

CEO NASPERS: 'ONLINE FOOD WORDT NOG TWINTIG KEER ZO GROOT'

NR 173 OKTOBER 2019 € 8,95

EMERGE

ONLINE BUSINESS, MEDIA & MARKETING

HAAL MEER
UIT DATA OP
MARKETPLACES

NEXT: HET
INTERNET
VAN ENERGIE

GENERAL MANAGER SERVICE HUB

Michael Redbord

HUBSPOT

*“De tirannie van het
onmiddellijke heerst”*

→ pagina 20



8 710966 054420

“Marketing *wordt steeds meer* antropologie”

Ongeduldig, kritisch en argwanend. Nu de moderne consument gewend geraakt is aan de onmiddellijkheid van een Siri of Alexa, zijn ‘journey’ steeds meer op maat gesneden is en hij door fake news een stuk wantrouwiger is geworden, nemen de uitdagingen in klantcontact steeds verder toe. Zo’n één op de tien consumenten is sceptisch, je moet bijna een antropoloog zijn om het goed te doen, stelt **Michael Redbord** (34) General Manager Service Hub bij **Hubspot**. “Vermenging van mens en machine kan helpen.”



Toen MIT-studenten Brian Halligan en Dharmesh Shah hun inbound marketingsoftwarebedrijf in 2006 oprichtten, stond de online wereld er nog heel anders voor. Het was een tijd waarin je met tien blogposts al een concurrentievoordeel kon behalen, herinnert Redbord zich. Het spel is sindsdien uiteraard een stuk complexer geworden, maar de kern is volgens hem nog hetzelfde. “Consumenten verwachten dat ze iets nieuws leren wanneer ze naar je website gaan. Daarbij willen mensen de laatste jaren vooral hun mening delen, onder andere via reviews.”

HubSpot zelf ontwikkelde zich in de beginjaren vlot tot een prominente speler in de jonge markt. Aanvankelijk lag de focus op kleine bedrijven, maar gestaag werden ook steeds grotere bedrijven bediend. Geholpen door de strategie om verschillende marketingtools gratis toegankelijk te maken. Van applicaties voor social media marketing, contentmanagement en web analytics tot landing pages en customer support. Waarna het bedrijf in 2014 naar de beurs is gebracht. Twee jaar later kwam HubSpot (ongewild) in de spotlights te staan door het komische, maar kritische boek van oud-medewerker Dan Lyons, over zijn ervaringen met de eigenzinnige start-up-cultuur binnen het bedrijf. “Het was hard om te horen, maar veel ervan hebben we ter harte genomen, zoals met alle feedback”, aldus Redbord. Tegenwoordig is de blik sterker gericht op de niet-thuismarkt. Van de omzet, die dit jaar naar 665 miljoen dollar moet groeien, komt veertig procent van buiten Noord-Amerika. Een aandeel dat jaarlijks met vijftig procent groeit. In lijn daarmee opende het bedrijf onlangs in Parijs zijn negende kantoor, het derde aan deze kant van de oceaan. Om vandaaruit de groeiende Europese markt beter te bedienen.



‘HET IS GEK DAT WE VIDEO WEINIG ZAKELIJK GEBRUIKEN. PRIVÉ ZIJN WE ER IMMERS AL AAN GEWEND’

Wat typeert de huidige consument? “Het voornaamste verschil met enkele jaren terug is dat we erg ongeduldig zijn geworden. Er is zoiets als de tirannie van het onmiddellijke. Mensen - ook jij en ik - willen niet meer wachten, in veel sterkere mate nog dan slechts een jaar of twee geleden. Het was tot voor kort oké om na drie minuten de telefoon op te pakken en binnen vijf of acht uur een reactie te sturen op een e-mail. Tegenwoordig is dat een hoogstens een minuut voor telefoontjes en drie uur voor e-mails.”

Wat betekent dit voor marketing? “We verwachten op alle kanalen dezelfde onmiddellijkheid als bij Siri of Alexa. Maar mensen zijn niet in staat om altijd onmiddellijk te reageren. Er is een vermenging van mens en machine nodig om klanten de suggestie van onmiddellijkheid te geven. Virtuele assistenten zijn daar een vorm van. Die kunnen de intentie van mensen detecteren, eenvoudige antwoorden teruggeven of iemand doorgeleiden naar een mens.”

Dus de oplossing is er al? “Deels, de uitdaging is wat complexer. Behalve snel willen consumenten ook dat het in één keer goed is. De tolerantie om langs verschillende afdelingen gelooft te worden is bijvoorbeeld lager dan ooit. Daarbij speelt mee dat het vertrouwen in anderen en in informatie een stuk lager is. Dat zie je op vele plekken, van mensen om je heen tot overheden. Bedrijven hebben daar ook last van. Menig bedrijf roept dat het de klant op de eerste plaats zet, maar slechts 12 procent van de consumenten gelooft dat ook daadwerkelijk. 88 procent is dus sceptisch. Dat maakt het bijna onmogelijk om het goed te doen.”

Op welke manier kan dat wel lukken? “Door op een bijna antropologische wijze je klanten te bestuderen. Inbound marketing heeft minder te maken met technologie, maar vooral met de studie van mensen. Dat die zich door technologische ontwikkelingen anders gedragen, is wel een gegeven. En dus zullen bedrijven aan nieuwe wensen moeten voldoen. Vraag en aanbod matchen dus.”

Die vinden elkaar op steeds meer kanalen. Welke uitdaging brengt dat met zich mee?

“Het interessante is dat, ondanks dat er steeds nieuwe kanalen bij komen, de oude kanalen er



WERKZAAMHEDEN (O.A.)

- **2017-heden:**
General Manager,
Service Hub,
Hubspot
- **2015-heden:**
Vice President,
Services &
Support, Hubspot
- **2008-2010:**
Associate, Travel
Vertical Client
Services, Compete
Inc.

OPLEIDING (O.A.)

- 2003-2007:**
BA, International
Relations,
Philosophy,
Computer Science,
Tufts University

ook nog steeds zijn. Telefoon en e-mail zijn niet volledig vervangen. Waardoor je meer kanalen zult moeten managen. Daarbij worden nieuwe kanalen steeds sneller geaccepteerd, waardoor bedrijven in een hoog tempo bij moeten blijven. Vorig jaar zijn wij zelf bijvoorbeeld chat-mogelijkheden gaan bieden, niet alleen bij support en sales, maar op iedere plek in onze online aanwezigheid. Buiten de chats geven we de mogelijkheid om zelf een meeting te boeken en zetten we chatbots in om in onmiddellijkheid te voorzien. Dat heeft tot een stijging van 170 procent geleid in het aantal afspraken, de meest menselijke interactie.”

Die menselijke interactie lijkt in tijden van tech-overload steeds meer aan belang te winnen. Groeit de rol van de mens? “Jazeker. Bij chatbots zie je dat bijvoorbeeld duidelijk. Die kunnen - zoals bekend - veelvoorkomende vragen beantwoorden. Zodat veel klanten snel het antwoord krijgen dat ze zoeken. Wat er overblijft, en doorsijpelt naar je menselijke medewerkers, zijn complexere en interessantere vragen. Die maken het werk van collega's weer uitdagender en aantrekkelijker. In ons eigen supportteam zagen we bovendien dat, wanneer je het simpele werk beter en sneller afhandelt, de nieuwe vragen van klanten complexer worden. Waarmee je een nieuw niveau van waarde voor je klanten ontsluit. Vragen die tot nieuwe designoplossingen kunnen leiden, en die klanten je zonder de automatiseringsslag niet hadden gesteld.”

Zijn er kanalen die onderbelicht zijn? “Video, dat we privé steeds meer gebruiken, wordt zakelijk gezien gek genoeg veel minder gauw toegepast. Een gemiste kans. Want het voelt voor mensen heel vertrouwd om het te gebruiken.”

Spraakassistenten zijn met een opmars bezig, mede geholpen door gebruik via smart speakers en smartphones. Wat verwacht je qua businessontwikkelingen?

“Ze zullen de manier waarop we marketing bedrijven niet fundamenteel veranderen – om vanuit ons eigen bedrijf te spreken althans. Ook dit is weer een extra kanaal waar je als bedrijf wat mee kunt. Of wellicht moet. Het is de front-end voor de kennis die consumenten willen. Nu zijn dat basale zaken als nieuws of het weer. Waardevolle kennis die bedrijven in huis hebben, die ze persoonlijk, via mail, WhatsApp of een ander kanaal delen, zal ook via spraak gedeeld worden. In brokjes, zoals Google de laatste tijd de focus heeft gelegd op *featured snippets*.”

Helpen jullie klanten daar al bij? “Momenteel nog niet. Dat zal nog wel een paar jaar duren. We veranderen graag, maar pas als het bewijs er is dat het nuttig is. En dus bestuderen we nu hoe mensen met deze technologie omgaan en beginnen we met development als reactie daarop.”

Uit recent onderzoek van jullie komt ook aan bod dat er meer aandacht nodig is voor de impact van service in de downstream. Vertel. “Je ziet nog vaak dat bedrijven hun marketing op orde hebben om een verkoop te realiseren, maar ze slechts het minimale doen om hun klant tevreden te stellen en daarna niet meer naar hem omkijken. Dat is te *old school*. Consumenten willen graag hun mening delen, vrienden vertellen over hun ervaringen. Andersom googelen we ook altijd voordat we iets kopen. Daardoor kun je service niet zien als iets dat aan het einde van het traject plaatsvindt. Het is een continu proces waarvan je het succes niet alleen moet afmeten aan je PNL en marge, maar ook het ambassadeurschap op waarde moet schatten. Die levert je op zijn minst nuttige feedback op. Plus, door met referrals en commissies te werken, kun je de keten sluiten.”

Welke partijen doen dat volgens jou goed? “De zogeheten ‘experience disrupters’. Die verkopen vaak helemaal geen nieuwe producten, maar hebben het proces zo veranderd dat ze succesvol zijn. Zoals Casper of Tuft & Needle, die matrassen verkopen. Naar een winkel gaan en een matras testen, zoals we jaren lang deden, was een heel ongemakkelijk proces. Een verko-



OPGERICHT
2006

AANTAL
WERKNEMERS
>2.7K

OMZET 2017
(MILJOEN DOLLAR)
\$375

OMZET 2018
(MILJOEN DOLLAR)
\$513

VERWACHTTE
OMZET 2019
(MILJOEN DOLLAR)
\$665

AANTAL KLANTEN
>65K

AANTAL KANTOREN
IN 7 LANDEN
9

per die naast je staat terwijl je op je rug ligt op een matras... Nu koop je het online, worden al je vragen tijdens het proces efficiënt beantwoord en heb je 365 dagen om te retourneren. Zo werkt het ook in de beauty branche met bijvoorbeeld Glossier en Ipsy, die een sterk merk door de hele klantreis heen perfect uitwerken. Die kennen hun ijkpersoon door en door. Van verpakking tot klantenservice is het helemaal ‘on brand’. Beide tamelijk saaie sectoren, die dus ineens met verandering te maken krijgen.”

Steeds vaker wordt emotionele connectie als betere indicator van klantloyaliteit gezien dan tevredenheid. Hoe zie jij dat?

“Daar ben ik het volledig mee eens. Voor klanttevredenheid ligt de lat niet zo hoog. Vergelijk het met aan je partner vragen of die tevreden is met jullie relatie. Je wilt niet alleen ‘ja hoor’ horen, maar dat hij of zij hoteldebotel is. Vraag je aan klanten of ze tevreden zijn, dan krijg vrijwel altijd van 90 procent te horen dat dit zo is. Vraag je echter in welke mate het aan hun verwachtingen voldeed hoe een issue is opgelost, evenals een typische NPS-vraag of zij je bedrijf aan vrienden zouden aanraden, dan krijg je een veel genuanceerder beeld. Omdat je andere emoties aanspreekt.”

Ondertussen zijn vele bedrijven ook bezig om emotie met tech te detecteren. Kanskrijk?

“Dat is vooral nog een responsieve zaak. Doordat iemand bepaalde woorden gebruikte in een e-mail of gesprek bijvoorbeeld. Volgens mij zijn we nog niet zover dat dit ook echt voorspellende waarde heeft. Echt nog een lab-proces.”

Jij spreekt zelf regelmatig over de kansen voor blockchain. Een technologie met felle voor- en tegenstanders. Wat verwacht jij ervan voor jouw aandachtsgebied? “Blockchain, en met name smart contracts, kan helpen nog meer frictie uit het klantproces te halen. Denk aan contractmanagement, vastlegging van contactmomenten en aankoopshistorie, het doen van betalingen en betere selfservice. Daar gebeurt veel in, maar wordt overschaduwd door de aan-



**‘SUCCES MOET JE NIET ALLEEN
AFMETEN AAN PNL EN MARGE,
OOK AAN AMBASSADEURSHIP’**

dacht voor cryptocurrencies. En doordat werken met blockchain zelf nog verre van frictieloos is. Blockchaintoepassingen zijn nog niet geschikt voor een grote groep. Dat zal over enkele jaren ongetwijfeld heel anders zijn. Het is een gegeven dat men minder frictie in processen zal willen. De vraag is of blockchain de technologie is die dat *en masse* mogelijk zal maken.”

Mensen willen dus graag hun mening delen, maar het fenomeen reviews ligt de laatste jaren onder vuur door fake reviews en ander gesjoemel. Wat is daartegen te doen?

“Die oplossing is tweeledig. Ten eerste is er het belang voor reviewsites om superbetrouwbaar te zijn. Als iemand onraad ruikt, schaadt dat het vertrouwen al gauw en zul je het als site niet overleven. Daarom zetten grote platformen als Amazon daar ook stevig op in. Voor regionale of verticale platformen – denk aan een software-reviewsite – is dit lastiger, aangezien hun software minder verfijnd is.

Ten tweede is het voor bedrijven belangrijk om het spel eerlijk te spelen. Net zoals voorheen met SEO en bloggen waren er ‘grey hat’-tactieken, zoals het maken van content uitbesteden en *key word stuffing*. Dat werkte een tijdje, maar de zoekgiganten werden slimmer en staken er een stokje voor. Dat zullen we ook bij reviewsites gaan zien. Als merk reviews kopen is een tactiek die niet werkt op termijn.”

Nog even over dat boek van Dan Lyons. Jullie oprichter Dharmesh Shah reageerde destijds vrij open middels een blog namens het bedrijf. Wat was de impact van dit alles?

“Het was bijzonder om als een relatief kleine speler ineens in de schijnwerpers te staan. Waar het voor mij op neerkomt, is dat we voortdurend feedback krijgen en vragen van klanten, medewerkers en oud-medewerkers. Dit boek valt daar ook onder, hoewel meer high profile. Het was de menig van één iemand, maar desondanks hard om te horen. Veel ervan hebben we ter harte genomen, zoals met alle feedback. Tegenwoordig hebben we bijvoorbeeld kwartaalenquêtes onder het personeel, als onderdeel van een voortdurende dialoog over de bedrijfscultuur en missie van ons bedrijf. En prezen Great Place To Work en Glassdoor ons de afgelopen jaren ook als werkgever. Het is altijd belangrijk om met waardevolle feedback aan de slag te gaan.” ■