



Handelshøyskolen BI

BTH 36301 Bacheloroppgave - Markedsføring

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10360 IN11 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Jesper Benjamin Stenersen, Vetle Oskar Stenstrøm

Informasjon fra deltaker

Undertittel *:	Bruk av CRM-systemer i prospektering for tjenesteytende B2B-selskaper
Naun på veileder *:	Roy Willy Elvegård

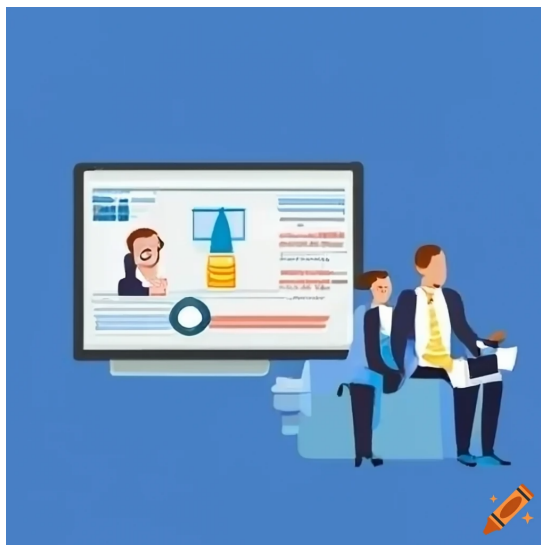
Inneholder besvarelsen Nei Kan besvarelsen Ja
konfidensielt offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 57
Andre medlemmer i gruppen:

BACHELOROPPGAVE

Ved Handelshøyskolen BI



“Hvordan kan tjenesteytende B2B-bedrifter bruke digitale CRM-systemer til å optimalisere prospektering i salgsprosessen?”

BTH3630

Bacheloroppgave - Markedsføring

Utleveringsdato

09.01.2023

Innleveringsdato

01.06.2023

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen går god for for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på vår treårige bachelorgrad i programmet “Markedsføringsledelse” på Handelshøyskolen BI.

Vi startet å planlegge tematikken for bacheloroppgaven høsten 2022. Deretter diskuterte vi temaer som virket interessante og som vi ønsket å lære mer om. Vi ble etter hvert enige om at CRM-systemer virket som et interessant tema og ville derfor fordype oss i det. CRM-systemer ble deretter knyttet opp mot hvordan tjenesteytende bedrifter bruker det i prospektering i B2B.

Denne bacheloroppgaven har vært utrolig givende og vi har underveis i skrivingen tilegnet oss mye ny kunnskap. Vi er ekstremt stolte over arbeidet vi har lagt ned i denne oppgaven. Dette gjelder også innsikten og de ulike perspektivene oppgaven har gitt oss.

Først ønsker vi å takke respondentene våre for at de tok seg tid og for at de ga oss et unikt innblikk i tematikken. Fagkunnskapen til respondentene har vært helt avgjørende for utformingen av oppgaven. Vi ønsker å rette en stor takk til veilederen vår, Roy Willy Elvegård - for deling av erfaringer, kompetanse og råd gjennom hele dette kurset. Veiledningstimene har vært inspirerende og gav oss motivasjon for å jobbe med oppgaven med stadig nye blikk.

Til slutt håper vi denne oppgaven vil gi deg nye perspektiver på det absolutt fremtidsrettede og dagsaktuelle digitale verktøyet vi finner i CRM-systemer, og hvordan det kan benyttes opp mot prospektering for tjenesteytende selskaper.

Riktig god lesing.

Oslo, 2023

Sammendrag

Det er essensielt for bedrifter å tilegne seg nye kunder, og å beholde dem over tid. Ved å henvende seg til de potensielle kundene som er mest aktuelle i utgangspunktet, samt gi dem god oppfølging i startfasen, har man bedre forutsetninger for å lykkes med dette. Dette kan gjøres gjennom prospektering. For å forbedre hvordan en bedrift prospekterer kan man benytte seg av de teknologiske verktøyene som er tilgjengelige i dag, hvor CRM-systemer har vist seg å være et svært aktuelt verktøy med en rekke positive effekter.

Oppgavens problemstilling lyder som følger: “*Hvordan kan tjenesteytende B2B-bedrifter bruke digitale CRM-systemer til å optimalisere prospektering i salgsprosessen?*”. I oppgaven har vi studert sammenhengen mellom bruk av CRM-systemer og prospektering, og hvilke effekter dette vil gi. I tillegg har vi lagt vekt på hva som er sentralt for høy kvalitet på prospekteringen.

Vår primærdata kommer fra dybdeintervjuer med relevante informanter for problemstillingen. I kombinasjon med dette baserer vi oss på sekundærdata fra faglitteratur. Oppgaven har et eksplorativt forskningsdesign, og vi har i forbindelse med dette benyttet oss av en kvalitativ metode.

Basert på vår analyse og drøfting fremlegges det data om hvordan selskapers praksis rundt CRM-systemer kan settes i sammenheng med prospektering med høy kvalitet. Ved å fokusere på de riktige aktivitetene kan bedrifter oppnå en best mulig utnyttelse av de ulike fordelene ved CRM-systemer, som vil kunne bidra til effektivisering og automatisering av prospekteringen, og dermed bedre resultater. Blant det viktigste er å fokusere på data og innsikt til å hente ut verdifull informasjon, som blant annet kan brukes til å danne gode målgrupper og segmenter, og skreddersy prosessen videre for hver ulike kundegruppe. Et sentralt tema i oppgaven er også hvordan man kan gå fra manuelle til automatiserte prosesser gjennom teknologi og digitalisering, hvor den moderne tilnærmingen Inbound Marketing er aktuell. Vi konkluderer med at det fortsatt er vanskelig å fremlegge et endelig svar om hvordan selskaper kan bruke CRM-systemer i prospektering på en optimal måte, men at vi har kommet mye nærmere å si noe om sammenhengene.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1.0 Innledning	4
2.0 Problemstilling	5
2.1 Problemstilling.....	5
2.2 Avgrensninger.....	6
2.3 Begrunnelse for valget.....	7
3.0 Teori	7
3.1 Prospektering.....	7
3.1.1 Hva er prospektering?.....	7
3.1.2 Fra et fysisk til digitalt møte med kunden.....	8
3.2 Hva er CRM og hvordan kan det brukes i prospektering?.....	9
3.2.1 Analytisk CRM.....	11
3.2.2 Operasjonell CRM.....	11
3.2.3 Samarbeidsdrevet CRM.....	12
3.3 Hvordan lykkes med CRM.....	12
3.4 Kjøpsprosessen.....	13
3.5 Verdistrategier.....	15
3.6 Inbound Marketing.....	15
3.7 Oppsummering av teoretiske funn og veien videre.....	16
4.0 Metode	17
4.1 Forberedelser.....	18
4.2 Design og databehov.....	18
4.3 Datainnsamling.....	20
4.3.1 Valg av informanter.....	20
4.3.2 Utforming av intervjuer.....	23
4.3.3 Datareduksjon.....	25
4.4 Dataanalyse og kvalitetskriterier.....	26
4.4.1 Pålitelighet (Reliabilitet).....	26
4.4.2 Troverdighet (Intern validitet).....	27
4.4.3 Overførbarhet (Ekstern validitet).....	27
4.4.4 Bekreftbarhet (Objektivitet).....	28
5.0 Drøfting og analyse	28
5.1 Prospektering - aktiviteter og tilnæringsmetoder.....	29
5.1.1 Fra manuell til automatisk prospektering.....	29
5.1.2 Inbound Marketing - en forbedret tilnæringsmetode.....	30
5.1.3 Forholdet mellom Inbound og Outbound Marketing.....	33
5.1.4 Hvordan utføre prospektering av høy kvalitet.....	33
5.2 CRM-systemers påvirkning på prospektering.....	35
5.2.1 CRM-systemer i praksis.....	36
5.2.2 Fordeler ved analytisk CRM.....	37
5.2.3 Fordeler ved operasjonell CRM.....	38
5.2.4 Fordeler ved samarbeidsdrevet CRM.....	40
5.2.5 Overordnede fordeler - effektivisering og automatisering.....	41
5.3 Resultater av å bruke CRM-systemer i prospektering.....	42
5.4 Implementering av CRM-systemer.....	46
6.0 Konklusjon	46
7.0 Litteraturliste	48
8.0 Vedlegg	52
8.1 Figurliste.....	52
8.2 Intervjuguider.....	55

1.0 Innledning

Dagens bedrifter opererer i et stadig skiftende forretningslandskap, hvor smarte og effektive løsninger er avgjørende for å henge med i den harde konkurransen.

Grunnet en raskt fremvoksende digital æra, blir flere bedrifter nødt til å tenke nytt rundt hvordan de løser ulike oppgaver og funksjoner i bedriften.

En bedrift er helt avhengig av å selge sine produkter og/eller tjenester for å lykkes. Dette gjøres hovedsakelig gjennom salg og markedsføring, som på mange måter henger sammen. Disse har alltid vært sentrale organer i driften av et selskap, og er fortsatt like viktige i dag. Jo bedre resultater man får på disse områdene, jo høyere omsetning får bedriften, og desto mer lønnsom blir den.

For å kunne oppnå gode resultater innen salg og markedsføring er det sentralt å legge et godt grunnlag. I tidlig fase handler det blant annet om å identifisere potensielle kunder og hva som kjennetegner dem. Innen salgsfaget kalles dette for prospektering (Biong et al., 2016, s.414). Klarer man å finne de mest aktuelle kundene, vil man ha en større sjanse for høy konverteringsrate av disse senere. Dette gjør at man blir mer effektiv, og får bedre resultater samtidig som det brukes mindre ressurser.

I dag er det vanskeligere å skaffe seg nye kunder enn å videreutvikle eksisterende kunderelasjoner (Harvard Business Review, 2021). Likevel er det å tilegne seg nye kunder naturligvis en essensiell del av det å drive et selskap. Et godt arbeid med prospektering vil derfor kunne løse et stort problem som mange selskaper har, relatert til vanskeligheten av å skaffe seg nye kunder. Tradisjonelt sett er prospektering også en tidkrevende prosess, som gjør at det er enda mer å hente på å forbedre den. Dersom man klarer å finne måter å gjøre prospektering mer effektiv på, vil det kunne spare både tid og penger for bedriften, samtidig som det bidrar til å skaffe flere og mer lønnsomme kunder, som igjen forbedrer topplinjen.

Vi lever i en tid der bruk av teknologi er avgjørende for å oppnå konkurransefortrinn (Forbes, 2020). Det å bruke teknologi som en del av arbeidet med prospektering har åpnet døren for spennende muligheter. Dagens digitale verden har dog også bydd på utfordringer innen salg og markedsføring generelt

sett. Bedrifter har måttet tilpasse seg et digitalt møte med kunden, og et fravær av fysisk tilstedeværelse (Harvard Business Review, 2021). Dette har på noen måter gjort det vanskeligere å nå frem, men samtidig har teknologien bidratt til mer informasjon og bedre innsikt hos både nåværende og potensielle kunder. Denne dataen kan utnyttes på mange måter til fordel for bedriften.

Et banebrytende teknologisk verktøy som har revolusjonert arbeidet med salg og markedsføring de siste årene er digitale Customer Relationship Management (CRM)-systemer (Superoffice, 2023). Disse hjelper bedrifter med å effektivisere og automatisere en rekke ulike arbeidsområder og -oppgaver, ved å benytte seg av fordelene som følger med dagens digitale revolusjon. CRM-systemer muliggjør et bredt spekter av funksjoner, som blant annet å lagre, filtrere og systematisere informasjon om kunder (SAP, 2023). De kan også brukes til å optimalisere hvordan en bedrift jobber med sin prospektering, på flere forskjellige måter.

Videre i oppgaven vil vi utforske muligheter for hvordan prospektering kan forbedres ved hjelp av nettopp disse CRM-systemene. Vi vil først gå mer konkret inn på selve problemstillingen og bakgrunnen for denne, samt avgrensninger. Deretter vil vi presentere våre teoretiske funn, før vi går inn på metoden for hvordan vi har jobbet med oppgaven. Vi har også gjennomført intervjuer med relevante representanter fra næringslivet, som fungerer som oppgavens primærdata for å svare på problemstillingen. Denne dataen vil analyseres og drøftes senere i oppgaven, før vi avslutningsvis oppsummerer og konkluderer.

2.0 Problemstilling

2.1 Problemstilling

Som beskrevet innledningsvis kan bruk av digitale CRM-systemer være en god måte for bedrifter å effektivisere og automatisere sin prospektering. Vi ønsker å gå i dybden på nettopp hvordan disse CRM-systemene best mulig kan utnyttes, og hvilke fordeler dette har. Vi har valgt å avgrense problemstillingen til de forretningsområdene vi synes er mest interessante å se nærmere på, noe vi kommer tilbake til.

På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling:

Hvordan kan tjenesteytende B2B-bedrifter bruke digitale CRM-systemer til å optimalisere prospektering i salgsprosessen?

I oppgaven har vi tatt utgangspunkt i prospektering, og deretter sett på hvordan CRM-systemer som ressurs kan tas i bruk for å gjennomføre bedre prospektering. Dette krevde at vi fant ut av hva parameterne for god prospektering var i utgangspunktet. Deretter kunne vi etter hvert se på muligheter med CRM-systemer, og hvordan disse kan brukes for å påvirke parameterne positivt.

For å kunne svare på denne problemstillingen har vi vært nødt til å lese oss opp på de sentrale temaene, og finne relevant litteratur for å lære mer. Basert på dette kunne vi danne oss noen innledende antagelser, og se disse i sammenheng med den senere innhentede informasjonen fra intervjuobjektene våre.

2.2 Avgrensninger

Selv om denne problemstillingen kunne vært interessant å se på innen mange bransjer og fagområder, har vi vært nødt til å avgrense den av hensyn til omfang på oppgaven. Som det fremkommer av ordlyden i problemstillingen har vi valgt å skrive om bedrifter som opererer innen “Business to Business” (B2B), kontra “Business to Consumer” (B2C). I tillegg må det være bedrifter som selger tjenester heller enn produkter. Vi har valgt disse bransjene fordi vi av egen erfaring synes de er spennende. Samtidig finnes det grunnlag for å hevde at problemstillingen er spesielt relevant for denne typen bedrifter. Grunnen til dette er blant annet at det å selge tjenester, og innen B2B, gjerne involverer lengre og mer ressurskrevende salgsprosesser, med større summer og spesifikke investeringer (Biong et al, 2016, s.184). Derfor er det desto viktigere med høy effektivitet og konverteringsrate i disse bransjene. Videre er det viktig å presisere at vi har avgrenset til kun prospekteringsdelen av salgsfasen, og ikke hele salgsprosessen, slik vi har vært inne på tidligere. I tillegg fokuserer vi på bruken av elektroniske CRM-systemer (eCRM), til å forbedre prospektering, mer enn CRM som en strategi i seg selv.

Vi har også gjort noen avgrensninger som ikke fremkommer av problemstillingen. For det første har vi kun sett på små og mellomstore bedrifter. Dette gjør vi blant

annet fordi det vil være lettere å implementere funnene våre i praksis i slike bedrifter, da det ikke er like mye byråkrati og store, tunge systemer. Det er også enklere for bedrifter å ha oversikt over hvem som gjør hva i små og mellomstore bedrifter, som er hensiktsmessig i forbindelse med intervjuene. Videre har vi sett på bedrifter som selger tjenester av lav til middels kompleksitet, for eksempel konsulenttjenester innen markedsføring. Dersom det blir for komplekst vil det gjerne være vanskeligere å oppnå salgssuksess ved hjelp av virkemidlene vi presenterer, og man vil i større grad være avhengig av andre, mer tilpassede metoder. Til slutt har vi avgrenset problemstillingen vår til norske bedrifter.

2.3 Begrunnelse for valget

Dette er en problemstilling som er svært dagsaktuell og kan være relevant for mange bedrifter å finne svar på. En bedre tilnærming til prospektering kan som nevnt både spare tid og penger, og gi bedre resultater. Digitale CRM-systemer har de siste årene dukket opp som en sterk ressurs for å løse dette viktige problemet. I tillegg har samtlige på gruppen tidligere jobbet innen lignende forretningsområder, og erfart at det for tjenesteytende bedrifter i B2B er kritisk å lykkes med prospektering for at selskapet skal gå bra. Derfor har vi vært motiverte for å finne et godt svar på problemstillingen, og å jobbe grundig med oppgaven.

3.0 Teori

3.1 Prospektering

3.1.1 Hva er prospektering?

Til å begynne med ønsker vi å gå mer i dybden på hva prospektering er, både de teoretiske rammene for det og hvordan det jobbes med i praksis i dag.

Prospektering er et av de innledende stegene i salgsfasen, og innebærer å skaffe seg en oversikt over aktuelle kunder hvor en kan bidra til å skape verdi på vegne av kunden (Biong et al, 2016, s.414). Det handler i korte trekk om å velge seg hvilke kunder som kan være aktuelle, men det innebærer også å bli valgt av kunde. Etter innledende oversikt er man også nødt til å gjøre en vurdering av prospektene for å vurdere deres egnethet som aktuell kunde. Om ikke, så er det viktig å sile ut uegnede kunder ettersom man ikke ønsker å bruke unødvendige

ressurser videre i prosessen. Resultatet av denne analysen vil gi en oversikt over prospektive kunder som er kvalifiserte for videre kommunikasjon gjennom salgsprosessen (Biong et al, 2016, s.414). Godt arbeid i prospektering hva gjelder kvalifisering, bearbeidelse og foranalyse, vil kunne gjøre det enklere videre i salgsprosessen. Mange forbinder prospektering med å opparbeide seg en ringeliste for å gjøre “cold-calling”, men det finnes en rekke andre måter å gjøre seg relevante for prospekter, eksempelvis å skrive artikler i tidsskrifter de leser. Et annet eksempel kan være å holde et innlegg på en konferanse relevant for industrien de befinner seg i (Johnston & Marshall, 2022, s.47).

3.1.2 Fra et fysisk til digitalt møte med kunden

Prospektering har dessuten opplevd en endring i kjølvannet av pandemien, hvor det pre-pandemisk var svært mange selgere som traff og valgte seg attraktive kunder gjennom fysisk tilstedeværelse. I en påtvungen overgang til digitale møteplasser, viste det seg at det å beholde eksisterende kunder gjennom telefon- og videobaserte møter fungerer bra, men at det å skaffe nye kunder fortsatt er en utfordring. Dette er en interessant observasjon når man jobber med prospektering, gitt at det handler om nettopp å skaffe nye kunder. Til tross for at vi nå er tilbake til en normal hverdag og i større grad kan gjennomføre fysiske møter igjen, foretrekkes det fortsatt digitale kjøps- og salgsaktiviteter. Dette fremkommer av en analyse utført av McKinsey (2020) om hvordan en B2B-kjøper og -selger foretrekker å gjøre salgsaktiviteter, og innkjøp. Her viser de til åtte diagrammer hvor det fastslås at både selgere og innkjøpere foretrekker å gjøre prosessen digitalt (McKinsey, 2020). Med denne kunnskapen publiserer Harvard Business Review også rapporter på hvordan man skal møte disse nye kjøpende kundene digitalt istedenfor fysisk. De lanserer blant annet et par regler for hvordan drive “B2B lead-generation”. Her anbefaler de ulike angrepsmåter for å skaffe prospekter, blant annet ved å heller stimulere til å bli funnet av potensielle prospekter fremfor å oppsøke prospekter selv (Harvard Business Review, 2021). Det er også fokus på å skape innhold tilpasset ønskede prospekter (Harvard Business Review, 2021, s.1). Dette kalles for “Inbound Marketing” kontra “Outbound Marketing”, som er et sentralt tema vi kommer tilbake til senere.

3.1.3 Hva er god prospektering?

For å se på hvordan man kan forbedre prospektering og vurdere effektene av det, er det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i hva som kan defineres som kvalitetsrik prospektering. Her kan man se på noen ulike variabler for hvilke resultater man ønsker å oppnå. Hensikten med prospektering er å finne de mest aktuelle kundene for bedriften. Det finnes ingen klar definisjon for hva dette er, men det er naturlig at man streber etter følgende egenskaper ved prospektene (Salespipe, 2023):

- Høyest mulig sannsynlighet for konvertering til kundeforhold
- Høyest mulig lønnsomhet per nye kunde: Kjøper ofte og/eller for høye summer

Det er samtidig ønsket at man som bedrift er effektiv og bruker minst mulig ressurser på prospekteringen. Dette kan deles inn i:

- Arbeidstimer (tid)
- Kapital

Disse henger tett sammen i og med at bedriften må betale for timene som de ansatte legger inn.

De fire overnevnte variablene kan legge grunnlaget for videre analyse, og vi vil se på hvordan man kan påvirke disse i riktig retning ved hjelp av gode metoder og verktøy. De henger også tett sammen med to sentrale begreper for oppgaven, effektivisering og automatisering. Effektivisering handler om å bruke minst mulig ressurser til å oppnå et best mulig resultat (Civita, 2022). Dersom man klarer å nå ut til høyst aktuelle kunder med høy lønnsomhet, samtidig som man bruker minst mulig arbeidstimer og kapital på det, vil dette være effektiv prospektering.

“Automatisering er teknikken å få systemer til å fungere uten, eller med liten grad av menneskelig medvirkning”, ifølge SNL (SNL, 2021). Det handler derfor i stor grad om å bruke teknologiske muligheter til å redusere arbeid, som igjen vil føre til effektivisering.

3.2 Hva er CRM og hvordan kan det brukes i prospektering?

Customer Relationship Management (CRM), også kjent som kunderelasjonshåndtering på norsk, er en strategi som handler om å bedre kundelojalitet og lønnsomhet, som støttes opp av IT-baserte forretningssystemer (Heggernes, 2020, s. 263). Vi benytter definisjonen i *Digital forretningsforståelse*; “CRM er å bygge en kundeorientert kultur som grunnlag for en strategi for å

skaffe, forbedre, øke lønnsomheten av, og beholde kunder, som er gjort mulig ved hjelp av et IT-basert forretningssystem, og å oppnå gjensidige fordeler for både organisasjonen og kundene” (Heggernes, 2020, s.263). Dersom bedriften har en kundeorientert kultur vil de oppnå fordeler gjennom en større grad av fornøyde kunder. Dette er spesielt viktig for tjenesteytende selskaper, fordi tjenester har en rekke egenskaper som skiller seg fra produkter, som ofte kan gjøre de vanskeligere å markedsføre. Dette kan oppsummeres med “IHIP”, som står for “Intangibility”, "Heterogeneity", “Inseparability” og “Perishability” (Andreassen & Olsen, 2021, s. 28).

CRM er et svært omfattende fagområde med mange ulike deler og funksjoner, og bedre forutsetninger for prospektering er bare én av dem. Det er kun de effektene og funksjonene som direkte kan benyttes i prospektering vi i denne oppgaven er interesserte i, til tross for at CRM generelt sett i stor grad legger vekt på en del andre forhold, som for eksempel dette med å utvikle langsiktige og gode kunderelasjoner (Superoffice, 2023). Selv om dette også kunne vært interessant å gå mer i dybden på, må vi begrense oss av hensyn til omfang på oppgaven.

Det kan skilles mellom å kun utvikle en kunde/behovsorientert kultur basert på CRM og å bruke CRM-systemer. CRM-systemet er et digitalt verktøy som hjelper med å samle og håndtere kundedata (Superoffice, 2023). Med et slikt system kan bedrifter få god innsikt i kundenes behov og hvordan de kan nå disse. Forbes peker på hvordan en optimalisering av prospektdata gjennom CRM-systemer hjelper for å øke salget (Forbes, 2022). De nevner i tillegg hvordan denne verdifulle informasjonen kan brukes til å identifisere nye markedsmuligheter og utvikle nye tjenester. Videre gir CRM-systemer muligheten til å tilpasse kundeopplevelsen, slik at interaksjonen med bedriften blir unik. CRM-systemer kan også kalles for eCRM, som står for elektronisk kundeservicehåndtering og refererer til løsninger for kunderelasjoner som er implementert på nettet (Heggernes, 2020, s 269). eCRM utvider mulighetene for nøyaktig og omfattende datainnsamling ved å integrere elektroniske kanaler som e-post, nettsider, sosiale medier og mobilapplikasjoner. eCRM inkluderer funksjonaliteter som nettskybasert CRM, mobil CRM og sosiale medier-integrasjon. Eksempler på kjente CRM-systemer/e-CRM er Salesforce og Hubspot. I denne oppgaven er det

i stor grad bruken av disse elektroniske CRM-systemene vi har fokus på, og hvordan en slik digital løsning kan bidra til effektivisering og automatisering innen prospektering og behandling av dette.

Når du kommuniserer med en bedrift på nettet, etterlater du digitale fotavtrykk. CRM-systemer er designet for å kunne samle opp disse fotavtrykkene (Heggernes, 2020, s.264). Bedrifter kan deretter knytte de digitale fotavtrykkene til den ønskede forbrukeren. CRM-systemet er avhengig av kundeaktivitet for å være effektivt. Bedrifter er avhengige av å bruke systemet effektivt, samtidig som hele organisasjonen har en CRM-strategi (Heggernes, 2020, s.264). Bruk av et CRM-system gir bedrifter tre hovedfordeler. For det første får bedriften verdifull informasjon og innsikt om kundemønster og måloppnåelse, som gir dem en helhetlig oversikt. Videre standardiserer det arbeidsflyten knyttet til salg, markedsføring og kundeservice. Den siste fordelen er at det gir enkel tilgang til systematisert kundedata som er lett å finne når det trengs, som kan koordineres på tvers av hele bedriften (Superoffice, 2023). I forbindelse med disse fordelene kan man dele inn CRM-systemer i ulike typer, avhengig av hva slags funksjonalitet som tilbys og hva formålet med systemet er. Her er en kort beskrivelse av de tre vanligste typene; analytisk CRM, operasjonell CRM og samarbeidsdrevet CRM:

3.2.1 Analytisk CRM

Analytisk CRM anvender dataanalyse for å analysere kundedata og få innsikt i kundenes atferd og preferanser. Ved å analysere dataene som har blitt generert av CRM-systemet kan bedrifter identifisere trender og mønstre i kundenes atferd, som kan brukes til å forbedre bedriftens ytelse. Samtidig muliggjør analysen filtrering og utsiling av de mest aktuelle kundene. Dette bidrar blant annet til å identifisere egenskaper ved dem for å danne bedre målgrupper, som igjen er svært relevant for hvordan en i større grad kan prospektere og kvalifisere de riktige kundene (Laudon & Laudon, 2022, s. 385).

3.2.2 Operasjonell CRM

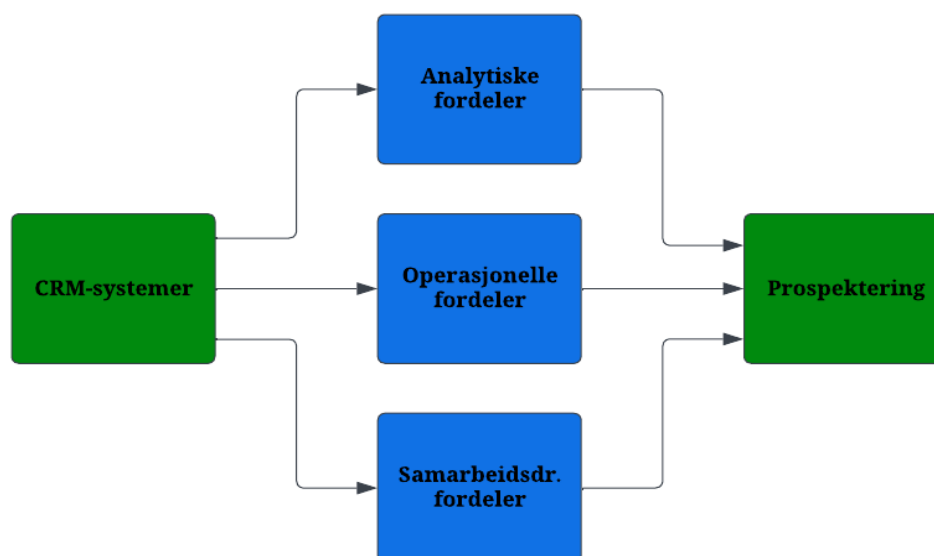
Operasjonell CRM er hovedsakelig designet for å automatisere salgs-, markedsførings- og kundeservicetjenester i en bedrift (Laudon & Laudon, 2022, s. 383). Dette inkluderer å finne potensielle kunder, konvertere dem til betalende

kunder og selge mer til eksisterende kunder (Heggernes, 2022, s. 263). Som det understrekes bidrar disse funksjonalitetene til automatisering generelt sett, som i stor grad effektiviserer prosessen med prospektering.

3.2.3 Samarbeidsdrevet CRM

Samarbeidsdrevet CRM legger vekt på samarbeid mellom avdelinger og funksjoner i en bedrift for å sikre at kundene får helhetlig informasjon og service uansett hvem de kommuniserer med i bedriften (Heggernes, 2022, s. 268).

Samarbeidsdrevet CRM inkluderer funksjonaliteter som samarbeidsverktøy, kunnskapsdeling og interaktiv kommunikasjon med kundene. Ved å ha alt i ett felles system gir det mulighet for ansatte til å ha oversikt over prosesser med potensielle kunder som kollegaer har snakket med, og følge opp på egenhånd uten behov for ekstra intern kommunikasjon. Dette bidrar også i stor grad til effektivisering. I sum gir dette kombinert med analytisk og operasjonell CRM en rekke fordeler som kommer bedrifter til gode i prospekteringsarbeidet.



3.3 Hvordan lykkes med CRM

En studie utført av Fred Selnes og Truls Hagen legger frem forskjellene mellom bedrifter som lykkes med CRM og de som ikke gjør det (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73). Studien viser at det er forskjell mellom bedrifter som bare bruker CRM-systemer og de som har et større fokus på kundestrategi i tråd med CRM. Bedrifter som lykkes med CRM prioriterer kundestrategien betydelig høyere enn

de som ikke lykkes. Kundetilfredshet blir også trukket frem som en viktig faktor. Bedrifter som setter kundetilfredshet i sentrum skaper resultater gjennom å tilpasse CRM-systemet til kundens behov, i motsetning til de som jobber med CRM-systemet internt for å redusere kostnader eller skape inntekter for bedriften (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73).

Videre blir markedsorientering, samt å segmentere i tråd med dette, trukket frem som en viktig faktor for å lykkes. Ved å benytte dataene som samles inn i CRM-systemet, blir det enklere å identifisere forskjellige segmenter basert på deres behov, egenskaper og lignende. Med denne innsikten kan man enklere tilpasse strategien etter de ulike segmentene, hvor dette kan føre til økt kommersiell suksess (Johnston & Marshall, 2022, s.75). For eksempel bør det gis ulik kundeservice til ulike kundesegmenter. Studien viser at bedrifter som lykkes hadde større vilje til å investere i markedsdata og analysere data som ble innhentet av CRM. Slike analyser og data bidrar til en dypere forståelse av kundene, både nåværende og potensielle. Dette er utvilsomt også en nøkkel til god prospektering.

Til slutt påpeker studien at bedrifter som lykkes med CRM har en mer omfattende implementering av CRM. Disse bedriftene kunne forklare godt hva CRM-systemene deres gjorde for bedriften og hvorfor det var viktig. Samtidig hadde de en god opplæringskultur slik at alle de ansatte fikk et godt grunnlag. En viktig konklusjon fra studien var at bedrifter som lykkes med CRM setter kunde-strategier og en kundesentrisk organisering i fokus, som tilsvarer å bruke CRM som en strategi (Selnes & Hagen, 2011, s. 69-73).

3.4 Kjøpsprosessen

Kjøpsprosessen beskriver de stadiene som bedrifter gjennomgår når de skal ta en beslutning om å gjøre et kjøp som tilfredsstillende et behov i organisasjonen (Biong et al. 2016. s.128). Kjøpsprosessen følger åtte trinn:

1. Identifisere problem: Et behov eller problem er nødt til å løses, og dette innser bedriften at det må tas tak i.
2. Utvikling av løsning: En løsning av problemet bør designes, og bedriften må gjøre aksjon deretter.

3. Produktspesifikasjon: Her skal det opplyses om hvilke spesifikasjoner løsningen skal ha.
4. Søk etter og kvalifisering av potensielle leverandører: I denne fasen vil bedriften søke informasjon om hvilke leverandører som er potensielle.
5. Innhenting av tilbud: Bedriften vil dermed innhente tilbud fra de nå kvalifiserte leverandørene.
6. Evaluering og valg av tilbud: Her inntreffer kundens beslutningsfase. Det skal nå tas et valg basert på leverandør, og tjenstedesign.
7. Bestilling og mottak av varene: Når denne fasen er nådd vil bedriften faktisk ha gjort bestilling, og vil motta varene.
8. Evaluering: Siste fase er hvordan bedriften gjør seg en evaluering av hvordan innkjøpet har løst problemet i utgangspunktet.

Ved å ta utgangspunkt i hvordan bedrifter gjør kjøp, vil man naturligvis være i bedre stand til å kunne selge til andre bedrifter. Hvis selgende bedrift i større grad klarer å prospektere etter bedrifter som er i fase 4, vil det være en bedre sjans for å etablere et kundeforhold. Hvis selgende bedrift klarer å prospektere og treffe bedrifter som er i fase 1, ved bruk av f.eks. Inbound Marketing, vil det også kunne gi store gevinster. Man kan derfor hoppe over flere av fasene på vegne av kunden fordi man har produsert et innhold som gjør at kunden slipper å aktivt søke etter dette, men heller får det servert av bedriften som på forhånd har laget et innhold som tilrettelegger for det. Vi bør også merke oss fase 6, hvor kunden skal velge leverandør. Dette valget faller ofte på hvem som best klarer å dekke behovet (Biong et al, 2016, s. 130). Klarer man som selger å finne de prospektene man har den beste “matchen” med og tilpasse seg deres behov, vil dette øke sjansen for å bli valgt. Oppsummert kan selgeren ha bedre forutsetninger for suksess ved å sette seg inn i kundens situasjon, og tilpasse seg kjøpsprosessen.

Kjøpsprosessen innen B2B er omfattende, da det er viktige beslutninger som skal tas for kunden, med potensielt store økonomiske konsekvenser. Grunnet den tidligere nevnte IHIP-modellen, øker kompleksiteten ytterligere når transaksjonen omhandler tjenester. (Andreassen & Olsen, 2021, s. 28). Kunden vil av disse grunner handle i system 2, hvor kvaliteten på tjenestens egenskaper vurderes grundig (Kahneman, 2012, s. 27) Dette betyr at det som selger er desto viktigere å

skille seg ut fra konkurrentene ved å skape verdi, for å betrygge bedriftene om at de gjør det riktige valget ved å velge akkurat din bedrift som leverandør.

3.5 Verdistrategier

Verdistrategier beskriver hvordan man skaper verdi, eller mer presist, tilleggsverdi. Det vil si “den verdiskapningen som bedriften bidrar med utover det som alle andre bedrifter bidrar med, inkludert konkurrenter.” (Biong et al., 2016, s. 41). En god verdistrategi er avgjørende for å nå fram til kundene. Det fører til konkurransefortrinn og er et avgjørende punkt for å få kundens oppmerksomhet, samt å holde på kunden over lengre tid. Ved høy tilleggsverdi kan man også sette høyere priser på tjenestene sine, som naturligvis øker lønnsomheten.

Brandenburger og Stuart nevner fire ulike verdistrategier der strategi 1 handler om å øke kundens betalingsvillighet for egne produkter/tjenester (Biong et al., 2016, s.45). Å bruke CRM-systemer aktivt i prospekteringen vil både direkte og indirekte kunne ha en positiv effekt på kundens betalingsvillighet. Ved hjelp av et CRM-system kan bedriften tilby skreddersydde løsninger til de riktige kundene, basert på informasjonen som er innhentet av CRM-systemene. Samtidig vil CRM-systemer forbedre blant annet kommunikasjon og oppfølging, som er av verdi for kunden. Dette skaper en direkte verdi. Det finnes også flere andre måter å skape verdi for kunden på, som CRM-systemer vil forbedre gjennomføringen av, som skaper indirekte verdi. CRM-systemer vil derfor gi bedre forutsetninger for bedriften for å lykkes med å skape tilleggsverdi, og dermed konkurransefortrinn. Dette vil også føre til høyere sannsynlighet for konvertering av prospekter og høyere lønnsomhet for hver av dem, som er to av de sentrale parameterne for god prospektering vi definerte ovenfor.

3.6 Inbound Marketing

En måte å drive salg og markedsføring som fokuserer på verdiskaping for kunden er såkalt Inbound Marketing (også kalt “Content Marketing”, “Native Advertising” eller “innholdsmarkedsføring”). Inbound Marketing innebærer å skape eget innhold som man deler gjennom digitale mediekkanaler (Olsen & Peretz, 2017, s. 395). Det kan være mange grunner til at dette er høyst aktuelt i dag. Det kan oppleves som “ikke-selgende” markedskommunikasjon i den grad at

det ofte er informativt innhold som blir kommunisert. Mye av innholdet baserer seg også rundt at det er relevant og nyttig for mottaker. Siden det kan være kort vei til å skape dette innholdet, vil man klare å produsere materiale som kan være svært tidsaktuelt i enten mediebilde, trender eller til og med dagsaktuelle nyheter. Kombinerer man dette med godt bruk av CRM-system, vil man kunne distribuere god markedskommunikasjon til både kunder som har kjøpt, og som skal kjøpe. En typisk fordel ved CRM-systemer er at du kan skille disse, slik at kunden som har kjøpt ikke får det samme innholdet som den kunden som ønsker å kjøpe. Disse er i utgangspunkt i ulike stadier i kjøpsprosessen, og vil da ønske/trengte ulikt innhold.

Ettersom en bedrift kan skape eget innhold for å distribuere dette ved effektivt bruk av CRM-system, vil de ved en høyere sannsynlighet kunne oppnå word-of-mouth kunder seg i mellom. Det er derfor lurt å skape innhold som er svært delbart, og har attributter der kunder ønsker å dele dette med andre kjøpende kunder, og enda bedre, ikke-kjøpende kunder. Vi vil også se til Content Marketing Institutes definisjon: “Content Marketing's purpose is to attract and retain customers by consistently enhancing customer behavior” (Olsen & Peretz, 2017, s. 397). Det er spesielt “attract”, eller det å tiltrekke, som sees på som mulig å oppnå i forbindelse med prospektering når man kobler dette opp mot Inbound Marketing. Har man allerede skapt innholdet, trenger det ingen vedlikehold annet enn å kunne koble inn CRM-systemet for å kunne innhente og benytte seg av kundedata for å sette i gang løpet, for å skaffe mer kvalifiserte leads. Det kan dessuten være mindre krevende løsninger, f.eks. å publisere innholdet på egne kanaler. Om prospektet får mer kunnskap om tjenesten som følge av innholdet vil dette kunne oppleves som verdi, og da vil sannsynligheten kunne øke for at prospektet treffer en kjøpsbeslutning (Olsen & Peretz, 2017, s. 397).

3.7 Oppsummering av teoretiske funn og veien videre

Basert på våre funn så langt har vi fått økt forståelse rundt hva problemstillingen handler om, samt hvilke temaer som er sentrale og bør utforskes videre. Blant annet har vi sett på hva prospektering er, og hvilke resultater som bør etterstrebes. Vi har også sett at digitale CRM-systemer kan skape en rekke fordeler og positive effekter som bidrar til å oppnå disse resultatene, ved å stimulere til mer optimal gjennomføring av aktivitetene forbundet med prospektering. En analyse av

kjøpsprosessen viser også at det å skape tilleggsverdi er svært kritisk for tjenesteytende B2B-selskaper. Det finnes flere måter å gjøre dette på sett i lys av prospektering i samspill med CRM-systemer, hvor blant annet Inbound Marketing er et godt eksempel.

Videre ønsker vi å gå mer i dybden på hvilke aktiviteter som inngår i prospektering, og hvordan øke kvaliteten og effekten av dem ved hjelp av CRM-systemer. Etersom Inbound Marketing virker som en spennende måte å drive verdiskapende prospektering på, vil vi også utforske dette i større grad. Dette vil naturligvis også kobles opp mot CRM-systemenes rolle i det. For å utforske videre vil vi hente inn empiri gjennom en undersøkelse. Vi tror at denne undersøkelsen vil gi oss ny kunnskap av høy kvalitet rundt disse temaene, og gi oss et mer helhetlig bilde av realiteten.

4.0 Metode

I denne oppgaven har vi på bakgrunn av problemstillingen valgt å bruke et eksplorativt design for å gi et best mulig bilde av virkeligheten. I sammenheng med dette har vi brukt en kvalitativ metode for innsamling av data, hvor vi har gjennomført dybdeintervjuer med relevante fagpersoner. Oppgaven er i hovedsak basert på empiriske data fra disse intervjuene, i kombinasjon med sekundærdata fra litteraturen. I vår redegjørelse av metoden for oppgaven vil vi gjennomgå de ulike stegene i forskningsprosessen, som vi har tatt utgangspunkt i. Inkludert i dette er begrunnelser rundt valgene vi har tatt.

Vi har basert oss på forskningsmodellen, som kan deles inn i følgende fem steg: Forberedelser, design og databehov, datainnsamling, kvalitetskriterier og dataanalyse (Silkose et al., 2021, s. 61). Vanligvis inkluderes analyseformål og undersøkelsesspørsmål i de innledende stegene, men vi har byttet dette ut med “forberedelser”. Det er fordi vi gjør en eksplorativ undersøkelse, hvor vi er usikre på hva vi ser etter. Før man vet hva man ser etter, er det vanskelig å stille konkrete spørsmål. Det hadde nok vært mer naturlig å stille spørsmål som en oppfølging til denne undersøkelsen, når vi har noen resultater å gå ut ifra. (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Ellers har vi fulgt forskningsprosessens “standardiserte” steg gjennom hele oppgaven, og i kronologisk rekkefølge. Vi vil nå presentere vår fremgangsmåte for hver av delene.

4.1 Forberedelser

Vi startet oppgaven vår med å finne et tema som vi alle synes var interessant, og har en form for forbindelse til. Etter noe refleksjon i den påfølgende perioden fikk vi finjustert på temaet, og fant et undersøkelsesområde som både var konkret og passende for oss å skrive om.

Etter å ha definert oppgavens tema begynte vi på vårt litteratursøk. En gjennomgang av relevant litteratur ga oss en bredere og dypere forståelse av temaet, og et godt grunnlag for videre arbeid. Underveis i den teoretiske gjennomgangen fikk vi omsider også landet på den endelige problemstillingen. Denne hadde opp til det tidspunktet blitt justert flere ganger etter hvert som vi lærte mer om temaet. Vi var fornøyde med den endelige problemstillingen, da vi så på det som en sjanse til å belyse en lukrativ mulighet for bedrifter, som flere ikke har tatt i bruk ennå. Til tross for at digitale CRM-systemer er en relativt ny teknologi, er det i skrivende stund allerede kjent at det kan medføre fordeler ved å benytte seg av dette (Johnston & Marshall, 2022, s.70). Likevel er det trolig ikke gjennomført omfattende forskning på nøyaktig *hvordan* bedrifter kan benytte dette til sin fordel, og spesifikt innenfor prospektering.

Den opparbeidede teoretiske forståelsen vår ga oss etter hvert et godt overblikk, og gjorde det lettere å vite hva som burde forskes videre på i undersøkelsen. Samtidig bidro det til et bedre utgangspunkt for avgjørelser rundt metoden og undersøkelsesdesignet vårt.

4.2 Design og databehov

Ved valg av design i undersøkelsen er det kritisk å se på problemstillingens art og hva man ønsker å finne svar på. Det finnes tre typer design for slike undersøkelser; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Silkose et al., 2021, s.61). De to sistnevnte har til hensikt å henholdsvis beskrive en eller flere variabler, og undersøke mulige årsakssammenhenger gjennom et eksperiment. Felles for disse er at de gjerne vil frem til et konkret svar, hvor kvantitative data kan brukes for å analysere sammenhenger og å si noe om virkeligheten. Ved et eksplorativt design er derimot formålet å utforske mulige svar på et mer åpent spørsmål, ved å

innhente dybde- og kvalitetsdata fra flere perspektiver, og finne tendenser gjennom tolkning.

I vår problemstilling ønsket vi å se nærmere på hvordan CRM-systemer kan brukes på en optimal måte i prospektering. Dette kan det finnes flere vinklinger og metoder for. Vi mener derfor at et eksplorativt design er den mest hensiktsmessige måten å undersøke på, for å kunne avdekke de viktigste aspektene av denne åpne problemstillingen. Et eksplorativt design innebærer at vi ønsker å utforske, mer enn å finne et fasitsvar. I tråd med det eksplorative designet har vi brukt en kvalitativ metode for innhenting av data, og gjennomført dybdeintervjuer for å få bedre innsikt om temaet. Dybdeintervjuer passet bedre med problemstillingen vår enn å ha en fokusgruppe, som er den andre hovedformen for kvalitativ datainnsamling. Grunnen til dette er at vi blant annet ønsket å få bedre innsikt i selskapenes interne håndtering og bruk av CRM-systemer, som kan være sensitiv data. I tillegg var det lettere å planlegge tidspunkter for intervjuer hver for seg enn å prøve å samle alle til én felles tid, gitt at vi snakket med travle forretningsfolk.

Fordelen med et eksplorativt design er at man får mer detaljert informasjon, og at det er en fleksibel prosess. Da vi ikke måtte forholde oss til konkrete svar på en spørreundersøkelse, har vi hatt rom til å endre og forbedre underveis. Dette har vi brukt til vår fordel, og har tatt lærdom fra de første intervjuene til å forbedre de senere intervjuene. Det har dog også vært noen utfordringer ved å bruke en slik metode. Blant annet har det vært vanskeligere å jobbe med kausalitet, altså årsakssammenhenger. Dette er fordi vi har hatt få målbare tall å forholde oss til, og et fravær av objektive svar og sannheter. Vi har derimot jobbet med subjektive meninger og oppfatninger, og å forstå disse på best mulig måte i sammenheng med hverandre gjennom tolkning. En annen måte å si det på er at vi har hatt en konstruktivistisk tilnærming til problemstillingen, kontra en positivistisk, hvor det typisk er lettere å finne årsakssammenhenger (Silkose et al, 2021, s. 36). Til tross for dette, har vi funnet noen tendenser som tar oss nærmere sannheten.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Valg av informanter

For å gi et best mulig innblikk i problemstillingen har vi lagt mye tid i vårt utvalg av respondenter, og gjort dette på en strukturert måte. Vi har tatt utgangspunkt i hva vi ønsket å finne ut for å komme frem til den mest representative kombinasjonen av respondenter. Undersøkelsen omhandler to hovedtemaer; prospektering og CRM-systemer. Innenfor disse er det flere variabler som kan stimuleres, for eksempel intervjuobjektets kunnskap om temaene, involvering i bedriftens prosesser rundt dem, og bedriftens resultater innen dette.

Først og fremst ønsket vi at en konstant faktor for intervjuobjektene skulle være at de har kunnskap om eller jobber med prospektering på vegne av en bedrift i en eller annen grad. Hvis de ikke hadde noe med prospektering å gjøre ville de ikke kunne bidra spesielt mye. Når det gjelder variasjon i kunnskap, vurderte vi det dit hen at det ikke ville ha noen hensikt å etterstrebe noen spesifikk fordeling, annet enn at vi ønsket å snakke med minst 2-3 eksperter som kunne mye om temaet og kunne si noe kvalifisert om det. Med unntak av disse var vi relativt likegyldige til kunnskapsnivå, så lenge de nådde “minimumskravet” nevnt ovenfor. Likevel var det naturligvis bedre jo mer informantene kunne om det.

Det vi derimot ønsket variasjon i hos respondentene var graden av kunnskap om CRM-systemer og bruken av det i bedriftens arbeid med prospektering (disse henger gjerne også sammen). På den måten ville vi kunne koble opp CRM-systemene til resultatene med prospektering. Vi delte derfor inn i fire forskjellige grupper basert på “CRM-nivå”, hvor vi ønsket et visst antall respondenter fra hver av dem.

Gruppe A består av “eksperter”, det vil si informanter som kjennetegnes ved at de er svært kunnskapsrike innen CRM-systemer og kan oppfattes som best practice. For ordens skyld har vi delt inn denne gruppen i undergruppene A1 og A2. A1 er bedrifter som jobber med CRM-systemer som sin kjernevirksomhet, og for eksempel driver med konsulenttjenester innen dette. A2 er bedrifter som selger andre tjenester, men er svært kompetente innen CRM-systemer og virker å benytte dem som en vesentlig del av sin strategi med å skaffe kunder.

I gruppe B finner vi tjenesteytende bedrifter som er aktive brukere av CRM-systemer, og har dette godt integrert i selskapet. Kunnskapen er ikke like høy som i gruppe A, men de er likevel rutinerte og bruker CRM-systemer hyppig som en del av salgs- og markedsføringsarbeidet. De har dessuten en positiv holdning til CRM-systemer, og virker å se stor verdi i å benytte det.

Gruppe C kjennetegnes ved at bedriftene bruker CRM-systemer til en viss grad, men det er ikke noe de prioriterer. Det jobbes gjerne med mer sporadisk, og det er ikke spesielt høy kompetanse rundt det internt. De forstår til dels verdien av bruke CRM-systemer, men bruker det ikke mer enn de "må".

Den siste gruppen, gruppe D, er bedrifter som ikke bruker noen form for CRM-system i det hele tatt. Denne gruppen benytter gjerne Excel/Google Sheets eller liknende som deres interne dokumentasjonssystem.

Ettersom Inbound Marketing vil være et sentralt tema for oss videre, ville vi gjerne også å snakke med noen som konkret jobber med dette. For å kunne sammenlikne det med motpolen, så vi det også som hensiktsmessig å intervju noen som har hovedfokus på "Outbound Marketing", som er oppsøkende salg og markedsføring (Halligan & Shah, 2010, s.7). I tillegg ønsket vi å forhøre oss med informantene rundt andre spesifikke metoder de bruker for å skape verdi, som har en sammenheng med prospektering. Vi har sørget for at alle informantene våre representerer bedrifter innenfor avgrensningene våre. Når det gjelder bransje har vi prøvd å skape noe variasjon, for å se om det kan være noen sammenheng mellom effekt og bransje.

Vi så for oss at vi ville få variasjon i alt dette når vi hadde snakket med nok informanter innen de fire gruppene; A, B, C og D. Ved å stille de riktige spørsmålene ville vi kunne oppfordre til å eventuelt utdype rundt eksempelvis Inbound Marketing. Mer om dette i neste del om utforming av intervjuer.

Når det gjelder fordeling av informantene, så vi for oss at vi skulle ha et flertall av respondenter innen gruppe A og B. I og med at formålet er å finne ut hvordan man optimalt sett jobber med prospektering og CRM-systemer, var det naturlig å legge hovedvekt på de som kan disse temaene godt, og kan si noe kvalifisert om dem. Samtidig har vi en del informanter i gruppe C og D, fordi det er interessant å se på

for å sammenlikne resultatene med de i A og B, basert på hvordan man bruker CRM-systemer. Spesielt interessant er det å vurdere gruppe D sine resultater opp mot resten, gitt at de ikke bruker CRM-systemer. Vi tenkte at det å sikte seg inn på 10 respondenter totalt var et godt utgangspunkt, men var også forberedt på å potensielt måtte gjennomføre flere intervjuer enn dette. Det viktigste var at vi fikk svar på alt vi ville ha svar på, og endte opp med et representativt utvalg.

Det var i de fleste tilfeller relativt enkelt å forstå hvilken gruppe respondentene tilhørte basert på svarene deres. De som sa de ikke brukte CRM-systemer tildelte vi gruppe D, de som hadde CRM-systemer men ikke virket å bruke det til så mye ble lagt til i gruppe C, mens de som jobbet i selskaper som tilbyr hjelp med CRM i sin tjenesteportefølje ble gruppe A1. Mest utfordrende var det å skille mellom gruppe A2 og B. De avgjørende faktorene ble blant annet hvor lenge de hadde jobbet med CRM-systemer, hvor integrert det var i bedriften som helhet, omfanget på forklaringene og løsningene de presenterte rundt de ulike spørsmålene, og den totale mengden informasjon de hadde om temaet. Til slutt tok vi en skjønnsvurdering basert på helhetsinntrykk.

Vi endte opp med 5 informanter i gruppe A (hvorav 3 var i A1 og 2 i A2), 4 i gruppe B, 3 i gruppe C og 3 i gruppe D, altså 15 totalt. Dette var med andre ord i tråd med det vi hadde sett for oss. Vi oppnådde også vårt ønskede utvalg rundt de andre faktorene. For eksempel fikk vi 4 respondenter vi mener er eksperter på prospektering, basert på deres svar. For å vurdere hvorvidt de var eksperter så vi på liknende faktorer som nevnt ovenfor om CRM-systemer, bare innenfor prospektering. Blant annet så vi på omfang og kompleksitet i kunnskap rundt temaet, samt erfaring og hvordan de selv beskrev deres forbindelse til prospekteringsarbeidet i bedriften sin. Stillingstittel og utdanning kunne også spille inn på helhetsinntrykket. En av prospekteringseksperterene var også innen gruppe D, og brukte med andre ord ikke digitale CRM-systemer. Dette synes vi derfor var spesielt interessant å analysere. I tillegg fikk vi representanter fra begge sider når det gjelder Inbound og Outbound Marketing, og hva de jobber mest med. Vi fikk også en viss spredning i bransjer. Vi snakket med flere konsultentselskaper, blant annet konsulenter innen markedsføring, PR, salg og regnskap/revisjon. Disse synes vi passet godt med rammene for oppgaven, da de er B2B-selskaper som

selger tjenester av lav til middels kompleksitet. Totalt sett synes vi dette var et formålstjenlig utvalg, og var fornøyde med vår sammensetning av respondenter.

For å finne relevante bedrifter og bedriftsrepresentanter å snakke med ble vi nødt til å gjøre vår egen prospektering. Først og fremst måtte vi finne relevante bedrifter innenfor begrensningene våre, som vi gjorde gjennom blant annet søk på LinkedIn og Google, samt eget nettverk. Videre måtte vi finne de som jobbet med det vi ønsket å undersøke hos bedriftene, og det var derfor viktig å finne riktig person internt. Typisk lette vi etter ansatte med diverse salgs- og markedsføringsroller, gitt at de hørtes relevante ut for problemstillingen, og at det dermed hørtes sannsynlig ut at de kunne jobbe med prospektering og eventuelt CRM. De med "Account Manager" i stillingstittelen var gode kandidater der vi klarte å finne det. Vi tok deretter kontakt med dem på telefon eller e-post, og ble henvist videre til kollegaer dersom andre var mer aktuelle. For gruppe A1 var det lettere å finne intervjuobjekter, og vi kunne stort sett velge mellom flere konsulenter i de aktuelle selskapene.

Når det gjelder variablene ellers var disse som regel vanskelige å forutse på forhånd. Vi var klare over at det derfor kunne ta tid å eksempelvis finne nok respondenter innen de fire hovedgruppene, og de andre temaene vi ønsket dekket. I tillegg visste vi at det kunne dukke opp nye temaer underveis som vi ikke hadde tenkt på, og at vi ville bli nødt til å hente inn ytterligere data rundt dette (både underveis i intervjuprosessen og etter hvert som vi begynte på analysedelen). Vi visste derfor at vi kunne bli nødt til å gjennomføre mange runder med intervjuer for å oppnå datametning. Etter mange revideringer av både temaer og intervjuguide, fikk vi etter hvert svar på alt vi trengte. Samtidig begynte informantene å si ting som allerede var nevnt tidligere. Dermed synes vi at vi hadde hentet inn nok data.

4.3.2 Utforming av intervjuer

Det er tre ulike måter å utforme en intervjuguide på, og det er ved å bruke en strukturert, semistrukturert eller ustrukturert intervjuguide (Johannessen et al. 2020. s.108). Vi har anvendt en semistrukturert intervjuguide, som vil si at man følger et visst rammeverk av spørsmål og temaer, men også har fleksibilitet underveis. Ved å bruke semistrukturerte intervjuer kunne vi se på hva

respondentene svarte og eventuelt hvilke temaer de valgte å snakke om, og tilpasse oss ut ifra det. Som nevnt tidligere var dette vanskelig å forutse på forhånd, og fleksibiliteten i intervjuene var derfor viktig. På samme måte kunne vi ikke vite om informantene brukte CRM-systemer og eventuelt hvordan. Derfor spurte vi dem tidlig om dette, og utformet en todelt intervjuguide basert på svaret. For gruppe A1 sammenfattet vi en egen intervjuguide, gitt at de i hovedsak jobber med dette på vegne av kunder, og har en annen tilnærming til det.

For å utforme hensiktsmessige intervjuer med høyest mulig utbytte tok vi utgangspunkt i hva vi ønsket å finne ut og hvilke temaer som skulle dekket. Vi delte inn i ulike temaer og underkategorier, og dannet spørsmål ut ifra dem. Hovedtemaene våre var prospektering, CRM-systemer og Inbound/Outbound Marketing. Innenfor disse spurte vi blant annet om deres tanker og erfaringer rundt gode løsninger, hva som skal til for å oppnå suksess, hvordan de selv jobber med det, og resultater/effekter. Vi navigerte dem gjennom ett tema om gangen, men samtidig var vi opptatt av å hele tiden koble dem opp mot hverandre og trekke tråder mellom dem. Spesielt viktig var det å alltid se svarene i sammenheng med prospektering. De fleste spørsmålene våre var også relativt åpne, som la opp til å skape en samtale rundt temaet. På den måten ga vi informantene mulighet til å trekke inn alt de kunne om det, heller enn å sette begrensninger ved spørsmålene. Dette opplevde vi at fungerte bra i sammenheng med det eksplorative designet.

En av fordelene ved å bruke en kvalitativ metode er som nevnt at man har mulighet til å endre på intervjuguiden underveis, etter hvert som man lærer. Dette benyttet vi oss av i stor grad. Vi innså for eksempel at det var for mye fokus på hvordan bedriftene kunne implementere gode CRM-løsninger i den første intervjuguiden vår. I tillegg synes vi det ble for generelt om CRM-systemer, og for lite spisset inn mot bruk i prospektering og sammenhengene mellom disse. Til tross for at vi også fikk mye ut av disse intervjuene, byttet vi ut mange av spørsmålene, og konkretiserte dem mer mot problemstillingen. Vi spisset oss i tillegg mer inn mot temaer vi ønsket å undersøke i større grad, etter hvert som vi innså at det var interessant å finne ut mer om dem. For eksempel tok det tid før vi forstod at Inbound Marketing var såpass sentralt at vi burde ha det blant

hovedtemaene våre. Forskjellen på de ulike utkastene til intervjuguide kan studeres i oppgavens vedlegg, hvor alle versjonene foreligger.

Vi prioriterte kvantitet foran lengde på intervjuene, slik at vi kunne få gjennomført et høyt antall intervjuer. På den måten kunne vi hente inn den viktigste informasjonen og ulike perspektiver fra så mange som mulig. De fleste intervjuene varte fra ca. 15-20 minutter. Vi merket at dette gjorde det lettere å ta intervjuene “på sparket”. Vi kunne ringe de potensielle informantene våre og spørre om en kort prat rundt temaene, heller enn å måtte planlegge lange og tidkrevende intervjuer. Gitt at informantene er travle forretningsfolk, var det derfor mer realistisk å få dem med på en prat. De som hadde mye å dele fikk uansett mulighet til å utdype, og da kunne intervjuene vare litt lenger. Underveis var vi én som styrte intervjuet og to som noterte. Det var dog åpent for alle å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål underveis, for å utfylle hverandre best mulig.

Alle bedriftene og personene vi har intervjuet, forblir anonyme. Mange av intervjuene ble som nevnt tatt «på sparket» over telefon, og det var nettopp derfor det var en fordel å anonymisere alle, og gi beskjed om dette med en gang til de vi snakket med. Da kunne vi lettere kunne få satt opp intervjuer og få mindre krypterte svar. Dersom vi ikke hadde anonymisert det kunne det ha oppstått internt byråkrati om hva de fikk lov til å si og ikke, og om de i det hele tatt kunne stille på intervjuet.

4.3.3 Datareduksjon

I etterkant av intervjuene hadde vi store mengder data å organisere og tolke. Vi laget derfor en oversikt med alle temaene og ulike faktorer ved hver av dem. For eksempel satte vi opp egne “poster” for respondentenes tanker rundt diverse fordeler, ulemper, effekter, resultater, sammenhenger og begrunnelser. Deretter ekstraherte vi nøkkelord og setninger fra informantene innen disse, for å best mulig presentere helhetsbildet og for å identifisere mønstre. Vi benyttet oss i hovedsak av teknikkene fra fremgangsmåten “Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data” (Johannessen et al., 2020, s.158). På den andre siden har det vært interessant å se på noen enkelte utsagn og meninger som skiller seg ut blant respondentene. Med andre ord har vi også brukt teknikken “kontekstuell

dataorganisering” (Johannessen et al., 2020, s.163), i kombinasjon med den tverrsnittsbaserte og kategoriske datainndelingen.

4.4 Dataanalyse og kvalitetskriterier

Senere har vi analysert denne dataen og forsøkt å tolke resultatene. I kombinasjon med dette har vi anvendt teori fra tidligere, samt hentet inn ny teori, og sett alt i sammenheng med hverandre. Analysen vi har gjort kan sies å være hermeneutisk, som vil at man lærer mer underveis (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 24.april 2023). Resultatene fra dataanalysen vil bli gjennomgått i neste del.

For å kunne vurdere kvaliteten på et eksplorativt forskningsdesign, er vi nødt til å studere begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen et al. 2020. s. 249). Etersom dette er en kvalitativ undersøkelse, med eksplorativt forskningsdesign, skal den vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. I kvalitativ undersøkelse er det ikke snakk om enten eller, men også både og (Johannessen et al., 2020, s.249).

4.4.1 Pålitelighet (Reliabilitet)

Reliabiliteten bygges under av undersøkelsens data. Det blir sett på hvilken data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2020, s. 250). Innenfor kvalitativ forskning vil det ikke være noe særlig hensiktsmessig å vurdere disse kravene. Det kan være ulike grunner til at det vil være vanskelig å vurdere kravene etter disse faktorene, blant annet at det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen og at man bruker seg selv som et instrument som forsker (Johannessen et al., 2020, s. 250). Men det er fortsatt nyttig å se på hvilke forhold som kan være relativt til forskningens pålitelighet.

Primærdata i denne oppgaven er hentet fra 15 individuelle intervjuer med en varighet på rundt 15-20 minutter. Vi har dermed styrket påliteligheten gjennom å ha en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten underveis i hele forskningsprosessen. Vi har dessuten skapt en prosess som gjør det mulig å spore dokumentasjon av data, metoder, avgjørelser og begrunnelser gjort underveis i oppgavens forming. Vi ser at konklusjonen vil baseres på primærdata som vi har opparbeidet oss gjennom intervjuene med informantene, men vil sees i

sammenheng med sekundærdata gjennom faglig litteratur. Konklusjonen vil dermed være unik siden forskningen ikke er imiterbar.

4.4.2 Troverdighet (Intern validitet)

I kvalitative undersøkelser er ikke studier valide fordi de ikke kan måles (Johannessen et al., 2020, s. 250). Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter, funn og data vil på en riktig måte reflektere formålet med den gjennomførte studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2020, s. 250).

Formålet med forskningen er å svare på problemstillingen. For at det skal være mulig å komme fram til en konklusjon, samlet vi inn sekundærdata for å heve kompetanse og styrke kunnskapen rundt temaet - dette for å oppnå vedvarende observasjon (Johannessen et al., 2020, s. 250). Deretter laget vi en semistrukturert intervjuguide, dette for å kunne holde spørsmålene åpne basert på hvordan samtalen med intervjuobjektet gikk. Forskningens data er blitt presentert i kategorier slik at det oppleves oversiktlig og strukturert overfor leseren. Vi styrket troverdigheten ved at vi stilte spørsmål der svarene var noe uklare, og mottok bekreftelse på at det vi hadde notert stemte overens med intervjuobjektets faktiske utsagn.

4.4.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)

Overførbarhet handler hvorvidt det er mulig for en i ettertid å overføre data fra forskning til lignende fenomener (Johannessen et al., 2020, s. 251). Data fra forskningen ble samlet inn fra 15 forskjellige kandidater som har stillinger relevante for problemstillingen. Flere av informantene har direkte relevante stillinger knyttet til CRM og prospektering gjennom å være "CRM-ekspert". Flere av kandidatene jobber med dette, men hvor CRM ikke er en del av deres kjernevirksomhet. Den kunnskapen respondentene besitter innenfor fagfeltet er overførbare til lignende virksomheter. Ettersom implementering og utvikling av CRM kan ha ulike fremgangsmåter mellom virksomheter innenfor bransjen, vil de dataene være interessante for en rekke bransjer med lignende formål.

4.4.4 Bekreftbarhet (Objektivitet)

Bekreftbarhet innebærer hvorvidt det er mulig å sikre at resultatene fra forskningen er hentet fra faktisk forskning, og ikke forskerens subjektive holdning (Johannessen et al., 2020, s. 252). Vi benytter dermed bekræftbarheten for å studere hvorvidt andre forskere kan bekrefte funnene gjennom lignende undersøkelser (Johannessen et al., 2020, s. 252).

Ved oppgavens start og til slutt har det blitt gjort redegjørelser for de ulike stegene og prosessene som er gjennomført. Det er også blitt begrunnet for valg som er gjort. Ved å ha gjort dette, vil leseren få et innblikk i hvordan forskningen er blitt gjennomført. Oppgaven tar for seg viktige funn fra sekundærdata og undersøker temaet i sammenheng med primærdata. Deretter blir det utforsket om det finnes en sammenheng mellom disse datasettene.

Vi har forsøkt å opprettholde objektiviteten og unngå at personlige synspunkter påvirker utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene. Likevel kan vi ikke med sikkerhet fastslå at intervjuene er helt frie for subjektivitet. Det samme gjelder for analysen og drøftingen av undersøkelsen, hvor vi har forsøkt å unngå innslag av subjektivitet. Dersom det skulle være spor av subjektivitet i deler av oppgaven, vil det svekke muligheten for å bekrefte resultatet av oppgaven.

5.0 Drøfting og analyse

Formålet med denne analysen er å studere og belyse hvordan CRM-systemer kan brukes som verktøy for å påvirke prospektering positivt, og dermed gi bedre resultater. Vi vil starte med å se på hva som inngår i utføringen av prospektering, inkludert ulike aktiviteter og tilnæringsmetoder. Det legges vekt på hva informantene ser på som nødvendig for å utøve prospektering av høy kvalitet, og deres egne erfaringer med det. I samme del vil vi se på forholdet mellom Inbound og Outbound Marketing. Videre vil vi gå inn på CRM-systemer og de ulike fordelene disse medbringer, samt hva dette fører til i forbindelse med gjennomføringen av prospektering. Til sist vil vi se på hvordan alt dette påvirker de endelige resultatene i prospektering, sett i lys av de fire parameterne drøftet tidligere, og sammenhengen mellom det hele.

5.1 Prospektering - aktiviteter og tilnæringsmetoder

5.1.1 Fra manuell til automatisk prospektering

Tradisjonelt sett har man jobbet manuelt med prospektering, hvor ca. 80% har pleid å gjøre det på denne måten inntil nyere tid (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Manuell prospektering innebærer noen ulike aktiviteter, som en informant i A1 (og innen kategorien “prospekteringsekspert”) utdyper om: Man må blant annet lete etter potensielle kunder, ved å søke i registre og databaser som proff.no eller liknende. Når man først finner et utvalg av bedrifter må man finne den relevante kontaktpersonen/bedriftsrepresentanten i hver enkelt bedrift, gjerne beslutningstakeren i forbindelse med kjøpsprosessen. Deretter må man finne kontaktinfo til denne personen, som en e-postadresse eller et telefonnummer. Man må naturligvis også vite hva man skal si til denne kontaktpersonen for å best mulig appellere til dem, som også bør tilpasses hver enkelt bedrift og ansatt. Til slutt kontakter man personen, gjennom for eksempel e-post, telefon eller LinkedIn. Man legger gjerne også inn informasjon om denne kunden, som bedriftsnavn, navn på kontaktperson, kontaktinfo osv. i et system. I samme system legger man inn informasjon om foreløpig situasjon med kunden, for eksempel om de har svart, og evt. holdningen deres til tjenesten man selger (interessert eller ikke). Det er naturlig å ha med når og hvordan man skal følge opp, og igjen hva man da eventuelt skal si neste gang. Her har man pleid å bruke Excel-ark eller Word-dokumenter for å legge inn informasjonen.

Denne prosessen kan sies å være en form for Outbound Marketing. Det er en svært tidkrevende prosess, som fører til blant annet økte kostnader for bedriften. Likevel er det mange som benytter seg av denne metoden, noe dybdeintervjuene våre reflekterer. Spesielt innen respondentgruppen D, og til en viss grad C, prospekteres det manuelt.

Ny teknologi har dog muliggjort andre metoder som er mer automatiske og effektive, og det er derfor mange som nå prøver å benytte seg av disse. De tidligere nevnte 80 prosentene innen manuell prospektering raser nedover som følge av dette (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Den digitale revolusjonen har som diskutert innledningsvis ført til større mengder informasjon i form av data og innsikt. Ikke bare fører dette til at dagens bedrifter

har bedre informasjon om kunden og deres behov, men også at de klarer å presentere informasjon om eget tilbud på en presis og hensiktsmessig måte overfor kunden, i tråd med deres spesifikke behov. Denne økte graden av tilgjengelig informasjon gir kunden et tydeligere bilde av tjenesten som tilbys. Dermed blir kjøpet mindre komplekst å gjennomføre, og barrierene blir desto lavere for å kjøpe (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Dette er spesielt interessant når man ser på salg av tjenester i B2B, da kjøpsprosessen som tidligere drøftet gjerne er mer kompleks.

CRM-systemer er utvilsomt en sentral del av den overnevnte teknologien, og blir sett på som et svært godt verktøy. Blant fordelene ved dem er nettopp bedre informasjon. Samme A1-informant som utdypet om den manuelle prospekteringsprosessen, forklarer at man ved å bruke CRM-systemer både vil kunne klare å effektivisere stegene i den, og i noen tilfeller også eliminere eller substituere dem. Effektivisering kan oppnås ved å direkte påvirke aktiviteter i forbindelse med den manuelle prospekteringen, som for eksempel å lagre kontaktinformasjon på en bedre måte. Når det gjelder å eliminere de manuelle prospekteringsoppgavene, snakker vi om å bytte dem ut med andre former for prospektering eller generering av kunder. Dette kan blant annet gjøres gjennom ulike typer markedsføring, som Inbound Marketing.

5.1.2 Inbound Marketing - en forbedret tilnæringsmetode

Inbound Marketing er en tidsaktuell måte å markedsføre på, hvor man benytter seg av dagens teknologi og informasjon til å skape fortrinn (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Vi har tidligere sett på hva som kjennetegner Inbound Marketing, og hvilke fordeler det potensielt kan ha. I korte trekk handler det om å få kunden til å komme til seg, heller enn å oppsøke dem. Dette gjør man ved å skape interessant innhold for en viss målgruppe, og på den måten "lokke" dem inn gjennom eksempelvis en nettside hvor de kan melde interesse. Da har man allerede fått leads, og kan jobbe videre med salg derfra.

Vi kan også se på sammenhengen mellom Outbound og Inbound Marketing når vi skal se nærmere på den gradvise overgangen fra manuell til automatisk prospektering, da det på mange måter reflekterer denne endringen. Inbound Marketing støtter en mer automatisk prosess, og er derfor å foretrekke foran det

mer tradisjonelle og manuelle Outbound Marketing, dersom det gjøres riktig (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Ved å ha god informasjon på nettet vil man lede kundene i riktig retning, kontra å måtte oppsøke dem selv. En A1-informant poengterer en annen fordel ved å drive Inbound Marketing, og det er at det i dag er strenge regler for hva som er lov når det gjelder å ta kontakt med kunder, i forbindelse med GDPR-regelverk. Den samme informanten sier i tillegg at kunder ikke liker å bli solgt til, men liker å kjøpe. Dette forsterker budskapet ytterligere om at bedrifter bør etterstrebe en overgang fra manuell prospektering til automatisk prospektering, og fra Outbound til Inbound. Som vi var inne på er man likevel avhengig av å tilgjengeliggjøre god informasjon for prospekter og kunder for å kunne drive Inbound Marketing. Jo bedre informasjon man har, jo mer kan man selge Inbound. Er ikke informasjonen god nok, må man uansett selge Outbound (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Det finnes flere måter å distribuere denne informasjonen til potensielle og nåværende kunder, som bedrifter bør benytte seg av.

En A2-informant forteller om hvordan de inviterer prospekter til seminar og/eller webinarer, hvor seminaret/webinaret omhandler en forhåndsbestemt problemstilling som er aktuell for prospektene. Praksisen er at arrangørene gjerne leverer en tjeneste i tråd med denne problemstillingen. Dette møter vi på flere ganger gjennom intervjuene, og i alle de fire hovedgruppene. En annen A2-informant gir et eksempel til på hvordan de benytter seg av annonsering gjennom Google Ads og Facebook Ads for å kunne tiltrekke seg potensielle kunder. Systemet de benytter seg av integreres mot annonseringsplattformene de bruker, og igjen benytter man seg av denne dataen for å sette opp nye markedsføringskampanjer, spesielt på sosiale medier. Denne informanten nevner også at de setter opp målgrupper basert på det de allerede har en god traction på, og som de får en bedre oversikt over gjennom CRM-systemet.

Ren annonsering som Google Ads og Facebook Ads er i utgangspunktet Outbound Marketing, men det er en rekke funksjoner rundt spesielt Google Ads, hvor en kan by på "søk" som gjøres av prospekter (Google, 2023). Disse prospektene er da i kjøpsprosessen, steg 3 & 4 - hvor de selv søker hvilken leverandør de trenger, og hva de trenger (Biong et al, 2016, s.128). Dette er en praksis som kan anses å være Inbound Marketing hvor prospektet allerede er i

kjøpsprosessen, og da baserer seg på at man heller får kunden til seg enn at man oppsøker dem manuelt. Det vil dessuten være mulig å kombinere dette med SEO (Søkemotoroptimalisering), som handler om å optimalisere nettsiden slik at en vil rangere høyt hos Googles algoritmer og være en av de nettsidene som kommer høyest opp når en gjør et søk (Google, 2023). Dette er dog også svært effektivt å gjøre uavhengig om man foretar seg betalte søk. Dette er organisk materiale, hvor betalt søk er betalt trafikk. Da vil gjerne din nettside vises høyere når prospektet søker etter informasjon.

Som en følge av dagens digitale verden, er det å være digitalt synlig helt sentralt. En av informantene mener at store deler av dagens salgsarbeid skjer digitalt, og at kundene krever mer innsikt og informasjon på forhånd før det muligens etableres kontakt mellom kjøper og en selger. Dette har en annen informant også et perspektiv på, hvor de har samkjørt flere av CRM-systemene sine for å kunne gjøre minst mulig manuell salgsarbeid og hvor de gir så mye informasjon som mulig på forhånd. De viser til en svært hel-automatisert prosess hvor prospektet kommer inn som et lead som følge av Inbound Marketing, før deretter å bli kvalifisert av CRM-systemene og mottar mer informasjon om tjenesten - hvor de tilslutt blir kontaktet av "ekte person". Dette bekrefter at flere bedrifter i praksis er i gang med skiftet fra manuelt til automatisk, og fra Outbound til Inbound, som diskutert ovenfor. Dette er også helt i tråd med reglene Harvard Business Review lanserer i sin artikkel fra 2021, "The New Rules of B2B Lead Generation", hvor de fokuserer på hvor viktig det er å ha en digital tilstedeværelse (Harvard Business Review, 2021, s.1).

En av informantene i C-gruppen forteller om en tydelig strategi om å være aktiv på sosiale medier, spesielt LinkedIn. Tanken med dette er å distribuere kunnskap om hvilken kompetanse de selv besitter, og vise tydelig tankelederskap hvor dette omhandler å ta bevisste valg om å formidle ekspertisen sin til omverden over en lengre periode systematisk (Markedspartner, 2018). Eksempler på dette er å belyse et dagsrelevant tema med et vinkling på hvordan man enten jobber med dette i selskapet i dag, eller hvordan selskapet kan hjelpe til med dette aktuelle problemet. En annen kanal de har benyttet seg av er podcast. Her inviterer de gjester hvor de snakker om temaer relatert til blant annet forretning, samfunn eller, til og med, personlige temaer. Både dette og LinkedIn-strategien er eksempler på

god Inbound Marketing etter Olsen og Peretz's definisjon på dette området. De legger dermed også opp til at det skal være enklere å oppnå en word-of-mouth-effekt, og at innholdet er delbart (Olsen, Peretz, 2017, s. 400). De opplyser om at mange av kundene deres stammer fra Inbound Marketing.

En av A2-informantene nevner Account Based Marketing (ABM) som en lignende praksis; hvor de produserer og kommuniserer innhold basert på en "account", og anser det som et marked alene (Markedspartner, 2023). Her er personifisering spesielt viktig. ABM har en strategisk tilnærming ved å fokusere markedsføringen mot disse enkeltstående "kontoene" istedenfor et helt segment eller et større marked. Det kan sammenlignes med å fiske med spyd og motta stor fangst istedenfor å fiske med nett, men motta mer og mindre. Viktigheten ved at det må personifiseres går godt med CRM-systemer, blant annet gjennom data og innsikt som tilbys, og ved bruk av Inbound Marketing ovenfor disse "kontoene".

5.1.3 Forholdet mellom Inbound og Outbound Marketing

Som vi har vært inne på, har Inbound Marketing av flere blitt den foretrukne måten å drive salg og markedsføring på. Det er likevel viktig å understreke at det er svært vanskelig å kun drive med Inbound Marketing, og eliminere alt av Outbound Marketing. Ifølge en informant i gruppen A1, er man nødt til å gjøre begge deler. Det må også sees på som én enhet, og det krever koordinering for å skape en god sameksistens for maksimalt utbytte. Derfor er det hensiktsmessig å jobbe mot forbedringer på begge områder. Man bør både strebe etter effektivisering av Outbound Marketing og de manuelle prospekteringsaktivitetene i seg selv, og eliminering/substituering av dem i en overgang til Inbound Marketing. CRM-systemer muliggjør i stor grad begge deler, og det er derfor det er et såpass sterkt verktøy.

5.1.4 Hvordan utføre prospektering av høy kvalitet

Basert på utsagn fra respondentene våre samt temaer gjennomgått hittil, har vi oppsummert noen faktorer som virker å være blant de viktigste for å gjennomføre kvalitetsrik prospektering. Det aller mest sentrale er at man må treffe de mest aktuelle prospektene/potensielle kundene. For å kunne klare dette, må man danne seg et klart bilde av idealkunden og kundegruppen. En B-respondent sier at

bedriften blant annet må kartlegge behovet, kjøpsatferden, demografiske egenskaper og eventuelle utfordringer den gitte kunden har. En annen B-respondent sier “jo mer innsikt og informasjon vi har om kunden, jo bedre blir prospekteringen”. Med andre ord er det enighet rundt at jo mer man vet om potensielle kunder, desto enklere blir det å tilpasse både tjenesten, kommunikasjonen og budskapet spesifikt til dem. En slik tilnærming er å foretrekke fremfor en generisk en, som det også er stor enighet om blant respondentene. Dette er i tillegg en måte å skape verdi for de potensielle kundene. I tråd med dette må det segmenteres basert på informasjonen man har om de ulike prospektene, for å danne målgrupper (Olseng, 2021). I forbindelse med å snevre inn de aktuelle prospektene på denne måten er det tidligere nevnte Account Based Marketing en spennende strategi, og det å ha et klart bilde av sin idealkunde er noe MarkedsPartner viser til er viktig for å drive lykkes med dette (MarkedsPartner, 2023). Innhenting og analysering av data vil være kritisk for å klare dette, noe CRM-systemer i større grad muliggjør.

En annen nøkkel til god prospektering er i hvilken grad bedriften klarer å vise verdien kunden får av tjenesten. Her peker respondentene på at skreddersydd kommunikasjon er avgjørende for å få til nettopp det, som kan sees i sammenheng med forrige avsnitt. Dersom man har en slik tilnærming vil kundene i større grad komme inn av seg selv (Inbound), heller at man må oppsøke dem (Outbound). Det vil kreve mindre arbeid, som gjør det mer effektivt.

For at de potensielle kundene i det hele tatt skal kunne bli opplyst om bedriftens tjenester, må bedriften være synlig, slik vi har vært inne på. For å oppnå synlighet er det viktig å velge riktig kanal og innhold, som igjen bør være basert på ulike målgrupper og andre faktorer ved de man ønsker å nå. Mange informanter nevner LinkedIn, seminarer og podcast som relevante kanaler for å skape synlighet, hvor man gjerne kan dele relevant innhold. Det er også verdt å trekke frem at det finnes tre typer medier som kan benyttes for å skape synlighet: egne, fortjente og betalte. (Olsen & Peretz, 2017, s.310). Tradisjonelt sett har man gjerne måttet benytte seg av betalte medier for å skape synlighet. Dette er dyrt, sammenliknet med egne og fortjente medier, som er gratis. Dersom man klarer å skape eget, organisk innhold som er interessant ved å appellere til målgruppen, vil det være mer kostnadseffektivt. Dette er i mye større grad mulig i dag, grunnet all data og

innsikt man har tilgang på om kunden. Egne og fortjente medier kan nok en gang sees i sammenheng med Inbound Marketing.

Som et resultat av synlighet vil man få besøkende (prospekter) på nettsiden sin. I dette steget er det essensielt at potensielle kunder får god informasjon og innsikt i hvilke tjenester bedriften tilbyr, som kan muliggjøres ved å ha en oversiktlig nettside. Som en A2-informant presiserer er dette en nødvendig forutsetning for å kunne drive Inbound Marketing. Bedriftens nettside bør også være spesielt godt egnet for PC, ettersom vi i Norge i stor grad bruker PC når vi er i kjøpsprosessen (R. W. Elvegård, personlig kommunikasjon, 22.mai 2023). Et annet nyttig virkemiddel på bedriftens nettsider er referanser (B-informant), det vil si gode tilbakemeldinger fra tidligere kunder som skaper tillit. Dette har spesielt stor effekt ved salg av tjenester i B2B, igjen grunnet IHIP, kjøpsprosessen og kompleksitet. Referanser kan man også bruke andre steder enn på nettsiden, for eksempel på LinkedIn.

God oppfølging av prospektene er en annen essensiell faktor for å lykkes. En respondent i gruppe A1 sier at 68% av B2B-kunder som forsvinner, gjør det fordi de ikke føler at de blir ivaretatt. En annen sier at bedrifter som ikke følger opp når de sier at de skal gjøre det er noe av det verste prospekter vet om. Prospektene vil derfor kunne falle av dersom de ikke blir fulgt opp, og det da er svært viktig å gjøre dette. Det finnes mange måter å følge opp på. Det kan for eksempel være å ta kontakt igjen om noe man har avtalt å se nærmere på, komme med andre oppdateringer rundt tilbud, eller invitere på ulike arrangementer og seminarer.

En siste faktor som blir hyppig nevnt blant respondentene er at god prospektering avhenger av læring underveis, og å alltid se etter måter å forbedre prospekteringen på. Bedriften må se på tilbakemeldinger, resultater og annen data for å optimalisere prosessen. En B-informant nevner at analytisk CRM kan være til hjelp her, og vi ser derfor nok en gang hvor viktig data og innsikt er.

5.2 CRM-systemers påvirkning på prospektering

I en bedrift driver man med en rekke forskjellige salgs- og markedsføringsaktiviteter, både i forbindelse med prospektering og andre aktiviteter generelt sett. Dersom man bruker et CRM-system i bakgrunnen av slike

aktiviteter vil det kunne ha mange positive funksjoner, som vi kan se i sammenheng med de ulike formene for CRM nevnt tidligere: operasjonell, analytisk, strategisk. Dette kan vi bruke som et rammeverk for inndeling av fordelene. Mer eller mindre alle aktivitetene vi har vært gjennom så langt kan enten effektiviseres, automatiseres eller elimineres ved hjelp av CRM-systemer. Videre skal vi belyse noen av de viktigste fordelene CRM-systemer skaper for prospektering gjennom flere av de vanligste aktivitetene og arbeidsoppgavene innen salg og markedsføring. Dette gjør vi ved hjelp av data vi har opparbeidet oss gjennom dybdeintervjuene, i kombinasjon med teorien fra tidligere. Før dette, vil vi tydeliggjøre hva CRM-systemet faktisk gjør og hvordan det fungerer.

5.2.1 CRM-systemer i praksis:

CRM-systemer er i dag lagt opp slik at de fleste av bedriftens systemer kan kobles opp mot det. En av informantene i A2-gruppen kaller det driftskritisk fordi det er så godt utformet og det er uendelig med plug-ins mot andre systemer. Du mottar en verdi ved at det er mulig at CRM-systemet “snakker” og integreres med en rekke systemer som benyttes i salgsaktivitetene. Det kan bli så stort som en selv ønsker, men dette kan også bli en fallgrube. Flere av informantene understreker dette - benytt det til det du trenger, og vær kritisk til hvilke funksjoner som trengs. En av de vanligste, men også mest brukte funksjonene de nevner, er dens mulighet å sende ut e-poster, og automatisere denne prosessen - spesielt når det gjelder oppfølging. Det er også mulig å integrere mot Gmail, Outlook og liknende, hvor det går an å logge data som kommer fra mail-leverandørene. Det er en rekke salgsverktøy som kan knyttes opp mot CRM-systemene; RocketReach, Apollo, Autobound, Klayivo - disse har ulike funksjoner, men de integreres opp mot CRM-systemet for å kunne legge til sin funksjon opp mot behov. Det finnes også egne verktøy som har sitt hovedformål å bare integrere et nevnt system opp mot CRM-systemet, eksempelvis Zapier. Man har også mulighet til å kombinere sine sosiale medier opp mot CRM-systemet, og dette kan benyttes til å generere leads, drive kundeservice, markedsføringskampanjer, markedskartlegging m.m. En av respondentene i gruppe A1 oppsummerer dette godt, og kaller CRM-systemet for et “økosystem”. Det kan være med på å påvirke flere deler av operasjonen i selskapet; lønnsberegning på selgers provisjon, data og analyser til markedsavdeling, onboarding av nye kunder, offboarding av eksisterende, faktisk

kjøp osv. Det er så enormt, og kan benyttes til veldig store deler av selskapet uavhengig hvilken drift det er. Det kan også deles med aktuelle partnere basert på hvilken disiplin partner skal hjelpe til med. Et eksempel vi møtte på var å dele det med møtebookere for å sørge for en bedre informasjonsflyt og integrering mellom møtebooker og selger.

Nå som vi har sett på hvordan CRM-systemer faktisk fungerer, vil vi gå videre inn på de ulike fordelene ved å bruke dem i de viktigste salgs- og markedsføringsaktivitetene i en bedrift. Vi vil konsentrere oss om de aktivitetene som er mest direkte relatert til prospektering, men det er verdt å merke seg at også de som ikke er direkte relatert kan bidra til å skape indirekte effekter og synergieffekter ellers. Det er nok derfor noen av fordelene som ikke blir nevnt, men vi vil gå inn på de mest sentrale.

5.2.2 Fordeler ved analytisk CRM

Analytisk CRM baserer seg som nevnt tidligere på å bruke den innhentede dataen fra CRM-systemet til analytiske formål, for å kunne ta bedre og mer informerte beslutninger i forbindelse med hele salgs- og markedsføringsprosessen. Gjennom oppgaven har vi pekt på den enorme verdien og viktigheten av nettopp dette med data og innsikt for å kunne drive prospektering av høy kvalitet. Mulighetene vi har drøftet så langt lar seg ikke gjennomføre uten data og innsikt, og derfor er man helt avhengig av det. Det samme mener mange av respondentene våre, spesielt innen A- og B-kategoriene.

For det første bidrar analytisk CRM til bedre segmentering av kunder. Man kan identifisere hvilke kunder som er mest interesserte i tjenestene man tilbyr, hva som kjennetegner disse kundene, og hvordan man best mulig kan tilpasse seg disse kundene for å appellere til dem. En informant i gruppe A1 nevner at det er få bedrifter som er spesielt gode på å segmentere. Det er derfor mye å hente på å bli gode på det, og dette kan skape et konkurransefortrinn for bedriften.

Segmentering muliggjør også filtrering av de ulike kundene, slik at man kan jobbe med dem på forskjellige måter. Fra segmenteringen et CRM-system tilbyr kan man få oversikt over hvem som er veldig interessert i tilbudet, hvem som er i vurderingsfasen, og hvem som ikke er interessert i det hele tatt (Plaksij, 2020).

Videre kan man enten dele inn i ulike måter å jobbe med dem på, eller prioritere ressursene sine på dem man ønsker å fokusere på, f.eks. de som er veldig interesserte. Dette kan igjen kobles mot ABM, hvor segmentering er en viktig faktor for å lykkes. Om markedssegmentet du henvender deg til blir veldig smalt, vil du kunne i større grad fokusere salg og markedsføring mot disse kontoene.

Tilgang på data og innsikt er også en svært viktig forutsetning for å kunne drive Inbound Marketing, som vi har adressert som en meget aktuell strategi å benytte seg av. En A2-informant sier at Inbound Marketing har liten til ingen effekt hvis man ikke henter data fra et CRM-system. Data gjør at man klarer å tilpasse innholdet sitt bedre, for å appellere bedre til de kundesegmentene man sikter seg inn på. En effekt av dette kan eksempelvis være at flere møter opp på seminar, da innholdet er interessant for dem. På den måten kommer man i kontakt med mer aktuelle kunder, og har dermed større sjanse for å få satt opp salgsmøter eller liknende med dem.

En annen positiv effekt av data og innsikt er at man kan bruke resultatene fra tidligere til å bygge og forbedre strategier. Informasjonen gir forståelse om hva som fungerer og hva som ikke fungerer, slik at man kan iterere. Som en informant i gruppe B sier, kan man for eksempel se på hvilke e-poster man får flest svar på, hvilke annonser/innlegg som får flest klikk eller hva slags type bedrifter som dukker opp på seminarer. Man kan også se på de kundene man mister, eller ikke klarer å konvertere. Ved å legge inn kommentarer om hvorfor salget ikke gikk gjennom og hva som skjedde for hver kunde, kan man over tid finne tendenser rundt hva som går galt, og forbedre seg til senere.

5.2.3 Fordeler ved operasjonell CRM

Operasjonell CRM er som beskrevet tidligere basert på automatiske løsninger rundt salg, markedsføring og kundeservice. Automatisering er naturligvis en fordel i seg selv om man klarer å gjøre det riktig, og et av de store temaene i oppgaven. Vi ønsker likevel å gå mer i dybden på de ulike effektene av det og hvordan det kan anvendes i forbindelse med prospektering.

Innledningsvis ønsker vi å trekke frem et sitat fra et intervjuobjekt i gruppe A1: “CRM-systemer har størst effekt innen prospektering, fordi man kan automatisere

alle prosessene knyttet til prospektering”. Dette kan kobles med at den manuelle prosessen er særdeles tungvint, og at det som nevnt er mye å hente på å automatisere den. Informanten virker med andre ord å være enig i dette. Blant prosessene som kan automatiseres finner vi innhenting og lagring av kontaktinformasjon, utsending av e-poster og meldinger (og oppfølgingsmeldinger), mottak og lagring av respons osv. Ved å ta i bruk disse funksjonene kan man derfor kunne effektivisere disse prosessene. For eksempel kan man legge inn utsending av sekvensmailer. Det vil si at man kan lage en e-postsekvens som sendes ut automatisk til prospekter. Får man ikke svar på den første e-posten etter x antall dager vil systemet sende ut e-post nummer to på automatikk, i stedet for at man må følge med og følge opp selv. En annen fordel ved denne automatiseringen (som påpekt av en informant i gruppe B) er derfor at man slipper menneskelige feil, som for eksempel å glemme å følge opp.

Operasjonell CRM kan også bidra til å automatisere prosesser i forbindelse med Inbound Marketing. Dersom man for eksempel skriver en artikkel rettet mot en spesifikk målgruppe, legger man gjerne ved lenker til egen nettside. Ved å klikke på denne vil kunden automatisk bli videresendt til nettsiden, hvor det ofte også vil være mulig å fylle ut et interesseskjema. Et interesseskjema består som regel av kontaktinformasjon, grunn til at man tar kontakt, og eventuelt annen informasjon (dette kan bedriften selv styre ved å tilpasse det). Dersom man integrerer dette med CRM-systemet sitt vil denne informasjonen automatisk bli videresendt direkte inn i systemet når kunden fyller ut skjemaet, og lagres i en database. Basert på informasjonen kunden har lagt inn, vil det også være mulig å segmentere kunden, som igjen skjer automatisk (Laudon & Laudon, 2022, s. 383)

En annen fordel ved operasjonell CRM er systematisering. Mange av våre informanter sier at CRM-systemer bidrar til bedre oversikt, og at alt blir satt i et system. Dette nevnes som en viktig faktor. En informant i A1 sier også at “salg handler i dag om systematikk”, og at CRM-systemet derfor er et sentralt verktøy for å lykkes. Systematisering kan også kobles til både analytisk CRM og samarbeidsdrevet CRM.

5.2.4 Fordeler ved samarbeidsdrevet CRM

Vi har tidligere definert hva samarbeidsdrevet CRM er, og i det ligger å kunne samarbeide mellom flere avdelinger, disipliner og funksjoner for at kunden får helhetlig inntrykk og behandling, uavhengig av hvem de er i kontakt med.

Samarbeidsdrevet CRM medfører en rekke fordeler internt i selskapet, som reflekteres i bedre tjenester ut mot kunden.

Systematisering og intern informasjonsdeling er særdeles viktig, og dette kan samarbeidsdrevet CRM være med å forbedre. Når det kommer inn leads, for eksempel fra Inbound Marketing, kan disse enkelt lagres og settes i system med en gang. På denne måten kan de også forvaltes videre på en god måte. Man kan se på hvilke selgere som skal ta seg av hvilke kunder, basert på segmenteringen nevnt ovenfor. Hvem som skal kontakte prospektet kan være basert på hvem som har ledig kapasitet, hvem som har best erfaring med lignende kunder osv. gjennom CRM-systemet. En slik funksjon vil bedre koordinering av aktiviteter internt i selskapet.

Videre kan man lagre informasjon om hvor i prosessen man er med kunden i et system. En respondent i gruppe B påpeker at man oppnår en felles kontroll ved at alle mottar samme tilgang til informasjon. Istedenfor å ha egne, individuelle notater og prosesser med prospekter og kunder, legger man alt inn i et felles system som alle kan se. Dette gjør at man lettere kan henge med i prosessen på de som andre kollegaer har snakket med, og ta opp tråden selv der det er aktuelt. Man slipper derfor den addisjonelle kommunikasjonen internt, som skaper en ekstra barriere. Noen informanter i D-gruppen nevner at de har personlige regneark hvor de lagrer informasjon og data om kunden fremfor å føre dette. Det er akkurat dette informanten i B-gruppen påpeker at er en ineffektiv arbeidsmetodikk. Det kan potensielt føre til at prospekter og kunder ikke føler seg godt nok ivaretatt, og flere B2B-kunder forsvinner som nevnt om de ikke har en følelse av ivaretagelse. Felles kontroll vil derfor, på samme måte som automatisering, redusere menneskelige feil, og sørge for at man ikke glemmer å følge opp. Viktigheten ved at alle har tilgang på samme informasjon framhever også en C-informant. Dette kan sies uavhengig av om man jobber periodisk eller kontinuerlig med prospektering, og er høyst relevant i begge tilfeller.

For å belyse enda en fordel av å lagre kundeinformasjon i et felles system kan vi trekke frem det tidligere eksemplet fra delen om analytisk CRM, når man har mistet kunder/prospekter, og analysert grunnen til dette. Dersom det er en konkret grunn kan man kontakte de tidligere prospektene og si at man har ordnet opp i problemet, uavhengig av hvem som har snakket med dem tidligere. En B-informant nevner at slike situasjoner godt beskriver de viktigste funksjonene ved samarbeidsdrevet CRM. I tillegg kan utsending til et helt slikt segment gjøres automatisk, som er en operasjonell fordel.

Et intervjuobjekt fra gruppe A1 påpeker til slutt en viktig forutsetning for samarbeidsdrevet CRM. CRM-systemet generelt sett er nødt til å være et godt integrert verktøy hvor alle de ansatte er med, og ikke bare ledelsen. Dette skaper en god forståelse, oversikt og fleksibilitet for hele organisasjonen.

5.2.5 Overordnede fordeler - effektivisering og automatisering

Som det fremkommer av analysen ovenfor bidrar CRM-systemer til en rekke fordeler. Analytisk CRM, operasjonell CRM og samarbeidsdrevet CRM henger på mange måter sammen og bidrar derfor til noen overordnede fordeler. Totalt sett kan vi oppsummere dette med at CRM-systemer fører til effektivisering og automatisering av prospektering i en bedrift, som kommer som en effekt av fordelene innen de tre overnevnte kategoriene. Vi har sett at flere av aktivitetene som inngår i (kvalitetsrik) prospektering vil kunne gjøres på en mer optimalisert måte som følge av CRM-systemet. For eksempel vil det kunne bidra til å finne og tilpasse seg den ideelle kundegruppen, gi bedre muligheter til god oppfølging og gode forutsetninger til å kunne lære av og forbedre eget arbeid. I tillegg tilrettelegger det i stor grad for Inbound Marketing.

Ordene effektivisering og automatisering blir svært hyppig brukt av respondentene når de snakker om CRM-systemer. Vi har derfor tolket dette som en bekreftelse rundt hvorvidt det stemmer at CRM-systemer bidrar til dette. Effektivisering handler som nevnt om å få best mulig resultater med minst mulig ressursbruk, mens automatisering handler om å redusere menneskelig arbeid ved å få prosesser til å gå av seg selv (gjerne ved bruk av teknologi). CRM-systemer vil i stor grad kunne både forbedre og erstatte manuelle prosesser i prospektering, som reflekteres i alle de overnevnte formene for CRM. Dette vil automatisere

prospekteringen, som betyr at man bruker mindre ressurser i form av parameterne arbeidstid og kapital. Dette fører allerede til mer effektiv drift. CRM-systemer bidrar likevel ikke bare til å redusere kostnader, men også økt vekst og bedre resultater i form av høyst potensielle kunder med høy lønnsomhet. Med andre ord gir dette ytterligere effektivisering av prospekteringen.

5.3 Resultater av å bruke CRM-systemer i prospektering

Innledningsvis i oppgaven presenterte vi fire parametere for å måle kvaliteten og suksessen av prospektering. Disse var:

- Høyest mulig sannsynlighet for at prospektet blir en kunde
- Høyest mulig lønnsomhet per nye kunde
- Lavest mulig bruk av arbeidstid
- Lavest mulig økonomiske kostnader

Som vi kort nevnte ovenfor vil CRM-systemer bidra til effektivisering og automatisering, som igjen forbedrer hver av disse fire parameterne. Vi vil likevel gå litt mer inn på hver av dem, for å visualisere resultatene CRM-systemer medbringer, og påvise en kausalitet.

En fellesnevner for de to første er at de i stor grad handler om å finne en idealkunde. Vi har gjennom hele oppgaven sett på hvordan CRM-systemer muliggjør en rekke funksjoner i forbindelse med data, innsikt og analyse, for å kunne både segmentere, filtrere og prioritere prospekter. Man har bedre forutsetninger for å kunne tilpasse seg til de enkelte kundegruppene, ved å analysere blant annet behov, kjøpsatferd og ulike egenskaper ved kunden. Slik vi ser det er det derfor liten tvil om at det foreligger en årsakssammenheng mellom bruk av CRM-systemer og bedre resultater for de to første parameterne.

Vi kan også koble på et nyttig verktøy bedrifter kan bruke i forbindelse med dette, kalt "Lead Scoring Model" (Karabay, 2022). Denne kan brukes til å rangere leads i forhold til spesifikke kriterier, ved hjelp av CRM-systemer. Disse kriteriene er i tråd med parameterne, og vil derfor hjelpe med å evaluere kvaliteten på prospektene. På den måten sørger man for at ressursene blir allokert mot de rette kundene, og at tiden som blir brukt på usannsynlige kunder blir redusert

betraktelig. Denne modellen kan også brukes til å evaluere resultatene av prospekteringen.

Den neste parameteren som bør etterstrebes er lavest mulig bruk av arbeidstid. Etersom CRM-systemer både automatiserer oppgaver, og gir bedre arbeidsflyt og koordinasjon ansatte i mellom, vil det bidra til en reduksjon av antall timer man må jobbe for å oppnå et visst resultat. Det samme kan man si om data og innsikt, som reduserer den tiden man må bruke på å forstå kundene, ved å tilgjengeliggjøre informasjonen på en lettere måte.

Det siste vi må se på er hvorvidt CRM-systemer medfører en reduksjon i kostnader for bedriften, i forbindelse med prospekteringsarbeidet. Man kan argumentere for at CRM-systemer er dyre og derfor har en motvirkende effekt, slik en informant fra gruppe D tar opp. Likevel kan vi fremheve et sitat fra en av A2-informantene, som til tross for å betale 150 000 kr. i året for sitt CRM-system, sier: "Hadde det kostet 1 million i året, hadde vi fortsatt benyttet oss av det". Dette viser hvor stor gevinst det kan ha å bruke et CRM-system, og at betalingsviljen er langt høyere enn hva det faktisk koster. CRM-systemer vil for eksempel redusere antall arbeidstimer med prospektering per nye kunde, som direkte reduserer kostnadene. Det er også mulig å redusere salgs- og markedsføringskostnadene generelt sett. Dersom man for eksempel klarer å lykkes med CRM-systemer i kombinasjon med Inbound Marketing, kan man spare mye penger på å spre organisk innhold kontra betalt innhold. Bedriften tjener naturligvis også mer på å innhente "bedre" kunder, som nevnt i forbindelse med de to første parameterne. Det er derfor godt grunnlag for å hevde at kostnadene raskt hentes inn igjen gjennom fordelene som CRM-systemer gir.

Informanter fra A1 sier at de ser positive effekter for kundene sine når de tar i bruk CRM-systemer. Kundene opplever på jevnlig basis en høy salgsvekst, og de nevner at noen kunder har opplevd en dobling i salg, eller til og med enda mer. De sier likevel at det må sees i et lengre perspektiv, og at det ikke nødvendigvis er noe som endrer seg over natten for kunden. Også informanter i gruppene A2 og B, forteller om positive effekter ved å benytte CRM-system for deres egne selskaper.

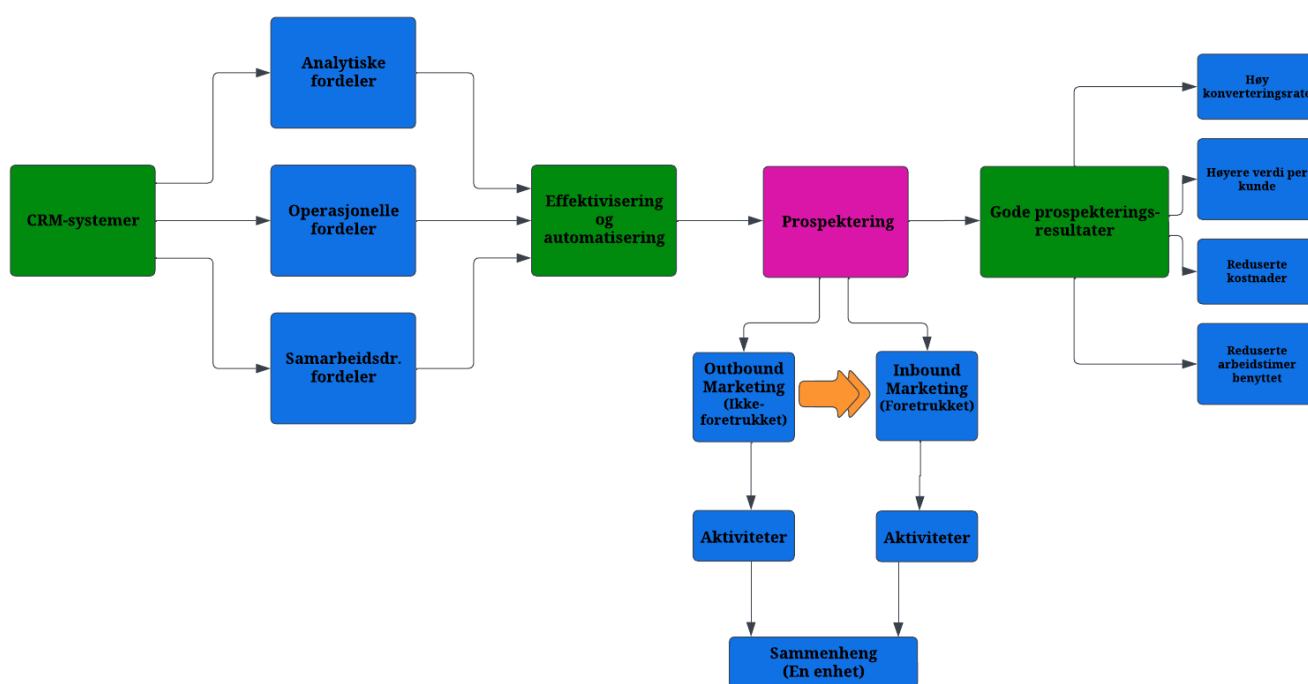
Den positive effekten er ikke bare i form av økt salg, men også kundeservice og tjenestetilbud. En informant i A1-gruppen fortalte at de hadde satt opp et løp for

en større bedrift, og at brukerne av tjenesten opplevde umiddelbare resultater og var mer fornøyd med tjenestetilbudet enn tidligere basert på undersøkelser før og etter CRM-løpet var gjort mot denne gruppen. En annen informant, dog fortsatt i A1-gruppen, forteller om at kunder opplever at flere leads kommer Inbound, ved at de blir mer synlige for prospekter. Dette skapte en snøball-effekt ved at de enklere fikk traction i salget, og fikk mer salg over en kortere periode sammenlignet med før. Informanten forteller også at kunden opplevde bedre kontroll over eget arbeid, samt mer innsikt i hva som fungerer og hva som ikke fungerer i prospekteringsarbeidet deres.

For å kunne si at noe gir bedre resultater, må vi likevel ha noe å sammenlikne med. Vi kan derfor se på hvordan gruppe D gjennomfører sin prospektering. Respondentene fra denne gruppen beskriver på mange måter prosessene sine som manuelle. En av respondentene (også innen kategorien “prospekteringsekspert”) sier likevel at det går “veldig bra”. Videre legger de til at det “ikke er vits å bruke flere tusen i måneden når de allerede er fornøyd med prospekteringsresultatene sine”. De nevner også mangel på kompetanse som et problem, og at implementering av CRM-systemer ville blitt en byrde. Noe overraskende er det at informanten med denne holdningen jobber i et markedsføringsbyrå som driver med “growth hacking”. Vi har likevel ikke noe grunnlag for å hevde at prospekteringsresultatene deres ikke er gode, og det virker som at de per dags dato klarer seg fint uten CRM-systemer. Vi tror uansett basert på det vi har gjennomgått gjennom oppgaven at de hadde fått enda bedre resultater ved å benytte seg av dem. En annen respondent fra gruppe D sier også at de opplever at de har mye manuell jobb i forbindelse med prospektering, og at det ikke er spesielt effektivt. De mener at de nok burde bli enda mer bevisste på dette, og sier at de kunne tenkt seg å benytte seg av CRM-systemer i fremtiden.

Informanter i gruppe C virker å ha et standpunkt et sted i midten. De nevner stort sett at CRM-systemene har fordeler til det de bruker de til (for eksempel lagring av kundeinformasjon og invitering til seminarer), men at de ikke bruker det så mye utover det. Dette kan ha en sammenheng med lav kompetanse, og gruppe C har nok derfor noe uutnyttet potensial da de ikke bruker CRM-systemene sine omfattende nok.

For å konkludere vedrørende resultater er det ved en helhetsvurdering liten tvil om at CRM-systemer, og det å bruke dem på riktig måte, gir gode resultater. Til tross for noen motargumenter og andre vinklinger, har den klare hovedvekten av momenter gått i retning av dette. Vi har også funnet noen klare indikasjoner på hva som fungerer spesielt godt innen prospektering med hjelp av CRM-systemer, hva bedrifter bør fokusere på, og hvilke fordeler det fører til (som var formålet med oppgaven). For å visualisere sammenhengen mellom CRM-systemer og prospektering, samt resultatene av det, i det store bildet, har vi illustrert dette gjennom en modell. Dette er en utvidelse av vår tidligere modell fra teoridelen, som har blitt gradvis utformet etter hvert som vi lærte mer underveis.



Modellen tar utgangspunkt i prospektering og alle de ulike aktivitetene i forbindelse med det, herunder det som inngår i Outbound- og Inbound Marketing. Den presiserer også et ønsket skifte fra Outbound til Inbound Marketing over tid, og sammenhengen mellom disse. Videre viser den hvordan bruk av CRM-systemer kommer inn som en positiv effekt i arbeidet med prospektering. CRM-systemer har, som vi har sett gjennom oppgaven, en rekke fordeler. Disse kan deles inn i analytiske, operasjonelle og samarbeidsmessige, som i sin helhet fører til effektivisering og automatisering. Dette blir medbrakt videre til prospektering, med andre ord blir prospekteringen effektivisert og automatisert

som følge av dette. Totalt sett gir det bedre resultater i prospektingen, som kan måles i form av høyere konverteringsrate, høyere verdi per kunde, lavere bruk av arbeidstimer og lavere kostnader.

5.4 Implementering av CRM-systemer

Grunnet den klare observasjonen rundt de lukrative konsekvensene av å ta i bruk CRM-systemer i prospekting, ønsker vi å si noe kort om hvordan dette kan implementeres i praksis hos bedrifter. Det blir likevel kun et kort resonnement, da dette ikke er noe vi har lagt vekt på i oppgaven. Fra intervjuene med flere av C- og D-informantene, opplevde vi at mange vegrer seg for å både ta i bruk og sette av tid til å lære seg CRM-systemer. Det sees ikke på som viktig nok, og blir derfor ikke prioritert. Dette mener en av våre A1-informanter som jobber med kunder i samme situasjon at er synd. Mange går glipp av store fordeler muliggjort av dagens teknologi, som er av høy verdi for bedriften. Samme informant gir videre noen anbefalinger om hvordan implementere CRM i bedriften. Informanten presiserer først og fremst at det må tas et tydelig valg om å jobbe med CRM i bedriften, og at det må settes sammen gode team for å jobbe med det. Det er heller ikke nok at bare noen jobber med dette. Man er nødt til å få med alle, og se på det som en strategi på tvers av bedriften. God kompetanse innen CRM er også nødvendig, og denne må kontinuerlig utvikles. Disse faktorene stemmer godt med studien av Selnes og Hagen nevnt tidligere. En slik prosess tar tid og er krevende, men er utvilsomt verdt det. Vår A1-informant mener dette er en essensiell forutsetning for best mulig resultater på lang sikt i dagens marked.

6.0 Konklusjon

Vårt arbeid med denne oppgaven har gitt oss et svært godt innblikk i problemstillingen rundt hvordan CRM-systemer kan brukes i prospekting for tjenesteytende B2B-selskaper. Ved å fokusere på de riktige aktivitetene kan bedrifter oppnå en best mulig utnyttelse av de ulike fordelene ved CRM-systemer, som fremmer effektivisering og automatisering og fører til gode resultater i prospekting. Blant det viktigste er å fokusere på data og innsikt til å hente ut verdifull informasjon, som blant annet kan brukes til å danne gode målgrupper og segmenter, og skreddersy prosessen videre for hver ulike kundegruppe. Et sentralt

tema i oppgaven er hvordan man kan gå fra manuelle til automatiserte prosesser gjennom teknologi og digitalisering.

Forslagene våre mener vi er godt i tråd med avgrensningene, og vi synes det virker å være svært relevant for denne typen bedrifter. Et av spørsmålene vi *ikke* fant svar på, var om det er noe forskjell på resultater og effekter basert på bransje. Dette fant vi ikke tilstrekkelig informasjon til å kunne si noe om. Det nærmeste vi kommer er å si at jo mindre kompleks bransjen er, jo mer sannsynlig er det at man vil lykkes, eksempelvis med Inbound Marketing.

Gjennom hele oppgaven har vi etterstrebet kausalitet, til tross for et noe vanskeligere utgangspunkt grunnet den kvalitative metoden. Vi synes våre funn presenterer en relativt overbevisende kausalitet mellom bruk av CRM-systemer i kombinasjon med de ulike salgs- og markedsføringsaktivitetene nevnt i oppgaven, og gode resultater i prospektering.

Vi har også fått et enda bedre grunnlag for å hevde at CRM-systemer generelt sett er et svært godt verktøy med mange positive effekter, som flere burde benytte seg av. Selv om det i utgangspunktet var liten tvil om dette og det i seg selv ikke har vært et fokusområde for oppgaven, er det verdt å nevne.

Til tross for at vi mener vi har belyst noen sentrale temaer og tiltak i denne oppgaven, er vi på ingen måte utlærte, og dette kan ikke sees på som et komplett svar på problemstillingen. Et komplett svar var heller ikke hensikten med undersøkelsen, og det var derfor vi benyttet oss av et eksplorativt design. Vi mener likevel at vi har kommet et godt steg nærmere sannheten.

På bakgrunn av forrige avsnitt er det fortsatt mye mer som kan undersøkes, og resultatene våre er derfor bare en foreløpig konklusjon. For å kunne gi et mer fullstendig svar må dette utforskes ytterligere. Vi tror det er mye å hente på eventuelle videre undersøkelser rundt dette svært spennende temaet, og gleder oss til å følge med på hvordan det utvikler seg i fremtiden, i en svært spennende teknologisk tidsæra.

7.0 Litteraturliste

Andersen, B. P. (2021, 10. Juni) *Automatisering*. Store norske leksikon.
<https://snl.no/automatisering>

Andreassen, W. T. & Olsen, L.L. (2021) *Service og innovasjon* (3. utgave)
Fagbokforlaget

Forbes (2022) *Why You Need A CRM For Your Business*
<https://www.forbes.com/advisor/business/software/customer-relationship-management/>

Forbes (2020) *How To Use Technology To Gain A Sustainable Competitive Advantage*
<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/10/06/how-to-use-technology-to-gain-a-sustainable-competitive-advantage/?sh=76f566f1328c>

Google (2023) *What is Paid Search?* Hentet 28.april 2023 fra
https://ads.google.com/intl/en_id/home/resources/what-is-paid-search/

Google Search Center (2023) *Search Engine Optimization (SEO) Starter Guide*
<https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide>

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4.utgave) Cappelen Damm.

Halligan, B., & Shah, D. (2010). *Inbound Marketing: Get Found using Google, Social Media, and Blogs*. Wiley.

Harvard Business Review (2021) *How to Reach New Customers When You Can't Meet Them in Person*
<https://hbr.org/2021/01/how-to-reach-new-customers-when-you-cant-meet-them-in-person>

Harvard Business Review (2021) *The New Rules of B2B-lead Generation*
<https://hbr.org/2021/06/the-new-rules-of-b2b-lead-generation>

Heggernes, T. A. (2020). *Digital Forretningsforståelse* (3.utgave) Fagbokforlaget

Inbound. (2023). *Alt du bør vite om leadsgenerering*
<https://www.inbound.no/leadsgenerering>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte (2020). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag* (4.utgave.) Abstrakt Forlag.

Johansen, C. M., Sundbye, L. M. T. (2019) *Kvantitative og kvalitative metoder.*
<https://ndla.no/article/20755>

Johnston, M. W. & Marshall, G. W. (2022). *Sales Force Management*
(13.utgave) Routledge

Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt* (Norsk utgave) Pax Forlag

Karabay, G. (2022, 19. August) *A deep dive into lead scoring models.* Outfunnel.
<https://outfunnel.com/lead-scoring-models/>

Kolbeinstveit, L. (2022, 8 juni) *Effektivitet.* Civita.
<https://civita.no/politisk-ordbok/effektivitet/>

Lanseng, E., J. & Selnes, F. (2021). *Markedsføringsledelse* (1.utgave) Gyldendal

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2021) *Management Information Systems.*
Global Edition.

Markedspartner / Inboundbloggen (2018). *Hvordan bli en tankeleder innen ditt felt eller i din bransje?*
<https://blogg.markedspartner.no/hvordan-bli-en-tankeleder-innen-ditt-felt-eller-i-din-bransje>

Markedspartner (2023) *Din guide til ABM (Account Based Marketing)* Hentet 8.mai 2023 fra

<https://www.markedspartner.no/laeringscenter/temaer/din-guide-til-abm-account-based-marketing/>

McKinsey. (2020) *How COVID-19 changed the B2B-sales forever.*

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever#/>

Nes, E., H. & Sande, J.B. (2016). *Markedsføring på bedriftsmarkedet* (4.utgave) Universitetsforlaget.

Olsen, L. E., & Peretz, A. (2017). *Markedskommunikasjon.* (1.utgave) Fagbokforlaget.

Olseng, T. E. (2021, 20. Januar) *Segmentering og målgruppevalg.* NDLA.

<https://ndla.no/nb/subject:1:47678c7b-bc09-4fc8-b2d9-a2e3d709e105/topic:1:70dc6ab9-5c82-49d1-a71c-64afda657c0d/resource:f8d386e3-21b7-4a33-beae-729c8147e295>

Plaksij, Z. (2022). *CRM benefits: How CRM improves customer relationships.*

Superoffice <https://www.superoffice.com/blog/crm-benefits>

Salespipe (2023) *Everything to Know About Inbound Prospecting*

<https://salespipe.co/blog/inbound-prospecting>

SAP (2023) *Hva er CRM?*

<https://www.sap.com/norway/products/crm/what-is-crm.html>

Selnes, F. & Hagen, T. (2011). *Hvordan lykkes med CRM?*. Magma, 69 - 73.

<https://old.magma.no/hvordan-lykkes-med-crm>

Superoffice (2021, 05.mai). *Hva er CRM?*

<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-crm/>

Superoffice (2022, 21. Oktober) *CRM Benefits: 7 ways CRM improves customer relationships.* <https://www.superoffice.com/blog/crm-benefits/>

Superoffice (2023) *CRM styrker bedriftens kunderelasjoner.*
<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/crm-og-kunderelasjoner/>

Superoffice, (2023, 5. Mai) *Slik kan customer relationship management (crm) realisere vekstpotensialet i bedriften din.*
<https://www.superoffice.no/ressurser/artikler/hva-er-crm/>

8.0 Vedlegg

8.1 Figurliste:

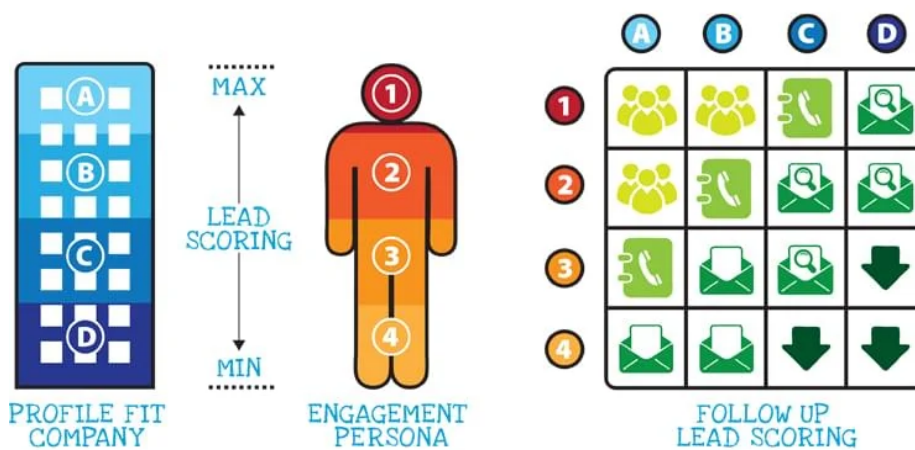
Figur 1 - Lead Scoring Model

Figur 2 - Fordeler ved bruk av CRM-systemer i prospektering

Figur 3 - Sammenhengsmodell

Figur 1 - Lead Scoring Model

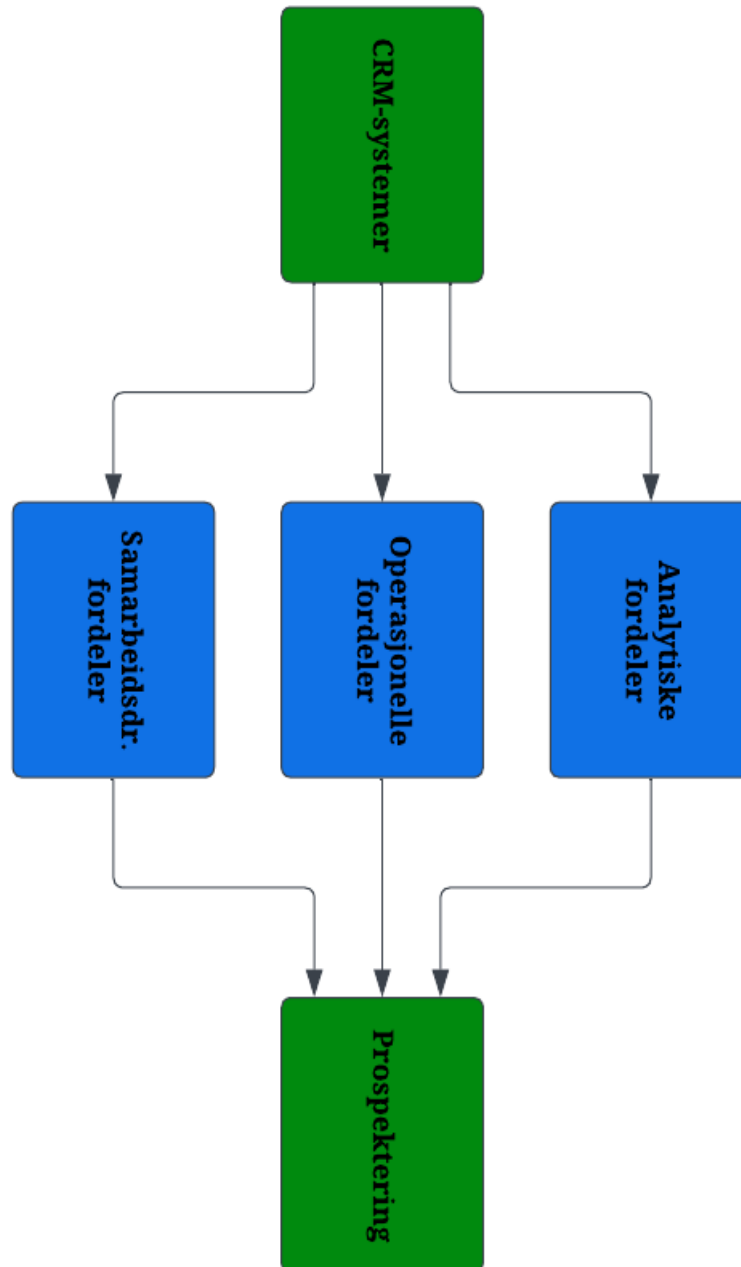
LEAD SCORING MODEL



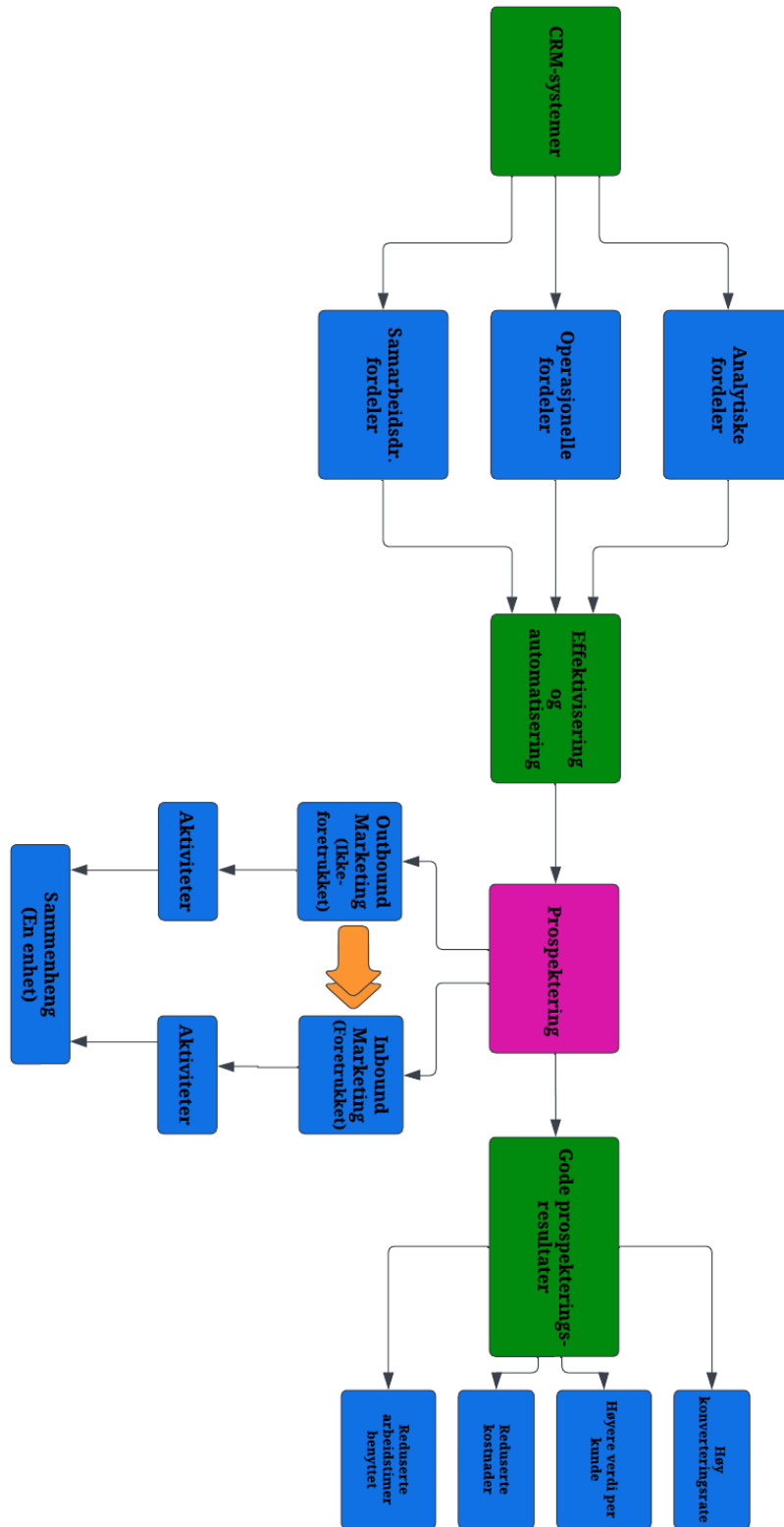
Yonatan, R. (2018) *Guide to Lead Scoring*. Saaslist. Hentet fra:

<https://saaslist.com/blog/guide-to-lead-scoring/>

Figur 2 - Fordeler ved bruk CRM-systemer i prospektering



Figur 3 - Sammenhengsmode



8.2 Intervjuguider:

Generell intervjuguide – versjon 1:

1. Hvilke utfordringer opplever dere i dag når det gjelder å identifisere potensielle kunder (prospektering)?
2. Bruker dere digitale CRM-systemer som en del av deres prospektering?

Egen intervjuguide basert på ja/nei i forrige spørsmål:

Hvis ja:

3. Hvilket/hvilke CRM-systemer bruker dere?
4. Hvordan bruker dere CRM-systemer?
5. Hvor lenge har dere gjort det?
6. Hvilken stilling har den i bedriften som utover dette? Hvilke kvalifikasjoner har han/hun?
7. Hvordan er den interne kompetansen om CRM? Jobber dere med å utvikle denne?
8. Jobber dere med CRM som en strategi i hele bedriften eller er det delegert til en spesifikk funksjon/stilling?
9. Hvor mye tid går med til det?
10. Hvilke resultater har dette gitt?
11. Hvilke fordeler ser dere at CRM-systemer har?
12. Noen funksjoner som er spesielt nyttige?
13. Finnes det noen ulemper ved CRM-systemer?

Hvis nei på spørsmål 2:

3. Er det noen spesiell grunn til at dere ikke bruker CRM-systemer?
4. Hvordan finner dere nye kunder?
5. Hvordan kontakter dere dem?
6. Har dere noe system for oversikt over kunder, evt. hvor lagrer dere det?
7. Hvem i bedriften jobber med dette (altså hvilken stilling og evt. kompetanse)?
8. Kunne dere ha sett for dere å bruke CRM-systemer i fremtiden?
Hvorfor/hvorfor ikke?

Intervjuguide gruppe A1 – versjon 1:

1. Kan du forklare kort hva et CRM-system er?
2. Hvilke utfordringer har bedrifter i dag når det gjelder å identifisere potensielle kunder (prospektering)?
3. Hvilke fordeler har det å bruke CRM-systemer i prospektering?
4. Hva tror du er grunnen til at ikke flere bruker CRM-systemer?
5. Hva kan være utfordringer for de som ønsker å bruke det, men ikke får det til?
6. Hvordan jobber dere med deres kunder?
7. Hva slags resultater har dette gitt for dem?
8. Hvordan jobber dere selv med CRM-systemer?
9. Er det noe spesielt man bør være oppmerksom på for bruk av CRM-systemer i tjenesteytende B2B-bedrifter, for eksempel konsulentselskaper? Hvordan skiller dette seg fra eksempelvis B2C eller fysiske produkter?

Generell intervjuguide – versjon 2 (endelig utkast):

1. Kan du fortelle kort om hvordan dere jobber med å identifisere potensielle kunder (prospektering)?
2. Er det noe spesifikt som fungerer bra eller eventuelt noe som ikke fungerer bra?
3. Hvordan kan man utøve god prospektering? Hvilke aktiviteter inngår i dette?
4. Bruker dere digitale CRM-systemer som en del av deres jobbing med salg og markedsføring?

Egen intervjuguide basert på ja/nei i forrige spørsmål:

Hvis ja:

5. Kan du fortelle kort om hvordan dere jobber med CRM-systemene deres?
6. Hvilke effekter opplever dere at dette har?
7. Bruker dere bevisst CRM-systemer som en del av deres prospektering?

7a (Ja på forrige spørsmål):

7a-1: Hvilke effekter har dette på prospekteringen?

7a-2: Har dere merket noen forskjell i resultatene ved å bruke CRM-systemer i prospekteringen?

7a-3: Er det noe spesifikt som fungerer bra eller som ikke fungerer bra?

7b (Nei på forrige spørsmål):

7b-1: Finnes det egenskaper ved CRM-systemet dere tenker kan ha positive effekter på prospekteringen deres?

7b-2: Hvordan kunne dere ha brukt CRM-systemet mer aktivt spesifikt for prospektering?

8. Jobber dere med Inbound Marketing som en del av deres strategi? Gjerne utdyp.

9. Hvordan er den omtrentlige fordelingen deres mellom Inbound og Outbound Marketing?

10. Hva er fordeler og ulemper ved Inbound Marketing?

11. Hva er fordeler og ulemper ved Outbound Marketing?

12. Hvordan kan man jobbe med dem om hverandre?

13. Hvordan kan CRM-systemer brukes spesifikt innen Inbound og Outbound Marketing?

14. Bruker dere noen andre metoder i prospektering, for å skape verdi for kundene deres?

Hvis nei på spørsmål 4:

5. Er det noen spesiell grunn til at dere ikke bruker CRM-systemer?

6. Hvilke fordeler og ulemper har CRM-systemer slik dere ser det?

6. Tror dere at CRM-systemer kunne ha blitt brukt i prospektering?

7. Hvilke effekter kunne dette i så fall hatt?

8. Har dere noe system for oversikt over kunder, evt. hvor lagrer dere det?

9. Kunne dere ha sett for dere å bruke CRM-systemer i fremtiden?

Hvorfor/hvorfor ikke?

10. Jobber dere med Inbound Marketing som en del av deres strategi? Gjerne utdyp.

11. Hvordan er den omtrentlige fordelingen deres mellom Inbound og Outbound Marketing?

12. Hva er fordeler og ulemper ved Inbound Marketing?

13. Hva er fordeler og ulemper ved Outbound Marketing?
14. Hvordan kan man jobbe med dem om hverandre?
15. Kunne CRM-systemer ha blitt brukt for å forbedre gjennomføringen av disse aktivitetene?
16. Bruker dere noen andre metoder i prospektering, for å skape verdi for kundene deres?

Intervjuguide gruppe A1 – versjon 2 (endelig utkast):

1. Kan du forklare kort hva prospektering er?
2. Hvordan kan man utøve god prospektering? Hvilke aktiviteter inngår i dette?
3. Kan du forklare kort hva et CRM-system er?
4. Hva er fordelene ved å bruke CRM-systemer?
5. Finnes det noen ulemper ved å bruke CRM-systemer?
6. Hvordan kan CRM-systemer brukes til å effektivisere og automatisere prospektering? Gjerne utdyp
7. Hva er fordelene ved å drive Inbound Marketing sammenliknet med Outbound Marketing?
8. Hvordan kan CRM-systemer brukes innen disse?
9. Finnes det andre metoder som kan brukes for effektiv prospektering?
10. Hva slags resultater har implementering av CRM-systemer gitt for deres kunder?
11. Hvordan jobber dere selv med prospektering og CRM-systemer?
12. Hva tror dere om fremtiden til prospektering og CRM-systemer?