

Internationale markedsføringsstrategier for nicheprodukter

Af Allan T. Skaalum & Brian Thostrup

Resumé

I artiklen opstilles en markedsføringsstrategi for en typisk dansk nicheproducent. Udgangspunktet for markedsføringsstrategien er de særlige karakteristika, som skal gælde for nichevirksomheders strategiske dispositioner og de forhold, som er gældende på nichemarkederne.

Faktorer, som har betydning for nichevirksomheders strategiske orientering, knytter sig til konkurrencemæssige fordele, barrierer, fokusstrategier og specialisering. Faktorer, som kendetegner nichen, knytter sig – alt efter hvordan nichen defineres – til nicheproduktet og nichekundernes købsadfærd.

Markedsføringens fundament er betragtninger omkring interaktionen mellem køber og sælger, innovationer og vidensopbygning samt kundens interesse i en tæt interaktion.

Den anbefalede markedsføringsstrategi er udarbejdet på baggrund af de resultater, som er fundet ved analysen af faktorerne strategi, niche og markedsføring. Der afrundes med nogle synspunkter vedrørende markedsføringsstrategiens anvendelsesmuligheder.

Artiklen bygger på resultaterne af forfatterens kandidatafhandling af samme navn som artiklen.

1. Indledning

Baggrunden for artiklen er de senere års debat om Danmarks konkurrenceevne, og i forlængelse heraf diskussionen om manglen på store virksomheder i Danmark samt de danske virksomheders påståede generelt mangelfulde internationale markedsføring. Årsagen til sidstnævnte forhold har ofte været anført som værende den, at de danske virksomheder typisk er mindre og mellemstore, og at de

opererer på nicher, hvorved de af ressource-mæssige grunde ikke kan håndtere en mere intensiv markedsføring.

Som eksponent for disse forhold kan fremhæves den danske elektronikindustri (DEI). Branchen er kendetegnet ved overvejende at bestå af mindre og mellemstore virksomheder, at eksportkvoten er på 80-90%, samt at hver virksomhed betjener et betydeligt antal markeder, jf. BIS Mackintosh (1988).

I artiklen angives hvilke kompetencer, nichevirksomheder skal være i besiddelse af for at kunne udvikle og fastholde en passende strategisk profil for nicher – herunder specielt hvilke markedsføringsstrategier der skal anvendes for at opnå en forbedret konkurrencemæssig position.

Analysen er baseret på teoretiske overvejelser om strategier, nicher og markedsføring, og er suppleret med empiriske undersøgelser af fem danske elektronikvirksomheder og data fra DEI. Betragtningensniveauet er på det strategiske plan.

2. Centrale faktorer

Som det fremgår af indledningen står tre faktorer centralt. Disse er som følger:

- Strategi
- Niche
- Markedsføring

Omkring disse tre faktorer har vi konstrueret en model for påvirkende faktorer ved niche-markedsføring: Nichemodellen. For fuldstændighedens skyld har vi også medtaget den

Internationale markedsføringsstrategier for nicheprodukter

Af Allan T. Skaalum & Brian Thostrup

Resumé

I artiklen opstilles en markedsføringsstrategi for en typisk dansk nicheproducent. Udgangspunktet for markedsføringsstrategien er de særlige karakteristika, som skal gælde for nichevirksomheders strategiske dispositioner og de forhold, som er gældende på nichemarkederne.

Faktorer, som har betydning for nichevirksomheders strategiske orientering, knytter sig til konkurrencemæssige fordele, barrierer, fokusstrategier og specialisering. Faktorer, som kendetegner nichen, knytter sig – alt efter hvordan nichen defineres – til nicheproduktet og nichekundernes købsadfærd.

Markedsføringens fundament er betragtninger omkring interaktionen mellem køber og sælger, innovationer og vidensopbygning samt kundens interesse i en tæt interaktion.

Den anbefalede markedsføringsstrategi er udarbejdet på baggrund af de resultater, som er fundet ved analysen af faktorerne strategi, niche og markedsføring. Der afrundes med nogle synspunkter vedrørende markedsføringsstrategiens anvendelsesmuligheder.

Artiklen bygger på resultaterne af forfatterens kandidatafhandling af samme navn som artiklen.

1. Indledning

Baggrunden for artiklen er de senere års debat om Danmarks konkurrenceevne, og i forlængelse heraf diskussionen om manglen på store virksomheder i Danmark samt de danske virksomheders påståede generelt mangelfulde internationale markedsføring. Årsagen til sidstnævnte forhold har ofte været anført som værende den, at de danske virksomheder typisk er mindre og mellemstore, og at de

opererer på nicher, hvorved de af ressource-mæssige grunde ikke kan håndtere en mere intensiv markedsføring.

Som eksponent for disse forhold kan fremhæves den danske elektronikindustri (DEI). Branchen er kendetegnet ved overvejende at bestå af mindre og mellemstore virksomheder, at eksportkvoten er på 80-90%, samt at hver virksomhed betjener et betydeligt antal markeder, jf. BIS Mackintosh (1988).

I artiklen angives hvilke kompetencer, nichevirksomheder skal være i besiddelse af for at kunne udvikle og fastholde en passende strategisk profil for nicher – herunder specielt hvilke markedsføringsstrategier der skal anvendes for at opnå en forbedret konkurrencemæssig position.

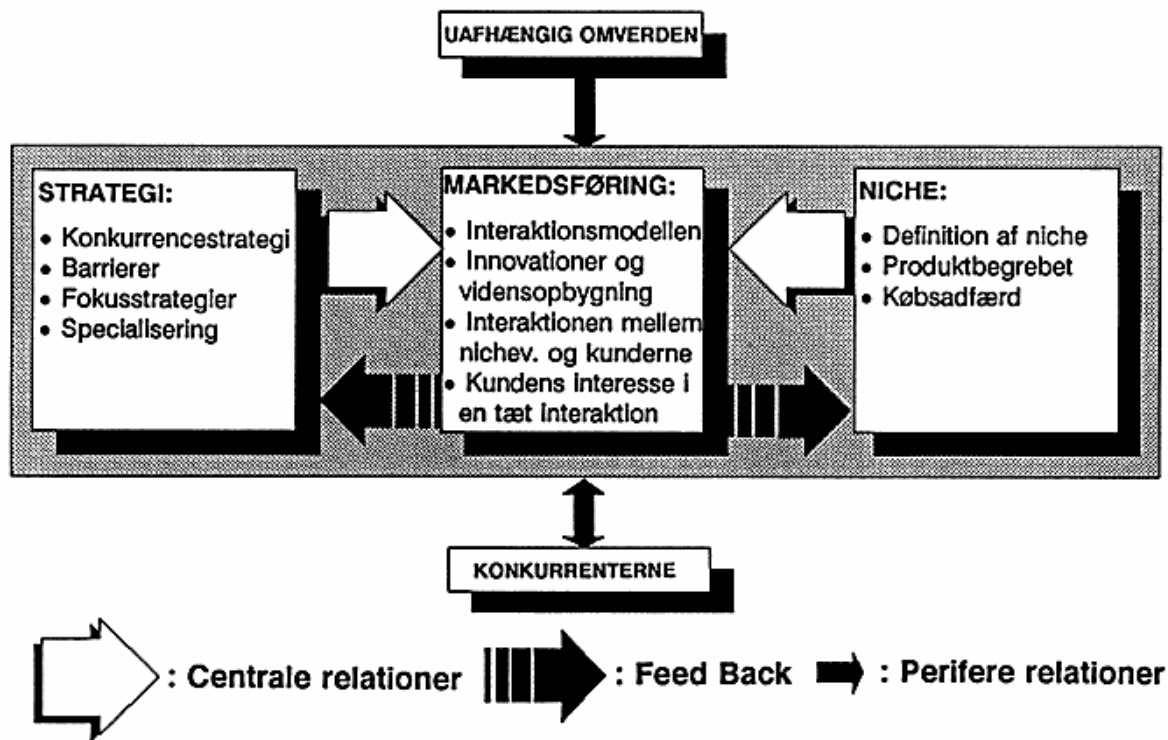
Analysen er baseret på teoretiske overvejelser om strategier, nicher og markedsføring, og er suppleret med empiriske undersøgelser af fem danske elektronikvirksomheder og data fra DEI. Betragtningensniveauet er på det strategiske plan.

2. Centrale faktorer

Som det fremgår af indledningen står tre faktorer centralt. Disse er som følger:

- Strategi
- Niche
- Markedsføring

Omkring disse tre faktorer har vi konstrueret en model for påvirkende faktorer ved niche-markedsføring: Nichemodellen. For fuldstændighedens skyld har vi også medtaget den



Figur 1: Nichemodellen.

uafhængige omverden samt nuværende og potentielle konkurrenter som faktorer, dog af en mere perifer betydning.

De fem faktorer er vist i ovenstående model, som illustrerer hvorledes primært faktorer fra strategi og niche, og sekundært fra den uafhængige omverden og konkurrenterne påvirker nichevirksomheders interaktion (markedsføring) med nichekunderne.

Modellen illustrerer samtidig at erfaringer fra interaktionen inddrages til modifikation af nichevirksomhedernes strategi og nichekundernes købsadfærd. De centrale faktorer er opdelt i delementer, som tilsammen fastlægger den pågældende faktors indflydelse.

3. Strategi

Orienteringen mod nicher er oftest resultatet af en bevidst valgt strategi fra nichevirksomhedens side. Denne strategi skal have til for-

mål at give nichevirksomheden de kompetencer eller forudsætninger, som er nødvendige for at kunne betjene nicher.

De kompetencer omkring specialiseret viden, som nichevirksomhederne skal være i besiddelse af, er:

- specialiseret viden på produktområdet
- specialiseret viden på procesområdet
- specialiseret viden på markedsområdet

I de ovennævnte kompetencer ligger samtidig kernen i nichevirksomhedernes konkurrencemæssige fordele.

Den specialiserede viden gør, at nichevirksomheder praktiserer en fokusstrategi, jf. Porter (1980), hvor det primære strategiske mål er at producere differentierede produkter til dele af markedet. Nichevirksomhedernes specialiserede og relativt fleksible produktionsapparat sætter dem i stand til at kundetilpasse og nærmest skræddersy de enkelte pro-

dukter efter kundernes behov, hvilket styrker kundeloyaliteten. Dog kan nationale præferencer på enkelte eksportmarkeder være en mere udslagsgivende faktor mht. leverandørvalg end den værdi, som nicheprodukterne kan give køberen.

Nichevirksomhedernes specialisering medfører, at de vigtigste barrierer – lige med undtagelse af subjektivt begrundede barrierer fra køberens side – kan karakteriseres som mobilitetsbarrierer, hvor konkurrencen inden for den strategiske gruppe er en betydeligt større trussel end konkurrencen udefra (fra andre delbrancher, nye indtrængere og substitutter), jf. Porter (1980). Produkt- og markedsspecialiseringen er medvirkende til at antallet af konkurrenter begrænses.

I virksomhedernes dynamiske omgivelser er der et stadigt behov for ændringer på produkt-, proces- og markedsområdet. Den løbende vidensopbygning, som er nødvendig for at nichevirksomhederne kan leve op til kundernes behov, skal de tilegne sig gennem tæt kontakt til markedet. Hvis nichevirksomheder gennem tæt kontakt med kunderne hele tiden kan vedligeholde deres viden, har de skabt et fornuftigt grundlag for en markedsførende position på deres specialiserede områder.

For at kunne kombinere viden om markedsbehovene med nichevirksomhederens teknologiske formåen til udvikling af nicheprodukter, må virksomhederne have en vis fleksibilitetskompetence. Uden denne fleksibilitet vil nichevirksomhederne ikke være i stand til at udvikle produkter, som kan give kunderne en bedre behovsdækning end den, de kan opnå gennem standardprodukter.

4. Niche

Vi har valgt at definere en niche som en homogen gruppe af nuværende og potentielle købere i et segment, som efterspørger produkter, der eventuelt gennem individuel tilpasning til kunderne dækker mere specifikke behov end standardprodukter til samme formål/funktion. De efterspurgte produkter er

højt specialiserede i forhold til standardprodukterne, og producenter til disse markeder beskytter deres markedsposition ved hjælp af barrierer.

Ved valg af niche skal nichevirksomheder være bevidste omkring nichernes størrelse og afsætningsmuligheder samt rentabiliteten, cfr. Bonoma & Shapiro (1984).

Foruden deres mere specifikke behovsdækning karakteriseres nicheprodukterne ved at være af høj kvalitet og at have en lang fysisk levetid ifølge de interviewede nichevirksomheder. Det udvidede produkt tillægges også en vis betydning.

Kundeloyaliteten viser sig i høj grad at karakterisere købsadfærden. Men da købet fra nichevirksomhederne i fleste tilfælde ikke er rutinebeslutninger grundet de specialiserede leverancer, som nichevirksomheder får ordrer på, vil kun to købsituationer være relevante i forhold til nichekunder, nemlig nykøb og en sammensmeltning af genkøb og rutinekøb. (Se Nielsen (1985)).

Gemünden (1986) gør opmærksom på, at flere forfattere med udgangspunkt i interaktionen mellem den sælgende virksomhed og købscentret har påvist, at der i købscentret er individer, som har magt og/eller viden til at få en innovation accepteret i købscentret. Disse individer benævnes hhv. »promotor by power« og »promotor by know-how«, og har ud fra vores analyse de vigtigste roller i købscentret med hensyn til køb af nicheprodukter.

Nichevirksomhedernes kontaktperson i købervirksomheden er ifølge vores casevirksomheder for det meste en overordnet tekniker, og denne har derved rollen som »promotor by know-how«. Personer, som har magt til at afslutte en handel – dette kan være den samme tekniker, som er »promotor by know-how« eller personer fra den øverste ledelse – har rollen som »promotor by power«.

Når »promotor«-rollerne har så stor betydning, samtidig som tæt kontakt mellem virksomhederne og høj grad af loyalitet præger købsadfærden, får sociale relationer og individuelle faktorer stor betydning for nichevirksomhedernes afsætningsmuligheder.

Af påvirkende omverdensfaktorer på eksportmarkederne bliver specielt de teknologiske, økonomiske, kulturelle og sproglige forskelle fremhævet som vigtige, hvilket medfører, at disse faktorer tilhører den relevante uafhængige omverden, jf. Aaker (1984).

5. Markedsføring

Nichevirksomheder og nichekunder interagerer via den industrielle markedsføring og indkøb, der kan betragtes som en interaktion mellem to aktive parter, jf. Håkansson & Johansson (1985).

En vigtig faktor i nichevirksomheders innovationsprocesser er den lærdomsbaserede viden. Trial-and-error forsøg anvendes således i stor udstrækning af nichevirksomhederne i forbindelse med udviklingen af nye produkter. Nichevirksomheder besidder en høj teknologisk viden. Denne viden relaterer sig ikke blot til produktet som sådan, men også til produktionsprocessen.

Nichevirksomhedernes kontakt med kunderne i forbindelse med udviklingen af innovationer er vigtig, forstået på den måde, at kunderne informerer nichevirksomheden om ikke dækkede behov, samt om deres erfaringer med allerede erhvervede produkter, jf. Bender (1986) og Valentin (1989). Vores casevirksomheder påpegede, at der kun i ganske få tilfælde forekommer et egentligt samarbejde mellem nichevirksomheder og kunderne omkring frembringelse af en innovation.

Nichevirksomheder har ikke behov for en specielt tæt kontakt til leverandørerne, selv om en vis kontakt med leverandørerne ikke anses som helt uvæsentlig. Således samarbejder ingen af de analyserede nichevirksomheder med leverandørerne med henblik på udviklingen af komponenter specielt til dem, samtidig som det ikke er vanskeligt for nichevirksomhederne at holde sig orienteret om komponentmarkedet, selv uden at have tæt kontakt med leverandørerne.

En tæt interaktion mellem køber og sælger er en vigtig forudsætning for salg af niche-

produkter, og den empiriske analyse viste, at nichekunderne generelt synes villige til at indgå i tætte og langvarige relationer med nichevirksomhederne.

Anvendelsen af agenter eller mellemhandlere hæmmer i væsentlig grad en tæt kontakt mellem nichevirksomheder og kunder. Der er således en klar tendens til, at nichevirksomhederne har størst succes på markeder, hvor de selv varetager afsætningen.

6. Markedsføringsstrategien

Ved udformning af de konkrete markedsføringsplaner for nichevirksomheder, bør der, hvilket i øvrigt også gælder for andre producerende virksomheder, tages udgangspunkt i en analyse af de fem konkurrencekræfter, jf. Porter (1980), samt relevante dele af den uafhængige omverden. For internationalt orienterede nichevirksomheder består den uafhængige omverden af teknologiske, økonomiske, kulturelle og sproglige forskelle.

Produktudformningen udgør en afgørende handlingsparameter i relation til udarbejdelsen af markedsføringsstrategier til nicheprodukter, idet det er udviklingen og udformningen af det fysiske produkt, som fastlægger produktets nicheorientering. Nichevirksomhederne må derfor sikre sig, at de materielle kendetegn ved produkterne er således udformet, at de giver nichekunderne en bedre behovsdækning end den, de kan opnå gennem anvendelsen af standardprodukter. Det følger heraf, at nichevirksomhederne kontinuerligt må udvikle sine produkter og være i stand til at foretage de individuelle tilpasninger, som kunderne eventuelt måtte ønske, dvs. at have et tilpas dybt sortiment.

Fremstillingen af nicheprodukterne kræver, at nichevirksomhederne konstant er på forkant med den teknologiske udvikling inden for de pågældende produktkategorier, hvilket gør nicheprodukterne vidensintensive. For at kunne fastholde og udbygge deres position på den teknologiske forfront, må nichevirksomhederne derfor sørge for en løbende informationsindhentning og vidensop-

bygning om de teknologiske muligheder på den ene side, og om kundernes behov på den anden side. Disse informationer udgør de vigtigste elementer i nichevirksomhedernes evne til at kombinere de teknologiske muligheder med kundernes behov, jf. Bender (1986).

Nichevirksomhederne bør, grundet de dynamiske omgivelser kombineret med nicheprodukternes vidensintensitet og høje teknologiske indhold, arbejde mod skabelsen af tætte og langvarige relationer med kunderne. Vores empiriske analyse ligger således på linie med de betragtninger omkring nødvendigheden af en tæt interaktion mellem køber og sælger, som bl.a. er fremsat af Hägg & Johanson (1982), Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982) og Peters & Waterman (1988). Tætte relationer med kunderne vil sætte nichevirksomhederne bedre i stand til ikke blot at kunne imødekomme kundernes nuværende behov, men ikke mindst også at komme de fremtidige behov i forkøbet, og dermed fastholdes deres – i forhold til standardproduktets – mere specifikke behovsdækning.

Midlerne til opbyggelsen af de tætte relationer til nichekunderne ligger, ud over produktets karakteristika, i grundparametrene: service og distributionskanaler, samt i kontaktparametre og til dels i prisen.

Særlig vigtig for relationsopbygningen er det personlige salgssarbejde og de øvrige personlige kontakter mellem sælger og køber. Nichevirksomheder bør derfor indskrænke deres brug af eksterne distributionskanaler så som agenter og mellemhandlere og selv i det videst mulige omfang forestå salget og den øvrige kontakt til kunderne, herunder servicen. Af serviceparametrene er det særligt den tekniske rådgivning, som umiddelbart påvirker relationsopbygningen, mens andre serviceparametre primært skal rettes mod at reducere den risikoplevelse, der findes i købscentre, jf. Shanklin & Ryans (1984).

Er nichevirksomhederne økonomisk stærke nok, kan de vælge at etablere sig på eksportmarkederne for at opretholde den tætte kontakt med kunderne. På den måde

kan virksomhederne samtidig omgå den barriere, som består af nationale præferencer på de enkelte markeder.

De markeder, som nichevirksomhederne ikke kan betjene profitabelt, grundet omkostningerne ved opbygningen af tætte relationer, skal ikke opgives, forudsat betjening af disse markeder gennem agenter eller mellemhandlere stadig vil være lønsom for nichevirksomhederne.

En måde, nichevirksomhederne kan komme rundt om problematikken vedrørende begrænsede ressourcer til relationsopbygning, er ved at etablere samarbejde med andre ikke-konkurrerende virksomheder om fælles markedsføringsfunktion på eksportmarkederne, jf. Porter & Fuller (1986) og Root (1987). Ved denne ordning kan nichevirksomheder udnytte andre virksomheders viden og konkurrencemæssige position på det pågældende marked, ligesom penetreringen af markedet kan foretages inden for en økonomisk ramme, som nichevirksomhederne kan honorere.

Nichevirksomheder må i deres prispolitik tage højde for den specielle problematik, der kan opstå mellem kundernes indkøbsafdelinger og de teknikere, der varetager kontakten til nichevirksomhederne. Det kan således forekomme, at når indkøbsafdelingerne skal konfirmere købsbeslutningen, vil de søge at vise deres værd ved at presse prisen, hvilket nichevirksomhederne må være opmærksomme på.

Det fremstår som et generelt træk ved ovenstående, at et nødvendigt element ved nichemarkedsføring er, at der hele tiden sker en koordinering af F&U-, produktions- og markedsføringsaktiviteter.

7. Markedsføringsstrategiens praktiske implikationer

Anvendelsen af nichemodellen som analyse- og beslutningsredskab vil efter vores mening kunne øge nichevirksomhedernes opmærksomhed og forståelse for de væsentligste elementer i nichemarkedsføring og deres indbyrdes sammenhænge.

For så vidt angår vores forslag til markedsføringsstrategi, er den som nævnt udarbejdet ud fra et strategisk betragtningniveau, og er af generel karakter. Hver nichevirksomhed må derfor selv foretage de nærmere analyser af de specifikke forhold, som kendetegner netop dem, og på denne baggrund udarbejde deres markedsføringsplaner. Det er vores anbefaling, at disse planer bør følge retningslinjerne fra vores markedsføringsstrategiforslag.

Med hensyn til resultaternes anvendelighed for andre brancher end DEI, kan dette anskues ud fra to indfaldsvinkler: selve niche-modellen og det anviste markedsføringsstrategiforslag. Det er vores opfattelse, at niche-modellen kan gælde for andre brancher, hvor produkterne kendetegnes ved deres høje teknologiske indhold.

Vurderingen af anvendelsen af markedsføringsstrategiforslaget i andre brancher må tage udgangspunkt i de karakteristika, som kendetegner nicher i den pågældende branche. Dette skyldes, at den endelige parameterfastlæggelse nødvendigvis må respektere særlige forhold, der måtte gælde i den givne branche. Er disse forhold overensstemmende med de karakteristika, som lægges til grund for vores parametervalg, vil vores markedsføringsstrategiforslag umiddelbart kunne overføres til de pågældende brancher.

Summary:

The paper advances a marketing strategy for a typical niche producer in Denmark. The bases of the marketing strategy are the characteristics, specific to the strategic measures of niche companies, and the conditions applicable on the niche markets.

Factors of importance to the strategic orientation of niche companies are related to competitive advantages, barriers, focus strategies and specialisation. The factors characterising the niche will relate to the niche product and the buyer behaviour of the niche customers, dependent on the definition of the niche.

The basics of this marketing strategy are reflections on the interaction of buyer and seller, innovations and the building up of knowledge and customer interest in close interaction.

The recommended marketing strategy has been formed on the basis of the results of the analysis of the strategy, niche and marketing factors. In conclusion some viewpoints are offered on the possible applications of the marketing strategy. The paper is based on the results presented by the authors in their postgraduate thesis.

Litteratur

Aaker, David A. (1984). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.

Bender, Horst O. (1986). *High Technology Marketing*. I: Klaus Backhaus & David T. Wilson (red.), *Industrial Marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag.

BIS Mackintosh (1988). *A Growth Strategy for The Danish Electronics Industry*. København, Confidential Report.

Bonoma, Thomas V. & Benson, P. Shapiro (1984). *Evaluating Market Segmentation Approaches*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 13, pp. 257-268.

Gemünden, Hans Georg (1986). *Promotors - Key Persons for the Development and Marketing of Innovative Industrial Products*. I: Klaus Backhaus & David T. Wilson (red.), *Industrial Marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Hammarkvist, Karl-Oluf, Håkan Håkansson & Lars-Gunnar Mattsson (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö. Liber Förlag.

Hägg, Ingemund & Jan Johanson (1982). *Företag i nätverk*. Stockholm: SN & S.

Håkansson, Håkan & Jan Johansson (1985). *Masterutbildning för industriell, internationell marknadsföring*. I: Håkan Håkansson & Jan Johansson (red.) *Internationella kundstrategier*. Malmö: Liber Förlag.

Nielsen, Orla (1985). *Organisationers købsadfærd i grundtræk*. København: Samfundslitteratur.

Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman (1988). *Hvad gør de bedste bedre?* København: Schultz.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. & Mark B. Fuller (1986). *Coalitions and Global Strategy*. I: Michael E. Porter (red.), *Competition in Global Industries*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Root, Franklin R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

For så vidt angår vores forslag til markedsføringsstrategi, er den som nævnt udarbejdet ud fra et strategisk betragtningniveau, og er af generel karakter. Hver nichevirksomhed må derfor selv foretage de nærmere analyser af de specifikke forhold, som kendetegner netop dem, og på denne baggrund udarbejde deres markedsføringsplaner. Det er vores anbefaling, at disse planer bør følge retningslinjerne fra vores markedsføringsstrategiforslag.

Med hensyn til resultaternes anvendelighed for andre brancher end DEI, kan dette anskues ud fra to indfaldsvinkler: selve niche-modellen og det anviste markedsføringsstrategiforslag. Det er vores opfattelse, at niche-modellen kan gælde for andre brancher, hvor produkterne kendetegnes ved deres høje teknologiske indhold.

Vurderingen af anvendelsen af markedsføringsstrategiforslaget i andre brancher må tage udgangspunkt i de karakteristika, som kendetegner nicher i den pågældende branche. Dette skyldes, at den endelige parameterfastlæggelse nødvendigvis må respektere særlige forhold, der måtte gælde i den givne branche. Er disse forhold overensstemmende med de karakteristika, som lægges til grund for vores parametervalg, vil vores markedsføringsstrategiforslag umiddelbart kunne overføres til de pågældende brancher.

Summary:

The paper advances a marketing strategy for a typical niche producer in Denmark. The bases of the marketing strategy are the characteristics, specific to the strategic measures of niche companies, and the conditions applicable on the niche markets.

Factors of importance to the strategic orientation of niche companies are related to competitive advantages, barriers, focus strategies and specialisation. The factors characterising the niche will relate to the niche product and the buyer behaviour of the niche customers, dependent on the definition of the niche.

The basics of this marketing strategy are reflections on the interaction of buyer and seller, innovations and the building up of knowledge and customer interest in close interaction.

The recommended marketing strategy has been formed on the basis of the results of the analysis of the strategy, niche and marketing factors. In conclusion some viewpoints are offered on the possible applications of the marketing strategy. The paper is based on the results presented by the authors in their postgraduate thesis.

Litteratur

Aaker, David A. (1984). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons.

Bender, Horst O. (1986). *High Technology Marketing*. I: Klaus Backhaus & David T. Wilson (red.), *Industrial Marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag.

BIS Mackintosh (1988). *A Growth Strategy for The Danish Electronics Industry*. København, Confidential Report.

Bonoma, Thomas V. & Benson, P. Shapiro (1984). *Evaluating Market Segmentation Approaches*. *Industrial Marketing Management*. Vol. 13, pp. 257-268.

Gemünden, Hans Georg (1986). *Promotors - Key Persons for the Development and Marketing of Innovative Industrial Products*. I: Klaus Backhaus & David T. Wilson (red.), *Industrial Marketing*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Hammarkvist, Karl-Oluf, Håkan Håkansson & Lars-Gunnar Mattsson (1982). *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Malmö. Liber Förlag.

Hägg, Ingemund & Jan Johanson (1982). *Företag i nätverk*. Stockholm: SN & S.

Håkansson, Håkan & Jan Johansson (1985). *Masterutbildning för industriell, internationell marknadsföring*. I: Håkan Håkansson & Jan Johansson (red.) *Internationella kundstrategier*. Malmö: Liber Förlag.

Nielsen, Orla (1985). *Organisationers købsadfærd i grundtræk*. København: Samfundslitteratur.

Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman (1988). *Hvad gør de bedste bedre?* København: Schultz.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. & Mark B. Fuller (1986). *Coalitions and Global Strategy*. I: Michael E. Porter (red.), *Competition in Global Industries*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Root, Franklin R. (1987). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Shanklin, William L. & John K. Ryans (1984). *Marketing High Technology*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Valentin, Finn (1989). When companies Learn: Innovations and the Generation of Knowledge in Small and Medium Sized Danish Enterprises. I: Finn Borum & Peer Hull Kristensen (red.). *Technological Innovation and Organizational Change - Danish*

Patterns of Knowledge, Networks and Culture. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

* Artiklen udspringer fra cand.merc. kandidatafhandlingen: »Internationale markedsføringsstrategier for nicheprodukter« af Allan T. Skaalum & Brian Thostrup (1991). København: Institut for Afsetningsøkonomi, Handelshøjskolen. Afhandlingen er fortrolig.