

Content marketing

Implementeringen av den moderna säljtratten och relaterad strategi

Abstract: The global spread of the Internet has enabled businesses and consumers in all industries to be better informed. Consequently, the buying process has appeared to become different from what traditional models implies. As the buying behaviour among customers is evolving, selling companies are responding to this change.

This thesis evolves around the consequences that the developing relationship between buyer and seller in business-to-business companies has led to. The topic in focus is the buzzword and phenomena “content marketing” with its marketing - and selling - strategy. The research was conducted with a qualitative approach where several companies were interviewed to get a deeper understanding for the practical use of a content marketing strategy and the implementation of the related technology. Moreover, the thesis discusses the prevailing problem of not reaching a fully successful implementation of a content marketing strategy. Analysis based on the empirical data implied a relationship between the social structures within an organization, and positive outcome in terms of internal efficiency; to be able to fully enjoy the positive outcome of a content marketing strategy, companies should adapt their way of thinking of the lead generation funnel as well as fully embrace the potential of the software tools, i.e. marketing automation systems.

The companies scrutinized in this thesis use marketing automation systems since a few years back. However, three of the companies have only used the tool to a limited extent, which is why its utility ought to be questioned. The implementation of this technology has, in this thesis, been explained by the AST-model, which enabled certain clarification to the inadequate use that some companies showed example of. In the analysis the AST-model, in combination with the modern lead generation funnel, helped to identify the importance of measurements and KPIs in both the implementation process as well as in the continuous use of a content marketing strategy. The gathered data illustrates how continued measures could potentially lead to a more complete adaption of the strategy and, as a result, provide better efficiency and return on marketing investment.

Key words: Content marketing strategy, Marketing automation, Lead generation, Technology implementation, Modern sales funnel

Författare:

Lovisa Jacobsson 22967
Paula Bruneheim 22937

Opponent:

Vendela Liljenstråle
Alina Nordling
Louise Åström

Examinator:

Jonas Colliander

Handledare:

Björn Axelsson

Framläggning:

2015/06/01

Vi vill tacka vår handledare Björn Axelsson för hans kontinuerliga stöd. Hans erfarenhet och goda kunskap samt breda kontaktnät inom branschen har varit till stor hjälp under hela processen. Vi vill även passa på att tacka intervjupersonerna på företagen A, B, C, D och E som tagit sig tid att träffa oss och svara på våra frågor såväl under som efter intervjutillfällena. Ett stort tack riktas även till experterna på företagen Business Reflex och Element B2B som varit mycket hjälpsamma och generösa med sin tid och kunskap. Slutligen vill vi även tacka våra föräldrar för deras tålamod med både genomläsning och korrekturarbete.

Innehållsförteckning

1.0 Introduktion.....	4
1.1 Inledning	4
1.2 Bakgrund - En förändrad köpprocess	5
1.2.1 Köpprocessen	5
1.3 Problemområde	6
1.4 Syfte och frågeställning.....	7
1.5 Avgränsningar	8
1.6 Disposition	8
1.7 Förväntat forskningsbidrag.....	9
2.0 Metod	9
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt	9
2.2 Intervjuernas form	10
2.3 Reliabilitet och validitet	11
2.4 Operationalisering.....	13
2.5 Källkritik.....	13
3.0 Definitioner.....	14
4.0 Teoretiskt ramverk	18
4.1 AST - Adoption Structuration Theory - Adaptiv struktureringsteori.....	18
4.2 Säljprocessen.....	20
4.2.1 Den traditionella säljprocessen	20
4.2.2 Den moderna säljtratten	25
4.3 Väsentliga skillnader mellan processerna.....	30
5.0 Empiri	30
5.1 Studie: Del I.....	30
5.1.1 Företag A	31
5.1.2 Företag B.....	32
5.1.3 Företag C	33
5.1.4 Sammanfattning och slutsats av Del I	35
5.2 Studie: Del II.....	36
5.2.1 Företag D	37
5.2.2 Företag E.....	38
5.2.3 Sammanfattning och slutsats av Del II	40
6.0 Diskussion kring slutsats och reflektion.....	41
6.1 Finns det problem med implementeringen av content marketing och vilka följder har detta i så fall för organisationen?	41
6.2 Analys av vad mätverktygen mäter och varför de bör användas	45
6.3 Fortsatt forskningsförslag.....	47
7.0 Slutsats.....	48
8.0 Referenser.....	50
8.1 Primära källor	50
8.2 Sekundära källor.....	50

“Explosionen av rådata skapar fler affärsstrategiska möjligheter än tidigare, men också stor förvirring. Det är svårt att veta vad som skapar värde och mening. Vad är relevant att mäta?”

Birgitta Edberg i “Social Affärsutveckling i Nätverksekonomin” (2013)

”Sustainable success rarely comes overnight, regardless of your marketing technique of choice. More likely, any gains will be the result of a slow, steady climb in the influence, visibility, credibility, and desirability of your business — benefits that content marketing is proven in its ability to establish and grow. But try telling that to an executive who urgently needs to justify a content budget with calculations that show a definitive financial impact.”

*Jodi Harris, Director of Editorial Content & Curation
på Content Marketing Institute (2015)*

Measurement is a key area where B2B marketers are struggling: Only 21 % say they are successful at tracking ROI; however, having a documented strategy helps (35% of those with a strategy say they are successful).

*B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets,
and Trends – North America report (2015)*

1.0 Introduktion

1.1 Inledning

Det är tydligt att det håller på att ske ett paradigmskifte inom "business-to-business" (B2B) marknadsföring, vilket i grunden beror på den tekniska utvecklingen i vårt vardagsliv¹. Enligt Birgitta Edsberg, marknadsstrateg och författare till boken "Social Affärsutveckling i Nätverksekonomin", sker det en explosionsartad ökning av mängden information som blir tillgänglig både för företag och privatpersoner². Följaktligen använder inköpschefen (eller motsvarande) tillsammans med inköpsteamet redan olika sökmotorer för att inhämta information innan avtal ingås med säljparten; säljföretagen måste således möta sina köpare tidigare i köpprocessen - redan under kunskapsuppbyggande - för att övertyga köparen i dennes beslutsfattande³. Undersökningar visar att numera har 60-80% av informationssökningen från köparens sida redan skett då säljaren kommer in i bilden⁴. Köpprocessen har alltså förändrats, vilket lett till ett behov förändring i säljprocessen.

Till följd av ovan nämnda förändringar inom köp- och säljprocessen har ett nytt koncept inom både "business-to-consumer" (B2C) och B2B-marknadsföring uppkommit vilket kallas "content marketing"⁵. Detta koncept bygger på utvecklingen där köparen ges möjlighet att utbilda sig själv innan ett köp genomförs. Genom att skapa innehåll, så kallat content, är det möjligt för det säljande företaget att bidra med information som köparen kan tillgå efter eget intresse⁶.

Enligt Joe Pulizzi (pionjär inom content marketing och grundaren till Content Marketing Institute) definieras content marketing som "en marknadsföringsstrategi fokuserad på att skapa och distribuera värdefullt, relevant och konsistent innehåll för att attrahera och behålla en väldefinierad målgrupp – [vilket] i slutändan led[er] till lönsamma kunder⁷".

¹ Wizdo, Lori. "Lori Wizdo's Blog." Web log post. *Buyer Behavior Helps B2B Marketers Guide The Buyer's Journey*. Forrester, 4 Oct. 2012. Web. 12 May 2015.

² Edsberg, Birgitta. "Inledning." *Social Affärsutveckling i Nätverksekonomin*. 1st ed. Stockholm: Liber AB, 2013. p. 7. Print.

³ "B2B Marketing Cheat Sheet." *Marketo.com*. Marketo.com, 09 Jan. 2013. Web. 31 Mar. 2015.

⁴ Agering, Helen. "Marketing as Part of the Revenue Process." *Business to Business Marketing*. Stockholm School of Economics, Stockholm. 19 Nov. 2014. Lecture.

⁵ Notera att vissa engelska begrepp har tillämpats i rapporten, eftersom det under intervjuer framgått att dessa termer även är etablerade begrepp inom marknadsföringsvärlden i Sverige

⁶ Dahlberg, Lars. *Presentation Business Reflex*. Stockholm: Business Reflex, 2014. Print.

⁷ "What Is Content Marketing?" *Content Marketing Institute*. Web. 12 May 2015.

Det råder numera en uppfattning inom marknadsföringsvärlden att kompletta content marketing-strategier, där delar av säljprocessen sker automatiserat med hjälp av mjukvara, troligtvis inom kort kommer att dominera som marknadsföringsstrategi inom B2B⁸. Dock är implementeringen av avancerade informationssystem inte helt enkel och det finns många faktorer – såväl tekniska, ekonomiska som sociala – som påverkar utfallet.

Det finns i dagsläget dock få kartläggningar kring hur detta skifte inom marknadsföringsstrategier i praktiken förändrar marknadsorganisationer, och det är ännu inte heller tydligt vilka exakta fördelar företag kan uppnå genom de mätverktyg som möjliggörs genom content marketing-strategier⁹. För att kartlägga processerna vid användandet av content marketing, mer specifikt kring genereringen och bearbetningen av potentiella kunder i den mjukvara som används (marketing automation-system), görs initialt i denna rapport en jämförelse mellan den traditionella och moderna säljprocessen; dvs. hur har processen ändrats till följd av nya köpbeteenden?

Vidare fokuserar denna rapport huvudsakligen på frågorna om hur företag lyckas anpassa sig efter den nya säljprocessen och hur de implementerar content marketing-strategin. Vidare kommer vikten av relevanta mått – så kallade “key performance indicators” (KPI:er) – baserade på den nya säljprocessens effektivitet att undersökas.

1.2 Bakgrund - En förändrad köpprocess

För att klargöra hur det förändrade köpbeteendet gett upphov till en ny marknadsförings- och säljstruktur – så kallat content marketing – redovisas inledningsvis nedan köpprocessen.

1.2.1 Köpprocessen

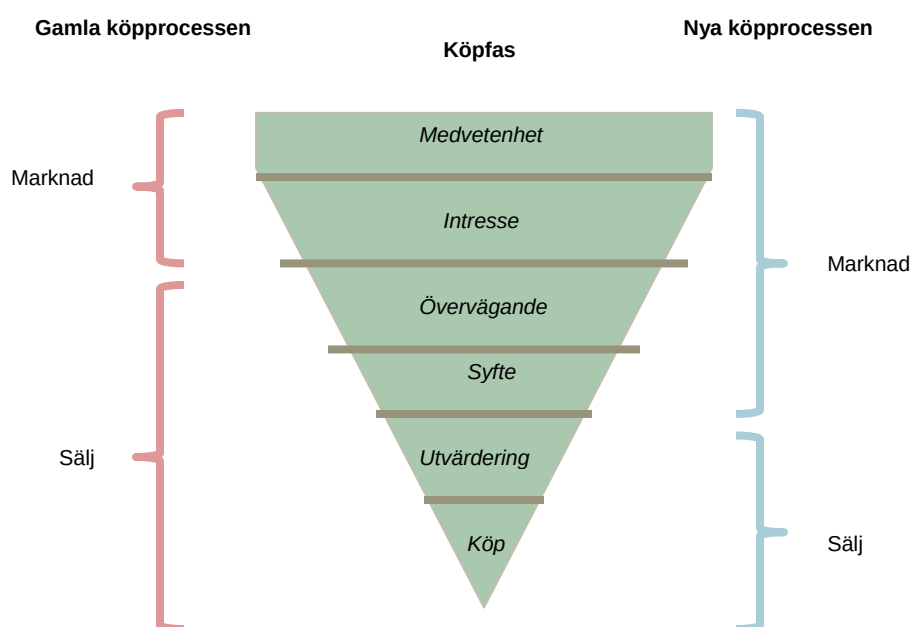
Köpprocessen kan givetvis se olika ut från företag till företag, och det finns ett antal modeller som beskriver denna process. Modellen som användas i denna rapport särskiljer tydligt marknad- och säljavdelningens roll i förhållande till det “traditionella” och “moderna” köpbeteendet. Köpfaserna delas in i sex steg: medvetenhet, intresse, övervägande, syfte, utvärdering och köp¹⁰. Marknadsavdelningen är i den traditionella köpprocessen endast involverad i att få potentiella kunder medvetna om märket och/eller produkten samt i att få

⁸ Jarenfors, Olle. "Intervju med expert (Element B2B)." Personlig intervju. 12 Feb. 2015.

⁹ Feng, Songming. *Content Marketing: An Overview of the Phenomenon and Initial Literature Review*. Diss. Jönköping International Business School, 2014. Jönköping: Media Management & Transformations Center, 2014. p. 25. Print.

¹⁰ Intervju Företag D." Personlig intervju. 20 Mar. 2015.

dess potentiella kunder köpintresserade genom traditionell marknadsföring, så kallad outbound marknadsföring¹¹. Säljstyrkan kopplas in redan i stadiet där köparen fått upp intresset, och tar över kontakten med den potentiella köparen för att styra dennes överväganden, syfte, utvärdering, ända fram till dess att köpet är genomfört. Den nya köpprocessen, å andra sidan, innebär att marknadsavdelningen är involverad i en större del av köpprocessen; ända från det att medvetenhet hos den potentiella kunden inträder, tills att utvärdering av köpet sker. Först under den senare delen av processen kopplas säljstyrkan in för ta kontakt med kunden och "stänga köpet". Detta anses enligt teorin som en mer kostnadseffektiv strategi eftersom säljavdelningen därmed kan fokusera på prospekt med högre potential¹².



Modell 1: Modell av köpprocessen som demonstrerar marknads- och säljavdelningens roll i den nya respektive den gamla köpprocessen. I den nya köpprocessen har marknads ett större ansvar i köparens "resa" eftersom köparen informerar sig själv i större omfattning än tidigare via digitala kanaler, innan kontakt med sälj tas och köpet genomförs.

1.3 Problemområde

Nya köprutiner inom B2B-marknadsföring har resulterat i ett intresse för en djupare förståelse för content marketing och dess konsekvenser för B2B-företag. Den akademiska litteraturen och

¹¹ B2B Marketing Cheat Sheet." *Marketo.com*. Marketo.com, 09 Jan. 2013. Web. 31 Mar. 2015.

¹² "Intervju Företag D." Personlig intervju. 20 Mar. 2015.

forskningen inom området är dock relativt begränsad; framförallt finns det ingen nämnvärd forskning på svenska företag. Med anledning därav blev det inledande syftet med denna rapport – Del I – att skapa en djupare förståelse för företag i Sverige som kommit långt i implementeringen av content marketing-strategier. Resultatet av denna studie visade dock att potentialen av content marketing – och den tillhörande tekniken – sällan blev fullt utnyttjad. En del av problemområdet som kommer att undersökas relaterar således till implementeringen av avancerad informationsteknik, såsom tekniken kopplad till content marketing.

Del I av studien har därmed lagt grund för studiens andra del där ytterligare ett problemområde definieras avseende content marketing. Del II innefattar möjligheten att se nyttan med content marketing-strategin med hjälp av KPI:er för att exempelvis kunna motivera användandet av strategin och tillhörande teknik för alla inblandade under implementeringsprocessen samt under framtida användning.

1.4 Syfte och frågeställning

Bakgrunden och de definierade problemområdena utgör grund för frågeställningarna i rapporten. Frågeställning 1a relaterar till Del I i studien, och följaktligen relaterar 1b till Del II i studien.

Del I ämnar redogöra för frågeställningen:

1a. Erhålla en djupare förståelse för hur olika faktorer inom en verksamhet påverkar implementeringen och dess framgång:

→ *Finns det problem med implementeringen av content marketing och vilka följder har detta i så fall för organisationen?*

Del II ämnar redogöra för frågeställningen:

1b. Identifiera och förstå eventuella verktyg som kan mäta effektiviteten av en content marketing-strategi:

→ *Vad mäter mätverktygen och varför bör de användas?*

1.5 Avgränsningar

Vi har i vår rapport strävat efter en strukturerad och fokuserad frågeställning, vilket inneburit restriktioner på undersökningens omfång. Även arbetets förväntade omfattning, delvis i form av tids- och resursbegränsningar, har krävt avgränsningar.

I vissa geografiska områden, som exempelvis i USA, och vissa branscher, framför allt inom B2C-industrier, tenderar företag att ha kommit längre i användandet av content marketing och marketing automation-system¹³. I vår strävan att uppnå en jämförbarhet mellan de fallstudier som utförts har därför endast företagens svenska verksamhet undersökts och samtliga av de undersökta företagen är aktiva inom B2B-branscher.

Även om content marketing är en växande trend bland B2B-företag, är antalet företag som aktivt arbetar med content marketing i Sverige idag långt ifrån en majoritet; av de företag som säger sig använda content marketing, har majoriteten en budget på under MSEK 1¹⁴. Denna siffra har vi tolkat som en indikation på att content marketing inte är ett utbrett koncept bland B2B-företag i Sverige ännu, eftersom det motsvarar en relativt liten investering. Detta förhållande har inneburit en begränsning i studiens omfång.

Vidare har content marketing och marketing automation undersökts ifrån ett säljprocessperspektiv. Detta innebär att endast säljföretagets processer betraktats i fall där nya kunder genereras och underhålls, men utan hänsyn tagen till de tekniska aspekter som marketing automation-mjukvaran innebär. Rapporten undersöker även implementeringen av olika marketing automation-system, där personer som vi ansett haft störst insikt i det praktiska arbetet, har intervjuats. Dessa har i regel haft titeln CMO, "Chief Marketing Officer", eller motsvarande.

1.6 Disposition

Baserat på vår personliga referensram – intresset för den digitala revolutionens påverkan på B2B-marknadsföring – fann vi relaterade problemområden som under studien blev allt tydligare; moderniseringen av säljprocessen till följd av implementeringen av content marketing-strategier.

¹³ Jarenfors, Olle. "Intervju med expert (Element B2B)." Personlig intervju. 12 Feb. 2015.

¹⁴ Huss, Erik, Elisabeth Thörnsten, and Gun Pettersson. *Annonsörers Medlemmar Om - Content Marketing*. Rep. Novus, Dec. 2013. Web. 12 May 2015.

Vi har tvingats att begränsa undersökningsområdet till de två frågeställningar som angivits ovan i avsnitt 1.4. Dessa frågeställningar har undersökts genom kvalitativa metoder och fallstudier av fem svenska B2B-företag vilka redovisas för i rapporten.

Efter redogörelsen av problemområde och frågeställning, beskrivs vilka *metoder* som används i vår studie. Diskussioner kring vetenskapligt förhållningssätt, intervjumetoder, reliabilitet och validitet, samt operationalisering förs i avsnitt 2.0. Avsikten är att läsaren skall få en inblick i vilken arbetsmetod som genomsyrat vår rapport för att ge läsaren möjlighet till egen bedömning av arbetets tillförlitlighet.

Vidare innehåller rapporten en presentation av branschspecifika termer som är nödvändiga för att kunna följa argumentationen i rapporten. Det följande avsnittet beskriver sedan de teoretiska ramverk som tillämpas i analysen, i syfte att ge läsaren en objektiv presentation av de modeller som tillämpats på de studerade fallen.

Den empiri som inhämtats beskrivs i avsnitt 5.0 där kvalitativ data indelats i *Del I* och *Del II*.

I det sista avsnittet i denna rapport förs en diskussion kring de resultat som erhållits, där resultaten analyseras och sammanfattats i en slutsats. Även en personlig reflektion presenteras i detta avsnitt.

1.7 Förväntat forskningsbidrag

Vår avsikt med denna rapport är att den skall utgöra ett bidrag till forskningen beträffande förståelsen av hinder – och även möjligheter – vid införandet av en content marketing-strategi. Målsättningen är även att försöka svara frågan vilken potential mätningar av effektiviteten, som möjliggörs med content marketing, har för inverkan på organisationen.

2.0 Metod

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Den forskningsstrategi som använts i rapporten är en kvalitativ strategi. Detta motiveras av att den forskningsfråga som stått i centrum för undersökningen syftat till att djupgående beskriva ett

framträdande koncept inom B2B-marknadsföring, samt att besvara "varför" och "hur" frågor¹⁵. De undersökta företagen – implementeringen och mätverktygen som innefattas av content marketing – har varken ansetts som logiska eller mätbara eftersom användandet av konceptet är tillsynes komplext och ostrukturerat.

Empirin till undersökningen inhämtades genom fallstudier som utförts på företag som använder sig av content marketing-strategier. Syfte med fallstudierna var att skapa en djupare förståelse för den praktiska tillämpning som sker av content marketing i Sverige, och för att utforska om/vilka karaktärsdrag tillvägagångssättet har. Fallstudierna utfördes inledningsvis på tre företag med cirka ett års erfarenhet av arbete med content marketing och tillhörande mjukvara. Ytterligare två intervjuobjekt identifierades efter att den initiala frågeställningen uppvisade fallasi, vilket berodde på företagets otillräckliga tillämpning av content marketing. De två senare företagen hade, till skillnad från de tre tidigare, kommit så pass långt i implementeringen av content marketing-strategin att en ny frågeställning aktualiserades och började undersökas. Simultant med ovan nämnda fallstudier har insamlad empiri kompletterats med intervjuer med experter inom området. Detta för till största möjliga mån skapa oss en explicit bild av tillämpningen av content marketing.

Slutligen har den sociala verklighet, som i denna studie representeras av människors ofrånkomliga subjektiva åsikter motiverat valet av den induktiva ansats som tillämpats i rapporten. Detta eftersom subjektiva åsikter kan antas ha en viss påverkan på analysmaterialet¹⁶. Subjektiviteten hos de intervjuade har dock i möjligaste mån undvikits genom att intervjuobjekten varit anonyma vilket troligen bidragit till ärligare svar även vad gäller ämnen, som bristande användning av tekniken, eller okunskap kring content marketing-strategier. Anonymiteten i kombination med att ett flertal företag intervjuats har bidragit till empirins objektivitet eftersom intervjupersonernas personliga åsikter i större mån kunnat separeras från saklig fakta.

2.2 Intervjuernas form

Kvalitativa intervjuer kan utföras på ett ostrukturerat eller semistrukturerat sätt. I denna rapport har semistrukturerade intervjuer utförts, vilket inneburit att förberedda teman, och till viss del även frågor, används i intervjuguiden. En semistrukturerad intervjuform valdes med anledning

¹⁵ Andersson, Per. "Att Använda Kvalitativa Metoder." Examensarbete i Marketing. Stockholm School of Economics, Stockholm. 28 Jan. 2015. Lecture.

¹⁶ Bryman, Alan, and Emma Bell. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford UP, 2011. p. 49. Print.

av att studien redan inledningsvis hade ett relativt tydligt fokus, men även för att skapa inriktning under intervjuerna så att data sedan kunde jämföras.

Två intervjuguider skapades, en för Del I och Del II¹⁷, och konstruerades i enlighet med rekommendationerna för kvalitativa studier i Bryman och Bells "Business Research Methods"¹⁸. Intervjuguiderna har fokuserat på ett fåtal teman där frågor öppet ställts för att undvika vinklade svar. Intervjupersonerna har sedan getts friheten att presentera sina svar på valfritt vis (berättande, exemplifierade eller genom bilder och skisser), eller själva ta upp teman som de ansett viktiga. Ljudupptagning av intervjuerna har undvikits för att minska pressen på den intervjuade och därmed snedvridna svar¹⁹. För att undvika feltolkningar togs istället anteckningar som i efterhand godkändes av intervjupersonen innan de användes som underlag till studien.

2.3 Reliabilitet och validitet

En rapports validitet syftar till datainsamlingens mätbarhet, varför somliga forskare hävdar att validitet inte är relevant att diskutera när man talar om en kvalitativ undersökning. Dock finns det andra forskare som hävdar motsatsen och istället menar att begreppet kan anpassas en aning för att passa till kvalitativa studier. Vår uppfattning är att validitet handlar om giltighet och tillförlitlighet vilket är relevant oavsett om det handlar om en kvantitativ eller kvalitativ studie.

Det är i regel svårt att uppnå hög extern reliabilitet i kvalitativa undersökningar, så även i denna studie. Det kan anses mycket svårt att upprepa denna studie då faktorer som den sociala miljön och omständigheterna spelar in till stor del. I detta fall kan man även ana att den snabbt utvecklande tekniken spelar in i svårigheten att upprepa undersökningen vid ett senare tillfälle.

Den interna reliabiliteten, eller internbedömarreliabiliteten, kan även denna anses svår att klassa som hög i en kvalitativ studie. För att möta detta problem har åtgärder, såsom diskussioner mellan författare och handledare, vidtagits för att resonera kring tolkningar av resultat och undvika en individuell och subjektiv bedömning.

¹⁷ Bifogat i appendix 1 och 2

¹⁸ Bryman, Alan, and Emma Bell. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford UP, 2011. p. 482-486. Print.

¹⁹ Andersson, Per. "Att Använda Kvalitativa Metoder." Examensarbete I Marketing. Stockholm School of Economics, Stockholm. 28 Jan. 2015. Lecture.

Med intern validitet avses att klarlägga huruvida det finns en god överensstämmelse mellan forskarens observationer och det teoretiska begrepp som denne utvecklar²⁰. I strävan efter att uppnå god intern validitet har en djupgående analys av frågeställningen gjorts under ett antal månader och information inhämtats från ett flertal olika källor. Baserat på det relativt stora antal intervjuer som gjorts, samt de modeller som legat till grund för analysen finns en förhoppning om att rapporten håller god intern validitet. En stor mängd källor pekar på en tydlig kausalitet mellan användandet av content marketing-strategier och de förklaringsvariabler som analyserats.

Resultaten som nåtts i studien har framförallt baserats på fallstudier där intervjupersoner från ett begränsat antal företag utfrågats. Man kan från våra intervjuer, besök på B2B Marketing Day²¹, samt intervjuer med experter/konsulter inom ämnet dra slutsatsen att det beskrivna problemområdet även bör existera bland andra företag och marknader, men för att kunna bekräfta detta hade dock ytterligare undersökningar erfordrats. Med tanke på rapportens omfång, ansågs emellertid inte en sådan omfattande undersökning möjlig. Dock har förhållandena för de fem undersökta företagen inte varit unika, då det generellt sett funnits många likheter i hur säljprocesser bedrivs och förutsättningar för implementationen av teknik; bland annat vad gäller mognadsgrad av IT-användning och hantering av implementationsprocesser. Det betyder att extern validitet i form av analytisk generalisering kan innebära att de erfarenheter som redovisas i denna rapport även är relevanta för andra företag.

För att komplettera det ovan nämnda synsättet på validitet och reliabilitet gjordes även en bedömning av rapportens trovärdighet och äkthet, vilket betraktas som en alternativ metod för bedömning av kvalitén i kvalitativa rapporter²². För att avgöra trovärdigheten används kriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt bekräftelse. Av dessa parametrar kan tillförlitligheten samt pålitligheten i rapporten anses som goda då hög noggrannhet har vidtagits av exempelvis respondentvalidiering samt vid protokollförande av arbetsprocessen och dess utveckling. Vad gäller överförbarheten kan detta, som tidigare nämnts, anses som komplext i kvalitativa studier. I kontrast till att då sträva efter att utföra en generell studie har istället Geertz råd följts som innebär att man redogör för situationen så explicit som möjligt för att sedan lämna det upp till

²⁰ Bryman, Alan, and Emma Bell. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford UP, 2011. p. 401. Print.

²¹ B2B Marketing Day är en konferens som anordnas av Wednesday Relations (ett kunskapsföretag som förmedlar kunskap om marknad, sälj, digitala affärer, och CRM) varje år där inbjudna B2B företag diskuterar och föreläser om content marketing, kundupplevelse, försäljning, kanalstrategier, sök och konvertering, etc..

²² Bryman, Alan, and Emma Bell. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford UP, 2011. p. 402. Print.

läsaren att avgöra om det är möjligt att dra likartade slutsatser i andra aktuella fall²³. Som författare av rapporten är det svårt för oss att avgöra graden av bekräftelse, men under hela processen har ett objektiva förhållningssätt varit vår målsättning.

Bedömningen av rapportens äkthet baseras på parametrarna rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet²⁴. För att skapa en rättvis bild av situationen och problemområdet har personer med olika erfarenhet inom området intervjuats. Dock hade detta kunnat göras i ytterligare utsträckning om studien och rapportens omfång inte behövt begränsas. Vad gäller autenticitetskriterierna har samtliga intervjupersoner varit mycket intresserade av att ta del av resultaten av vår studie för att utveckla sin förståelse för såväl sin egen situation som andras. Detta pekar troligen på en god äkthet i rapporten men även på att de intervjuade själva inser att de befinner sig i en problematisk situation och inte har full insikt i vilket utfall de strävar efter vad gäller content marketing strategin eller hur de ska ta sig dit.

2.4 Operationalisering

Under arbetets gång har kontakt med relevanta företag varit möjlig tack vare tillmötesgående handledare och experter som generöst delat med sig av sina nätverk. På så vis har det varit möjligt att intervjua personer med höga positioner i stora som små organisationer, trots deras redan tunga arbetsbelastning. Denna samarbetsvilja grundas sannolikt även till viss del på att flera av intervjupersonerna visade sig ha genuint personligt intresse för ämnet i fråga, samt att de uttryckt ett behov för forskning inom området och önskade ta del av resultaten från vår studie för egen lärdom.

Eftersom det ämne vi behandlat i vår studie är relativt nytt inom marknadsföring, har relevanta akademiska rapporter varit svåra att finna då ämnet till stor del förefaller vara oexploaterat bland forskare. Dessa områden har därför kompletterats med intervjuer med experter inom området.

2.5 Källkritik

Vad gäller primärdata som samlats in under intervjuerna bör man som läsare ställa sig kritisk till hur väl dessa svar speglar verkligheten. Delvis finns det en risk att de intervjuade på företag A, B, C, D och E, som ytterst ansvariga för marknadsföringen på respektive företag, vill framställa

²³ Martin, Michael, and Lee C. McIntyre. "Chapter 14 Clifford Geertz: "Thick Description..." *Readings in the Philosophy of Social Science*. Cambridge, MA: MIT, 1994. 222-23. Print.

²⁴ Bryman, Alan, and Emma Bell. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford UP, 2011. p. 402. Print.

sig själva i god dager och därför överdriver nyttan och tillämpningen av de investeringar som gjorts inom content marketing. Dessutom har endast en person på respektive företag intervjuats – samtliga fall en marknadsanställd – vilket kan innebära att svaren kan vara färgade av personliga åsikter och erfarenheter. Detta beror på studiens tidsomfång, och kan ha reducerat den nyanserade bilden av content marketing, som ämnats måla upp. Dock anser vi att anonymiseringen av företagen och intervjuobjekten delvis minskat dessa risker.

Experterna som intervjuats arbetar på företag vars affärsidé grundar sig på konceptet och tekniken inom content marketing. De finns en möjlighet att de, för att rättfärdiga sin verksamhet, svarat subjektivt och överdrivet positivt vad gäller effekterna av content marketing.

De sekundärdata som använts i rapporten härstammar till stor del från tryckt litteratur, forskningsartiklar samt webbpublikationer. Det har ännu inte bedrivits många akademiska undersökningar kring hur content marketing används i praktiken, varför tidigare forskning av denna typ varit svår att dra nytta av. Istället har artiklar och blogginlägg av experter inom content marketing (även om dessa varit mer informella/mindre erkända) använts för att komplettera de delar där forskningsunderlag saknas. För att undvika irrelevanta eller vinklad fakta har dock en relativt stor mängd källor använts.

3.0 Definitioner

Inbound & Outbound Marknadsföring

År 2006 började marknadsföringsplattformen "HubSpot" använda sig av uttrycket inbound marknadsföring. Enligt deras ursprungliga definition är detta "en metod som fokuserar på att skapa innehåll som drar prospekt till ditt företag och produkt"²⁵. Inbound marknadsföring handlar om att låta kunderna hitta, och komma till dig istället för att överösa dem med oönskad och opersonlig reklam. För att lyckas med detta måste material, content, skapas som passar in i vad potentiella kunder kan tänkas leta efter under sin köpprocess.

I kontrast till inbound så definieras outbound marknadsföring som den traditionellare metoden då man med olika former av marknadsföring försöker att få så stor spridning som möjlig av ett budskap. Förhoppningen är sedan att marknadsföringen ska ha någon typ av effekt på så många som möjligt av de man nått ut till²⁶.

²⁵ Chernov, Joe. *State of Inbound*. Rep. p.11 HubSpot, 2014.

²⁶ Halligan, Brian. "Inbound Marketing vs. Outbound Marketing." Web log post. *Inbound Marketing vs. Outbound Marketing*. HubSpot, 7 July 2010. Web. 12 May 2015.

När man idag talar om content marketing avses ofta inbound marknadsföring. För att skapa en effektiv lead genereringstratt och marknadsstrategi är det dock önskvärt att använda sig av en kombination av både inbound- och outbound marknadsföring, genom att lyfta över initiativet till kunden. På basis av funnet content skall kunden börja uppsöka företaget – företaget skall alltså inte endast vara den som söker kunden.

Content

Som tidigare nämnt definieras content marketing enligt Content Marketing Institute som “en marknadsföringsstrategi fokuserad på att skapa och distribuera värdefullt, relevant och konsistent innehåll för att attrahera och behålla en väldefinierad målgrupp – och i slutändan leda till lönsamma kunder²⁷”. Detta innehåll benämns i denna rapport som ”content” och existerar i en mängd olika, mer eller mindre välkända, former. För tydlighetens skull definieras här ett antal typer av content som kan vara okända för läsaren.

Ett *“white paper”* är ett dokument publicerat av det säljande företaget i syfte att underlätta för dennes potentielle kund. Ett white paper ska vara relevant och innehålla råd och lösningar för den potentielle kundens problem. För att kunna skriva ett lyckat white paper måste företaget i fråga se problemet ur kundens perspektiv samt vara redo att till viss utsträckning dela med sig av sin expertis utan att kräva ersättning.²⁸

Ett *“webinar”* är en diskussion, presentation eller workshop som levereras i video form via webben. Publikationen är ofta 30-60 minuter lång och kan ibland sändas live.

En *“podcast”* kan liknas vid ett radioprogram som publiceras över internet. Vanligt är att podcasten tar formen av en programserie med ett flertal regelbundna episoder. Via en podcast kan ett företag, så väl som privat person, på ett enkelt vis sprida information, åsikter eller visioner. Detta kan ses som ett effektivt och ekonomiskt sätt att fånga en bred publiks uppmärksamhet under en längre stund, samt bygga långvariga relationer med potentiella kunder.²⁹

²⁷ "What Is Content Marketing?" *Content Marketing Institute*. Web. 12 May 2015.

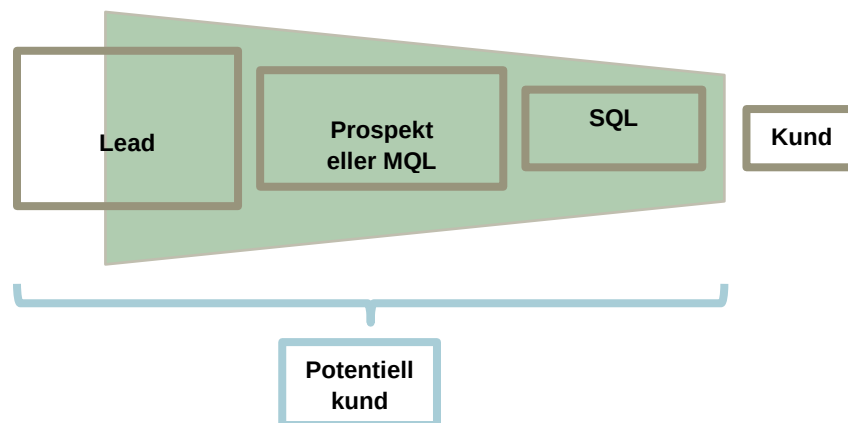
²⁸ "White Paper." *Business Reflex*. 25 Aug. 2014. Web. 14 May 2015

²⁹ Beard, Nicolette. "Podcasts for Content Marketing." *Online Marketing Blog TopRank*. 28 Jan. 2014. Web. 14 May 2015

För att på ett effektivt vis skapa content av god kvalitet kan en mappstruktur användas. Denna mappstruktur fanns bland annat på vissa av de företag vi intervjuat för rapporten och underlättar skaparprocessen av content genom att visualisera hur ett stycke content kan ligga till grund för ytterligare utskick eller publikationer. Exempelvis skulle ett white paper kunna resultera i ett flertal blogginlägg, ett webinar samt ett antal Twitter-publikationer.

Leads, MQL och SQL

Enligt Marketos publikation "The Definite Guide to Lead Generation" är ett lead en potentiell kund som börjat visa något tecken på köp beteende. På leadets resa framåt i köpprocessen uppnås nya stadier och ytterligare benämningar blir nödvändiga. När ett lead börjat ta del av det säljande företags content ses denna som *konverterad* och klassas då som ett prospekt, eller även kallat "marketing qualified lead" (MQL). Marknadsavdelningen på det säljande företaget bör vara ansvariga för att varje MQL blir exponerad för passande content och att dennes profil samt aktiviteter registreras och poängsätts. Om ett MQL uppnår en viss poäng, samt att dennes profil är i linje med det säljande företags ideal kund, kommer detta MQL sedan att *kvalificeras* som ett "sales qualified lead" (SQL). Ett SQL anses som moget för den slutgiltiga affären och bör då skickas vidare till företagets säljavdelning för att personligen bli kontaktad.³⁰



Modell 2: Benämningarna för potentiella kunder under köpprocessen är många och definitionerna kan skilja sig något mellan användare. Illustrationen ovan ämnar förtydliga de definitioner som använts i denna rapport och hur potentiella kunder utvecklas från att initialt vara ett lead till att förhoppningsvis sluta som faktisk kund.

³⁰ Rothman, Dayna. *The Definite Guide to Lead Generation*. Publication. p.12 & 14 Marketo, 2014.

Marketing automation-system

Marketing automation-system är den mjukvara som allt fler företag inom B2B-sektorn väljer att använda sig av för att samla in och analysera data för att ta strategiska beslut vad gäller lead genereringsprocesserna samt för att underlätta och automatisera marknadsföringsaktiviteter. Denna programvara erbjuds av flera leverantörer och i olika avancerade eller mindre avancerade versioner, men baseras mer eller mindre på samma princip: en metod för att automatiskt kunna se hur potentiella leads interagerar med det content som företaget placerat ut. Programvaran ger även möjlighet att mäta prospektens aktiviteter i olika stadier av säljtratten och därmed i detalj kunna utvärdera "Return On Marketing Investment" (ROMI) hos säljande företag i fråga³¹.

Marketo förklarar det som att programvaran kopplar ihop alla företagets marknadskanaler för att sedan spåra och lagra de aktiviteter som potentiella kunder utför på dessa kanaler³².

Informationen sparas och lagras i databaser för att med tiden ackumuleras då individen utför olika aktiviteter på hemsidan. Ofta justerar företagen programvaran så att även kompletterande information ska samlas in såsom exempelvis individens e-postadress och professionella titel som då, frivilligt, kan fyllas i av prospektet i kortare formulär. Hur den insamlade informationen sedan värderas är inte helt homogent mellan företag men i teorin får leadsen poäng beroende på deras aktiviteter och betyg baserat på demografiska faktorer. Vilka poäng och betyg som ska ges är upp till varje företag att själva bestämma baserat på tidigare erfarenheter, data eller intuition. Utifrån poängen och betyget prioriteras sedan leadsen för att sedan lämnas över från marknadsavdelningen till säljarna och CRM-systemet³³.

Customer relationship management-system (CRM-system)

Customer relationship management-systems (CRM-system) är den mjukvara som många företag idag använder för att, som namnet avslöjar, hantera relationen till sina kunder. I detta system kan man spara och hantera kontaktuppgifter, data om tidigare aktiviteter samt ytterligare information om så väl existerande som potentiella kunder. Idag lagras vanligen denna information i "molnet" så att uppgifterna ska vara lättillgängliga för alla på företaget.³⁴ CRM-systemet kopplas dessutom ofta ihop med marketing automation-systemet för att skapa ett naturligt flöde av information mellan marknad- och säljavdelningen.

³¹ Heimbach, Irina, Daniel S. Kostyra, and Oliver Hinz. *Marketing Automation*. Rep. Springer Fachmedien, 2015

³² "Marketing Automation - B2B Marketing and Lead Generation." *Marketing Automation*. Marketo, Web. 13 May 2015

³³ Sweezey, Mathew. *Marketing Automation for Dummies*. p. 7 John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. Print.

³⁴ "What Is CRM?" *Salesforce Blog*. Salesforce, Web. 14 May 2015.

Nurturing-program

När ett prospekt registrerats i marketing automation-systemet finns det möjlighet att med hjälp av mjukvaran koppla ett nurturing-program till denna potentiella kund. I nurturing-programmet skall prospektet få möjlighet att *mogna* i köpprocessen. Detta sker genom informativa utskick och inbjudningar som följer på varandra baserade på hur detta lead reagerade på föregående content som det leadet erhållit. Utskickerna kan vara i form av exempelvis white papers eller webinars men bör vara anpassade efter det segment som kunden - baserat på dennes profil och aktiviteter - tros tillhöra. Utskickerna sker automatiskt, utan manuell inblandning, och leder förhoppningsvis till att den potentiella kunden, med hjälp av den information som utskicken ska innehålla, slussas fram i köpprocessen och slutligen är redo för kontakt med säljavdelningen.

Key performance indicators (KPI)

"Key performance indicators" (KPI:er) är de nyckeltal som används för att mäta framgången av olika processer i ett företag. Man kan med KPI:er utvärdera faktorer så som omsättning, effektivitet eller lönsamhet. Olika avdelningar och framförallt processer i en verksamhet kräver olika typer av mått. För en marknadsavdelning är exempelvis mått som "antal nya kunder per kampanj" potentiellt viktigt.³⁵

I denna rapport, som fokuserar på content marketing ur det säljande företags perspektiv, kommer i huvudsak KPI:er som mäter de potentiella kundernas väg genom köpprocessen samt contentets och kanalernas effektivitet att diskuteras. Insamling av data för att beräkna dessa mått sker med hjälp av de marketing automation-system som tidigare nämnts.

4.0 Teoretiskt ramverk

4.1 AST - Adoption Structuration Theory - Adaptiv struktureringsteori

För att förklara inverkan av implementeringen av content marketing-strategier och dess innefattande teknik finns flera ramverk för analys av både interna och externa faktors påverkan på organisationen. En vanlig teoretisk modell som används vid installationen av tekniska system är den så kallade "technology acceptance" (TA) modellen, vilken Fred D. David utvecklade 1989. Sedan dess har flera uppdateringar och antaganden lagts till i uppdaterade

³⁵ "Vad är Ett KPI – Key Performance Indicator – Nyckeltal?" *Beslutsstod.nu*. Beslutsstöd, n.d. Web. 14 May 2015.

versioner av TA modeller men flera av dessa ger en statisk bild av organisationen och bortser ifrån användarbeteenden över tid³⁶.

Eftersom anpassning av ett nytt IT-system är en process som sker över tid, finns det istället anledning att använda ett dynamiskt ramverk, "Adaptive Structuration Theory" (AST), vilket härstammar från den sociologiska struktureringssteorin om analys av aktörer och strukturer. Den adaptiva struktureringssteorin (AST) har således inkluderat dessa dynamiska faktorer i en modell som förklarar de organisatoriska förändringar som sker på grund av nyimplementerade informationssystem³⁷.

AST skall användas för att analysera "avancerad informationsteknik³⁸" eftersom "forskare tror att effekten av avancerade teknologier inte är en funktion av teknologin själv, utan snarare av hur den används av människor³⁹". Vidare menar författarna att det "faktiska beteendet" – som AST analyserar – skiljer sig från det "avsedda beteendet,⁴⁰".

Användandet av AST modellen som ramverk för att analysera implementeringseffektiviteten hos de undersökta företagen, motiveras av modellens förmåga att analysera (1) "strukturer som förändras förutsatt att organisationen tillhandahåller avancerad teknologi⁴¹" (såsom användandet av integrerade marketing automation-system och CRM-system) och (2) "de strukturer som uppstår av mänskligt handlande i samband med interaktion med teknologierna⁴²" (de förändringar som sker på grund av sociala och humana faktorer vid användandet av marketing automation- och CRM-systemen).

I denna rapport kommer således AST-modellen användas för att analysera hur de strukturer som företag som har lyckats med implementeringen av content marketing uppkommer, och ställa dessa emot strukturer som finns bland företag där implementeringen inte lyckats fullt ut. AST ramverket föreslår sju propositioner för att analysera strukturerna mellan avancerad informationsteknik, sociala strukturer och mänsklig interaktion för att se påverkan på

³⁶ Arbin, Katarina. *Individual Information System Acceptance Behaviour*. Diss. Stockholm School of Economics, 2009. Stockholm: Economic Research Institute, 2009. p. 133-147. Print.

³⁷ Ibid.

³⁸ Desanctis, Gerardine, and Poole Marshall Scott. "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory." *Organization Science* 5.2 (1994): 121-47. JSTOR. Web. 24 Mar. 2015

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

företagsorganisationen. De sociala strukturer som uppkommer av den avancerade informationsteknologin kan beskrivas som *strukturella egenskaper* som är regler och resurser, eller kapaciteter som systemet erbjuder; och *andan* som är den allmänna avsikten med avseende på värderingar och mål som ligger till grund för en given uppsättning strukturella egenskaper (t.ex. beslutsprocesser, ledarskap, effektivitet, konflikthantering, och företagsatmosfär) vilka hjälper användarna att förstå och tolka innebörden av tekniken⁴³.

Modellen bygger på sju propositioner som i avsnitt 5.1 kommer användas för att analysera content marketing och marketing automation-system i organisationen. Genom att analysera de företag som mindre, respektive mer fullständigt, implementerat content marketing-strategier har vi försökt finna en förklaring, i form av skillnader i företagens olika strukturer, till hur en lyckad respektive mindre lyckad implementering av content marketing-strategier skall genomföras.

4.2 Säljprocessen

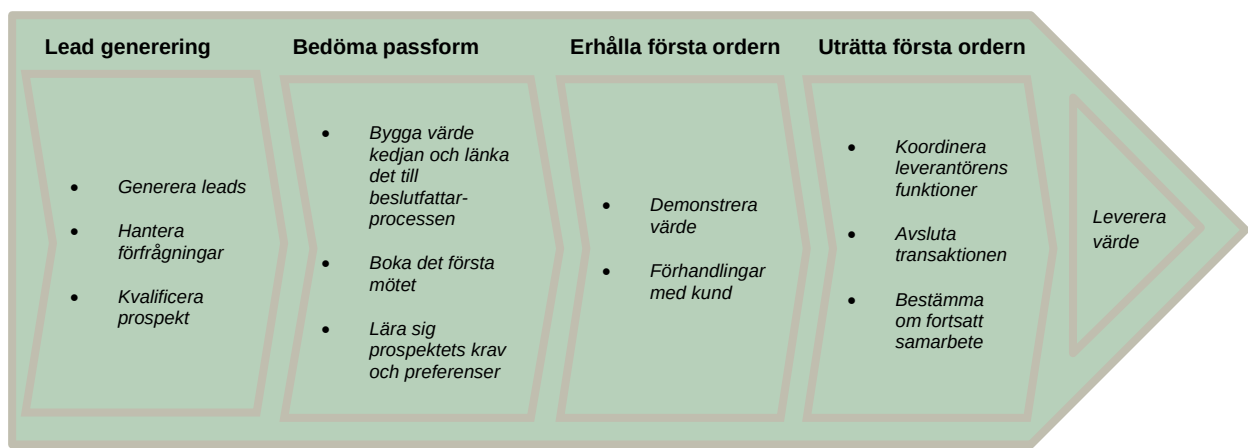
Säljprocessen har förändrats i takt med ny teknik introducerats på marknaden, vilket gjort att man kan skönja skillnader mellan ett nytt och gammalt säljbeteende. Detta avsnitt syftar till att redogöra de två formerna mer ingående.

4.2.1 Den traditionella säljprocessen

När ett säljande företag skall vinna nya kunder menar den traditionella modellen att detta sker genom fyra etapper vilka består av: lead generering, bedömande prospektets passform, erhållande av första order, och slutligen uträttande av den första beställningen⁴⁴.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Anderson, James C., James A. Narus, and Das Narayandas. "Chapter 8: Gaining New Business." *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009. 329-70. Print.



Modell 3: Modell av den traditionella säljprocessen som består av fyra etapper: Lead generering, Bedömning av passform, Erhållandet av första ordern, och Uträttandet av första ordern. Notera att antalen prospekt minskar för varje "steg" i processen, även om modellen ger intryck av att så inte är fallet.

Modell 3 beskriver den traditionella säljprocessen i grova drag; i nedanstående avsnitt ges en utförligare beskrivning av säljtratten där respektive steg i processen redogörs för.

Lead generering

Den renodlade säljprocessen börjar när företaget har satt en marknadsstrategi och skall börja generera leads, dvs. leta efter potentiella kunder. Lead generering är, som modell 3 demonstrerar, indelad i subkategorier, vilka är processer ett företag genomgår i sökandet efter prospekt⁴⁵. Genereringen av leads sker i den traditionella säljprocessen främst genom outbound marknadsföring så som broschyrer, direkta email, kataloger, mässor, etc.⁴⁶.

Efter att köparen blivit medveten om organisationen i fråga, arbetar företaget vidare ner i lead genereringstratten för att skapa intresse för förfrågningar. Detta kan ske genom en rad verktyg, och enligt den traditionella modellen, används ofta "integrated marketing communication" (IMC) vilket innebär att företagets genomgående marknadsföring skall vara konsekvent i förmedlingen av ett enat budskap⁴⁷. IMC som ett stöd och ledstjärna i säljprocessen innefattar både en långsiktig och kortsiktig del; den långsiktiga innebär uppbyggnaden av ett starkt varumärke och den kortsiktiga att ge upphov till nya kundförfrågningar. Redan under den första "etappen", lead

⁴⁵ Anderson, James C., James A. Narus, and Das Narayandas. "Chapter 8: Gaining New Business." *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009. 329-70. Print.

⁴⁶ Ibid. p. 340-342

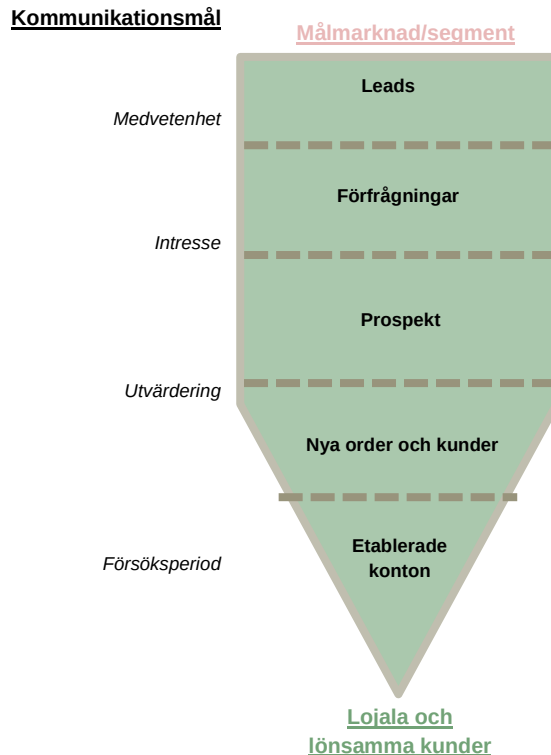
⁴⁷ Anderson, James C., James A. Narus, and Das Narayandas. "Chapter 8: Gaining New Business." *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009. 329-70. Print.

genereringen, ska företaget sätta upp kommunikationsmål beroende på var i prospekteringstratten de potentiella kunderna befinner sig (se modell 4). Processen fortsätter då företaget utformar en marknadsmix som är i linje med företagets kommunikationsmål, varefter en värdeproposition skapas och kommuniceras med hjälp av diverse marknadsföringsverktyg. Efter detta följer att företaget "synkroniserar insatserna" och bygger konsistenta budskap i all online och off-line kommunikation⁴⁸."

Vidare måste företaget som letar prospekt (kunder) ha en säljstyrka som kan hantera intressanta leads. Många gånger är detta en aspekt som gör att många leads aldrig blir kunder eftersom säljavdelningen inte förstår var i lead genereringstratten ett lead befinner sig, och därför faller "omogna" – men potentiella – leads bort⁴⁹.

⁴⁸ Ibid. p. 340

⁴⁹ Ibid. p. 344



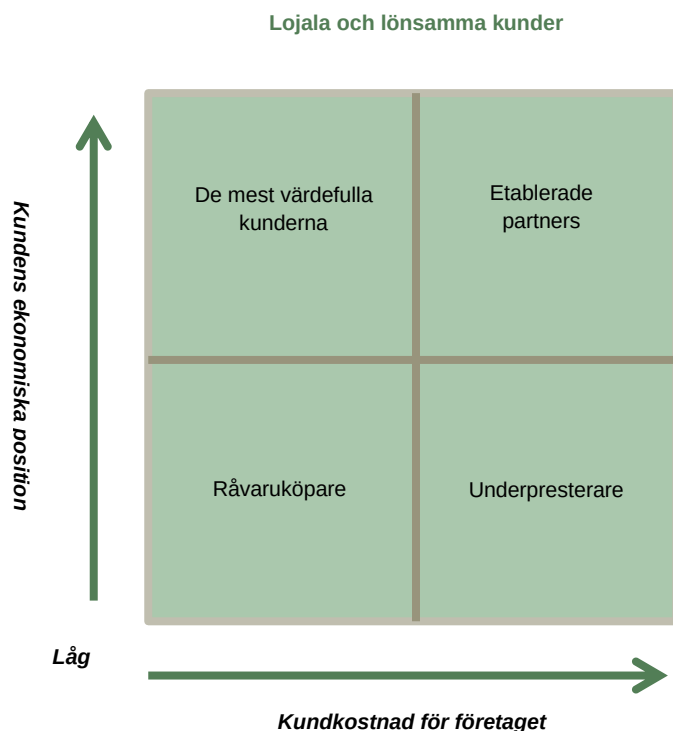
Modell 4: Modell över lead genereringstratten där kommunikationsmålen för respektive del av processen tillrättaläggs. I enlighet med IMC bör kommunikationen vara konsekvent igenom hela processen. Initialt är målet för att erhålla medvetenhet bland de potentiella kunderna, leadsen, för att sedan väcka intresse genom att genomföra förfrågningar. När leadsen utvärderar erbjudandet blir de prospekt för de säljande företaget som då inleder en försöksperiod med de nyvunna kontona. Om en relation mellan parterna fortsätter stabilt kan det bli till ett etablerat konton hos det säljande företaget, och har då potential att bli lojala och lönsamma kunder.

Bedömning av prospektets passform

I den traditionella säljprocessen skall företaget – efter att ha kvalificerat leadsen som prospekt – analysera kunderna och utvärdera möjligheten att jobba med leadet genom titta på eventuella kostnader och intäkter och på så vis undersöka samarbetets värde. Narayandas föreslår i artikeln "Building Loyalty in Business Markets" att man i det här stadiet delar in sina kunder i fyra grupper baserat på deras lojalitet och kostnaden för företaget att leverera till kunden⁵⁰. Som modell 5 föreslår placerar man in kunderna i en tvådimensionell matris där man tar hänsyn till kundens ekonomiska position i relation till företagets kostnad att leverera till kunden.

⁵⁰ Narayandas, Dan. "Building Loyalty in Business Markets." *Harvard Business Review* 83.9 (2005): 131-39. *Business Source Premier*. Web. 19 Feb.

Genom att manuellt placera in potentiella kunder i matrisen förstår företaget lättare vilka kunder de skall fokusera på, och vilka som inte kommer vara lönsamma att inleda ett samarbete med. Dessutom speglar matrisen den förväntade naturen av ett eventuellt partnerskap.



Modell 5: Matris över kundernas lönsamhet. De mest värdefulla kunderna är de kunder med en stark ekonomisk position och som innebär en låg kostnad för företaget. I motsats till de mest värdefulla kunderna finns de så kallade råvaruköparna som innebär höga kostnader för företaget, och som har svaga ekonomiska muskler. Etablerade partners kan vara de som genererar mycket intäkter för det säljande företaget, men som är ekonomiskt krävande för företaget. När en kund är en "underpresterare" är de varken ekonomiskt starka, eller medför hög kostnad för leverantören.

Erhållande av första ordern - Organisera säljstyrkan

Säljprocessen, som följer marknadsprocessen och den initiala prospekteringen, inkluderar kundanalys, problemdefinition, uppdrag, och signering av avtal⁵¹. Processen börjar innan säljföretaget tar sig an den första kunden, således när säljstyrkan skall organiseras och kapacitet ses över. Här behöver företaget ena kring en säljstrategi och vilken försäljningstyp

⁵¹ Wallberg, Christer. "Guidelines to Industrial Sales Process - Sales Process in B2B." Stockholm School of Economics. Sweden, Stockholm. 4 Dec. 2014. Lecture.

som är passande för just denna specifika situation. Under denna fas bör även det säljande företaget skapa en långsiktig vision tillsammans med kunden där värde tydligt skapas⁵².

Uträttande av den första ordern

När företaget har erhållit den första ordern och därefter skall leverera den utlovade lösningen, skall företaget se till att ha ett fungerande system för orderhantering (något som saknas hos många företag). Anderson, Narus och Narayandas förespråkar användandet av OMC (order management cycle) i den traditionella säljprocessen - ett system som är till för allt från planering till kundtjänst efter att försäljningen är klar. Systemet benär ut de anställdas olika roller i försäljningsprocessen så att rätt person får rätt ersättning för sitt arbete på projektet, och ämnar även förbättra kundupplevelsen genom att förhindra att förfrågningar från kunden "faller mellan stolarna"⁵³.

Summering av den traditionella säljprocessen

Den traditionella säljprocessen anses som relativt kostnadsineffektiv då båda "varma" och "kalla" leads skickas till säljstyrkan. De kalla leadsen tar således upp onödig tid för säljarna, som istället skulle kunna fokusera på "mogna" och således kvalificerade prospekt⁵⁴.

Den tekniska utvecklingen har gjort enorma framsteg och möjliggör en automatiserad hantering av prospekt vilket skär ner kostnaderna för företag. Enligt Moncrief and Marshalls artikel "The Evolution of the Seven Steps of Selling" har tekniska dimensioner adderats till den traditionella säljprocessen, och författarna till artikeln argumenterar för hur Internet bidrar till ökad intern och extern effektivitet⁵⁵.

4.2.2 Den moderna säljtratten

Inledning – uppkomsten av en modern säljprocess

Upphovet till den moderna säljtratten kan ses som ett resultat av ett förändrat köpbeteende (avsnitt 1.2.1) hos företag som uppkommit på grund av att en ökad mängd information blivit

⁵² Wallberg, Christer. "Guidelines to Industrial Sales Process - Sales Process in B2B." Stockholm School of Economics. Sweden, Stockholm. 4 Dec. 2014. Lecture.

⁵³ Anderson, James C., James A. Narus, and Das Narayandas. "Chapter 8: Gaining New Business." *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 367. Print.

⁵⁴ Ibid. p. 343

⁵⁵ Moncrief, William C., and Greg W. Marshall. "Download PDFs." *The Evolution of the Seven Steps of Selling*. Industrial Marketing Management, 11 Nov. 2004. Web. 09 Apr. 2015. p.16.

tillgänglig för allmänheten⁵⁶. I huvudsak har köp- och säljprocessen influerats på två sätt; dels genom "attention-economics" vilket innebär teorin om att information konsumerar uppmärksamhet och att den ökande mängden information därmed leder till att människors tillgång på uppmärksamhet blir en bristvara som är svår för marknadsförare att nå, men ändå är attraktiv att nå. Dessutom leder den ökade tillgängligheten på information till att dagens köpare är mer pålästa än tidigare generationer⁵⁷. Detta skapar i sin tur ett skifte vad gäller makten i köpprocessen, som nu till större del tillfaller köparen⁵⁸.

I takt med denna utveckling har den traditionella säljtratten utvecklats, vilket har lett till skapandet av en modern säljtratt. Dock präglar den traditionella säljprocessen fortfarande strukturer inom B2B-marknadsföring, vilket påverkat utformningen av den moderna säljtratten. Systemen som används inom content marketing, exempelvis marketing automation-systemen, har utvecklats för att "införliva vissa strukturer [som fungerar som mallar för utförandet av olika uppgifter] i tekniken" där "strukturerna återges för att härma sina icke-tekniska motsvarigheter⁵⁹." Detta medför att många av de "led" som finns i den traditionella säljtratten fortfarande existerar, men i en modernare tolkning som tar form genom automatiserad teknik. Den modell som används i denna rapport för att illustrera den moderna tratten baseras på en något förenklad version av SiriusDecisions illustration av ett så kallad "Demand Waterfall⁶⁰", och som modell 6 visar, har många inslag av den traditionella säljtratten.

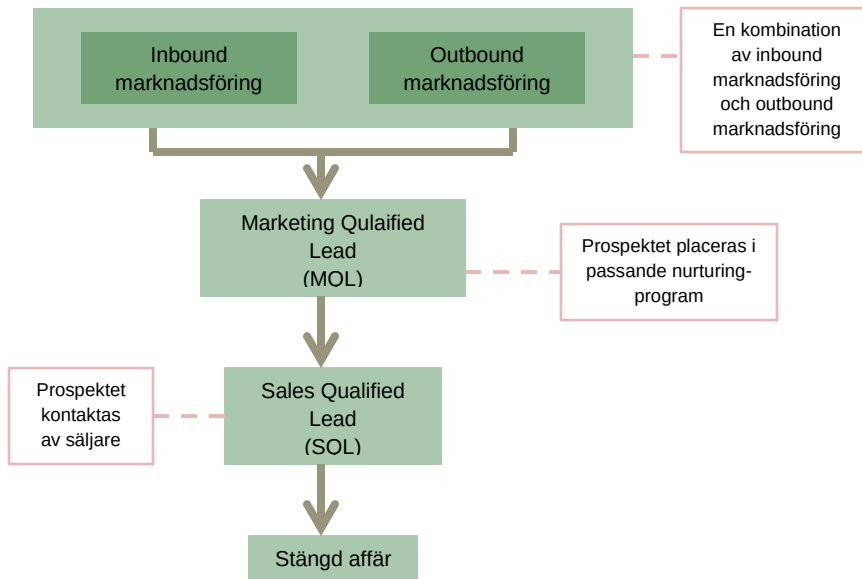
⁵⁶ Edberg, Birgitta. "Inledning." *Social Affärsutveckling I Nätverksekonomin*. 1st ed. Stockholm: Liber AB, 2013. p. 7. Print.

⁵⁷ Lanham, Richard A. *The Economics of Attention: Style and Substance in the Age of Information*. Chicago: U of Chicago, 2006. p. 7. Print.

⁵⁸ Rothman, Dayna. *The Definite Guide to Lead Generation*. Publication. p. 9 Marketo, 2014.

⁵⁹ Desanctis, Gerardine, and Poole Marshall Scott. "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory." *Organization Science* 5.2 (1994): 121-47. JSTOR. Web. 24 Mar. 2015.

⁶⁰ *The Rearchitected Demand Waterfall*. Rep. SiriusDecisions, 2012.



Modell 6: Modell av den moderna säljprocessen där inbound och outbound marknadsföring kombineras för att generera ett flöde av leads till säljtratten. Processen kompletteras av automatiserade verktyg där marknadsavdelningen kan följa leadet i köpresan genom verktygen som finns att tillgå i mjukvaran som ingår i en content marketing strategi.

En automatiserad säljprocess

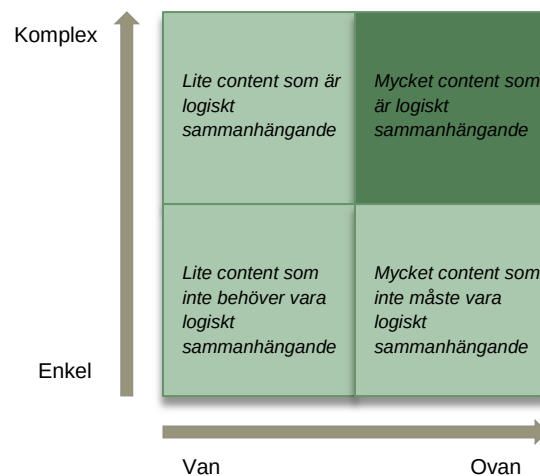
I den moderna säljtratten använder man sig både av inbound och outbound marknadsföring för att attrahera leads till tratten. Contentet som distribueras bör således vara anpassat och tillgängligt för målgruppen i fråga. När leadet börjar visa intresse för det säljande företaget genom att interagera med det content som placerats ut, börjar dennes resa igenom säljtratten.

Hur det säljande företaget sedan väljer att behandla ett lead som blivit kvalificerat som MQL för att förbereda denne potentiella kund inför det slutgiltiga köpet, kan variera. Huvudidén är emellertid att ett automatiserat nurturing-program, anpassat efter prospektets profil, ska slussa denne igenom köpprocessen och underlätta för den potentiella köparen. Syftet med contentet är att det skall inge trygghet för prospekten, och eliminera känslan av risktagande. Även om det inte finns några mallar som anger hur nurturing-processen skall ske, finns det riktlinjer för hur contentet bör utformas beroende på köparens beteende och produktens karaktär. Med hjälp av den så kallade *köpmatrisen*, kan säljföretaget göra sig varse om att det content som skapas är förhållandevis anpassat efter prospektens profil.

Köpmatrisen – vägledare i content-skapandet

Köpmatrisen är en tvådimensionell matris som är uppfunnen av konsulterna på Business Reflex (ett marknadskonsultföretag för digital B2B-marknadsföring), och avser att beskriva förhållandet mellan kundens köpvana och komplexiteten hos den aktuella produkten. Modellen skall underlätta för företag vid framställandet samt användandet av det content som krävs för att på bästa sätt vägleda köparen genom köpresan.

Den horisontella axeln beskriver hur van eller ovan köparen är i sina köprutiner, dvs. om köparen är van eller ovan att köpa den produkt och/eller tjänst som skall säljas (modell 7). Den lodrätta axeln betecknar å andra sidan hur relativt komplex lösningen eller produkten som skall köpas är; är det en relativt enkel process att utvärdera köpet, eller är det en komplicerad produkt eller tjänst som kräver ett mer komplext beslut?



Modell 7: Modell av köpmatrisen där komplexiteten av erbjudandet representeras på den vertikala axeln och köparens vana representeras på den horisontella axeln. Content kan anpassas, beroende på naturen av erbjudandet och köpvanan hos kunden, för att underlätta beslutstagandet för leadet under köpresan.

Enligt konsulten Lars Dahlberg, en av grundarna till Business Reflex, krävs det mycket mer content, vilket måste hänga ihop logiskt, om köparen är ovan och produkten är komplex, jämfört med om köparen är van och produkten är enkel. Beroende på vilka köpare ett B2B-företag har, och baserat på naturen av det säljande företagets lösning eller produkt, måste man anpassa sin content marketing-strategi utifrån matrisen.

Ofta finns det flera typer av "köpresor" att ta hänsyn till som bolag, dvs. att köparen kan hamna i flera rutor i matrisen. Man måste då vara medveten om vilken "resa" som olika typer av köpare

står inför i beslutstagandet. Genom att i förväg definiera olika "personas" – ideala köparens beteende och profil – kan säljföretaget profilera prospekten och anpassa contentet i nurturing-processen efter dessa.

Kvalificering av leads

Genom att anpassa contentet enligt produktens karaktär och köparens beteende, är syftet med contentet att inge trygghet hos köparen och eliminera känslan av eventuellt risktagand som köparen står inför. På så sätt går säljföretaget "i hand" med prospektet under köpresan, och undviker bortfall på grund av missförstånd vad gäller köparens utvecklingsskede i köpresan. Prospekten hålls istället varma genom nytt content ända till dess att de är mogna för en dialog. Under tiden prospekten interagerar med det distribuerade contentet, poäng- och betygssätts dennes handlingar i marketing automation-systemet. Vid en viss poäng- och betygssumma kan prospektet anses moget nog för att kontaktas av en säljare och all information om prospektet bör då automatiskt skickas till säljsystemet, CRM-systemet. Eftersom det är arbiträrt hur ett företag väljer att använda content marketing och den relaterade tekniska mjukvaran, finns det även möjlighet att manuellt avgöra om ett prospekt är kvalificerat för kontakt med sälj.

När prospektet slutligen har ansetts vara moget för att tala med en säljare bedöms prospektet vara ett SQL. I regel sker det då en överlämning från marknadsavdelningen till säljavdelningen, vilka svarar för mer personlig kontakt och håller i vidare förhandlingar med kunden⁶¹. Ett SQL anses vara av god kvalitet om sannolikheten att avtal om affär undertecknas är stor.

Slutligen finns det ytterligare en aspekt av den modernare säljtratten som bör betraktas; såsom MQL:er underhålls automatiskt måste även befintliga kunder tillfredsställas med ett företags content marketing-strategi. Eftersom även dessa utgör ett stort värde för företaget är det viktigt att man bygger och fortsätter bibehålla en god relation med dessa, till dess att de är redo för nytt köp⁶². Dock, som tidigare nämnt i avgränsningen, kommer fokus i denna rapport att ligga på hanteringen av nya prospekt.

⁶¹ Dahlberg, Lars. "Intervju med expert (Business Reflex)." Personlig intervju. 6 Mar. 2015.

⁶² *The Rearchitected Demand Waterfall*. Rep. SiriusDecisions, 2012.

4.3 Väsentliga skillnader mellan processerna

Vid jämförelse av den traditionella säljprocessen och den moderna säljtratten som beskrivits i avsnitt 4.2, har ett flertal skillnader identifierats. För de B2B-företag som undersöks i denna studie anses en av de mest påtagliga skillnaderna vara relationen mellan marknad- och säljavdelningen. Tidigare har marknadsavdelningen ansetts besitta en roll som "inkastare" i lead genereringstratten medan säljavdelningen engagerats när prospektet är nära att stänga affären. Där emellan, då prospektet skall ta sig framåt i köpprocessen, har ett tydligt glapp existerat. Med den nya strategin tar istället marknadsavdelningen på sig en mer långsiktig roll och "vallar" prospektet under en större del av processen för att sedan, med hjälp av dagens teknik och digitalisering, sträva efter att lämna över SQLs av mycket god kvalitet direkt till säljavdelningen.

Ytterligare en markant skillnad i det modernare perspektivet på säljtratten är vikten av att skapa relevant content och placera detta tillgängligt för prospektet i fråga. Med content marketing önskar företag att hålla en personlig dialog med prospektet, till skillnad från massutskick som till stor del använts tidigare och uppfattas som opersonliga.

Något som genomsyrar och karaktäriserar den nya marknadsstrategin – och de förändringar den leder till – är hur besluten som det säljande företaget tar baseras på data. Med dagens stora datamängder och de möjligheter till att registrera information om prospekten som marketing automation-verktyg presenterar finns det stora möjligheter för företag att basera sina beslut och prognoser på aktuell data om relevanta prospekt och kunder.

Slutligen bör det nämnas att skillnaderna mellan säljprocesserna kommer till ytan även på den svenska marknaden i och med att content marketing etableras bland allt fler företag.

5.0 Empiri

5.1 Studie: Del I

En inledande studie innefattande tre företag har utförts för att skapa en basal förståelse av de möjligheter och problem som några svenska företag upplevt vid den praktiska tillämpningen av content marketing. Studien ämnar även relatera de implementeringsprocesser och upplevda problem till rapportens antagna föreställningsram: AST-ramverket. För att ge variation i de kvalitativa intervjuerna, och även bredare insyn i användandet av content marketing, var företagen som ingått i studien av skiftande storlek och verksamma inom olika områden. Vidare

var avsikten med studien att klargöra huruvida det fanns någon systematik i hur kriterierna i marketing automation-systemet upprättas beroende på olika faktorer såsom bransch, storlek, osv. Frågor ställdes även kring hur och varför potentiella köpare prioriterades, och om korrelation existerar mellan en besökares aktivitetspoäng i marketing automation-systemet och hur mycket kunden sedan spenderar i inköp. Djupintervjuerna gjordes under semistrukturerade förhållanden där den marknadsansvarige på respektive bolag fick svara på samma uppsättning frågor⁶³.

	Marketing automation system	CRM-system	Bransch	Omsättning i SEK (senaste räkenskapsåret)
Företag A	Pardot	SugarCRM	Konsulter inom regelefterlevnad	63,50 miljoner
Företag B	Eloqua	SalesForce	Elektroniska betallösningar	1,57 miljarder
Företag C	Marketo	Oracle CRM	IT-konsulter	5,03 miljarder

Tabell 1: Sammanfattande tabell över de tre företag som intervjuats i studiens inledande del.

5.1.1 Företag A

Företag A är ett mellanstort företag som är verksamt inom konsultsektorn och erbjuder tjänster inom kapital- och riskhantering, regelefterlevnad och intern kontroll. Företaget har inte en etablerad marknadsavdelning, och har inte en separat marknads- och säljavdelning. Istället är utvecklingschefen ansvarig för marketing automation-systemet vilket i detta fall innebär hanteringen av konverterade och kvalificerade leads, och säljarna (i detta fall konsulterna) tar hand om kontakten med leads. Eftersom företaget sysslar med specialisttjänster, är konsulterna ansvariga för att skapa content till företagets hemsida som utvecklingschefen lägger upp.

Företag A är endast verksamt inom Stockholmsregionen, och anser sig således inte behöva mycket marknadsföring för att generera nya kunder. Istället växer företaget genom dess nätverk. För två år sedan anlät dock företaget B2B-marknadsföringskonsulter som hjälpte företaget att implementera content marketing i verksamheten. Företaget märkte dock mycket snart att de externa marknadsföringskonsulternas förslag till användningsområde var för

⁶³ Se bilaga 1

omfattande för deras verksamhet, och anpassade istället content marketing-strategin utifrån företagets behov. Detta ledde till att Företag A mest använder marketing automation-systemet som en databas för elektroniska utskick, även om systemet också delvis används för att generera och hantera leads. Poängsättningssystemet i Pardot, marketing automation-systemet, är ihopsatt tillsammans med B2B-konsulterna, och baseras till stor del på besökarens befattning; generellt anses en person med högre befattning ha närmare till pengarna, vilket är argumentet som ligger till grunden för poängsättningen.

Företag A mäter inte aktivt avkastningen av content marketing-strategin, men möjligheten finns då all form av marknadsföring är kopplat till SugarCRM, företagets CRM-system, där även samtliga offerter är registrerade. Eftersom branschen som Företag A är verksam inom är relativt koncentrerad, är det sällan marknadsföringen som genererar nya affärer. Många av de potentiella kunderna känner till Företag A sedan tidigare och kontaktar därför företaget själva. Av denna anledning anser företag A det mer praktiskt att mäta offerter och deras storlek, istället för att mäta avkastning eller antal leads. Eftersom Företag A inte heller använder content marketing i systemets fulla omfattning, är det svårt att på ett rättvist sätt mäta ökade intäkter. Man kan inte heller separera hur företagets ökade intäkter uppkommer; dvs. om en ökad intäkt beror på att ett webinar skickats ut via marketing automation-systemet, eller på grund av en ändring i Finansinspektionens regelverk.

5.1.2 Företag B

Företag B klassas som ett stort företag och är verksamt inom området för betalningslösningar för e-handeln. Marknadsföringsavdelningen för B2B, där man jobbar med både marketing automation-system och CRM-system, har endast funnits i cirka åtta månader och företaget anser sig vara relativt tidigt i processen. Säljavdelningen, å andra sidan, är mer etablerad vilket ger företaget möjlighet att personligen kontakta *alla* leads som genererats av marketing automation-systemet. Contentet som publiceras av Företag B är delvis in-house producerat men intervjupersonen – projektledaren för marketing automation – har även en liten budget för att köpa material (content) producerat av exempelvis journalister och kunniga inom branschen.

När det gäller att prioritera vilka leads som är intressanta och vilka som inte är det, har företaget ännu inte etablerat kriterier i marketing automation-systemet som sköter detta. "Rent teoretiskt skulle man kunna bygga oändligt med kriterier för leads", säger projektledaren för marketing automation på företaget angående företagets tidiga utveckling, "men i dagsläget har företaget

resurser nog att kontakta alla potentiella kunder.” I Eloqua, företagets marketing automation-system, används inte poängsättning, utan ”profile engagement”, dvs. personen får en profil som blir betygssatt i förhållande till de olika aktiviteter som genomförts och hur aktiv besökaren varit. Profileringen av besökare baseras på standardinställningar i mjukvaran, även om alla leads som lämnar telefonnummer och email kontaktas eller automatiskt förs vidare till CRM-systemet.

Följaktligen innebär standard inställningarna att ju mer specifik i sina val en besökare på företagets hemsida är – hur mycket information denne lämnar ifrån sig – desto mer belönas besökarens profil genom högre poäng. Detta fungerar dock inte fullskaligt ännu eftersom företaget har tillräckligt med resurser att ringa alla konverterade leads. I takt med att mer content till hemsidan skapas, skall man i framtiden poängsätta besökarna beroende på vilka aktiviteter de utför och till större del basera profilerna på dessa aktiviteter. Eftersom företaget startar från noll med content, finns det idag inte tillräckligt med material för att underhålla en nurturing-process. Detta är emellertid ett mål för företaget som inte ligger alltför lång in i framtiden. En utmaning som relaterar till utvärderingen av lönsamheten för content marketing är frågan “hur skall man se vilket content som driver konvertering (delvis för att kunna sätta poäng för att veta vilka som konverterar, men också för att kunna göra liknande content)?” Företaget hoppas även kunna använda mätverktyg för att mäta ROI i större omfattning i framtiden, samt kunna göra mätningar i effektiviteten hos AdWord-annonser⁶⁴. Eftersom inte nurturing-systemet är fullt utnyttjat i dagsläget, är det dock svårt att på ett rättvist sätt mäta effektiviteten och avkastningen av investeringar i content marketing-strategin.

5.1.3 Företag C

Företag C är ett stort företag som erbjuder IT-tjänster för hela IT-livscykeln och är verksamt även internationellt. Företaget har under de senaste två och halvt åren implementerat content marketing som en del av marknadsföringsstrategin. För många av de anställda på Företag C är content marketing ett tämligen okänt koncept eftersom traditionella marknadsstrukturer sitter djup rotade. Av samma anledning – företagets traditionella kultur – samt storleken på organisationen, har införandet av strategin gått trög. Försättningsvis finns det med anledning av företagets storlek och de erbjudna lösningarnas komplicerade natur, både vertikala och horisontella strukturer i företaget. Eftersom organisationsstrukturerna på Företag C är relativt komplexa har företaget en benägenhet att vara toppstyrt. Den komplexa strukturen i företaget har därför försvårat arbetet med content marketing eftersom både de ansvariga på den

⁶⁴ AdWord-annonser är annonser som man betalar per klick via Google

horisontella och den vertikala lednen inom företaget måste vara insatta i content marketing-strategin, och även vara eniga om hur och vilket content som skall användas. Contentet skapas delvis in-house på företaget eftersom de tjänster och produktlösningar som erbjuds är relativt komplexa, men företaget anlitar även i viss utsträckning extern hjälp.

Det marketing automation-system som används på Företag C är Marketo, och implementerades efter att företaget anlitat B2B-konsulter. Även en mappstruktur upprättades för att underlätta uppbyggnaden av content, för att sedan kunna omvandlas till en "content-kalender"⁶⁵. Denna har dock inte kommit i bruk hos de ansvariga på de olika avdelningarna, utan företaget jobbar nu med testdata för att kunna integrera marketing automation-systemet med CRM-systemet. Idag finns inte heller rutiner för nurturing-programmen eftersom det inte finns tillräckligt med content. Detta förklaras med att företaget inte har lyckats implementera content marketing fullt ut, utan endast påbörjat arbetet med poängsättning av besökare. Poängsättningen för företaget följer default-inställningar i marketing automation-systemet men har justerats lite för att passa företagets krav bättre; antingen får besökaren en poäng för aktiviteter, eller ett betyg baserat på demografi. I framtiden är tanken att säljavdelningen och marknadsavdelningen som ansvarar för content marketing gemensamt skall diskutera hur poängen sätts. Dock krävs det en reform i tankesättet hos företaget för att man gemensamt ska kunna arbeta effektivare med skapandet och användandet av content.

Eftersom Företag C inte har ett fungerande nurturing-program anser företaget att det är svårt att mäta lönsamheten för content marketing-strategin även om Marketo har verktygen för att mäta t.ex. kostnad-per-steg i lead genereringstratten. Man håller på att ta fram en så kallad "dashboard" som hämtar data från olika källor, såsom Google Analytics, Marketo, olika sociala medier, och företagets CRM-system, för att man i framtiden skall kunna gå in och titta på en region och vilka leads, nurturing-program, och andra KPI:er, som är mest framstående. Ytterligare ett av företagets mål i framtiden är "program performance" som innebär att man undersöker kostnad-per-aktivitet för en besökare för att sedan räkna ut "baklänges" hur många besökare som krävs för att generera ett intäktsmål.

⁶⁵ En content-kalender används för att strategiskt planera ett företags content, vad gäller teman och spridningskanaler, under året.

5.1.4 Sammanfattning och slutsats av Del I

Inledningsvis var syftet med studien att identifiera eventuella mönster hos företagen vad gällde implementeringen och den praktiska tillämpningen av content marketing, samt undersöka strukturer kring hur kriterier i marketing automation-system instiftas. Detta visade sig dock vara lättare sagt än gjort, eftersom företagen som ingått i vår studie ännu inte lyckats använda content marketing-systemen till sin fulla potential.

I två av de tre fallen – Företag B och C – var företagen helt enkelt inte mogna att börja mätprocessen av de potentiella kundernas köpprocess, och hade inte ens etablerat en poängsättning som var specifik för företaget; istället används default-baserad poängsättning där några få justeringar skett genom "trial-and-error". Således har det inte gått att dra några slutsatser kring upprättandet av kriterier för poängsättning och prioritering av potentiella kunder i marketing automation-systemet.

Något som dock utmärkte både företagen B och C var en önskan om att i framtiden tydligt kunna mäta effektiviteten av content marketing-strategin. I dagsläget ansåg dock ingen av de intervjuade att detta var möjligt då förståelsen och tekniken inte fullständigt implementerats på företagen.

I ett av fallen – Företag A – var istället verksamheten så pass geografiskt begränsad att det i dagsläget inte ansågs finnas skäl till att fullt ut implementera marketing automation-systemets möjlighet att prioritera potentiella kunder även om poängsättningen gjorts tillsammans med B2B-marknadskonsulter. Eftersom man på Företag A inte heller använder lead genereringstratten fullt ut, var det även på detta företag svårt att mäta effektiviteten på de uppsatta kriterierna i marketing automation-systemet.

Då företagen involverade i den första delen av vår studie av flera anledningar inte har lyckats med en fullständig implementering av content marketing-strategin, tvingades vi omvärderades den initiala frågeställningen och nya frågor utvecklades. Den insamlade empirin gav istället en grundförståelse för fördelar och hinder med implementeringen av content marketing-strategier, men ytterligare fallstudier krävdes för att vi skulle kunna driva analysen djupare kring mätverktygen inom content marketing.

Eftersom företagen inte, i egentlig mening, fullständigt implementerat detta arbetssätt, kunde inte heller ramverket från AST användas fullt ut. Dock fanns det aspekter som gick att knyta an

till modellen; den upplevda nyttan av systemet och enkelheten i att använda det är delvis faktorer som drev analysen av implementeringsproblematiken av content marketing (avsnitt 5.1). För att få ytterligare förklaringar till varför systemen inte tycktes fungera enligt teorin, tog vi hjälp av Element B2B och Business Reflex – experter inom content marketing och den associerade mjukvaran. Med dessa experters hjälp och erfarenhet kartlades sedan den modernare säljprocessen som utvecklats i och med att content marketing blivit allt mer etablerat. Genom studien identifierades de problemområden inom ämnet som beskrivits i avsnitt 1.3.

Frågor som uppkom efter kontakt med företagen från studiens Del I samt kontakt med experter inom content marketing var följaktligen: vilka är de huvudsakliga följderna av att inte lyckas med en fullständig implementering av content marketing-strategin; samt, hur kan och varför bör, effektiviteten av content marketing mätas?

Vi konstaterade att mer långtgående exempel krävdes för att mer kraftfullt kunna analysera implementeringsprocessen med hjälp av AST-ramverket. Med hjälp av experten Lars Dahlberg på Business Reflex, initierades kontakt med två företag som lyckats med en mer fullständig implementering av deras respektive content marketing-strategier. Dessa företag kunde även, till skillnad från de ovan nämnda företagen i studiens första del, påvisa att strategin faktiskt var effektiv och väl fungerande genom mätning av KPI:er.

5.2 Studie: Del II

I studiens andra del intervjuades personer på företag som kommit längre i implementeringen av content marketing-strategier. Syftet är att klargöra vilka KPI:er som går att mäta, och varför man bör mäta dessa. Dessutom används resultaten av Del II till att kontrastera företagen i studiens första del för att förstå skillnader i implementeringsprocessen för företagen. Företagen D och E fick, i motsvarighet till företagen i Del I, svara på samma uppsättning intervjufrågor⁶⁶.

⁶⁶ Se bilaga 2

	Marketing automation system	CRM-system	Bransch	Omsättning i SEK (senaste räkenskapsåret)	Köpvana/ Erbjudandets komplexitet
Företag D	Act-On	Eget säljtrattsverktyg - klassas egentligen inte som CRM-system	Managementkonsult-branschen	13,45 miljoner	Ovana köpare, komplex lösning
Företag E	Marketo	SalesForce	Molnbaserade IT-lösningar	223,05 miljoner	Ovana köpare, relativt komplexa lösningar

Tabell 2: Sammanfattande tabell över de företag som intervjuats i studiens andra del. Köpvana och erbjudandets komplexitet har här specificerats då dessa företag till stor del anpassat content marketing-strategin och sitt content efter detta.

5.2.1 Företag D

Företag D är ett managementkonsultföretag inom strategisk och kundbaserad prissättning som syftar till att förbättra lönsamheten, affärsprocesser, varumärken, konkurrens och marknadsposition genom att främst arbeta med klienters intäktssida. Företaget har framgångsrikt jobbat med content marketing i ungefär ett år, och lagt mycket tid och kraft på en fullständig implementering. Målet med den nya marknadsstrategin var att genom att börja arbeta mer fokuserat med marknadsföring som en större del av säljprocessen, få fler intresserade av verksamheten men på ett mer automatiserat sätt. Innan lanseringen av den nya hemsidan, som indirekt var ett resultat av företagets nya content marketing-strategi, lades mycket kraft på att skapa kvalitativt content. En B2B-marknadskonsultfirma anlätades för att bygga upp strukturen kring utformningen av content. Företaget har även i viss mån tagit hjälp av en frilansjournalist som producerat material efter företagets önskemål och content-teman. (Marknadsteman baseras på exempelvis bransch, företagssektor, kanal, osv. där man kartlägger ett område och tar fram olika former av content kring detta område.)

Det marketing automation-system som Företag D använder är Act-On, och företaget har ett säljtrattsverktyg (istället för CRM-system) som är integrerat med marketing automation-systemet. Säljtrattsverktyget fungerar som ett kompletterande verktyg för att kunna hantera alla kontakter löpande under försäljningen – detta för att man enkelt skall kunna följa kontakterna i deras respektive köpprocess – och Act-On säkerställer att rätt marknadsföring når ut till rätt kunder.

För att ha samtliga kontakter samlade på samma ställe, arbetar företaget aktivt med att integrera fristående leads i marketing automation-systemet och att "tagga upp" dessa utefter de olika kategorierna i databasen. Företaget har även kartlagt en typ av person ("persona") som är den ideala kunden, och jobbar för närvarande med att kartlägga fler "personas" för att identifiera potentiella idealkunder. Ungefär varannan vecka hålls interna möten då företaget går igenom prospekt för att se vilka som är mogna för att skickas framåt i lead genereringstratten och vilka som är omogna och således bör placeras i ett fortsatt nurturing-program. Ett prospekt (MQL) som har över 50 poäng i Act-On slussas automatiskt vidare in i säljtrattsverktyget och kvalificeras som ett SQL.

På Företag D gör man mätningar av KPI:er som inkluderar bland annat antal besökare; antal sessioner från LinkedIn, Google och Twitter; antal MQL som inkommit via Act-On och antal SQLs. Mätning av KPI:er nyttjas främst för att påvisa vilka resultat man har uppnått med olika initiativ.

En stor utmaningen som Företag D upplever innefattar kvaliteten av kunddatabasen som man konstant måste uppdatera. Däremot hävdar den intervjuade att implementeringen av content marketing på företaget inte inneburit ett problem med förklaringen att "initiativet kommit inifrån företaget".

Sammanfattningsvis är det fortfarande en utmaning för företaget att skapa "rätt" content, eftersom företaget erbjuder en komplex lösning, och har köpare som är ovana med köpprocessen.

5.2.2 Företag E

Företag E erbjuder med molnbaserade IT-lösningar för projektverktyg och social projektledning och har idag ungefär 170 anställda på de sex marknader företaget är verksamt (främst de nordiska länderna). Företaget har haft ett "content-tänk" relativt länge; ända sedan 2008 har företaget medvetet producerat content, om än i form av outbound marknadsföring. Till en början hade företaget en liten säljstyrka eftersom den erbjudna lösningen endast var avsedd att säljas online. Dock växte säljstyrkan organiskt i organisationen när säljstrategin utvecklades; den gick från en "nerifrån och upp"-strategi, till en mer "top-down sales" strategi. Följaktligen har top-down sales inneburit längre säljcykler, eftersom man går uppifrån och ner i den köpande organisationen och försöker etablera den erbjudna lösningen som det självklara valet bland organisationens avdelningar.

För Företag E har det varit viktigt att marknadsavdelningen har ett bra anseende inom företaget och en stark roll i organisationen; de har varit duktiga på att anpassa sig till både lead generating- samt ett top-down marknadstänk. Eftersom lösningarna företaget kom att erbjuda blev alltmer avancerade, var det tydligt att köprocessen till 80% redan hade skett när köparen tog kontakt med företaget. I utbildande syfte kräver det därför att informationsrikt material förmedlades till potentiella kunder. En styrka som företaget hade under implementeringen av marknadsstrategin var dess storlek – företaget var relativt litet och hade inte några djupt förankrade processer kring kundhantering sedan tidigare. Även CTO:n (Chief Technology Officer) på företaget var kunnig inom området och sponsrade projektet.

Företaget arbetar med marketing automation-programmet Marketo, och CRM-systemet Sales Force. I Marketo registreras besökarnas olika aktiviteter och vid en poängsättning på nivåer över 50 poäng, kontaktas leadet av ett "pre-sales" team – lead-development teamet – som antingen kvalificerade leadet (besökaren på hemsidan) till ett SQL eller skickar denne till nurturing-programmet. Sedan lead development teamet infördes har flödet från marknad- till sälj-avdelningen gått mycket bättre; kvaliteten på leadsen som blir kvalificerade är mycket bättre än tidigare, (10 % av alla leads som kommer in i lead genereringstratten kvalificeras till sälj och säljarna anser istället att de tilldelas för få kvalificerade leads).

Företaget har lagt mycket tid på att kartlägga köprocessen och säljprocessen för att förstå "kommunikationsresan". De har sex "personas" (persontyper) som de identifierar leadsen med beroende på bland annat demografi och vilket content besökaren interagerar med. Enligt företaget ligger det en utmaning i att sätta korrekta poäng för rätt aktivitet. Detta är en "trial-and-error" process som företaget kontinuerligt jobbar med, och måste uppdatera frekvent.

Contentet som Företag E jobbar med är delvis producerat av en mediebyrå, delvis producerat av företaget självt; företaget arbetar med kvartalsvisa teman för det content som skall produceras. Enligt företaget måste det finnas en dubbelt så stor budget för att sprida contentet, i förhållande till kostnaden för att skapa contentet. Även om företaget jobbar effektivt med content, kommer många av leadsen in på företagets hemsida via "search engine marketing" (SEM) eller "search engine optimization" (SEO) som är en form av outbound marknadsföring;

20 % av företagets leads genereras av inbound marknadsföring och resterande genom outbound. Kombinationen av både inbound och outbound marknadsföringen har kompletterat varandra och har enligt företaget gett en mycket bra samlad effekt.

Gällande mätning av KPI:er jobbar företaget mycket med mätverktygen för att öka kvaliteten på leads, men också för att kunna budgetera och räkna antalet leads i förhållande till målsatt omsättning. Företag E har räknat ut en siffra på hur mycket man kan "köpa leads för", vilket innebär kostnaden för att nå fram till ett lead. Man siktar på att öka kvaliteten på leadsen, men även hastigheten på resan genom säljtratten (från att vara besökare på hemsidan, till slutlig kund). Några KPI:er som företaget mäter inkluderar hur mycket intäkter som kan kopplas till en viss kampanj, och content-konverteringen, alltså vilken typ av content de sex olika "personas" är mest intresserade av. Företaget försöker i möjligaste mån följa 1-12-4-regeln, vilket innebär att 1 enhet i marknadsföringskostnader skall generera 12 enheter i möjligheter (hur mycket säljarna uppskattar att de kvalificerade leadsen kan generera i intäkt), och 4 enheter i faktiska intäkter.

5.2.3 Sammanfattning och slutsats av Del II

Från intervjuerna med företag D och E samlades data in som möjliggjorde djupare analys och förståelse kring både implementeringen och mätverktygen inom content marketing. På dessa företag beskrivs en mer lyckad samt fullbordad implementering och fortsatt användning av content marketing-strategin och dess tillhörande mjukvara.

Både företag D och E utmärkte sig från tidigare intervjuade företag genom hur de låtit ett "content marketing-tänk" genomsyra hela kundprocessen. Företagen har bland annat tagit fram tydliga planer för hur content av god kvalitet ska produceras på ett effektivt vis och enkelt kunna anpassas för ett flertal olika kanaler. Temat för det material som tas fram följer en långsiktig plan och fyller ett tydligt syfte för de olika steg som identifierats i respektive företags lead genereringstratt.

Det mer omfattande användandet av content marketing-strategin och marketing automation-verktygen märks även på hur båda företagen på ett genomarbetat vis använder sig av "personas". Identifieringen av tydliga "personas" möjliggör effektivare kommunikation med prospekten och lyckade nurturing-program – något som företag A, B och C ännu inte uppnått.

Slutligen är företag D och E's möjlighet att mäta KPI:er i flera delar av lead genereringstratten en markant skillnad gentemot företag A, B och C. Företag D och E utnyttjar denna möjlighet genom att exempelvis mäta effektiviteten av olika content, kanaler och "personas", för att sedan redigera sina marknads- och säljansträngningar så att dessa alltid ska leda till så goda resultat som möjligt. Båda företagen uppdaterar marketing automation-inställningarna (som poängsättning och nurturing-program) kontinuerligt för att sträva efter att skapa så hög relevans för sina "personas" som möjligt. Till skillnad från företag A, B och C's agerande så baserar företag D och E dessa marketing automation-inställningarna till största del på de resultat som KPI:erna genererar.

6.0 Diskussion kring slutsats och reflektion

6.1 Finns det problem med implementeringen av content marketing och vilka följder har detta i så fall för organisationen?

Marketing automation-system och den nya angränsade tekniken som i vår studie innefattas i termen avancerad informationsteknik (AIT), innehåller till viss del strukturer som passar med, eller är anpassade till, den moderna säljtratten⁶⁷. I DeSanctis och Poole artikeln "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory" särskiljer författarna "teknik" från "funktion" (action) genom deras olika strukturer. För att förstå hur de tekniska strukturerna kan påverka en förändring i organisationen – alltså implementeringen av content marketing-strategier – måste man därför undersöka förhållandet mellan de tekniska strukturerna och funktionsstrukturerna⁶⁸.

(Se Figur 1 på sida 43 för ytterligare förståelse av de propositioner som kortfattat förklaras och exemplifieras nedan.)

De propositioner som omfattas av AST-ramverket inkluderar:

- Proposition 1 vilken förklarar att AIT tillhandahåller sociala strukturer som kan beskrivas i termer av deras egenskaper och ande. Eftersom de varierar beroende på tekniken och dess tillämpning, kan olika former av social interaktion uppmuntras av tekniken. *Dock kräver proposition 1 större inblick i de tekniska aspekterna av systemen, bland annat som genomläsning av handböcker, diskussioner med utvecklare och designers, samt användarrapporter, för att kunna analysera content marketing och relaterade marketing*

⁶⁷ Desanctis, Gerardine, and Poole Marshall Scott. "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory." *Organization Science* 5.2 (1994): 125. JSTOR. Web. 24 Mar. 2015.

⁶⁸ Ibid.

automation-system utifrån detta perspektiv. Som nämnts i "Avgränsningen" har vi valt att undersöka content marketing från ett lead generation perspektiv, inte ett teknikperspektiv, varför proposition 1 utesluts från vår analys.

- *Proposition 2 illustrerar hur användningen av AIT kan variera beroende på uppgiften, miljön, och andra oförutsedda händelser som kan resultera i alternativa sociala strukturer. Efter analys av ovan nämnda Företag C har vi i rapporten konstaterat att organisatoriska strukturer – "toppstyret" inom verksamheten - kan vara en förklaringsvariabel till varför implementeringen av content marketing-strategin är ofullständig. Företagets storlek och dess olika avdelningscheferns varierande agenda kan anses vara en bidragande faktor till varför content marketing inte prioriteras som säljstrategi. Dessutom finns det i organisationen inga mätverktyg som kan påvisa effektiviteten av lead genereringen från content marketing, vilket gör att chefernas motivation brister när det gäller att implementera content marketing-strategin fullständigt.*
- *Proposition 3 föreslår att nya strukturer framstår genom att teknik-, uppgift- och miljöstrukturer används under social interaktion. Både ovan nämnda Företag D och E som har lyckats med en mer fullständig implementering av content marketing, i bemärkelsen att de kan mäta effektiviteten och KPI:er genom mjukvaran, nyttjar de strukturer som uppstår genom användningen av content marketing. Följaktligen används "utdata" till att påverka organisationens struktur; de mäter utdata från marketing automation- och CRM systemen och kan således dra slutsatser om organisationens effektivitet, t.ex. att säljavdelningen kan halveras och använda personalstyrkan till annat för att kostnadseffektivisera verksamheten. Företagen A, B och C utnyttjar inte till samma grad de nya möjligheter som finns vid användandet av content marketing-tekniken.*
- *Proposition 4 förklarar att nya sociala strukturer växer fram i gruppinteraktioner då nya regler och resurser tillägnade AIT får möjlighet att reproduceras i gruppen över en tid. För Företagen D och E har användandet av content marketing-verktygen blivit praxis bland de anställda eftersom de har förstått fördelarna med strategin. Följaktligen är content marketing en del av en "värdekedja" inom företaget i det avseende att samtliga anställda måste använda tekniken för att det skall ge effekt, vilket resulterat i att det gemensamma engagemanget haft en positiv inverkan på implementeringens utveckling. Genom att anställda på Företagen D och E använder marketing automation- och CRM-systemen som dessa är avsedda att användas, bidrar detta till en positiv social attityd kring content marketing vilket ytterligare förstärker strukturerna kring användandet av*

tekniken. Företagen A, B och C har ännu inte fått content marketing att bli en naturlig del av i företagsstrukturen och har således inte ännu kunnat dra fördel av den positiva effekten som konstaterats hos Företagen D och E.

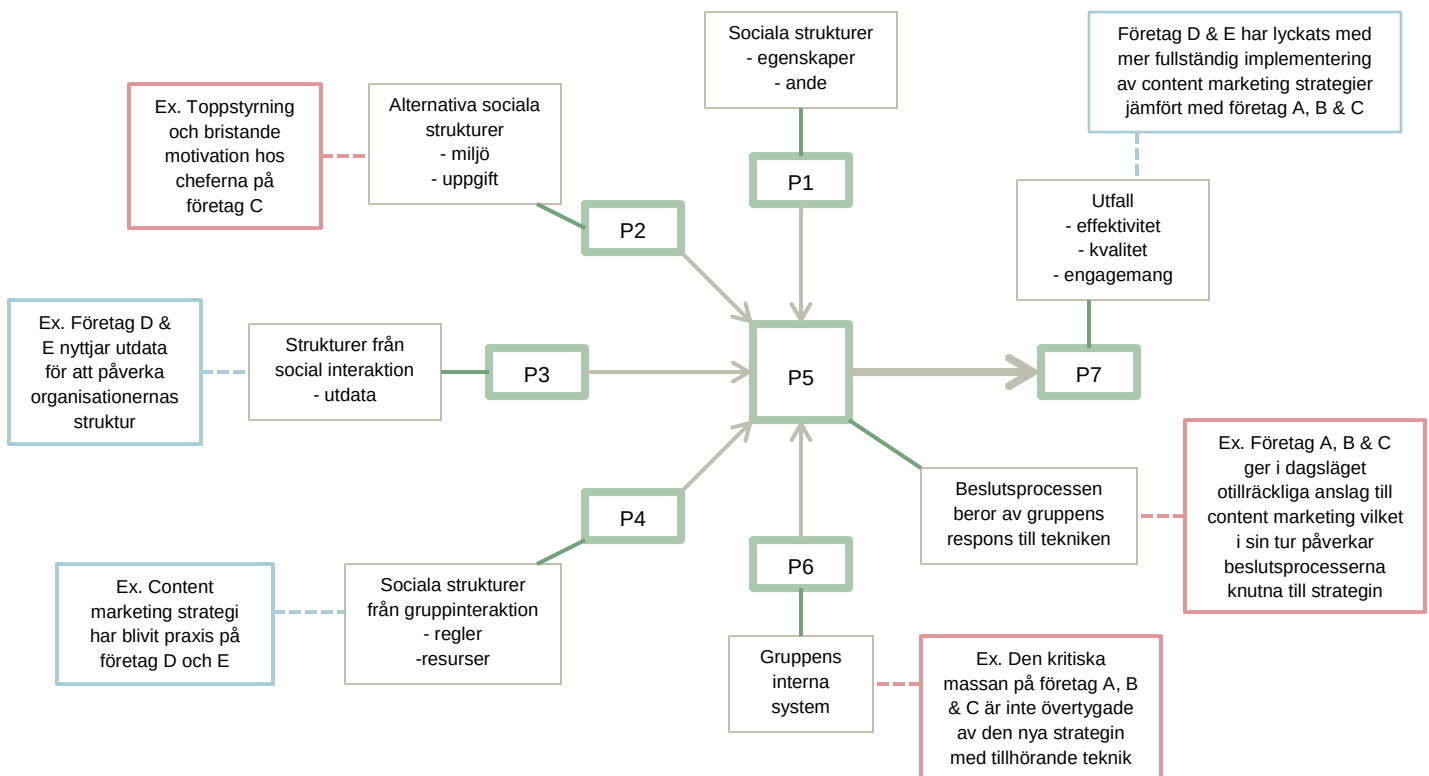
- Proposition 5 påstår att gruppbeslutsprocesser kommer variera beroende på vilken typ av "respons/underhåll" som AITn får av gruppen. Proposition 1,2,3,4 och 6 (se nummer 6 nedan) har alla en inverkan på den sociala interaktion som uppkommer vid implementeringen av content marketing och tillhörande teknisksystem. Till följd av hur implementeringen skett och vilka strukturer som uppkommit, kan anställda - både vad gäller grupper och enskilda individer - ta till sig tekniken på olika sätt. Företagen A, B och C brister alla i att ge tillräcklig motivering för användandet av content marketing, vilket i sin tur påverkar beslutsprocesserna som anknyter till strategin. Företag A nyttjar t.ex. medvetet inte tekniken till fullo eftersom organisationen i dagsläget inte ser det behovet. Ytterligare en anledning kan vara att företaget inte har avsatt tillräckligt med resurser till att till fullo förstå systemen och brister således i kunskap och motivation.

Beslutsprocesser kring användandet av content marketing hämmas således inom organisationen, vilket resulterar i att det inte finns möjlighet att motivera beslut om användandet av content marketing. Användningen är istället godtyckligt och bidrar inte till reformer i marknads- och säljstrategin. För Företag B har vi istället sett att det finns en avsaknad "ande;" säljstyrkan inom organisationen är så pass dominant att de har resurser att kontakta alla leads och därför är det inte nödvändigt att använda tekniken för att prioritera bland potentiella kunder. Därför kan man inte heller sätta upp bestämmelser kring hur grupper inom företaget ska använda tekniken i enlighet med dess utformning. Slutligen anser vi i vår analys att Företagen A, B och C kan klassas som "trolösa" (unfaithful) eftersom de inte använder systemen i enlighet med den moderna säljtratten. Detta behöver dock inte på något sätt anses som "fel", men det leder inte till lika bra utfall i implementeringen av tekniken som om företagen hade varit "trofasta" (faithful). Företagen D och E, å andra sidan, nyttjar systemen såsom sig bör och räknas i analysen som trogna företag. Resultatet av den mer fulländade implementeringen leder till bättre effekt av content marketing-strategin: företaget kan generera mätbara resultat som kan utläsas med hjälp av tekniken.

- Proposition 6 föreslår att AIT tillämpningen kommer variera beroende på en grupps interna system. I Företagen A, B och C är den så kallade "kritiska massan" inom organisationen inte övertygad av content marketing-strategin. Det uppfattade värdet av det moderna säljverktyget har inom organisationerna inte lyckats förmedlas så att det

övertygar de anställda att använda systemen. Potentiellt skulle man, genom kvantitativ data från mätningar kunna påvisa effekten av content marketing, vilket hade uppmuntrat implementeringen av marknads- och säljstrategin.

- Proposition 7 säger att givet en viss AIT och andra källor till sociala strukturer (se övriga propositioner), så kommer önskade resultat av AIT att påvisas. Detta kan relateras till Företagen D och E som har lyckats med en mer fullständig implementering av content marketing-strategier än de företag vars implementering har hämmats av olika strukturer i organisationen.



Figur 1: Figuren presenterar studie Del I och Del II applicerade på AST-ramverket. Illustrationen är en möjlig tolkning av varför implementeringen skilt sig mellan företagen som ingått i studie Del I respektive Del II.

Effekten av AST-analysen leder till att proposition 1-4 och proposition 6 ger en positiv inverkan på proposition 5 vilket i sin tur ger ett fördelaktigt utfall i proposition 7 för Företagen D och E. Företagen A, B och C har strukturer inom organisationen som nödvändigtvis inte är fel, men leder till en mindre fullständig implementering av content marketing-verktygen. Som följd kan dessa företag inte uppvisa kostnadseffektivisering som resultat av implementeringen av content marketing-strategin, och inte heller utföra mätningar av viktiga KPI:er. Slutligen visar AST-analysen att strukturerna som uppkommer vid implementering av AIT är oerhört komplext och

flera orsaker kan ligga bakom en implementeringsprocess utfall. Vi fann dock att en av de mest väsentliga faktorerna för en lyckad implementering är att hela organisationen är överens om hur användandet bör ske. Det tycks även vara en markant fördel att marknadsansvarige har en teknisk förståelse så att denne kan föra vidare kunskapen om content marketing till övriga anställda.

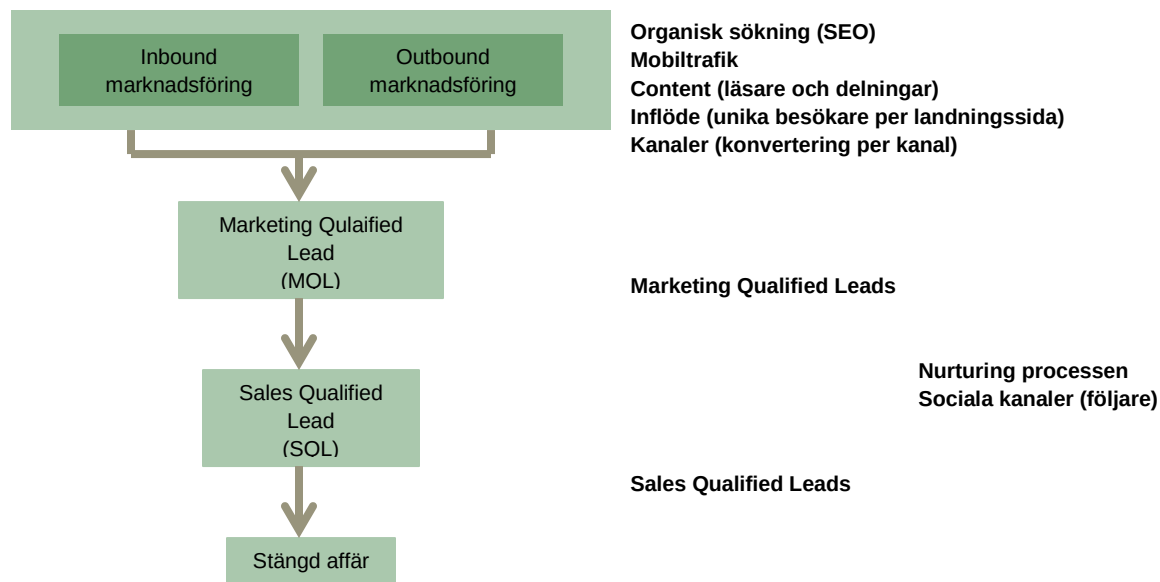
6.2 Analys av vad mätverktygen mäter och varför de bör användas

Hur effektiv ett företags content marketing-strategi faktiskt är kan mätas med hjälp av KPIer; möjligheten att mäta dessa återfinns i både marketing automation-systemen och i CRM-systemen där uppföljning av marknadsstrategin möjliggörs.

Som visats i AST-analysen ovan är möjligheten att med hjälp av mjukvara mäta content marketing-strategins effektivitet, något som kan bidra till en mer fulländad implementering; likaså bidrar en fullständig implementering till att det blir betydligt lättare att mäta effektiviteten, vilket innebär att implementeringen och mätmöjligheterna är ömsesidigt beroende av varandra. För Företagen D och E var möjligheten att mäta KPI:er även fördelaktigt eftersom KPI:erna utgjorde en "morot" till fortsatt engagemang för att använda content marketing av företagets anställda. Dessutom poängterade företagen att faktiska resultat var nödvändiga för att motivera chefer till fortsatt stöd och till investeringar i content marketing-strategin.

Grundat på uttalanden från Företagen D och E, Business Reflex och andra företag med god erfarenhet inom content marketing-strategier⁶⁹, samt information från Marketo har en lista enligt figur 2 nedan sammanställts över tio KPI:er som enligt dessa källor bör mätas:

⁶⁹ Bratberg, Johan. *Implementation of Content Marketing and Marketing Automation*. Stockholm: Thermo-Calc Software, 2014. Print.



Figur 2: Figuren presenterar vilka KPI:er som anses viktiga att mäta och i vilket stadie i tratten de kan mätas.

Mätningarna av KPI:er kan företag sedan kombinera med exempelvis mått på marknadsföringsinvesteringar för att dra slutsatser om bland annat kostnad-per-lead, ROI för online marknadsföring, återköpsfrekvensen eller hur stor del av vinsten som kan kopplas till en specifik kampanj. Vidare tar Företaget E användningsområdet ytterligare ett steg framåt genom att använda mätningarna till att räkna "baklänges"⁷⁰ vilket leder till mer välgrundade och realistiska mål, strategiska val och budgetberäkningar. Denna metod kan även vara till hjälp för att identifiera "flaskhalsar" eller problem i den moderna lead genereringstratten. Möjligheten att använda mätningar till att räkna "baklänges" var en fördel som företag B och C nämnde som något eftersträvarsvärt, trots att den möjligheten inte finns på deras företag i dagsläget.

Inledningsvis måste även Företag D och E, likt Företag A, B och C, göra vissa gissningar vad gäller strategiska beslut för lead genereringstratten, som exempelvis inställningar för poängsättningen i marketing automation-systemen. Dock leder den mätning och uppföljning av KPI:er som regelbundet sker på Företag D och E till att företagen kontinuerligt kan justera och motivera dessa beslut, och därmed förbättra effektiviteten av strategin. Detta är en styrka som Företagen D och E har i förhållande till Företagen A, B och C som i dagsläget helt saknar mätning och uppföljning av KPI:er.

⁷⁰ Att räkna "baklänges" innebär att med hjälp av KPI:er (som exempelvis "omsättning per kund" eller "andel slutgiltiga kunder per 1000 leads") kunna räkna ut hur stora satsningar som behövs i början av lead genereringstratten för att nå slutgiltigt budgetmål.

Enligt "Head of Demand" på Företaget E finns det stora fördelar med att den "nya marknadsföringsmetoden är intäkts- och människofokuserad,⁷¹" eftersom det innebär att företaget "överbrygger klyftan mellan försäljning och marknadsföring⁷²." Genom mätverktygen ges nya kvantitativa mått på marknadsföringsstrategins effektivitet, vilket underlättar kommunikationen med säljstyrkan. Content marketing har exempelvis gjort att säljteamet "sparat 2000 timmar i lead kvalifikationsprocessen och även förbättrat kvaliteten på de samtal säljarna har med leadsen". Tack vare mätverktygen och den fullständiga implementeringen av content marketing-strategin, har företaget kunnat mäta att 7 % av försäljningen kommer från leads som varit i nurturing-programmet; att 10 % av MQLerna har "återvunnits" i nurturing-programmet; och att en 20 % ökning av intäkterna beror på den nya marknadsstrategin.

6.3 Fortsatt forskningsförslag

Framtida forskning inom området content marketing skulle förslagsvis kunna inriktas på att djupare analysera hur implementeringen av content marketing-strategier bör ske ur ett management- och teknikperspektiv, eftersom det finns många företagsstrukturella frågor som rör tillvägagångssättet av en lyckad implementering. Den tekniska aspekten, utformningen av mjukvaran, skulle även vara intressant att diskutera då den skulle kunna ha betydelse för hur problematisk eller oproblematisk en implementering kan komma att bli.

Ytterligare en framtida forskningsfråga som föreslås rör betydelsen av de KPI:er som diskuterats. När fler företag implementerat content marketing-strategier och marketing automation-system i sådan omfattning att de kan mäta KPI:er i flera stadier av tratten, skulle eventuellt kvantitativa studier av KPI:erna kunna göras för att identifiera de olika faktorernas generella influens på effektiviteten av den moderna säljtratten.

Slutligen vore det intressant att vidga cirkelarna och spekulera kring hur rollfördelningen kommer ske mellan säljare och marknadsförare i en framtid med utbyggd content marketing bland företag. Denna rapport har endast kommenterat att det finns en skillnad vad gäller ansvarsfördelning i den moderna och traditionella säljprocessen, men uppföljning och fördjupning av denna utveckling vore intressant.

⁷¹ Marketo Inc. *Case Study: Företag E Driving Revenue with Marketo across Seven Countries*. Stockholm: Marketo, 2014. Print.

⁷² Ibid.

7.0 Slutsats

Del 1

Med hjälp av AST-ramverket kan komplexiteten med implementeringen av tekniska system förklaras, och därmed även svårigheterna med att införa en fullständig content marketing-strategi. De strukturer som finns att ta hänsyn till när det gäller content marketing är av teknisk, ekonomisk och social natur, men det är främst de sociala strukturerna som har analyserats i vår rapport. Svårigheterna i implementeringen av content marketing hos Företagen A, B och C kan ha att göra med prioriteringsordningen inom organisationerna, som delvis grundar sig på bristande övertygelse om content marketings fördelar bland de inblandade; det är krävande att anpassa sig efter nya rutiner, speciellt om man tycker att det traditionella arbetssättet fungerat och ledningen inte kan påvisa kvantitativa resultat som uppmanar till användning av de nya nödvändiga tekniska systemen.

Något som ytterligare kan utgöra ett problem vid implementeringen av en content marketing-strategi är arbetssättet hos en organisation, dvs. hur väl systemen är integrerade i arbetssättet hos organisationen. Om implementeringen av strategin har skett till den grad att mätningar går att utföra, påverkar detta strukturerna positivt i det avseendet att det är möjligt att validera användandet av content marketing. Å andra sidan, om verktygen inte blir utnyttjade på det sätt som är avsett, påverkar detta strukturerna negativt och gör att man inte får ett optimalt utfall av content marketing-strategin. Det går även att dra slutsatsen att implementeringen kan lida om användarna är "trolösa" ("unfaithful") och alltså inte använder systemen såsom det är avsett att användas.

Sammanfattningsvis är vår slutsats att ovan nämnda "strukturestörningar" leder till att de tekniska verktygen som är avsedda att användas vid content marketing inte fullständigt kan implementeras, och utfallet av strategin blir därför inte optimalt; man kan alltså inte göra mätningar av effektiviteten av lead genereringen eller visa på en kostnadseffektivisering.

Del 2

Enligt teorin om den moderna säljtratten förespråkas att man mäter KPI:er från alla stadier i tratten för att få klarlagt hur effektiv strategin är. Företagen D och E har lyckats med införandet av dessa mätrutiner, och kan således följa upp KPI:er allt eftersom marknaden ändras.

Att med hjälp av verktygen, som används vid content marketing-strategier, kunna mäta KPI:er har många fördelar för företag inom B2B-marknaden. Genom regelbundna mätningar kan man nämligen ta fram kvantitativa mått som kan användas för att justera faktorer (såsom content, nurturing-program, etc.) och därigenom öka lead genereringen och konverteringen – effektivisera säljtratten – men även för att motivera anställda till användning av systemen.

Mätverktygen gör även att man kan producera content mer effektivt genom att återanvända det material som man märker uppskattas av köparen. Dessutom kan företagen göra en mer rimlig budgetbedömning; efter att ha satt upp en budget, kan man bakvänt räkna på hur många besökare hemsidan måste attrahera.

Med den moderna säljtratten följer att marknadschefen måste bemästra den marknadsrelaterade IT:n för att effektiviteten av content marketing-strategin ska bli högre. Sammanfattningsvis kommer företag, till följd av effektiviseringen med hjälp av content marketing, kunna arbeta mer optimalt med marknadsbearbetning och försäljning. Marknadsavdelningen kommer ta större ansvar för att "slussa vidare" högkvalitativa leads eftersom de med hjälp av tekniska verktyg, kan behandla och prioritera önskvärda leads mer specifikt via inbound och outbound marknadsföring. Den potentiella kundens "resa" genom tratten kommer gå snabbare och de som når säljavdelningen kommer vara av högre kvalitet vilket följaktligen leder till lägre kostnader eftersom resursförbrukning på "kalla" prospekt (de som inte kommer leda till försäljning) undviks. Resultatet blir att content marketing bidrar till en kostnadseffektivisering för företagets marknadsförings- och säljavdelningen.

8.0 Referenser

8.1 Primära källor

Dahlberg, Lars. "Intervju med expert (Business Reflex)." Personlig intervju. 6 Mar. 2015.

"Intervju Företag A." Personlig intervju. 25 Feb. 2015.

"Intervju Företag B." Personlig intervju. 4 Mar. 2015.

"Intervju Företag C." Personlig intervju. 4 Mar. 2015.

"Intervju Företag D." Personlig intervju. 20 Mar. 2015.

"Intervju Företag E." Personlig intervju. 24 Mar. 2015.

Jarenfors, Olle. "Intervju med expert(Element B2B)." Personlig intervju. 12 Feb. 2015.

8.2 Sekundära källor

Agering, Helen. "Marketing as Part of the Revenue Process." Business to Business Marketing.

Stockholm School of Economics, Stockholm. 19 Nov. 2014. Lecture.

Anderson, James C., James A. Narus, and Das Narayandas. "Chapter 8: Gaining New Business." *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009. 329-70. Print.

Anderson, James C., James A. Narus, and Wouter Von Rossum. "Customer Value Propositions in Business Markets." *Harvard Business Review* 83.3 (2006): 90-99. *Business Source Premier*. Web. 19 Feb. 2015.

<<http://web.b.ebscohost.com.ez.hhs.se/ehost/detail/detail?vid=3&sid=25772a27-751a-474f-a260-6f716fb88b57%40sessionmgr4004&hid=128&bdata=JnNpdGU9ZWZwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>>.

Andersson, Per. "Att Använda Kvalitativa Metoder." Examensarbete I Marketing. Stockholm School of Economics, Stockholm. 28 Jan. 2015. Lecture.

- Arbin, Katarina. *Individual Information System Acceptance Behaviour*. Diss. Stockholm School of Economics, 2009. Stockholm: Economic Research Institute, 2009. Print.
- "B2B Marketing Cheat Sheet." *Marketo.com*. Marketo.com, 09 Jan. 2013. Web. 31 Mar. 2015. <https%3A%2F%2Fwww.marketo.com%2F_assets%2Fuploads%2FChangingB2B-cheatsheet2-10.pdf%3F20130109193017>.
- Beard, Nicolette. "Podcasts for Content Marketing." *Online Marketing Blog TopRank*. 28 Jan. 2014. Web. 14 May 2015.
- Bratberg, Johan. *Implementation of Content Marketing and Marketing Automation*. Stockholm: Thermo-Calc Software, 2014. Print.
- Bryman, Alan, and Emma Bell. *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford UP, 2011. Print.
- Chernov, Joe. *State of Inbound*. Rep. HubSpot, 2014. Print.
- Desanctis, Gerardine, and Poole Marshall Scott. "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory." *Organization Science* 5.2 (1994): 121-47. *JSTOR*. Web. 24 Mar. 2015. <<http://www.jstor.org/stable/10.2307/2635011?ref=no-x-route:6afeea3fd32f8263b478b1a2254cc850>>.
- Edberg, Birgitta. "Inledning." *Social Affärsutveckling I Nätverksekonomin*. 1st ed. Stockholm: Liber AB, 2013. p. 7. Print.
- Feng, Songming. *Content Marketing: An Overview of the Phenomenon and Initial Literature Review*. Diss. Jönköping International Business School, 2014. Jönköping: Media Management & Transformations Center, 2014. Print.
- Halligan, Brian. "Inbound Marketing vs. Outbound Marketing." Web log post. *Inbound Marketing vs. Outbound Marketing*. HubSpot, 7 July 2010. Web. 12 May 2015. <<http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/2989/Inbound-Marketing-vs-Outbound-Marketing.aspx>>.

- Heimbach, Irina, Daniel S. Kostyra, and Oliver Hinz. *Marketing Automation*. Rep. Springer Fachmedien, 2015. Print.
- Huss, Erik, Elisabeth Thörnsten, and Gun Pettersson. *Annonssörers Medlemmar Om - Content Marketing*. Rep. Novus, Dec. 2013. Web. 12 May 2015. <<http://swedishcontent.se/wp-content/uploads/2013/12/Novusrapport-om-content-marketing.pdf>
<http://spoonagency.com/se/academy/det-ar-dags-ett-strategiskt-steg/>>.
- Lanham, Richard A. *The Economics of Attention: Style and Substance in the Age of Information*. Chicago: U of Chicago, 2006. p. 7. Print.
- "Marketing Automation - B2B Marketing and Lead Generation." *Marketing Automation*. Marketo, n.d. Web. 13 May 2015.
- Marketo Inc. *Case Study: Företag E Driving Revenue with Marketo across Seven Countries*. Stockholm: Marketo, 2014. Print.
- Martin, Michael, and Lee C. McIntyre. "Chapter 14 Clifford Geertz: "Thick Description..."
Readings in the Philosophy of Social Science. Cambridge, MA: MIT, 1994. 222-23. Print.
- Moncrief, William C., and Greg W. Marshall. "Download PDFs." *The Evolution of the Seven Steps of Selling*. Industrial Marketing Management, 11 Nov. 2004. Web. 09 Apr. 2015. <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850104000525>>.
- Narayandas, Dan. "Building Loyalty in Business Markets." *Harvard Business Review* 83.9 (2005): 131-39. *Business Source Premier*. Web. 19 Feb. 2015. <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=d86dd050-9835-488a-bbdb-3a28e29dd9a7%40sessionmgr4002&hid=4107&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=18301648>>.

Pulizzi, Joe, and Michele Linn. "What Is Content Marketing?" *Content Marketing Institute*. Z

Squared Media LLC, 6 Jan. 2014. Web. 17 Feb. 2015.

<<http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>>.

The Rearchitected Demand Waterfall. Rep. SiriusDecisions, 2012. Print.

Rothman, Dayna. *The Definite Guide to Lead Generation*. Publication. Marketo, 2014. Print.

Sweezey, Mathew. *Marketing Automation for Dummies*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2014.

p. 7. Print.

"Vad är Ett KPI – Key Performance Indicator – Nyckeltal?" *Beslutsstod.nu*. Beslutsstöd, n.d.

Web. 14 May 2015.

Wallberg, Christer. "Guidelines to Industrial Sales Process - Sales Process in B2B." Stockholm

School of Economics. Sweden, Stockholm. 4 Dec. 2014. Lecture.

"What Is Content Marketing?" *Content Marketing Institute*. Web. 12 May 2015.

<<http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>>.

"What Is CRM?" *Salesforce Blog*. Salesforce, Web. 14 May 2015.

"White Paper." *Business Reflex*. 25 Aug. 2014. Web. 14 May 2015.

Wizdo, Lori. "Lori Wizdo's Blog." Web log post. *Buyer Behavior Helps B2B Marketers Guide The*

Buyer's Journey. Forrester, 4 Oct. 2012. Web. 12 May 2015.

.

Bilaga 1: Intervjuguide – Del I

Definitioner

- Traditionell marknadsföring
- Content marketing

Övergripande om verksamheten och content marketing-strategi

- Verksamheten
- Implementering och användande av content marketing-strategi samt tillhörande mjukvara
- Företagets säljprocess
- Företagets lead genereringstratt
- Fördelningen mellan marknads- och säljavdelningen

Content

- Kanaler
- Frekvens
- Respons och popularitet
- Framtagningen av content
- Poängsättning av content

Prospektens väg genom tratten

- Poängsättning (scoring)
- Betyg (grading)
- Nurturing
- Problematik och flaskhalsar i säljtratten

Intäkter i förhållande till poäng

- Konverteringsgrad
- Mönster i poängsättning och betyg i förhållande till kundernas slutgiltiga köp
- Mätning av return on marketing investment (ROMI) eller liknande KPI:er

Bilaga 2: Intervjuguide – Del II

Definitioner

- Traditionell marknadsföring
- Content marketing

Övergripande om verksamheten och content marketing-strategi

- Verksamheten
- Bakgrund till användande av content marketing-strategi samt tillhörande mjukvara
- Företagets säljprocess
- Företagets lead genereringstratt
- Fördelningen mellan marknads- och säljavdelningen
- Content – kanaler och framtagningsstrategier

Implementering av content marketing-strategi samt tillhörande mjukvara

- Implementeringsprocessen – tillvägagångssätt, problematik och utfall
- Användandet idag
- Framtidsvision

Mätningar

- Vad mäts?
- Hur mäts detta?
- Varför mäter man detta?
- Hur används data och vad får detta för konsekvenser?