

# Indhold

Forord . . . . .	11
Om forfatterne . . . . .	13

## **KAPITEL 1    DET STRATEGISKE PERSPEKTIV OG VIRKSOMHEDEN 15**

---

Strategi . . . . .	15
Strategi – indhold og proces . . . . .	16
Strategi i praksis . . . . .	16
Minicase: En sønderjysk kommune . . . . .	16
Minicase: Skanska . . . . .	17
Minicase: Danfoss . . . . .	18
Minicase: Aasum Maskinfabrik . . . . .	19
Minicase: Kvintet (Kansas) . . . . .	19
Mission og strategiske niveauer . . . . .	20
Konkurrencevilkår . . . . .	24
Key Account Management . . . . .	24
Organisk eller mekanistisk? . . . . .	27
Stakeholders . . . . .	28
Makrofaktorerne og deres betydning . . . . .	30
Politiske og juridiske faktorer . . . . .	31
Økonomiske faktorer . . . . .	31
Sociale og miljømæssige/kulturelle faktorer . . . . .	32
Teknologiske faktorer . . . . .	32
Konkurrence på brancheniveau . . . . .	32
Markedet . . . . .	34
Netværksperspektivet . . . . .	36



Segment 4: Salgsingeniøren . . . . .	70
Segment 5: Produktchefen . . . . .	71
Segment 6: Logistikingeniøren og indkøberen . . . . .	71
Øvelse: Karriereudvikling . . . . .	72

---

### **KAPITEL 3 MÅL, MÅLING OG MARKETING! 75**

Ingeniøren og måling . . . . .	75
Om begreberne . . . . .	76
Virksomhedsstyring og strategi . . . . .	77
Produktet eller ydelsen, vi måler på . . . . .	79
Forretningsmålene og marketingstrategi . . . . .	80
Minicase: SIKA FOOTWEAR. . . . .	81
Kendetegn for mål (smarte mål) . . . . .	83
Markedsstrategiens målområder . . . . .	83
Kundeopfattelser/omdømme, markedsposition/-andele . . . . .	84
Produkt-/serviceydelse, porteføljestyring . . . . .	86
Prissætning . . . . .	87
Kundeprofitabilitet . . . . .	88
Kanaludnyttelse – kanalstyrke. . . . .	88
Omsætning – indtjening . . . . .	90
Salgsfremmende foranstaltninger. . . . .	90
Marketingøkonomi . . . . .	91
Valg af mål og målområder. . . . .	92
Når måling er vanskelig . . . . .	93

---

### **KAPITEL 4 FORRETNINGSPROCESSERNE OG MARKETING 95**

Navlekiggeri eller sund fornuft? . . . . .	95
Tre metoder og fire forbedringsområder . . . . .	96
Typiske forretningsprocesser. . . . .	99
Værdikæderne og forretningsprocesserne . . . . .	100
Aktivitetsoptdeling af forretningsprocesserne . . . . .	101
Forretningsprocesser går på tværs. . . . .	102

## KAPITEL 5 RELATIONSMARKEDSFØRING 105

---

Relationsmarkedsføringens fremkomst . . . . .	106
Marketingområdets videre udvikling . . . . .	107
Definition og relevansen af relationsmarkedsføring samt strategisk analyse . . . . .	108
Virksomheden og dens relationer . . . . .	110
Relationsmarkedsføringens relevans . . . . .	111
For og imod relationsmarkedsføring . . . . .	112
Konkurrenternes adfærd . . . . .	112
Styring af organisationen . . . . .	112
Virksomhedens grundlag . . . . .	112
Vægtning af salgsindsatsen . . . . .	113
Ledelse af relationer . . . . .	114
Faseproblemer . . . . .	117
Relationer og kundeporteføljer . . . . .	118
Valg af konkurrenceparametre . . . . .	118
Institutionalisering . . . . .	118
Investeringer og skifteomkostninger . . . . .	118
Relationsbrud og strategisk relationsanalyse . . . . .	119
Samarbejdets udformning og segmentering . . . . .	120
Den relationsorienterede organisation . . . . .	123
Visualisering af relationer . . . . .	124
Skabelse af relationer . . . . .	124
Udvikling af relationer . . . . .	124
Fastholdelse af relationer . . . . .	124
Ændring af relationer . . . . .	125
Afbrydelse af relationer . . . . .	125
Segmentering af markedet . . . . .	125
Personligt salg og Key Account Management . . . . .	129
KAM i DK og USA . . . . .	131
Relationsmarkedsføringens begrænsninger . . . . .	132

## **KAPITEL 6 VIRKSOMHEDENS AFSÆTNINGSKANALER 135**

---

Mini-case: BoConcept . . . . .	136
Grundlæggende distributionsformer . . . . .	137
Den internationale afsætningskanal . . . . .	139
Export modes . . . . .	140
Intermediate modes . . . . .	140
Hierarchical modes . . . . .	143
Lokal og regional strategi . . . . .	144
Global strategi . . . . .	145
Den optimale afsætningskanal . . . . .	146
Bestemmelse af den optimale afsætningskanal . . . . .	146
Udvalg . . . . .	148
Leveringstid . . . . .	148
Beliggenhed . . . . .	148
Indkøbsmængde . . . . .	149
Service . . . . .	149
Information . . . . .	149
Image . . . . .	149
Segmentering . . . . .	149
Uddybning af distributionsfunktionerne . . . . .	152
Faser i opbygning af distributionskanaler . . . . .	153
Den mulige kanal . . . . .	156
Styring og kontrol af afsætningskanalens funktionsudførelse . . . . .	158
Belønningsmagt . . . . .	159
Afstraffelsesmagt . . . . .	160
Ekspertmagt . . . . .	160
Referencemagt . . . . .	161
Legitim magt . . . . .	161
Magt i afsætningskædens led . . . . .	162
Vertikal integration . . . . .	163

Består viden alene i afdækningen af universelle principper? . . . . .	165
Kan det betale sig at være ansvarlig? . . . . .	167
Ledelsesværktøjer . . . . .	167
Social ansvarlighed . . . . .	169
Er det godt at være fanget i et net? . . . . .	170
Netværkstilgangen . . . . .	171
Samarbejde. . . . .	172
Har spild noget med kundens behov at gøre? . . . . .	174
Det hele går så stærkt, men hvorfor er produktudvikling så inkrementel? . . . . .	176
Innovation . . . . .	177
Spredning af innovationer. . . . .	178
TQM-bølgen . . . . .	178
Er der ikke alt for meget fokus på entreprenøriel banebrydning? . . . . .	179
Markedsdannelser . . . . .	179
Kan føleri og oplevelser være vejen til forståelse af kunden? . . . . .	180
De bløde aspekter . . . . .	181
Grænserne er væk, men hvorfor er der så fortsat forskelle? . . . . .	182
Litteratur . . . . .	185
Indeks . . . . .	191

# Forord

”Ingeniører er og bliver tekniske nørdere!” Fordomme om ingeniører og deres rolle i arbejdslivet flourer. ”Strategisk udvikling i markedspektiv” har som ét af sine mål at give ingeniøren og den ingeniørstuderende viden, grundprincipper og metoder inden for emnefeltet, så fordomme bliver gjort til skamme. Det ønsker vi skal ske samtidig med, at virksomhederne eller de offentlige institutioner får styrket organisationernes kompetence til kvalitetsudvikling af afsætningsarbejde og servicetilbud.

Bogen indledes med en placering af marketing i et virksomhedsperspektiv. Det viser, at forskellige virksomheds- og institutionstyper har forskellige tilgange til afsætningsarbejdet, og at det afhænger af samspillet mellem interessenter i og uden for virksomhederne.

Ingeniørers roller og opgaver er under ændring ikke mindst bestemt af ændrede betingelser for vækst og udvikling. Bogen omtaler en vifte af arbejdsopgaver, som er eller bliver hverdag for ingeniører.

Målene for de ændrede arbejdsopgaver må formuleres for at give både virksomhed og ingeniører retning og succes. Bogen introducerer metoder og værktøjer til det specielt inden for marketingområdet.

Marketing fremtræder aldrig som en disciplin adskilt fra øvrige forretningsprocesser. Ingeniøren har en rolle som støtte til at skabe fælles forståelse for sammenhængen mellem virksomhedens eller institutionens forretningsprocesser. Forretningsprocesserne kendetegnes ved at skabe værdi for kunder, brugere og/eller klienter.

Aftagerne af produkter eller services er knyttet til virksomheden gennem forskellige netværksrelationer og distributionskanaler. Karakteren af produkter, markeder og kundesegmenter er med til at bestemme valget af relationer. Bevidste valg styrker virksomhederne og institutionerne, og der findes metoder og teorier til disse valg.

Med baggrund i de senere års teoriudvikling og egne erfaringer fra nationalt og internationalt arbejdende virksomheders marketingarbejde peger vi på tendenser, som er udfordringer for fremtidens ingeniører. Bogen henvender sig til ingeniørstuderende på alle niveauer inden for fagområderne strategi og marketing. Endvidere er det vores ønske, at også den mere erfarne ingeniør kan hente idéer fra nyere forskning og fra praksis.

Tak til de omtalte virksomheder, der har inspireret med eksempler og til forlaget for udvist tålmodighed.

Per Vagn Freytag, Jørnn Ladegaard og Jan Bendix  
December 2008