

Executive summary

Marketing Automation handler om at automatisere tilpasset markedsføring over for kunder og brugere. Det er et relativt nyt begreb som har en vis sammenhæng med kunstig intelligens, Sales Force Automation, Customer Relationship Management, personificering, Data Management og Behavioural Insights.

Marketing Automation muliggør en tilrettet og personificeret tilgang over for kunder, hvilket anses som mere givtigt, men kræver omsætningen af automatiserede processer samt skabelse af indhold, der er målrettet de udspecificerede kunderejser. Marketing Automation giver også mulighed for at måle relativt hurtigt og præcist på effekten af bestemte markedsføringstiltag.

På sigt kan man forstille sig at AI og machine learning kommer til at spille en større rolle.

For at få et indblik i praksis har vi interviewet to medarbejdere i ConsultX, der er en konsulentvirksomhed med en platform for marketing automation på sociale medier, samt en stabsfunktion med fokus på Marketing Automation i den større finansvirksomhed FinansX. Begge har beskrevet deres arbejde med området, som de ser som datadrevet, målbart og yderst brugbart.

Indhold

Executive summary.....	1
Indledning.....	2
Forskning om Marketing Automation	3
Forholdet mellem Customer Relationship Management og Marketing Automation	5
Marketing Automation, personificering og content creation	6
Processer for Marketing Automation.....	8
Langsigtede effekter samt trends og tendenser	9
Marketing automation i praksis hos ConsultX.....	11
ConsultX's digitale marketing- og salgstragt	11
ConsultX's markedsføringsproces	11
ConsultX's salgproces	13
Marketing Automation i praksis hos FinansX.....	14
FinansX's kundeniveau	14
FinansX's aggregeret niveau.....	14
Kildeliste	16

Indledning

Der er en stigende interesse i mulighederne for vækst ved brug af marketing automation. Ifølge statistikker indsamlet af hubspot.com¹ forventes det, at de årlige udgifter til investering i og drift af marketing automation software og værktøjer i 2023 vil udgøre 25,1 milliarder dollars – en udgift der langt overstiger udgifterne til traditionel markedsføring. Årsagen hertil findes bl.a. i, at virksomheder der har automatiseret håndteringen af deres leads ser en forøgelse af omsætningen på 10 pct. eller mere inden for en periode på 6-9 måneder. I tillæg til en forøgelse af omsætningen, viser statistikkerne også, at tidsforbruget på markedsføring formindskes betydeligt, såfremt Marketing Automation (MA) implementeres i virksomheden. Der er dermed et betydeligt potentiale for vækst såvel som optimering af ressourceforbrug forbundet med brug af MA. I henhold til Kumar et al (2019), kan den nuværende situation sammenfattes, som følger:

"We are in a knowledge economy, its currency is information, and the performance indicator is increasing returns to knowledge. This shift has risen, in particular, due to the role of technology. We are now able to collect, store, process, and (re)use information through technology. This has given us further thrust in exploring new frontiers, and AI is part of that new frontier." (Kumar et al, 2019)

Grundet den eksplosive udvikling inden for artificial intelligence (AI) og MA, er den akademiske forskning inden for disse områder begrænset (Murphy, 2018). Dog viser den nyeste forskning (Kumar et al, 2019), at AI anvendes til at understøtte virksomheders oparbejdelse af konkurrencemæssige fordele. AI er dermed grundlæggende for virksomhedernes indsats mod at skabe værdi for kunderne, og AI kan bredt opsummeres som en teknologi, hvor computere, gennem brug af software og algoritmer, er i stand til at tænke og udføre handlinger på lige fod med mennesker. I forlængelse heraf definerer Kumar et al (2019), som følger: *"A system's ability to interpret external data correctly, to learn from such data and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation... AI has shifted the paradigm from a rules-based expert systems approach to a deep-learning-based, data-driven approach."*

Dette working paper har til formål at kort beskrive:

- Hvad der normalt forstås ved Marketing Automation,
- Sammenhængen mellem Marketing Automation og Customer Relationship Management,
- Hvordan personificering og content creation relaterer sig til marketing automation,
- Hvilke processer der typisk ligger til grund for Marketing Automation,
- Hvilke trends der ses i Marketing Automation, samt
- Hvordan Marketing Automation ses i praksis ud fra både en konsulent- og virksomhedsvinkel

I forlængelse af ovenstående afsluttes nærværende afsluttende rapport med en diskussion af, hvad de langsigtede strategiske effekter af brugen af MA kan være for den enkelte virksomhed. Afslutningsvis foretages en beskrivelse af en større rådgivningsvirksomhed i Hovedstadsområdet, og hvordan denne arbejder med MA i praksis samt nogle betragtninger fra en stabsfunktion i en større finansvirksomhed. Disse cases er anonymiseret efter ønske fra interviewdeltagerne.

¹ <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>

Forskning om Marketing Automation

Marketing Automation (fremover MA) er grundlæggende anvendelse af teknologi til at styre og automatisere markedsføringskampagner og underliggende processer på tværs af multiple kanaler.² I henhold til Estrada (2015) kan MA opsummeres, som følger: *"Marketing automation consolidates the tools needed to handle all the communications and interactions that make up a person's digital footprint."* Automatisering af dele af en virksomheds markedsføring kan være med til at optimere anvendelsen af menneskelige ressourcer samt minimere omkostninger forbundet med planlægning og gennemførelse af kampagner. Overordnet set er det fremmeste formål med brugen af MA at generere leads (Swieczak, 2013).

Ved at anvende MA kan virksomheder bl.a. re-targete eksisterende kunder samt generere "leads" om potentielle kunder ved brug af automatiseret content på tværs af email, hjemmesider, sociale platforme mv. MA assisterer dermed virksomheder med processen fra lead generering i toppen af tragtten (red.: The Marketing Funnel, jf. figur 1 nedenfor) til "call to action" og konvertering af kunder, til gensalg overfor eksisterende kunder.³

Figur 1: The Marketing Funnel⁴



Virksomheden Salesforce forklarer fordelene ved brug af MA som følger:

*"Messages are sent automatically, according to sets of instructions called workflows. Workflows may be defined by templates, custom-built from scratch, or modified mid-campaign to achieve better results. Marketing and sales departments use marketing automation to automate online marketing campaigns and sales activities to both increase revenue and maximize efficiency. When automation is used effectively to handle repetitive tasks, employees are free to tackle higher-order problems, and human error is reduced."*⁵

Grundlæggende anvendes MA i forbindelse med lead generering og kvalificering af identificerede leads, kundepleje samt til at vurdere ROI (red.: Return on Investment) på markedsføringskampagner. Ved at bruge

² <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/what-is-marketing-automation/#>

³ Det bør noteres, at "The Marketing Funnel" har sit teoretiske afsæt i AIDA-modellen.

⁴ [The Marketing Funnel](#)

⁵ <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/what-is-marketing-automation/#>

MA kan virksomheder planlægge digitale kunderejser og gennemføre disse uden behov for manuel styring af de respektive processer. Fordelen ved at automatisere store dele af indhold er, at de definerede workflows, jf. beskrivelse ovenfor, programmeres således, at flowene af sig selv kan udføre en "grovkornet" dataanalyse af indsamlet kundedata, således at markedsføringsmedarbejderne kan bruge deres ressourcer optimalt ift. præcisering af kampagnens aktiviteter såvel som kvalificering af evt. genererede leads. MA kan dermed være medvirkende til at generere forslag til content på tværs af de forskellige kanaler, baseret på en oplysninger om kundernes færden på den givne platform.

Som et eksempel på et MA-tiltag kunne man forstille at en virksomhed havde defineret at såfremt en kunde lagt en vare i en digital kurv på en hjemmeside, men ikke gennemført købet, så der blev udsendt en reminder om at "varen ligger klar" efter 1 dag samt yderligere en reminder efter 3 dage med et tilbud på billig fragt.

I forlængelse af ovenstående opstiller Järvinen et al (2016) en tilsvarende tragt til "the marketing funnel". Denne tragt forholder sig dog mere eksplicit til brugen af MA ift. eksisterende kunder, jf. figur 2 nedenfor.

Figur 2: Sales Funnel Framework⁶



Overordnet set opstiller Järvinen et al (2015) deres "salgs-tragt" med udgangspunkt i eksisterende kunder, hvor lead genereringen finder sted på basis af de eksisterende kunders digitale adfærd, herunder i hvor høj grad virksomheden i løbet af dens arbejde med analyse af data om kundernes digitale adfærd finder frem til, at kundernes adfærd "matcher" virksomhedens strategiske målsætninger for det videre med kvalificering af leads og (gen)salgsarbejde.

Mens MA har sit udgangspunkt i salg af produkter og serviceydelse, så anvendes det også af offentlige institutioner. Som et eksempel kan nævnes SRES-systemet, som er udviklet af University of Technology i Sydney⁷, hvor data om en studerende som f.eks. antal rigtige svar i en quiz, antal gange hvor opgaver er afleveret og antal gange hvor materiale er tilgået bruges til at sammensætte en individuel mail til den enkelte studerende. Formålet med dette er at lade den studerende føle sig set af underviseren, hvilket erfaringsmæssigt giver en bedre studieindsats.

⁶ Järvinen et al (2015), s. 166

⁷ <https://sres.io/explainer/>

Forholdet mellem Customer Relationship Management og Marketing Automation

Givet den digitale udvikling, er virksomheder i højere grad end tidligere nødt til at fokusere på at målrette deres salgsindsats mod den enkelte forbruger med henblik på at forblive konkurrencedygtige. Ét af de strategiske værktøjer en virksomhed kan anvende til at understøtte salgsindsatsen, er brugen af CRM-systemer. Et CRM-system kan defineres, som værende et system, der har til formål at indsamle og kategorisere data om den enkelte kunde på en overskuelig måde, således at salgs- og markedsføringsafdelingerne - såvel som kundeservice-afdelingerne - har et bedre og mere informeret grundlag for at forstå samt interagere med den enkelte kunde (Dania, 2016).

MA hviler på virksomhedens tilbagevendende indsats ifm. CRM samt CXM (Customer Experience Management). Overordnet set kan brugen af MA placeres som et teknisk værktøj, der har til formål at understøtte strategiske indsatser rettet mod "Sales Force Automation" (SFA).

Ifølge Holloway et al (2013) fordrer strategiske indsatser ift. SFA, at den enkelte medarbejder er fortrolig med anvendelse af teknologi. Der er dermed en positiv sammenhæng mellem teknologiske kompetencer hos den enkelte medarbejder og brugen af fx MA i salgsafdelinger. Derfor bør en virksomhed, der ønsker at arbejde med CRM havde et fokus på de organisatoriske kompetencer, tekniske såvel som professionelle.

Generelt anses digitale værktøjer som en normal del af arbejdet med CRM og CXM.⁸ Ofte danner både CRM- og CXM-systemer grundlaget for at kunne arbejde med kundepleje på tværs af hele den digitale kunderejse. Greenberg (2014) udtaler følgende om CRM og CXM: *"CRM will never be just the traditional functions we all know and maybe love again. The communication and information revolution of the past decade has transformed how and what customers demand and want thus what technology companies have to provide to their buyers to help them engage those customers without breaking the bank... the 21 st century has redefined CRM's heart. That heart is now customer engagement – and strategies, programs, and technologies, built around customer engagement."*

I henhold til Raab (2008), er det i denne sammenhæng vigtigt at foretage en forståelsesmæssig afklaring af forskellen mellem MA-software og software, der er beregnet til generering af efterspørgsel efter virksomhedens produkter (red.: Demand Generation Software). Software til brug for etablering af leads (acquisition) er forskellig fra den software, der anvendes ifm. MA. Det primære fokus i efterspørgselsgenerering retter sig mod potentielle kunder, mens brugen af MA – i længste størstedelen af tilfældene – retter sig mod eksisterende kunder (retention).

Balancen mellem menneskelig kapacitet og teknisk kapacitet har udviklet sig de sidste mange år, og der findes en række MA-teknologier (f.eks collaborative filtering, deep learning, unsupervised clustering samt k-nearest neighbor), der alle forskelligt, afhængigt af det givne MA-workflow. I 2010 havde tekniske algoritmer en fejlmargen på 30 pct. ved forsøg på at identificere billeder og objekter, sammenlignet med en menneskelig fejlmargen på 5 pct. I 2016 havde teknologien imidlertid udviklet sig så markant, at den tekniske fejlmargen var blevet reduceret til 4 pct. – hvilket er lavere end den menneskelige fejlmargen (Kumar et al, 2019). MA er dermed med til at understøtte virksomhedernes arbejde med CRM, hvor fordelene, i henhold til Estrada (2016) er, at *"...marketing automation is an ideal complement to CRM systems. Using the lead scoring capabilities of a platform, companies can make a natural transition from marketing interest to sales-qualified."*

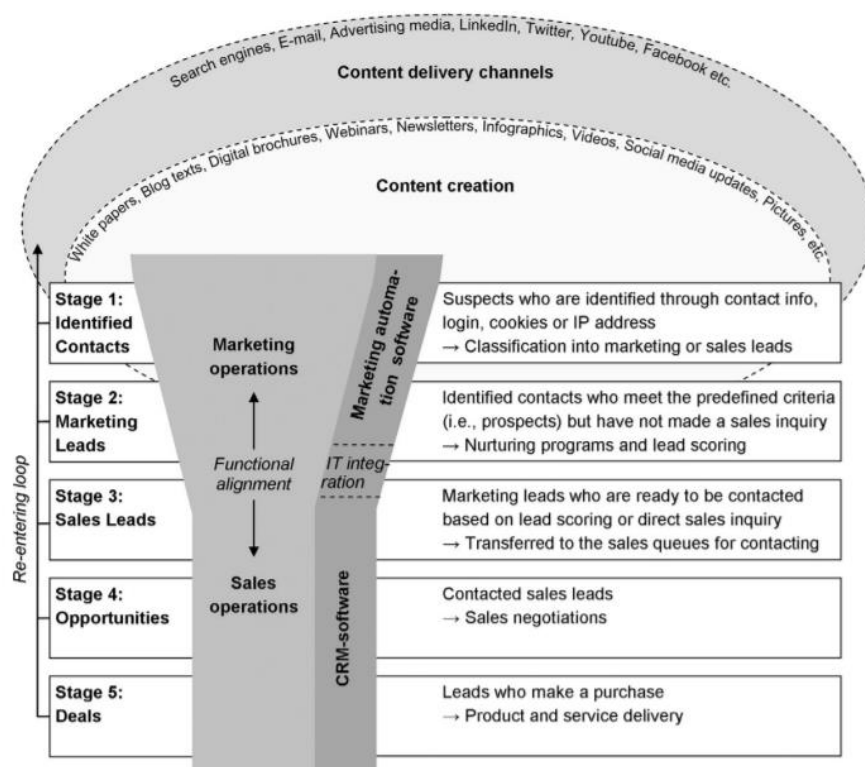
⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_automation.

Marketing Automation, personificering og content creation

Når forbrugere foretager informationssøgning ifm. ikke-rutinekøb, er det mere sandsynligt, at de vil indhente større mængder information, end det er tilfældet, når der er tale om rutinekøb. Informationssøgningen kan lede til indsamling af en større mængde information, der kan være med til at frustrere og "overbelaste" forbrugeren, og dermed lede til en utilfredsstillende købsbeslutningsproces. Måden hvorpå forbrugeren tilgår og behandler indsamlet information kan derfor påvirke, hvordan virksomheder arbejder med personificering (Kumar et al, 2019) og content creation.

Som tidligere nævnt er ét af succeskriterierne underliggende brugen af marketing automation, at virksomheden er i stand til at kreere relevant og rettidigt indhold (red.: content) afhængig af, hvor kunden befinder sig i sin digitale kunderejse. Arbejdet med content creation bliver dermed en aktiv del af en succesfuld implementering af marketing automation, og Järvinen et al fandt i 2015 frem til, at processen for content creation udgør et samspil mellem, på den ene side, brugen af marketing automation, og, på den anden side, aktiv anvendelse af virksomhedens CRM-system, jf. figur 3 nedenfor.

Figur 3: Sammenhængen mellem "The Marketing Funnel" og "The Sales Funnel"⁹



Overordnet set er sammenhængen mellem MA og CRM således, at fase 1-3 i figuren ovenfor omhandler virksomhedens brug af MA til at identificere leads blandt eksisterende kunder. Fase 4 og 5 omfatter analyse og kvalificering af de fundne leads, ift. virksomhedens strategiske målsætninger, og på basis heraf efterfølgende kontakt med de givne kunder ved brug af oplysninger om kunderne i virksomhedens CRM-system.

⁹Järvinen et al (2015), s. 170

Content creation, herunder personificering og tilpasning (red.: Customization), finder sted parallelt, men anvendes forskelligt. Personificering finder sted, når en virksomhed, typisk på basis af tidligere indsamlet kundedata, strategisk og taktisk beslutter, hvordan et fremadrettet marketing mix kan se ud. Tilpasning, derimod, finder sted når kundens adfærd er med til at bestemme, hvordan hele eller dele af marketing mixet kan tilpasses den givne kunde (Kumar et al, 2019). *"... customer engagement (CE) behaviors. Accordingly, engagement has been defined as the attitude, behavior, the level of connectedness among customers; between customers and employees; and of customers and employees within a firm."* Jo højere grad af positiv adfærd og interaktion med digitale medier og platforme, jo stærkere tilknytning til den givne virksomhed – og desto højere grad af oplevet relation med virksomheden (Kumar et al, 2019).

Kumar et al (2019) finder videre, at der overordnet set tre forefindes tre kritiske områder ift. arbejdet med CRM:

- Acquisition (brand værdi)
- Retention (fastholdelse af kunder ved brug af hhv. teknisk og menneskelig indsats), samt
- Vækst (forøgelse af kendskabsgraden)

Fsya. acquisition er der en stigende tendens til, at virksomheder mister kontrollen over, hvordan og i hvilket omfang, en kunde bliver opmærksom på dens produkter (et konkret eksempel herpå er Amazon's "Kunder der har købt dette produkt, har også kigget på disse produkter"-algoritme). En måde hvorpå virksomheden kan forsøge at kontrollere den indledende interaktion med kunden er, at der oprettes en direkte kontakt til kunden – bl.a. ved brug af personificering samt personligt salg – hvilket på sigt også kan medvirke til fastholdelse af kunden. Ifølge Kumar et al (2019) kan en sådan form for personificering begrundes ved, at *"... consumers with limited knowledge are known to make more comparison among alternatives than more knowledgeable consumers. Such evidence plays an important role in the personalization of offerings through two progressions – one that involves traditional technologies... and one that involves AI... that result from jointly managing consumer choice sets and consumer knowledge."* (Kumar et al, 2019).

Det tredje og sidste kritiske område er vækst, bl.a. baseret på en øget kendskabsgrad. Brugen af AI og MA giver virksomheder adgang til at forstå data om kunden, hvor en sådan øget kundeforståelse tidligere har fordret et ekstensivt brug af menneskelige ressourcer. I den traditionelle opfattelse af CRM blev omkostningerne til opdyrkning og fastholdelse af kunder nøje vurderet ift. den enkelte kundes værdipotentialer. Ved at bruge AI, kan virksomhederne reducere disse omkostninger betydeligt. Iht. Kumar et al (2019), eksisterer der overordnet fire dimensioner, der relaterer sig til engagement af kunder:

- Customer Lifetime Value (CLV),
- Customer Referral Value (CRV),
- Customer Influence Value (CIV), samt
- Customer Knowledge Value (CKV).

I en AI-drevet "verden", er virksomhederne nødsaget til at træde væk fra den traditionelle opfattelse af CRM, hvor der var et øget fokus på profitabiliteten af den enkelte kunde. Det tidligere fokus på CLV for den enkelte kunde, erstattes nu af et fokus på profitabiliteten af en større mængde kunder på tværs af deres individuelle forbrugsmønstre. I forlængelse heraf supplerer Dania (2016) med, at der ved overgangen fra den traditionelle tilgang til CRM til en AI-drevet tilgang til CRM skal være fokus på kundernes adfærd på tværs af kanaler.

Processer for Marketing Automation

Antallet af udbydere af tekniske platforme og systemer, der kan udføre MA i praksis, er højt, og der findes grundlæggende tre kategorier underliggende MA-software¹⁰:

1. Marketing Intelligence: Brug af teknologi der er i stand til at "kode" kundens adfærd på tværs af digitale platforme for dermed at gøre virksomheden i stand til at mikro-targete konkret content baseret på kundens adfærd, interesser mv.
2. Marketing automation¹¹: Fokuserer på at effektivisere processen fra toppen til bunden af tragten, jf. figur 1 ovenfor, ved brug af dataanalyse og automatiserede markedsføringsaktiviteter.
3. Avanceret workflow automatisering: Omhandler automatisering og strømlining af interne processer i markedsføringsafdelingen, herunder eksempelvis koordinering af budgetlægning og markedsføringskampagner, med henblik på at understøtte og optimere den operationelle effektivitet.

For at kunne understøtte medarbejderne i de respektive markedsføringsafdelinger, vil MA software typisk kunne varetage otte grundlæggende funktioner¹²:

- Udvikling samt analyse af markedsføringskampagner samt nuværende og potentielle kunder.
- Styring af markedsføringskampagner.
- Sortere indsamlet kundedata efter prædefinerede mønstre.
- Overføre kontaktoplysninger fra identificerede leads til CRM-systemet.
- Scoring af leads (red.: I hvor høj grad det pågældende lead reelt er et lead, og dermed en potentiel kunde, der bør targetes fremadrettet).
- Integrere multiple "touchpoints" (red.: Touchpoints kan beskrives som værende, de steder i kunderejsen, hvor kunden opnår information om virksomheden og dens produkter) på tværs af kanaler.
- Håndtering af leads.
- Analysere markedsføringskampagnens KPI'er (herunder eksempelvis "open rate", click rate, konverteringsrater mv.).

Ved at automatisere de ovenfor nævnte otte funktioner, kan MA være medvirkende til at "ramme" forbrugeren i løbet af dennes digitale kunderejse. Den digitale kunderejse kan overordnet beskrives som den proces en forbruger gennemgår via sin interaktion med online platforme, herunder eksempelvis hjemmesider, sociale medier mv.¹³ Ved at anvende MA kan indsamlet data om forbrugerens digitale adfærd anvendes til at producere rettidigt og relevant content ift. touchpoints med den givne forbruger – uanset hvor forbrugeren befinder sig i sin digitale kunderejse. På denne måde er MA medvirkende til at personliggøre markedsføringsindsatsen, således at en virksomhed får mulighed for at mikro-targete den givne forbruger – og dermed potentielt forøge sine salgstal.

¹⁰ Ibid.

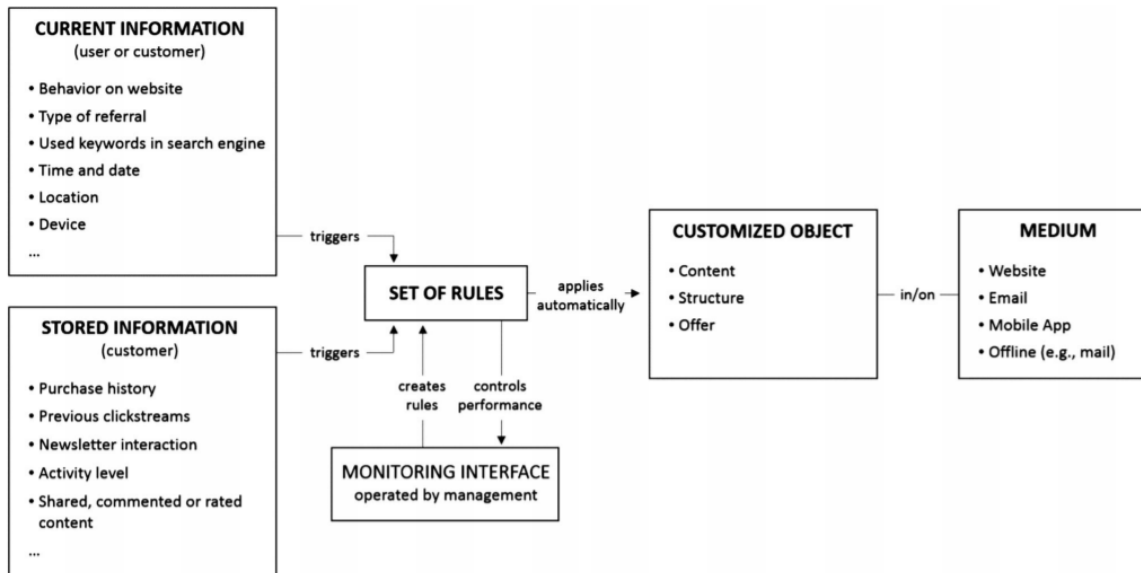
¹¹ Denne kategori kaldes i praksis også for "business development" (red.: Forretningsudvikling).

¹² Ibid.

¹³ Der findes en række teorier og modeller om købsbeslutningsprocesser, der kan være med til at perspektivere og analysere forbrugerens digitale adfærd. Det er dog ikke formålet med dette working paper at beskrive disse.

Heimbach et al (2015) finder at forholdet mellem CRM og MA visuelt kan opstilles som en proces, jf. figur 4 nedenfor.

Figur 4: Overordnet Marketing Automation proces¹⁴



I denne model samles informationer om kunden, og disse indpasses i en overordnet proces, hvor den givne information er med til at generere et givent content, hvor kundens position (touchpoint) i sin digitale kunderejse foranlediger en "trigger", der – på basis af det givne touchpoint, udløser et relevant og rettidigt content.

Langsigtede effekter samt trends og tendenser

Holloway et al (2013) udtaler, at "... the critical issue may not be the adoption of the technology itself but rather the manner in which it is applied by the organization's sales force." I forlængelse heraf identificerer Kumar et al (2019) fem kriterier for succes underliggende implementeringen af MA som et strategisk værktøj:

1. Der skal være truffet en strategisk beslutning om ønske om integration af AI i virksomhedens daglige drift. Denne beslutning kræver et velfunderet data-økosystem.
2. Brugen af AI skal være strømlinet ift. virksomhedens strategiske, taktiske og operationelle målsætninger.
3. Der skal være klare retningslinjer for, hvordan AI implementeres, og hvilke begrænsninger hhv. teknisk og menneskelig kapacitet har ift. succesfuld implementering af AI.
4. Der skal være en strategisk bevidsthed fsva. effektiv ressourceallokering, da brugen af AI kan reducere brugen af menneskelige ressourcer, hvorfor nye roller og arbejdsopgaver vil opstå.
5. Brugen af AI kan medvirke til, at der opstår etiske problemstillinger såvel som udfordringer med privatlivsdata. I forlængelse heraf kan menneskelig tolkning af AI-drevne analyseresultater lede til, at der indbygges et menneskeligt bias, når algoritmerne kodes og forbedres.

¹⁴ Heimbach et al (2015), p. 131.

Implementering af AI og MA kræver derfor en strategisk beslutning, der går på tværs af alle organisatoriske og processuelle lag i en virksomhed. De langsigtede effekter af en sådan beslutning kan være, at der fremtidigt i virksomheden vil være behov for øgede tekniske kompetencer. Parallelt hermed vil traditionelle roller og funktioner i en virksomhed formentlig skulle redefineres ift. traditionelle rollestrukturer. Dette skal ses i lyset af, at både AI og MA ikke nødvendigvis tager højde for at matche hvilke medarbejdere, der arbejder med hvad – og så sidenhen kobler de givne medarbejdere til, hvor kunden befinder sig i sin kunderejse. Det er snarere den omvendte situation, der gør sig gældende, hvor kundens position i sin digitale kunderejse bliver afgørende for, hvilke medarbejdere der skal varetage hvilke funktioner.

Dette fordrer et fokus på dygtiggørelse ift. kundens efterspørgsel og behov, hvor én af metoderne til acquisition og retention kan være at arbejde fokuseret med at skabe content, der direkte stemmer overens med den enkelte kunde værdisæt og ønsker. Rebecca Martin, CMO hos Calabrio, udtaler i denne sammenhæng: *"2019 will see companies finally learn the art of listening by developing a strategy that engages customers in the right way, at the right time, and on the right channel. Leveraging analytics, smart companies will monitor the entire customer journey across channels to ensure a consistent experience that drives loyalty."*¹⁵

¹⁵ "What will 2019 bring from CRM?", Customer Relationship Management, january/february 2019

Marketing automation i praksis hos ConsultX

ConsultX blev etableret for et årti siden for at bistå danske virksomheder med social media marketing. ConsultX har nu en international ejerkreds og cirka 150+/- ansatte i Europa, USA og Australien. Virksomheden arbejder primært udfra en integreret SaaS platform for sociale medier.

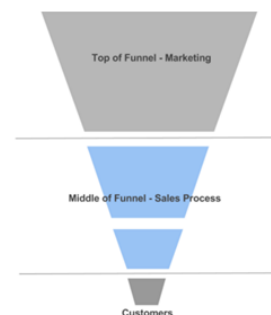
ConsultX's digitale marketing- og salgstragt

ConsultX arbejder med en modificeret udgave af salgstragten, som de bruger til fordele interne arbejdsopgaver. Det primære job i den første del af tragten, er således at generere 'AQLs' (automated qualified leads) som salgsafdelingerne (=middle funnel) kan overtage og konvertere til faktiske kunder.

Den sidste del i tragten, 'kunder', fokuserer på den faktiske overlevering af de aftalte software-værktøj og oplæring i disse fra ConsultX til en ny kunde.

Alle aktiviteter i hvert trin i tragten har det specifikke formål at screene og kvalificere en kontakt fra et trin til det næste. Denne marketing og salgstragt er i store træk identisk med AIDA modellen, der bruges som udgangspunkt for alle former for kommunikation og salgsproces.

Figur 5: ConsultX's salgstragt



Kilde: ConsultX

ConsultX's markedsføringsproces

ConsultX inddeler sine processer i denne første del af tragten i:

- Content
- Marketing Automation
- Marketing Intelligence/ Analytics.

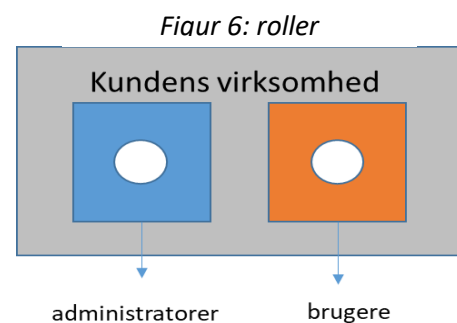
ConsultX har bygget forskellige 'content production' team, der har specialiseret sig i at udarbejde målrettet indhold (content) med det formål at ramme en modtager på forskellige sociale platforme med netop den kommunikation og det budskab der skal til for at få denne modtager til at 'konvertere'; Altså udføre nøjagtig den handling, der fører denne modtager til næste trin i tragten (= en konvertering).

Deltagere i et sådanne 'content team' sammensættes af forskellige kompetencer: Tekstskrivning, visuelt og grafisk design (billeder, illustrationer, lyd, video etc.). Hvert team har også en eller flere 'ops'. Denne betegnelse dækker over teamdeltagere med specifikke analyse kompetencer. Disse 'ops' fungerer også som bindeled til næste del i tragten (salg) og mod marketing automation og marketing intelligence specialister.

Processen for det som ConsultX kalder Marketing Automation drejer sig grundlæggende om hvilket content, der skal rettes mod specifikke modtagere (kontakter – kendte eller ukendte) på det rigtige tidspunkt. Mikkel fortæller at de har arbejdet meget med ConsultXs marketing strategi og med at få bedst mulig viden om målgrupper før marketing automation systemet blev sat op og tilpasset. ConsultX's kunder er typiske større multinationale virksomheder, hvorfor ConsultX har etableret kontorer i mange lokationer.

Rekruttering af ansatte til 'content production' teamene baserer sig derfor meget på at have indsigt i hvordan virksomheder i disse udvalgte 20 industrier fungerer. Denne indsigt er afgørende for at kunne producere relevant og målrettet content.

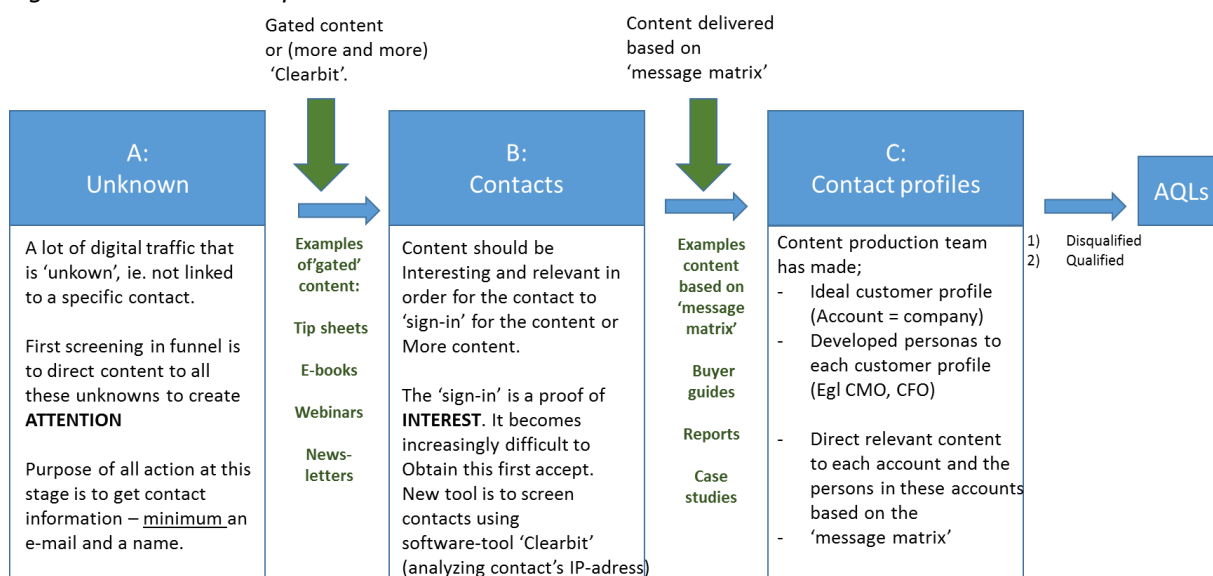
Tilgangen mod den enkelte kontakt og kunde har typisk 3 trin: 1) 'Onboarding' - processen starter, 2) 'Tilpasning' - content-processen skal sørge for at ConsultXs marketing- og salgsfolk sikres bedst mulig forståelse for hvad en potentiel kunde er ude efter og 3) 'Upsell / ny kunde': processen har givet resultat og kunden skal nu have flere produkter eller en ny kunde skal sættes i stand til at kunne bruge de aftalte ConsultX produkter. Figur 6 illustrerer at ConsultX kører content og proces forskelligt afhængig af om de identificerer en administrator eller en bruger hos eksisterende og nye kunder. Kundevirksomheden skal også selv identificere hvem der skal udpeges som hhv. administratorer og brugere. Begge disse roller skal trænes til at forstå sine roller.



Kilde: ConsultX

Figur 7 illustrerer den tre-trins proces ConsultX har opsat for at skaffe BtB AQLs inden for de 20 industrier de målretter sit markeds- og salgsarbejde. Grundtanken bag denne proces virker identisk med en traditionel AIDA tilgang.

Figur 7: ConsultXs AQL proces



Kilde: ConsultX

Det første af de tre trin i denne proces omfatter valg af de sociale platforme forskellige former for content skal distribueres gennem. Målet med denne aktivitet er udelukkende at modtager 'converterer' gennem at lægge/ oplyse kontaktinformation. Mikkel fortæller at det bliver mere og mere krævende at få modtager til at convertere på denne måde. ConsultX er derfor begyndt at eksperimentere med andre tilgange til denne proces, og har til dette valgt at bruge software værktøjet Clearbit¹⁶. Dette værktøj analyserer kontakters IP adresser og derved 'undgås' at modtager aktivt skal give sin kontaktinformation før målrettet content kan rettes mod denne.

ConsultX anser generelt content som tip sheet, e-bøger, webinarer og nyhedsbreve som gode midler til at fange opmærksomhed, mens case studier af andre købere, aktuelle rapporter og købsguides kvalificerer er målrettet mod en person, der er mere interesseret i produktet.

¹⁶ Se clearbit.com – et konkurrerende produkt ville være vainu.com

ConsultX's salgproces

Salgsfolkenes opgave er at etablere nye kunder og at få eksisterende kunder til at købe større og mere. ConsultX konverter ifølge SK typiske 20% af de AQLs som ConsultXs salgsafdeling får adgang til fra første del af tragten til kunder, hvilket han ser som en meget tilfredsstillende konverteringsrate.

ConsultX kan løbende måle hver eneste handling op mod kundens opsatte mål (KPI'er), og vurderes og sammenligne forskellige og tiltag kampagner. Derved har SK's salgsteam hele tiden mulighed for at 'skrue på' og justere indsats og retning på den enkelte kampagne og hvis en kampagne tidligt viser sig ikke at give forventede afkast og resultater kan denne umiddelbart stoppes og ressourcer styres mod aktiviteter der giver bedre resultater.

Essensen i ConsultXs tre-trins raket handler om at få modtager til at reagere og helt respondere på forskellige former for content. Målet er at content indholdet skal bidrage til at modtager fortæller hvad hun/han mere specifikt er interesseret i. Disse små signaler om interesser fanges op i de sociale mediekkanaler i form af statistik. Denne information sendes til ConsultX marketing automation platform, bearbejdes digitalt og lagres i form af profiler i ConsultXs CRM-system.

På et tidspunkt har ConsultX så mange forskellige data om en given kontakt i sit CRM-system at 'content production' teamene kan udarbejde forskellige profiler/ personaer. Disse anvendes til at distribuere yderligere målrettet content som så ender op med at en kontakt har konverteret til AQL og kan sendes til næste hovedetappe i tragten – ConsultXs salgsorganisation.

Marketing Automation i praksis hos FinansX

Vi har interviewet to medarbejdere i en stabsfunktion for FinansX, der arbejder med kunderejser, marketing automation og anden brug af data. Her ses marketing automation og behavioral insights som 'cases' men som en integreret del den daglige drift. Grundlæggende arbejder FinansX på to niveauer: Den enkelte kunde og på aggeret niveau.

FinansX's kundeniveau

FinansX har udarbejdet en generel kunderejse der indeholder seks stadier for hvert enkelt produkt (som f.eks. boliglån og pension). Touch-points i den kunderejse kan både være 'hos FinansX selv' - det vil sige i netbank eller mobilbank, eller hos eksterne websites FinansXs kunder besøger.

FinansX anvender generelt ikke e-mail til markedsføring pga. lav tillid og risiko for at kunderne bliver mindre mistænksom over for forsøg på phishing fra kriminelle. Fokus er derfor altid på at føre kunderne "ind i FinansXs univers (net- eller mobilbank). En annonce på et eksternt site kan godt tage udgangspunkt i, at en kunde tidligere har undersøgt prisen på f.eks. et billån i FinansX's interne kundesite. Men en intern annonce på FinansX's interne kundesite kan også tage udgangspunkt i, at kunden f.eks. har besøgt bilbasen.dk

Heri ligger en overvejelse om, at en virksomhed dels er nødt til at forholde sig til mediet den anvender til at kommunikere, dels, at virksomheden må sørge for at skabe en platform inden for hvilken den reelt kan kommunikere personlige information til sine kunder.

Stabsfunktionen ser en udfordring i deres samarbejde med bankrådgiverne om opsøgende salg. Stabsfunktionen vurderer er på grund at deres viden om kundernes typiske kunderejse for de forskellige bankprodukter, i stand til at identificere rimeligt præcist, hvilke kunder der er relevante at kontakte i relation til de enkelte produkter. FinansX laver derfor notifikationer til bankrådgiverne med "next customer to contact". Det vurderes dog af stabsfunktionen at det er sjældent, at bankrådgiverne tager kontakt.

Man kan reflektere over at selv den bedste marketing automation ikke er særlig værdifuld hvis ikke organisationens værdikæde er tilrettet dette.

Stabsfunktionen bliver ofte bedt af salgs- og marketingafdelingerne i FinansX om at få A/B-testet forskellige kampagner. Dette bliver dog afvist, hvis ikke der ligger en præcist formuleret hypotese bag. Dette sker dels, fordi at undgå at man tester for meget, mens også at sikre at man kan samle op og sammenholde de mange forskellige A/B tests som FinansX trods alt gennemfører.

FinansX's aggregeret niveau

Stabsfunktionen oplever, at deres kunder forventer meget personificerede services / tjenester / tilbud dels fordi kunderne har tillid til FinansX, og fordi de forventer at 'FinansX ved alt om dem'. I nogle tilfælde er FinansX slet ikke i stand til at genere så detaljeret viden, uden at bryde registerloven og gældende lovgivning om bankvirksomhed.

FinansX arbejder ikke med personaer, fordi de ses som for forsimplende og er svære at identificeres ud fra datasæt. I stedet indsamler man viden fra FinansXs 'data-lakes' og identificerer adfærds-clusters. Et adfærds-cluster kan man målrette markedsføring (og produktudvikling) til, idet de er identificerbare, og dermed kan udvælges og kommunikeres til.

Stabsfunktionen påpegede at selvom FinansX har mange kunder, så kan en relativ specifik del-målgruppe, hurtigt ende med at være så få personer, at det at udvælge en repræsentativ stikprøve af denne, betyder at der vil være så få respondenter, at datareliabiliteten vil være for ringe. Samtidigt med dette, kan det også medføre, at visse kunder simpelthen vil blive kontakter for ofte og bedt om at være deltager i f.eks. en spørgeundersøgelse eller en fokusgruppe.

Stabsfunktionen påpeger, at meget at den viden som man kan være tilbøjelig til at ville indsamle med primærdata omkring kundeadfærd faktisk kan være eksisterende viden, der er belyst gennem forskningen. Hvis ikke indenfor salgs og marketing, så indenfor antropologi, sociologi og adfærdspsykologi (hvorfor FinansX har en del menneske med denne baggrund ansat i deres stabsfunktion). Ved at tage udgangspunkt i hvad der er veletableret viden om adfærd kan time-to-market gøres væsentligt kortere, end hos den virksomhed der er 'nødt til at spørge markedet hver gang'.

Hos FinansX arbejder man med en opdeling i hhv. 'human behavior' og 'customer behavior'. Human behavior er stort set eksisterende viden, hvorimod det kan være nødvendigt at indsamle data om customer behavior - så længe denne kan identificeres hos et adfærds-cluster.

Overvejelsen her er at god marketing automation kræver et stort indblik i kunder og potentielle kunder - og at denne viden ikke altid bør komme ved 'at spørge markedet'. Marketing personer -selv i organisationer så store som FinansX- er nødt til at blive klogere på markedet gennem andre fagligheder. Og at dette faktisk kan være en konkurrencefordel, da det forkorter time-to-market.

Stabsfunktionen fortæller at der i disse år er et fokus blandt marketingpersoner på agilitet og 'agile prints' i udvikling af kundetilbud og kundebetjening. Hendes holdning er, at for en udbyder af tjenesteydelser (som en bank) kan dette fokus være en hindring. Pointen er, at service-design jo er en løbende proces som i sagens natur aldrig er færdig, men altid i udvikling med noget bedre. Og derfor er agile sprints ofte mindre velegnede på grund af deres fokus på at nå et nyt produkt / en ny service / en ny udgave på kort tid.

Kildeliste

Hjemmesider

<https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/what-is-marketing-automation/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Marketing_automation

<https://www.hubspot.com/marketing-statistics>

<https://uk.marketo.com/company/>

<https://www.vainu.com/da/>

<https://www.bizible.com/>

Artikler

Dania, Raluca (2016): *"Marketing Automation"*, Economic Sciences

Estrada, Danny (2015): *"Marketing Automation: Fueling CRM Success"*, Customer Relationship Management

Greenberg, Paul (2014): *"CRM in the Age of Customer Engagement"*, Customer Relationship Management

Heimbach, Irina, Kostyra, Daniel S. og Hinz, Oliver (2015): *"Marketing Automation"*, Springer Fachmedien

Holloway, Betsy, Deitz, George og Hansen, John D. (2013): *"The benefits of Sales Force Automation (SFA): An empirical examination of SFA Usage on Relationship Quality and Performance"*, Journal of Relationship Marketing

Jao, Jerry (2015): *"The Next Gen Lifecycle Marketing Automation: Robots, with Humans"*, Forbes.com

Jap, Sandy D. (2001): *"The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle"*, Journal of Personal Selling & Sales Management

Kumar, V., Rajan, Bharath, Venkatesan, Rajkumar, and Lecinski, Jim (2019): *"Understanding the Role of Artificial Intelligence in Personalized Engagement Marketing"*, California Management Review

Moutot, Jean-Michel, Bascoul, Ganaël (2008): *"Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes"*, Journal of Personal Selling & Sales Management

Murphy, Daniel (2018): *"Silver Bullet or Milestone? A review of success factors for implementation of marketing automation"*, Murphy, Cogent Business & Management

Raab, David M. (2008): *"Demand Generation versus Marketing Automation"*, DM Review

Sapp, Dustin (2013): *"Sales Enablement – It can learn from Marketing Automation"*, HR.com

Swieczak, Witold (2013): *"Marketing automation processes as a way to improve contemporary marketing of a company"*, Institute of Aviation

Wood, Claire (2015): *"Marketing Automation: Lessons learned so far..."*, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practise

Interviews

Director of Growth Marketing, ConsultX, 18-10-2019. Interview gennemført hos ConsultX af Lektor Steen Peitersen, Cphbusiness – Søerne.

Director of Sales UKI and APAC, ConsultX, 11-10-2019. Interview gennemført hos ConsultX af Lektor Steen Peitersen, Cphbusiness – Søerne.

Head of Customer Behavioral Insight, FinansX A/S, 06-01-2020, Interview gennemført hos FinansX af Lektor Peter Kiring, Cphbusiness – Søerne.

Head of Web Analytics & Online Optimization, FinansX A/S, 06-01-2020, Interview gennemført hos FinansX af Lektor Peter Kiring, Cphbusiness – Søerne.