

Spelen voor de toekomst!

Het hierin beschreven bedrijf is fictief, maar is gebaseerd op een productiebedrijf in de mechanical engineering sector. Namen, bedrijf en markt zijn gefingeerd (maar gebaseerd op marktdata en ontwikkelingen in de markt van speeltoestellen) om de privacy van de betrokkenen te garanderen.

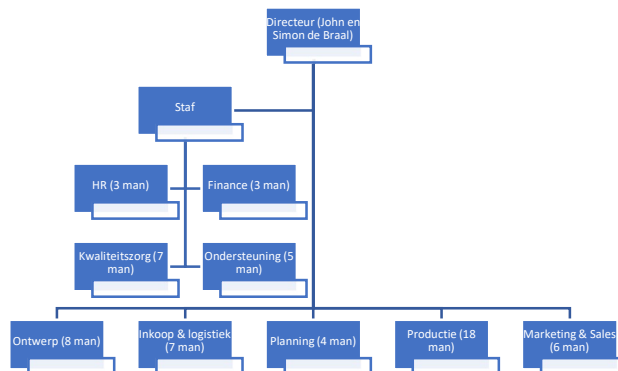
Remko van der Pluijm is docent bij Commerciële Economie, community Marketing of Social Business. Daarnaast was hij via het Get Smart project en nu via het New Economics Lab als docentonderzoeker verbonden aan het Kenniscentrum Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam.

Introductie

De Braal Speeltoestellen B.V. is in 1990 opgericht door de gebroeders John en Simon de Braal. Zij zochten voor hun zoons en dochters een uitdagend speeltoestel en konden geen interessante aanbieder op dat moment op de markt vinden. Van het leveren aan vrienden van eenvoudige speeltoestellen zijn zij uitgegroeid tot een speler van belang op de markt van speeltoestellen. Sinds 2013 is hun ontwikkeling in een sneltrein gegaan. Dit heeft onder meer te maken gehad door een stap die zij ruim voor de crisis (in 2000) ingezet hebben om vol te gaan voor hoge kwaliteit kunststof speeltoestellen. Voorbeelden hiervan zijn wipwappen, glijbanen, klimtoestellen en mini-huisjes. Dit maakte het voor hen mogelijk om relatief snel te kunnen produceren door middel van de op dat moment geldende giettechnieken. Zij hebben vier verschillende productiestraten lopen, waarbij er sprake is van een hoge mate van standaardisatie, waardoor zij zeer efficiënt kunnen produceren.

Hun doelgroep is zowel B2B als B2C, waarbij de huidige focus ligt op de consumentenmarkt. Zo wordt op dit moment 75% van de omzet behaald uit de consumentenmarkt in de Benelux en Duitsland. De Bruto omzet bedroeg in 2017 bijna 12 miljoen euro. Zij richten zich hierin op jonge gezinnen tussen 3 en 12 jaar, met een focus op 4 tot 9 jaar. Hun afzetkanalen verlopen via de grotere bouwmarkten. Een opkomende markt is die van de kinderopvangen en binnenspeeltuinen, waarbij er grotere producten met meer omzet gerealiseerd kunnen worden.

Door deze ontwikkeling is hun bedrijf gegroeid van amper 20 werknemers in 2010 naar 63 werknemers in 2018. Deze zijn als volgt onderverdeeld onder de afdelingen:



Figuur 1: Organogram De Braal Speeltoestellen B.V.¹

¹ *Onder ondersteuning vallen onder andere de ICT-afdeling en het beheer van gebouwen.

Ontwikkelingen in de markt

Een aantal macro-trends spelen een belangrijke rol voor de positie van de Braal:

1. Er is een groeiende concurrentie vanuit Aziatische landen, met name Taiwan, waar hoge kwaliteit speeltoestellen geproduceerd worden onder lagere kosten. Vanwege de toenemende globalisering worden logistieke kosten gedrukt, waardoor deze producten steeds interessanter worden voor de Europese (en Nederlandse) markt.
2. Er ligt een hoge nadruk op de speelveiligheid van toestellen binnen de Nederlandse markt, vanwege een aantal incidenten met speeltoestellen (waaronder de dood van een 4 jarig kind)². Onderzoek door de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit tussen 2016 en 2018 toont aan dat 80 procent van de in totaal 88 op dat moment geïnspecteerde speeltoestellen niet veilig waren³.
3. Sinds het klimaatakkoord van Parijs⁴ is er een toenemende nadruk op de rol van duurzaamheid in consumentengoederen. De toen gemaakte keuze om speeltoestellen te maken die van kunststof zijn ontworpen krijgen hiermee potentieel een negatief imago ten opzichte van vergelijkbare toestellen die (grotendeels) van hout zijn gemaakt. Zo zijn er voorbeelden van glijtoestellen waarbij de glijbaan van bamboe is gemaakt.
4. Er is in toenemende mate de behoefte bij consumenten van het persoonlijk ontwerpen van producten. Hiervoor zijn zij bereid 20 procent meer voor te betalen, maar vraagt veel aanpassingsvermogen van de leverancier.⁵

Aanleiding

De gebroeders Braal vragen Ezgi Sadek (Marketing Manager), Torsten Michaelson (Hoofd Productie), Lianne Andriessen (Manager Ontwerp) en Jan Bakerma (Hoofd Kwaliteitszorg en achtervang voor Finance) om te komen met een gedegen innovatiestrategie gegeven de huidige ontwikkelingen in de markt. Ze verwachten een scherpe keuze, aangezien op dit moment er langzaam aan een terugloop aan verkopen gaande is. Wanneer we nu niet ingrijpen, zijn we te laat en Jan en Simon zijn niet erg gediend van nog een mislukte meeting tussen deze spelers.

² Verbruggen, P. (2019). *Speelveiligheid voor de jonge consument*. Tijdschrift voor consumentenrecht & handelspraktijken, 2019(2), 50-52.

³ Ibid.

⁴ UN Climate Change. (n.d.). The Paris Agreement | UNFCCC. Opgehaald op 13 December 2019 van <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>.

⁵ Deloitte (2015). *The Deloitte Customer Review. Made-to-order: The rise of mass personalization*. Deloitte, London (UK).

Ezgi, de marketing manager

Van alle managers in het vak ben jij degene die er relatief het laatst is bij gekomen. Zelf heb je een gelukkig leven met jouw gezin, dat wel steeds afhankelijker is geworden van de bonussen die uitgekeerd worden op basis van de omzet die je levert. Door goede contracten af te sluiten die een zekerheid bieden voor de komende tijd, denk je de mogelijk opkomende crisis wel het hoofd te kunnen bieden.

Het moge duidelijk zijn dat productinnovatie voor jou top prioriteit is. Tegelijkertijd moet dat dan wel zinvolle innovatie zijn, die echt iets extra's biedt voor de markt. Vooral voor de B2B markt, die de laatste paar jaar steeds meer aan het groeien is, biedt veel mogelijkheden. Daar kunnen lucratieve contracten afgesloten worden en kan er zelfs gekeken gaan worden naar mogelijkheden om het leveren van producten uit te breiden met het leveren van services. Binnen die markt speelt customization een belangrijke rol: de indoor speelhallen maken zichzelf uniek door de gekozen toestellen en daar willen zij zelf invloed op uit kunnen oefenen.

De eerdere meetings die jullie gehad hebben verliepen op zijn zachtst gezegd stroef. Jan en Torsten lijken niet vooruit te willen bewegen in de nieuwe bewegingen. Ze lijken vooral beren op de weg te zien en durven geen risico's te nemen. Daarnaast lijkt Torsten zijn zaakjes niet op orde te hebben, waardoor de gesprekken vooral gaan over reageren en niet over anticiperen. Tegelijk weet je van eerdere gesprekken op de werkvloer dat de huidige medewerkers prima met hout uit de voeten kunnen, dus kansen liggen er zeker! Waarom Torsten en Jan dwars blijven liggen blijft je nog een raadsel.

Torsten, Hoofd Productie

Jij bent, zoals de meesten van dit bedrijf, een oude rot in het vak. Toen John en Simon jou vroegen om aan te haken nadat ze in het café op een bierviltje hun idee van speeltoestellen hadden laten zien, was je verkocht. Je was jong, enthousiast, en net afgestudeerd van de TU Delft in Industrieel Ontwerp. Je hebt de ommezwaai meegemaakt van het gebruik van houten producten naar puur plastic in 2000 en hebt aan de wieg gestaan van de moderne productielijn zoals die in de fabriek ligt. Jouw medewerkers verrichten nog wat assemblage-werkzaamheden, maar een deel van het werk is geswitcht naar het onderhoud en programmeren van de machines die het giet- en koelwerk voor hun rekening nemen. Mede daardoor wist het bedrijf te groeien zonder dat het personeel en daarmee de kosten al te hard opliepen.

Maar die personeelsgroei heeft wel wat gevolgen gehad voor de cultuur binnen het bedrijf. Voor 2013 was het echt een vriendenclubje wat aan de slag was. Nu bestaat een groot deel van de werknemers die max 6 jaar er werken en een ander gevoel bij het bedrijf hebben. Ze willen er niet voor vechten! En omdat Ezgi (de verantwoordelijke voor de verkopen) maar meer en meer laat verkopen, blijven er achterstanden ontstaan. Wat jou betreft is het innoveren van producten, waar de afgelopen meetings vooral over gingen, niet waar het belangrijkste pijnpunt ligt. Eerst je eigen straatje op orde krijgen! En daar zijn zat ontwikkelingen te bedenken, zoals flexibele productieautomatisering en *predictive maintenance*, het voorspellen waar in de productiestraat er fouten ontstaan, waardoor het hoge aantal uitvallers (op dit moment valt 10 procent uit, terwijl 4 procent de standaard is) verlaagd kan worden.

Daarnaast is het gebruik van hout veel arbeidsintensiever dan het gebruik van plastic, omdat er veel meer onderdelen gemonteerd moeten worden en de huidige productiestraat niet langer geënt is op het produceren van houten producten. Door nu terug te gaan naar hout, maken ze jouw levenswerk en De Braal kapot! Laat staan dat jouw enige echte medestander, Jan, al eerder aangegeven heeft dat de vraag is of we weer zo gemakkelijk gecertificeerd gaan worden voor die houten speeltoestellen.

Als laatste zijn alternatieve producten zoals bamboe of bamboe-composieten⁶ volgens de inkoopmanager moeilijker aan te komen en hebben leveranciers meer macht, omdat er minder aanbieders zijn.

⁶ Materiaal dat deels uit bamboe en deels uit kunststofvezels bestaat.

Lisanne, Manager Ontwerp

Je was erg enthousiast toen Torsten jou 20 jaar geleden vroeg om te komen werken bij De Braal. Jullie kenden elkaar nog van de studie Industrieel Ontwerp en jouw specialisatie in kunststof heeft jouw kennis van zaken gegeven. Tegelijk merk je dat je op dat product wat uitgekeken raakt en dat geldt ook voor jouw afdeling. De mate van innovatie is op dit moment zeer laag en bevindt zich voornamelijk op het gebied van “een ander kleurtje”. Niet iets waar jouw afdeling als ontwerper warm van wordt.

En dat terwijl je, toen je met Ezgi bij een grote klant op bezoek was, wel degelijk interessante klantvragen tegen kwam. Jammer genoeg was lang niet alles daarvan serieus haalbaar. Immers: je kan iedereen vragen om een leuke tekening te maken. Dat betekent natuurlijk nog niet dat je daarmee ook een gaaf en tegelijk veilig product hebt.

En dat is iets waar je je wel zorgen over maakt. Het gemak waarmee John en Simon spreken over het gebruik van *customization* staat je flink tegen. Er zijn een hoop zaken om rekening mee te houden om speeltoestellen voor kinderen veilig te houden. Kleine kiertjes, planken die los kunnen laten wanneer je hout gebruikt, een uitstulpsel dat er leuk uitziet, maar waar je achter kunt blijven haken. Allemaal zaken waar een gemiddelde enthousiaste vader niet naar kijkt. De Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit doet dat wel.

Daarnaast zijn er nog een flink aantal interne hobbels te nemen voordat we tot dit punt kunnen komen. We zitten met een verouderd Data management systeem, waardoor het opvragen van vergelijkbare ontwerpen eigenlijk ondoenlijk is gegeven de hoge tijdsdruk. Ook wordt er op dit moment voor de B2B al voldoende geïnnoveerd, doordat een groot deel daarvan *custom made* wordt ontworpen. Nee, dat geldt nog niet voor de consumenten markt, maar moeten we dan maar het vierdubbele aantal ontwerpers inhuren?

Tegelijk begrijp je wel de steeds groter wordende druk op het gebruik van ouderwets kunststof. Gefascineerd was je aanwezig op de DDW⁷, waar je verschillende ontwerpers⁸ gebruik zag maken van bio-based plastics⁹ en van het maken van producten gebaseerd op hergebruikt kunststof. De eigenschappen van die producten lijken je ongelooflijk interessant om materiaalproeven mee te doen. Tegelijk realiseer je je dat er nog lang niet voldoende kennis van zaken binnen De Braal aanwezig is en er is geen garantie dat deze materialen geschikt zijn voor industrieel ontwerp. Zou een avontuur richting bamboe of bamboe-composieten¹⁰ dan toch de beste oplossing zijn?

⁷ Dutch Design Week, de een week durende internationale conferentie voor ontwerpers in Eindhoven.

⁸ Dutch Design Week. (2020). *Embassy of Rethinking Plastic*. Retrieved from Dutch Design week: <https://ddw.nl/en/programme/2783/embassy-of-rethinking-plastic>

⁹ Dutch Design Week. (2020). *Nuatan Tableware*. Retrieved from Dutch Design Week: <https://ddw.nl/en/programme/5125/nuatan-tableware>

¹⁰ Materiaal dat deels uit bamboe en deels uit kunststof bestaat.

Jan, Hoofd Kwaliteitszorg

Sinds 2005 ben jij toegetreden tot De Braal. Het is een enerverende tijd geweest, waarbij voor jou er vooral hoofdpijndossiers naar boven kwamen. Zo werden een aantal speeltoestellen ter plekke geassembleerd, omdat de levertijd al met drie weken overschreden was van deze speeltoestellen naar de B2B klanten. Eigenlijk zouden jullie daar gewoon mee moeten kappen. Je bent niet *equipped* voor dat soort vraagstukken. Ten tweede is de nadruk op veiligheid zo toegenomen, dat deze zeer verkrampend werkt. Het heeft ertoe geleid dat er sprake is van een hoge uitval binnen de bestaande productiestraten. Daarbij is er eigenlijk sowieso niet echt een goed beeld van de opbrengst van nieuwe ontwerpen, iets waar Lianne niet naar lijkt te luisteren. Wanneer kijken we nu eens wat meer naar de financiële gevolgen van een innovatie?

Wat jou betreft zou innovatie zich dan ook op drie zaken moeten richten.

Ten eerste moet het zich richten op het in kaart brengen van de foutgevoeligheid binnen het bedrijf. Hoe zorgen we ervoor dat we de foutmarge sterk laten dalen en daadwerkelijk kwalitatief hoogwaardige producten gaan leveren?

Ten tweede moet geïnvesteerd worden in een beter systeem om projecten vanaf het begin tot het eind te kunnen managen, waardoor iedereen keuzes kan gaan maken op basis van zekerheid en getallen en niet op basis van onderbuikgevoel. Meten = Weten moet voortaan de norm worden binnen de Braal. En niet dat aanpassen omdat slechts één klant iets interessant vindt.

Ten derde moet veiligheid de norm zijn. De gevolgen van reputatieschade bij klanten zou inmens zijn, als ook de kosten voor terugroepacties. Een manier om hiernaar te werken is om als bedrijf te gaan voldoen aan de geldende ISO-norm ISO/CD 17842-1 voor de veiligheid van kinderamusement, zoals speeltuinen.¹¹ (International Organization for Standardization, 2021)

¹¹ International Organization for Standardization. (2021). *97.200.40 Playgrounds, including Amusement Rides and Devices*. Opgehaald van ISO.org: <https://www.iso.org/ics/97.200.40/x/>

Spelen voor de toekomst!

Het hierin beschreven bedrijf is fictief, maar is gebaseerd op een productiebedrijf in de mechanical engineering sector. Namen, bedrijf en markt zijn gefingeerd (maar gebaseerd op marktdata en ontwikkelingen in de markt van speeltoestellen) om de privacy van de betrokkenen te garanderen.

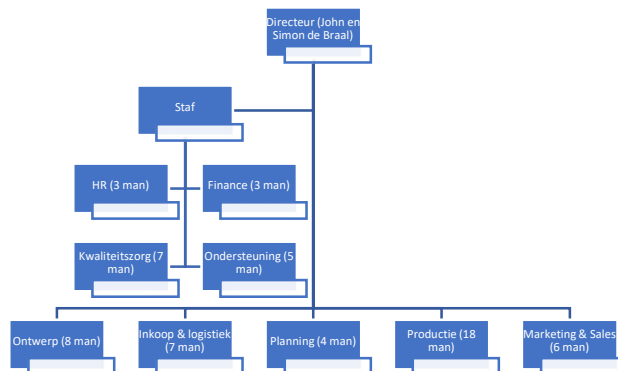
Remko van der Pluijm is docent bij Commerciële Economie, community Marketing of Social Business. Daarnaast was hij via het Get Smart project en nu via het New Economics Lab als docentonderzoeker verbonden aan het Kenniscentrum Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam.

Introductie

De Braal Speeltoestellen B.V. is in 1990 opgericht door de gebroeders John en Simon de Braal. Zij zochten voor hun zoons en dochters een uitdagend speeltoestel en konden geen interessante aanbieder op dat moment op de markt vinden. Van het leveren aan vrienden van eenvoudige speeltoestellen zijn zij uitgegroeid tot een speler van belang op de markt van speeltoestellen. Sinds 2013 is hun ontwikkeling in een sneltrein gegaan. Dit heeft onder meer te maken gehad door een stap die zij ruim voor de crisis (in 2000) ingezet hebben om vol te gaan voor hoge kwaliteit kunststof speeltoestellen. Voorbeelden hiervan zijn wipwappen, glijbanen, klimtoestellen en mini-huisjes. Dit maakte het voor hen mogelijk om relatief snel te kunnen produceren door middel van de op dat moment geldende giettechnieken. Zij hebben vier verschillende productiestraten lopen, waarbij er sprake is van een hoge mate van standaardisatie, waardoor zij zeer efficiënt kunnen produceren.

Hun doelgroep is zowel B2B als B2C, waarbij de huidige focus ligt op de consumentenmarkt. Zo wordt op dit moment 75% van de omzet behaald uit de consumentenmarkt in de Benelux en Duitsland. De Bruto omzet bedroeg in 2017 bijna 12 miljoen euro. Zij richten zich hierin op jonge gezinnen tussen 3 en 12 jaar, met een focus op 4 tot 9 jaar. Hun afzetkanalen verlopen via de grotere bouwmarkten. Een opkomende markt is die van de kinderopvang en binnenspeeltuinen, waarbij er grotere producten met meer omzet gerealiseerd kunnen worden.

Door deze ontwikkeling is hun bedrijf gegroeid van amper 20 werknemers in 2010 naar 63 werknemers in 2018. Deze zijn als volgt onderverdeeld onder de afdelingen:



Figuur 1: Organogram De Braal Speeltoestellen B.V.¹

¹ *Onder ondersteuning vallen onder andere de ICT-afdeling en het beheer van gebouwen.

Ontwikkelingen in de markt

Een aantal macro-trends spelen een belangrijke rol voor de positie van de Braal:

1. Er is een groeiende concurrentie vanuit Aziatische landen, met name Taiwan, waar hoge kwaliteit speeltoestellen geproduceerd worden onder lagere kosten. Vanwege de toenemende globalisering worden logistieke kosten gedrukt, waardoor deze producten steeds interessanter worden voor de Europese (en Nederlandse) markt.
2. Er ligt een hoge nadruk op de speelveiligheid van toestellen binnen de Nederlandse markt, vanwege een aantal incidenten met speeltoestellen (waaronder de dood van een 4 jarig kind)². Onderzoek door de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit tussen 2016 en 2018 toont aan dat 80 procent van de in totaal 88 op dat moment geïnspecteerde speeltoestellen niet veilig waren³.
3. Sinds het klimaatakkoord van Parijs⁴ is er een toenemende nadruk op de rol van duurzaamheid in consumentengoederen. De toen gemaakte keuze om speeltoestellen te maken die van kunststof zijn ontworpen krijgen hiermee potentieel een negatief imago ten opzichte van vergelijkbare toestellen die (grotendeels) van hout zijn gemaakt. Zo zijn er voorbeelden van glijtoestellen waarbij de glijbaan van bamboe is gemaakt.
4. Er is in toenemende mate de behoefte bij consumenten van het persoonlijk ontwerpen van producten. Hiervoor zijn zij bereid 20 procent meer voor te betalen, maar vraagt veel aanpassingsvermogen van de leverancier.⁵

Aanleiding

De gebroeders Braal vragen Ezgi Sadek (Marketing Manager), Torsten Michaelson (Hoofd Productie), Lianne Andriessen (Manager Ontwerp) en Jan Bakerma (Hoofd Kwaliteitszorg en achtervang voor Finance) om te komen met een gedegen innovatiestrategie gegeven de huidige ontwikkelingen in de markt. Ze verwachten een scherpe keuze, aangezien op dit moment er langzaam aan een terugloop aan verkopen gaande is. Wanneer we nu niet ingrijpen, zijn we te laat en Jan en Simon zijn niet erg gediend van nog een mislukte meeting tussen deze spelers.

² Verbruggen, P. (2019). *Speelveiligheid voor de jonge consument*. Tijdschrift voor consumentenrecht & handelspraktijken, 2019(2), 50-52.

³ Ibid.

⁴ UN Climate Change. (n.d.). The Paris Agreement | UNFCCC. Opgehaald op 13 December 2019 van <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>.

⁵ Deloitte (2015). *The Deloitte Customer Review. Made-to-order: The rise of mass personalization*. Deloitte, London (UK).

Ezgi, de marketing manager

Van alle managers in het vak ben jij degene die er relatief het laatst is bij gekomen. Zelf heb je een gelukkig leven met jouw gezin, dat wel steeds afhankelijker is geworden van de bonussen die uitgekeerd worden op basis van de omzet die je levert. Door goede contracten af te sluiten die een zekerheid bieden voor de komende tijd, denk je de mogelijk opkomende crisis wel het hoofd te kunnen bieden.

Het moge duidelijk zijn dat productinnovatie voor jou top prioriteit is. Tegelijkertijd moet dat dan wel zinvolle innovatie zijn, die echt iets extra's biedt voor de markt. Vooral voor de B2B markt, die de laatste paar jaar steeds meer aan het groeien is, biedt veel mogelijkheden. Daar kunnen lucratieve contracten afgesloten worden en kan er zelfs gekeken gaan worden naar mogelijkheden om het leveren van producten uit te breiden met het leveren van services. Binnen die markt speelt customization een belangrijke rol: de indoor speelhallen maken zichzelf uniek door de gekozen toestellen en daar willen zij zelf invloed op uit kunnen oefenen.

De eerdere meetings die jullie gehad hebben verliepen op zijn zachtst gezegd stroef. Jan en Torsten lijken niet vooruit te willen bewegen in de nieuwe bewegingen. Ze lijken vooral beren op de weg te zien en durven geen risico's te nemen. Daarnaast lijkt Torsten zijn zaakjes niet op orde te hebben, waardoor de gesprekken vooral gaan over reageren en niet over anticiperen. Tegelijk weet je van eerdere gesprekken op de werkvloer dat de huidige medewerkers prima met hout uit de voeten kunnen, dus kansen liggen er zeker! Waarom Torsten en Jan dwars blijven liggen blijft je nog een raadsel.

Torsten, Hoofd Productie

Jij bent, zoals de meesten van dit bedrijf, een oude rot in het vak. Toen John en Simon jou vroegen om aan te haken nadat ze in het café op een bierviltje hun idee van speeltoestellen hadden laten zien, was je verkocht. Je was jong, enthousiast, en net afgestudeerd van de TU Delft in Industrieel Ontwerp. Je hebt de ommezwaai meegemaakt van het gebruik van houten producten naar puur plastic in 2000 en hebt aan de wieg gestaan van de moderne productielijn zoals die in de fabriek ligt. Jouw medewerkers verrichten nog wat assemblage-werkzaamheden, maar een deel van het werk is geswitcht naar het onderhoud en programmeren van de machines die het giet- en koelwerk voor hun rekening nemen. Mede daardoor wist het bedrijf te groeien zonder dat het personeel en daarmee de kosten al te hard opliepen.

Maar die personeelsgroei heeft wel wat gevolgen gehad voor de cultuur binnen het bedrijf. Voor 2013 was het echt een vriendenclubje wat aan de slag was. Nu bestaat een groot deel van de werknemers die max 6 jaar er werken en een ander gevoel bij het bedrijf hebben. Ze willen er niet voor vechten! En omdat Ezgi (de verantwoordelijke voor de verkopen) maar meer en meer laat verkopen, blijven er achterstanden ontstaan. Wat jou betreft is het innoveren van producten, waar de afgelopen meetings vooral over gingen, niet waar het belangrijkste pijnpunt ligt. Eerst je eigen straatje op orde krijgen! En daar zijn zat ontwikkelingen te bedenken, zoals flexibele productieautomatisering en *predictive maintenance*, het voorspellen waar in de productiestraat er fouten ontstaan, waardoor het hoge aantal uitvallers (op dit moment valt 10 procent uit, terwijl 4 procent de standaard is) verlaagd kan worden.

Daarnaast is het gebruik van hout veel arbeidsintensiever dan het gebruik van plastic, omdat er veel meer onderdelen gemonteerd moeten worden en de huidige productiestraat niet langer geënt is op het produceren van houten producten. Door nu terug te gaan naar hout, maken ze jouw levenswerk en De Braal kapot! Laat staan dat jouw enige echte medestander, Jan, al eerder aangegeven heeft dat de vraag is of we weer zo gemakkelijk gecertificeerd gaan worden voor die houten speeltoestellen.

Als laatste zijn alternatieve producten zoals bamboe of bamboe-composieten⁶ volgens de inkoopmanager moeilijker aan te komen en hebben leveranciers meer macht, omdat er minder aanbieders zijn.

⁶ Materiaal dat deels uit bamboe en deels uit kunststofvezels bestaat.

Lisanne, Manager Ontwerp

Je was erg enthousiast toen Torsten jou 20 jaar geleden vroeg om te komen werken bij De Braal. Jullie kenden elkaar nog van de studie Industrieel Ontwerp en jouw specialisatie in kunststof heeft jouw kennis van zaken gegeven. Tegelijk merk je dat je op dat product wat uitgekeken raakt en dat geldt ook voor jouw afdeling. De mate van innovatie is op dit moment zeer laag en bevindt zich voornamelijk op het gebied van “een ander kleurtje”. Niet iets waar jouw afdeling als ontwerper warm van wordt.

En dat terwijl je, toen je met Ezgi bij een grote klant op bezoek was, wel degelijk interessante klantvragen tegen kwam. Jammer genoeg was lang niet alles daarvan serieus haalbaar. Immers: je kan iedereen vragen om een leuke tekening te maken. Dat betekent natuurlijk nog niet dat je daarmee ook een gaaf en tegelijk veilig product hebt.

En dat is iets waar je je wel zorgen over maakt. Het gemak waarmee John en Simon spreken over het gebruik van *customization* staat je flink tegen. Er zijn een hoop zaken om rekening mee te houden om speeltoestellen voor kinderen veilig te houden. Kleine kiertjes, planken die los kunnen laten wanneer je hout gebruikt, een uitstulpsel dat er leuk uitziet, maar waar je achter kunt blijven haken. Allemaal zaken waar een gemiddelde enthousiaste vader niet naar kijkt. De Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit doet dat wel.

Daarnaast zijn er nog een flink aantal interne hobbels te nemen voordat we tot dit punt kunnen komen. We zitten met een verouderd Data management systeem, waardoor het opvragen van vergelijkbare ontwerpen eigenlijk ondoenlijk is gegeven de hoge tijdsdruk. Ook wordt er op dit moment voor de B2B al voldoende geïnnoveerd, doordat een groot deel daarvan *custom made* wordt ontworpen. Nee, dat geldt nog niet voor de consumenten markt, maar moeten we dan maar het vierdubbele aantal ontwerpers inhuren?

Tegelijk begrijp je wel de steeds groter wordende druk op het gebruik van ouderwets kunststof. Gefascineerd was je aanwezig op de DDW⁷, waar je verschillende ontwerpers⁸ gebruik zag maken van bio-based plastics⁹ en van het maken van producten gebaseerd op hergebruikt kunststof. De eigenschappen van die producten lijken je ongelooflijk interessant om materiaalproeven mee te doen. Tegelijk realiseer je je dat er nog lang niet voldoende kennis van zaken binnen De Braal aanwezig is en er is geen garantie dat deze materialen geschikt zijn voor industrieel ontwerp. Zou een avontuur richting bamboe of bamboe-composieten¹⁰ dan toch de beste oplossing zijn?

⁷ Dutch Design Week, de een week durende internationale conferentie voor ontwerpers in Eindhoven.

⁸ Dutch Design Week. (2020). *Embassy of Rethinking Plastic*. Retrieved from Dutch Design week: <https://ddw.nl/en/programme/2783/embassy-of-rethinking-plastic>

⁹ Dutch Design Week. (2020). *Nuatan Tableware*. Retrieved from Dutch Design Week: <https://ddw.nl/en/programme/5125/nuatan-tableware>

¹⁰ Materiaal dat deels uit bamboe en deels uit kunststof bestaat.

Jan, Hoofd Kwaliteitszorg

Sinds 2005 ben jij toegetreden tot De Braal. Het is een enerverende tijd geweest, waarbij voor jou er vooral hoofdpijndossiers naar boven kwamen. Zo werden een aantal speeltoestellen ter plekke geassembleerd, omdat de levertijd al met drie weken overschreden was van deze speeltoestellen naar de B2B klanten. Eigenlijk zouden jullie daar gewoon mee moeten kappen. Je bent niet *equipped* voor dat soort vraagstukken. Ten tweede is de nadruk op veiligheid zo toegenomen, dat deze zeer verkrampend werkt. Het heeft ertoe geleid dat er sprake is van een hoge uitval binnen de bestaande productiestraten. Daarbij is er eigenlijk sowieso niet echt een goed beeld van de opbrengst van nieuwe ontwerpen, iets waar Lianne niet naar lijkt te luisteren. Wanneer kijken we nu eens wat meer naar de financiële gevolgen van een innovatie?

Wat jou betreft zou innovatie zich dan ook op drie zaken moeten richten.

Ten eerste moet het zich richten op het in kaart brengen van de foutgevoeligheid binnen het bedrijf. Hoe zorgen we ervoor dat we de foutmarge sterk laten dalen en daadwerkelijk kwalitatief hoogwaardige producten gaan leveren?

Ten tweede moet geïnvesteerd worden in een beter systeem om projecten vanaf het begin tot het eind te kunnen managen, waardoor iedereen keuzes kan gaan maken op basis van zekerheid en getallen en niet op basis van onderbuikgevoel. Meten = Weten moet voortaan de norm worden binnen de Braal. En niet dat aanpassen omdat slechts één klant iets interessant vindt.

Ten derde moet veiligheid de norm zijn. De gevolgen van reputatieschade bij klanten zou inmens zijn, als ook de kosten voor terugroepacties. Een manier om hiernaar te werken is om als bedrijf te gaan voldoen aan de geldende ISO-norm ISO/CD 17842-1 voor de veiligheid van kinderamusement, zoals speeltuinen.¹¹ (International Organization for Standardization, 2021)

¹¹ International Organization for Standardization. (2021). *97.200.40 Playgrounds, including Amusement Rides and Devices*. Opgehaald van ISO.org: <https://www.iso.org/ics/97.200.40/x/>