

Case 23 Kronan på verket, sid. 450 – 451.

1. Satsningen och strategierna internationellt påminner om varandra men är också beroende av vilken kategori man är verksam inom. Vissa kategorier har mer inneboende självuttryckande associationer, till exempel kläder, medan exklusiva klockor har premium och lyxassociationer som bidrar till deras positionering. Innan man lanserar ett klockvarumärke internationellt bör man göra en internationell PEST-analys, en marknadsanalys och kanske även titta närmare på hur andra premiumvarumärken inom kategorin är positionerade i andra länder. Dessutom bör företaget göra en noggrann analys av internetmognaden i olika länder och på olika marknader.
2. De mest attraktiva marknaderna för Kronaby är förmodligen mogna marknader där internetutvecklingen nått en mognad och där många konsumenter attraheras av tanken med *"the internet of things"*. USA, Japan och vissa europeiska länder har denna *internetmognad*, parallellt med en stark konsumentnyfikenhet. Det är mycket möjligt att målgruppen ser helt annorlunda ut i Indien jämfört med Kina eller Japan. Kronaby måste då välja om man ändå vill tillhöra denna marknad och i så fall kanske lansera en enklare modell av sin klocka, eller om man ska satsa allt på andra mer mogna marknader som kan svara mot positioneringen. Distributionen kan fungera olika i olika länder beroende på olika lagar och olika kulturella synsätt på distributionskanalerna.
3. Kanalvalet varierar beroende på hur utvecklad en viss marknad är. I vissa länder säljs klockor med premium- och lyxpositionering, fortfarande i varuhus. I många andra länder säljs premium- och lyxvaror i specialbutiker och genom selektiv distribution. Den absolut bästa strategin är om man kan äga sin distributionskanal. Om Kronaby hade kunnat öppna egna butiker så hade de kunnat styra distributionen ännu starkare och dessutom låta butiksmiljön avspegla varumärkets personlighet, ungefär som Rolex gör. Återförsäljare är en mycket bra strategi i ett inledningsskede och det är ju också denna strategi som Kronaby har valt i 15 länder. Genom webb-shopen har man större kontroll över distributionen och en attraktiv strategi kan vara att inspirera webb-shoppens kunder att även gå ut och handla i det fysiska butiksledet.

Case 24 Vassaste kniven i lådan, sid. 452-453.

1. Den internationella etableringen följer tre logiska faser; *sonderingsfasen*, *marknadsanalysfasen* och *genomförandefasen*. I sonderingsfasen ska Vikingsun göra en noggrann omvärldsanalys, branschanalys och SWOT-analys samt en geografisk avgränsning till ett land, region eller världsdel och slutligen upprätta relevanta mål och strategier. I marknadsanalysfasen, den andra fasen i den internationella etableringen, ska man skapa sig en noggrann överblick över marknader och marknadsandelar för olika typer av knivar på olika geografiska marknader, men också titta på makroekonomiska faktorer som eventuella handelshinder och tullar. Kina är ett exempel och USA ett annat på stora viktiga marknader som börjat återintroducera tullar och handelshinder av olika slag på marknaden. Man ska också studera lokala och nationella affärskulturer och försöka att få unika konsumentinsikter från de olika länderna. I denna fas ska Vikingsun även genomföra en marknadscheck det vill säga

ett säljtest av sina knivar. Dessutom bör man göra en exportkalkyl genom att utarbeta en marknadsföringsmix med pris, påverkan, produkt och plats för respektive geografisk marknad samt utveckla ett detaljerat val av olika distributionskanaler. Man bör vidare anpassa marknadskommunikationen till den lokala marknaden, utveckla en exportoffert och avtal. I genomförandefasen ska Vikingsun lansera sina knivar på de olika marknaderna och samtidigt bedriva relevanta kampanjer och integrerad marknadskommunikation. Till exempel genom sociala medier, print annonsering, PR-aktiviteter i olika länder, in-store promotion och vacker skyltdesign display samt säljträning. Dessutom bör man implementera ett system för returer och kundcenter, för frågor rörande produkterna på respektive marknad.

2. Att Japan har en annan affärskultur, att japanska företag och varumärken bottnar i starka kollektiva värderingar och att man har en helt annan syn än i västvärlden på individens roll i samhället. Samtidigt bör Vikingsun addera en stark "*country of origin*" effekt genom sina knivar vid export till Japan, då Japan attraheras av skandinavisk design, minimalistiskt formspråk och kvalitet.
3. Försöka att ladda butiken med viss svenskt ursprung och en stark personlighet. Samtidigt kanske överväga franchising eller en annan lösning, där en japansk aktör delar på den finansiella risken och betalar en viss överenskommen procent av sin omsättning för marknadsföringsstöd, varumärkesvård och en färdig affärsidé med ett produktsortiment, som affärsmodell. Valet och typen av incoterms (E – D-gruppen) skulle i sin tur bero på hur mycket risk den lokala aktören är beredd att ta i själva affärsuppgörelsen. Alternativ E i incoterms är attraktivt på många sätt då det innebär minst risk för säljaren.

Case 25 Kan man marknadsföra en hel region? Sid.454-455.

1. Marknadsföringen av Åre handlar mycket om att skapa ett upplevelsekoncept kring en destination, så kallad destination branding. Att bygga varumärket och dess personlighet kring den energi och inspiration som Åre kan ge till individer, par, singlar och familjer som besöker Åre. Samtidigt gäller det att marknadsföra spänningen och vuxenheten på ett starkare sätt i jämförelsevis med Sälen och likande koncept.
2. Arbeta med ursprunget, upplevelserna, balansen mellan natur och kultur, storstad och natur. Försöka att arbeta med hela erbjudandet och visa och påvisa allt som man kan få och bli en del av genom att flytta till eller bo i staden. Om staden ligger nära Stockholm (0-10 mil) kan man jobba med avståndet (att det kan vara mödan värt att bosätta sig i Sigtuna, om man kan återvända hem på kvällen). Det gäller att positionera staden och jobba med hela erbjudandet kring den för att attrahera nya besökare och människor som önskar bo i staden. Vilka länder det skulle vara lämpligt att marknadsföra staden till är beroende av vilken stad det är och hur pass differentierad den är. Gotland är ett bra exempel. Gotland kan med fördel lanseras i flera världsdelar då den är en del av världsarvet och har en exotisk prägel i Skandinavien. En mindre stad som Sigtuna kan lanseras mer på historiska attribut och andra kvaliteter som dess kulturella dimension.

3. Modeller för kulturell marknadsföring, modeller för corporate branding, samt starka och tydliga modeller för hur man laddar ett varumärke med mening, till exempel David Aakers Brand Identity Modell och Kapferers Brand Identity Prisma modell.

Case 26 Ge med lätthet, sid. 456-457.

1. Utgångspunkten när du (gruppen) gör denna del av analysen är insikten att Pennybridge är en tjänst och inte en traditionell produkt. Behov, önskemål och efterfrågan skiljer sig därför åt på ett grundläggande sätt. Det finns även andra aspekter att ta hänsyn till bortom positioneringen av Pennybridge som givarvarumärke. En viktig sådan är it-säkerhet vid betalningslösningar i olika länder.
2. Man kan ha mycket olika syn på individens frihet och flexibilitet i de olika länderna och det är inte 100 % säkert att den givarlogik som fungerar i Sverige skulle passa lika bra i Kina, Brasilien och USA. Här ska du gå in och försöka titta på liknande initiativ i dessa länder (vad de har och vad de saknar och vilka dimensioner av Pennybridge som man bör lyfta upp extra starkt i de olika länderna och kulturerna). Tänk också på att individens ekonomiska förutsättningar hos olika folklager skiljer sig mycket åt i Kina, Brasilien och Australien.
3. Det beror på marknadens storlek, struktur och mognad. Det kan handla om en allians med ett företag på den nya marknaden för att etablera sig. Eller att etablera en ren digital organisation med webbsidor på olika språk som backas upp av marknadsföring i sociala medier i de olika länderna.
4. Då Pennybridge har ett gott rykte och jobbar för en god sak, kan det vara ett starkt skäl att gå in på nya marknader för att förenkla och möjliggöra givande där och demokratisera och samtidigt avdramatisera nya typer av givarprocesser.

Case 27 Årets livsmedelsexportör, sid. 458-459.

1. Man bör göra en grundlig marknadsanalys och omvärldsanalys av den aktuella marknaden. Dessutom bör man identifiera strategiska, potentiella, realistiska och attraktiva segment och befintliga varumärkens och produkters positionering på den aktuella marknaden. Det som krävs för att ett företag ska bli framgångsrikt på en ny marknad är ofta att det finns ett tomrum som man kan fylla med sina produkter och varumärken. Alternativt att man har en mer differentierad produkt av bättre kvalitet eller en annan konkurrensfördel som effektivare leveranser eller en bättre säljprocess.
2. Huvudsaken och drivkraften bakom Umlax stora framgång är expertisen och dedikation till försäljning av röding och lax. Finlands, Frankrikes och USA:s affärskulturer skiljer sig åt på många olika sätt. Finskt näringsliv är *hierarkiskt* och uppgifter och ansvarfördelning är mycket väl preciserade och definierade. I Finland upplevs tystnad sällan som pinsamt på det sätt som det kan göra i andra länder. Den som har något att säga säger detta och den som lyssnar är tyst tills hon eller han tänkt ut ett svar. Det finns inte samma krav på kallprat och nätverkande som i den

amerikanska affärskulturen. Finska förhandlare i affärssammanhang är kända för att vara hårda och tydliga.

Den franska affärskulturen är *relativt formell*, med klädkoder, titlar, artigt hälsande och det är viktigt att kunna tilltala individen vid namn. Franska förhandlare är effektiva, professionella, frågvisa och intresserade av detaljer.

Ett livligt kroppsspråk är vanligt, och en stark röstvolym sammanfaller med respekt. Att avbryta någon mitt i en mening och vidareutveckla vad talaren säger uppfattas som ett bevis på intresse. Franska företag är hierarkiska. Viktiga beslut fattas av chefen, vilket innebär att beslutsprocessen kan ta lång tid om inte chefen deltar i mötet. Muntliga överenskommelser bör bekräftas skriftligen.

Amerikansk affärskultur är *individualistisk*, man förhandlar med en person och förhandlingarna kan vara tuffa med relativt höga utgångsbud. Drivkrafterna i kulturen är ekonomi och juridik, endast det som finns på papper gäller, andra avtal kan brytas. Amerikaner förväntar sig svar på sina frågor snabbt, tid är pengar.

3. Genom export eller en egen marknadsorganisation i det aktuella landet.
4. DDP, FOB, CIF och Ex Works är olika klausuler avseende transportöverenskommelser mellan säljare och köpare till havs, sjöss och med flyg.
5. Klausul genom vilken ett företag försäkrar sig mot valutaförändringar genom att parterna kommer överens om en viss valutakurs som gäller vid löpande betalningar under en viss tid eller vid en slutbetalning.

Case 28 Det vimlar av agenter, sid.460-461.

1. Alla aktiva agenturföretag har en affärsidé för verksamheten men den är långt ifrån alltid formaliserad och nedskriven på papper. Agenter med en välutvecklad marknadsföring kan ha både mål och vision, men det varierar. Med stöd av agenturföretagen kan agenter få hjälp att utveckla sin affärsstrategi, affärsplan marknadsplan och varumärkesplattform samt göra dem mer tydliga och konkreta att hantera.
2. Mycket tydliga och väl avgränsade skyldigheter avseende hantering av varumärkets identitet, kommunikation, distribution och marknadstäckning. Skyldigheter varierar men kan omfatta att stämma aktörer som kopierar det varumärke man representerar på en viss landsmarknad. Skyldigheter och rättigheter ska finnas tydligt definierade i kontraktshandlingar.
3. Grundläggande kunskaper inom ekonomi, juridik, export och importkompetens gäller för både export och importmarknaden. Oavsett vilken sida man representerar i processen måste man ha ett internationellt fokus och perspektiv på verksamheten. Import kräver stora kunskaper om lokala preferenser, behov och önskemål av olika produkter och varumärken. Man behöver ha kunskap om vad som kan sälja på en viss marknad, i en viss stad och ett visst land.

4. Agenter kan ha olika typer av avtal som fastställer deras vinstmarginal på olika produkter, provision på stora volymer eller andra överenskommelser. Grundprincipen är att agenten köper in en vara billigare och sedan säljer den vidare dyrare.
5. Ett företag kan etablera och bygga upp en helt egen försäljningsorganisation i ett nytt land. Med egna representanter för sina produkter och varumärken. Det är dock klokare och smartare och på många sätt mer kostnadseffektivt att åtminstone inledningsvis arbeta med en agent.

Case 29. Hela smaken, halva sockerhalten, sid. 462-467.

1. En viktig trend som Elya bör ha en strategi för vid lansering är fitnessrenden och den tilltagande marknaden för funktionsdrycker, till exempel Vitamin Well Isotonic Sports Drink med aminosyror, elektrolyter och vitaminer eller rena BCAA-drycker. De är inte klassiska substitut, men de har ofta ett starkare funktionellt varumärkeslöfte. Medan Elya lovar mindre socker, så lovar dessa drycker mer av någonting: mer vitaminer, mer aminosyror och fler nyttiga ingredienser överlag. Utifrån detta perspektiv måste Elyas varumärkeslöfte vara i takt med tiden och förändringar i olika trender. Man måste också titta närmare på den juridiska omgivningen och eventuella nya lagförslag som kan begränsa användningen av plastförpackningar, detta skulle kunna ha en kraftig påverkan på Elya, dess positionering och estetik på marknaden.
2. Elya kommer att kunna hantera dessa förändringar genom att hela tiden vara lyhörd för olika megatrender och korta trender på marknaden. Genom att vara beredd att anpassa sin produktlinje med olika smakvariationer, förpackningar, miljöhänsyn för att bibehålla relevansen i kategorin och i varumärket över tiden. Tilltagande miljöhänsyn kan kräva att de ändrar materialet i förpackningarna och andra större eller mindre förändringar, en del mer offensiva, en del mer defensiva. Genom aktiva linjeutvidgningar (Line extensions) till säsongsmaker och högtider (som adderade smaker till jul, påsk och andra högtider) så kan Elya öka relevansen och energin i varumärket på marknaden.
3. Ett nästa steg utifrån tillväxtmatrisen kan vara två parallella processer, dels produktutveckling på den svenska marknaden till nya smakvariationer genom linjeutvidgningar som ger Elya ett större hyllutrymme (shelf space) och dels marknadsutvidgning till nya produkter på nya marknader i andra länder, till exempel att försöka etablera produkten på de större varuhusen i Finland, Norge och Danmark. Från en inledande marknadspenetration kan nästa steg vara produktutveckling och marknadsutvidgning på olika marknader.