwerken nieuwe markt** | Meenemen uitwerking **opdracht 2 + inclusief power point presentatie** |
| 5 | Gastcollege over “Subsidies” | Literatuur behorend bij gastcollege  Voorbereiden vraag aan gastspreker. |
| 6 | College over “Markstructuur van de binnenvaart”   * Concurrentie in verschillende binnenvaart markten * 5-krachtenmodel Porter * Hoe past een innovatie in een nieuwe markt? | ECORYS (2008), Sectorstudie van zee- tot Binnenhaven. Marktwerking in het goederenvervoer over water |
| 7 | Geen centrale bijeenkomst, bespreken tussenresultaat of vragen per groep | Mail vooraf de bespreekpunten en documenten. |
| 8 | **Presentatie en Round Table** met ondernemers waar het advies wordt gepresenteerd | Inleveren portfolio met daarin **opdracht 1, 2 en 3**  Inleveren **eindopdracht** (tijdens round table) |
| 9 | Uitloop en herkansing adviesrapport |  |
| 10 | Feedback en beoordeling portfolio en eindopdracht |  |

### Begeleiding en werkvorm

Werkcollege en afsluitend ronde tafel bijeenkomst met ondernemers en deskundigen.

De module begint met een introductiecollege. In week 2 en 4 worden werkcolleges gehouden. Hiervoor bereiden jullie in week 1 en 3 respectievelijk opdracht 1 en 2 voor. In week 4 t/m 8 werk je aan opdracht 3, stel je het portfolio samen met opdracht 1, 2 en 3 en bereid je de ronde tafel bijeenkomst voor door het schrijven van de eindopdracht en het maken van de presentatie. In week 5 en 6 zijn er ondersteunende colleges. In week 7 is er de mogelijkheid je werk te besproken met een docent.

Voor alle bijeenkomsten geldt aanwezigheidsplicht

### Literatuur

**Verplichte literatuur:**

* ECORYS (2008), Sectorstudie van zee- tot Binnenhaven. Marktwerking in het goederenvervoer over water. Rotterdam.
* Konings, J.W. , Van der Horst, M.R. , Veenstra, A. en Van Binsbergen, A. (2009), Evaluatie oplossingen ter verbetering containerlogistiek en binnenvaart. TRAIL Onderzoeksschool Delft.
* Verkeer en Waterstaat (2007), Varen naar een vitale economie. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag.
* Wiegmans, B. (2005), Evaluation of potentially successful barge innovations. Transport Reviews, Volume 25, Issue 5, pages 573 – 589.
* Literatuur over “het schrijven en presenteren van een advies” zoals gebruikt bij de opleiding
  + bijv. Van Eemeren (2005), Overtuigend Schrijven. Thieme Noordhoff.
  + Bijv. Van Couwelaar e.a. (2008), Communicatie in het bedrijfsleven: denken, spreken, schrijven. Pearson Education. => hoofdstuk 32 (adviesrapport)
* Literatuur Ansoff-matrix => standaard marketingboek zoals dit bij de onderwijsinstelling/opleiding wordt gebruikt

## Beoordeling

### Beoordelingsprocedure

Opdrachten 1, 2 en 3 worden niet tussentijds beoordeeld. Het portfolio wordt in week 8 ingeleverd. Binnen het portfolio wordt de inhoud van opdracht 1, 2 en 3 even zwaar beoordeeld. Indien een onderdeel van het portfolio of de eindopdracht onvoldoende is wordt dit gerepareerd in week 9. De presentatie tijdens de round table kan niet worden herkanst.

* Aanwezigheid bijeenkomsten 0% voorwaarde voor eindcijfer
* Portfolio 60% moet voldoende zijn
* Eindopdracht 20% moet voldoende zijn
* Presentatie tijdens round table 20%,
* Aanwezigheid evaluatie wk 10 0% voorwaarde voor eindcijfer

### Herkansingsregeling

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling onderwijsinstelling.

### Fraude en plagiaat

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling onderwijsinstelling.

## Organisatie

### Module informatie

Modulecode:

Modulenaam: Nieuwe markten

Aantal studiepunten: 3

Beginvereisten: PM

Contacturen: 18

Onderwijsperiode:

Studiebelasting: 84 SBU

### Werkafspraken

Overzicht van de totale studiebelasting en de verdeling over de verschillende onderdelen van de module (verantwoording studeerbaarheid).

|  |  |
| --- | --- |
| **Onderdeel** | **Telt mee voor:** |
| Contactmomenten | 18 |
| 6 colleges x 2 uur = 12 uur  1 Ronde Tafel bijeenkomst = 3 uur  2 momenten voor feedback = 3 uur |  |
| Voorbereiden Opdracht 1 Quick Scan | 8 |
| Voorbereiden Opdracht 2 Verkenning Trend | 8 |
| Voorbereiden Opdracht 3 Uitwerken nieuwe markt | 15 |
| Samenstellen portfolio inclusief revisie opdracht 1 en 2 | 4 |
| Schrijven Advies (eindopdracht) en voorbereiden round table | 4 |
| Bestuderen voorgeschreven literatuur | 25 |
| Round Table | 2 |
| **Totaal** | **84** |

### Klachten

Verwijzing naar Onderwijs- en Examenregeling onderwijsinstelling.

## Verantwoording

|  |  |
| --- | --- |
| **Leerdoelen** | **Competenties** |
| Een overtuigend advies schrijven over een nieuwe markt in de binnenvaart op basis van een technologische of organisatorische innovatie vanuit het perspectief van een binnenvaartondernemer | 2, 3, 4 , 5, 9 |
| Verschillende succes- en faalfactoren noemen van technologische – en organisatorische innovaties in de binnenvaart sector uit historisch perspectief | 2, 3, 4 |
| Innovatieve trends in transport en logistiek identificeren | 2, 3, 4, 5 |
| Deelmarkten in de binnenvaartsector identificeren | 2, 3, 4 |
| Mogelijkheden voor subsidies beoordelen. | 2, 3, 4 |

Binnen de diverse binnenvaartondernemingen, koepelorganisaties en instellingen voor hoger onderwijs worden verschillende competentietalen gehanteerd. Niet alle competenties hoeven voor een specifieke taak of rol relevant te zijn. Daarnaast zal van een startende beroepsbeoefenaar(nog) niet verwacht worden alle competenties over de volle breedte te beheersen.

Hieronder worden de relevante competenties benoemd met korte beschrijvingen van wat hieronder verstaan wordt.

1. Klantgericht werken: verdiept zich in de verwachtingen en behoeften van klanten en andere stakeholders, inventariseert de mogelijkheden om hierin te voorzien en communiceert hierover helder met de klant of stakeholder, komt afspraken na, maakt juiste afweging tussen belang van de klant en de eigen organisatie, evalueert de klanttevredenheid en handelt klachten goed af.
2. Onderzoeken: verzamelt voor een bepaald vraagstuk relevante informatie en gebruikt daarbij verschillende bronnen, volgt de actuele ontwikkelingen in de organisatie en sector en pikt relevante signalen van trends, kansen en bedreigingen tijdig op.
3. Analyseren: analyseert en interpreteert beschikbare informatie, legt verbanden tussen zaken en ziet onderlinge samenhang van een complex systeem, trekt o.b.v. de informatie, heldere conclusies en weegt daarbij voor- en nadelen af, houdt hierbij rekening met consequenties voor de omgeving, komt o.b.v. een goede analyse tot realistische oplossingen voor knelpunten.
4. Toepassen expertise: past de eigen vakdeskundigheid toe binnen de context van de binnenvaart, neemt beslissingen en weloverwogen risico’s, toont zelfvertrouwen en initiatief
5. Innoveren: gaat om creatieve, innovatieve wijze met vraagstukken om, ziet mogelijkheden voor verandering en/of verbetering, formuleert en anticipeert op toekomstige mogelijkheden en houdt daarbij rekening met de doelen van de organisatie/sector, adviseert over toekomstbestendige visie en strategie.
6. Plannen en organiseren: stelt concrete doelen en prioriteiten vast, maakt een heldere en realistische activiteitenplanning en organiseert de hiervoor benodigde inzet van mensen en middelen, rekening houdend met bestaande afspraken en mogelijkheden van derden, monitort de voortgang van werkzaamheden en de realisatie van deadlines, lost knelpunten en onvoorziene zaken op.
7. Ondernemen: weet wat er speelt op de markt en bij concurrenten, signaleert (commerciële) kansen en bedreigingen en doet voorstellen voor acties en maatregelen, is gericht op het uitbouwen van de onderneming conform de doelen van de onderneming, begrijpt hoe de eigen organisatie functioneert en anticipeert op (externe) veranderingen die van invloed zijn op de onderneming, is kostenbewust en houdt rekening met financiële consequenties van werkzaamheden.
8. Relaties onderhouden: legt contact met mensen van relevante stakeholders en zorgt voor een goede (werk)relatie, o.a. door (persoonlijke) belangstelling en begrip te tonen voor houding en standpunten van de ander.
9. Overtuigen: neemt duidelijk standpunt in en is in staat zaken helder uit te leggen en te presenteren, onderbouwt en verdedigt voorstellen of standpunten effectief, streeft naar een win-win situatie met belangrijke stakeholders (bijv. leveranciers, relaties, scheepsbemanningen en collega’s), behartigt de belangen van de eigen organisatie, brengt rust in besluitvormingsproces.
10. Samenwerken: werkt goed samen met betrokken partijen, vraagt naar mening van anderen en toont hiervoor begrip, schakelt anderen tijdig in bij knelpunten, ondersteunt anderen waar nodig/mogelijk, vertegenwoordigt in de samenwerking de normen en waarden van de organisatie.
11. Leidinggeven: neemt de leiding en oefent waar nodig gezag uit, zorgt ervoor dat doelen en kaders voor medewerkers helder zijn en motiveert het team, maakt heldere afspraken en verdeelt taken binnen het team, coacht en geeft waar nodig aanwijzingen, monitoort het functionering van medewerkers en bespreekt dit met hen, stimuleert medewerkers zicht te ontwikkelen.
12. Stressbestendig werken: is een harde werker met een flexibele werkmentaliteit (geen 9-tot-5 werkhouding), blijft rustig en kalm onder druk of spanning en handelt effectief, past zich snel aan bij veranderingen

## Bijlage

**Opdracht 1 Quick scan innovaties in de binnenvaart**

1. Selecteer een technologische (T) en een organisatorische (O) innovatie uit de onderstaande lijst. *evt. door docent innovaties verdelen zodat er in het werkcollege voldoende verschillende innovaties worden behandeld*
2. Zoek aanvullende literatuur bij de twee innovaties. Bijvoorbeeld via vakbladen. Bestudeer deze literatuur en neem dit mee naar het werkcollege in week 2
3. Werk de volgende vragen uit per innovatie.
4. Geef een korte beschrijving van de innovatie en omschrijf duidelijk het doel.
5. Welke partijen uit de binnenvaartsector zijn bij de innovatie betrokken? Beoordeel de participatie van de markt. Vind je deze goed of kan het beter.
6. Welke overheidsinstanties, regelgevende instanties of andere publieke partijen zijn bij de innovatie betrokken?
7. Wat is de aanleiding voor de innovatie geweest?
8. SWOT-analyse. Wat zijn volgens jou de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de innovatie? Noem er per ‘kwadrant’ minimaal 2.
9. Ansoff-matrix. Positioneer de technologische en organisatorische innovatie in de Ansoff matrix.

Werk opdracht 1 uit in maximaal 12 pagina’s A4 en neem deze mee naar het werkcollege. In het werkcollege worden alle technologische (T) en een organisatorische (O) innovaties van de verschillende groepen besproken zodat er een goed beeld ontstaat van succes- en faalfactoren. Ook wordt aanvullende literatuur besproken.

1. **Nieuwe organisatievormen voor inter-modale samenwerking zoals LINC.** LINC is een samenwerkingsverband met de naam Logistiek Intermodaal Netwerk.com (LINC). Doel van deze samenwerking is, om het intermodaal product te versterken door innovaties op het gebied van duurzaamheid, efficiëntie, en samenwerking met andere ketenpartners.
2. **Fresh Corridor: versproducten met de binnenvaart.** De Fresh Corridor heeft tot doel het vervoer van groenten en fruit met de binnenvaart op gang te brengen tussen het Rotterdams havengebied, Venlo, Vlissingen, Fruitpact Betuwe en Antwerpen.
3. **Transferium - Alblasserdam** Het containertransferium in Alblasserdam richt zich op de overslag van jaarlijks maximaal 200.000 TEU (containers) van vrachtwagens naar binnenvaart, waardoor circa 180.000 vrachtwagenbewegingen bij Rotterdam worden vervangen door een binnenvaartshuttle vanaf Alblasserdam naar de zeeterminals op de Maasvlaktes.
4. **Q – barge .** Q-barge is een nieuw concept voor de vaart op de kleine vaarwegen voor Europa.
5. **Bierboot Utrecht.** Het elektrisch aangedreven vrachtschip voorziet de horeca in de binnenstad van Utrecht van drankvoorraad.
6. **Duwvaart Container Shuttle.** Begin 2008 ondertekenden vijf barge operators en ECT een *Memorandum of Understandig* om gezamenlijk een studie te doen naar het gebruik van konvooien van duwbakken als container shuttle tussen ECT Deltaterminal en DeCeTe in Duisburg. De bakken met circa 250 TEU kunnen zonder tussenstop naar Duisburg varen en worden daar verdeeld over de verschillende bestemmingen. Duisburg functioneert in dit concept als transferium.
7. **Drijvende containerterminal** (drijvend containertransferium). Barge operators Mercurius Scheepvaart Group (initiatiefnemer), MCT-Lucassen
8. **Barge planning platform Hartelhaven.** In 2007 maakt ECT met de Vereniging van Inland Terminal Operators afspraken over het exclusief gebruik van kranen op de binnenvaartkade in de Hartelhaven (ECT Delta terminal) Aan de VITO-leden zijn 36 kraanuren per dag toegewezen. Eén kraan staat een etmaal ter beschikking, de tweede staat 12 uur ter beschikking voor het laden en lossen van binnenvaartschepen.

T **Waterbakfiets**. Een logistiek concept waarin een relatief klein binnenschip het interterminalverkeer uitvoert en de containers op met de Rijnoperators afgesproken plaatsen aan/aflevert binnen de Rotterdamse haven. Primaire functie is om kleine partijen containers goedkoop over het water tussen terminals en empty depots te verplaatsen in plaats van over de weg.

**Opdracht 2 Verkenning van innovatieve trends**

1. Inventariseer aan de hand van een literatuuronderzoek trends in transport en logistiek, die mogelijkheden zouden kunnen bieden voor innovatie in de binnenvaart. Neem een overzicht van de geraadpleegde literatuur op als bijlage bij de uitwerking van deze opdracht.
2. Neem de geïnventariseerde mogelijkheden tot innovatie in de binnenvaart op in de onder opdracht 1 opgestelde Ansoff-matrix op een zodanige wijze dat alle kwadranten in de matrix zijn gevuld.
3. Geef per kwadrant een toelichting op de trends en de mogelijkheden tot innovatie.

Werk opdracht 2 uit in maximaal 15 pagina’s A4, exclusief bijlagen en literatuuropgave. Werk jullie bevindingen ook op 3 power point sheets, met op de laatste sheet de Ansoff matrix + uitwerking. Neem de opdracht en de sheets mee naar het werkcollege.

**Opdracht 3 Uitwerken nieuwe markt**

1. Werk aan de hand van één technologische of technologische innovatie één nieuwe markt uit voor een binnenvaartondernemer in een bepaalde deelmarkt.
2. Definieer specifiek de deelmarkt waar binnen de ondernemer de nieuwe activiteiten kan starten. Werk het 5-krachtenmodel van Porter uit.
3. Werk de mogelijkheden voor subsidies uit.
4. Het advies wordt geschreven op strategisch en tactisch niveau; de ondernemer moet in het verslag lezen welke eerste stappen ondernomen moeten worden.
5. Hou minimaal 1 interview met een relevante stakeholder

Werk opdracht 3 uit in maximaal 15 pagina’s A4, exclusief bijlagen en literatuuropgave. Opdracht 3 wordt niet in een werkcollege besproken. Opdracht 3 is wel onderdeel van het portfolio.

.