

INHOUDS OPGAVE

VOORWOORD van Juul Manders BALR.	7
01 MARKETING MOET Over See – Think – Do en vooral: Care	15
02 KIES JE KLANT Welk woord past bij jouw bedrijf?	23
GROEICASE VANMOOF	33
03 EERST LUISTEREN Over het eerlijke, overtuigende verhaal	39
GROEICASE MESSAGEBIRD	51
04 VIRAAL GAAN Creativiteit als magisch ingrediënt	57
GROEICASE MAGIONI	67
05 ALGORITMES, DATA EN ROBOTS Death of a salesman?	73
06 GROWTH HACKING Een duik in de pirate funnel	87
GROEICASE HOTELGIFT	97
07 KANAALZOEKEN De beste weg voor je boodschap	103
GROEICASE AFAS	114
08 LEID JE MARKETING Marketing is een kernproces	121
PARTNERS	129
MUST-READS	132
NAWOORD	139
REGISTER	141



GREAT
PRODUCTS
SELL
THEM-
SELVES

Kevin Systrom



01

MARKETING MOET

*Over See – Think – Do
en vooral: Care*

Het behoort tot de kerntaken van je bedrijf: marketing. Zeker als je wilt groeien. Wie met beperkte marketinginspanningen groeit, doet ongetwijfeld veel goed, maar laat wel de kans liggen om nog veel harder te groeien. Ieder zaadje dat je in het begin als onderneming plant, zul je later kunnen oogsten.

Marketing zet je in om bestaande klanten te binden, nieuwe klanten te vinden en mogelijke klanten op te warmen. Marketing is niet bedoeld om platweg bekend te worden. Mensen die je van naam kennen maar niks van je kopen, laten je bedrijf niet groeien. Het doel van marketing is verkoop, de zogenoemde conversie van de aandacht die je trekt. Mensen moeten van of over je horen, en daarna trek je ze de trechter in die in marketingtaal de *funnel* wordt genoemd. Maak je geen illusies, die trechter zit vol met gaten. Er zijn tal van punten waarop je klanten afhaken. Het is aan jou die gaten te dichten en je klanten steeds verder mee te nemen naar het einde van de trechter, de uiteindelijke verkoop.

In deze Groeigids krijg je tips van kenners om je marketingapparaat te optimaliseren en lees je hoe andere ondernemers het aanpakken. Wat kun je met *growth hacking*, hoe analyseer je de data, welke rol speelt creativiteit bij de boodschap en de kanalen die je kiest om hem te verspreiden, en wat vergt marketing van de leider?

Kernklanten

Dit is niet voor niets de vierde Groeigids, we gaan ervan uit dat je de lessen uit de eerdere Groeigidsen – over personeel, strategie en cash – hebt toegepast voordat je aan de marketing begint. Ook al loopt veel tegelijkertijd bij een startup of scaleup, het is van groot belang om als eerste je strategie te bepalen. En dat gaat al voor een groot deel over marketing: wat is je propositie en prijsstelling, wie zijn je kernklanten, heb je een goede product/market-fit en hoe ga je die bereiken? ‘Stel dat je zou stoppen, zouden je klanten je dan missen?’ is de simpele test die Roelie Bottema van marketingconsultants EY VODW je voorhoudt om te beoordelen of je product waarde toevoegt voor klanten. Bottema: ‘Je hebt slimme testmethodes om daar snel achter te komen. Meet de *stickiness* van je product, kijk naar de Net Promoter Score of meet in hoeverre jouw klanten nieuwe klanten aandragen.’

Het is heel makkelijk om te veel geld uit te geven aan marketing. Wie netjes het marketingbudget verdeelt over alle kanalen, geeft veel geld uit en krijgt daar heel weinig voor terug. Zoals je in je strategie focus moet vinden, zo moet je ook in je marketing focus vinden. Het kan vaak stukken goedkoper als je *lean* werkt, veel test op kleine schaal en goedkope mogelijkheden benut. De termen *guerrilla marketing*, *pirate funnel* en *growth hacking* slaan allemaal op slimmere en goedkopere manieren om aandacht te genereren dan het gedachteloos spenderen van

een reclamebudget. ‘Verlies je pionierende instelling niet’, zegt Roman Stikkelorum van ontwerp bureau Vrucht vlees. ‘Dat is zonde, want je gaat dan veel te makkelijk geld uitgeven dat geen effect sorteert. Je moet altijd het uiterste uit je budget halen. Ga in plaats van voor de veilige spreiding meer voor impact door steeds te optimaliseren en te leren.’

De verschillende varianten van marketing zijn te talrijk om ze hier allemaal te noemen: van *brand marketing* gericht op het merk tot *trade marketing* gericht op de winkerverkoop. We beperken ons hier tot de varianten die voor groeiondernemers van het grootste belang zijn. Doorgaans zijn dat niet de dure reclamespots in de pauze van een veelbekeken voetbalinterland, al kan zelfs dat een optie zijn. Alles hangt af van de vraag waar je publiek zit en wat je ze wilt vertellen. En van je budget uiteraard.

See – Think – Do

Een belangrijk principe in de marketing is dat je uitgaat van *see – think – do*. Er wordt te vaak overschat hoe hard klanten op je zitten te wachten. Helaas hebben de meeste klanten hun buik al vol van aanbiedingen en reclame. Iets onder hun neus drukken heeft dus geen effect. Net als een site met een grote bestelknop geen effect heeft. Je zult mensen moeten overtuigen, de pijn identificeren die zij in hun dagelijks leven ondervinden en ze naar je toe trekken omdat jij de oplossing biedt voor dit probleem. Jij moet hen zien en zij moeten jou zien: *see*. Daarnaast moet je begrijpen wat hun overwegingen zijn, moet je antwoord hebben op de vragen die ze hebben. Denk met ze mee, help ze, zorg dat je de dienstverlener bent en niet de verkoper: *think*. Als je dat doet, komen ze pas bij het laatste punt: *do*. Dan zoeken ze die verkoopknop op en in het gunstigste geval gaan ze ook de transactie aan. Maar dat kan alleen als je naar de andere elementen kijkt.

Zoals zo vaak is Coolblue een goed Nederlands voorbeeld. De wagens van Pieter Zwart rijden door de straten, ze zijn op veel plekken te zien en goed te vinden. Op zijn site word je als consument geholpen met adviezen of je downloadt een app waarin je kunt bekijken hoe een nieuwe televisie in je woonkamer zou staan. De stap om het product aan te schaffen wordt zo klein mogelijk gemaakt. Maar de stappen voorafgaand aan *do* zijn net zo belangrijk en worden vaak onderschat. Coolblue heeft ook nog aandacht voor de vierde stap die na *see – think – do* komt, namelijk: *care*. Gééf om je bestaande klanten, zorg dat ze zo tevreden mogelijk zijn en zorg dat ze terugkomen. Het draait niet alleen om nieuwe klanten, het draait soms nog meer om terugkerende klanten die je vertrouwen, positief over je vertellen en graag meer geld bij je besteden. *Care*, dus.

Allemaal leuk en aardig, maar hoe meet ik of al die mooie blogs op mijn site tot meer klanten leiden? En wat is het effect van een advertentie? Wees kritisch en laat je niks wijsmaken door luie marketingbureaus. Goede marketing is meetbaar. Onderzoek hoe klanten je hebben gevonden, stel vragen om erachter te komen wat er achter de data schuilgaat en in het ideale geval zorg je voor een nulmeting, zoals wetenschappers ook hun experimenten valideren. Wat gebeurt er als je niks doet? Alleen dan weet je echt wat het effect van marketing is.

Dit vraagt sterk leiderschap. Marketing laat je er niet bij doen door de stagiair. Afhankelijk van de aard van je bedrijf kan marketing zelfs het belangrijkste onderdeel zijn, met de meeste medewerkers. Het is aan de leider om ervoor te zorgen dat de kernwaarden van het bedrijf terug te zien zijn in de marketing. De leider bewaakt de kern en marketing behoort tot die kern.

CHECKLIST LESSEN VAN COOLBLUE

Coolblue is hét voorbeeld van succesvolle marketing. Deze lessen kun je leren van hoe Pieter Zwart het aanpakt met zijn oranje-blauwe winkel:



#1 Onderscheid je van de rest

Iedereen kan een online winkeltje openen, zegt Zwart altijd. Daarom wil die van hem onderscheidend zijn, met een sterk merk, en een consequent uitgedragen cultuur waarin klanttevredenheid boven alles gaat.

#2 Hou het simpel

De teksten op de website zijn kort, helder en passen bij de doelgroep. De kniphoog ligt overal dik bovenop, maar dat zal niet voor alle ondernemers handig zijn om over te nemen.

#3 Hou het persoonlijk

Ook met een miljard omzet en duizenden werknemers slaagt Coolblue erin zijn winkel een persoonlijk gezicht te geven: door de manier waarop de klant wordt aangesproken (steevast door bijvoorbeeld Rachelle of Tim van Coolblue), maar ook door overal te laten zien wie zich achter de schermen voor hem uitsloven.

#4 Gebruik video

Die Coolblue-experts kom je tegen op video. Zeker als je aanbod wat uitleg behoeft, kan een video geen kwaad, het zorgt er ook voor dat je website beter wordt gevonden.

#5 Denk online first

Toen Coolblue twintig jaar geleden begon, was dat nog tamelijk nieuw, maar nu snapt iedereen het wel: wat je ook verkoopt, de *customer journey* begint meestal online.

Zoals Zwart zelf ooit tegen Sprout zei: 'Een webwinkeltje bouwen kan iedereen'

#6 Maak je klanten blij

De belangrijkste marketingafdeling van Coolblue is zijn klantenservice. Het is bijna obsessief, de manier waarop Zwart hamert op het befaamde 'Alles voor een glimlach'. Dat heeft hij vast afgekeken van schoenverkoper Tony Hsieh van Zappos.

#7 Alles is marketing

Het klantcontact, de doos waarin de spullen worden bezorgd, het busje of de bakfiets waarmee ze worden gebracht: op elk moment en op elke vierkante centimeter weet Coolblue zijn marketingboodschappen uit te dragen.

#8 Gebruik data analytics

Met 20 miljoen bezoekers per maand en 23.400 producten is Coolblue natuurlijk een goudmijn voor data-analisten. Soms levert dat voor de hand liggende inzichten op, zoals: 'De beste keuze voor jou volgens de klanten en specialisten van Coolblue', soms iets diepere. Zo kwamen harde schijven bovengemiddeld vaak retour doordat mensen hun handigheid overschatten. Een instructievideo bleek het aantal retouren flink te drukken.



**PEOPLE
DON'T BUY
WHAT YOU
DO, THEY
BUY WHY
YOU DO IT**

Simon Sinek



02

KIES JE KLANT

Welk woord past bij jouw bedrijf?

Marketing en strategie gaan hand in hand. Vandaar dat we hier toch even terugkomen op de belangrijkste *takeaways* over strategie die we al eens hebben beschreven in een van onze vorige Groeigidsen: *Bouw een killer groeistrategie*. Daar las je hoe bedrijven kunnen opvallen door scherp te kiezen. Je kunt precies hetzelfde doen als tien andere bedrijven, maar dan zul je een flink marketingbudget nodig hebben om uit te leggen waarom jij anders of beter bent dan de rest. Je kunt ook kiezen voor bedrijfsactiviteiten die opvallen doordat ze uniek zijn. In tegenstelling tot een zo breed mogelijk aanbod, tegen iedere mogelijke klant ja zeggen en van je marketing een schot hagel maken waarvan je hoopt dat het iets of iemand raakt, zorgt een goede strategische keuze voor aandacht. Je klanten geef je dan een mooi verhaal om door te vertellen.

Het bepalen van de juiste marketingboodschap en -strategie verschilt niet erg van het bepalen van andere onderdelen van je bedrijfsstrategie. Het draait altijd om het vinden of uitvinden van de kern van je bedrijf. En die kern bestaat niet zozeer uit wat je doet, maar eerder uit wat je *bént*.

Uit jouw kern komen je activiteiten voort, die kunnen veranderen als bijvoorbeeld de tijdsgeest of de markt verandert. Maar je kern blijft gelijk.

Neem L'Oréal. Dat vindt zichzelf geen bedrijf dat make-up en shampoo verkoopt. Dat zijn de activiteiten die voortkomen uit de kern: L'Oréal is een bedrijf dat vrouwen helpt om zich mooier te voelen en er mooier uit te zien. Het verzorgingsmerk is een voorbeeld dat Robert H. Bloom aanhaalt in zijn boek *The Inside Advantage*. Hij beschrijft daarin hoe je in één dag een marketingstrategie kunt bedenken.

Wie, wat en hoe?

Eerst bepaal je wie je kernklant is: *who*. Voor wie ben je er? Dat is dus niet iedereen, ook al staat je deur natuurlijk voor iedereen open. Je kernklant is heel specifiek te omschrijven en je moet doorgraven tot je precies weet wie het is. Laat daarom zo veel mogelijk algemeenheden uit de beschrijving weg.

Zodra je weet wie je klant is, moet je gaan uitzoeken wat je die klant te bieden hebt: *what*. Wederom ga je graven, totdat je het precieze product of de specifieke dienst hebt gevonden waarmee alleen jij jouw kernklant perfect kunt bedienen. Bloom noemt het een niet-gangbaar aanbod, een *uncommon offering*. Hij gebruikt heel bewust niet het woord 'uniek'. Je aanbod is net even anders dan het product dat zich op de massa richt. Het besturingssysteem van Apple, de smaken en vorm van een Tony's Chocolonely-reep of de winkelinrichting van Rituals: je voelt hem.

De derde stap is om uit te vogelen hoe je dat product bij je kernklanten gaat krijgen: *how*. En dat is nu de marketingstrategie waarmee je jouw *uncomming offering* aan je kernklanten bekend gaat maken. Vooral niet

aan iedereen dus, want je product is bestemd voor een beperkt publiek. Bedenk de marketingvorm die past bij deze groep en dit product. Richt je in de communicatie op het eindresultaat, de wezenlijke betekenis en waarde voor je klant en niet louter op het gebruik van het product. Een vakantie-aanbieder zal bijvoorbeeld nooit de vliegreis zelf laten zien, maar het strand, de blauwe zee en het heerlijke luieren in de zon. Nike laat geen schoenen van alle kanten zien, maar de atleten die staan voor succes. Apple toont de vrijdenkers die passen bij zijn smartphones, tablets en computers. Of neem een wat suffer, maar wel heel effectief Nederlands voorbeeld: Cor en Don, die bij het zwembad worden gezet door Corendon.

Bij *who*, *what* en *how* horen ook nog de speciale dingen die je voor je klanten doet. *Own it*, zegt Bloom. Doe alles wat bij je ingeslagen route past en verbaas je klanten. Denk daarbij aan alle extra's die je biedt. Webwarenhuis Coolblue richt zich bijvoorbeeld op alles voor een glimlach, de *own it* wordt zichtbaar in de dozen die ze voorzien van leuke teksten voor de klanten, in de app die het bedrijf biedt om te checken of je televisie in je kamer past en alle andere uitleg en service die je als klant krijgt.

Kostbaar broodje

Het systeem van Bloom kun je goed toepassen op het broodje dat honderd dollar kost. Honderd dollar? Yep, het is een marketingstunt van steakhouse Barclay Prime uit Philadelphia. Het is wel duidelijk wat in dit geval de *uncommon offering* is. Eigenaar Howard Wein had al voordat hij zijn steakhouse begon, duidelijk voor ogen wie zijn klanten gingen worden en wat hij ging bieden: de hoogste kwaliteit van de hele stad. Maar hoe val je op als beste steakhouse van *Philly* als daar al tientallen van die zaken zijn, waarvan meer dan de helft binnen drie jaar ook weer

verdwijnt? Howard Wein bedacht de *cheesesteak* van honderd dollar. Met de duurste biefstuk, truffels, bijzondere kaas en dure champagne werd zijn cheesesteak het duurste broodje van Amerika.

En dat trok landelijk de aandacht. Door iets zo unieks te bieden, had Wein helemaal geen campagne meer nodig. Het verhaal over het peperdure broodje werd doorverteld, de media doken erop en iedereen die met een dikke portemonnee Philadelphia bezocht, wilde dat broodje proeven.

Barclay Prime floreert sinds 2004, het befaamde broodje kost inmiddels 130 dollar. Het voorbeeld staat centraal in het boek *Contagious* van hoogleraar marketing Jonah Berger. Hij onderzoekt waarom en wanneer marketing viraal gaat. En waarom sommige vormen van marketing tegen minimale kosten toch een maximaal effect hebben. Bij Robert H. Bloom komt marketing voort uit de bedrijfsstrategie, terwijl Jonah Berger vanuit de ontleding van bewezen marketingsucces een breed toepasbare strategie heeft bedacht.

Kernwoord

Hij ontdekte dat verhalen viraal gaan door wat hij STEPPS noemt: *Social currency, Triggers, Emotions, Public, Practical value* en *Stories*. Het levert de campagnes op waar mensen graag over praten. Iedereen vertelt vrienden en collega's graag een leuk of sterk verhaal en met het verhaal 'wist je dat een restaurant een broodje van 100 dollar verkoopt?' trek je wel de aandacht (*social currency*). Dat zorgt er ook voor dat mensen geneigd zijn het door te vertellen (*triggers*) aan een steeds groter wordend publiek (*public*) en het wordt een belevenis als je het broodje daadwerkelijk gaat eten (*emotions* en *practical value*) en iets heel bijzonders wilt beleven in Philadelphia.

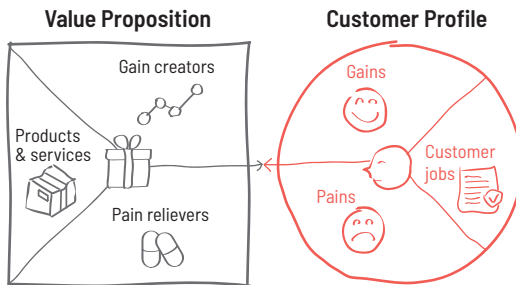
Je hebt vaak maar één woord nodig, zegt Verne Harnish in *Scaling Up*. De essentie van je bedrijf moet te herleiden zijn naar een zin, maar liever nog naar een enkel woord. Hij noemt Disney: geluk, en Walmart: Robin Hood. In bovenstaande voorbeelden zou voor Barclay Prime gelden: de beste cheesesteak. Om op dat woord te komen, moet je jezelf afvragen wat je doet en daarna vijf keer de waarom-vraag stellen. Uiteindelijk kom je zo terecht bij de kern van wat je doet.

Harnish is niet de enige die vindt dat je marketing om maar één woord moet draaien. De befaamde Maurice Saatchi, oprichter van het gerenommeerde reclamebureau Saatchi & Saatchi, noemt het *one word equity*. Als je bezigheden in één woord zijn samen te vatten, heb je het meest waardevolle bezit dat een bedrijf kan hebben. Voor Saatchi is Apple de eigenaar van het woord 'innovatie', bezit Google 'zoeken' en de VS 'vrijheid'. Maak het complexe simpel zonder simplistisch te worden, raadt Saatchi aan. Ga van een alinea naar een zin en van een zin naar een woord. Tegen de *Financial Times* zei hij ooit: 'Een woord kiezen, betekent opofferingen, het meedogenloos schrappen van het overbodige en irrelevante. Precisie is beter dan hebzucht.'

Via dat kernwoord vind je ook de kernklant. 'De vraag of jij je op je kernklant richt, moet een jaarlijks terugkerende exercitie zijn', zegt Rutger Prent van GoFastForward. Hij adviseert om geregeld ook het *Value Proposition Canvas* in te vullen. Dit model van Alexander Osterwalder, die ook het *Business Model Canvas* bedacht, geeft duidelijk aan wat de klant van jou verwacht en wat jij die klant kunt bieden. Met *Value Proposition Design*, de overkoepelende naam voor de methode, definieer je jouw waardepropositie door vast te stellen wat jouw klant nodig heeft, waar je waarde kunt toevoegen en welk probleem van de klant jij kunt oplossen.

Ergernis opheffen

Als bedrijf moet je er dus achter zien te komen welke taak je klant gedaan wil krijgen. Ook wil je weten wat de verwachtingen van die klant zijn en hoe je die zou kunnen overtreffen. Daarnaast moet je in kaart brengen wat de ergernissen van de klant zijn, die kun je dan eventueel opheffen of vermijden. Niet alle ergernissen zijn van belang. Een te hoge prijs is vaak een ergernis, maar als je met jouw product heel veel andere pijn wegneemt bij de klant, neemt die de hoge prijs waarschijnlijk voor lief.



De inhoud van deze *customer profile map* moet de leidraad zijn voor jouw *value map*. Die bestaat – behalve uit je product of diensten – ook uit de *gain creators*, waarin je beschrijft op welke manier jouw producten en diensten een voordeel realiseren voor je klant, en de *pain relievers*: de manier waarop ze helpen de pijn van je klant te verlichten.

Value Proposition

Het Value Proposition Canvas maak je in eerste instantie op basis van aannames; om dit canvas goed scherp te krijgen zul je alles uitgebreid moeten testen. Misschien heb je wel verkeerd begrepen wat de klant exact wil, hoe je waarde kunt toevoegen of pijn kunt wegnemen. Dat Value Proposition Canvas vul je niet één keer in om het dan weer aan de kant te schuiven. Je blijft het aanscherpen, adviseert Kees de Jong van nlgroeit.

Dat doe je door de klant vragen te stellen. Zo kom je erachter waarom hij bij jou terecht komt en toets jij je aannames. ‘De beste effectmeting van je marketing is de klanten vragen hoe ze bij je terecht zijn gekomen. Dat is makkelijker als je één nieuwe klant per week hebt dan wanneer je honderd klanten per dag hebt. Maar het is wel te doen, en zo kom je er het best achter wat werkt.’

Zo had Jeroen Volk met zijn clouddienst Invoicesharing veel succes. Klanten kunnen met de dienst gratis e-facturen versturen en verwerken. Ze wilden er aanvankelijk alleen niet voor betalen. Volk: ‘Iedereen vond het gaaf en stoer wat we deden, maar ze betaalden ons er niet voor. Dan blijft het waardeloos.’ Value Proposition Design vereist dat je potentiële klanten belt en bezoekt. ‘En heb het dan vooral niet over je product, stel alleen vragen.’ Dat dwingt je om de harde feiten onder ogen te zien. Wie achter een bureau iets invult, is geneigd zichzelf rijk te rekenen, merkte ook Volk: ‘Tets kan in je hoofd een logisch verhaal zijn, het is ineens heel bruut als je het in je canvas moet invullen. Een marktsegment kan heel kansrijk lijken, tot je het aantal gebruikers vermenigvuldigt met wat ze bereid zijn te betalen.’

Door het canvas goed in te vullen, vond Volk de *pain relievers* en *gain creators* waarmee hij zijn propositie moest inkleden om zijn klanten te overtuigen. Toen Invoicesharing zijn software als boekhoudrobot ging aanprijzen, viel het kwartje. Grote softwarepartijen leveren het product inmiddels onder eigen naam mee met hun eigen suite, accountants snappen nu ook de toegevoegde waarde. ‘We draaiden binnen zes maanden break-even! We hebben ons product wel doorontwikkeld, maar in technische zin hebben we niet veel aangepast. Maar hoe en aan wie we vertellen wat we doen, is totaal veranderd.’

Weet dus wat je wilt en weet wat je doet, dat is de kern van strategie en marketing. Durven kiezen is vooral ook nee durven zeggen. Werken aan je bedrijf betekent duidelijk krijgen wat je wel en vooral ook wat je niet doet. Als je weet wat je kern is, kun je de kernklant vinden. Heb je die eenmaal gevonden, dan moet je uitzoeken hoe je die klant toegevoegde waarde kunt bieden. Dat doe je door veel te praten met klanten en scherp te krijgen wat jij ze te bieden hebt. Heb je dat goed in kaart gebracht, dan kun je marketing veel gericht toepassen. Of je dat nu je *uncommon offering* noemt, STEPPS of dat ene woord waar je om bekend staat, het draait allemaal om de uitkomst van het messcherp krijgen van je activiteiten en je klanten.