

# Uit de as herrezen na het afstoten van té innovatieve producten

Hans de Jongh  
Utrecht

Net een doorstart achter de rug en dan breekt de kredietcrisis in volle hevigheid los. Met de Verenigde Staten als grootste afzetmarkt zou je denken dat ze bij het Utrechtse Frog de toekomst met angst en beven tegemoetzien. Dat valt mee.

Frog maakt automatisch gestuurde voertuigen die gebruikt worden om vracht te vervoeren binnen fabriekshallen en op haverterreinen. Het bedrijf ging in 2007 bijna ter ziele, maar haalt nu weer nieuwe, grote opdrachten binnen. 'Het faillissement is een gepasseerd station', zegt directeur Jaap van der Werff. 'Het heeft nog best lang geduurd, maar de negatieve effecten hebben we nu van ons afgeschud.'

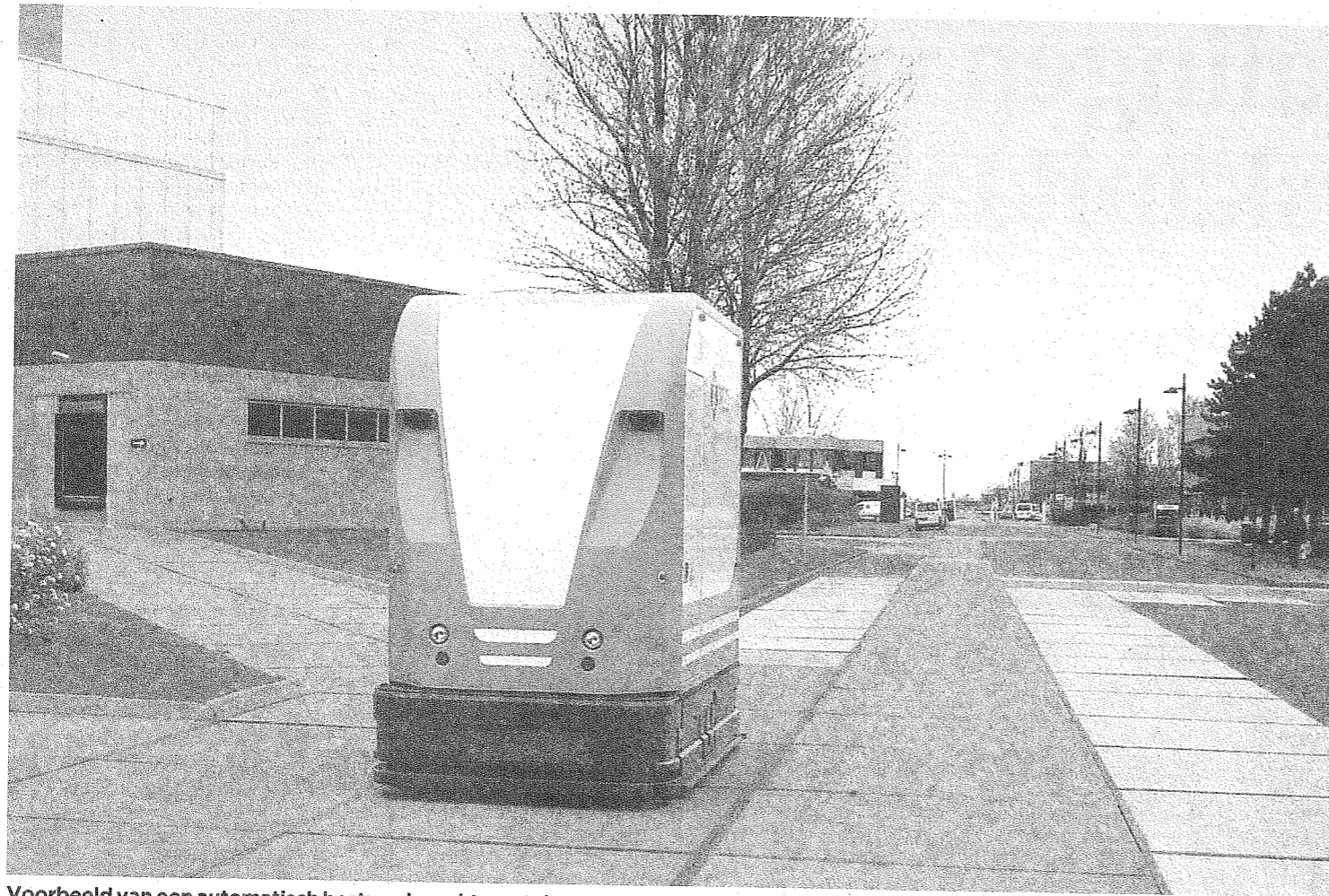
Van der Werff heeft net een contract afgesloten om een groot Amerikaans ziekenhuis van Frogvoertuigen te voorzien. Ook in Azië denkt hij binnenkort een substantiële opdracht binnen te halen.

Dat sterkt hem in de overtuiging dat Frog een jaar geleden de juiste keuze heeft gemaakt. Toen ontdeed de onderneming, die in de jaren tachtig was opgericht door een paar Delftse ingenieurs, zich in één klap van alle avonturen waarin het zich de voorgaande jaren had gestort. 'Je kunt ook te veel aan innovatie doen.'

Kort gezegd ging het bij Frog mis toen het software gestuurde voertuigen gingen maken voor verschillende markten. De eerste wa-

## AGV's Robotgestuurd

- Frog maakt zogeheten Automated Guided Vehicles
- Deze auto's rijden rond zonder bestuurder
- Frog gebruikt hiervoor een technologie waaraan het ook zijn naam ontleent: Free Ranging On Grid
- Het bedrijf behoort in zijn sector naar eigen zeggen tot de wereldwijde top 5



Voorbeeld van een automatisch bestuurd vrachtvoertuig waarmee Frog na de doorstart verder is gegaan.

gens zonder bestuurder waren bestemd voor de industrie. Deze zogeheten Automated Guided Vehicles vervoerden alleen 'dode' vracht. De onderneming deed goede zaken. Vooral in de computerindustrie kreeg het snel aansprekende klanten. Denk aan Apple en Motorola. Dichterbij kocht ook Hoogovens AGV's van Frog aan.

Maar het bedrijf streefde, onder leiding van Carel van Helsdingen, naar meer. Midden jaren negentig besloot de directeur en medeoprichter om ook AGV's te maken die mensen kunnen vervoeren, zogeheten 'people's movers'.

Dat bleek een misstap, niet in de laatste plaats omdat Frog niet alleen de software, waarin het uitblonk, ook zijn eigen hardware ging ontwerpen. Meer concreet: Frog raakte te veel tijd en geld kwijt

aan het bouwen van robotgestuurde bussen. Het bleek een te zware taak om zich naast computercodes ook te buigen over bouten, moeren en cardanassen.

Daarnaast waren er publicitaire tegenslagen: twee bussen botsten in Rotterdam door omstandigheden op elkaar. Niemand raakte gewond — de bussen waren leeg — maar de reputatieschade was er niet minder om.

Problemen bij een groot havenproject, eveneens in Rotterdam, deden het bedrijf uiteindelijk de das om. Frog kreeg het aan de stok met de Amerikaanse hoofdaannemer voor een nieuwe containerterminal op de Tweede Maasvlakte. Het bedrijf kreeg niet betaald en ging in 2007 failliet. Van der Werff, destijds verantwoordelijk voor Frogs Amerikaanse activiteiten:

'We hebben te veel een prominente rol willen spelen. Dat kun je jezelf wel permissies als je voldoende reserves hebt, maar daar waren wij eigenlijk te klein voor.'

De aandeelhouders, waaronder een aan het ICT-bedrijf Simac gerelateerde partij, zagen dit ook in. Zij stopten nieuw kapitaal in Frog waardoor het bedrijf in afgeslankte vorm verder kon. De zogeheten 'people movers' zijn afgescheiden. Geanimeerd door Connexion gaan die in een apart bedrijf verder.

Frog is inmiddels op de weg terug naar een winstgevend bestaan. Dit jaar moet het al zover komen. Vooral het contract met de toonaangevende Cleveland Clinic, een van de beste ziekenhuizen voor hartaandoeningen in de VS, is een opsteker. 'Dit is absoluut een doorbraak', zegt Van der Werff. De be-

doeling is om bij meer ziekenhuizen voet aan de grond te krijgen. Dat zou Frog ook meteen relatief ongevoelig maken voor een dreigende recessie.

Het bedrijf heeft weliswaar grote industriële klanten in Amerika, maar dat hoeft de resultaten niet te drukken. Een autofabrikant als General Motors, dat zo'n honderd Frogvoertuigen gebruikt, zal de komende tijd niet voor extra groei zorgen. Maar daar had de Utrechtse onderneming al langer rekening mee gehouden.

'GM hadden wij al iets teruggeschreefd in de verwachtingen omdat die, los van de kredietcrisis, sowieso al in zwaar weer zaten', stelt Van der Werff. 'Belangrijker voor ons is dat we nu met "health care" een uitstekende stap voorwaarts hebben gemaakt.'