



(Van) experimenteren KUN JE LEREN

Daadwerkelijk klantgedrag is de beste voorspeller of een nieuwe propositie wel of niet gaat werken. Daarom proberen steeds meer bedrijven hun ideeën simpelweg uit. Experimenteren om te ontdekken wat wel en niet werkt, vraagt wel een nieuwe manier van denken en werken. Een praktijkcase.

Rogier Nieuwkamp is binnen ABN Amro verantwoordelijk voor experimenten. Hij geeft u in dit artikel een kijkje in de keuken.

Oude rol van marketing

Net als bij veel andere bedrijven verandert ook bij ABN Amro de rol van de marketeer. De primaire verantwoordelijkheid van marketing blijft om klantinzicht te genereren. Op basis van o.a. markt- en klantonderzoek brengt de marketeer de behoefte (op welk probleem van de klant springen we in?), de belofte (wat gaat de klant ervaren?) en het bewijs (welke oplossing bieden we de klant?) in kaart. Maar wat klanten in werkelijkheid doen, is vaak anders dan wat ze tijdens een onderzoek zeggen te gaan doen.

Nieuwe rol van marketing

Het resultaat van de oude werkwijze was dat er een mismatch bestond tussen de klantbehoefte en de oplossing die gecreëerd werd. Die kans is nu aan-

zienlijk kleiner. De klantbehoefte staat nog steeds volledig centraal in het gehele proces van propositieontwikkeling. Maar de wijze van toetsen of een idee aansluit bij de behoefte is wezenlijk anders. Multidisciplinaire teams werken vanuit relevante onderdelen uit de organisatie samen om tot een oplossing te komen. Bovendien staat een nieuwe manier van 'klantonderzoek' centraal: experimenteren. De bank test nu simpelweg nieuwe ideeën in de praktijk en legt deze voor aan klantselecties. Er is dus een omgeving gecreëerd waarbinnen de klant en de bank samenwerken aan vernieuwing.

[tk] Andere omgeving en mindset Vanuit de afdeling Customer Experience is Rogier Nieuwkamp de drijvende kracht achter deze nieuwe manier van werken bij ABN Amro. Nieuwkamp legt uit dat hij de afgelopen twee jaar veel barrières heeft moeten doorbreken: "Alles binnen de bank is afgestemd op het voor 5 miljoen klanten leveren van kwaliteit en stabiliteit. Alle processen en middelen zijn daarop afgestemd en om een product of dienst naar de markt te krijgen, moet je langs vele partijen. Heel logisch, maar niet handig als je het liefst verschillende varianten van je nieuwe propositie doorklanten wil laten ervaren alsof het al echt bestaat. Om als organisatie te kunnen experimenteren, is dus een andere omgeving en mindset nodig. Dit betekent dat tools en middelen nodig zijn, maar ook dat mensen en processen binnen de organisatie flexibel genoeg moeten zijn om snel te kunnen reageren. Wat wij nu doen, is een zeer kleine groep klanten iets nieuws laten zien. De risico's zijn daardoor minimaal."

Een succesverhaal

Een voorbeeld van een succesvol experiment is het project dat onlangs voor het segment *preferred banking* klanten van ABN Amro is uitgevoerd. Het team dat verantwoordelijk is voor dit

segment zocht een winnende propositie om ontevreden klanten terug te winnen en nieuwe klanten aan te trekken. De marketeers kwamen via markt- en klantonderzoek tot de conclusie dat deze klantgroep behoefte heeft aan persoonlijke aandacht. Het propositieteam van de bank startte vervolgens een klein experiment getiteld 'warm welkom gesprekken'. Adviseurs stelden zich als experiment bij klantgesprekken voor met persoonlijke foto's en verhalen. Hierdoor ontstonden open gesprekken die niet direct over sales gingen, maar

- **Mindset**
Experimenteren vraagt een andere manier van werken en denken. Minder onderzoeken en analyseren, meer simpelweg doen. Medewerkers moeten zich hiervan bewust zijn
- **Processen**
Experimenten vragen een andere, vaak multidisciplinaire en projectmatige werkwijze. De organisatie moet hierop zijn ingesteld
- **Tools**
Voor experimenten moeten tools en middelen vrijgemaakt worden om

Voor experimenteren is een andere omgeving en mindset nodig



Auteur
Micha van Eeden is
Propositie Marketeer bij
ABN Amro.



Auteur
René Teuwen is
directeur-eigenaar
van adviesbureau
TeuwenSchoufen

waarin de klant en zijn adviseur wel oprechte interesse voor elkaar hadden. Tijdens het experiment zijn aanpassingen aan het concept gedaan, net zolang tot de klant echt tevreden was. Het ultieme bewijs dat deze werkwijze succes boekt: de transactionele Net Promoter Score (NPS) was bij de gesproken klanten fors hoger dan bij klanten die de nieuwe gespreksvorm niet hadden ervaren.

Wat is ervoor nodig?

U kunt aan experimenten een volledig eigen invulling geven, en eigenlijk bestaat er niet zoiets als goed of fout. Het draait bij experimenten vooral om de focus op mogelijkheden voor schaalbare en meetbare groei. Door middel van metingen ontdekt u wat wel en niet werkt. Aan de hand daarvan stuurt u bij en neemt u beslissingen. Er is wel een rode lijn in de uitdagingen waarvoor organisaties staan om snel te experimenteren en om een gevalideerde oplossing uiteindelijk live te krijgen:

- naast de reguliere gang van zaken testen uit te voeren met kleine klantsegmenten
- **Risk**
Ook afdelingen die zich op risico's richten, zoals legal, risk en compliance moeten (zeker binnen de financiële dienstverlening) anders omgaan met experimenten dan met proposities voor alle klanten
- **Kosten**
Iemand vragen naar zijn mening over een theoretische oplossing kost minder dan iemand werkelijk een productoplossing tonen en vervolgens vragen naar zijn mening. Het kan u echter ook meer opleveren! **IF**

