

En begrebsramme omkring Key Account Management og Trade Marketing

Udvikling af en teoretisk ramme til brug for analyse, beskrivelse og udvikling.

Af Mogens Bjerre

Resumé

Denne artikel er skrevet på baggrund af et erhvervsforskerprojekt ved Institut for Afsætningsøkonomi ved Handelshøjskolen i København. Artiklen redegør derfor for forskningsprojektets baggrund, de centrale forskningsspørgsmål, de fundne konklusioner og ikke mindst de fremtidige perspektiver.

Projektets baggrund

Beskrivelser og omtaler af begreberne key account management og trade marketing er typisk ganske præcise, klare og enkle. Begge begreber blev introduceret i dagligvaresektoren, også kaldet Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sektoren i 1970'erne i USA og i 1980'erne Europa (Randall, 1994). Hovedparten af disse værktøjer og metoder var oprindeligt udviklet i andre business-to-business sektorer som fx IT-sektoren (Langdon, 1995).

Dagligvaresektoren har været præget af et faldende antal detaillister og har resulteret i, at mange leverandører i begyndelsen af 1990'erne anerkendte behovet for at håndtere disse detailhandelskunder individuelt (Randall, 1994). Det er således ikke ualmindeligt, at leverandøren står over for en 80/20 regel (Barret, 1986) - 80 % af omsætningen stammer fra 20 % af kunderne, og nogle står endda over for en 50/5 regel (Miller & Heimann, 1991), og

En begrebsramme omkring Key Account Management og Trade Marketing

Udvikling af en teoretisk ramme til brug for analyse, beskrivelse og udvikling.

Af Mogens Bjerre

Resumé

Denne artikel er skrevet på baggrund af et erhvervsforskerprojekt ved Institut for Afsætningsøkonomi ved Handelshøjskolen i København. Artiklen redegør derfor for forskningsprojektets baggrund, de centrale forskningsspørgsmål, de fundne konklusioner og ikke mindst de fremtidige perspektiver.

Projektets baggrund

Beskrivelser og omtaler af begreberne key account management og trade marketing er typisk ganske præcise, klare og enkle. Begge begreber blev introduceret i dagligvaresektoren, også kaldet Fast Moving Consumer Goods (FMCG) sektoren i 1970'erne i USA og i 1980'erne Europa (Randall, 1994). Hovedparten af disse værktøjer og metoder var oprindeligt udviklet i andre business-to-business sektorer som fx IT-sektoren (Langdon, 1995).

Dagligvaresektoren har været præget af et faldende antal detaillister og har resulteret i, at mange leverandører i begyndelsen af 1990'erne anerkendte behovet for at håndtere disse detailhandelskunder individuelt (Randall, 1994). Det er således ikke ualmindeligt, at leverandøren står over for en 80/20 regel (Barret, 1986) - 80 % af omsætningen stammer fra 20 % af kunderne, og nogle står endda over for en 50/5 regel (Miller & Heimann, 1991), og

andre over for en 90/10 regel. Analysevirksomheden AC Nielsen offentliggjorde en analyse i 1993, i hvilken det fremgik, at de 10 største detaillister i hvert enkelt af de europæiske lande, repræsenterede mere end 50 % af den samlede dagligvareomsætning.

Samtidig med koncentrationen blandt detaillisterne øges påbegynder de en udvikling af både marketing – og positioneringsstrategier. Dette markerer en væsentligt ændring i detaillisternes egenopfattelse (Ring and Tigert, 1995). Ændringen består i, at detaillisterne ændres fra at betragte sig selv som distributionskanaler, der sælger hvad deres kunder efterspørger, til at betragte sig selv som mærkevarer, der tiltrækker bestemte forbrugersegmenter og opfylder netop deres behov (Corstjens and Corstjens, 1995). Detaillisterne begynder dermed at konkurrere med leverandørerne om forbrugernes opmærksomhed.

Detaillisternes øgede anvendelse af marketing og -positioneringsstrategier betød også, at leverandørerne ikke længere alene styrer marketingparametrene, ofte samlet refereret til som de 4 P'er – pris, produkt, promotion og plads (McCarthy, 1960). Styringen er ofte delt mellem leverandørerne og detaillisterne, eller er endog overtaget af detaillisten.

Som eksempler kan nævnes, at det er detaillisten der fastsætter prisen til forbrugerne – dog kan leverandøren foreslå en pris; det er detaillisterne, der fastsætter produktet i form af sortimentet – uanset hvilke præferencer leverandøren har; det er detaillisten der fastsætter indhold og timing af promotion aktiviteterne – såvel egne som leverandørernes; og endelig det

er detaillisten der afgør hvilke kategori produktet bliver placeret i – uanset hvilke præferencer leverandøren har

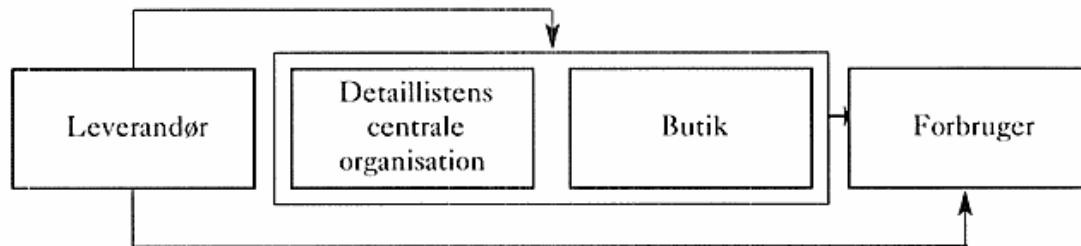
En følgevirkning af den øgede fokusering blandt detaillisterne på egne positioneringsstrategier er, at detaillisternes accept af leverandørstyrede, mærkevarefokuserede marketingkampagner er faldende. Afvisninger af leverandørernes marketingkampagner er ofte relateret til leverandørens ønske om butiksaktiviteter (også kaldet in-store aktiviteter). Baggrunden er, at leverandørens generiske aktiviteter ikke vil kunne støtte den enkelte detaillists positioneringsstrategi og, at de generiske aktiviteter i værste fald risikerer at svække detaillistens positioneringsstrategi. Håndtering af tilpasningen af leverandørernes in-store aktiviteter sker ofte ved at dele leverandørens eksisterende marketing funktion i to, én der fokuserer på leverandørens mærkevarer – ofte kaldet brand eller consumer marketing funktion, og én der fokuserer på detaillisterne – ofte kaldet en trade marketing funktion. Leverandørens salgs- og marketingmæssige udfordringer – som følge af den nævnte deling, er illustreret i figur 1.

Koordineringen af leverandørens aktiviteter vedrørende den enkelte detaillist er ofte sket ved at introducere key account management i leverandørens organisation. Der har ikke været tale om en revolution, men snarere om en gradvis udvikling og tilpasning, hvorfor der eksisterer en række forskellige opfattelser af hvad key account management og trade marketing begreberne dækker over. Ydermere er den eksisterende litteratur om key account management og trade marketing ganske begrænset (Davies, 1995). Udbyttet af at

Figur 1: Udfordringerne i salg og marketing

Leverandørens salgs- og marketing indsats rettet mod detaillistens centrale organisation og butikker skal koordineres med leverandørens salgs- og marketingindsats overfor andre detailister

Detailisterne udvikler individuelle positioningsstrategier rettet mod bestemte forbrugersegmenter og kræver at leverandørerne individualiserer løsningerne



Leverandørens produkt og/eller mærkevare marketingindsats rettet mod forbrugerne skal koordineres med leverandørens salgs- og marketingindsats rettet mod detaillistens centrale organisation og butikker

have gennemgået den eksisterende litteratur er således, at der ikke eksisterer en fælles forståelsesramme for de to begreber.

Desuagtet at key accounts¹ er et grundlæggende element i key account management beskrives disse kunder med mange og varierende betegnelser og der er der eksisterer ikke en fælles liste med de elementer, der karakteriserer en key account. Betegnelserne omfatter fx internationale accounts (Langdon, 1995), nøglekunder (Lawrence, 1983), store accounts (Lawrence, 1983), storkunder (Moore, 1994), nationale accounts (Bjerre, 1995), specielle accounts (Randall, 1995), etc.

Det samlede billede er således, at begrebet key account management dækker over en række forskellige samarbejds-

niveauer og omfatter forskellige emner og processer. De eksisterende definitioner er karakteriseret ved optræde som "definitionen", der vil være anvendelig i enhver situation og enhver branche. Dette står dog i skarp modsætning til mine erfaringer som erhvervsforsker, der viser, at der er store forskelle mellem de forskellige key account management systemer, og at forskellene skal findes såvel indenfor den enkelte branche, som mellem brancherne.

Dette fører frem til, at områder af speciel interesse i forbindelse med key account management er:

- Den eksisterende litteratur repræsenterer ofte kun betragter key account management set fra leverandørens synspunkt

- ❑ Virkningen af kundens positioneringsstrategi(er) nævnes ikke eller betragtes som værende uden betydning
- ❑ De eksisterende definitioner skelner ikke mellem forskellige former for key account management – hvorfor der ikke eksisterer en fælles begrebsmæssig platform
- ❑ Den eksisterende litteratur er fokuseret på inter-organisatoriske strukturer, ikke på intra-organisatoriske strukturer, hvorved interne organisatoriske tilpasninger ikke identificeres

Det overordnede forskningsspørgsmål er derfor blevet formuleret med henblik på at belyse disse områder af særlig interesse.

Centrale spørgsmål

Formålet med denne artikel er at forstå om og hvorledes leverandørens anvendelse af key account management afhænger af positioneringsstrategien som kunden følger. Formålet forventes således opfyldt, såfremt de nedenstående spørgsmålselementer kan besvares.

Det første nøgleelement var at opstille en detaljeret typologi for detailhandlers positioneringsstrategier og at identificere implikationerne heraf for leverandørens udformning af key account management.

For at belyse de inter-organisatoriske og intra-organisatoriske karakteristika og investeringer i key account management, kunne det andet nøgleelement beskrives som opstilling af en teoretisk ramme til beskrivelse af samarbejdsniveauerne og til beskrivelse af leverandørens interne investeringer i key account management.

Endelig var det ambitionen at opstille en teoretisk baseret typologi for forskellige

former for key account management.

De praktiske implikationer af disse tre nøgle elementer vil ske på basis af de empiriske data, der indsamles i projektet.

Projektets udbytte

En teoretisk baserede typologi for key account management blev opstillet med udgangspunkt i transaktionsomkostningsteorien, primært repræsenteret ved (Williamson, 1975 og 1985). Valget af transaktionsomkostningsteorien var baseret på et ønske om at afdække leverandørernes investeringer i forbindelse med key account management og trade marketing. Der var derfor muligt at opstillet tre grundlæggende former for key account management, svarende til de tre styringsstrukturer fastlagt af Williamson (1975), nemlig markedet, hybriden og hierarkiet. I tillæg hertil, blev det ressource baserede perspektiv inddraget, primært med baggrund i dets dynamiske betragtninger, hvilket førte til en underopdeling af den hybride styringsstruktur i ex ante form og en ex post form.

De fire former blev dernæst beskrevet på grundlag af deres karakteristika, med fokus på indholdet ide specifikke aktiver, leverandøren måtte forventes at investere i. Listen over typerne af specifikke aktiver blev opstillet som en kombination af Williamson (1985) samt bidrag fra Penrose (1959) og Peteraf (1993) med opdelinger af forskellige typer ressourcer. Den opstillede ramme blev derefter udfordret på grundlag af tre casevirksomheder; MD Foods, Nordisk Kellogg's og Procter & Gamble.

Det viste sig, at det var muligt at anvende den teoretiske ramme til at

beskrive leverandørens investering i key account management og rammen kunne også relateres til de forskellige former for key account management og trade marketing. Dog viste det sig, at rollen for og indholdet i trade marketing ikke blot varierende afhængig af leverandørens form for key account management, men også af de-

taillistens positioneringsstrategi – se nærmere nedenfor.

De fire former for key account management er karakteriseret i figur 2, og er endvidere forsynet med den betegnelse, som arbejdet med casevirksomhederne gav input til.

De tre casevirksomheder havde, viste

Figur 2: Sammenhængen mellem Williamsons styringsstrukturer og de 4 former for key account management.

Williamsons styringsstruktur	Key account management form	Karakteristika
Marked	Kontakt	Key Account Managerens funktion er identisk for alle key accounts "One face to the customer" Der laves ikke specifikke kundetilpasninger
Hybrid- ex post	Passiv Koordinering	Key Account Managerens funktion varierer fra key account til key account, igangsat af den enkelte kunde Nogen kundetilpasning forekommer, typisk baseres disse dog på "genbrug" af tidligere løsninger idet kravet er omkostningsminimering
- ex ante	Pro-aktiv Koordinering	Key Account Managerens funktion varierer fra key account til key account, igangsat af ledelsen Nogen kundetilpasning, som baseres på brug af kundeviden og -indsigt
Hierarki	Integration	Key Account Managerens funktion varierer fra key account til key account, igangsat af ledelsen Kundetilpasninger har til formål at støtte kundens strategi, "standard løsninger" findes stort set ikke

det sig, alle gennemgået en udvikling af key account management, der kunne betegnes som sekventiel sammenlignet med den ovennævnte. Dette indebar, at introduktionen af key account management typisk først var sket som "kontakt", gradvist afløst af "passiv koordinering" o.s.v.

Alle tre casevirksomheder havde baseret key account management på en ensartet og internt gældende form – med andre ord, var det den interne opfattelse, at der ikke ville være nødvendigt at tilpasse indholdet i key account management til forskellige kunder. I denne forbindelse kom en anden og væsentlig opdagelse, at det ikke var i relation til alle detaillister, at overgangen fra én form for key account management til en anden var lige vellykket. Behovet for at se nærmere på forskellighederne mellem de enkelte detaillister blev derfor født.

På baggrund af arbejde gennemført af Miles og Snow (1978) og Töllin (1990) kunne der identificeres fire forskellige strategiske typer for detaillist positioneringsstrategier. De fire typer blev beskrevet i detaljer ved hjælp af en positioneringsmodel udviklet af Ring og Tígert (1995) og derefter konfronteret med den aktuelle strategiske adfærd udvist af detaillister i Norden. Det specielt interessante ved Miles og Snow's model er, at den dels er baseret på observation af virksomhedernes strategiske adfærd, og at den oprindeligt også er udviklet på basis af studier af detaillister. Der er således tale om en empirisk baseret model. Med denne de fire positioneringsstrategier blev det muligt at gennemføre interviews med key account managere, og både afdække

den form for key account management de udøvede og samtidig afdække i relation til hvilken specifik detaillist dette var tilfældet. De fire positioneringsstrategier er beskrevet i figur 3.

Det viste sig muligt at rubricere en række af de relationer casevirksomhederne havde til detaillister i en række markeder i henhold til ovennævnte strategier, ligesom det viste sig at være relativt nemt at identificere den strategiske adfærd for en given detaillist.

Med denne viden om den enkelte detaillist og relationen mellem detaillisten og leverandøren, tegnede der sig et mønster af, at der er sammenhæng mellem detaillisternes positioneringsstrategi og samarbejdsniveauet, m.a.o. detaillisternes positioneringsstrategi er styrende for hvilken form for key account management leverandøren kan anvende.

En anden og ganske væsentlig implikation, som er en følgevirkning af det ovenstående er, at key account management ikke bare er "noget der foregår i salgs- og marketingfunktionen". Det er en strategisk faktor, der styrer relationerne med de udvalgte key accounts OG en strategisk faktor, der styrer relationerne mellem detaillisten og de af detaillisten udvalgte leverandører. Ydermere må markedsbegrebet undergå en forandring fra at være baseret på et "geografisk" perspektiv til et "key account" perspektiv.

Praktiske implikationer

Som resultat af de tre casestudier og erfaringerne herfra, kan der opstilles en række praktiske implikationer af at arbejde med key account management og trade marketing. Én af de væsentlige implika-

Figur 3: Miles og Snows typologi – og karakteristika for dagligvaredetaillister

Typologiens betegnelse	Karakteristika
Defender	Relativt smalt produkt og/eller markedsdomæne Fastholder strategier længst muligt Forandringer gennemføres kun hvis presset bliver for stort Fokus på omkostningseffektivitet Prisen er den vigtigste del af markedsføringsstrategien
Prospector	Relativt bredt produkt og/eller markedsdomæne Eksternt fokus dominerer Søger konstant efter nye muligheder - og tester disses bæredygtighed Intern fleksibilitet og dynamik er i fokus Differentiering er den vigtigste del af markedsføringsstrategien
Analyzer	Holder sig til det sikre og kan betragtes som en kombination af defender og prospector Fungerer ofte i to dele, en basisdel, der svarer for hovedparten af indtægterne og en udviklingsdel, der anvendes til "trial and error" aktiviteter Fokus på omkostningseffektiv differentiering
Reactor	Reagerer på eksterne påvirkninger uden analyse af omkostninger eller muligheder Fastholder ikke en konsistent strategi og besidder dermed ej heller strategisk fokus Ofte ganske parat til at prøve forandringer, da der er både vilje og interesse til at prøve

tioner er, at leverandørerne på dette område fremover vil have behov for at skulle kunne håndtere flere forskellige samarbejdsniveauer med flere kunder samtidig. De praktiske implikationer af dette er bl.a.:

- Øget fokus på interne kernekompetencer til støtte af den enkelte key account manager er centralt.
- Fokus på den positioneringsstrategi kunden forfølger når et samarbejde indledes.
- Anerkendelse af, at den kritiske

ressource – key account manageren som person – er væsentlig og kan være afgørende for samarbejdsniveauet med kunden.

- ❑ Behovet for nye kompetencer, ny viden og ændringer i interne arbejdsprocesser er centrale i forbindelse med fortsat udvikling af key account management.
- ❑ Selve omfanget af samhandelen – i form af omsætning og indtjening – har en central betydning for samarbejdsniveauet, idet det ofte er her detailhandleren vurderer om en tættere relation er ønskelig

Teoretiske implikationer

Den primære informationskilde i case analyserne har været personlige interviews, hvilket kan indebære en bias, idet de interviewede kan have ønsket at præsentere sig selv og deres virksomhed så positivt som muligt. Der er dog anvendt et relativt stort antal interviews bl.a. med henblik på at undgå, eller minimere denne effekt

Det bør også nævnes, at de tre case virksomheder blev valgt med baggrund i et ønske om at beskrive og analysere nogle af "pionér"-virksomhederne vedrørende key account management og trade marketing. Det er derfor muligt at et andet valg af case virksomheder, fx baseret på et "repræsentativt" udsnit af dagligvareleverandører i Danmark ville have givet et andet resultat. De metodologiske overvejelser og implikationer projektet har resulteret i er refereret nedenfor:

- ❑ Interne komparative studier af forskellige markeder kunne være værdifuld.
- ❑ Fokus på detaljerede beskrivelser af få

dyadiske relationer og disses udvikling over tid.

- ❑ Interne komparative studier i Europa i hver case virksomhed kunne have givet nye vinkler på forståelsen af key account management.
- ❑ Projektet fokuserede på de forandringer der skete og tidspunkterne for disse, ikke måde hvorpå de foregik, m.a.o. dette kunne have givet en anden forståelse for de interne processer.
- ❑ Valget af case virksomheder baseret på et "repræsentativt" udsnit eller i en anden branche kunne også have påvirket konklusionerne og implikationerne.

Projektets dyadiske fokus kunne ydermere have været suppleret af en ekstern analyse, idet markedsandel og størrelse synes at have betydning for hvilke muligheder en leverandør har for at udvikle samarbejdsniveauet med en detaillist.

Den interne udveksling af erfaringer og viden er af flere af de interviewede identificeret som en central del af årsagen til, at der arbejdes med flere samarbejdsniveauer mellem leverandøren og dennes key accounts. Kortlægning af hvorledes denne interne videnformidling foregår kunne givet føre til identifikation af en række kritiske faktorer til uddybning af forståelsen af hvorledes key account management. Specielt udvikling af ikke imiterbare ressourcer synes at være en central faktor i denne forbindelse. Implikationer i relation til de valgte teorier kan summeres i form af:

- ❑ Analyse af udviklingsvejen (path dependency) og anvendelse af evolutionær teori ville kunne styrke beskriv-

else af udeviklingen over tid og medvirke til identifikation af kritiske faktorer i forbindelse med denne udvikling, herunder uddybe forskellene mellem case virksomhederne.

- ❑ Det ville være hensigtsmæssigt at supplere det dyadiske fokus med en ekstern analyse med henblik på at forbedre beskrivelsen af case virksomhedernes position i forhold til de-taillisterne.
- ❑ Anvendelse af de politiske elementer i det politisk-økonomiske paradigme ville kunne øge antallet af variable i den dyadiske analyse.
- ❑ Analyse af den interne udviklingsvej ville kunne skabe forøget indsigt og øge forståelsen af den specifikke udviklingsvej og dens trin.
- ❑ Yderligere indsigt kunne etableres ved at beskrive og analysere case virksomhederne med et kulturmæssigt udgangspunkt.

Forslag til yderligere forskning

Dette projekt kan betragtes som et første studie af key account management og trade marketing. Der er således betragtelige muligheder for at udvikle den teoretiske referenceramme, introducere nye metodologiske og teoretiske synsvinkler samt udvide analysefeltet.

Som det første ville ny indsigt kunne opnås, hvis et projekt som dette blev gennemført på en række virksomheder med et fælles udgangspunkt, fx geografisk. Et sådant studie kunne ydermere supplere af kvantitativt baserede studier i dagligvaresektoren i en række specifikke markeder, med udgangspunkt i de fire former for key account management. Et område af

speciel interesse ville være at analysere om der er forskel på leverandører der markedsfører mærkevareprodukter og virksomheder der producere private labels. Mulige forskningsprojekter kunne være:

- ❑ Statistisk baserede studie(r) af de fire former for key account management i geografisk afgrænsede markeder som fx Sverige, Norge, England, Tyskland eller Frankrig.
- ❑ Statistisk baserede studie(r) af de fire positioneringsstrategier i geografisk afgrænsede markeder som fx Sverige, Norge, England, Tyskland eller Frankrig.
- ❑ Komparative studier af resultaterne fra de geografisk afgrænsede markeder med henblik på identificere eventuelle andre variable.

Dernæst kunne processerne i forbindelse med forandring og udvikling af key account management fra én form til en anden være genstand for analyse af selve udviklingsvejen med henblik på at øge forståelsen for disse processer og deres indhold. Mulige forskningsprojekter kunne være:

- ❑ At identificere forandringerne i de enkelte elementer i de specifikke aktiver når formen for key account management forandres fra én form til en anden.
- ❑ Anvende et andet teoretisk udgangspunkt, fx netværksperspektivet til at udvikle forståelsen for udviklingen af relationerne mellem leverandøren og detailhandlere, der baserer sig på forskellige positioneringsstrategier.

Endelig kunne anvendelse af såvel key account management typologien som positioneringsstrategi typologien søges anvendt på andre brancher end dagligvarebranchen. Mulige forskningsprojekter kunne være:

- ❑ Undersøge om positioneringsstrategi typologien kan anvendes i andre dele af detailhandelen, fx udvalgsvarer mv..

Summary

This article was written with an industrial research project as background at the Department for Marketing at the Copenhagen Business School. The article reviews the background of

- ❑ Undersøge om key account management typologien kan anvendes for leverandører til andre dele af detailhandelen, fx. udvalgsvarer.
- ❑ Undersøge om strukturerne nævnt ovenfor vil kunne anvendes i andre brancher, fx forskellige serviceindustrier eller forskellige business-to-business sektorer.

the research project, key research issues, the conclusions which were found and, in particular, perspectives for the future.

Noter

1 På dansk bruges betegnelsen nøglekunder

Litteratur

Barett, J.: Why Major Account Selling Works, Industrial Marketing Magazine, vol. 15, pp. 63-73, 1986.

Bjerre, M.: Mærkevaren, Schultz Forlag, 1993.

Bjerre, M.: Trade Marketing: Hvorfor - Hvordan?, Børsen Boger, 1995.

Corstjens, J. and Corstjens, M: Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace, Wiley, 1995.

Davies, G.: Trade Marketing Strategy, Paul Chapman Publishing, 1993.

Kurzrock, W: The Sales Strategist, Irwin, 1996.

Langdon, K: Key Accounts are different: Solution selling for Key Account Managers, Pitman Publishing, 1995.

Lawrence, A.: The Management of Trade Marketing, Gower, 1983.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W.: Organization and Environment, Harvard Business School Press, 1967.

Miles, R. E. and Snow, C. C.: Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, 1978.

Miller, R. B. and Heiman S. E.: Successful large account management, Warner Books, 1991.

Moore, B.: Key Account Management, Presentation at conference in 1994, arranged by LOGISYS, 1994

Penrose, E. T.: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1959.

Peteraf, M. A.: THE CORNERSTONE OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191, 1993.

Endelig kunne anvendelse af såvel key account management typologien som positioneringsstrategi typologien søges anvendt på andre brancher end dagligvarebranchen. Mulige forskningsprojekter kunne være:

- ❑ Undersøge om positioneringsstrategi typologien kan anvendes i andre dele af detailhandelen, fx udvalgsvarer mv..

Summary

This article was written with an industrial research project as background at the Department for Marketing at the Copenhagen Business School. The article reviews the background of

- ❑ Undersøge om key account management typologien kan anvendes for leverandører til andre dele af detailhandelen, fx. udvalgsvarer.
- ❑ Undersøge om strukturerne nævnt ovenfor vil kunne anvendes i andre brancher, fx forskellige serviceindustrier eller forskellige business-to-business sektorer.

the research project, key research issues, the conclusions which were found and, in particular, perspectives for the future.

Noter

1 På dansk bruges betegnelsen nøglekunder

Litteratur

Barett, J.: Why Major Account Selling Works, Industrial Marketing Magazine, vol. 15, pp. 63-73, 1986.

Bjerre, M.: Mærkevaren, Schultz Forlag, 1993.

Bjerre, M.: Trade Marketing: Hvorfor - Hvordan?, Børsen Boger, 1995.

Corstjens, J. and Corstjens, M: Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace, Wiley, 1995.

Davies, G.: Trade Marketing Strategy, Paul Chapman Publishing, 1993.

Kurzrock, W: The Sales Strategist, Irwin, 1996.

Langdon, K: Key Accounts are different: Solution selling for Key Account Managers, Pitman Publishing, 1995.

Lawrence, A.: The Management of Trade Marketing, Gower, 1983.

Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W.: Organization and Environment, Harvard Business School Press, 1967.

Miles, R. E. and Snow, C. C.: Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, 1978.

Miller, R. B. and Heiman S. E.: Successful large account management, Warner Books, 1991.

Moore, B.: Key Account Management, Presentation at conference in 1994, arranged by LOGISYS, 1994

Penrose, E. T.: The Theory of the Growth of the Firm, Oxford University Press, 1959.

Peteraf, M. A.: THE CORNERSTONE OF COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW, Strategic Management Journal, vol. 14, pp. 179-191, 1993.

Randall, G.: Trade Marketing Strategies: The partnership between manufacturers, brands and retailers, Butterworth-Heinemann, 1994.

Ring, L. J. and Tigert, D. J.: Building Competitive advantage in Retailing, Babson College, 1995.

Skytte, H.: INTERORGANISATORISKE RELATIONER I VERTIKALE MARKEDSFØRINGS-SYSTEMER, Handelshøjskolen i Århus, 1990.

Tollin, K.: Konsumentbilder i Marknadsföringen av Livsmedel, Stockholms Universitet, Akademitryck, 1990.

Williamson, O. E.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, 1975.

Williamson, O. E.: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, Journal of Law, vol. 22, pp. 233-261, 1979.

Williamson, O. E.: The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. American Journal of Sociology, vol. 87, pp. 548-577, 1981.

Williamson, O. E.: Credible Commitment: Using Hostages to Support Exchange. American Economic Review, vol. 73, pp. 519-540, 1983.

Williamson, O. E.: The Economic Institution of Capitalism, The Free Press, 1985.