

NEXT LEVEL ONLINE ONDERNEMEN

WORD EENS VOLWASSEN!



**Wat
ondernemers
kunnen leren
van poker-
spelers**

CHRISTIAAN SLIERENDRECHT

INHOUD

Voorwoord–9

Inleiding–11

DEEL I DE MINDSETWERELD 19

1 DIGITAAL VOLWASSEN WORDEN 21

- 1.1 De achilleshiel van het mkb 24
- 1.2 Marketinginnovatie als business driver 25
- 1.3 De drie krachten die vragen om innovatie in marketing 26
- 1.4 Een mindset gericht op groei 29
- 1.5 De vijf fases van digitale volwassenheid 30

2 DE WET VAN DE GROTE GETALLEN EN SUCCES 35

- 2.1 Beslissingen en duurzaam succes 38
- 2.2 Gesloten versus open systemen 42

3 VAN ZENDEN NAAR HELPEN 45

- 3.1 Het vakgebied van marketing heeft een imagoprobleem 48

4 DE MINDSET VAN DIGITALE GROEIBEDRIJVEN 57

- 4.1 Zeven overtuigingen, gedeeld door iedereen 59
- 4.2 Duurzaam succes in het digitale tijdperk 60

5 LEREN VAN FILOSOFERENDE MANNEN MET BAARDEN 67

- 5.1 Stoïcijns denken 69
- 5.2 Tegenslag en duurzame groei 70
- 5.3 De brug naar digitale marketing 72

WORD EENS VOLWASSEN!

DEEL II DE METHODEWERELD 75

6 DE VIER ELEMENTEN VOOR DIGITALE GROEI 77

- 6.1 De vier P's van marketing zijn dood 78
- 6.2 Het VINC-model 81
- 6.3 De vier elementen voor digitale groei 84
- 6.4 Relevante onderdelen van de elementen 86

7 IDEE 89

- 7.1 Het onlinemarketingcanvas 91
- 7.2 Zoekwoorden 100
- 7.3 Een zoekwoordenonderzoek uitvoeren 101
- 7.4 Businesscase 105
- 7.5 Persona-development 110
- 7.6 Contentstrategie 114

8 PLATFORM 123

- 8.1 Websitestructuur 125
- 8.2 Campagnestructuur 138
- 8.3 Zoekmachineoptimalisatie (SEO) 142
- 8.4 Websitelayouts en wireframes 147
- 8.5 CRO-design 156

9 TRAFFIC 167

- 9.1 De juiste kanalen kiezen 168
- 9.2 Online kanalen 171
- 9.3 Integrale campagnes 176
- 9.4 Copywriting 184
- 9.5 Copywritingstructuren 189

10 CONVERSIE 201

- 10.1 Wat is conversie? 202
- 10.2 Conversietracking 205
- 10.3 Krachtige KPI's opstellen 208
- 10.4 Een conversiescan doen 214

DEEL III DE GEWOONTEWERELD 221

11 STRATEGISCHE GROEIGEWOONTES 223

- 11.1 Momentum en ritme 224
- 11.2 Doelen stellen 226
- 11.3 Evaluatieritmes 230

12 BESLISSINGEN NEMEN EN DE VERGETEN DIMENSIE TIJD 235

- 12.1 Theory U 236
- 12.2 The Postmortem Mind Trick 240
- 12.3 De factor tijd in alledaagse beslissingen 241
- 12.4 Visieontwikkeling 241

13 HET PARETOPRINCIPE 243

- 13.1 Duurzame groei 244
- 13.2 Het vijfde domein 246

14 BUSINESSMODEL-(R)EVOLUTIE 249

- 14.1 Het concept 'antifragiel' 251
- 14.2 Gebruik data 252
- 14.3 Vermijd rode oceanen 252
- 14.4 Marketing is transformatie 252

15 SLEUTELPRINCIPES 255

16 DINGEN DIE JE NU METEEN KUNT DOEN 261

Nawoord 266

Literatuurlijst 269

Intro



VOORWOORD

Wellicht ben je op dit moment op zoek naar manieren om vooruit te komen, om door een bepaalde groeibarrière heen te breken, of om het tij van tegenvallende resultaten te keren. Tegelijkertijd zie je de wereld om je heen razendsnel veranderen en besef je dat die verandering ook uitdagingen en kansen meebrengt.

Maar de manier waarop we in het algemeen nadenken over strategie, groei en vooruitgang is hopeloos verouderd. We proberen problemen op te lossen op een manier die nog stamt uit het industriële tijdperk. We leven en ondernemen inmiddels in een nieuwe tijd die vraagt om een andere manier van denken, doen en doorpakken. Alles wat je tot nu toe hebt geleerd over groei, is aan een upgrade toe.

Stel je eens voor dat je in staat bent om je los te maken van deze oude denkwijzen. Dat je in staat bent om duurzame impact te maken met jouw bedrijf en dat verandering een drijfveer wordt achter succes, in plaats van een obstakel.

In dit boek ga je leren:

- welke mindset succesvolle digitale groeibedrijven hebben;
- waarom pokerspelers betere beslissingen nemen dan schakers;
- waarom de basis van een groot succes één klein succes is;
- waarom de vier P's van marketing hun beste tijd hebben gehad en wat het alternatief is;
- hoe je strategie verbindt met executie;
- hoe je de juiste bezoekers trekt naar je website;
- hoe je deze bezoekers laat converteren tot klant;
- hoe je 300 procent meer omzet maakt in dezelfde tijd;
- hoe je een reis in de tijd maakt en zo een beter resultaat behaalt;
- hoe je grip krijgt op duurzame groei.

Maar waarom zou je naar mij luisteren? Omdat de afgelopen tien jaar van m'n leven letterlijk in het teken hebben gestaan van het onderzoeken van deze vragen en het ervaren van deze lessen. Mijn

WORD EENS VOLWASSEN!

naam is Christiaan Slierendrecht en ik ben online strateeg. Tien jaar geleden nam ik vanaf een zonnig Thais eiland ontslag van m'n baan als businessconsultant in de financiële sector. Ik deed dat omdat ik binnen die corporate omgeving als jonge professional niet de ruimte voelde om te kunnen groeien op een manier die bij me paste. Dus huurde ik een kantoorruimte en begon ik samen met een paar gelijkgestemde vrienden online ideeën uit te werken en te lanceren. De meeste mensen om me heen verklaarden me voor gek, maar voor mij voelde het als een logische keuze.

Vervolgens genereerde ik als *affiliate* marketeer tonnen omzet voor verschillende bedrijven, publiceerde ik duizenden blogartikelen en creëerde ik miljoenen aan extra waarde voor onze klanten in de tien jaar die daar op volgden.

In 2011 werd ik gevraagd om een college te geven voor een beroepsopleiding. Ter voorbereiding op dit college bedacht ik een eenvoudig model dat uiteindelijk is uitgegroeid tot de methodiek die je leert kennen in dit boek. Deze methodiek vormt de basis van hoe we in ons bedrijf te werk gaan en hoe deze wordt toegepast binnen het beroepsonderwijs als leermodel. Ik geef daarmee letterlijk weg wat sommigen zouden zien als mijn 'concurrentievoordeel'. Zelf geloof ik in vrijheid van kennis en informatie. Alle kennis is tegenwoordig wel ergens te vinden. Het gaat erom hoe je deze kennis met elkaar verbindt en op een effectieve manier weet om te zetten tot realiteit.

De methodiek zoals in dit boek is beschreven heeft ons en onze klanten geholpen om jaarlijks indrukwekkende groeicijfers te laten zien. Maar belangrijker nog: de manier van denken, doen en doorpakken zoals je die zult leren kennen, zorgde ervoor dat we als bedrijf en als mensen continu bleven ontwikkelen. De methodiek bracht ons een 'besturingssysteem' dat houvast biedt en dat tegelijkertijd wendbaar en flexibel blijft.

Dit boek is letterlijk een product van de methodiek die je gaat ontdekken. Ga je mee?

INLEIDING

Voor een professionele schaker is de wereld redelijk overzichtelijk. Het schaakbord bestaat uit 64 vakjes en er zijn vaste regels waar iedere speler zich aan moet houden. Het verschil tussen winnaars en verliezers wordt bepaald door mentale kracht en strategie. De schaker focust zich op patronen, hij denkt vooruit en maakt steeds de best mogelijke beslissingen op basis van de data die hij heeft.

Voor een professionele pokerspeler is de wereld al een stukje complexer. Er bestaan nog steeds vaste regels binnen het spel, maar doordat er meerdere spelers aan tafel zitten, er meerdere patronen tegelijkertijd actief zijn, er variaties mogelijk zijn in inzetgroottes, *stack sizes* en doordat je ook nog eens kunt bluffen, is 'het systeem' al een stuk complexer geworden.

Het verschil tussen winnaars en verliezers komt vaak pas op de lange termijn aan het licht vanwege het kanselement dat het spel meebrengt. De pokerspeler weegt in iedere hand al deze factoren mee en probeert op die manier altijd een zo goed mogelijke beslissing te maken die op de lange termijn de meest positieve winstverwachting oplevert. Bovendien krijgt de pokerspeler ook nog te maken met emoties van onrecht en frustratie wanneer hij een hand verliest waarin hij vooraf de beste kans had om te winnen. Positieve en negatieve emoties wisselen elkaar af en moeten een plekje krijgen om niet 'op tilt te slaan' en zo beslissingen negatief te beïnvloeden.

Voor een ondernemer is de wereld letterlijk 'de wereld': een open systeem met een complexiteit aan regels, relaties, bedrijfsfuncties en doelstellingen. En dan hebben we het nog niet eens over de Belastingdienst en externe regelgeving. Het spel van de ondernemer vindt plaats op een speelveld dat veel complexer is dan dat van de schaker. Tel daarbij op dat deze complexiteit door snelle veranderingen alleen maar toeneemt. Het resultaat is dat er twee grote problemen aan het licht komen.

WORD EENS VOLWASSEN!

Het eerste probleem is dat de meeste ondernemers een schaker proberen te zijn. Ze proberen hun business ver vooruit te plannen en ze zijn gefocust op het kiezen van de juiste strategie gecombineerd met een stevige portie wilskracht. Ze proberen een onderneming op te zetten alsof ze in een gesloten systeem zitten. Dat is een illusie. Waar deze benadering vroeger misschien best goed werkte, is die tegenwoordig niet voldoende meer.

Het tweede probleem is dat deze oude aanpak geen duurzame aanpak is. De definitie van groei is aan het veranderen. Groei is niet alleen het genereren van meer omzet of meer *stakeholder value*; groei gaat steeds meer over het maken van beslissingen die op de lange termijn een positieve impact maken op jou als individu en op de wereld om je heen. De ondernemer anno nu kan beter denken als een pokerspeler en zich richten op het maken van de best mogelijke beslissingen die op de lange termijn de beste positieve winstverwachting brengen, ongeacht de uitkomst op de korte termijn.

In een speech van de bestsellerauteur Simon Sinek over het onderwerp 'empathie op de werkvloer' zit een zinnetje verborgen dat hij bijna terloops uitspreekt: *'Every single decision a company makes is a piece of communication.'* Oftewel: iedere beslissing die je neemt, is een stukje communicatie. En als je hem omdraait: iedere vorm van communicatie hangt samen met de kwaliteit van de beslissingen die je maakt. We leven in een tijd waarin alles en iedereen met elkaar verbonden is en waarin communicatie en marketing niet langer alleen middelen zijn om simpelweg meer spullen mee te verkopen. Marketing en communicatie zijn essentiële componenten geworden in het voortbestaan van organisaties.

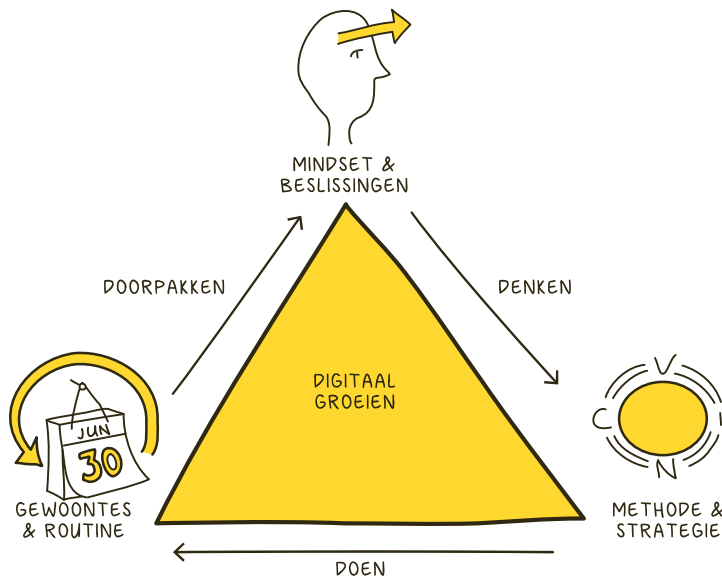
Dat betekent dat we de manier waarop we over marketing denken opnieuw uit moeten vinden. We moeten niet langer nadenken als schakers. We moeten onze kostbare tijd en energie niet verspillen aan lijvige watervalplannen, die al verouderd zijn als ze zijn opgesteld. Of aan studieboeken lezen die niet meer kloppen op het moment dat ze van de drukpers afrollen. We moeten meer gaan

denken als pokerspelers en ons richten op het maken van de best mogelijke beslissingen die het beste resultaat geven op de lange termijn.

Dit boek neemt je mee in het spel dat digitaal groeien heet. Digitaal groeien bestaat uit drie werelden die onderling met elkaar verbonden zijn:

- de mindsetwereld;
- de methodewereld;
- de gewoontewereld.

Figuur 1: **De digitaal groeien Driehoek**



Het boek is om die reden ingedeeld in drie delen. Deze drie delen zijn gebaseerd op de digitaal groeien-driehoek: een mentaal model dat beschrijft welke 'werelden' een organisatie of individu doorloopt op weg naar digitale volwassenheid. Laten we de drie werelden eerst eens in vogelvlucht bekijken.

WORD EENS VOLWASSEN!

1. De mindsetwereld

Een wereld waarin veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen vraagt om een andere manier van denken, om een andere mindset. Oude overtuigingen op het gebied van organiseren en leren hebben onze mindset gevormd op een manier die niet helpt wanneer je in staat wil zijn je continu te blijven ontwikkelen. In deel I ontdek je hoe mindset, het nemen van beslissingen en anders nadenken over groei je een heel andere, maar veel stevigere basis geven om te groeien als bedrijf én als mens.

2. De methodewereld

In deel II zoomen we in op de VINC-methode. Dit is een agile marketingmethodiek die we in ons bedrijf sinds 2011 toepassen bij het helpen van klanten. Het dient als houvast om op een gestructureerde manier vorm te geven aan een digitale marketingstrategie. Door deze methode toe te passen behoud je overzicht, ontdek je wat je qua specialismes in huis wil houden en wat je kunt uitbesteden. Na het bestuderen van de VINC-methode kun je direct de eerste stappen zetten om in te pluggen op de digitale groeimotor.

3. De gewoontewereld

De groeigewoontes en routines die in deel III worden beschreven, helpen je om een digitale strategie een ritme te geven en zich als een olievlek te verspreiden door je bedrijf. Je leert hoe je momentum pakt en ritme inbouwt. Je leert drie krachtige goalsetting- en drie krachtige evaluatieritmes. Je ervaart hoe je beslissingen kunt verbeteren door te reizen in de tijd. En je ontdekt een aantal handige mechanismes die je in de dagelijkse praktijk kunt gebruiken als hefboom voor groei. Het inbouwen van deze gewoontes helpt je om de laatste stap te zetten naar digitale volwassenheid.

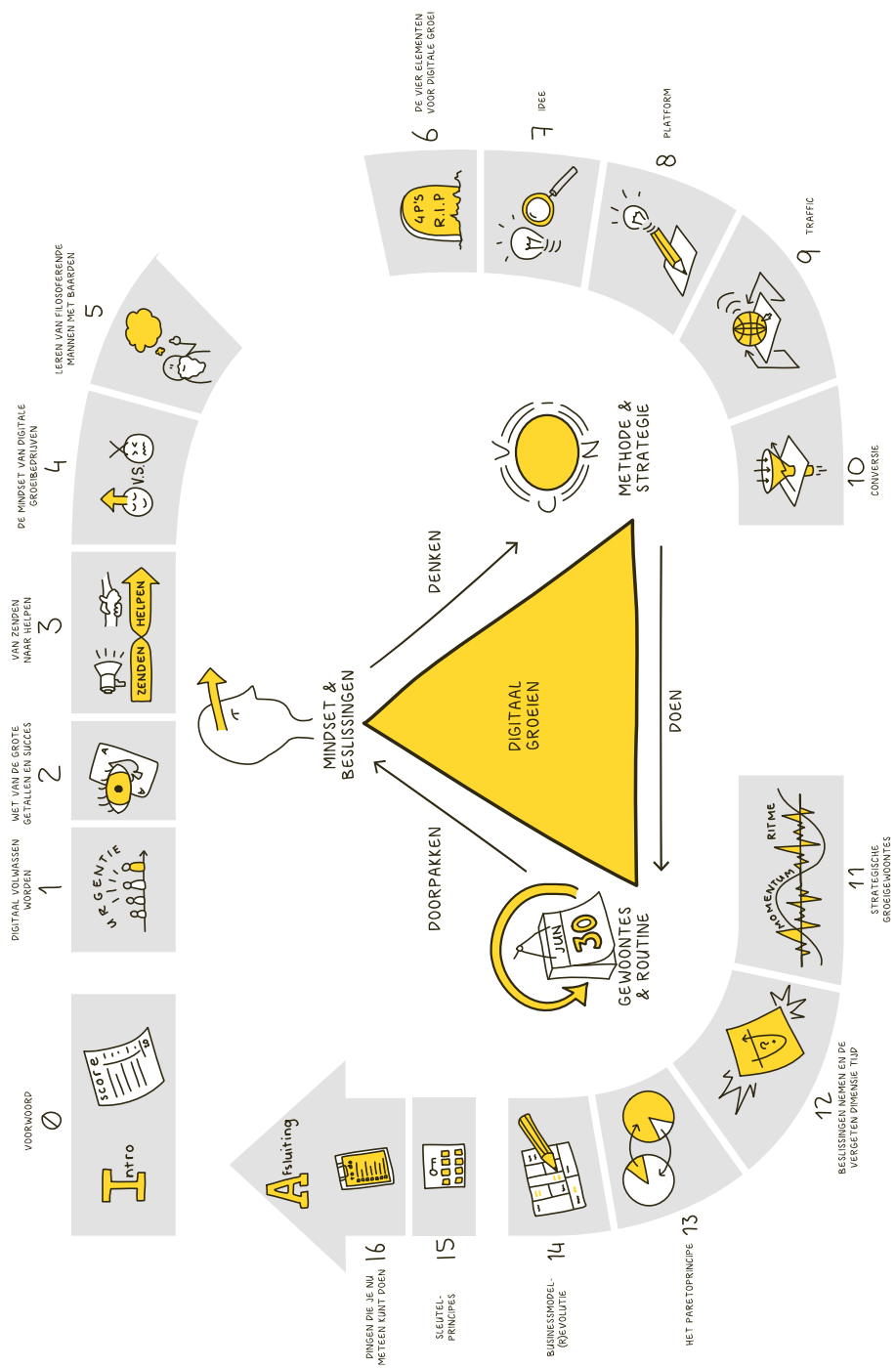
Het in elkaar puzzelen van deze drie werelden en de verschillende 'levels' in dit spel is een proces geweest van tien jaar waarin ik m'n ervaringen en perspectieven als businessanalist, professioneel pokerspeler, online strateeg en ondernemer heb meegenomen. De methodes en strategieën die je gaat ontdekken zijn inmiddels toegepast

en gevalideerd in honderden praktijkcases binnen voornamelijk Nederlandse mkb-bedrijven met de focus op (zakelijke) dienstverlening. Het resultaat is een 'spel' dat iedere ondernemer of marketingprofessional kan spelen om de digitale volwassenheid van zijn of haar organisatie naar een hoger plan te tillen.

Speel je mee?

Figuur 2: **Het digitaal groeien spelbord** ►

Het digitaal groeien spelbord



DEEL I

DE MINDSET- WERELD

‘Mindset’ is voor veel businesscoaches en geluksgoeroes tegenwoordig hét toverwoord. De boodschap is dan: fix je mindset en je wordt succesvol en gelukkig. Visualiseer waar je naartoe wilt en je droom zal werkelijkheid worden. Het probleem met dit soort claims is dat de juiste mindset alleen, nooit voldoende is voor het realiseren van je volledige potentieel. Een mindset is namelijk geen middel; het is een randvoorwaarde.

Een mindset is een manier van denken en een manier om naar jezelf te kijken. Je manier van denken bepaalt hoe jij denkt over leren, over jezelf en hoe je reageert in verschillende situaties in het dagelijks leven. Deze mindset bepaalt hoe je in het leven staat en vormt het fundament van jouw mentale model: de manier waarop jij en de groep(en) waartoe je behoort beslissingen nemen.

Wanneer je als bedrijf digitaal volwassen wil worden en je het volledige potentieel van online wil benutten, dan is een bepaalde mindset een randvoorwaarde voor duurzame groei. Als deze mindset er niet is, heeft het onder de streep niet zoveel zin om te beginnen met het runnen van online campagnes en het uitbouwen van jouw online aanwezigheid, omdat het dan op de lange termijn nooit zal renderen. Fix je mindset en de rest komt niet vanzelf, maar het zal je wel een stuk gemakkelijker af gaan.

Binnen m’n eigen bedrijf heeft het jaren gekost om te ontdekken dat we beter niet met sommige bedrijven samen kunnen werken. Deze afwegingen maken we niet zozeer op basis van wat een bedrijf doet of in welke markt het zich bevindt – ook al hebben we

daar wel bepaalde voorkeuren in – die afwegingen maken we op basis van mindset.

Wanneer tijdens de eerste gesprekken blijkt dat een potentiële klant niet open staat voor een hoge mate van wederzijds vertrouwen en er geen ruimte is om te experimenteren, dan gaan we simpelweg niet met ze in zee. We kwamen er namelijk achter dat het ontbreken van een bepaalde mindset het recept is voor een bak aan frustratie, lage marges en vooral: minder impact op de lange termijn.

In deel I neem ik je mee in de mindsetwereld. In vijf stappen laat ik je zien wat je kunt doen om jouw mindset digitaal volwassen te maken. Voor de één zal het betekenen dat je mindset 180 graden om zal moeten, voor de ander zal het slechts een kwestie van polijsten en finetunen zijn. Om digitaal volwassen te worden, zul je op een andere manier moeten gaan denken of de manier waarop je denkt moeten upgraden. Dit zal je vervolgens helpen om iedere dag weer betere beslissingen te maken. Met als resultaat: meer rendement uit de dingen die je doet en het makkelijker uitnutten van je volledige potentieel.

HOOFDSTUK 1

DIGITAAL VOLWASSEN WORDEN



WORD EENS VOLWASSEN!

Judy en Richard waren twee trotse immigranten uit Taiwan. Ze woonden in Illinois in de Verenigde Staten toen in 1973 hun zoon Tony werd geboren. Zoals alle ouders wilden ze het beste voor hun zoon. Hij zou de beste kansen krijgen qua opleiding. Hij zou een man worden van status en aanzien. In de ogen van Richard en Judy was één ding zeker: als hun zoon later groot was, dan zou hij dokter worden. Of advocaat.

Tot hun grote teleurstelling koos Tony zijn eigen pad. Hij wilde ‘iets met computers’ gaan studeren. Geen dokter, geen advocaat. Maar hij had tenminste nog een kans op een redelijke baan bij een groot bedrijf, zo hielden Richard en Judy zichzelf voor.

Na zijn studie kreeg Tony een baan aangeboden bij een ICT-dienstverlener. Richard en Judy kregen bijna een hartverzakking toen hij ze vijf maanden later belde en vertelde dat hij ontslag had genomen. Hij wilde voor zichzelf beginnen. Hij kon niet aarden in de corporate omgeving en hij zat vol met ideeën om het anders te doen en zijn leven vorm te geven op een manier die bij hem paste.

Handig genoeg met codes en computers, begon Tony samen met een studievriend een online advertentienetwerkje. Twee jaar later verkochten ze LinkExchange voor \$ 265 miljoen aan Microsoft. Tegenwoordig is Tony Hsieh vooral bekend als CEO van Zappos, internetondernemer en *venture capitalist*. Zijn vermogen wordt geschat op \$ 840 miljoen. Op het moment van schrijven is hij 46 jaar. En Judy en Richard? Die zijn apetrots op hem.

Wat de reden achter Tony's succes ook moge zijn, één ding is duidelijk. Wanneer hij niet anders had durven denken en geen andere keuzes had gemaakt dan zijn directe omgeving, dan had hij zijn succesverhaal nooit kunnen vertellen zoals hij dat doet in zijn boek *Delivering Happiness*. Het was de mindset van Tony om het anders te durven doen die hem ertoe bracht om beslissingen in zijn leven te maken die niet aansloten bij de status quo. Zonder deze instel-

ling had hij nooit zo ontzettend succesvol de vruchten kunnen plukken van het online kanaal.

Tegenwoordig is Tony met zijn bedrijf Zappos een voorbeeld voor veel ondernemers en bedrijven wereldwijd. Het centraal stellen van de klant, de eigenzinnige bedrijfscultuur, het vermogen om snel op veranderingen in te kunnen spelen; het zijn eigenschappen die in de moderne wereld door velen worden nagestreefd of worden gekopieerd.

Tony zag in dat het internet enorme kansen bood en hij handelde daarnaar. Hij was een kind van een eerste generatie mensen waarvan een klein deel al vroeg 'digitaal volwassen' was. De generatie van Tony (generatie X) vormt een brug tussen de generaties die langer geleefd hebben zonder internet (babyboomers) en de generatie die langer leeft met internet dan zonder (millennials). Millennials vormen vervolgens weer een brug naar de generatie die een wereld zonder internet niet kent (generatie Z). Dat betekent dat een groot deel van onze hedendaagse leiders eigenlijk helemaal niet zo *digital native* is. En dat piept en kraakt aan alle kanten.

De effecten die het internet heeft op onze maatschappij en de manier waarop we nadenken over organisaties mag niet worden onderschat. In zijn boek *Reinventing Organizations* beschrijft Frederic Laloux de ontwikkeling die organisaties doormaken als een evolutie waarbij steeds meer vanuit de mens en vanuit de bedoeling wordt georganiseerd. Eén ding ziet Laloux in zijn boek echter over het hoofd: de mate waarin het internet een katalysator is geweest voor deze veranderingen.

Maar liefst 95 procent van onze ondernemers en onze mkb-bedrijven worstelen op dit moment met dezelfde vraagstukken. Hoe zet ik mijn online kanalen effectief in? Hoe maak ik de juiste keuzes in een oerwoud van mogelijkheden? Hoe zorg ik ervoor dat we ook over tien jaar nog steeds bestaan, relevant zijn en waarde toevoegen met wat we doen?



WORD EENS VOLWASSEN!

De antwoorden op deze vragen zijn niet eenvoudig te geven. Wel zijn het vraagstukken die je niet los van elkaar kunt zien. Tegenwoordig is ‘iedereen’ marketeer. Wat je rol in een organisatie ook is, de transparantie die het internet heeft gecreëerd en de mogelijkheden die het biedt om van klanten, medewerkers en relaties ambassadeurs te maken, zouden voor iedere ondernemer reden genoeg moeten zijn om te erkennen dat iedere werknemer in deze tijd marketeer is. De manier waarop je op verjaardagsfeestjes praat over je werkgever, het contact dat je hebt met mensen van buiten de organisatie, de uitingen die je plaatst op social media; het zijn allemaal raakpunten met andere mensen die nu of in de toekomst een potentiële klant, partner of medewerker kunnen worden.

Mensen, middelen, marketing; het zijn geen elementen die je nog los van elkaar kunt zien. Ze vormen één geheel. En slechts wanneer je in staat bent om door een meer holistische bril te kijken, kom je erachter dat de definitie van succes niet zozeer ligt in een formule, maar in de mate waarin je een omgeving creëert waarin groei kan gedijen, zonder dat je vooraf precies definieert wat de route naar deze groei moet zijn.

En dat is even schakelen in de manier waarop we altijd hebben gedacht over marketing en groei. In feite moeten we tot de conclusie komen dat je als ondernemer moet investeren in marketinginnovatie om relevant te blijven. En daar zit ook meteen de achilleshiel voor de meeste mkb'ers: marketinginnovatie moet hoog op de prioriteitenlijst staan, maar het krijgt meestal niet de aandacht die het verdient.

1.1 De achilleshiel van het mkb

Als ik de naam Achilles noem, dan is de kans groot dat je denkt aan Brad Pitt. In de film *Troy* vertolkt hij de rol van de mythische halfgod die deelneemt aan de slag om Troje. Schijnbaar onoverwinnelijk kliëft hij met zijn zwaard door de vijandige linies en doodt hij de Trojaanse prins Hector. Maar onverwacht komt hij toch aan zijn einde, doordat hij door een pijl wordt getroffen op zijn enige zwakke plek: zijn hiel.