

Case 7 Välkommen till Chokladfabriken, sid. 236-237.

1. I grunden arbetar Chokladfabriken med en differentierad strategi, med högkvalitativa produkter med högklassiska ingredienser, tillverkade för hand och med en premiumprissättning. Men om man söker sig djupare in i deras strategi kan man se att de ibland även tillämpar fokuserad differentiering, det vill säga fokus på ett visst segment i marknaden utifrån sin etablerade konkurrensstrategi, till exempel lakritsälskare. Rent strategiskt kan man säga att chokladfabrikens produkter är positionerade mellan premium och lyx (ultrapremium produkter).
2. Behovet av privat lyx, kvinnors och mäns, barns och ungas självklara rätt att gå undan från krav och förpliktelser och njuta av någonting för sig själva. Samtidigt levererar Chokladfabriken till bredare grupper i marknaden, samtidigt som man säljer chokladpraliner så tillgodoser man ett behov av en längtan efter att få njuta och känna ett visst överflöd, på individnivå eller i grupp.
3. Chokladfabrikens marknadsmix utgör svaret på och sanningen om deras unika premiumpositionering i det övre segmentet av chokladmarknaden.

Produkt: lyxiga handgjorda och högkvalitativa produkter.

Pris: premiumprissättning på en annan nivå än mer industriella premiumvarumärken som Marabou premium och Lindt. Man betalar extra för hantverk och tradition, höga priser för hög kvalitet.

Påverkan: diskret. Man använder webbsidan och sociala medier, men man behöver inte skrika och göra reklam på ett mer traditionellt sätt. Gjorde man det skulle livsstilstidningar som till exempel DI-Weekend passa mycket bättre och vara mer relevanta än exempelvis Expressen.

Plats: Chokladfabriken vill vara en destination med en butik och ett ursprung, vilket bidrar till varumärkets mystik, personlighet och energi. Samtidigt erbjuder man en virtuell handlingsplats i sin webbutik. Dessutom finns delar av produktutbudet tillgängligt i Japan, dit Chokladfabrikens praliner exporteras.

Case 8 Historisk äppelcider, sid. 238-239.

1. Man måste vara medveten om att många aktörer inom området har skalfördelar och arbetat med uttalade lågkostnadsstrategier, snarare än premiumprodukter och småskalighet med hög kvalitet. Stora aktörer och leverantörer kan på sätt ha en större förhandlingsstyrka jämfört med Brunneby gentemot detaljistledet. Man måste också titta på kundernas förhandlingsstyrka som en direkt konsekvens av detta: Hur starka är de? Hur kan de förhandla om priser och hyllplats gentemot andra leverantörer än Brunneby? Eftersom Brunneby har en differentierad strategi så måste de vara uppmärksamma på att kunna identifiera kunder och segment i marknaden som inte är priskänsliga.

2. Brunneby använder en differentierad konkurrensstrategi men är verksamma i många segment av marknaden och har också en diversifierad strategi, där man inte lägger alla ägg i samma korg.
3. Inledningsvis använde man sig av odifferentierad marknadsföring. Då sålde man en produkt inom en kategori, äppelcider. Man marknadsförde en produkt direkt mot marknaden, med den tidens marknadskommunikation, som reklam och säljinsatser i butiksledet. Idag är marknadsföringen mer differentierad med olika typer av marknadsföring anpassad för must, marmelad och sylt. Som ett led i den mer differentierade strategin använder man sig också av ett urval av butiker som är relevanta för att marknadsföra de olika produkterna. Koncentrerad marknadsföring är inte lika relevant men kan förekomma när man vill kommunicera något om deras värderingar, historia, arv och ursprung, kort sagt, de mest attraktiva delarna av deras brand story.

Case 9 Hemse Krut & Pappershandel, sid. 240-241

1. De skulle kunna ha en mer traditionell och koncentrerad marknadsföringsmodell som fokuserar på en kategori med komplement. I dag skulle de kunna satsa stort på sociala medier och lansera en mängd attraktiva underkategorier kring begreppet papper, såsom presentkort, böcker, presentpapper, kanske till och med konstnärsmaterial och ett attraktivt utbud av pennor, kriter och akvarellfärger. Man skulle kunna lägga ut kreativa budskap och kommunikation på Facebook, Instagram och Snapshat och försöka att livsstilsorientera sin marknadsföring. Istället för en traditionell industriprodukt skulle man då jobba med ett tydligt livsstilsvarumärke inom sin kategori.
2. Man ska försöka identifiera tydliga segment för varje kategori och förstå hur kunderna skiljer sig åt inom varje kategori. Inom papper gäller det att ha produkter i flera stadier av produktlivscykeln parallellt och även säsongsbetonade cykler (till exempel gratulationskort för student, konfirmation, 25 år 50 år och så vidare). Inom krut och ammunition, en produktkategori med ett helt annat löfte och associationer, måste man jobba på ett annat sätt och kanske kommunicera sitt budskap på mässor för de som är intresserade, och maximalt separera denna del av varumärket i kommunikationen. I vissa kategorier kan man eventuellt skapa en mystik kring arvet och traditionen; att krut och papper kunnat leva sida vid sida trots att de är så väldigt olika som kategorier.
3. Man ska identifiera relevanta kriterier för sin segmentering inom de olika kategorierna där man är verksamma. Inom papper ska man jobba med situationsbaserad segmentering (oj, en släkting fyller år, jag behöver ett gratulationskort) samt livsstilssegmentering kring, böcker, papper, presentförpackningar med värderingar och önskningsar av olika slag. Inom krut ska man bryta ner segmenten i olika delar och titta på vad som kan säljas till slutkonsumenter och identifiera dessa (till exempel kvinnor och män med jaktlicens på Gotland) och samtidigt försöka definiera industriella segment inom "business to business" och sälja till dem.

Case 10 Från 0 till 800 000 kunder på drygt tio år! sid. 242-243.

1. 24 MX har tillämpat Ansoffs produkt-/marknadsmatris "by the book". I ett inledande steg har man använt sig av marknadspenetrering, i ett nästa steg har man praktiserat marknadsutvidgning genom att ta nuvarande produkter till nya marknader, bland annat Polen. Succesivt adderas även nya produkter, produktutveckling, och nya produkter på nya marknader (diversifiering).
2. I första hand har man laborerat med platsen, genom att utveckla verksamheten från en liten butik i Stockholm till en stor handlingsplats på internet. Över hälften av de 500 000 kunderna köper idag via internet då de är bosatta utomlands. Man har också arbetat med produkten genom att addera serviceelement till den, så att individer kan se hur mycket som finns kvar i lager, hur länge de ska få vänta på sina produkter och så vidare. Detta adderar en tjänstekvalitet till produktdimensionen i fyra P.
3. Om man inte gjort ompositioneringen hade man sannolikt så småningom fått dålig lönsamhet i verksamheten. Med en enda butik hade kundbasen blivit mycket begränsad.
4. I framtiden kan man arbeta mer med mikrosegmentering och situationsbaserad segmentering och försöka se hur kunderna fångar upp mindre segment i marknaden. Man kan utgå från olika värderingar och intressen som styr kunderna, till exempel livsstil, beteende, köpkraft och olika behovssituationer kopplade till användarprofiler för Fiddy och Minicross.

Case 11 Ikea:s motsats, sid. 244-245.

1. Medan Ikea jobbar med "lågkostnadsledarskap" så jobbar G.A.D med extremt välutvecklad differentieringsstrategi och till och med "haute couture"-möbler som gränsar till en hantverksmässig lyx. Ikea jobbar med lågt pris och bred påverkan genom massutskick av kataloger, annonser och reklamfilm. De jobbar med låg- och medelproduktkvalitet samt försäljning i stora varuhus långt utanför staden (P:et plats). G.A.D. jobbar med selektiv distribution, med ytterst få återförsäljare, kanske en i varje storstad, samt butik på Gotland. Man väljer högsta möjliga pris och ypperligt hög produktkvalitet, samt mycket selektiv påverkan med begränsad annonsering i livsstilsmagasin och diskreta, små annonser.
2. Differentiering och fokuserad differentiering är vägledande för G.A.D. Man konkurrerar med små möbelfirmor med höga krav på autencitet i sin marknadsföring, Norrgavel i synnerhet men också i viss mån med Bruno Mathsson. Norrgavels möbler är tillverkade i massivt material, som kalksten och ek med extremt höga krav på detaljer och kvalitet.
3. På den amerikanska marknaden måste man betona svenskheten ännu mer och det autentiska hantverket i möblerna. Varumärket har en ännu starkare differentiering och ursprungsladdning där "country of origin" adderas när varumärket når den marknaden.

Case 12 Ett starkt varumärke, sid.246-247.

1. Sverige skulle kunna arbeta mycket mer med att försöka bli ett destinationsvarumärke. Genom att lyfta fram dess storstäder som tydliga urbana destinationer och positionera unika delar av världsarvet, till exempel Gotland som en "exotisk" destination, inom Sverige. Vidare skulle man försöka eftersträva att lyfta alla dimensioner av Sveriges varumärkesidentitet, symbolik, produktassociationer, personlighet och organisatoriska associationer. Sverige och Sveriges varumärke har också mycket att jobba med då det gäller attityder till "expatriots". Individer från olika delar av världen som bor i Sverige kan uppleva att det är svårt att etablera nya vänner och kontakter.
2. Informationsbehovet varierar beroende på vilket marknadssegment man tillhör. Men i princip vill man ha information om tre breda kategorier; upplevelser; (Abbamuseet, Vasavarvet, Skeppsholmen) shopping (NK, Svenskt Tenn), samt globala lyxvarumärken (Louis Vuitton-butiken besöks varje år av hundratusentals kinesiska turister och amerikaner) samt historia, ursprung och arv och traditioner (midsommar, lucia m.fl.). Man ska försöka skapa allianser med internationella högrenommerade turistorganisationer, med internationella hotellkedjor verksamma i Sverige (Courtyard, Hilton och Sheraton) samt olika flygbolag med Sverige som en naturlig destination. Man kan vidare arbeta med fokusområden där Sverige är ledande, som musik och i synnerhet populärmusiken från ABBA till Avicii). Även litteratur och attraktion kring platser där litteraturens karaktärer befunnit sig (Millenium) har potential, och att utnyttja kraften i redan högt rankade platser med stor attraktionskraft. SOFO på Södermalm är ett exempel på en sådan plats. För några år sedan hamnade SOFO på en internationell lista över världens coolaste/hetaste platser att besöka i världen.
3. Varumärken inom all form av destinationsnäring, från Grand Hôtel till Scandic, samt varumärken som Skansen, Gröna Lund, Nordiska museet, ABBA-museet och så vidare.
4. Ignorans mot kulturella skillnader, kundernas önskemål och behov samt kraven på service och serviceintensitet i olika delar av världens kulturer. Merparten av amerikanska turister till exempel, förväntar sig att någon ska bära deras väskor till bagagerummet, någonting som är mycket ovanligt i Sverige, där "bell boys" oftast bara finns på de absolut mest lyxiga hotellen. Man måste förstå de olika turisternas bakgrund och vara sensitiva för deras olika behov och önskemål, ned på detaljnivå.

Case 13 Fokuserad differentiering, sid. 248-249.

1. Med fokuserad differentiering åsyftas att ett företag eller varumärke praktiserar en differentierad strategi mot ett segment i marknaden, till exempel hotellgäster från hela världen som önskar diskret lyx (Hotel Diplomat) eller människor av olika kön, värderingar och egenskaper som värderar lyxiga handgjorda sportbilar, som tillverkas en i taget (till exempel Lamborghini och Koenigsegg).
2. Diplomat har en kundbas som delvis består av återkommande kunder, vars närvaro bygger på trygghet och lojalitet över tiden. Men de är också inriktade på

livsstilssegment med köpkraft både professionella segment (affärsresenärer) och slutkonsumenter i Sverige, USA, Kina och många delar av världen. Man vill också vara en naturlig del av en destinationsmarknadsföringsstrategi. Man vill vara en destination, där gästerna talar om att man besökt fantastiska Hotel Diplomat, men samtidigt såg och upptäckte Sverige. Genom T-Bar har man också attraherat ett segment av festklädda människor som vill inleda en utekväll på Hotel Diplomat.

3. Boutiquehotell har blivit allt vanligare och trendigare i hela Stockholmsregionen. Grand Group som äger Grand Hôtel har öppnat det lyxiga boutiquehotellet Lydmar, hundra meter bort, i riktning mot Skeppsholmen. Nyligen öppnade gruppen också det lilla boutiquehotellet Sparrow inne i staden helt nära lyxiga Bank Hotell. Bank Hotell ligger på Arsenalsgatan, och är ett hotell som bygger vidare på en anrik svensk banks traditioner. Man har bevarat bankens originalgolv i matsalen, de gröna plyschsofforna och en enorm dörr till bankens ingång.