



WAT BEDRIJVEN KUNNEN LEREN VAN SUCCESVOLLE START-UPS

Eric Klaassen

START-UPS

Bedrijven die al langer bestaan en gericht zijn op efficiënte bedrijfsvoering hebben vaak moeite om zich snel aan te passen in veranderende markten. Het zijn juist de start-ups die excelleren in een dynamische omgeving. Een bespreking van vier manieren waarop grote bedrijven lering kunnen trekken uit het succes van start-ups.

Door het vinden van nieuwe afzetmarkten, klantsegmenten en producten, door diversificatie van activiteiten of door autonome groei wordt een organisatie groter. Ieder volwassen bedrijf heeft daarom processen, managementlagen, rollen en verantwoordelijkheden die helpen om de executie blijvend in goede banen te leiden. Tot voor kort hadden bedrijven ondanks hun omvang niet per se moeite om zich aan te passen aan de geleidelijk veranderende omgeving. Met een focus op goede executie en het draaiende houden van de motor groeiden bedrijven ondanks hun complexiteit gestaag verder.

Door de opkomst van (mobiel) internet en snelle digitalisering vinden er nu in veel markten echter in korte tijd grote veranderingen plaats. Denk aan telecom, muziek, retail, media, uitgevers en financiële markten. Grote bedrijven die vooral gericht waren op efficiënte bedrijfsvoering hebben in dit soort sectoren moeite zich aan te passen aan de omgeving.

Bij grote bedrijven die het moeite kost om in te spelen op de omgeving zijn enkele symptomen duidelijk zichtbaar. Door hun complexiteit vertraagt de besluitvorming; er treedt verlamming op in de besluitvorming omdat bedrijven liever risico's mijden dan nemen. Er ontstaan complicaties door een toenemend aantal onderdelen in de matrixorganisatie en silo's van afdelingen of business units. Hoe groter het bedrijf, des te groter ook het deel van de werknemers dat geen direct contact meer heeft met de klant. En hoewel er een groeiende hoe-

veelheid data beschikbaar is, worden besluiten nog te vaak genomen op basis van intuïtie in plaats van data.

Blank & Dorf (2012) zien een start-up per definitie als een organisatie die is gevormd om een herhaalbaar en schaalbaar businessmodel te vinden. Start-ups onderkennen geen hinder van bovenstaande problemen; daarom doorstaan ze een dynamische omgeving relatief goed en katalyseren ze zelfs veranderingen. Neem de telecommarkt, waar start-up Whatsapp floreert ten koste van grote telecomproviders. Het versturen van SMS-berichten, ooit één van de cashcows van telco's, werd vrijwel overbodig gemaakt door de opkomst van de messenger app die inmiddels op de meeste telefoons te vinden is.

Succesvolle start-ups verbeteren continu door het nemen van gecalculeerde risico's, hebben betrokken medewerkers die samenwerken in multidisciplinaire teams, brengen prioriteit aan op basis van data en hebben dagelijks contact met de eindklant. Grote bedrijven zouden veel kunnen leren van de successen van start-ups over de hele wereld.

CONTINU VERBETEREN

In een grotere organisatie worden minder risico's genomen omdat de schade van fouten er ook groter kan zijn. Dus werken managers nieuwe plannen eerst van begin tot eind uit en leggen ze verschillende scenario's naast

elkaar voordat ze tot actie overgaan. Businessplannen worden tot in de finesses uitgeschreven, meestal aan een bureau op een kantoor, grotendeels geïsoleerd van de werkelijkheid. Planningen bestrijken een lange periode en projecten worden vaak volgens waterval-achtige methoden gerealiseerd. De aanname is dat veel onbekendheden vooraf kunnen worden bepaald, zelfs al voordat het product is gebouwd of het nieuwe idee wordt uitgevoerd. Het geloof bestaat dat met meer denkwerk vooraf de kans groter is om succes te boeken in de markt.

Deze risicomijdende strategie van langetermijnplannen werkte in een relatief statische omgeving die tot op zekere hoogte voorspelbaar was, maar is niet langer effectief in de hedendaagse werkelijkheid. Eerder geldt tegenwoordig het omgekeerde: het is riskant om aan een vooraf gedefinieerd plan vast te houden als je zeker weet dat de wereld zal veranderen. In een wereld waar alles continu aan verandering onderhevig is, kan men beter wendbaar blijven. Wendbaarheid vereist een proefondervindelijke manier van werken waarbij af en toe op een intelligente manier risico's moeten worden genomen. Dat is precies het gedrag van start-ups: zij zijn geboren om zichzelf keer op keer opnieuw te blijven uitvinden. Omdat er nog geen duidelijke aansluiting is tussen het product dat ze in eerste instantie bieden en de vraag in de markt kunnen ze niet anders dan in hoog tempo op gestructureerde wijze op zoek gaan naar het product dat klanten willen. Het nemen van gecalculeerde risico's levert soms successen op, maar net zo vaak mislukkingen en hobbelige wegen. Dat is niet per definitie slecht: zolang de jonge onderneming ervan leert, komt ze dichterbij een goede *product-market fit*.

Start-ups gebruiken een specifieke methodiek om het beste product te vinden; een methode waarbij ze aan de hand van hypothesen onderzoeken waar de markt om vraagt. Bij het innoveren ontwikkelen ze niet het volledige nieuwe product maar ontwikkelen ze snel een klein maar vitaal onderdeel van het product waarvan ze verwachten dat klanten het waarderen. Ze beperken het risico door te testen in hoeverre een minimaal accepta-

bele versie van het product aansluit bij de wensen van de markt. Dit principe heet MVP: *minimum viable product*.

Met een MVP kun je bepalen of een bepaalde veronderstelling die je hebt over behoeften van klanten klopt. Het is daarom belangrijk dat een MVP een minimale maar werkende versie is van het uiteindelijke product

waar een klant behoefte aan heeft. Ries (2011) onderscheidt verschillende soorten MVP's. Bij één variant functioneert in de ogen van de klant alles normaal, maar is er bewust nog niets geïnvesteerd in automatisering of inregeling van processen. Aan de voorkant krijgt de klant het idee van een geautomatiseerd proces, maar aan de achterkant wordt alles nog handmatig uitgevoerd door werknemers van het bedrijf (vandaar de

naam *concierge MVP*). Een ander voorbeeld van een MVP is een knop op de website waarbij klanten met behoefte aan een bepaalde functionaliteit zich inschrijven voor een nieuwsbrief per e-mail. Alleen bij voldoende animo voor de nieuwsbrief wordt het echte product gelanceerd; in de tussentijd kunnen klanten alvast aangeven wat hun wensen voor het definitieve product zouden zijn (*waiting list MVP*). Met minimale middelen wordt zo het meest geleerd in de kortst mogelijke tijd.

Door hypothesen te testen met een MVP kunnen in korte tijd belangrijke lessen over het product en de doelgroep geleerd worden. Die lessen zijn weer de basis voor het opstellen van nieuwe hypothesen, die op hun beurt weer leiden tot een verbeterde versie die opnieuw wordt getest. Deze methodiek om nieuwe producten of diensten te ontwerpen en bouwen is flexibel en iteratief. Een cyclus duurt kort (een paar dagen tot een paar weken) waardoor tussentijdse resultaten snel zichtbaar zijn. Als een hypothese niet gevalideerd is, kan tussentijds nog worden bijgestuurd voordat het eindresultaat gereed is. De ontwikkeling van een nieuw idee gaat in een succesvolle start-up dus snel én efficiënt (Blank, 2013).

Bij grote bedrijven vraagt de nieuwe werkwijze om een verandering van mentaliteit. Het belangrijkste doel is niet langer om het project binnen het vooraf bepaalde budget of vóór een bepaalde tijd uit te voeren (bijvoorbeeld: project X uitvoeren binnen Y maanden), maar

DE LANCERING VAN EEN NIEUW PRODUCT OF EEN NIEUWE DIENST IS NIET LANGER DE EINDSTREEP MAAR HET STARTPUNT VOOR DE VOLGENDE ITERATIE VAN BOUWEN, METEN, LEREN

juist om het zo snel mogelijk *goed genoeg* te doen en dan van daaruit verder te verbeteren. Dit alles op basis van hypothesen die al dan niet worden gevalideerd en op hun beurt nieuwe hypothesen voeden. Als iets werkt, kan het worden opgeschaald. Als iets niet werkt, kan het bedrijf wegdraaien naar een andere oplossing. De lancering van een nieuw product of een nieuwe dienst is niet langer de eindstreep, maar het startpunt voor de volgende iteratie van bouwen, meten, leren.

Om een nieuwe werkwijze goed te laten landen, zullen managers ruimte moeten maken voor hun werknemers om met data onderbouwde experimenten uit te voeren. Dat kunnen ze doen door processen te implementeren die hen in staat stellen om snel iteraties te maken, zoals mechanismen voor snelle feedback en ingebouwde kwaliteitscontroles. Werknemers die aan het product werken moeten tools krijgen om snel te kunnen testen, werknemers die dicht bij klanten staan moeten zoveel mogelijk direct experimenten kunnen doorvoeren zonder tussenkomst van bijvoorbeeld de IT-afdeling. Tegelijkertijd moet het gemakkelijk gemaakt worden om stappen terug te draaien – voor het geval er onverhoopt iets niet goed gaat.

Voorbeeld

Booking.com, de marktleider voor online hotelboekingen, staat al jaren bekend om haar continue verbeteringsproces. In 2010 noemde Arthur Kosten, destijds marketingmanager, de belangrijkste redenen voor het succes van de start-up. Besluitvorming vindt niet plaats op basis van de HIPPO (Highest Paid Person Opinion) maar door te volgen wat klanten daadwerkelijk doen op de site. Definitieve veranderingen aan het platform worden alleen doorgevoerd wanneer er een hypothese is opgesteld die vervolgens is gevalideerd door data. Booking.com lanceert vaak en snel nieuwe versies van de site. Ook wordt een nieuwe variant altijd getest in vergelijking met de oorspronkelijke site, dit om te leren hoe gedragspatronen van gebruikers veranderen door de vernieuwing (Van Kranenburg, 2012). Zo heeft Booking.com het zoekveld op haar homepage de afgelopen jaren honderden keren verbeterd, met betere zoekresultaten en een hogere conversie naar aankopen tot gevolg. Vergelijk de frequentie van lanceren bij Booking.com (meer dan duizend releases per jaar) met de frequentie waar-

mee het besturingssysteem Windows lanceert (één grote update per jaar). Toen Microsoft Windows 8 lanceerde werd het weghalen van de startknop hevig bekritiseerd, maar door het lage aantal releases duurde het een jaar voordat aan de vraag van gebruikers werd voldaan en de startknop zijn rentree maakte. Bij Booking.com was dit nooit gebeurd.

Resultaten:

- Van het volledig specificeren vóór lancering naar snel lanceren van een MVP en daarna pas verbeteren en opschalen
- Van het oplossen van bestaande problemen naar het testen van nieuwe ideeën in de praktijk om hypothesen te valideren (en weg te draaien van wat niet werkt).

SAMENWERKEN IN MULTIDISCIPLINAIRE TEAMS

Tijdens de groei van een bedrijf ontstaan meer afdelingen, business units en interne adviesorganen. Het wordt lastiger om alle afdelingen op de juiste manier met elkaar te laten communiceren, de neuzen in dezelfde richting te krijgen en de kennis en expertise vanuit alle disciplines te benutten.

Dat gaat een stuk gemakkelijker in organisaties met een overzichtelijke teamgrootte. Alle functies werken dan samen in elkaars nabijheid, waardoor iedereen van alle activiteiten in het bedrijf op de hoogte is. Een verandering geïnitieerd door één teamlid met functie X wordt eenvoudig opgepakt door anderen met functie Y en Z. Mocht een positieve verandering voor de ene functie onbedoeld negatieve gevolgen hebben voor een andere, dan zijn de feedbacklijnen kort en kan er direct voor verbetering worden gezorgd.

Teams in succesvolle start-ups richten zich in de samenwerking op het verbeteren van slechts één enkele maatstaf die er toe doet (Croll & Yoskovitz, 2013). Welke maatstaf dat is, hangt af van het type bedrijf, het businessmodel en de ontwikkelingsfase waarin het bedrijf zich bevindt. Feit is dat iedereen in de start-up zijn werk in dienst stelt van de verbetering in die ene maatstaf en daarbij kennis inbrengt vanuit het eigen expertisegebied.

Bij grote bedrijven is dit vanzelfsprekend een grotere uitdaging: doelen van afdelingen kunnen sterk uiteenlopen of zelfs botsen en teams zijn meestal fysiek van elkaar verwijderd. Het is voor het topmanagement lastiger om alles te controleren, en het zou daarom beter zijn als teams autonoom oplossingen vinden voor problemen. Managers doen er in dit geval goed aan om cross-divisionele samenwerking aan te moedigen door (tijdelijke) multidisciplinaire teams samen te stellen. Net als een start-up richten deze teams zich op het oplossen van één probleem en sturen ze daarbij op de verbetering van één maatstaf. Het belang van de klant staat daarbij centraal. Belangrijk is dat meerdere disciplines betrokken zijn bij zowel het bedenken van de oplossing als de implementatie ervan. Op die manier worden problemen vanuit meerdere perspectieven belicht en worden mogelijke belemmeringen voor implementatie al vroegtijdig opgemerkt. In een groot bedrijf kunnen zulke teams tijdelijk van aard zijn. Als een set van gerelateerde problemen is opgelost, dan kan het team zich storten op een volgende uitdaging, al dan niet in een andere vorm en samenstelling. Los van het werk in teams moeten medewerkers met een vergelijkbaar functieprofiel elkaar ook regelmatig opzoeken om kennis en ervaringen uit te wisselen die noodzakelijk zijn voor die specifieke functie.

Voorbeeld

Spotify is een muziekstreamingdienst met veertig miljoen actieve gebruikers, van wie een kwart betalend. Sinds de oprichting in 2006 groeide Spotify van dertig werknemers naar ruim 1200 in 2014. Deze groei vereiste een bestuurbare organisatiestructuur die werknemers in staat stelt snel te schakelen en te blijven innoveren (Kniberg & Ivarsson, 2012). Het antwoord van Spotify was even muzikaal als hun product: ze baseerden hun organisatie op het samenspel van een jazz-band. Jazzbands bestaan uit autonome muzikanten (de teams) die tegelijkertijd allen in dienst blijven van het uiteindelijke muziekstuk dat ten gehore wordt gebracht (het totale Spotify-product). Lokale creatieve uitpattingen zijn

BELANGRIJK IS DAT
MEERDERE DISCIPLINES
BETROKKEN ZIJN BIJ
ZOWEL HET BEDENKEN
VAN DE OPLOSSING
ALS DE IMPLEMENTATIE
ERVAN

toegestaan, zelfs gewenst, zolang het geheel er beter van wordt. Daarom worden de ruim vijftig teams bij Spotify aangemoedigd om zo autonoom mogelijk te handelen maar daarbij wel altijd binnen de strategie van de organisatie te blijven opereren.

Om deze structuur werkbaar te maken, zorgt Spotify ervoor dat ieder team zich een autonome start-up voelt:

een team bestaat uit vijf tot acht personen, beslaat alle functies om zelfstandig te kunnen opereren en bevindt zich in een eigen kantoorruimte. Meerdere teams samen vormen een *stam* van maximaal honderd personen. Alle teams binnen een stam zijn in hetzelfde gebouw maar in aparte kantoren gevestigd – de rol van een stam is vergelijkbaar met die van een incubator bij start-ups. Om

ook het sociale en informele element van het werken bij een start-up na te bootsen, bestaan er bij Spotify *gilden*: stam-overstijgende interessegroepen rond een onderwerp zoals leiderschap of online beveiliging. Deze gilden faciliteren vooral informeel contact tussen de teams en stammen door middel van een e-maillijst en het organiseren van borrels en kleine conferenties. Iedere geïnteresseerde werknemer kan zich eenvoudig bij een gilde aansluiten.

Deze minder hiërarchische organisatiestructuur heeft implicaties voor het leiderschap: besluitvorming bij Spotify gaat niet over het kiezen van oplossingen voor een probleem, maar over het prioriteren van problemen en het in staat stellen van teams om deze problemen zo efficiënt mogelijk op te lossen. Deze decentralisering heeft niet alleen een positief effect op de wendbaarheid van de organisatie, het start-up-gevoel draagt ook bij aan de motivatie van werknemers. In een onderzoek eind vorig jaar bleek 94 procent van Spotify's werknemers tevreden te zijn; niet voor niets staat Spotify bekend als een van de beste werkgevers onder start-ups in de technologie.

Resultaten:

- Van werken in silo's naar multidisciplinaire teams
- Van controle door het management naar autonoom oplossen van problemen in teams.

IDEEËN PRIORITEREN OP BASIS VAN DATA

Ondanks de toenemende hoeveelheid beschikbare data hebben bedrijven moeite deze data op de juiste manier te gebruiken. Vroeger wisten bedrijven meestal te weinig over de markt en hun klanten, maar tegenwoordig is er vooral een overschot aan informatie beschikbaar. Doordat een groot aantal medewerkers zicht heeft op (een deel van) deze data, ontstaat er een voedingsbodem voor een enorme hoeveelheid ideeën. Door deze overvloed aan ideeën zien sommige managers door de bomen het bos niet meer. Dit zorgt in het ergste geval voor een vorm van verlamming: men neemt helemaal geen beslissing meer of kiest voor een compromis. Het is dus belangrijk om ideeën met behulp van de juiste data de juiste prioriteit te geven.

De oplossing is niet om direct alle ideeën met elkaar te vergelijken, maar eerst de problemen te prioriteren. Succesvolle start-ups gebruiken data om het belang van ieder probleem te bepalen. Ze erkennen dat meestal een klein deel van de problemen de meeste impact heeft. Zo kan in een dienstverlenende organisatie een handvol issues met een product een groot deel van de klachten veroorzaken. Met de juiste data kan het belang van iedere issue inzichtelijk worden gemaakt in een Pareto-curve. Vervolgens worden de grootste problemen eerst aangepakt, en dan pas de kleinere.

Veel bedrijven slaan een belangrijke stap over: ze valideren het probleem niet. Men vergeet soms dat een enkele observatie nog niet op een systemisch probleem hoeft te wijzen. Om een probleem te valideren, dienen managers het te formuleren als hypothese vanuit het perspectief van de klant en daarna te onderbouwen met patronen uit data van klantgedrag, klantfeedback of aanvullend anekdotisch bewijs. Pas als er ondersteuning is gevonden voor de probleemhypothese is er sprake van een gevalideerd probleem dat kan worden opgelost.

Bij succesvolle start-ups wordt niet alleen het probleem als hypothese gesteld en gevalideerd, maar ook de oplossing. Mogelijke oplossingen voor het probleem worden geformuleerd als hypothese: de verwachting dat

een bepaalde actie een bepaald resultaat oplevert. Voor iedere hypothese wordt een inschatting gemaakt van het gemak waarmee een oplossing kan worden uitgevoerd en van het verwachte verbeterpotentieel. De combinatie van die elementen bepaalt welke oplossing met de hoogste prioriteit wordt uitgevoerd.

Om een oplossing daarna te valideren zijn gegevens

nodig over klantgedrag. In het digitale tijdperk kan men die op verschillende manieren verzamelen, bijvoorbeeld door verschillende versies van de website parallel te laten draaien (*A/B of multivariabele testen*). Een andere methode is een prototype bouwen dat net goed genoeg is om zoveel mogelijk te kunnen leren wat de klant wil (het eerdergenoemde MVP). Hierbij geldt 'less is more'. Bij twijfel over het wel of niet toevoe-

gen van een bepaalde functionaliteit is weglaten vrijwel altijd de beste keuze. Toevoegen kan in een volgende verbetercyclus immers altijd nog. Met gebruikers- en klantonderzoeken en online analytics kunnen bedrijven gemakkelijk testen welke ideeën de meeste impact zullen genereren, voordat ze volledig geïmplementeerd worden. Dit verlaagt ook de operationele druk, want niet ieder idee hoeft volledig uitgerold te worden om het effect te bepalen. Zelfs met een kleine hoeveelheid data verkregen via deze methoden wordt het besluitvormingsproces van managers sterk verbeterd.

Voorbeeld

Etsy is een online marktplaats voor handgemaakte producten. Geïnteresseerden kunnen online kunst, accessoires, sierraden en vintage kleding kopen, direct van de makers en artiesten. Het bedrijf gebruikt een methode van voorspellend modelleren om een inschatting te maken van de resterende *customer lifetime value* (CLV) van iedere klant, zoals beschreven in een casestudy van Meddri (2012). Alle afdelingen werken mee aan het verbeteren van de CLV. Door een goede inschatting te maken van de verwachte toekomstige uitgaven kan worden bepaald hoeveel maximaal zou moeten worden besteed om de klant in kwestie vast te houden. Nieuwe ideeën worden eerst op basis van data geprioriteerd op hun bijdrage

MET GEBRUIKERS- EN
KLANTONDERZOEKEN
EN ONLINE ANALYTICS
KUNNEN BEDRIJVEN
GEMAKKELIJK TESTEN
WELKE IDEEËN DE
MEESTE IMPACT ZULLEN
GENEREREN

aan de CLV. Zo identificeerde Etsy 'gouden' klanten met een hoge CLV en beloofde deze met extra service. Een andere campagne van Etsy was specifiek gericht op het actief houden van klanten die zestig dagen of meer niets hadden gekocht (dus met een lage verwachte CLV). De relatief eenvoudige campagne zorgde voor directe extra inkomsten van 800.000 dollar en nog eens vijf miljoen dollar aan verwachte toekomstige inkomsten. Door data bij te houden per individuele klant, gecombineerd met data over het aankoopgedrag, kan Etsy haar inspanningen richten op de verbeteringen met de grootste impact.

Resultaten:

- Van het oplossen van ieder probleem naar het oplossen van de belangrijkste problemen
- Van het uitvoeren van de schijnbaar beste oplossing naar het valideren van de oplossingen via een hypothesegedreven aanpak.

DIRECT CONTACT MET KLANTEN

Iedere organisatie, van start-up tot miljardenbedrijf, zou moeten weten wat haar klanten écht waarderen. Wat willen ze? Hoe willen ze het geleverd krijgen? Wanneer en waar? Waarom willen ze dat? Het probleem in grote bedrijven is dat slechts een klein gedeelte van het personeel nog direct in contact staat met de klant. En dat met het toevoegen van iedere rapportagelijijn langzaam de ware behoefte van klanten bij managers uit beeld verdwijnt.

Medewerkers bij succesvolle start-ups hebben – door het ontbreken van managementlagen – meer contact met hun klanten en kennen hen daarvoor beter. Zodoende zijn ze veel beter in staat om te leveren wat klanten willen. Het advies aan grote bedrijven is om (figuurlijk, maar ook letterlijk) vaker het kantoorgebouw uit te gaan. Dit betekent: niet met een groep interne stakeholders in workshops analyseren wat de klant wil, maar informatie inwinnen bij de klant zelf. Het gedrag en de feedback van klanten zelf bepalen wat hoog op de agenda dient te staan. Het is aan te raden om dit zo vroeg mogelijk in het innovatieproces te

doen. In een tijd van snelle verandering kan het heel veel geld kosten om veel tijd te besteden aan de ontwikkeling van iets waar niemand op zit te wachten.

De manieren waarop klantinzichten kunnen worden verkregen zijn divers: persoonlijk contact, lezen van productbeoordelingen, reageren op sociale media, kleine onderzoeken doen, prototypen laten zien, langs gaan bij klanten thuis enzovoort. De noodzaak dichtbij de klant te staan beperkt zich niet tot één laag of onderdeel van de organisatie, zoals de afdeling klantcontact of sales. Alle werknemers, dus ook die in operationele rollen zoals marketing, productie of IT, zouden regelmatig contact moeten hebben met potentiële klanten om te (blijven) begrijpen waarom die klant hun klant is, of waarom (nog) niet.

Voorbeeld

Normaal gesproken hebben teams die software maken niet veel contact met klanten. Maar de ING-bankieren-app werd ontwikkeld door een multidisciplinair team bij de bank waarin vrijwel iedereen contact had met de eindgebruiker. De eerste, sobere versie van de app werkte weliswaar prima maar had slechts een beperkt aantal functies. In de App Store werd de initiële release daarom matig beoordeeld door klanten. Het team concentreerde zich bij de verdere ontwikkeling van de app volledig op de reacties van klanten die binnenkwamen via beoordelingen van de app in de App Store. Doordat ING de verdere ontwikkeling volledig concentreerde op de reacties van klanten die binnenkwamen via de App Store, is de app nu de best beoordeelde en meest gedownloade app voor mobiel bankieren (Spelier, 2013). De werkwijze van ING tekent de nieuwe werkwijze die grote bedrijven overnemen van succesvolle start-ups: ze innoveren efficiënt door een eerste

versie snel op de markt te brengen, accepteren het risico dat deze niet direct uitmuntend is, maar doen daarbij wel impliciet de belofte aan klanten om continu door te ontwikkelen op basis van klantwensen.

Resultaten:

- Van klantinzichten uit de derde hand naar direct contact met de klant in alle lagen van de organisatie

HET GEDRAG EN
DE FEEDBACK VAN
KLANTEN ZELF BEPALEN
WAT HOOG OP DE
AGENDA DIENT TE
STAAN

- Van risico vermijden rondom klantbehoeften naar bereidheid om fouten te maken en snel te leren van klantfeedback.

Literatuur

Blank, S.G. & B. Dorf (2012). *The Startup Owner's Manual*. Pescadero: K&S Ranch.

Blank, S.G. (2013). 'Why the Lean Start-Up Changes Everything'. *Harvard Business Review*, May, pp. 63-72.

Croll, A. & B. Yoskovitz (2013). *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. Sebastopol: O'Reilly Media.

Kniberg, H. & A. Ivarsson (2012). *Scaling Agile @ Spotify with tribes, squads, chapters and guilds*. <https://dl.dropboxusercontent.com/u/1018963/Articles/SpotifyScaling.pdf>, geraadpleegd op 1 juli 2014.

Kranenburg, M. van (2010). 'Het verhaal achter Booking.com'. <http://www.twinklemagazine.nl/weblog/2010/09/het-verhaal-achter-booking.com/>, geraadpleegd op 1 juli 2014.

Medri, R. (2012). *Etsy - What's a customer worth?* <http://strataconf.com/stratany2012/public/schedule/detail/25680>, geraadpleegd op 1 juli 2014.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.

Spelier, P. (2013). *ING werkt continu aan een overtreffende klantervaring bij mobiel bankieren*. <http://www.marketingfacts.nl/berichten/ing-werkt-continu-aan-een-overtreffende-klantervaring-bij-mobiel-bankieren>, geraadpleegd op 1 juli 2014.

Over de auteur

Drs. E.C. Klaassen (eric@bloomamsterdam.com) is oprichtend partner bij adviesbureau BLOOM. Hij is gespecialiseerd in groei van bedrijven door verbetering van de online-strategie.

