

HACKING GROWTH

SEAN ELLIS & MORGAN BROWN



INLEIDING

Toen ik (Sean) in 2008 werd gebeld door Dropbox-oprichter Drew Houston, raakte ik onmiddellijk geïntrigeerd door de hachelijke situatie waarin de één jaar oude start-up verkeerde. Het in de cloud opslaan en delen van gegevens kende al direct een schare aanhangers uit met name de tech-gekke gemeenschap in Silicon Valley. Zelfs voordat het product helemaal klaar was, had Houston al een prototype online gezet om te laten zien hoe de dienst zou werken en dat had hem de steun opgeleverd van de machtige *start-up promotor* Y Combinator, wat weer leidde tot een golf aan zogenaamde *early adopters*.

Toen Houston een tweede video postte op de nieuwssite Digg en de wachtlijst voor de bètaversie in een oogwenk van 5.000 naar 75.000 groeide, was duidelijk dat hij iets had losgemaakt.¹ De volgende golf gebruikers, die na de publieke lancering hadden ingetekend, was blij met de dienst, maar Houston liep nog steeds tegen een muur op bij zijn pogingen ook buiten het tech-wereldje klanten te winnen. En hij had niet veel tijd. De concurrentie was hevig. De start-up Mozy had een voorsprong van drie jaar en een andere, Carbonite, had 48 miljoen dollar weten binnen te halen – versus de 1,2 miljoen dollar van Houston. Ondertussen stonden giganten als Microsoft en Google ook klaar om met cloudopslag aan de gang te gaan. Hoe kon Dropbox zijn klantenbestand vergroten in de schaduw van dergelijke formidabele concurrenten?

Toen Houston me belde, wilde hij weten of ik hem kon helpen met het uitbreiden van hun solide, maar nog niet al te grote bestand van early adop-

ters. Ik was net klaar met mijn periode als interim-directeur Marketing bij Xobni, een start-up opgezet door Drews goede vriend Adam Smith, toen Adam voorstelde om bij elkaar te komen om de uitdagingen te bespreken waar Dropbox voor stond. Ik had in Silicon Valley inmiddels de reputatie van iemand die kon helpen bij het opstarten van bedrijven, en dan vooral bedrijven die met felle concurrentie en beperkte budgetten te maken hadden, zoals Dropbox. Ik had voor het eerst succes geboekt met het bevorderen van groei bij onlinegame-pionier Uproar, wiens site een van de tien grootste van het web werd, met meer dan 5,2 miljoen gamers ten tijde van IPO in december 1999, en dat terwijl ook Sony, Microsoft en Yahoo zich op die markt hadden gestort.² Ik hield me daarna bezig met groei-initiatieven bij LogMeIn, een innovatieve dienst gestart door de oprichter van Uproar. Daar hielp ik eraan mee het bedrijf tot marktleider te maken, ondanks een enorme marketing-campagne van de belangrijkste concurrent, GoToMyPC. Wat was het geheim? Ik werkte met de technici aan het benutten van de technologie voor een voor hen ongebruikelijk doel: nieuwe manieren verzinnen om klanten te zoeken, te vinden en van hen te leren. Daarmee zou ons klantenbestand groeien en zouden we meer waar krijgen voor onze marketingdollars. Ik had totaal geen verstand van programmeren toen ik in 1994 mijn carrière begon met het verkopen van advertentieruimte voor een zaktijdschrift, in een tijd dat bedrijven zich net mondjesmaat op het internet begaven. Maar ik zag de veelbelovende toekomst van internetbedrijven en toen ik de oprichter van Uproar leerde kennen, besloot ik daarom een deel van mijn moeizaam vergaarde centen te investeren in en te gaan werken voor deze gamingportal, opnieuw als advertentieverkoper. Ik zag al snel de gevaren van het vertrouwen op traditionele marketingmethodes – zelfs de nieuwere internetversies van oude methodes, zoals banners – om groei te creëren. Mijn wake-upcall kwam waarschijnlijk toen de grote bedrijven waaraan ik advertentieruimte probeerde te verkopen, zoals Saatchi en Ogilvy, weigerden banners op Uproar aan te bevelen bij hun klanten omdat de site volgens hen een te klein klantenbestand had. Ik raakte door mijn geld heen en dreigde de broodnodige verkoopcommissies mis te lopen. Ik werd door de oprichter plotseling opgezadeld met de taak om meer gebruikers binnen te halen, en wel snel. Ik probeerde het eerst met betaald adverteren op internetportals als Yahoo! en dat leverde al aardig wat groei op. Maar het was duur en – zoals Drew Houston later ook zou ondervinden met Dropbox – de advertenties renderden

onvoldoende. Ondertussen overspoelden Sony, Yahoo! en Microsoft het internet met reclame voor games, en Uproar had, als jonge start-up, bij lange na niet genoeg geld om rechtstreeks de strijd met hen aan te gaan. Ik besepte dat ik iets anders moest verzinnen.

En dat was het moment dat ik een heel nieuwe manier van adverteren verzon. We besloten internetbedrijven toe te staan om Uproar-games gratis aan te bieden op hun site. Zo konden zij hun bezoekers leuke nieuwe mogelijkheden aanbieden en kreeg Uproar bekendheid bij iedereen die deze pagina's bezocht. De oprichter gaf het groene licht en binnen een paar weken hadden de programmeurs en ik een nieuwe game ontwikkeld die heel simpel aan een bestaande website kon worden toegevoegd: een van de eerste ingebouwde widgets. Uproar zou aan de eigenaars van de website slechts \$ 0,50 afdragen voor iedere nieuwe speler die het bedrijf via hun sites binnenhaalde. De lage kosten maakten het voor ons goed behapbaar en omdat de game heel aantrekkelijk was, wilden de bedrijven hem graag op hun site plaatsen. Naast deze aanpak experimenteerden we met een 'voeg deze game aan je site toe'-link, die het voor andere website-eigenaars makkelijker maakte om de game ook aan hun site toe te voegen.

Toen we zagen dat de game aftrek vond, testten we andere versies, om te kijken wat voor ons de beste combinatie was. Het resultaat voor Uproar was een explosieve groei: de gratis games stonden al snel op 40.000 sites, Uproar schoot omhoog naar de top van de gamewereld en gaf de grote bedrijven met hun gelikte marketingcampagnes het nakijken. Veel andere bedrijven hebben sindsdien dezelfde groeistrategie gebruikt, met als bekendste voorbeeld YouTube, dat zijn groei later nog eens extra aanjoeg met het creëren van een ingebouwde videospeler, wat maakte dat je YouTube-video's overal op het internet tegenkwam en online video's een nieuw fenomeen werden.

Het was dit succes dat ervoor zorgde dat de oprichter van Uproar mij vroeg om hem te helpen met het uitbouwen van zijn nieuwe onderneming, LogMeIn. LogMeIn was een ingenieus product dat gebruikers de mogelijkheid gaf om vanaf elke willekeurige pc met internettoegang de bestanden, e-mails en software op hun thuiscomputer te gebruiken. Maar hoewel een agressieve marketingcampagne via zoekmachines aanvankelijk tot een flinke groei in het aantal gebruikers leidde, stagneerde die aanwas op een gegeven moment. Ik realiseerde me dat advertenties ook nu weer te duur bleken voor wat ze opleverden, zeker toen LogMeIn op mijn aanraden van een betaald

naar een *freemium*-model was overgestapt, om zich op die manier te onderscheiden van de grootste concurrent, GoToMyPC. Met meer dan 10.000 dollar aan advertentiekosten per maand wogen de kosten van klantenwerving niet langer op tegen de opbrengsten. Ondanks allerlei probeersels, zoals het gebruikmaken van andere zoekwoorden en advertentieplatforms, bleef de conversieratio bedroevend laag – en dat voor een dienst die duidelijk enorm nuttig was, en bovendien gratis. Dus viel ik opnieuw terug op de technologie om een nieuwe manier te vinden om het probleem op te lossen.

Ik kwam tot de slotsom dat we moesten proberen feedback te krijgen van mensen die zich eerst abonneerden op de dienst maar er vervolgens weer mee stopten. We hadden hun e-mailadressen in ons bestand en we stuurden hun een e-mail waarin we hun vroegen waarom ze LogMeIn niet meer gebruikten. Het lijkt een nogal voor de hand liggende aanpak, maar het was heel nieuw voor die tijd. Al na een paar dagen leverden de collectieve reacties een absoluut ondubbelzinnige verklaring op: men geloofde niet dat de dienst echt gratis was. Het freemium-softwaremodel was toen nog nieuw en het leek voor veel mensen te mooi om waar te zijn. Met dit besef riep ik mijn marketing- en softwareteams bij elkaar om te brainstormen over nieuwe ideeën voor de homepage, zodat aan de gebruikers beter duidelijk werd gemaakt dat er geen addertje onder het gras zat, dat LogMeIn echt een geheel gratis versie van het product aanbood. We experimenteerden met allerlei varianten, maar dat leidde nauwelijks tot verbetering. We besloten een test te doen met een simpele link waarmee je de betaalde versie kon aanschaffen. En daarmee hadden we een winnende combinatie gevonden van design, boodschap en aanbod die leidde tot een verdriedubbeling van de conversieratio. Dat was echter nog maar het begin. Toen we ons wat meer verdiepten in de data, ontdekten we dat er een nog grotere uitval was onder gebruikers die wel de software hadden gedownload maar er vervolgens niets mee deden. We bleven experimenteren, bijvoorbeeld met kleine veranderingen in het installatieproces of de manier om je te abonneren, en uiteindelijk wisten we de conversieratio zo te verbeteren dat zoekadvertenties niet alleen weer kostendekkend werden, maar dat hun winstgevendheid met meer dan 700 procent kon worden opgevoerd. Dat is wat het bedrijf dan ook deed en onmiddellijk zette de groei in.

Ook nu weer was de oplossing binnen enkele weken gevonden, dankzij een recept bestaande uit een gezonde dosis out of the box denken, samen-

werking en probleemoplossing in alle afdelingen van het bedrijf, het real-time testen van en experimenteren met de markt (met vrijwel geen kosten) en een commitment om alert en adequaat op de resultaten in te springen. En dat zijn precies de ingrediënten die ik later vastlegde in de *growth hacking*-methodologie waarover je in dit boek zult lezen.

Natuurlijk waren Uproar en LogMeIn niet de enige start-ups die groei stimuleerden door programmeer- en marketingtechnieken te combineren met de nieuwe mogelijkheden van het internet. Hotmail bijvoorbeeld was een van de eersten die gebruikmaakten van de virale eigenschappen van internetproducten – en hun vermogen ‘zichzelf te verkopen’ – toen ze onder aan elke e-mail die de gebruikers verstuurd de simpele zin toevoegden: ‘ps Maak gebruik van gratis e-mail van Hotmail’, met daarbij een link naar een pagina waarop je een account kon aanmaken.³ PayPal had toen ook al het enorme groeipotentieel aangetoond van synergie tussen een product en een populair internetplatform – in dit geval eBay. Toen het team merkte dat gebruikers van dat platform PayPal aanbevolen als een gemakkelijke manier van betalen, kwamen ze met AutoLink, een manier om automatisch het PayPal-logo toe te voegen aan al hun lopende veilingen. Daarmee verdriedubbelden ze het aantal veilingen op eBay dat PayPal gebruikte en dat leidde weer tot hun virale groei op het platform.⁴ LinkedIn, dat in het eerste jaar maar moeizaam op gang kwam, zag eind 2003 zijn groei enorm toenemen, toen de programmeurs een ingenieuze manier bedachten om leden zonder moeite hun adresboek te laten uploaden en zo hun e-mailcontacten uit te nodigen, waardoor de groei dankzij het netwerkeffect enorm werd versneld.⁵ Bij al deze voorbeelden werd groei niet bereikt via traditionele advertentiemethodes, maar eerder door slim programmeren met een miniem budget.

Manieren om een klantenbestand te creëren, te vergroten en vast te houden die niet waren gebaseerd op traditionele marketingplannen, een prijzige lancering en dure advertenties, maar op het gebruikmaken van softwareontwikkelingen om marketing zelf tot een product te maken, bleken zowel zeer krachtig als ongelooflijk kosteneffectief. Belangrijker misschien nog was dat bedrijven hierdoor enorme hoeveelheden data van hun gebruikers konden verzamelen, opslaan en analyseren, zodat zelfs kleine start-ups konden experimenteren met nieuwe features, nieuwe manieren van informatie overbrengen of branding, of andere nieuwe marketinginspanningen – tegen steeds lagere kosten, steeds sneller en steeds preciezer. Het resultaat was de op-

komst van een rigoureuze aanpak van het stimuleren van een snelle groei via het zeer snelle, cross-functionele experimenteren, waar ik al snel de term *growth backing* voor muntte.

Na het succes van mijn groeistrategie bij LogMeIn besloot ik me te richten op het helpen van jonge bedrijven met het versnellen van hun groei middels experimenteren. Dus toen Drew Houston mij vroeg om voor Dropbox te komen werken, was dat dé kans om de methode die ik had ontwikkeld te implementeren. Mijn eerste stap was een simpel onderzoek naar de huidige gebruikers, om te berekenen wat ik de ‘must have’-score van het product noemde (waarover later meer in dit boek). Bij de enquête werd de simpele vraag gesteld: ‘Hoe zou je je voelen als je Dropbox niet meer zou kunnen gebruiken?’ De mogelijke antwoorden waren: ‘Heel teleurgesteld’, ‘Enigszins teleurgesteld’, ‘Niet teleurgesteld’ of ‘N.v.t. / Ik gebruik het product niet meer’. (Ik formuleerde de vraag op deze manier omdat ik merkte dat aan mensen vragen of ze tevreden waren met een product weinig diepere inzichten opleverde; teleurstelling was een veel betere graadmeter voor productloyaliteit dan tevredenheid.) Ik had deze enquête al bij talloze start-ups gebruikt en had ontdekt dat bedrijven waarbij meer dan 40 procent van de respondenten zei dat ze ‘heel teleurgesteld’ zouden zijn als ze het product niet langer konden gebruiken, een sterk groeipotentieel hadden. De bedrijven daarentegen waar dat aantal onder de 40 procent lag, kwamen vaak veel moeizamer tot groei in de betreffende bedrijfstak (dit als gevolg van onverschilligheid van gebruikers). Toen ik de resultaten van de enquête onder ogen kreeg, stond zelfs ik versteld. Dropbox’ score was buitengewoon, met name voor klanten die ten volle gebruik hadden gemaakt van de mogelijkheden van het product.

Dit gaf aan dat er een enorm groeipotentieel aanwezig was, en de volgende uitdaging was om uit te vogelen hoe we dat konden aanboren. Dus stelde ik Houston voor om te experimenteren met alternatieve manieren om de groei te bevorderen en niet alleen te vertrouwen op betaalde advertenties. Houston stemde daarmee in en stelde me aan als interim-hoofd Marketing voor de duur van zes maanden. Houston, die aan het MIT was afgestudeerd als ingenieur, had zijn kennis al ten goede aangewend om het Dropbox-product te creëren; nu zou hij met zijn vaardigheden helpen het product bij veel meer mensen onder ogen te brengen – en ervoor te zorgen dat ze het fantastisch vonden.

Daarna volgde de tweede stap in het groeiproces: een duik in de gebruikersgegevens van Dropbox. Dat leidde onder andere tot de ontdekking dat een derde van de Dropbox-gebruikers erin was gestapt na aanbevelingen van bestaande gebruikers. Dat betekende dat er veel mond-tot-mondreclame was, ook al stimuleerde dat de groei nog niet voldoende. Houston had met andere woorden een product gecreëerd waar mensen echt van hielden en waar ze enthousiast over praatten met hun vrienden. Toch werd daarmee het potentiële aantal nieuwe klanten bij lange na nog niet gehaald. Dit was een treffend voorbeeld van de zogenaamde *Field of Dreams*-denkfout, die je nog maar al te vaak tegenkomt in de wereld van de start-ups. Het gaat hierbij om de misvatting dat je alleen maar een opzienbarend product nodig hebt en dat ‘ze [de klanten] dan vanzelf volgen’.

Stel nu eens, zo vroeg ik me af, dat Dropbox een manier zou vinden om zijn toch al goede mond-tot-mondreclame nog eens extra te verbeteren, door het voor de fans van het eerste uur makkelijker en aantrekkelijker te maken om de boodschap aan veel meer vrienden te verkondigen? Drew en ik brainstormden hierover met Albert Ni, een stagiair die Dropbox hier speciaal voor had aangetrokken, en tezamen besloten we een *referral*-programma te creëren, vergelijkbaar met dat wat PayPal met zoveel succes had geïmplementeerd. Het enige addertje onder het gras was dat PayPal in ruil voor het gebruik van de link beloofde 10 dollar bij te schrijven op de rekening van de PayPal-klant en hoewel de totale kosten daarvan nooit officieel zijn vrijgegeven – medeoprichter Elon Musk schatte dat later op 60 tot 70 miljoen dollar – kon Dropbox het zich volstrekt niet permitteren om gebruikers te ‘kopen’ om zo de mate van groei te bereiken die we wilden.⁶ Toen kregen we een ingeving: als we de mensen nu eens iets anders konden bieden wat ze hooglijk waardeerden – meer opslagruimte – in ruil voor doorverwijzing? Dropbox gebruikte in die tijd Amazons relatief goedkope S3-webserver (die een paar jaar daarvoor waren gelanceerd) voor de dataopslag, wat betekende dat het tamelijk simpel (en goedkoop) was om meer ruimte aan zijn infrastructuur toe te voegen. Met PayPals programma als voorbeeld knutselde ons kleine team een programma in elkaar dat de gebruikers 250 megabytes aan extra opslagruimte bood als ze de dienst aanbevelen bij vrienden, die er zelf ook 250 megabytes bij kregen. In die tijd stonden 250 megabytes gelijk aan een hele harddisk aan opslagruimte, dus dat was een behoorlijk genereus aanbod.

Zodra we dit programma hadden geïmplementeerd, zagen we onmiddellijk uitnodigingen uitgaan via e-mail en social media, resulterend in een toename van 60 procent aan gebruikers. Het plan werkte – zoveel was duidelijk – maar daarmee hield het nog niet op: we waren vastbesloten om er alles uit te halen en ons team werkte wekenlang vol overgave aan het optimaliseren van elk onderdeel van het programma, van het overbrengen van de boodschap tot de details van het aanbod, tot de e-mailuitnodigingen, tot de gebruikerservaring en interface-elementen. Voor het implementeren van een methode die ik ‘in hoog tempo testen’ noem, begonnen we de doeltreffendheid van onze experimenten in bijna real time te evalueren. Twee keer per week bekeken we de resultaten van elk nieuw experiment om te zien wat werkte en wat niet, en we gebruikten die data om te beslissen welke veranderingen we vervolgens zouden testen. Langzaam maar zeker werden de resultaten steeds beter en begin 2010 stuurden Dropbox-gebruikers meer dan 2,8 miljoen uitnodigingen per máánd naar hun vrienden, en was het bedrijf gegroeid van een kleine honderdduizend gebruikers ten tijde van de lancering naar meer dan 4 miljoen. En dat allemaal in nog geen veertien maanden en zónder traditionele marketinguitgaven: geen banners, geen betaalde reclame, geen opkoop van e-mailbestanden. Nadat ik in het voorjaar van 2009 weer was vertrokken, stelde Dropbox zelfs negen maanden lang geen nieuwe fulltime marketeer aan.⁷

Terwijl dit allemaal gaande was, vond deze nieuwe benadering van groei en retentie – een die het oude model van grote marketingbudgetten en onwetenschappelijke, niet-meetbare tactieken overboord gooide ten gunste van meer kosteneffectieve, consistente en door data gedreven methodes – steeds meer ingang in Silicon Valley. Vernieuwers bij andere bedrijven begonnen ook methodes te ontwikkelen waarbij inventieve ideeën betreffende groei snel werden bedacht en getest. Eind 2007 stelde Facebook een groei-team samen van vijf mensen, The Growth Circle genoemd, waarbij experts op het gebied van productmanagement (waaronder hun langstzittende productmanager, Naomi Gleit), internetmarketing, data-analyse en software-ontwikkeling werden samengebracht. Het team werd geleid door een gedreven voormalig hoofd Productmarketing genaamd Chamath Palihapitiya, die Mark Zuckerberg adviseerde zijn pogingen om het aantal gebruikers van de site te doen groeien op een andere manier aan te pakken. Hoewel Facebook, dat op dat moment 70 miljoen gebruikers telde, al een opmerkelijke groei

had weten te realiseren, leek het erop dat de grenzen van de groei waren bereikt voor het bedrijf. Dus gaf Zuckerberg het team de opdracht om zich uitsluitend te focussen op experimenteren met manieren om door dat plafond heen te breken. Toen het team succes na succes aan elkaar reeg, zag Zuckerberg dat zijn investering in het nieuwe team zich uitbetaalde en stopte hij er meer mankracht in, zodat het team nog meer kon experimenteren en de site nog sneller kon laten groeien.⁸

Een van hun grootste doorbraken, het creëren van een vertaalprogramma om de internationale groei te bevorderen, laat goed zien waarom het growth-hackingmodel zo verschilt van de traditionele marketingbenadering. Het merendeel van Facebooks 70 miljoen gebruikers woonde op dat moment in Noord-Amerika en dus was duidelijk dat het binnenhalen van internationale gebruikers een enorme groei zou opleveren. Maar dat zou betekenen dat het product moest worden vertaald in elke denkbare taal – een afschrikwekkend vooruitzicht. De oude manier zou zijn: de tien meest gesproken talen identificeren en plaatselijke vertaalteams inhuren, land voor land. Maar in plaats daarvan construeerden de technici van het groeiteam, onder leiding van Javier Olivan, een vertaalmachine waarmee Facebooks eigen gebruikers via een crowdsourcingmodel de site konden vertalen in elke gewenste taal. Andy Johns, een autoriteit op het gebied van growth hacking die werkte voor het groeiteam van Facebook, zei hierover: ‘Groeï ging niet om het inhuren van tien personen per land en die in de twintig belangrijkste landen installeren en dan groei verwachten. Groei ging om het ontwerpen van systemen op maat die onze gebruikers in staat stelden het product voor ons te laten groeien.’ Johns heeft het een van de significantste aanjagers genoemd voor het immense bereik dat Facebook tegenwoordig heeft.⁹

Terwijl het gebruikersbestand van Facebook groeide, raakte ook de growth-hackingmethode steeds meer in zwang (zij het op een veel kleinere schaal). Dat was deels te danken aan het aantal Facebook-werknemers dat nieuwe start-ups begon, zoals Quora, Uber, Asana en Twitter, en deze methodes ook daar toepaste. En terwijl ik growth hacking met groot succes implementeerde bij nog twee start-ups (Eventbrite en Lookout) gingen bedrijven als LinkedIn, Airbnb en Yelp over op vergelijkbare, op experimenteren geschoeide benaderingen.

Neem nu bijvoorbeeld Airbnb. De oprichters daarvan hadden zoveel moeite met het winnen van klanten dat ze de site drie keer lanceerden alvo-

rens er een beetje groei in kwam. Ondertussen zaten ze zo krap bij kas dat ze tijdens de presidentsverkiezingen in 2008 hun heil zochten in het verkopen van ontbijtgranen – met slimme namen als Obama’s O’s en Cap’n McCain’s – om de eindjes aan elkaar te knopen (hun financiële toestand werd zo precair dat Brian Chesky en Joe Gebbia op een rantsoen van onverkochte ontbijtgranen leefden tot ze meer geld wisten los te krijgen). Het team probeerde alle mogelijke ideeën om het gebruikersbestand te laten groeien, en die waren allemaal even onsuccesvol. Tenminste, totdat ze stuitten op een nog niet aangeboorde goudmijn voor groei met een briljante growth hack, die sindsdien tot een ware Silicon Valley-legende is uitgegroeid. Het team wist dankzij een uitgekiend softwareprogramma en na veel experimenteren een manier te vinden om Airbnb-listings naadloos op Craigslist te krijgen, en dat zonder kosten. Als je nu die populaire site doorzocht op een vakantie-huis, kreeg je automatisch een Airbnb-pop-up te zien met zijn listings.

De genialiteit van deze hack kan moeilijk worden overschat. Omdat Craigslist Airbnb (of wie dan ook) niet toestond om nieuwe listings te posten, moest het team zien te achterhalen hoe Craigslist nieuwe listings toevoegde, om vervolgens die stappen in zijn eigen software in te bouwen. Dat betekende dat ze moesten begrijpen hoe het postingsysteem van Craigslist werkte, welke categorieën vakantiehuizen in de verschillende steden werden gepost en wat de beperkingen waren van wat er kon worden gepost op Craigslist, zoals regels omtrent afbeeldingen en het formatteren van de listings, en nog veel meer. Andrew Chen, verantwoordelijk voor de groei van het aantal chauffeurs bij Uber, omschreef de hack als volgt: ‘Dit soort integratie is geen kattenpis. Je moet op heel veel kleine details letten en het zou me niet verbazen als de aanvankelijke integratie een aantal heel slimme mensen heel wat tijd heeft gekost om die te perfectioneren.’ Hij concludeerde: ‘Laten we wel wezen: een traditionele marketeer zou nauwelijks op het idee komen van een dergelijke integratie – er zijn te veel technische details nodig om die te kunnen verwezenlijken. Dit kan dan ook alleen maar zijn ontsproten aan het brein van een programmeur belast met de opdracht om meer gebruikers van Craigslist te verwerven.’¹⁰

Deze ingewikkelde integratie betekende dat Airbnb-listings snel op Craigslist terechtkwamen, waar miljoenen mensen doorklikten naar Airbnb. En zo schoten de kamerboekingen zonder één cent aan reclamekosten omhoog. Toen de integratie eenmaal een feit was, werkte het team aan het ver-

dienen aan deze ongeëvenaarde ‘blauwe oceaan’. Ze maten en optimaliseerden de respons op de listings, inclusief hoe ze overkwamen op Craigslist, de gebruikte koppen et cetera.¹¹ Hoewel Craigslist uiteindelijk het oneigenlijke gebruik blokkeerde, had Airbnb een enorm momentum gecreëerd en ging het team door met hun experimenten om de groei te bevorderen. Het bedrijf doet dat nog steeds en we zullen in latere hoofdstukken enkele van zijn recentere succesvolle experimenten introduceren.

Door de traditionele bedrijfsculturen te doorbreken en teams samen te stellen die experts op het gebied van analyse, programmeren, productmanagement en marketing samenbrengen, stelt growth hacking bedrijven in staat om krachtige data-analyse en technische knowhow efficiënt te combineren met marketingexpertise, om zo snel veelbelovende groeimogelijkheden te ontdekken. Door direct interessante ideeën te testen en ze te evalueren op grond van objectieve statistieken, leidt growth hacking tot een veel sneller inzicht in welke ideeën waardevol zijn en welke verworpen moeten worden. Het is de oplossing voor het misplaatste, vaak nogal koppige geloof in marketingmethodes die niet werken en het vervangt verkwistende, achterhaalde en onbewezen benaderingen door in de markt geteste en op data gebaseerde alternatieven.

WIE KAN EEN GROWTH HACKER WORDEN?

Growth hacking is niet alleen een instrument voor marketeers. Het kan worden gebruikt bij productinnovatie en bij de voortdurende verbetering van producten, maar ook om een al bestaand klantenbestand te laten groeien. Het is wat dat betreft nuttig voor iedereen, van productontwikkelaars tot programmeurs tot ontwerpers tot verkopers tot managers.

Het is niet alleen maar een instrument voor ondernemers; het kan in feite even effectief worden geïmplementeerd in een groot, gerenommeerd bedrijf als in een kleine start-up. Als je voor een groot bedrijf werkt, hoef je trouwens geen ingewikkelde, bedrijfsbrede opdracht te hebben om growth hacking te implementeren. Het is zowel op grote schaal (bedrijfsbreed) als op de kleinste schaal (één specifieke campagne of project) te gebruiken. Dat betekent dat elke afdeling, elk projectteam het growth-hackingscenario kan gebruiken door de in de volgende hoofdstukken beschreven procedure te volgen.

Deze methode is de motor die het fenomenale succes heeft aangedreven

van niet alleen de hierboven genoemde bedrijven, maar van veel van de andere snel groeiende ‘unicorns’ uit Silicon Valley, inclusief Pinterest, BitTorrent, Uber, LinkedIn en nog tientallen meer. De populaire mythe over de spectaculaire groei van deze bedrijven is dat ze gewoon met een zakelijk idee kwamen dat ‘insloeg als een donderslag bij heldere hemel’ – een idee dat zo briljant en vernieuwend was dat het de markt stormenderhand veroverde. Toch is dit een verkeerde voorstelling van zaken. Massaal gebruik kwam snel noch gemakkelijk tot stand voor deze grootmachten; verre van zelfs. Het was niet de onbevleete ontvangenis van een product dat de wereld verandert en ook niet één enkel inzicht, toevallige doorbraak of een geniale ingeving die deze bedrijven naar het succes heeft gestuwd. Hun succes was in werkelijkheid het gevolg van het methodisch en razendsnel ontwikkelen en testen van ideeën over productontwikkeling en marketing, en het gebruik van data over gebruikersgedrag om tot de winnende ideeën te komen die groei stimuleerden.

Als dit proces je bekend voorkomt, zal dat waarschijnlijk komen doordat je een vergelijkbare benadering bent tegengekomen bij de agile manier van werken van softwareontwikkelaars of bij de Lean Startup-methodologie. Wat deze twee benaderingen hebben gedaan voor respectievelijk nieuwe businessmodellen en productontwikkeling, doet growth hacking voor het aantrekken en vasthouden van klanten en voor de groei van de inkomsten. Voortbouwen op deze methodes was vanzelfsprekend voor Sean en andere start-upteams, omdat de bedrijven die Sean adviseerde en ook andere die de methode ontwikkelden, wemelden van het programmeertalent dat vertrouwd was met deze methodes, en omdat de oprichters van die bedrijven hun klantengroei op eenzelfde manier wilden aanpakken als de programmeurs hun software- en productontwikkeling. Cruciaal voor een flexibele ontwikkeling is het verhogen van de snelheid waarmee de ontwikkeling verloopt. Het gaat om korte ‘sprints’ bij het coderen en het herhaaldelijk blijven testen van het product. De Lean Startup nam de praktijk van het snel ontwikkelen en frequent testen over en streefde er daarnaast naar om zo snel mogelijk een *minimal viable product* op de markt te brengen, zodat echte gebruikers feedback konden geven en er zo een levensvatbaar bedrijf ontstond. Growth hacking nam de voortdurende cyclus van verbetering en snelle en herhaaldelijke evaluatie over van beide methodes en paste die toe bij het bewerkstelligen van klanten- en winstgroei. Bij dat proces brak de growth-hackingmethode de traditionele muren af tussen marketing en software-

ontwikkeling, om zo nieuwe marketingmethodes te ontdekken die in het product zelf zijn ingebouwd en die je alleen kunt toepassen met meer technische kennis.

De growth-hackingpraktijken die door deze vroege gebruikers en hun volgelingen werden bedacht, zijn daarna verfijnd tot een uitgekende methodologie – en mondden uit in een krachtige beweging met duizenden en duizenden beoefenaars over de hele wereld. Deze levendige gemeenschap van growth hackers omvat onder anderen entrepreneurs, marketeers, software-ontwikkelaars, productmanagers en data-analisten, en dat niet alleen uit de wereld van de start-ups, maar uit alle lagen van het bedrijfsleven, van technologie, groothandel, professionele dienstverlening en entertainment tot zelfs de politieke arena.

En hoewel de toepassing ervan op detailniveau kan variëren, zijn de kernelementen van de methode de volgende:

- het creëren van een cross-functioneel team, of een aantal teams die de grenzen tussen de traditionele bolwerken van marketing en productontwikkeling afbreken en talenten combineren;
- het gebruik van kwalitatief onderzoek en kwantitatieve data-analyse om dieper inzicht te verkrijgen in gedrag en voorkeuren van gebruikers;
- het snelle ontwikkelen en testen van ideeën en het gebruik van rigoureuze maatstaven om de resultaten te evalueren – en er daarna ook naar handelen.

Maar ondanks de bewezen effectiviteit van growth hacking, de groeiende acceptatie ervan en het gemak waarmee het kan worden toegepast in vrijwel elke bedrijfstak, bestaat er nog steeds geen definitief, gezaghebbend handboek dat je stap voor stap door dit proces leidt.

En dat is precies wat dit boek wil zijn.

EEN DEFINITIEVE GIDS

We besloten dit boek te schrijven omdat we het enorme potentieel van growth hacking zagen, voor alle soorten bedrijven, en omdat we begrepen dat er een grote behoefte was aan een beter begrip van het proces en aan een gids voor de beste manieren om het te implementeren. Growth hacking is een wezenlijk nieuwe en enorm krachtige benadering van marktontwikke-

ling, maar hoe je het met optimaal effect kunt inzetten, is voor velen nog niet duidelijk.

Sean is niet alleen een van de leidende vernieuwers op dit gebied, hij is ook de oprichter van de website GrowthHackers.com, de belangrijkste bron van informatie over growth hacking. Het is de thuishaven van een bloeiende gemeenschap, met leden van over de hele wereld, en de site trekt miljoenen bezoekers. Het feit dat we elke dag worden bestookt met vragen over de beste aanpak is een duidelijke indicatie van hoeveel verwarring er nog bestaat over de werking en toepassing van growth hacking. Dus besloten we de definitieve gids te schrijven, een die marketeers, managers, projectontwikkelaars, oprichters en vernieuwers van elk denkbaar bedrijf kunnen raadplegen om growth hacking binnen hun team of bedrijf te laten werken.

We zullen daarbij de inzichten verwerken die Sean heeft opgedaan bij Dropbox, Uproar, LogMeIn en vele andere, enorm succesvolle bedrijven, en ook bij het laten groeien van zowel de GrowthHackers-community als zijn eigen start-up Qualaroo, een snelgroeiend bedrijf dat gebruikersgedrag onderzoekt en monitort. We hebben ook de inzichten verwerkt van de vernieuwende teams op dit gebied bij snelgroeiende bedrijven als Facebook, Evernote, LinkedIn, Yelp, Pinterest, HubSpot, Stripe, Etsy, BitTorrent en Upworthy. En we hebben geput uit onze interviews met de leiders die growth hacking hebben geïntroduceerd bij een aantal van de grote gevestigde bedrijven, waaronder Walmart, IBM en Microsoft. We combineren onze eigen ervaringen met de wijsheid van al deze doorgewinterde experts en hun verhalen, om zo een ‘scenario’ voor growth hacks te bieden waaruit lezers inspiratie kunnen halen en dat ze kunnen afstemmen op hun eigen zakelijke doelen.

Het resultaat is het eerste praktische, toegankelijke handboek op het gebied van growth hacking – geschreven door een van de bedenkers, in samenwerking met een van de meest ervaren beoefenaars – dat kan worden gebruikt door teams, afdelingen en bedrijven van welke aard dan ook.

EEN NIET TE STOPPEN GROEIMACHINE

Stagnerende groei is zonder twijfel een van de schadelijkste en urgentste problemen voor het huidige bedrijfsleven en dat geldt niet alleen voor start-ups, maar voor vrijwel elke onderneming, klein of groot, in vrijwel elke bedrijfstak. Een artikel in *Harvard Business Review* over stagnerende groei meldde dat

uit een groot onderzoek was gebleken dat 87 procent van de onderzochte bedrijven wel één of meerdere periodes had gekend waarin de groei schrikbarend inzakte, en dat ‘bedrijven gemiddeld 74 procent van hun marktkapitalisatie verliezen [...] in het decennium rond een stagnerende groei’. De auteurs benadrukten bovendien dat het probleem in de toekomst alleen maar zal verergeren en dat ‘alle tekenen wijzen op een toenemend risico op stagnering in de nabije toekomst’, doordat de ‘houdbaarheidsdatum van gevestigde businessmodellen steeds korter wordt’. Oorzaken van stagnerende groei zijn volgens hen onder andere problemen ‘bij het managen van de interne processen voor het updaten van bestaande producten en diensten en het creëren van nieuwe’ en ‘het te snel loslaten van de kernwaarden: het niet volledig exploiteren van de groeimogelijkheden van het bestaande bedrijfsmodel’.¹² Growth hacking biedt een krachtige oplossing voor beide problemen.

Simpel gesteld moet elk bedrijf zijn klantenbestand laten groeien om te overleven en te floreren. Maar growth hacking gaat niet alleen over hoe je nieuwe klanten aantrekt. Het gaat over hoe je hen inpalmt, activeert en voor je wint, zodat ze terug blijven komen voor meer. Het gaat over hoe je snel inspringt op hun steeds wisselende behoeften en verlangens en van hen niet alleen een groeiende bron van inkomsten maakt, maar ook gepassioneerde ambassadeurs die door mond-tot-mondreclame bijdragen aan de groei van jouw merk of product.

Een van de belangrijkste opdrachten voor groeiteams is het vinden van ook dat laatste beetje groeipotentieel in je producten door uiterst nauwgezet en voortdurend nieuwe invalshoeken en eigenschappen te testen en daarover te communiceren naar gebruikers. Intrinsiek aan de methode is ook de zoektocht naar nieuwe mogelijkheden voor productontwikkeling, of dat nu is via gebruikersgedrag of feedback, of misschien door het experimenteren met manieren om winst te halen uit nieuwe technologieën als machine learning of kunstmatige intelligentie.

Bij veel bedrijven die pionierden met de methode is die van zo doorslaggevend belang geweest voor hun succes dat groeiteams soms wel meer dan honderd leden kenden, vaak onderverdeeld in subteams gericht op specifieke missies, zoals bijvoorbeeld retentie of het creëren van een mobiel gebruikersbestand. Sommige bedrijven hebben zelfs subteams van verschillende groottes geformeerd en de mix van personeel en hun nieuwe verantwoordelijkheden afgestemd op de specifieke eisen van hun bedrijfstak. Bij LinkedIn

bijvoorbeeld is het groeiteam uitgebreid van 15 personen bij de start tot meer dan 120 leden, die weer zijn onverdeeld in vijf eenheden gewijd aan netwerkgroei, SEO/SEM-operaties, *onboarding*, internationale groei, en betrokkenheid en hernieuwd enthousiasme bij klanten.¹³ Bij Uber is het groeiteam onderverdeeld in groepen, die zich onder andere richten op het aantrekken van meer chauffeurs, op internationale expansie en dergelijke.¹⁴

Er is voor bedrijven tegenwoordig geen enkele reden om níét een groeiteam te formeren – of misschien zelfs meerdere teams – maar ze moeten dan wel traditionele organisatiestructuren of traditionele marketingstrategieën durven los te laten. Groeiteams vervangen niet per se de traditionelere afdelingen; ze zijn er eerder een aanvulling op en helpen die met het optimaliseren van hun aanpak. Voor jonge start-ups is het beter de oude organisatievormen te mijden, maar als het bedrijf groeit, kunnen naast een toegewijd groeiteam ook traditionelere organisatievormen ontstaan. Bij grotere, gevestigde bedrijven kunnen teams een aanvulling zijn op de bestaande product-, marketing-, ontwerp- en *business intelligence*-afdelingen, en met hen samenwerken en hen helpen effectievere onderlinge communicatie te bewerkstelligen.

Zoals Seans ervaringen bij Dropbox laten zien kan het proces zelfs al door het kleinst mogelijke team worden geïmplementeerd, een team dat bij veel start-ups, zeker in de eerste groeifase, zou moeten worden geleid door de oprichter en het hele bedrijf zou moeten omvatten. In grotere bedrijven die te kampen hebben met bestaande structuren en een cultuur die wars is van verandering, kunnen kleine, onafhankelijke teams worden geformeerd, zelfs voor begrensde projecten als de lancering van een nieuw product of een specifiek marketingkanaal gericht op mobiel. Teams kunnen uiteenlopen van toegewijde, nieuw in het leven geroepen eenheden tot groepen met al bestaand personeel uit diverse delen van de organisatie tot ad-hocgroepen die al naar behoefte worden geformeerd. Vele zullen zich in de loop van de tijd ontwikkelen qua groei, focus en verantwoordelijkheid, om zo tegemoet te komen aan de specifieke behoeften van het bedrijf op een bepaald moment.

Growth hacking is een methode die makkelijk kan worden toegesneden op en aangepast aan de specifieke behoeften van welk team of bedrijf dan ook, groot of klein en in elk stadium van zijn groei. En het zal je heel veel opleveren. Hieronder volgen enkele voordelen van growth hacking en leggen we uit waarom die nu meer dan ooit essentieel zijn.

HET OVERLEVEN VAN ONTWRICHTING

Elk soort bedrijf moet tegenwoordig de growth-hackingmethode implementeren, van de kleinste start-up tot de meest gerenommeerde bedrijven. Als ze dat niet doen, dreigen ze te worden ontworcht door een concurrent die dat wel doet.

Het wil wat zeggen als zelfs grote, gerenommeerde bedrijven als IBM en Walmart beginnen in te zien dat growth hacking cruciaal is als je wilt overleven. Alle bedrijven zijn tegenwoordig tenslotte in zekere zin internetbedrijven, zelfs als hun activiteiten op internet niet verder gaan dan marketing en sales, en ze het niet gebruiken voor productontwikkeling. Maar in het huidige zakelijke landschap, waarin marktleiders schijnbaar van de ene op de andere dag ontworcht kunnen raken, is er een grote behoefte aan de snelle inburgering van nieuwe technologische hulpmiddelen en aan het voortdurend experimenteren met productontwikkeling en marketing. Je ziet ook dat dit besef zich inmiddels als een olievlek uitbreidt van het domein van digitale producten naar allerlei soorten bedrijven.

Dit proces zal alleen nog maar sneller gaan nu het Internet of Things zich aandient en meer en meer producten ‘smart’ worden gemaakt via een verbinding met het internet en met andere producten. Nu de werelden van de fysieke producten en software steeds meer met elkaar versmelten, zal het spoedig niet alleen mogelijk zijn om producten continu en in real time te monitoren en te updaten, het zal zelfs noodzakelijk zijn om dat te doen, wil je concurrerend blijven. Jeffrey Immelt, CEO van General Electric, zei onlangs dat ‘elk industrieel bedrijf een softwarebedrijf zal worden’, en datzelfde kan worden gezegd van bedrijven op het gebied van consumptiegoederen, media, financiële dienstverlening et cetera.¹⁵ De gezaghebbende bedrijfsanalist Michael Porter en zijn medeauteur James Heppelmann, CEO van softwarebedrijf PTC, beweren in een artikel in *Harvard Business Review* dat het vermogen van bedrijven om ook na de verkoop betrokken te blijven bij hun producten ‘de focus van de relatie met de klant laat verschuiven van verkopen – vaak een eenmalige transactie – naar het maximaliseren van de waarde die de klant ook na langere tijd nog aan het product toekent’. Ze benadrukken dat deze verschuiving leidt tot ‘de behoefte om productontwerp, cloud-activiteiten, betere service en de betrokkenheid van de klant gezamenlijk te coördineren’. In onze ervaring is een cross-functioneel groeitem de beste – en kosteneffectiefste – manier om dat te bereiken.¹⁶

Een bedrijf dat heel slim technologie inzet om voortdurend zijn producten te testen, te updaten en te verbeteren – en in dat proces nieuwkomers op de markt afweert – is de pionier op het gebied van elektrische auto's: Tesla Motors. Het bedrijf kent geen jaartallen toe aan zijn modellen, maar stuurt regelmatig updates naar de software van de auto en verbetert de prestaties van de auto's (zoals het toevoegen van de zelfbesturingstechnologie) in real time in plaats van te wachten op het uitkomen van een nieuw model. Het bedrijf houdt ook het functioneren van de auto bij en stuurt een bericht aan de eigenaar als reparaties nodig zijn. Vanwege zijn plannen om de verkopen in de komende jaren enorm uit te breiden, heeft het bedrijf talent binnengehaald van zowel het groeiteam van Facebook als dat van Uber. 'Wij vormen een totaal nieuw groeiteam, dat haalbare oplossingen moet verzinnen en optimaliseren om de acceptatie van ons product te versnellen.'¹⁷

DE NOODZAAK VAN SNELHEID

Growth hacking is ook een antwoord op de urgente behoefte aan snelheid, die tegenwoordig door elk bedrijf wordt gevoeld. Het snél vinden van groeioplossingen is cruciaal in het steeds concurrerder en sneller veranderende bedrijfsleven van vandaag de dag. Door een revolutionaire aanpassing van gevestigde bedrijfsprocessen op het gebied van het ontwikkelen en het in de markt zetten van producten, waarbij het continu testen op de markt wordt geïnstitutionaliseerd en systematisch en in real time op de eisen van de markt wordt ingespeeld, maakt growth hacking bedrijven veel dynamischer. Het stelt ze in staat nieuwe kansen te grijpen en problemen aan te pakken – snel. Dat geeft degenen die de methode implementeren een belangrijk concurrentievoordeel en dat zal alleen nog maar krachtiger worden als het tempo waarin het bedrijf opereert blijft toenemen.

De behoefte die er tegenwoordig bestaat aan grote flexibiliteit bij het aanwenden van nieuwe technieken en platforms kan niet worden overschat. In het traditionele businessmodel, dat bij de meeste bedrijven nog steeds wordt gehanteerd, worden productmanagement, marketing, sales en software ondergebracht in aparte units met elk hun eigen prioriteiten en beperkte onderlinge interactie. Productteams doen het marktonderzoek, stellen de productspecificaties op en schatten het marktaandeel in. Pas als het product helemaal is gedefinieerd, wordt het overgedragen aan de productieafdeling

van het bedrijf, die vervolgens een kant-en-klaar product voor de markt aflevert. Marketeers gaan ondertussen aan de slag met marketingplannen zodra ze de research en de specificaties van het productteam binnen hebben. Ze trekken daarbij vaak bureaus van buiten aan, die nog verder af staan van het eigen personeel, om de promotie en dergelijke te plannen. Pas wanneer het product de deur uit gaat, gaat het bedrijf werken aan het maximaliseren van de verkopen en worden gegevens uit het veld terugsneluist naar de product- en marketingteams om de volgende productversie te sturen. Deze hoogst inefficiënte methode kan kwartalen tot zelfs wel jaren in beslag nemen en zorgt voor een enorme achterstand bij het inspelen op veranderende consumenteneisen of technologische ontwikkelingen. Ze vertraagt ook het uitrollen van de nieuwe mogelijkheden, productverbeteringen en marketingkanalen waarmee je je klanten kunt bereiken.

Zowel start-ups als gevestigde bedrijven kunnen zich dus, met andere woorden, simpelweg niet veroorloven om te worden geremd door vastgeroeste organisatievormen. Doordat growth hacking deze barrières doorbreekt, stelt het teams en bedrijven in staat om soepeler en sneller in te springen op de steeds veranderende eisen van de markt. Daarmee wordt het uitrollen van nieuwe producten en eigenschappen versneld, evenals het creëren en implementeren van marketing- en verkoopstrategieën die cruciaal zijn voor het aantrekken en activeren van en het verdienen aan klanten. Deze behoefte aan snelheid is ook de reden dat een van de belangrijkste eigenschappen van growth hacking is dat er in het hoogst mogelijke tempo geëxperimenteerd wordt. Zoals Facebooks onderdirecteur Groei Alex Schultz het stelt: ‘Als jij één keer in de twee weken je normen bijstelt, en je concurrent doet dat elke week, dan zal die concurrent na twee maanden al tien keer zoveel tests gedaan hebben als jij. Die concurrent zal dan dus ook tien keer zoveel geleerd hebben over zijn product [als jij].’¹⁸

DATAGOULD DELVEN

Nog een manier waarop growth hacking bedrijven een cruciale voorsprong geeft op de concurrentie, is door ze te helpen effectief gebruik te maken van de bergen aan klantgegevens die je met de huidige techniek steeds makkelijker kunt verzamelen. Al die data bevatten gouden inzichten voor groei, maar toch hebben bedrijven van groot tot klein de grootst mogelijke moeite om

daar gebruik van te maken en de waardevolle klompjes eruit te halen die ergens diep in deze bergen informatie schuilgaan. De meeste bedrijven moeten nog methodes ontwikkelen om op een geïntegreerde manier klantgegevens te verzamelen. Productmanagers houden misschien enquêtes en doen tests zonder de marketingafdelingen daarbij te betrekken, die zelf ook vaak hun eigen data verzamelen en die onafhankelijk van andere teams gebruiken. Reclamebureaus worden ingehuurd om advertentiecampagnes op te zetten en data te verzamelen zonder input van andere afdelingen over welke informatie nuttig is om te verzamelen. Ondertussen krijgen programmeerteams eisen voorgekauwd, gebaseerd op gegevens van gisteren die achterhaalde klantenbehoeften weerspiegelen.

Het gevolg is dat bedrijven ofwel handelen op grond van de verkeerde, vaak oppervlakkige data, óf er is zoveel interne fragmentatie dat de krachtigste groei-ideeën en -mogelijkheden over het hoofd worden gezien omdat ze de puntjes niet met elkaar kunnen verbinden.

Growth hacking voorziet in een methode voor effectiever gebruik van data, zodat specifieke, relevante, realtime-inzichten in gebruikersgedrag kunnen worden aangewend voor doelmatiger groei-initiatieven.

Een prachtig voorbeeld hiervan is de app Savings Catcher van Walmart, die ontstond na een evaluatie van het gebruikersgedrag rond de prijsvergelijkingspolitiek van het bedrijf. Om winst te genereren uit de populariteit van prijsvergelijkingen, een praktijk waarbij bedrijven erin toestemmen om voor een product de laagste marktprijs te hanteren, droeg het groeitem van Walmart zijn programmeurs op een app te bouwen waarmee klanten de kasabon van hun aankopen bij Walmart via de camera van hun telefoon konden uploaden en automatisch geld terugkregen als een andere keten een van de producten goedkoper aanbood. Het softwareteam besefte bovendien dat het de data die Walmart op deze manier verzamelde, kon koppelen aan de door externe bureaus geleide reclamecampagnes. Dat leidde tot grote besparingen op reclame-uitgaven, doordat nu alleen agressief met items werd ge-adverteerd waarmee ze onbetwist de goedkoopste waren.

In het besef dat Walmarts grootste troef zijn data is, besloot Brian Monahan, de voormalige onderdirecteur Marketing van het bedrijf, de dataplatforms van alle afdelingen samen te bundelen, zodat alle teams, van software tot marktonderzoek tot marketing, en zelfs externe bureaus en leveranciers, winst konden behalen met de verzamelde data. Growth hacking bevordert

de maximalisatie van *big data* door samenwerking en het delen van informatie. Monahan benadrukte nog eens de voordelen van deze benadering. ‘Je hebt marketeers nodig die begrijpen wat er nodig is om software te ontwikkelen en je hebt data-analisten nodig die het belang inzien van inzicht in consumentengedrag en die oog hebben voor de problemen waar een bedrijf voor staat,’ legde hij uit.¹⁹

DE STIJGENDE KOSTEN EN TWIJFELCHTIGE OPBRENGSTEN VAN TRADITIONELE MARKETING

De technieken van traditionele marketing – zowel in druk als op tv, en ook de nieuwere online versies die een essentieel onderdeel zijn gaan uitmaken van het traditionele marketinggereedschap – verkeren in een crisis, want markten raken in toenemende mate gefragmenteerd en vluchtig, terwijl advertenties zowel kostbaarder zijn als steeds minder bekeken worden. Een van de sleutelproblemen is dat de groei van het internetpubliek, met name in Europa en de vs, een plafond dreigt te bereiken: met bijna 89 procent van de vs en 93 procent van het vk online, groeit deze doelgroep eigenlijk alleen nog maar dankzij de bevolkingsgroei.²⁰ Zelfs op de snelgroeiende mobiele markt heeft 64 procent van de bevolking in de vs mobiele internettoegang.²¹ Dat betekent dat terwijl er steeds meer reclaimedollars online worden uitgegeven, elke advertentie meer concurrentie om hetzelfde aantal ogen ondervindt, en dat heeft de kosten in een alarmerend tempo doen stijgen.

Tegelijkertijd haken ook steeds meer met internet vertrouwde consumenten af. Al 69,8 miljoen internetgebruikers in de vs, inclusief bijna twee op de drie millennials, geven aan adblockingssoftware te gebruiken.²² Daar komt nog bij dat dankzij de alomtegenwoordigheid van streamingdiensten als Netflix, Hulu en Amazon Prime, die inmiddels in 50 procent van de Amerikaanse huishoudens gemeengoed zijn, om nog maar te zwijgen van fenomenen als uitzending gemist, het idee van tv-kijken – en in het verlengde daarvan tv-commercials – bijna ouderwets aandoet.²³ Advertenties zijn kortom ofwel volkomen onzichtbaar of, op zijn hoogst, niet veel meer dan witte ruis.

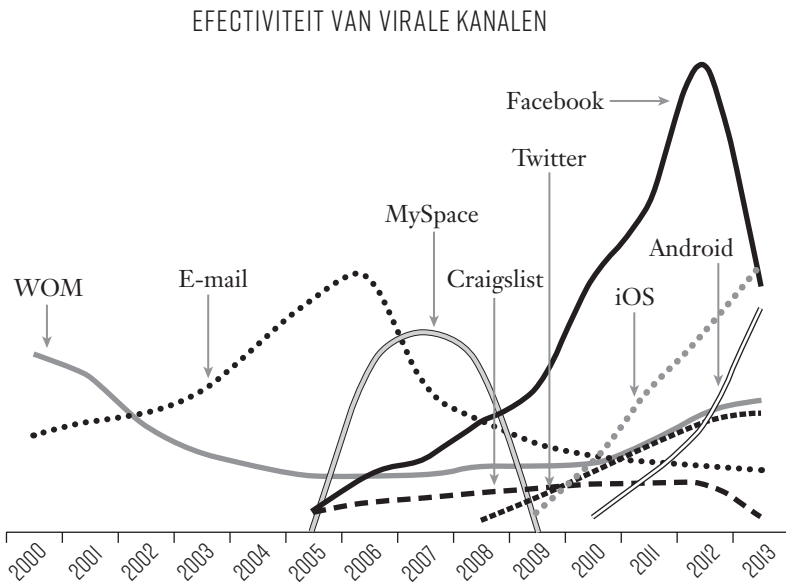
Hoe erg is het met de traditionele marketing gesteld? Een recent onderzoek van McKinsey toonde absoluut geen correlatie aan tussen marketinginvesteringen en groeicijfers. Nul.²⁴ Uit een ander onderzoek, naar de visie van CEO's op traditionele marketing, uitgevoerd door de Fournaise Marke-

ting Group, bleek dat ‘73 procent van de CEO’s denkt dat het marketeers ontbreekt aan geloofwaardigheid en dat ze niet voldoende zijn gefocust op effectiviteit’, en 72 procent van de CEO’s was het eens met de uitspraak dat marketeers ‘altijd meer geld willen, maar zelden kunnen uitleggen hoeveel dat het bedrijf zakelijk gezien oplevert’.²⁵

Growth hacking geeft bedrijven de kans een groeisprong te maken zonder dat er geld wordt gestopt in achterhaalde en schrikbarend dure marketingcampagnes waarvan het nog maar de vraag is of ze zakelijk gezien iets zullen opleveren. Het verzinnen van features waardoor consumenten een product of dienst gaan koesteren en dat uitdragen aan hun vrienden, en creatieve hacks om klanten te bereiken via nieuwe, meetbare methodes, nemen de plaats in van geldverslindende marketing- en advertentieplannen, en de voordelen zijn enorm.

IN SPELEN OP NIEUWE TECHNOLOGIE

De manieren waarop consumenten nieuwe content en nieuwe producten ontdekken, ontwikkelen zich in een razend tempo. Deze realiteit wordt perfect samengevat in onderstaande grafiek die de opkomst en ondergang van digitale



marketingkanalen laat zien, samengesteld door risicokapitalist en groei-expert James Currier. In een wereld waarin nieuwe online platforms bijna van het ene op het andere moment ontstaan (en weer verdwijnen) is een vroege toepassing van nieuwe technologie en nieuwe online platforms van cruciaal belang voor bedrijven die op zoek zijn naar een snellere groei dan hun concurrenten.

Om deze kansen te kunnen grijpen zijn tech- en marketingteams vereist die nauw met elkaar samenwerken. Toch zijn de meeste bedrijven veel te traag met het in gebruik nemen van veelbelovende platforms, gevangen als ze zitten in bestaande normen voor planning, budgettering en organisatie. Tegen de tijd dat ze klaar zijn om in actie te komen, zijn de voordelen allang weer verdwenen. En het tempo van verandering neemt alleen nog maar toe.

MYTHES ONTKRACHTEN

Voordat we ingaan op wat een groeiteam nu precies is en hoe je er een formeert, willen we een aantal misvattingen over growth hacking rechtzetten. Om te beginnen gaat het proces niet, zoals door sommigen onterecht wordt gedacht, over het ontdekken van dé ideale oplossing. De verhalen in de pers over alom geprezen growth hacks, zoals het referralprogramma van Dropbox of Airbnb's integratie in Craigslist, heeft het idee versterkt dat één fantastische hack genoeg is om groei te stimuleren. Hoewel het vinden van dergelijke baanbrekende ideeën absoluut een doel is van het proces, komt de meeste groei eerlijk gezegd voort uit een optelsom van kleine successen. Net als bij de samengestelde rente van een spaarrekening versterken deze succesjes elkaar en leiden ze uiteindelijk tot een doorbraak. En de beste groeiteams blijven experimenteren met verbeteringen, zelfs als extra groei is bereikt. Verderop in dit boek zullen we laten zien hoe de betere groeiteams, zoals die bij Facebook, LinkedIn, Uber, Pinterest en Dropbox, elke dag vol overgave blijven werken aan het genereren, testen en verfijnen van nieuwe ideeën over groei.

Ten tweede denken veel bedrijven dat ze zomaar even een *lone ranger* kunnen inhuren als dé growth hacker, die met een zak vol goocheltrucs hun business aan groei helpt. Ook dit is een grote misvatting. Door dit hele boek heen zal blijken dat growth hacking een teamprestatie is, dat de grootste successen ontstaan door een combinatie van knowhow op het gebied van programmeren, expertise op het gebied van data-analyse en veel marketing-

ervaring, en er zijn maar weinig individuen die al deze vaardigheden in zich verenigen.

Growth hacking wordt maar al te vaak gezien als een slimme manier om de regels van bestaande websites en sociale platforms te omzeilen. Maar anders dan de veelbeschreven Airbnb-hack van Craigslist je misschien doet geloven, is het manipuleren van regels beslist geen vereiste en speelt het in wezen geen rol in de meeste groeisuccessen. Het wás een geniale ingeving, maar dergelijke ‘achterdeurtactieken’ vormen niet de kern van de methode, en de meeste groeiprofessionals gruwen als dit geval wordt aangehaald. Het echte verhaal van Airbnb is dat ze een hele rits experimenten uitvoerden op zoek naar groei, waarvan de meeste mislukten, voordat ze met die Craigslist-hack kwamen. Daarna zijn ze blijven groeien dankzij rigoureuus experimenteren met en testen van strategieën die volkomen legaal zijn.

Toen ik (Sean) de term growth hacking muntte voor de methode, doelde ik op de algemenere en positievere betekenis die nu alom geaccepteerd wordt, zoals in ‘hackerspace’, ‘hackathon’ en in het adres van het hoofdkantoor van Facebook: 1 Hacker Way. Het gaat daarbij om het creatief en gezamenlijk genereren van ideeën en oplossingen voor lastige uitdagingen, want dat zijn de essentiële kenmerken van growth hacking.

Ik wil nog één laatste misvatting aanhalen. Growth hacking wordt vaak gekarakteriseerd als specifiek gericht op het binnenhalen van nieuwe gebruikers of klanten. Maar groeiteams hebben in feite veel ruimere verantwoordelijkheden, en dat moet ook. Ze moeten ook werken aan het activeren van klanten; ze moeten van die klanten actievere gebruikers en kopers maken, en manieren zien te vinden om van hen evangelisten te maken. Groeiteams zouden zich ook bezig moeten houden met het zoeken naar manieren om klanten te binden en aan hen te verdienen – ze moeten er met andere woorden voor zorgen dat de klanten terug blijven komen en dat de inkomsten die zij genereren toenemen – om groei op de lange termijn zeker te stellen. Men is echter te vaak gericht op het binnenhalen van nieuwe gebruikers en klanten, die vervolgens in veel gevallen weer even snel vertrekken. Zo wordt vaak onnodig veel geld aan de verkeerde dingen gepend. Uit een in 2012 verschenen *Econsultancy*-rapport bleek bijvoorbeeld dat voor elke 92 dollar uitgegeven aan meer internetverkeer, slechts 1 dollar ten goede kwam aan de conversie van deze bezoekers naar betalende klanten.²⁶ Desinteresse en het vertrek van klanten, bekend als *bounces* voor bezoekers van

websites en als *churn* voor betalende klanten, vormen twee van de grootste problemen voor zowel start-ups als gevestigde bedrijven en bieden daarom ook enkele van de beste kansen om te groeien.

Dan is er nog de misvatting dat growth hacking zo'n beetje hetzelfde is als marketing. Zoals we al eerder vermeldden, horen groeiteams ook betrokken te zijn bij de ontwikkeling van nieuwe producten, bij het analyseren of een product wel optimaal is toegesneden op de bedoelde markt – of het de zogenaamde must-have-factor heeft en of is uitgezocht hoe je je op de juiste consumenten richt, de zogenaamde *product/market fit*. Ze moeten vervolgens werken aan het genereren van een reservoir van ideeën voor continue productverbetering en bepalen welke er moeten worden geprobeerd en getest om erachter te komen welke groei en inkomsten aanjagen, en welke niet. Groeiteams kunnen zelfs van belang zijn voor de strategische ontwikkeling van het bedrijf. Zo heeft bij Facebook het groeiteam het bedrijf in de richting van strategische acquisities gestuurd om de groei te stimuleren, zoals bijvoorbeeld die van Octazen, dat software had ontwikkeld om de contacten van gebruikers te importeren vanuit elk e-mailaccount dat ze gebruikten. Het was namelijk het groeiteam van Facebook dat als eerste beseftte dat Octazens technologie het voor gebruikers veel gemakkelijker zou maken om hun contacten uit te nodigen op het sociale netwerk.²⁷

Kortom: groeiteams zouden bij alle stadia en niveaus van groei moeten worden betrokken, van het bereiken van de juiste product/market fit tot acquisitie, activatie, retentie en het geld verdienen aan klanten/gebruikers. In de hoofdstukken die volgen, zullen we specifiek ingaan op hoe dat moet.

HOE HET BOEK IS OPGEZET

We hebben het boek opgesplitst in twee delen. Het eerste, getiteld 'De methode', biedt een brede introductie en laat zien hoe je groeiteams formeert, wie je in zo'n team nodig hebt en welke vaardigheden er zijn vereist, hoe ze moeten worden geleid en hoe het proces van in hoog tempo uitgevoerde growth hacking dat door deze teams wordt gehanteerd, leidt tot het genereren en testen van ideeën die uiteindelijk die snelle en krachtige resultaten opleveren. We zullen het hoogst effectieve proces presenteren dat ik (Sean) en andere groeiteamleiders hebben ontwikkeld om de soepel verlopende en brede samenwerking mogelijk te maken die tot groei leidt. We zullen dat

proces verhelderen en laten zien hoe makkelijk het aan te passen is aan de behoeften van welk bedrijf dan ook. Deel 1 gaat kortom dieper op de methode in en laat zien hoe je die kunt implementeren.

Het tweede deel, ‘Het growth-hackinghandboek’, biedt een gedetailleerd pakket tactieken voor hoe je gebruikers of klanten kunt aantrekken, activeren, aan je kunt binden en geld aan hen kunt verdienen – en hoe je die groei kunt vasthouden en versnellen. We zullen verhalen delen die laten zien hoe groeiteams uit een breed scala aan bedrijven en industrieën – van unicorn-bedrijven als Pinterest en Twitter tot consumenten-apps als Spotify en Evernote, tot bedrijven in zakelijke software als HubSpot en Salesforce, tot webportals als Hotels.com en Zillow, tot e-commercebedrijven als Amazon en Etsy, tot fysieke bedrijven als Walmart en een supermarktketen – deze methodes hebben gebruikt om groei te stimuleren. En we zullen de lezer ook wijzen op de online tools die teams kunnen gebruiken, waaronder GrowthHackers Projects, dat groeiteams in staat stelt het groeiproces (dat in het eerste deel beschreven wordt) te managen. We zullen voorts ingaan op klantenvolgsystemen, op templates om experimenten prioriteit te geven zodat de resultaten kunnen worden bijgehouden, op richtlijnen voor het houden van groeimeetings, en op toetsbare experimenten in elk aandachtsgebied, en dat alles voortdurend up-to-date gehouden door de GrowthHackers-community.

Bedrijven van allerlei aard en omvang, in elke bedrijfstak en wereldwijd, worstelen enorm met het zoeken naar manieren om te groeien. Growth hacking levert een rigoureuze methodologie om kansen in kaart te brengen en doet dat via bedrijfsbrede samenwerking en in een razendsnel tempo. Het legt de nadruk op door data gedreven analyse en experimenten en komt met antwoorden op hoe bedrijven systematisch kunnen putten uit de kracht van de rijkdom aan data die ze zo moeizaam hebben weten te vergaren. Zoals uit dit boek zal blijken, kunnen de meest uiteenlopende bedrijven deze strategieën implementeren, of ze nu klein beginnen of besluiten de methode in het hele bedrijf door te voeren. Growth hacking is een nieuwe, fundamentele businessmethodologie die zou moeten worden overgenomen door elk bedrijf, iedere oprichter van een bedrijf, iedere teamleider en elke afdeling en CEO die naar het hoogste streeft, zinvolle resultaten wil boeken en zijn zakelijke doelen wil verwezenlijken met een beperkte investering en een maximale opbrengst van zijn marketingdollars. In de hiernavolgende pagina’s zullen we je precies laten zien hoe je dat voor elkaar krijgt.