

Product  
ontwikkeling  
in een  
digitale  
wereld

Auteur: Ton van den Hoogen

Met dank aan alle bedrijven en personen die in de afgelopen jaren bewust en onbewust een bijdrage aan dit boek hebben geleverd.

'Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.'

## INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave	2
Voorwoord	3
Leeswijzer	5
<b>DEEL 1:</b> Productontwikkeling aan de hand van voorbeelden	8
De sessie op de hei	10
De Managementpresentatie	24
Digital dreams (come true)	28
Digital dreams (come true) met de Vries - IT	70
<b>DEEL 2:</b> Productontwikkeling aan de hand van functionele decompositie	84
Functionele decompositie	86
Functionele decompositie bij de Vries	102
<b>DEEL 3:</b> Productontwikkeling aan de hand van usp's van computertechnologie	116
De unique selling points van computertechnologie	118
<b>DEEL 4:</b> Productontwikkeling middels analyse van het voortbrengingsproces	132
Analyse van het voortbrengingsproces	134
Tot besluit	154
Achtergrondinformatie over De Vries Matrassen	147
Historie De Vries Matrassen	156
Organigram	157



### VOORWOORD

In oktober 2016 had ik een vreemde ervaring. Ik had een gesprek met een directeur in Amsterdam. Een uur en een kwartier heb ik tegen een dubbele agenda aangepraat en een massief brok wantrouwen kwam daar als kers op de taart bovenop. Terwijl we elkaar nog nimmer hadden gezien of gesproken. Dat was natuurlijk geen prettige ervaring. Maar het ergste vond ik dat we elkaar gewoon niet goed begrepen. Aan een dubbele agenda kan ik niets veranderen, en wantrouwen moet je zien te overwinnen. Maar dat laatste, dat we elkaar niet goed begrepen, dat zat me eigenlijk het meeste dwars.

Op weg naar huis moest ik er steeds aan denken. Gaandeweg de rit van anderhalf uur ontstond het idee om mijn gedachten beter uit te werken. Dat was het startpunt van wat dit boek is geworden. Om het prettig leesbaar te maken is het geschreven in dialoogvorm. Voor de goede orde: de Vries speciaalzaak bestaat niet echt. Maar het had zomaar gekund. Het verhaal is opgehangen aan een, to say the least, niet zo fancy product. Zo ontstaat hopelijk bij de lezer, u dus, het gevoel dat deze aanpak ook bij u zou kunnen werken.

De achtergrond van dit boek en mijn drive om het te schrijven is simpel. Ik geloof namelijk in technologie. En de zegeningen van technologie. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de hele voedselketen, dan heeft technologie ervoor gezorgd dat er veel minder mensen nodig zijn voor de productie van voedsel, het vervoer, de verwerking en uiteindelijk voor de verkoop. Mede door technologie zijn we veel gezonder en leven langer, we weten meer en we kunnen meer...

Zeker, technologie heeft ook zijn schaduwkanten. Maar onder de streep, alle plussen en minnen opgeteld, is voor mij overduidelijk dat technologie de mensheid heel veel goeds heeft gebracht. Ik noem mijzelf wel een techno-optimist. En dat is voor mij bepaald geen scheldwoord.

Computertechnologie is nog relatief nieuw in de reeks van technologieën die in de loop van de eeuwen zijn ontwikkeld. De afgelopen tientallen jaren heeft computertechnologie in het algemeen nog niet veel opgeleverd. Het lijkt daarin sterk op de begintijd van de stoommachine en elektriciteit. In de tijd die voor ons ligt zal dat drastisch veranderen. Dit kan ten koste gaan van veel werkgelegenheid omdat computers meestal het werk beter, sneller of goedkoper kunnen doen dan een mens. Net zoals het land ploegen met een tractor nu eenmaal sneller en goedkoper gaat dan met een grote groep landarbeiders. Computertechnologie kan, precies als al die andere technologieën, heel veel opleveren. Echter, veel

computers en het gebruik van computers lijken op dit moment nog op de eerste auto's: een voertuig met motor op de plaats van een paard. In een financiële omgeving is personeel vaak al blij met een digitale factuur. In PDF. Maar dat is een digitaal paard. Om computertechnologie echt goed te gebruiken, echt goed in te zetten, moet je er anders tegenaan kijken. Waar kan computertechnologie werkelijk iets betekenen in uw producten en diensten, er echt iets aan toevoegen? Of, gerelateerd aan bedrijfsprocessen: hoe kunnen we bedrijfsprocessen opnieuw doordenken en computertechnologie daar optimaal in inzetten?

Dit boek gaat over de omvorming van producten en diensten naar digitale producten en diensten. Dat lukt niet altijd voor de volle 100%. Een hypotheek kun je digitaliseren en vervolgens heel veel handelingen rondom een hypotheek automatiseren. Daarmee kun je de 100% heel dicht naderen, of misschien zelfs geheel bereiken. Maar een digitaal matras ligt waarschijnlijk toch minder comfortabel dan een echt tastbaar matras. De vraag is dan: wat kan computertechnologie bijdragen aan zo'n soort product? In dit boek wordt de aanpak van die vraag beschreven.

Ik wens u in ieder geval veel leesplezier en inspiratie voor uw eigen producten en diensten. Ik heb met genoeg dit verhaal geschreven.

En de directeur, die ik sprak in oktober 2016? Ik heb bedacht dat ik het allereerste exemplaar van dit boek aan haar ga sturen. Ik hoop dat het helpt om elkaar wel te begrijpen, mochten we elkaar nog eens spreken. Nieuwsgierig wie het is? U kunt het me vragen, maar het antwoord gaat u niet krijgen.

Op- en aanmerkingen op dit boek zijn overigens van harte welkom. Ook als u denkt dat uw bedrijf nog een korte of langere weg te gaan heeft bij het (verder) ontwikkelen van digitale producten en diensten help ik u graag. U kunt mij bereiken via mijn bedrijf [www.totz.nl](http://www.totz.nl), op LinkedIn [www.linkedin.com/in/ton-van-den-hoogen-a6a05250/](https://www.linkedin.com/in/ton-van-den-hoogen-a6a05250/) of u kunt een bericht sturen naar het algemene e-mailadres [contact@totz.nl](mailto:contact@totz.nl). U krijgt van mij persoonlijk antwoord.

April 2018

Ton van den Hoogen

## LEESWIJZER

Dit boek kent vier delen. Het verhaal is geschreven in een dialoogvorm om een en ander op een prettige wijze voor het voetlicht te brengen. Hopelijk kunt u hiervan genieten. Wilt u echter snel de kern van het boek tot u nemen, dan kunt u een keuze maken uit de verschillende delen van het boek:

### **Deel 1. Productontwikkeling aan de hand van concrete voorbeelden**

Dit deel bevat talloze **voorbeelden**. Deze voorbeelden dienen **ter inspiratie** voor uw **eigen producten en diensten**. Ze laten zien hoe in heel uiteenlopende sectoren computertechnologie wordt toegepast om producten en diensten te verrijken of geheel/gedeeltelijk digitaal op te tuigen. In de voorbeelden wordt niet alleen het verleden en de huidige stand van zaken geschetst, maar ook een voorzet genomen op toekomstige doorontwikkelingen.

### **Deel 2. Productontwikkeling aan de hand van functionele decompositie**

Deel twee omvat een **gestructureerde aanpak** om voor de producten/diensten in uw eigen bedrijf te bepalen of en zo ja in hoeverre computertechnologie daarin een (grotere) rol kan spelen. Deel twee omvat de hoofdstukken die gaan over "Functionele decompositie". Hierin wordt uitgelegd hoe u uw eigen producten en diensten kunt ontleden en de mogelijkheden van toepassing van computertechnologie daarin kunt ontdekken.

### **Deel 3. Productontwikkeling aan de hand van de unique selling points (ups's) van computertechnologie**

Een **alternatieve aanpak** wordt geschetst in het hoofdstuk "De unique selling points van computertechnologie". In dit hoofdstuk worden de usp's van computertechnologie benoemd en van daaruit de verbinding met uw producten en diensten gemaakt.

### **Deel 4. Analyse van het voortbrengingsproces**

Een **vierde en laatste aanpak** wordt geschetst in het hoofdstuk "Analyse van het voortbrengingsproces". In dit hoofdstuk wordt gestructureerd het voortbrengingsproces in uw organisatie onderzocht en daaruit verbeteringen voor uw producten en diensten gedestilleerd.

Aan u de keuze!





# **DEEL 1**

## **Productontwikkeling aan de hand van concrete voorbeelden**



### DE SESSIE OP DE HEI

Na een kilometer of zes geeft Linda het op. 'Moet dit nu echt?'

'Jazeker!' klinkt het opvallend monter uit de mond van David. 'Een frisse geest begint met een fris lichaam. We gaan nog een klein stukje en dan hebben we met zijn allen een flink ontbijt verdiend.'

'Ja, ja,' mompelt Linda zachtjes, 'meneer de marathonloper heeft makkelijk kletsen. Maar ik heb hier echt de conditie niet voor.'

Een half uur later zitten ze inderdaad aan een prima ontbijt in de bossen bij Hellendoorn. Het hotel waar ze de komende drie dagen zullen verblijven heeft een aparte buitenlocatie waar ze ongestoord kunnen werken. Het is heerlijk weer; het ontbijt wordt op het buitenterras geserveerd. Ze zullen niets tekortkomen maar er zal ook hard gewerkt moeten worden.

'Als we klaar zijn met het ontbijt, gaan we eerst de hele ochtend individueel aan de slag,' zegt David. 'De bedoeling is – ik herhaal het nog maar een keer – om innovaties te inventariseren op het snijvlak van onze huidige producten en IT. Met name op internet zie ik nog genoeg kansen. We zijn niet de meest innovatieve bedrijfstak, we zijn zeker geen Uber of AirBnB, maar uitgaande van onze huidige situatie kunnen we volgens mij nog grote vooruitgang boeken. We hoeven deze drie dagen niet na te denken over de manier waarop een en ander gerealiseerd zou moeten worden, we kunnen dus ook echt out-of-the-box denken. Ik daag jullie uit om met ideeën te komen die mij echt van de stoel blazen.'

'En in de middag gaan we dan alle ideeën met elkaar delen, precies zoals we twee jaar geleden bij de sessie in Luxemburg ook hebben gedaan?' vraagt Said.

'Precies. Die aanpak heeft uiteindelijk geleid tot de nodige verbeteringen in het materiaal dat we gebruiken voor de matrassen en ook in het productieproces. Ik weet nog goed dat we in Luxemburg het gevoel hadden dat we niet veel hadden bereikt. Er is dit voorjaar een onderzoek geweest en daaruit bleek dat de productie inmiddels 2% efficiënter is geworden. Dat lijkt niet veel, maar daarmee besparen we op jaarbasis tonnen. Die sessie in Luxemburg heeft uiteindelijk dus heel veel opgeleverd.'

'Maar er is toch ook heel veel werk dat we toen hebben gedaan in de kast verdwenen?' brengt Said daartegenin. 'Nu loop je die kans bij innovatie altijd, maar het was toen wel heel veel. Hoe voorkomen we dat deze keer?'

'Nou, niet dus. Tenminste, ik zou niet weten hoe. We hebben carte blanche, juist door de goede uitkomsten van Luxemburg. Wij als innovatieteam weten wel dat er veel werk in het putje is verdwenen, maar dat weet verder bijna niemand. We zullen ook nu weer werk voor niets doen, maar dat weten we pas achteraf. Als

uit deze drie dagen net zoveel resultaat komt als uit Luxemburg, dan ben ik heel tevreden en de directie ook. Allemaal uitgegeten? Dan nog even opfrissen, over een half uur verwacht ik jullie, stipt om negen uur, in de boilerroom.'

'De wát?' lacht Marlies. 'Is dat je eerste creatieve idee? Die ruimte hiernaast de boilerroom noemen?'

'Nee, zo noemt dit hotel deze ruimte. Het is het voormalige stookhok. Je zocht er iets achter dat er echt niet is.'

'Maar weten ze op dit platteland dan niet dat een *boilerroom* in het Engels ook wel een ruimte is van waaruit gehaaide verkopers mensen benaderen met fantastische investeringsmogelijkheden? Allemaal pure fraude? Er is zelfs een film van.'

David kijkt op. 'Is dat zo? Nou, dat gaan wij in ieder geval niet doen. Tenminste, niet dat ik weet. Maar misschien heeft de directie toch nog een geheime opdracht voor ons achtergehouden.'

Een half uur later zitten David, Linda, Said en Marlies in de boilerroom. In de ruimte staan een ruime vergadertafel, een koffiemachine, een paar banken en stabureaus. In de hoek liggen zitzakken en er staat een mechanische rodeostier.

Said stuift eropaf en kijkt meteen naar de bediening. 'Mogen we?'

'Van het hotel begreep ik dat je er inderdaad gebruik van mag maken. Laten we het volgende afspreken: als iemand een van de komende dagen een creatief idee heeft dat bij ons allemaal aanslaat, mag diegene op de stier. Een van de anderen doet de bediening, natuurlijk met de bedoeling je er zo snel mogelijk vanaf te laten vallen. Wie na drie dagen het langst op de stier is blijven zitten, krijgt een prijs.'

'En die is?'

'Zullen we het houden op een verrassingsuitje? En dan gaan we nu aan de slag. De bedoeling is dat jullie individueel op de computer gaan rondsurfen en zoveel mogelijk ideeën voor verbetering van onze producten of productieprocessen verzamelen. Telefoons moeten worden uitgezet en ingeleverd en op de laptops wil ik geen Gmail of social media open zien staan. Iedereen weet dat wij niet bereikbaar zijn. Voor noodgevallen ben ik te bereiken. Onderling overleg mag vanochtend ook niet, daar is de middag voor. Ik wil jullie verder niet op een bepaald spoor zetten, dus aan de slag!'

De rest van de ochtend vormen het zachte geratel van toetsenborden, klikkende muizen en af en toe de koffiemachine de enige geluiden. David, verantwoordelijk voor het welslagen van de hele onderneming, kijkt soms wat gespannen rond. Zijn afdeling Innovatie wordt met een schuin oog bekeken omdat het binnen het bedrijf

draait om productie, productie en nog eens productie. Alles wat daar niet direct aan bijdraagt wordt al snel gezien als overbodige overhead. Dat zijn afdeling in de afgelopen jaren, samen met toeleveranciers, veel gedaan heeft aan de verbetering van materialen en bedrijfsvoering is men al lang weer vergeten. Aan de andere kant is het ook wel een stimulans dat de afdeling Innovatie zich steeds weer moet bewijzen.

'Wanneer gaan we eigenlijk lunchen? Ik rammel zo langzamerhand,' zegt Marlies.

'Goed dat je het zegt, maar de lunch is niet hier. Over tien minuten gaan we weer op pad. Geen zorgen, je hoeft niet te joggen, zoals vanochtend. Het is vijf minuten wandelen naar de plek waar we zullen lunchen. Laptops, tablets en telefoons blijven hier.'

'Dat lijkt me nogal logisch, toch?' reageert Marlies. 'Die hoeven toch niet te eten?'

'Nou, ik was nog niet helemaal klaar met mijn verhaal. Het wordt een uitgebreide lunch, maar wel een werklunch. Wat ik wil is dat iedereen tijdens de lunch aan de anderen het beste idee vertelt dat vanochtend is komen bovendrijven.'

'O jee, worden het zulke dagen?' lacht Said. 'Alleen maar werken?'

'Nou, als jullie het echt hebben verdiend staat er vanavond iets leuks op het programma. Maar alleen ...'

'Als we het hebben verdiend,' vult Said aan.

Een klein kwartier later komen ze aan bij een meer. Blauwe reigers zitten er te wachten op een lekker hapje dat langs komt zwemmen. Andere vogels scheren over het water, zoekend naar voedsel voor hun jongen. Er ligt een kleed op de grond met daarop een lage Japanse tafel met eromheen vier zitzakken.

'Gelukkig hoeven we niet op de grond te zitten,' constateert Linda. Het hotel heeft gezorgd voor een grote picknickmand, waarin allerlei soorten lekkers te vinden is. 'Zullen we de mand uitpakken en aanvallen? Ik heb inmiddels reuzetrek gekregen.'

Al snel zitten de vier te genieten van de zomerzon en het mooie, landelijke uitzicht. Een ober komt vragen of alles naar wens is en laat ze daarna met rust.

Na enige broodjes en wat salade te hebben gegeten, begint David: 'Ik ben benieuwd wat jullie voor me hebben. Said?'

'Nou kijk, op internet doen wij nu eigenlijk niet zoveel. We hebben een website en je kunt daar als consument op dit moment onze matrassen bestellen. Maar dat gebeurt ...'

‘Bijna nooit,’ vult Linda aan.

‘Ho, ho,’ grijpt David in. ‘Ieder mag zijn eigen verhaal doen, zonder onderbrekingen. De discussie krijgen we daarna wel.’

‘Er worden dus bijna geen matrassen direct bij ons besteld, en dat is geen wonder, denk ik. Een matras moet je toch voelen, er eens op liggen. Bovendien zitten we met een ketenconflict; hoe meer wij online gaan doen, hoe meer de fysieke winkels waar onze matrassen ook worden verkocht gaan protesteren. Ik heb eens gekeken hoe anderen dat doen. Het is misschien niet heel innovatief, maar volgens mij liggen er wel kansen voor ons bedrijf.’

‘En, waar ben je op uitgekomen?’ klinkt het nieuwsgierig uit Davids mond.

‘Ik heb me eens verdiept in automerken. Die hebben dezelfde situatie als wij; ook zij hebben te maken met dealers om hun producten aan de man te brengen. Wat me opviel is dat je daar online een auto zelf kunt configureren. Best leuk om te doen. Ik kan me voorstellen dat je als consument op een zondagmiddag lekker bezig kunt zijn met je nieuwe auto. Een showroom is ook leuk, maar daar moet je toch sneller beslissen en kijk je naar andere dingen dan wanneer je achter je computer zit. Online en het dealernetwerk kunnen elkaar dus versterken. Dat ketenconflict hebben ze in de autobranche volgens mij opgelost doordat je een auto bij een dealer gaat ophalen en ook voor onderhoud heb je natuurlijk een dealer nodig. Eerlijk is eerlijk: ik kwam ook wel ergens een artikel tegen waarin werd uitgelegd dat een gemiddelde dealer tegenwoordig meer verdient aan het onderhoud dan aan de verkoop van een nieuwe auto. Dat maakt het ketenconflict zeker makkelijker op te lossen; er spelen minder financiële belangen. Misschien krijgt een dealer ook geld van de fabrikant als via een website een auto wordt samengesteld die vervolgens via die dealer wordt geleverd, maar daar kon ik niet achter komen. Waar ik verder over heb zitten filosoferen is hoe je in onze situatie een consument echte meerwaarde kunt bieden als hij via onze website een matras gaat bestellen. Analoog aan de auto zou je een matras moeten kunnen samenstellen: soort materiaal, de maat, de dikte, de stijfheid. Maar dat zou leiden tot een heel andere productiewijze dan die waaraan we nu gewend zijn. Ik ben daar verder nog niet uit.’

‘Oké. We laten het even rusten, eerst de anderen. Marlies?’

‘Ik heb een dochter van veertien, en die gebruikt vooral YouTube. En niet om videoclips te kijken, wat ik altijd dacht, maar ze volgt daar een aantal vloggers.’

‘Ze volgt wát?’ reageert Said.

‘Vloggers. Dat zijn vaak jonge mensen die elke dag of elke week een filmpje online zetten. Over hun eigen leven of bijvoorbeeld over games, kleding en make-up. Het is echt een aparte wereld, die je misschien niet kent maar er zijn al vlogmiljonairs. Die hebben zoveel volgers, dus mensen die elke dag of week naar zo’n

filmpje kijken, dat ze van YouTube een gedeelte van de reclame-inkomsten krijgen. Dat kan behoorlijk oplopen. Ik zie dit dus als een kans om onze producten op een andere manier aan de man te brengen. Nu zijn matrassen voor jongeren niet zo fancy als make-up, maar als we onze doelgroep eens goed analyseren en kijken hoe we op YouTube meer kunnen doen dan onze bedrijfsfilm die tot nu toe 645 keer is bekeken. In drie jaar. Niemand zit natuurlijk te wachten op ons bedrijf, maar hopelijk wel op onze producten. Of eigenlijk: mensen willen lekker kunnen slapen, en met die insteek kunnen we met die vloggers vast wel wat. Overigens belangrijk op internet: humor. Een van de populairste genres op internet bestaat uit filmpjes over katten die gekke capriolen uithalen, of gewoon schattig liggen te zijn. Je moet mensen dus weten te raken. Tot zover mijn bijdrage.'

'Zal ik dan maar inhaken?' vraagt Linda. 'Ik heb me op internet verdiept in lifehacking.' Verbaasd gemurmel stijgt op uit de monden van de andere teamleden. 'Lifehacking gaat over allerlei handige dingen die het leven aangenamer kunnen maken. Tips en trucs dus. Vervolgens ben ik gaan nadenken over tips en trucs die wij kunnen gebruiken om bijvoorbeeld de levensduur van matrassen te verlengen. Veel bezitters van onze matrassen keren matrassen af en toe om, daar hebben we twee jaar geleden nog onderzoek naar laten doen. Maar omdraaien van onder naar boven kan tegenwoordig vaak niet meer, doordat een matras maar één bovenkant heeft. Dus het enige dat je nog kunt doen, is hoofd- en voeteneinde omdraaien. Dat vinden veel mensen maar zozo. Ze hebben het gevoel dat ze dan in dezelfde kuil in het matras terechtkomen. Of erger nog, dat de kuil op de verkeerde plek zit.'

'Maar onze matrassen hebben helemaal geen kuilen meer,' protesteert Said.

'Nee, maar dat beeld van doorgebogen matrassen en kuilen in matrassen leeft nog wel bij veel mensen. En eerlijk is eerlijk, als je echt ver over de levensduur van een matras heen gaat, komt er toch echt wel een kuil in. Ook in die van ons. Maar goed, genoeg over kuilen. Ik dacht aan tips om bijvoorbeeld een matras schoon te maken nadat er iets overheen is gegaan, na bedplassen, het tegengaan van stof ... eigenlijk alles waar je met een matras in de loop van de jaren mee te maken krijgt. Uit dat onderzoek van jaren geleden bleek al dat mensen het idee hebben dat een matras veel viezigheid aantrekt. Hoe kun je een matras net zo fris houden als op de dag waarop je hem voor het eerst gebruikte? En als we dat dan een beetje leuk aankleden, met wat humor erin, dan geloof ik dat we echt iets aan ons product toevoegen.'

'Dat was het?' vraagt David.

'Ja, voor het moment wel. Als ik het verder moet uitwerken ...'

'Nee, nee, we moeten vooral eerst de ideeën inventariseren, en dan gaan we met de kansrijke verder.'

‘Oké, zijn we dan nu klaar?’

‘Mag ik misschien ook een duit in het zakje doen?’ vraagt David om zich heen kijkend. Meteen vervolgt hij: ‘Ik bedacht dat we YouTube ook kunnen inzetten voor de interne bedrijfsvoering. Nu hebben we bijvoorbeeld heel veel instructie voor nieuwe werknemers, stagiairs en uitzendkrachten voordat ze op de werkvloer productief kunnen zijn. De productiemachines zijn steeds ingewikkelder geworden en het leren van de juiste vaardigheden kost steeds meer tijd. Bovendien zijn het vaak mensen die je niet moet lastigvallen met handboeken vol met tekst. Ze zijn echt van het type ‘learning-by-doing’. Op internet vond ik instructiefilmpjes waar ik wel enthousiast van werd. We kunnen daar veel tijd mee besparen volgens mij. Maar ik zat ook nog te denken aan een vervolgstap. We hebben veel winkels waar onze matrassen worden verkocht en aan de vakkennis van de medewerkers op de winkelvloer twijfel ik weleens. Dus zat ik te denken aan YouTube voor onze resellers. Door hen beter te ondersteunen met productinformatie kunnen zij op hun beurt de klanten beter informeren. Door op deze manier met ze in contact te komen, zullen onze producten ook meer ‘top of mind’ blijven. Ze zullen eerder aan ons denken dan aan onze concurrenten in het advies richting klant. Vervolgens zat ik ook nog aan een chatfunctie te denken. Alleen verkooppersoneel uit de winkels mogen daaraan meewerken en kunnen op de achtergrond ondersteuning van ons krijgen.’

‘Hé,’ roept Marlies uit, ‘dat is een tweede suggestie! We mochten allemaal maar één ding noemen, dit zijn er twee!’

David draait zich gespeeld verontwaardigd naar Marlies. ‘Oké, je hebt gelijk. Nou, als ik moet kiezen vind ik die e-learning het meest kansrijk. Komt die chatfunctie later nog wel. Goed, we hebben nu vier mogelijkheden en jullie hebben er vast nog meer bedacht en opgeschreven. Wat ik kan waarderen is dat jullie niet al te futuristische innovaties hebben gezocht. In het verleden zijn we daar al genoeg mee op ons gezicht gegaan, dat moeten we niet meer hebben. Ik stel voor dat we teruggaan naar de boilerroom en daar op het terras met een kopje koffie erbij bepalen welke van deze vier we wel verder gaan uitwerken, en welke niet.’

Terug op het terras schijnt de zon nog steeds heerlijk en met een kopje koffie lijkt het wel vakantie. David brengt ze terug naar het doel van deze heidagen: het bedenken en uitwerken van ideeën die het bedrijf verder de 21<sup>e</sup> eeuw in kunnen katapulteren.

Linda neemt het woord: ‘Ik moet zeggen dat het idee van Marlies, met die vloggers, me wel aanspreekt. Als ik zie hoeveel mensen dat kennelijk interessant vinden op internet, en wat ik er nu over gehoord heb ... Ik zou wel willen dat iemand vanuit eigen ervaring er iets over komt vertellen. Kunnen we niet zo’n