

CASE: DOUWE EGBERTS COFFEE SYSTEMS

Een waardevolle toegift

Drankenautomaten zijn in het bedrijfsleven min of meer een vast gegeven. Toch zit achter dat gegeven wel degelijk leven, ontdekte een projectteam van Douwe Egberts Coffee Systems. Twaalf weken onderzoek naar de ervaringen van klanten met koude- en warmedrankenautomaten leverde verrassende inzichten op voor verdere innovatie – én een onverwachte bonus. “We zijn ontzettend veel te weten gekomen over de klant.”

“Koffie?”, vraagt Marit Metz in de met zes verschillende automaten uitgeruste coffee corner op haar afdeling. Niet alleen een gastvrije, ook een gerechtvaardigde vraag van een Product Manager Fresh Brew & Instants bij Douwe Egberts. Want wat hier uit de automaat komt, wordt uitgetest met het oog op een mogelijke marktintroductie – en ook de mening van een toevallig langskomende journalist telt.

Metz is werkzaam op de internationale marketing afdeling van Douwe Egberts Coffee Systems International, en mede verantwoordelijk voor innovatie in het zakelijk segment. Nu is innovatie een begrip dat in het Nederlands bedrijfsleven inmiddels wat sleetse plekken begint te vertonen, en Metz moet toegeven dat het bij Douwe Egberts niet anders was. “De inzet was al een aantal jaren om er meer aandacht aan te geven, en we beseften ook wel dat de klant daarbij een cruciale rol zou moeten vervullen. Maar de realisatie van die gedachte kwam niet echt goed uit de verf. We spraken natuurlijk wel met klanten, maar dat gebeurde onvoldoende gestructureerd waardoor je moeite houdt met het doorvertalen van klantinformatie naar vernieuwende concepten.”

Douwe Egberts besloot daarom tot een nieuwe aanpak. Met hulp van het Bossche bureau Altuition werd een gecoprimeerde customer survey in drie landen – Nederland, België en Denemarken – georganiseerd. Doel was om tot ontwikkeling te komen van nieuwe, kansrijke marktconcepten die nauw zouden aansluiten bij de wensen en behoeften van klanten én de consument. Metz: “We hebben opzettelijk gekozen voor een brede insteek: welke gedachten hebben klanten in het midzakelijk segment over alles wat met koude- en warmedranken automaten te maken heeft, inclusief dienstverlening, logistiek, noem maar op. De kunst is dan vervolgens om die veelheid aan gegevens te trechteren naar enkele bruikbare handvatten voor innovatie, en tegelijkertijd aangesloten te blijven bij de klant. De aanpak van Altuition is daarvoor heel geschikt.”

Focus is belangrijk

Douwe Egberts formeerde samen met Altuition een internationaal multi-disciplinair projectteam, dat onder leiding stond van een externe projectleider van Altuition. Het team begon met deskresearch, en formeerde daarna in alle drie de landen een klantenpanel. Met behulp van de ZMET™ methode werden vervolgens de beleving van klanten bij de dienstverlening van Douwe Egberts in kaart gebracht. Die ‘insights’ waren al direct heel verassend, vertelt Metz. “We merkten dat we wel heel veel feitelijke gegevens over het segment hadden, maar eigenlijk nog nooit echt doorgevraagd hadden naar specifieke issues. Een dergelijk onderzoek levert duidelijk veel méér inzichten op dan dat je gewoon een oppervlakkig gesprek voert met een klant.”

De eerste fase leverde uiteindelijk ruim tien bruikbare ‘insights’ op, waarvan er in overleg met het management uiteindelijk vier werden uitgekozen als vertrekpunt voor de volgende fase.

Metz zegt het "behoorlijk lastig" te hebben gevonden de resterende 'insights' te parkeren. "Op dat moment zou je overal wel mee aan de slag willen, maar daarvoor heb je helaas de tijd en mankracht niet. Bovendien, focus houden is enorm belangrijk in zo'n traject."

De vier overgebleven 'insights' werden vervolgens elk in een brainstormsessie omgezet in ideeën voor nieuwe concepten. Bijzonder daarbij was dat ook aan die sessie klanten hun medewerking verleenden. Via laptops kon iedereen persoonlijke ideeën direct intypen, en tegelijkertijd die van andere deelnemers lezen.

Die fase leverde zo'n 400 ideeën op, die door het projectteam werden geordend en samengevoegd tot 25 thema's. Daaruit werden tenslotte zeven nieuwe concepten gedestilleerd, die, voorzien van een 'artist impression' visualisatie, werden getoetst bij klanten. Volgens Metz waren de uitkomsten in alle drie de landen "opvallend consistent". De vier best oordeelde concepten worden inmiddels concreet uitgewerkt. Metz: "Dat is in een aantal gevallen te bereiken door bijvoorbeeld de logistiek anders te regelen, in een aantal gevallen gaat het veel verder en onderzoekt de afdeling R&D eerst of het technisch haalbaar is."

Slim werken

Metz wijst erop dat het bij 'insights' niet noodzakelijkerwijs gaat om zaken die slechts met grote moeite te realiseren zijn. "Het was opvallend dat het vaak ging om heel eenvoudige dingen. Het is tekenend dat de kopieerapparatenbranche door klanten vaak wordt aangehaald als innovatief en klantgericht. Kennelijk weten die fabrikanten heel goed wat klanten verwachten van zo'n apparaat, en waar ze zich aan ergeren."

Het Altuition-onderzoek leverde naast de 'insights' en de uiteindelijke concepten nog meer op. "Een waardevolle toegift", zegt Metz. "We zijn ontzettend veel te weten gekomen over de klant.

Zo ontdekte Altuition dat er sprake is van verschillende klanttypen, die elk heel anders aankijken tegen de rol van koffiedrinken in een bedrijf. Dat is extra kennis die met name onze salesmensen erg goed kunnen gebruiken bij het aanscherpen van hun klantbenadering."

Daarnaast was ook de manier van werken van Altuition in zekere zin een eye-opener. "Ze geven echt vorm aan het principe van customer co-creation, door steeds in elke fase weer de klant bij de ontwikkeling te betrekken.

Maar ze werken ook slim, door per projectfase andere mensen in te zetten, afhankelijk van de bijdrage die op dat moment gewenst was. Wij hadden één projectteam van het begin tot het eind, en dan moet je veel moeite doen om iedereen steeds aangesloten te houden."

Hoewel het project in twaalf weken tijd vier concrete concepten heeft opgeleverd waarmee Douwe Egberts Coffee Systems International aan het werk gaat, zal de spin-off nog langere tijd voelbaar zijn, denkt Metz. "We zijn nu een groot aantal praktische inzichten aan het doorsluizen naar de rest van de organisatie, omdat veel ook nuttig is voor mensen in de andere kanalen. Sommige 'insights' lenen zich bijvoorbeeld uitstekend om te verwerken in een nieuwe campagne. We hebben veel veldwerk gedaan en foto's gemaakt bij klanten, en alle klantsessies woordelijk uitgeschreven en deels op film vastgelegd. Het is belangrijk dat je het proces goed documenteert, zodat iedereen over een jaar nog weet: waar kwam dat ook alweer vandaan? En tja, er liggen nog een flink aantal 'insights' in de la. Het is nu onze uitdaging daar ook nog wat mee te doen. We kunnen nog even vooruit."