



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Standardisering/anpassning som internationella marknadsföringsstrategier inom upplevelseindustrin

Heiko Voeste 851104
Olga Gutman 830602

VT2014

Examensarbete i företagsekonomi, C-nivå
Kandidatexamen, 15hp
Ekonomprogrammet

Handledare: Akmal Hyder
Examinator: Lars-Johan Åge

ABSTRAKT

Titel: Standardisering/anpassning som internationella marknadsföringsstrategier inom upplevelseindustrin

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Heiko Voeste och Olga Gutman

Handledare: Akmal Hyder

Datum: 2014 – 05

Syfte: Forskningen om upplevelseinriktade företags marknadsföringsstrategier anses vara otillräcklig, trots att denna industri tillhör den snabbt expanderande tjänstemarknaden. Vi valde därför att utföra denna forskning för att bidra till utvecklingen av teorin inom detta område.

Syftet med den här studien har varit att ta reda på hur internationella företag inom upplevelseindustrin arbetar med marknadsföringsstrategier, med avseende på anpassning och standardisering av marknadsföringsmixen.

I vårt arbete har vi studerat:

- hur upplevelseinriktade företag utformar sina internationella marknadsföringsstrategier;
- olika faktorer som påverkar valet av strategier;
- hur företag utformar marknadsföringsmixen för att skapa unika erbjudande för sina kunder.

Metod: Vår empiriska undersökning baseras på kvalitativ forskning i form av flerfallstudier. Vi undersökte tre verksamheter som agerar inom upplevelseindustrin och har genomfört tio semi-strukturerade intervjuer inom dessa tre företag.

Resultat & slutsats: Det vi kom fram till i denna studie var att de undersökta upplevelseinriktade företagen använder sig av både standardiserings- och anpassningsstrategier. Hänsyn tas till varje komponent av marknadsföringsmixen. Valet av marknadsföringsstrategier av dessa företag beror främst på sådana faktorer som, det unika erbjudandet, kulturen, ekonomin samt graden av internationellt verkande.

Förslag till fortsattforskning: Vår studie är ganska begränsad eftersom den endast omfattar tre företag, två från Sverige och en från Tyskland. Detta leder till låg generaliserbarhet av vårt arbete. En mer omfattande studie av flera företag från flera olika länder krävs för att skapa mer generella slutsatser om marknadsföringsprinciper inom upplevelseindustrin.

Uppsatsens bidrag: Vi hoppas att med detta arbete kunna bidra till utvecklingen av teorier om marknadsföringsstrategier inom upplevelseindustrin. Vi anser att vårt arbete ökar förståelsen inom detta område, främst med hänsyn till standardisering och anpassning samt ger förståelse för vilken roll faktorer som kultur och ekonomi har i valet av internationell strategi.

Examensarbete i företagsekonomi
Kandidatexamen 15hp
Ekonomprogrammet

Författarna:
Heiko Voeste
Olga Gutman

Nyckelord: upplevelseindustrin, internationalisering, marknadsföringsstrategier, standardisering, anpassning, marknadsföringsmix, erbjudande.

ABSTRACT

Title: Standardization/adaptation as international marketing strategies in experience industries.

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Heiko Voeste and Olga Gutman

Supervisor: Akmal Hyder

Date: 2014 – 05

Aim: Research addressing marketing strategies of experience industries is limited, despite the fact that this industry belongs to the fast growing service sector. We have therefore decided to conduct this study in order to contribute to theory development in this field of research.

The purpose of this study is to look at how international experience industries work with marketing strategies, with respect to standardization and adaptation of the marketing mix.

In our research we have studied the following:

- how experience industries design their international marketing strategies;
- different factors that influence the strategy choice;
- how organizations design the marketing mix in order to create a unique offer for their customers.

Method: We have conducted qualitative research in form of multiple case studies. We have analyzed three experience organizations and accomplished ten semi-structured interviews.

Result & Conclusions: The finding of our research shows that experience companies use both standardization and adaptation strategies, taking into account each component of the marketing mix. Strategy choices of these organizations depend on factors such as unique offer, culture, financial situation and degree of international operations.

Suggestions for future research: Our study is quite limited because it only includes three organizations, two from Sweden and one from Germany. It has caused low generalizability of our work. A more comprehensive study incorporating several companies from several different countries is therefore desirable for drawing some general conclusions about marketing in the experience industry.

Contribution of the thesis: We hope that our study contributes to the development of theory of marketing strategies in the experience industries. We presume that our research has increased understanding in this area, with respect to standardization and adaptation, and to the influence of cultural and financial factors on the strategy choices.

Key words: experience industries, internationalization, marketing strategies, standardization, adaptation, marketing mix, offerings.

Innehållsförteckning

ABSTRAKT	II
ABSTRACT	IV
Introduktion	1
1. Teoretisk referensram	3
1.1. Upplevelseindustri som en del av tjänstemarknaden	3
1.1.1. Marknadsföring inom upplevelseindustri	4
1.1.2. Internationalisering av upplevelseinriktade företag	5
1.2. Standardisering och anpassning som internationaliseringsstrategier	7
1.2.1. Standardisering/anpassning av marknadsföringsmixen	8
1.3. Sammanfattning	10
2. Metod	13
2.1 Forskningsansats	13
2.1.1. Forskningsdesign	13
2.1.2. Intervjuer	14
2.2. Urval	15
2.3. Dataanalys	15
2.4. Kvalitetskriterier	16
2.5. Metodkritik	17
3. Empiri	18
3.1. Fall A	18
3.1.1. Internationalisering	18
3.1.2. Marknadsföringsstrategi	19
3.1.3. Marknadsföringsmixen	20
	V

3.2. Fall B	21
3.2.1. Internationalisering.....	21
3.2.2. Marknadsföringsstrategi.....	22
3.2.3. Marknadsföringsmixen.....	23
3.3. Fall C	24
3.3.1. Internationalisering.....	24
3.3.2. Marknadsföringsstrategi.....	25
3.3.3. Marknadsföringsmixen.....	26
3.4. Sammanfattning	27
4. Resultat och analys.....	28
4.1. Internationalisering av upplevelseinriktade företag	28
4.2. Marknadsföringsstrategi: standardisering och anpassning.....	30
4.3. Standardisering och anpassning av marknadsföringsmixen.....	32
4.3.1. Produkt	32
4.3.2. Pris.....	32
4.3.3. Plats	33
4.3.4. Påverkan	33
4.3.5. Summering	33
5. Slutsatser och implikationer	35
5.1. Internationell marknadsföring av upplevelseinriktade företag.....	35
5.2. Implikationer, begränsning och förslag till fortsatt forskning.....	37
Referenslista	39
Bilaga 1	A
Bilaga 2	B

Bilaga 3 C

Introduktion

En av de snabbast växande marknaderna på den internationella arenan är marknaden av tjänster (World Trade Organisation, 2014). Men trots dess snabba utveckling och dess viktiga roll för den globala ekonomin är forskningen inom tjänstemarknadsföring otillräcklig (Hyder och Fregidou-Malama, 2009; Samiee, 1999; Knight, 1999).

Knight (1999) genomförde en forskningsöversikt av tillgänglig forskning inom tjänstemarknadsföring. Han kom fram till att det finns ett stort gap i och med att det inte finns en välformulerad teori om hur internationaliseringen av tjänsteföretag implementeras inom tjänstemarknadsföring. Av de 124 artiklar som Knight (1999) analyserade innehöll endast 8 artiklar forskning om turism och underhållning, det vill säga upplevelseindustrisektorn. Otillräcklig forskning inom internationell tjänstemarknadsföring påpekas även i artiklarna skrivna under senare tid (Javalgi och White, 2002; Javalgi och Martin, 2007; Bianchi, 2011). Bianchi (2011) poängterar att internationella tjänsteföretag, bland annat inom upplevelseindustrisektorn, möter vissa problem när det gäller valet av marknadsföringsstrategier. Detta för att inåtriktad internationalisering är specifik för sådana företag. I vårt arbete kommer vi därmed försöka fylla ut gapet i forskningen om marknadsföringsstrategier av internationella upplevelseinriktade företag.

Enligt Katsikeas et al. (2006) märks globaliseringstrenden allt tydligare på den moderna marknaden. Globaliseringen öppnar upp nya möjligheter för den internationella handeln samtidigt som den även presenterar en del utmaningar för organisationer som verkar internationellt. Internationella organisationer ställs ofta inför viktiga beslut om vilken marknadsföringsstrategi som passar bäst för att nå framgång hos utländska konsumenter (Cleveland et al., 2011; Baek, 2005; Staus och Mang, 1999).

De centrala marknadsföringsstrategierna anses vara standardisering och anpassning (Waheeduzzaman och Dube, 2004; Cleveland et al., 2011). På grund av kulturella, politiska, ekonomiska och sociala skillnader mellan olika länder behöver internationella organisationer ofta anpassa sina marknadsföringsstrategier och orienteringar i olika länder. Även viss

standardisering sker på grund av globaliseringsprocessen. Den senaste forskningen och de moderna internationella organisationerna ser dock inte längre dessa strategier som motsatser utan som komplement till varandra. En väl sammansatt kombination av standardisering och anpassning föredras allt oftare som en framgångsrik marknadsföringsstrategi (Vrontis, 2003; Cleveland et al., 2011; Waheeduzzaman och Dube, 2004).

Utformningen av marknadsföringsmixen anses vara ett viktigt steg vid utförandet av marknadsföringsstrategi (Powers och Loyka, 2010; Bianchi, 2011). Varje komponent av marknadsföringsmixen, det vill säga produkt, pris, plats och påverkan, är unik och behöver individuell anpassning efter internationella marknader. Forskningen är dock otillräcklig om hur de fyra P:na av marknadsföringsmixen standardiseras eller anpassas inom upplevelseindustrin (Albaum och Tse, 2001; Chung, 2002). Utformningen av marknadsföringsmixen för upplevelseinriktade företag kan vara särskilt utmanande, i jämförelse med företag inom detaljhandeln (Staus och Mang, 1999; Bianchi, 2011; Björkman och Kock, 1997).

Syftet med vår studie är därmed:

Att analysera hur internationella företag inom upplevelseindustrin arbetar med marknadsföringsstrategier, med avseende på anpassning och standardisering av marknadsföringsmixen.

Forskningsfrågor som behandlas i denna studie är:

- Hur utformar upplevelseinriktade företag sina internationella marknadsföringsstrategier?
- På vilket sätt påverkar olika faktorer standardisering och anpassning av marknadsföringsstrategier?
- Hur standardiseras eller anpassas marknadsföringsmixen?

1. Teoretisk referensram

I denna del sammanfattar vi den tillgängliga forskningen kring temat av vårt arbete. Vi inleder teoridelen med information om marknadsföring inom upplevelseindustrin som är en del av tjänstemarknaden, för att sedan gå över till marknadsföringsstrategier, nämligen standardisering och anpassning. Vi analyserar vidare vilka faktorer som påverkar valet av marknadsföringsstrategi, samt vilka komponenter av marknadsföringsmixen som standardiseras/anpassas.

1.1. Upplevelseindustri som en del av tjänstemarknaden

Upplevelseindustrin tillhör den snabbt expansiva tjänstemarknaden, som tack vare sin turbulenta tillväxt bidrar enormt till utvecklingen av den globala ekonomin (Javalgi et al., 2003, Knight, 1999). På grund av globaliseringen som skapar gynnsamma ekonomiska och politiska förhållanden för internationell handel, väljer allt fler upplevelseinriktade tjänsteföretag även att expandera sin verksamhet till andra länder.

Vid kategoriseringen av tjänstemarknaden refererar flera författare (Lovelock, 1999; Samiee, 1999; Hyder och Fregidou-Malama, 2009) till Lovelocks (1983) uppdelning av tjänster i:

- tjänster som grundas på den direkta interaktionen med kunderna (people-processing services),
- tjänster som involverar de fysiska objekten som kunderna äger (possession-processing services),
- och tjänster som interagerar antingen med information eller kundernas intellekt (information-based services).

Patterson och Cicic (1995) föreslår en annan klassificering av tjänster som baseras på interaktionen med kunden, face-to-face kontakt:

- lite face-to-face interaktion med kunden samt mer immateriella produkter – professionella tjänster som inte är platsbundna,
- mycket face-to-face interaktion samt mer immateriella produkter – platsbundna, kundanpassade tjänster,
- lite face-to-face interaktion samt mer materiella produkter – standardiserade tjänstepaket,

- mycket face-to-face interaktion samt mer materiella produkter – kundanpassade tjänster med högt värde för kunderna.

När det gäller upplevelseindustrin (tourism and leisure activities) karakteriseras den oftast som platsbunden, det vill säga den centrala verksamheten bedrivs oftast på hemmamarknaden. Den involverar också den kontinuerliga och direkta interaktionen med kunden, samt strävan efter kundanpassning (Patterson och Cicic, 1995; Lovelock, 1999).

I vårt arbete kommer vi att studera upplevelseinriktade företag inom turistbranschen som enligt vår uppfattning tillhör gruppen *people-processing services* enligt Lovelocks (1983) klassificering, och gruppen av platsbundna kundanpassade tjänster enligt Patterson och Cicics (1995) uppdelning. De företag som vi har valt att analysera grundar sin verksamhet på den direkta interaktionen med kunderna. Deras verksamhet är till stor del bunden till landet de verkar i, och tjänsterna, eller mer preciserat upplevelserna, som de erbjuder är högt immateriella.

1.1.1. Marknadsföring inom upplevelseindustri

Trots att marknadsföring av upplevelser anses vara en betydelsefull faktor som bidrar till utvecklingen av kundrelationer, finns det inte tillräckligt med forskning kring detta område (Javalgi och White, 2002; Javalgi och Martin, 2007; Bianchi, 2011). Inte heller brukar upplevelsemarknadsföring dokumenteras på ett utförligt sätt inom organisationer (Yuan och Wu, 2008). Forskare och även managers har inte gett mycket fokus på upplevelsemarknadsföring inom gästfrihets och turistindustrin, eftersom idén är ganska ny och outvecklad, menar Yuan och Wu (2008).

Det blir allt viktigare att marknadsföra upplevelser och erfarenheter (Kotler, 2003; Yuan och Wu, 2008). Många organisationer bygger upp hela sin verksamhet på upplevelsen som de erbjuder. Dessa företag har också ett behov av att marknadsföra sina erbjudanden och därmed nå potentiella kunder och göra dem medvetna om att erbjudandet finns på marknaden. Tjänster/upplevelser och deras marknadsföring har oftast samma tillvägagångssätt som produktmarknadsföring, men på grund av den direkta interaktionen med kunderna vid transaktionen av tjänsterna, måste dessa tjänster och deras marknadsföring anpassas mer till varje kund (Rust och Chung, 2006).

Även Lovelock (1999) betonar vikten av kund Anpassning. Han skriver att allt fler organisationer erbjuder sina tjänster inom olika marknader och att globaliseringstenden har påverkat tjänsteindustrin på samma nivå som detaljhandeln. Å andra sidan lyfter Alexander et al (2007) fördelar med att välja ut marknader som ligger närmare hemmamarknaden. Företag kan då använda sig av samma marknadsföringsstrategi i olika marknader tack vare liknande kulturer och samma språk. Därmed är det möjligt att expandera men samtidigt hålla ner kostnaderna. Bästa möjliga scenario är att expandera till en sådan marknad där ekonomin dessutom är utvecklad och det finns behov för tjänsten som företaget erbjuder. Dock hittar organisationer en sådan ideal marknad väldigt sällan.

Många tjänsteinriktade verksamheter försöker nå fler kunder genom att erbjuda någonting som kunderna inte kan uppleva någon annanstans, skriver Kotler (2003). Han ger exempel på hotell i Las Vegas som har olika teman och på så sätt inte bara vill ge gästerna ett rum för natten utan också en helt unik upplevelse och erfarenhet. Även Yuan och Wu (2008) och Stauss och Mang (1999) poängterar vikten av att skapa positiva och minnesvärda upplevelser. De flesta företag inom upplevelseindustrin verkar inom turism och konkurrensen blir allt större, enligt Yuan och Wu (2008). Därför blir de ovannämnda punkterna allt viktigare med hänsyn till att behålla konsumenterna och nå nya potentiella kunder.

Enligt flera forskare (Björkman och Kock, 1997; Kotler, 2003; Stauss och Mang, 1999; Yuan och Wu, 2008) har speciella marknadsföringsinsatser som fokuserar mer på själva upplevelsen och mindre på tjänster blivit alltmer aktuella för många organisationer. Dessa insatser bör fokusera på hela processen av upplevelseskapandet, som innebär olika komponenter, som miljö, atmosfär och service enligt Yuan och Wu (2008). Både Yuan och Wu (2008) och Stauss och Mang (1999) menar att det är viktigt att förstå vilka upplevelser kunderna verkligen vill ha. Detta möjliggör för företaget att kunna skräddarsy varje upplevelse till de enskilda kunderna för att på så vis kunna möta kundernas olika uppfattningar av en minnesvärd erfarenhet.

1.1.2. Internationalisering av upplevelseinriktade företag

Internationalisering diskuteras i tidigare forskning (Hellman, 1996; Edvardsson et al., 1992) mest som en process när organisation tar sina produkter till utländska marknader, det vill säga internationalisering som utåtriktad process. Det blir dock alltmer aktuellt att urskilja även den

inåtriktade internationaliseringen, när organisationen tar utländska konsumenter till landet det verkar i (Bianchi, 2011).

Internationalisering av upplevelseinriktade företag kan vara en utmaning, enligt vissa forskare (Staus och Mang, 1999; Bianchi, 2011; Björkman och Kock, 1997). Den internationella marknadsföringen av sådana företag är av inåtriktad karaktär (inward marketing activities). Den utländska kunden kommer in i landet där upplevelseinriktade företag verkar och konsumerar produkten/upplevelsen i det landet (Bianchi, 2011). Företagen tar därför inte sin produkt till ett annat land som i fallet med de flesta tillverkande företag. Dock kan det finnas undantag när ett upplevelseinriktat företag kombinerar inåt- och utåtriktad marknadsföring, t.ex. när ett upplevelseföretag säljer sina licenser till andra företag utomlands (Björkman och Kock, 1997).

Björkman och Kock (1997) menar att inåtriktad marknadsföring är unikt för upplevelseindustrisektorn och att det finns ett tydligt gap i forskningen inom detta område. Även Bianchi (2011) poängterar den inåtriktade karaktären av upplevelsemarknadsföring, och presenterar en rad faktorer som påverkar internationella marknadsföringsstrategier av upplevelseinriktade företag. Dessa faktorer är först och främst kulturella, ekonomiska och politiska skillnader, samt företagsspecifika faktorer. Enligt Bianchi (2011) bidrar standardisering till varumärkets värde och igenkännande. Men samtidigt är det minst lika viktigt att ha förståelse för kulturella och andra skillnader mellan inhemska och utländska konsumenter och att sträva efter att skapa unikt värde för kunder genom viss anpassning. Vikten av interkulturella skillnader betonas även av Staus och Mang (1999) och Javalgi et al. (2005). De anser att interkulturella skillnader är viktiga att ha i åtanke vid utformningen av marknadsföringsstrategier för att skapa de erbjudanden som motsvarar konsumenternas preferenser och förväntningar. Det bidrar i sin tur till ökat kvalité på tjänster/upplevelser och långvariga kundrelationer.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att flera författare (Cleveland et al., 2011; Vrontis, 2003; Javalgi et al. 2005) är överens om att både standardisering och anpassning är essentiella vid internationaliseringen av upplevelseinriktade företag. Standardisering har sina fördelar i och med att den bidrar till kostnadsbesparingar och ett starkt varumärke. Samtidigt som anpassning främjar kundvärdet och konkurrensfördelar.

1.2. Standardisering och anpassning som internationaliseringsstrategier

Lovelock (1999) definierar internationella marknadsföringsstrategier som integrationen av strategier och implementering av dessa över alla länder som ett företag väljer att verka i. Anpassning och standardisering som centrala internationella marknadsföringsstrategier har varit bland de mest diskuterade frågorna inom marknadsföringsstrategier under de senaste 50 åren (Vrontis, 2003; Cleveland et al., 2011). Enligt Waheeduzzaman och Dubes (2004) analys av marknadsföringstrender har forskningen alltmer börjat diskutera om en balans mellan standardisering och anpassning, samt vikten av olika faktorer som påverkar graden av anpassning för varje komponent av marknadsföringsmixen. Dessa faktorer är bl.a. produkttyp och produktens egenskaper, varumärkets identitet, konkurrens, organisationsstruktur och strategi, ekonomisk och politisk situation, kultur, marknadens egenskaper och konsumentpreferenser.

Standardisering som internationell marknadsföringsstrategi blir allt mer aktuell, enligt vissa forskare (Waheeduzzaman och Dube, 2003; Viswanathan och Dickson, 2007; Katsikeas et al; 2006). En väl utformad standardiseringsstrategi kan innebära konkurrensfördelar samt mer effektiv marknadsföring. Waheeduzzaman och Dube (2003) menar att många moderna multinationella företag tenderar att välja standardisering som sin marknadsföringsstrategi på grund av kostnadsbesparingar och även för att stärka varumärkets globala image. Även Katsikeas et al (2006) påstår att de ekonomiska fördelarna och enkelheten av att administrera standardiserade marknadsföringsprogram gör denna strategi till ett attraktivt val för multinationella organisationer. Dessutom är effektiviteten associerad med standardiseringsstrategier ofta den avgörande faktorn i valet av marknadsföringsstrategi.

Katsikeas et al (2006) argumenterar att användningen av standardiseringsstrategier på olika marknader beror på en serie likheter mellan marknaderna. Dessa faktorer är reglerande miljöer, teknologisk intensitet, vana och traditioner, kundkaraktärisering, en produkts varande i sin livscykel, och konkurrensintensitet. Likheterna mellan olika marknaderna förklaras i sin tur av globaliseringstrenden, enligt Viswanathan och Dickson (2007). De betonar att den teoretiska forskningen kring standardisering grundas på uppfattningen om konsument homogenitet (consumer homogeneity) samt om att världsmarknaden är på väg att bli homogen.

En motsatt åsikt framförs av andra forskare (Javalgi et al., 2005; Cleveland et al. 2010; Baek, 2005; Vrontis, 2003) som anser att världsmarknaden inte blir mer homogen trots globaliseringstrenden. De menar att konsumenter från olika länder kan ha olika preferenser och olika uppfattningar om en och samma produkt, och även deras reaktion på en och samma marknadsföringskampanj kan skilja sig enormt. Därför poängterar författarna vikten av anpassningsstrategier. Det är även essentiellt för organisationer att utföra marknadsanalyser varje gång de planerar att träda in i ett annat land (Vrontis, 2003). En utförlig marknadsanalys bidrar till bättre insikt i konsumentpreferenserna och behoven, vilket i sin tur leder till att en organisation kan anpassa sina erbjudande efter det och hålla hög nivå på kundorienteringen. Samtidigt är förståelse av fördelar med standardiseringen minst lika viktigt, då den innebär bl.a. global effekt av varumärkets image, produkternas funktionalitet, och kostnadsbesparingar.

Slutsatsen som Vrontis (2003) och flera andra forskare som t.ex. Baek (2005), Cleveland et al. 2011, och Javalgi et al. (2005), kommer fram till är att de flesta moderna organisationer använder sig av både standardisering och anpassning. De menar att dessa två strategier inte ska ses som varandras exkluderande motsatser, utan en väl utformad mix av dem är att föredra.

1.2.1. Standardisering/anpassning av marknadsföringsmixen

Marknadsföringsmixen hjälper till att implementera marknadsföringsstrategier i praktiken. Genom marknadsföringsmixens komponenter (produkt-pris-plats-påverkan) konfigureras och skraddarsys företagets erbjudande efter konsumenternas behov (Goi, 2009; Powers och Loyka, 2010). Internationella organisationer strävar efter att standardisera marknadsföringsmixen och på så sätt skapa en global marknadsföringsmix som fungerar lika effektivt i alla länder. Detta är dock problematiskt på grund av kulturella skillnader, skillnader i politiska och ekonomiska situationer, olika distributionsmöjligheter osv. (Mesdag, 1999). Viss standardisering av marknadsföringsmixens komponenter är dock vanligt förekommande och även önskvärd för ett starkt varumärke. Men för att nå framgång hos utländska konsumenter måste även den betydliga delen av marknadsföringsmixen anpassas (Bianchi, 2011, Powers och Loyka, 2010).

Albaum och Tse (2001) diskuterar även om att organisationer ofta väljer att anpassa de komponenter av marknadsföringsmixen som har störst påverkan på konsumenternas preferenser. Till exempel om priset är av stor betydelse för konsumenter strävar organisationen att anpassa det efter konsumenternas krav och möjligheter. Om däremot själva produkten är viktig för konsumenterna utvecklar organisationer den för att anpassa dess egenskaper efter konsumenternas behov.

Produkt

När det gäller produkt komponenten anser vissa forskare (Chung, 2002; Albaum och Tse, 2001; Waheeduzzman och Dube, 2003) att den är den mest standardiserade komponenten av marknadsföringsmixen i upplevelseindustrin, antagligen på grund av de höga kostnader som skulle uppstå vid produktanpassning. Medan andra forskare talar för anpassningen av produktkomponenten (Powers och Loyka, 2010, Appiah-Adu, 2000). De anser att anpassningen av produkten kan hjälpa till att utforma produkten efter marknadens behov och därmed stärka produktens konkurrenskraft.

Pris

Prisets anpassning kan vara problematisk att genomföra när samma produkt/upplevelser av samma varumärke erbjuds till olika marknader, menar Powers och Loyka (2010, s. 67). De nämner flera faktorer som eventuellt kan påverka prisets anpassning, bl.a. konkurrenssituationen, restriktioner från regeringens sida, kostnader som uppstår i samband med export och några andra faktorer. Chung (2002) och Appiah-Adu (2000) framför en annan åsikt, nämligen att priset är en av de mest anpassningsbara komponenterna. Appiah-Adu (2000) föreslår att anpassa priset genom olika kombinationserbudanden till olika marknader.

Plats

Anpassning av plats involverar distributions frågor, transport och lagerhållning. Ibland är denna faktor tvungen att vara standardiserad då det inte finns valmöjligheter när det gäller distributionskanaler i vissa länder. Ett företag kan dock oftast hitta lösningar till optimering av transporter och därmed kostnadsbesparingar, menar Powers och Loyka (2010). Medan Bianchi (2011) poängterar vikten av platsanpassningen. Hon menar att betydelsen av platskomponenten inte enbart grundas på politiska och ekonomiska förutsättningar i landet där upplevelseinriktade företag verkar utan även på landets rykte och image som finns i de utländska konsumenternas medvetande.

Påverkan

Waheeduzzaman och Dube (2003) observerade, förutom standardisering av produkter, även standardisering av påverkan. Medan andra forskare (Bianchi, 2011; Powers och Loyka, 2010; Chung, 2002) poängterar anpassning av påverkan. I sin forskning kommer Powers och Loyka (2010) fram till slutsatsen att påverkan är starkt beroende av kulturella skillnader när det gäller anpassningsstrategier. Anpassning av marknadsföring krävs genom adaptering av positioneringsstrategier, annonsering, varumärkes namn och så vidare. Bianchi (2011) anser att anpassning av påverkan är en av de mest betydelsefulla marknadsföringsaktiviteter. Hon menar att viss anpassning av påverkan kan utföras genom så kallade internationella agenter som deltar i mässor och marknadsför företagets verksamhet till utländska kunder, genom internationella besök, websidor eller direkt marknadsföring som word-of-mouth.

Av ovanstående går att utläsa att olika forskare kom fram till olika resultat när det gäller vilka komponenter av marknadsföringsmixen som bör anpassas och vilka som ska standardiseras. Enligt vår mening kan skillnaderna i forskningen bero på att olika forskare undersökte olika organisationer i olika marknader, som i sin tur har vissa skillnader i konsumentpreferenser. Detta tyder på att en unik kombination av standardisering och anpassning av olika komponenter av marknadsföringsmixen kan krävas för en organisation ska nå framgång på den internationella arenan.

1.3. Sammanfattning

Slutligen kan vi sammanfatta den teoretiska referensramen för vårt arbete med hjälp av en modell (se Figur 1), som också tjänar som en struktur för oss att följa i den empiriska analysen. Modellen är baserad på de centrala begreppen av vårt arbete. Modellen består av tre delar. Första delen omfattar inåtriktade och utåtriktade marknadsföringsaktiviteter som sätter tonen på hela internationaliseringen av upplevelseinriktat företag. Modellen går därefter över till standardisering och anpassning som centrala marknadsföringsstrategier, för att smalna av till implementering av strategier i praktiken genom användning av marknadsföringsmixen.



Figur 1. Sammanfattande modell för internationella marknadsföringsstrategier av upplevelseinriktade företag (egen)

Organisationer som verkar inom upplevelseindustri har oftast platsbunden verksamhet och strävar därför efter att få kunder komma till deras hemmamarknad. Konsumtion av upplevelserna sker på plats, genom direkt interaktion mellan organisationen och kunden (Patterson och Cicic, 1995; Lovelock, 1999). Detta faktum leder till att internationalisering av upplevelseinriktade företag främst blir av inåtriktad karaktär (Staus och Mang, 1999; Bianchi, 2011; Björkman och Kock, 1997). Med hjälp av inåtriktade marknadsföringsaktiviteter försöker företag skapa unika erbjudanden för att fånga de utländska konsumenternas intresse och för att få dem komma till företagets hemland. Det finns dock undantag där även utåtriktade marknadsföringsaktiviteter används av upplevelseföretag (Björkman och Kock, 1997).

Flera forskare inom internationalisering av upplevelseinriktade företag är överens om att en framgångsrik marknadsföringsstrategi baseras på en väl sammansatt mix av standardisering och anpassning (Vrontis, 2003; Baek, 2005; Cleveland et al., 2011; Javalgi et al., 2005). I praktiken implementeras marknadsföringsstrategin med hjälp av marknadsföringsmixen. De flesta upplevelseinriktade organisationer tar hänsyn till varje komponent av

marknadsföringsmixen, nämligen produkt, pris, plats och påverkan. Dessa komponenter standardiseras/anpassas beroende på marknadsförutsättningar, konsumentpreferenser och andra faktorer (Mesdag, 1999; Bianchi, 2011; Powers och Loyka, 2010).

2. Metod

I denna del beskriver vi metoden av vår empiriska undersökning. Vi förklarar valet av metoden vi använde oss av och berättar hur vi samlade in och analyserade data för vår undersökning.

2.1 Forskningsansats

För vårt arbete har vi bestämt oss för att använda oss av en kvalitativ forskningsansats. Avsikten med vår forskning är inte att pröva teorin utan att eventuellt skapa teori och att uppnå bättre förståelse inom standardisering och anpassning på den internationella tjänstemarknaden med avgränsning till upplevelsesektorn. Vi valde därför också bort hypotesbildning på grund av otillräcklig teoretisk och empirisk forskning inom internationalisering av upplevelseindustrin (Poulis och Poulis, 2011; Javalgi och Martin, 2007; Bianchi, 2011). Teorigenerering företras ofta av kvalitativa forskare (Bryman och Bell, 2013) när djupare förståelse och utfyllnad av gapet i forskning spelar en central roll. Det är också fallet med vårt arbete.

Vi väljer att använda oss av den kvalitativa metoden eftersom den interpretativa inriktningen som karakteriserar kvalitativ forskning oftast har förståelseskapande som sitt syfte (Bryman och Bell, 2013). I vårt arbete vill vi få bättre insikt i internationaliseringsutmaningar för upplevelseinriktade företag. Flerfallstudiedesignen som vi följer i vårt arbete bidrar också till utvecklingen av kunskap inom ett specifikt område samt hjälper till i teoriskapandet. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2011).

2.1.1. Forskningsdesign

Det finns olika forskningsdesigner och vi har valt att använda oss av en jämförande design som innebär att vi undersöker olika fall med en identisk metod. I vårt fall har vi valt semi-strukturerade intervjuer. Bryman & Bell (2013) konstaterar att när en kvalitativ forskningsansats görs tillsammans med en jämförande design, får designen formen av en flerfallsstudie, vilket är relativt vanligt inom företagsekonomi.

Flerfallstudier är en passande metod för vårt arbete eftersom den väljer att undersöka flera fall och därefter analysera likheter och skillnader mellan dem (Yin, 2007). Dessutom kan vi vid jämförelse av flera fall bättre kunna undersöka hur starkt teorin förhåller sig till empirin och vi får dessutom en rikare analys och diskussion när vi kan ställa fallen mot varandra. Att göra

en flerfallstudie och kunna jämföra resultaten mellan fallen kan också ge en högre tillförlitlighet, enligt Bryman & Bell (2013).

2.1.2. Intervjuer

De kvalitativa intervjuerna som vi utförde i samband med vår empiriska forskning är semi-strukturerade. Semi-strukturerade intervjuer karakteriseras av större frihet när det gäller frågeutformningen (Yin, 2007). Semi-strukturerade intervjuer bidrar till insamling av mer detaljerad information. Forskaren kan även få svar på frågor som inte är med på intervjuguiden från början, men kan vara av stor betydelse för att skapa en komplett bild av de centrala fenomenen för vår forskning (Trost, 2005).

Då alla intervjuade personer befinner sig i olika städer och även länder har intervjuformerna sett olika ut. Vi har genomfört både fysiska intervjuer och telefonintervjuer.

Alla intervjuer hade samma upplägg och riktlinjer för att få den information som vi behövde för att kunna svara på vårt syfte. Vid varje intervju följde vi vår intervjuguide som vi skapade i relation till den teoretiska referensramen (se bilaga 2). Frågornas utformning var neutral och frågorna var varken ledande eller vinklade, för att lämna utrymme åt intervjuobjektens åsikter. Vi intervjuade tio personer i tre olika företag som alla är verksamma inom upplevelseindustrin och tar hänsyn till internationell marknadsföring. De intervjuade personerna har olika yrkesroller men gemensamt är att alla är inblandade i företagets marknadsföringsrelaterade beslut.

Intervjuerna som gjordes på plats samt de som gjordes via telefon blev inspelade och motsvarar ungefär fem timmar inspelat material. Vi har intervjuat tio personer, varje intervju tog omkring 30 minuter. Inspelningarnas syfte var att minimera risken för fel citeringar samt för att stärka trovärdigheten på den insamlade datan. Vidare valde vi att spela in intervjuerna för att kunna fokusera på att lyssna och ställa följdfrågor istället för att anteckna.

Inspelningarna underlättade arbetet med transkriberingen när vi kunde höra intervjuobjektens svar flera gånger. Vi valde att transkribera intervjuerna för att få en bättre översikt över svaren (Bryman och Bell, 2013).

Att spela in intervjuerna underlättade även översättningen av intervjuerna som genomfördes på tyska. Vid översättningen strävade vi efter att behålla originalets budskap så noggrant som möjligt. Vi förbehåller oss dock rätten för eventuella felformuleringar eller felöversättningar.

2.2. Urval

Eftersom vårt ämne är ganska snävt, valde vi tre företag med stora skillnader i upplevelserna som de erbjuder. Detta för att få större spridning och ett större djup i vår undersökning (Bryman och Bell, 2013, Poulis och Poulis, 2013). Vi valde därmed ut företag som marknadsför sina upplevelser mot olika marknader. Ett av företagen erbjuder upplevelser till barnfamiljer, ett annat företag erbjuder en unik och ganska extrem upplevelse som attraherar turister och gäster från hela världen medan det tredje företaget erbjuder upplevelser till de människor som redan befinner sig på den specifika orten.

Vidare har vi valt att undersöka verksamheter från olika länder, detta på grund av att vårt arbete handlar om internationell marknadsföring. Därför finns två av våra undersökta fall i Sverige och ett i Tyskland.

Trost (2005) skriver att företagen bör anonymiseras för att undersökningen ska vara etiskt hållbar. Svaren ska inte gå att koppla till ett specifikt företag. Efter önskemål från några intervjuade personer har vi valt att anonymisera de tre företagen och kalla dem företag A, B och C. Vidare anonymiserar vi också de tio intervjuade personerna och kallar dem för person A1, A2, A3, B1, B2, B3, B4, C1, C2 och C3. Där personerna med bemärkningen A arbetar på företag A, personerna B arbetar på företag B och personerna C arbetar på företag C (se Bilaga 1). Vi har valt att göra på detta sätt eftersom det blir överskådligt och lätt att hålla reda på vilket företag de olika personerna arbetar i. Anonymiseringen görs med andra ord för företagets integritet samt för att förhoppningsvis få ärligare och mer utförliga svar när intervjuobjekten vet om att de anonymiseras i den slutgiltiga rapporten.

2.3. Dataanalys

För att analysera fallen valde vi att använda en metod som kallas meningsanalys. I meningsanalys ser forskare först på helheten och analyserar den, innan helhetsanalyserna bryts ner och analyseras i delar som är relevanta för forskningens syfte (Altinay, 2007).

I och med att vi valde att använda meningsanalys skapade vi oss först ett helhetsintryck av intervjuerna och fallen. Därefter bröt vi ner helheten i delar som var relevanta för vårt arbete, det vill säga svar som handlade om internationell marknadsföring av upplevelseinriktade företag plockades ut och analyserades vidare.

Som hjälpmedel använde vi en matris (se Bilaga 3) där frågorna skrevs på ena axeln och intervjuobjekten på den andra. Svaren placerades sedan in i matrisen för att få en helhet. Matrisen gjorde det enklare för oss att gruppera liknade svar samt jämföra och analysera svaren (Larsen, 2009). Eftersom matrisen endast använts för att underlätta vår analys har vi valt att inte bifoga hela matrisen i det här arbetet. Ett exempel på utdrag från matrisen har dock gjorts så att läsaren ska kunna få förståelse för hur matrisen har gjorts och hur den använts som hjälp till jämförelse och analys (se bilaga 3). För att göra matrisen så enkel och överskådlig som möjligt har vi valt att använda så förenklade och övergripande begrepp som möjligt. På detta sätt kunde vi sortera svaren för respektive fall och sammanställa svaren efter deras grad av relevans för vårt syfte. Matrisen gjorde också att vi fick en tydlig överblick över varje enskilt fall och deras svar. Vilket i sin tur ledde till att vi lätt kunde se skillnader och likheter som fanns mellan företagen. Dessa skillnader och likheter kunde vi sedan sätta ihop i vår analys (Poulis och Poulis, 2011).

2.4. Kvalitetskriterier

När det gäller kvalitativ forskning anser vissa forskare att reliabilitets- och validitetskriterier inte är lika relevanta som för kvantitativ forskning (Bryman och Bell, 2013). Le Compte och Goetz (1982) föreslår kvalitetskriterier anpassade för kvalitativ forskning. Reliabilitet och intern samt extern validitet kallas inom den kvalitativa forskningen för pålitlighet, trovärdighet och överförbarhet.

För att öka pålitlighet tillhandahåller vi den nödvändiga informationen om vår undersökning, bland annat information om de undersökta företagen, intervjufrågor, beskrivning av forsknings- och analysmetoder, som kan bidra till arbetets replikerbarhet. Dessutom har vi, för att vara så pålitliga som möjligt kontinuerligt under arbetets gång, gjort avstämningar och överenskommelser mellan våra uppfattningar angående utförandet av arbetet. Detta uppnåddes genom utförliga diskussioner och reflektioner.

När det gäller överförbarhetskriteriet har vårt arbete vissa begränsningar, eftersom endast tre företag i två länder har studerats i detta arbete. Därav kan resultaten av denna undersökning inte generaliseras till andra länder och företag, på grund av exempelvis sociala, kulturella, ekonomiska och politiska skillnader mellan olika länder.

För att belysa frågeställningarna i vårt arbete strävar vi efter hög trovärdighet genom att utföra kvalitativ forskning med upplevelseinriktade företag som verkar internationellt och befinner sig under ständig utveckling och tillväxt. Vidare har vi utformat intervjufrågorna så att de återspeglar de teoretiska begreppen som vi diskuterar i vårt arbete. För att ytterligare öka trovärdighet har vi bara intervjuat relevanta personer som på något sätt är kopplade till marknadsföring inom respektive företag. Dessutom har vi intervjuat flera personer från varje företag för att få en djupare bild av företagets marknadsföringsinsatser.

2.5. Metodkritik

Vi är medvetna om kritiken som finns om kvalitativa studier. Bryman och Bell (2013) skriver att forskare kan vara allt för subjektiva i sin egen undersökning, vilket skiljer sig från kvantitativ forskning. I kvalitativa studier spelar oftast forskarens åsikter om vad som anses vara viktigt en stor roll och därmed finns det en risk att detta dominerar resultaten.

Eftersom vi är medvetna om denna kritik, har vi försökt att vara så neutrala som möjligt i vår undersökning och inte låta våra personliga ståndpunkter och värderingar styra designen av vårt arbete. Detta gäller speciellt vid intervjuerna där vi försökte att ställa så öppna frågor som möjligt och därmed inte leda intervjuobjekten till specifikt svar.

En annan kritisk punkt kan vara att vi har genomfört tre telefonintervjuer på ett av fallen på grund av långt geografiskt avstånd. Detta ledde å ena sidan till att vi fick svar på våra frågor men vi hade å andra sidan ingen möjlighet att läsa intervjuobjektens kroppsspråk under intervjuerna. Under telefonintervjuer är det dessutom svårare att hålla intervjuobjektens intresse och därför måste frågorna vara tydliga och konkreta. En annan viktig punkt att ha i åtanke vid telefonintervjuer är att man inte riktigt vet i vilken miljö intervjuobjekten befinner sig och det finns därför risk för störningar. Intervjuobjektens betänketid är också mer begränsad via telefon vilket kan leda till svar som är inte är lika genomtänkta eller besvarade på ett lika bra sätt som vanliga intervjuer.

3. Empiri

I denna del av vårt arbete presenterar vi resultatet av vår kvalitativa forskning. Först sammanfattar vi informationen om de analyserade företagen, som vi samlade in med hjälp av semistrukturerade kvalitativa intervjuer från företagsrepresentanterna. Vidare summerar vi resultatet av vår forskning.

3.1. Fall A

Fall A är ett företag som finns i Sverige, och är en temapark främst för barnfamiljer. Företaget erbjuder upplevelser i form av teaterföreställningar, unika parkmiljöer, camping, catering, samt även försäljning av souvenirer. Föreställningarna är kärnan av företagets verksamhet, och de övriga erbjudandena och miljöerna bidrar till att skapa en minnesvärd helhetsupplevelse för besökarna.

Varje år kommer drygt 260 000 besökare till parken varav 30 % är turister från andra länder. Internationell marknadsföring är därav en viktig del av företagets aktiviteter. Företaget A har flera gånger nominerats till priset *Trip Global Award* som *Den bästa upplevelsen i Sverige*, varav företaget har vunnit en gång.

3.1.1. Internationalisering

Företag A har en specifik verksamhet där deras upplevelser är starkt bundna till temaparken, och kan därmed inte tas till andra länder. Detta faktum leder till en inåtriktad karaktär på företagets marknadsföring, eftersom den drar utländska kunder till landet där företaget verkar, nämligen Sverige. Besökarna konsumerar produkten/upplevelsen vid direkt kontakt när de kommer till parken.

Viss utåtriktad marknadsföring finns dock, eftersom företag A även säljer souvenirer via sin webbsida, med möjlig leverans till andra länder. Men försäljningen till andra länder är obetydlig i jämförelse med huvudverksamheten, vilket är teaterföreställningar som sker på plats i temaparken, anger A3. Företagets marknadsföring är därav generellt sett av inåtriktad karaktär.

Företag A riktar sin verksamhet framförallt mot sina huvudmarknader, nämligen Sverige, Norge, Danmark, Finland, Tyskland och Holland. Det vill säga att företaget har valt ut grannländerna som sina huvudmarknader, först och främst på grund av kulturella och språkliga likheter. Bekantskapen med den svenska kulturen är den avgörande faktorn vid valet

av marknaden, menar A1, men i stort sett riktar företaget sina upplevelser mot kunder från hela världen.

”Vi riktar oss först och främst mot våra huvudmarknader men vi säger inte nej till besökande från andra länder. Vi vill skapa minnesvärda upplevelser för varje besökande oavsett vilket land han kommer ifrån.”

3.1.2. Marknadsföringsstrategi

Enligt samtliga respondenter använder företag A anpassning som sin central marknadsföringsstrategi. De menar att marknadsföringen måste anpassas i och med vissa skillnader mellan olika länder. Detta för att få fram budskapet på rätt sätt och lyckas fånga potentiella kunders intresse.

Den kulturella faktorn spelar den viktigaste rollen vid utformning av företagets anpassningsstrategi, anser A1. Vidare berättar A1 att företaget brukar göra marknadsundersökningar för att samla in information om konsumenternas preferenser och nivån av konsumenternas kännedom av den svenska kulturen, som företagets upplevelser baseras på. Företaget utgår sedan ifrån informationen för att skapa marknadsföringsaktiviteter, genom anpassning av marknadsförutsättningar och intresse. A2 ger ett exempel på anpassning, som företaget fick göra vid marknadsföringen av sina upplevelser i Holland. Konsumenterna i Holland var inte lika bekanta med det svenska kulturarvet som konsumenterna i Tyskland eller Danmark. Företaget var därför tvungen att lyfta fram de delarna av svensk kultur som de holländska konsumenterna kände till och var intresserade av.

Den språkliga anpassningen är också en viktig del av marknadsföringen, enligt A2. Genom samarbeten med resebyråer och med hjälp av reklambyråer, översätter företaget sina reklambroschyrer till olika språk. Hänsyn tas till olika kulturella skillnader och preferenser.

Den internationella marknadsföringen av företaget A sker även genom turistmässor i olika länder, annonsering och internet. En viktig del av marknadsföringen sker också genom samarbete med andra svenskägda internationella företag när företagen skapar gemensamma erbjudanden för kunderna.

3.1.3. Marknadsföringsmixen

När det gäller utformningen av marknadsföringsmixen, tillämpar företaget både standardisering och anpassning. Faktorerna som påverkar marknadsföringsmixens sammanställning är bland annat tillgång och efterfrågan, kostnader och konkurrens.

Den centrala produkten som företaget erbjuder är upplevelser i form av teaterföreställningar i kulturspecifika miljöer. De andra produkterna är boende i form av camping, catering i form av caféer och restauranger i parken samt försäljning av souvenirer. Samtliga produkter är standardiserade. A1 menar att eftersom deras upplevelser och miljöer återspeglar en bit av det svenska kulturarvet måste de vara standardiserade för att återge den svenska kulturen på ett rättvist sätt.

Priset är också standardiserat, och alla besökare betalar samma pris oavsett vilket land de kommer ifrån. Vid prissättningen tar företaget hänsyn till framförallt företagets kostnader och konkurrenternas priser inom Sverige, eftersom hemmamarknaden står för 70% av besökarna, informerar A3. Ekonomiska situationer i andra länder och konkurrenssituationen i utlandet påverkar inte företagets prissättning.

Påverkan genomgår mest anpassning, enligt A2. Reklam, annonsering och broschyrer anpassas genom översättning till olika språk. Dessutom utformas allt reklammaterial särpräglad med ett specifikt land i åtanke. Där vissa upplevelser som är intressanta för landet lyfts fram lite extra i marknadsföringen. Det bidrar till att företaget kan fånga olika utländska konsumenters intresse genom att följa deras preferenser. När det gäller sådana marknadsföringsaktiviteter som deltagande i mässor, marknadsföring genom internet och andra medier, anpassas även de på liknande sätt. A1 betonar vikten av påverkan:

”Det är väldigt viktigt för oss att synas på den utländska marknaden, därför ser vi till att representera vårt företag på olika mässor utomlands, samt köra marknadsföring via internet och genom samarbete med resebyråer.”

Platsen är till stor del standardiserad men även en viss anpassning sker, menar A1. Själva upplevelserna är platsbundna till parken och landet företaget verkar i, det vill säga Sverige. Souvenirförsäljning via företagets internetsida är anpassad i och med att leveransen sker till olika länder via olika distributionskanaler som fungerar bäst för de specifika länderna.

A1 sammanfattar att den viktigaste komponenten av marknadsföringsmixen för dem är att produkten är standardiserad, främst på grund av kulturella faktorer. Den mest anpassningsbara komponenten i företagets marknadsföringsmix är påverkan. Även i detta fall spelar den kulturella faktorn en stor roll.

3.2. Fall B

Fall B handlar om företag B som är ett hotell i Sverige. Detta företag erbjuder en unik upplevelse till sina gäster som inte kan fås någon annanstans.

Företag B har omkring 55 000 besökare varje år varav vilka runt 22 000 sover på hotellet och resten är dagsbesökare. Gäster från hela världen kommer till hotellet. Hotellet erbjuder olika upplevelser under dagen och natten och gästerna bestämmer själva hur länge de stannar på hotellet. Hotellet erbjuder också en rad aktiviteter som ger ytterligare olika upplevelser som är relativt specifika och exklusiva för dem, även om andra närliggande hotell och turistföretag på senare tid har börjat med liknande aktiviteter. Hotellets upplevelse är relativt bunden till hotellets utformning och miljö och är därför relativt permanent, även om hotellet med jämna mellanrum ser till att förändras.

3.2.1. Internationalisering

Företag B verkar på en ganska hög internationell nivå. Just nu, är företaget verksam i tre olika länder med fyra upplevelseinriktande institutioner, där två finns i Sverige, på hemmarknaden, en finns i ett annat västeuropeiskt land och en i ett asiatiskt land.

B4 säger att den ursprungliga verksamheten är huvudattraktionen som erbjuder hela upplevelsen och de andra verksamheterna som finns på olika marknader erbjuder gästerna en del av organisationens upplevelse. Dessutom nämner B4 att företaget haft mindre tillfälliga verksamheter över hela världen som erbjuder gästerna delar av upplevelsen.

Företag Bs marknadsföring kan därför beskrivas som både, inåtriktad och utåtriktad. Huvudattraktion är verksamheten i Sverige och det är därför viktigt att få konsumenterna att komma till landet och få upplevelsen där, enligt B1. På grund av detta måste marknadsföringen huvudsakligen vara inåtriktad.

Utåtriktad marknadsföring sker när företag B tar en del av sina produkter till andra marknader. B1 förklarar att de inte verkar på många andra platser, bara tre varav två är

internationella, men företaget tar alltid sina egna produkter till de andra verksamheterna. Vidare säger B2 att företaget aldrig kommer att använda någon ersättning för sina produkter även om det skulle vara billigare att köpa liknande produkter från andra marknader än att exportera den egna produkten. Det egna varumärket, är enligt B4 en av de viktigaste komponenterna för att nå nationella och internationella framgångar. Det egna varumärket står för kvalité och ska vara en produkt som inte kan efterliknas av någon annan på marknaden, i alla fall inte till samma höga standard, enligt B4. Visionen är att varumärket och produkten ska vara så exklusiva och välkända att konkurrerande produkter inte ska kunna erbjuda något hot för företag Bs framgångar.

Företag B använder olika kanaler för att marknadsföra sig, till exempel via Internet, mässor och direkt kontakt med reseföretag för att nå potentiella nationella och internationella kunder. Gäster kommer från hela världen till verksamheten men samarbete med reseföretag sker mest i länder som har bra ekonomi och levnadsstandard som är relativt hög, eftersom verksamhetens höga standard har ett matchande pris, enligt B3. Reseföretagen erbjuder ofta upplevelsepaket där gästerna får bokat både hotell och aktiviteter som förhöjer upplevelsen.

3.2.2. Marknadsföringsstrategi

Marknadsföringsstrategin som företag B använder sig av för att nå internationella kunder och marknader är standardiseringsstrategi.

B4 påstår att hela verksamheten ska ses i samma positiva bild runt hela världen och på detta sätt försöker företaget att bygga ett starkt och välkänt varumärke. Vidare säger B1 att företag B inte påverkas av faktorer som kultur eller politik inom internationella marknader och utvecklar detta påstående med:

”Vi håller oss bort från allt som kan anses vara av negativ och kränkande natur. För att uppleva vårt erbjudande spelar det ingen roll, varifrån man kommer, vilken kultur man har och inte ens ålder. Alla människor är välkomna!”

En faktor som bestämmer graden av marknadsföringsansträngningar i andra länder är deras ekonomi. Eftersom den erbjudna upplevelsen är relativt dyr, riktas marknadsföringen mer på länder med bra ekonomi, som England, Japan, USA och nyligen Kina, säger B2.

Den kanske viktigaste faktorn är enligt B3 att gästerna känner sig välmottagna och välkomna till verksamheten och att de får en positiv unik upplevelse av verksamheten. I och med detta

har företaget valt att standardisera delar av verksamheten, så att alla gäster får samma positiva upplevelse. B3 utvecklar:

”Varje gäst är välkommen och behandlas på samma sätt. Vi har en hög grad av service i alla våra verksamheter.”

Grunden till varför företag B väljer att standardisera marknadsföringsstrategier är att företaget inte är så stort och att det är billigare när det är möjligt att använda samma strategi överallt. Att standardisera och använda samma strategi är också viktigt i och med att företaget har som policy att hålla sig borta från allt som kan anses vara negativ uppmärksamhet. Genom standardisering kan företaget försäkra sig om att alla eventuella verksamheter inom företaget håller samma goda service och bidrar till företagets goda rykte.

Vidare säger B3 att företaget får mycket uppmärksamhet av pressen varje år och journalister kommer från hela världen. Därför är det viktigt att marknadsföringsstrategin överensstämmer med vad gästerna ser från verksamheten i medier. Många potentiella kunder ser företaget i medier på samma sätt, och företag B använder alltså samma marknadsföringsstrategi för att nå dem.

3.2.3. Marknadsföringsmixen

Företag B tar hänsyn till marknadsföringsmixen med båda strategierna, standardisering och anpassning, till de olika komponenterna. Deras produkt eller erbjudande kan anpassas till en viss grad men företag B väljer att standardisera upplevelsen och även de mindre upplevelsorna på andra marknader, enligt B1.

Detsamma gäller för påverkan/reklam där företag B standardiserar sina marknadsföringsinsatser världen över. B2 säger att organisationens insatser fungerar världen över och de sparar mycket pengar i och med standardiseringen, vilket är viktig för ett relativt litet företag.

En annan faktor är komponenten pris som företaget väljer att anpassa. B1 säger att de såklart har samma priser på verksamheterna i Sverige och Västeuropa, men på verksamheten i Asien är det inte möjligt att ha samma priser. B1 säger:

”Vi kan inte ta samma priser som i Sverige när människor har en mycket mindre lön att leva av.”

B1 fortsätter att berätta att företag B vill erbjuda en unik upplevelse till så många människor som möjligt när de bestämmer sig för att öppna en verksamhet i ett annat land och att de därför måste anpassa sig till landets levnadsstandard. Där landets ekonomi givetvis spelar en avgörande roll.

Den sista komponenten är plats/distribution och den är till viss grad helt öppen för företaget. B4 beskriver att de varken vill eller kan förändra platsen av företagets första verksamhet, eller vad som kan ses som huvudattraktionen. Samtidigt som de andra små verksamheterna kan vara över hela världen. Antingen som permanenta eller tillfälliga attraktioner som redan funnits på många olika platser över hela världen.

Företag Bs viktigaste komponent är att standardisera produkten eller upplevelsen, för företaget är uppbyggt kring själva upplevelsen och varumärket omkring, enligt B1.

Komponenten som är viktigast att anpassa är priset, för företag B vill att alla gäster på alla deras verksamheter ska få chansen att få samma upplevelse när de kommer och besöker företaget. Detta händer bara sporadiskt då deras internationella verksamheter ofta är tillfälliga och öppnar och stänger ganska frekvent och därmed uppkommer detta problem bara ibland, säger B1.

3.3. Fall C

Fall C handlar om företag C som är ett museum i en stor stad i Tyskland. Detta företag erbjuder upplevelsen att se verkliga historiska artefakter och konst från olika epoker och kulturer.

Företag C har omkring 150 000 besökare varje år som kommer från hela världen för att se deras utställningar. Deras erbjudande består av utställningar som kan ses på plats. Dessa utställningar är relativt permanenta och byts inte ut, men här och där finns också tidsbegränsade extra utställningar inom speciella ämnen, oftast bestående av utlånade artefakter från andra museum.

3.3.1. Internationalisering

Företag C verkar bara inom ett land och tar inte sina upplevelser till andra marknader, så deras marknadsföring kan beskrivas som inåtriktad, där endast konsumenterna som kommer till landet där företag C verkar, får erbjudanden om denna upplevelse.

C2 beskriver kanalerna som verksamheten använder för att nå potentiella besökare på internationella marknader. Företag C arbetar tillsammans med flera reseföretag i många olika länder som säljer paketresor där ett besök till museet ingår. Dessa länder måste efter C2s mening ha en bra ekonomi med ett stort antal turister som reser runt världen varje år. Just nu inbegriper dessa länder, USA, Kanada, Kina, Japan och Västeuropa. C1 menar att koll på utvecklingen av andra ekonomier också behövs, speciellt med hänsyn till deras resbehov. Till exempel blir Indien en intressant marknad att nå kunder som vill resa till Tyskland. Sådana paketresor är speciellt framgångsrika i Asien och företag C får många stora grupper som kommer och besöker dem.

Vidare finns information på Internet om verksamheten på deras egen hemsida, för alla potentiella besökare och även på engelska för de internationella gästerna. Dessutom arbetar företaget tillsammans med stora hotell och turistinformationskontor i staden för att nå gäster som redan finns i landet.

3.3.2. Marknadsföringsstrategi

Marknadsföringsstrategin som företag C använder sig av för att nå internationella kunder och marknader är anpassningsstrategi. Eftersom verksamheten inte tar sina produkter till andra marknader, innebär denna strategi mest hur företag C vill ses inom dessa olika marknader, det vill säga genom dessa reseföretag och broschyrer.

C3 menar att den största faktor som påverkar valet av strategi är kulturen från de olika marknaderna, men även politik kan spela en liten roll. C3 beskriver närmare hur de olika kulturerna påverkar verksamhetens marknadsföringsstrategier och hur de behöver anpassa sig.

”För att nå potentiella kunder måste vi anpassa oss till de olika intressen som andra länder med deras olika kulturer har.”

Det betyder att företaget också behöver veta vad de olika intressena är. C3 ger några exempel som att gästerna från Kina är väldigt intresserade av andra kulturer, speciellt kulturer som inte finns längre eller var stora en gång i tiden, som faraoperioden i Egypten. Det tror C3 mest beror på den stora historia Kina själv har med sina många stora dynastier. Därför kommer broschyrer och även resagenter i Kina att betona detta.

Å andra sidan behöver företaget vara medvetet om saker som potentiella gäster inte gillar eller även kan anses kränkande. Här ger C1 exemplet att de inte kan ha några nakna eller

halv nakna män eller kvinnor från målningar i broschyrer i Nordamerika. Många amerikaner vill inte att deras barn ser nakenheten och kan därför bestämma sig för att inte komma till museet. Företag C måste vara ganska försiktig och försöka hålla en så låg risk som möjligt och inte publicera någonting som kan kränka människor som nakenhet eller våld, säger C3.

En speciell utmaning som C1 visar är att upplevelsen i landet eller i museet inte kan anpassas, det vill sägas att utställningar, artefakter eller även historia inte går att förändra för att ge gästerna en skraddarsydd upplevelse. Även om de internationella gästerna kommer till museet av olika skäl så får de slutligen alla samma upplevelse. Därför går det heller inte att kontrollera besökarens uppfattningar när de är på plats, men C1 konstaterar:

”Slutligen hoppas vi att alla har en bra upplevelse och lär sig något om historia och konst. De är som de är och vi kan inte och kommer aldrig att förändra dem (historien och konsten).”

3.3.3. Marknadsföringsmixen

Företag C tar hänsyn till marknadsföringsmixen, men deras frihet att bestämma vilken strategi de vill använda för de olika komponenterna är ganska begränsad.

C3 konstaterar att de är ett museum och deras erbjudande av upplevelse är att komma dit och titta på de historiska artefakterna och konsten. Därför kan de inte bestämma om själva produkten. Denna komponent är standardiserad och alla gäster får samma upplevelse.

Detsamma gäller när det handlar om platsen, enligt C3. På grund av att de bara finns på en plats är det standardisering som gäller.

Komponenten pris är också standardiserad. C3 grundar det på att museet står på samma plats och besökare från hela världen kommer till dem, och olika priser kan inte tas, till exempel på entrébiljetter.

”Olika priser för gästerna från olika delar av världen på samma plats skulle vara diskrimination mot alla.”

Därför har företag C valt att standardisera alla dessa komponenter (produkt, plats och pris). Huvudfaktorn som leder till detta är att verksamheten bara finns på en plats.

Det är annorlunda med den sista komponenten, påverkan/reklam. Denna komponent tillåter företaget att verka internationellt och som tidigare framfört, väljer företag C att anpassa sin påverkan/reklam på olika marknader för att nå potentiella internationella kunder.

Produkten eller upplevelsen är den viktigaste komponenten att standardisera, enligt C2, för ett museum finns bara om de har någonting speciellt att visa. C2 utvecklar detta genom att säga att det är bra när folk från hela världen kommer och upplever deras unika utställningar och därför är påverkan/reklam den viktigaste komponenten att anpassa.

3.4. Sammanfattning

Vår empiriska undersökning omfattade tre upplevelseinriktade företag. Två av dessa företag finns i Sverige och ett i Tyskland. Samtliga företag erbjuder upplevelser till både inhemska och utländska besökare. Internationell marknadsföring är därför viktig för dessa företag.

De undersökta företagens verksamheter skiljer sig från varandra. Deras marknadsföringsstrategier har trots det vissa drag som är ganska lika. Enligt respondenterna av samtliga företag är både standardisering och anpassning betydelsefulla vid utformningen av marknadsföringsstrategier. Marknadsföringsmixen spelar också en stor roll och genom individuell anpassning av mixens komponenter kan företagen utforma unika erbjudande för sina kunder.

4. Resultat och analys

I denna del analyserar vi resultaten av vår studie. Vi tolkar den insamlade datan och kopplar den till de relevanta teorierna som vi sammanfattade i del 1.

4.1. Internationalisering av upplevelseinriktade företag

I de analyserade fallen kan vi tydligt se att företagen huvudsakligen använde sig utav inåtriktad marknadsföring. Inåtriktad marknadsföring är enligt vissa forskare vanligt, men det kan vara en utmaning att marknadsföra upplevelseinriktade företag (Björkman och Kock, 1997). Marknadsföring av upplevelseföretag baseras på att få utländska kunder att komma in i landet där företaget verkar och konsumera upplevelsen på plats (Bianchi, 2011).

Eftersom de företag som vi undersökt har sin huvudattraktion i ett specifikt land, i vårt fall Sverige och Tyskland, har de alla främst använt sig utav denna inåtriktade marknadsföring. För att marknadsföra sig internationellt har alla tre fallen valt inåtriktade strategier som ändå leder till internationell marknadsföring. Till exempel genom att ha samarbeten med resebyråer försöker företagen locka konsumenterna till landet för att uppleva företagets speciella erbjudanden.

Fall B skilde sig åt från de övriga fallen i och med att de använde både inåtriktad och utåtriktad marknadsföring. Att använda en kombination av inåt- och utåtriktad marknadsföring, är enligt Björkman och Kock (1997), ett relativt vanligt undantag som upplevelseinriktade företag ibland gör. Företag A använde sig också av utåtriktade aktiviteter, dock i betydligt mindre skala. Utåtriktad marknadsföring sker till exempel när företag B tar en del av sina produkter till andra marknader, eller när företag A säljer souvenirer till andra länder genom sin internetsida.

Vi kunde konstatera att företag Bs upplevelse och erbjudande är så unikt i hela världen att denna upplevelse inte finns i andra länder. Ett fåtal konkurrenter har försökt att kopiera företag B men så här långt har ingen nått den höga standarden och innovationen som företag B har. Detta är tack vare företag Bs patent och rättigheter till stora delar av verksamheten.

Det skapar dock många svårigheter för företaget. Främst så kan det bli ganska kostsamt att exportera sina erbjudanden till andra länder, på grund av olika faktorer som till exempel transportkostnader (Cleveland et al, 2011). Ett företag som vill expandera måste därför veta

vad som gör dem framgångsrika på hemmarknaden och använda samma tillvägagångssätt på andra marknader. Det vill säga behålla samma höga standard och kvalitet på erbjudandet även i andra länder. Det innebär i sin tur oftast att verksamheten behöver ta med eller exportera sina produkter och tillgångar för att kunna garantera en hög standard och kvalitet av upplevelsen.

Det har även företag B gjort när de valt att alltid ta med sina egna produkter till de andra verksamheterna i andra länder för att säkerställa upprätthållandet av den höga kvalitén på de internationella marknader där de verkar. Företag B säger dessutom att de aldrig kommer att ersätta eller byta ut sina egentillverkade produkter även om det skulle vara billigare att köpa liknande produkter från andra marknader än att exportera den egna varan.

Företag B, till skillnad mot företag A och C, har haft många mindre tillfälliga verksamheter över hela världen som erbjuder gästerna delar av upplevelsen. Dessa verksamheter har oftast inte blivit permanenta, antingen för att de redan från början hade en tidsbegränsning eller för att kostnaderna med att exportera de egna produkterna översteg vinsterna. Ett stort problem för företag B är kostnaderna för den utåtriktade marknadsföringen. Företag B har dock valt att alltid transportera deras unika produkter från Sverige till hela världen för att det egna varumärket är viktigare än låga kostnader. Varumärket är enligt B4 en av de viktigaste komponenterna för att nå varaktig framgång. Varumärket står också för kvalitet och upplevelse och den kan inte efterliknas av någon annan på marknaden. Företag B strävar efter att få ett så eftertraktat, exklusivt och unikt varumärke som möjligt, eftersom de själva har en tro på att exklusiviteten och kvalitén kan leda till och ge företaget nästintill självupplevt monopol på hela den internationella marknaden.

Sammanfattningsvis kan vi poängtera att våra studerade fall främst visat sig använda inåtriktad marknadsföring vilket också är den dominerande strategin som företag inom upplevelseindustrin använder sig av (Björkman och Kock, 1997; Bianci, 2011). Detta för att de flesta upplevelseföretag bara har en huvudattraktion i landet där de verkar och därför behöver få gästerna att komma till landet. Dessutom är det oftast inte möjligt att ta upplevelsen till andra marknader på grund av att verksamheterna oftast är permanenta och stationära inom landet.

4.2. Marknadsföringsstrategi: standardisering och anpassning.

Bianchi (2011) presenterar en rad faktorer som påverkar internationella marknadsföringsstrategier av upplevelseinriktade företag. Dessa faktorer är först och främst kulturella, ekonomiska och politiska skillnader, samt företagsspecifika faktorer. Samtidigt är det minst lika viktigt att ha förståelse för bland annat kulturella skillnader mellan inhemska och utländska konsumenter och att sträva efter att skapa ett unikt värde för kunderna genom viss anpassning.

Alla tre fall som vi har undersökt ansåg att olika faktorer spelar en viktig roll vid valet av marknadsföringsstrategi. Kulturella skillnader spelade den viktigaste rollen, enligt de intervjuade personerna i fall A och C, medan representanterna för företag B ansåg att den ekonomiska faktorn var viktigare. Det kan bero på den höga prisnivån av företag Bs upplevelse medan kulturen inte spelar en lika prominent roll i själva upplevelsen och därmed inte heller i deras marknadsföringsinsatser. Precis tvärtom kan konstateras att företag A och C erbjuder upplevelser där kultur spelar en större roll. Företag A erbjuder en upplevelse som är baserad på ett svenskt kulturarv medan företag C har många olika kulturer att erbjuda och därmed marknadsför de många olika kulturella aspekterna för att locka kunder.

Vi kunde se att olika faktorer leder till att företagen väljer olika strategier. Det vill säga att när kulturen är den dominerande faktorn som påverkar valet av marknadsföringsstrategi behöver verksamheten, i vårt fall företag C, använda sig av en anpassningsstrategi grundad på många olika kulturer i de marknader där de vill nå potentiella kunder. Anpassningsstrategin används också när företag främst marknadsför sig som ett kulturhistoriskt arv från ett specifikt land, som företag A gör, och därmed behöver anpassa marknadsföringen för att kunna intressera och locka utländska besökare som är intresserade av olika delar av landet.

Vikten av interkulturella skillnader betonas även av Staus och Mang (1999) och Javalgi et al. (2005). De anser att interkulturella skillnader är viktiga att ha i åtanke vid utformningen av marknadsföringsstrategier för att skapa erbjudanden som motsvarar konsumenternas preferenser och förväntningar. Vidare kan kunder från olika länder ha olika uppfattningar om en och samma produkt och även deras reaktion på en och samma marknadsföringskampanj kan skilja sig enormt. Fall A och C framhäver båda att de måste anpassa sina marknadsföringsstrategier till varje marknad för att nå potentiella internationella kunder genom att skapa erbjudanden som ser till kundernas olika preferenser inom varje marknad. Ett

specifikt exempel ser vi med företag A som använder olika anpassade marknadsföringsinsatser i Holland jämfört med Danmark och Tyskland.

Å andra sidan, om ekonomin är den dominerande faktorn, som för företag B, behöver verksamheten använda sig av standardisering som marknadsföringsstrategi. Detta på grund av att deras marknadsföringsinsatser enbart går mot potentiella kunder som har råd med erbjudandet.

Det är även nödvändigt för organisationer att utföra marknadsanalyser varje gång de planerar att träda in i ett annat land (Vrontis, 2003). Samtliga företag i vår empiriska undersökning utför marknadsanalys. En utförlig marknadsanalys bidrar till bättre insikt i konsumentpreferenserna och behoven, vilket i sin tur leder till att organisationen kan anpassa sina erbjudanden efter det och hålla en hög nivå på kundorienteringen.

Standardisering som är den andra centrala marknadsföringsstrategin bidrar enligt Bianchi (2011) mer till varumärkets värde och igenkännande. Och enligt Cleveland et al, (2011) har standardisering sina fördelar i och med att den bidrar till kostnadsbesparingar. Detta är delvis sant, enligt vår undersökning, då en bidragande faktor till varför företag B använder sig av standardiseringsstrategi är att spara kostnader på sina marknadsföringsinsatser. Å andra sidan bidrar också standardiseringen till värdet och igenkännandet av varumärket.

Standardiseringen av företag Bs verksamhet på andra marknader bidrar även till att företaget håller samma höga standard och kvalitet i varje land och marknad de verkar i. På detta sätt har företag B format ett värdefullt varumärke med stort igenkännande. Det skulle vara väldigt svårt att endast ha en verksamhet på hemmarknaden och skapa ett lika värdefullt och igenkänt varumärke på global nivå. Här behövs ett väldigt unikt erbjudande som attraherar kunder från hela världen och som nästan inte har några konkurrenter på den globala nivån.

Flera författare (Cleveland et al., 2011; Vrontis, 2003; Javalgi, et al. 2005; Waheeduzzaman och Dube, 2004) är överens om att både standardisering och anpassning är essentiella vid internationaliseringen av upplevelseinriktade företag, och att en mix av standardisering och anpassning som marknadsföringsstrategi blir allt mer aktuell. I alla tre fall som vi har undersökt kan vi se att det stämmer, speciellt med hänsyn till upplevelseinriktade företag, som påverkas av många olika faktorer. Denna blandning av centrala marknadsföringsstrategier

verkar fokusera på de olika komponenterna av marknadsföringsmixen som alla företag måste ta hänsyn till.

4.3. Standardisering och anpassning av marknadsföringsmixen

Utformningen av marknadsföringsmixen spelar en viktig roll vid utformningen av marknadsföringsstrategi för alla tre företag som vi analyserat i detta arbete. Samtliga företag tar hänsyn till varje komponent av marknadsföringsmixen och tillämpar både standardisering och anpassning. Företagen kan därmed skapa och skräddarsy sina erbjudande efter marknads behov, och även med tanke på det egna varumärket samt konkurrenssituationen (Goi, 2009; Mesdag, 1999; Powers och Loyka, 2010). Mesdags (1999) synpunkt om att en standardiserad, global, marknadsföringsmix är svår och även omöjlig att implementera, stämmer även överens med resultaten av vårt arbete, i och med att de studerade företagen endast standardiserar vissa komponenter av marknadsföringsmixen och anpassar de andra.

4.3.1. Produkt

Beträffande produkten skiljer sig åsikterna mellan olika forskare, vissa anser att produkter oftast är standardiserade i upplevelseindustrin (Chung, 2002; Albaum och Tse, 2001; Waheeduzzman och Dube, 2003), medan andra talar för anpassning (Powers och Loyka, 2010, Appiah-Adu, 2000). De analyserade företagen väljer att standardisera sina produkter/upplevelser. Detta sker dock inte på grund av höga kostnader som orsakas vid anpassningen (Chung 2002), utan på grund av att företagens centrala verksamheter är bundna till hemmamarknaden och landets kultur, med undantag för företag B.

Företag B nämner även att standardisering av produktkomponenten är viktig för att stärka deras varumärke. Medan företag A och C väljer standardisering av produkter på grund av den kulturella faktorn, då de strävar efter att återge den specifika kulturhistoriska miljön, som inte är anpassningsbar. Företag B utesluter dock inte viss anpassning av sina upplevelser.

4.3.2. Pris

När ett företag har samma erbjudande till alla marknader och tar in utländska konsumenter till sin hemmamarknad, är det problematiskt att ta olika priser (Powers och Loyka, 2010). Företag A och C standardiserar priserna på sina upplevelser, och ser prisets anpassning efter olika utländska konsumenter som en omöjlighet. Vid prissättning tar de hänsyn till sina kostnader,

konsumenternas betalningsvilja samt konkurrenssituationen, dock inte till de ekonomiska förutsättningar av de länderna deras besökare kommer ifrån.

Företag B skiljer sig i detta fall eftersom de även har mindre verksamheter som är placerade i andra länder. I asiatiska länder måste företag B anpassa sina priser efter landets ekonomi, då den inte är lika utvecklad som i Västeuropa och konsumenterna har en lägre levnadsstandard. Företaget är därmed tvunget att anpassa priset för att lyckas attrahera och vara tillgängligt för asiatiska konsumenter.

4.3.3. Plats

Företag C bedriver sin verksamhet endast i ett land och tar inga av sina produkter utomlands, därav är platskomponenten standardiserad i deras fall. Företag A och B har sina huvudverksamheter i ett land, dock har företag A mindre försäljning av souvenirer till andra länder och företag B har även mindre verksamheter som är placerade i andra länder. Platskomponenten i deras fall är till den största delen standardiserad, men viss anpassning sker (Powers och Loyka, 2010, Bianci, 2011).

4.3.4. Påverkan

Företag A och C väljer att anpassa påverkan, på grund av kulturella och språkliga skillnader av deras utländska besökande. All annonsering och reklammaterial anpassas med hänsyn till dessa skillnader. Även deltagande i mässor och samarbete med resebyråer anpassas och inriktas specifikt för olika konsumenter (Bianchi, 2011; Chung, 2002).

Företag B däremot tillämpar standardisering av påverkan. Det bidrar till att företaget kan göra betydliga besparingar genom att globalisera komponenten påverkan, som fungerar i flera länder (Waheeduzzaman och Dube, 2003). Dessutom kan standardiseringen av påverkan även förstärka varumärkets image, enligt företag B.

4.3.5. Summering

Sammanfattningsvis kan vi poängtera att samtliga företag utformar sina internationella marknadsföringsstrategier med hänsyn till varje komponent av marknadsföringsmixen. Genom kombinationen av standardisering och anpassning av marknadsföringsmixen skapar och implementerar företagen de mest effektiva och passande strategierna för olika marknader. Företag A och C har sådana verksamhetstyper som är starkt bundna med hemlandet, både platsmässigt och kulturellt, då deras upplevelser återspeglar det historiska och kulturspecifika

arvet i landet de verkar i. Medan företag B har mindre verksamheter placerade i andra länder. Vi kunde se ett visst samband mellan detta och valet av standardisering och anpassning av produkterna och priset. Eftersom företag B är mindre bundet till hemlandet, när det gäller den kulturella faktorn samt platsen, är en del anpassningar möjliga att genomföra för detta företag för att vidareutveckla sina upplevelser och nå ännu större delar av marknaden.

Liknande skillnader observerade vi mellan strategierna som företag A och C samt företag B valde att använda, även när det gäller andra komponenter av marknadsföringsmixen, så som plats och påverkan. Företag B väljer att standardisera påverkan och anpassa platsen till viss del, medan företag A och C anpassar påverkan och standardiserar platsen.

5. Slutsatser och implikationer

Avsikten med vårt arbete var att fylla ut gapet som finns i forskningen om internationella marknadsföringsstrategier av upplevelseinriktade företag. Vi utförde en flerfallstudie och analyserade hur sådana företag jobbar för att marknadsföra sig på den utländska marknaden. Eftersom vår studie endast omfattar tre företag, två svenska och en tysk, kan vi inte dra generaliserande slutsatser. En mer omfattande studie, med företag från flera olika länder, skulle varit önskvärd för att exempelvis kunna definiera generella internationella marknadsföringsprinciper. Vi kan däremot, med utgångspunkt i vår empiriska undersökning, se hur de undersökta företagen arbetar med sin marknadsföring och vad som påverkar utformningen av deras marknadsföringsstrategier.

5.1. Internationell marknadsföring av upplevelseinriktade företag

När det gäller standardisering och anpassning som marknadsföringsstrategier har vår studie visat att de undersökta upplevelseföretagen främst använder sig av en mix av dessa strategier. Samma slutsats finner vi även i den senare forskningen inom detta område (Vrontis, 2003; Cleveland et al., 2011; Waheeduzzaman och Dube, 2004). Vi kunde alltså inte observera att en av de ovannämnda strategierna dominerade markant i något av de undersökta företagen. Vilken strategi som valdes grundades på olika faktorer. Interkulturella och ekonomiska skillnader mellan länder verkar vara centrala faktorer som påverkar valet av marknadsföringsstrategi. Den kulturella faktorn var mest essentiell för alla tre företag som vi analyserade, och även den ekonomiska faktorn var av stor betydelse för ett företag (företag B).

Vi kunde konstatera att samtliga företag i vår undersökning valde att standardisera vissa komponenter av sina marknadsföringsstrategier på grund av flera fördelar som det innebär. Flera forskare (Waheeduzzaman och Dube, 2003; Viswanathan och Dickson, 2007; Katsikeas et al; 2006) är överens om att standardisering är ett attraktivt val för multinationella företag först och främst på grund av konkurrensfördelar. Fallet med företag B visade dock att konkurrensen inte spelar någon avgörande roll. Företaget väljer standardisering främst på grund av ekonomiska och administrativa besparingar. Det kan därför vara intressant att forska vidare på hur mycket kostnadsbesparingar och högre effektivitet och enkelhet inom administration som verkligen bidrar till fördelar för upplevelseinriktade företag.

De inåtriktade marknadsföringsaktiviteterna visade sig karakterisera marknadsföringen av företagen som vi analyserade i detta arbete. Men även utåtriktad marknadsföring förekommer. Vilket var fallet med företaget B. Detta företag utför även utåtriktade marknadsföringsinsatser eftersom företagens verksamhet är mindre platsbunden till det primära landet i jämförelse med företag A och C.

Utåtriktade marknadsföringsaktiviteter kan dock skapa många svårigheter för företaget, enligt vår mening. Först och främst kan det bli ganska kostsamt att exportera sina erbjudanden till andra länder, på grund av olika faktorer. Ett företag som vill expandera behöver därför veta vad som gör dem så framgångsrika på hemmarknaden och använda samma tillvägagångssätt på andra marknader, det vill säga behålla samma höga standard och kvalitet på erbjudandet. Det innebär i sin tur oftast att verksamheten behöver ta med eller exportera sina produkter och tillgångar för att kunna garantera en hög standard och kvalitet av upplevelsen. Utmaningen blir att försöka kompensera de höga kostnaderna av att exportera sin upplevelse till andra länder, utan att priset för upplevelsen i andra länder blir för hög och således riskera att konsumenterna uteblir. Det finns även en risk att företaget till en början är framgångsrikt i det andra landet men att intresset för upplevelsen går ner efter ett tag eftersom många har testat det en gång och inte behöver göra det fler gånger. En idé kan därför vara att expandera till platser dit det kommer många turister som kan vara intresserade av unika upplevelser.

Ännu ett problem är att industrin handlar om att konsumenterna ska njuta av speciella upplevelser och få erfarenheter. Det fungerar med inåtriktad marknadsföring där man tar in människor från hela världen för att få en upplevelse, men med utåtriktade marknadsföringsinsatser kan det bli problematiskt. Vi anser därför att verksamheten först måste vara säker på att deras erbjudande är helt unikt och inte redan existerar på andra marknader eller åtminstone i marknaden företaget tänkt expandera till. Det är både svårt och väldigt kostsamt att börja konkurrera med andra företag i deras hemmarknad och försöka att ta deras kunder ifrån dem.

Samtliga företag i vår undersökning tar hänsyn till varje komponent av marknadsföringsmixen. Vid utformningen av marknadsföringsstrategi anpassas eller standardiseras olika komponenter för att företagen ska kunna skapa unika erbjudanden och attrahera fler kunder. Vår undersökning visade att olika företag standardiserar eller anpassar

samtliga komponenter av marknadsföringsmixen efter specifika marknadsförhållanden samt efter särskilda karaktärsdrag av företagets verksamheter.

Det verkar som att den kulturella faktorn samt bundenhet till hemlandet mest påverkar valet av standardisering och anpassning av olika komponenter av marknadsföringsmixen. Vi kom till denna slutsats eftersom företag Bs strategival skiljer sig markant från de andra företagens strategier och vi tror detta beror på att företag B är mindre bunden i aspekterna knutna till hemlandet än de andra två företagen är. En annan slutsats som vi kan konstatera är att alla tre företag valde att standardisera produkterna/upplevelserna vilket kan vara ett specifikt karaktärsdrag för upplevelseinriktade företags marknadsföringsstrategier. Även här kan vi se sambandet och påverkan av den kulturella faktorn och de inåtriktade marknadsföringsinsatserna.

5.2. Implikationer, begränsning och förslag till fortsatt forskning

Syftet med det här arbetet var inte att förbättra prestationerna i verksamheterna utan att undersöka tillvägagångssätt och orsaker till val av marknadsföringsstrategier i företagens internationella verkande. Därför har vi valt att inte uttala oss om förbättringsåtgärder inom de enskilda företagen. Dessutom har vi inte i den existerande teorin hittat stöd för sådana jämförelser. Detta eftersom forskningsområdet internationell marknadsföring av upplevelseinriktade företag fortfarande är relativt nytt och outforskat. Därmed finns det fortfarande inga generella framgångskoncept att analysera de undersökta företagen emot, vilket gör det svårt att hitta svagheter och föreslå förbättringar.

Vi kan konstatera att vår studie är begränsad på grund av några aspekter. För det första, så undersökte vi bara tre företag i vår flerfallsstudie vilket kan vara för lite för att dra generella slutsatser. Dessutom var antalet intervjuade personer från varje företag begränsat till tre eller fyra personer. Dessa personer är väldigt involverade i marknadsföringsprocesserna och ett antal intervjuer med personer, till exempel från ledningen, som ser företagets prestation från ett annat håll kunde ha varit värdefulla för att skapa en bättre helhetsbild. Vidare är vår studie ganska begränsad med hänsyn till internationalisering på grund att vi bara undersökt företag från två olika länder.

Vi hoppas att vår undersökning kan bidra till teoriskapandet om internationalisering av upplevelseinriktade företag. Som tidigare nämnts är vi medvetna om att vår forskning bara innehåller tre företag och att resultatet därför inte är generaliserbart. Därför krävs det vidare

forskning inom området. Vad vi däremot har upptäckt är att valet av strategier beror på företagets verksamheter och de unika upplevelser som de erbjuder. Därför blir det också eventuellt svårt att skapa en generaliserbar teori inom detta område. Vidare forskning bör dock ändå bedrivas för att bredda de allmänna kunskaperna om marknadsföringsstrategivalet i upplevelseindustrin. Vi föreslår framförallt att forska vidare om vad valet av strategi grundas på, speciellt med hänsyn till alla möjliga faktorer. Eftersom de företag som vi undersökte främst tog hänsyn till kultur och ekonomi, vore det värdefullt att forska vidare även om andra faktorer som påverkar valet samt göra mer djupgående forskning om faktorerna som kom att ingå i detta arbete.

Referenslista

Albaum, G., Tse, D. K. (2001). Adaptation of international marketing strategy components, competitive advantage, and firm performance: A study of Hong Kong Exporters, *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 4, 2001, pp. 59–81.

Alexander, N., Rhodes, M. och Myers, H. (2007), International market selection: measuring actions instead of intentions, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 424-434

Baek, J. (2005). How Does the Global Retailer Localize Its Format?, *Journal of Global Marketing*, Vol. 18, No. 1/2, pp. 151-166

Bianchi, C. (2011), Inward internationalization of consumer services: Lessons from Australian firms, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 4, pp. 282–293.

Björkman, I., Kock, S. (1997), Inward international activities in service firms – illustrated by three cases from the tourism industry, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8 No. 5, 1997, pp. 362-376.

Bryman, A., Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (upplaga 2:1). Övers. Nilsson, B. Stockholm: Liber AB.

Chung, H. F. L. (2002). An Empirical Investigation of Marketing Programme and Process Elements in the Home-Host Scenario, *Journal of Global Marketing*, Vol. 16, No. 1/2, 2002, pp. 141-186.

Cleveland, M., Papadopoulos, N. and Laroche, M. (2011), Identity, demographic, and consumer behaviors: International market segmentation across product categories, *International Market Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 244-266.

Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F. (2011). *Att utreda, forska och rapportera*. (upplaga 9:1). Malmö: Liber AB.

- Goi, Ch. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, *International journal of marketing studies*, Vol. 1, No. 1, pp. 2-15.
- Guba, E. G., Linkoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. I: Bryman, A., Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Hultén, P., Hultman, J., Torsten Eriksson, L. (2013). *Kritiskt tänkande*. (upplaga 1:4). Malmö: Liber AB.
- Hyder, A. S., Fregidou-Malama, M. (2009). Services marketing in a cross-cultural environment: the case of Egypt, *Journal of Services Marketing*, Vol. 23, No. 4, pp. 261–271.
- Javalgi, R.G., Cutler, B.D., Young, R.B. (2005). The Influence of Culture on Services Marketing Research, *Services Marketing Quarterly*, Vol. 27, No. 2, pp. 103-121.
- Javalgi, R.G., Griffith, D.A., White, D.S. (2003). En empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms, *Journal of services marketing*, Vol. 17, No 2, pp. 185-201.
- Javalgi, R.G., Martin, Ch. L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 391–397.
- Javalgi, R.G., White, D.S. (2002). Strategic challenges for the marketing of services internationally, *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 6, pp. 563-81.
- Katsikeas, C. S., Samiee, S. and Theodosiou, M. (2006). Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization, *Journal of Strategic Management*, Vol. 27, No. 9, pp. 867-890
- Knight, G. (1999). International services marketing: review of research 1980-1998, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 347-60.
- Kotler, P., (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*, Pagina Förlag AB/Optimal Förlag, Sundbyberg
- LeCompte, M. D., Goetz, J. P. (1982). *Problems of reliability and validity in ethnographic research*. I: Bryman, A., Bell, E. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.

Lincoln, Y. S., Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. I: Bryman, A., Bell, E.

Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber AB.

Lovelock, C.H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing strategies, *Journal of Marketing*, Summer, pp. 9-20.

Lovelock, C. H. (1999). Developing marketing strategies for transnational service operations, *Journal of Service Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 278-289

Mesdag, M. (2000). Culture-sensitive adaptation or global standardization – the duration-of-usage hypothesis, *International Marketing Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 74-84.

Patterson, P.G., Cicic, M. (1995). *A typology of service firms in international markets: an empirical investigation*, *Journal of International Marketing*, Vol. 3, No. 4, pp. 57-84.

Pierce, J., Newstrom, J. (2008). *Leaders and the leadership process*. Readings, self-assessments and applications, 5th edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Poulis, K., Poulis, E. (2013). The influence of intra-national cultural heterogeneity on product standardisation and adaptation: A qualitative study, *International Marketing Review*, Vol. 30, No. 4, pp. 357-383.

Powers, Th. L., Loyka J. J. (2010). Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets, *Journal of Global Marketing*, Vol. 23, No. 1, 65-79.

Rust, R. T. och Chung, T. S., (2006). Marketing models of service and relationships, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 560-580

Samiee, S. (1999). The internationalization of services: trends, obstacles and issues, *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 319-28.

Staus, B., Mang, P. (1999). “Culture shocks” in inter-cultural service encounters?, *Journal of services marketing*, Vol. 13, No. 4/5, pp. 329-346.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. (3:e upplaga). Studentlitteratur AB.

Viswanathan, N. K., Dickson P. R. (2007). The fundamentals of standardizing global marketing strategy, *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 1, 2007, pp. 46-63

Vrontis, D. (2003). Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing: The AdaptStand Modelling Process, *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, No. 3/4, pp. 283-305.

Waheeduzzaman, A. N. M., Dube, L. F. (2004). Trends and Development in Standardization Adaptation Research, *Journal of Global Marketing*, Vol. 17, No. 4, pp. 23-52.

World Trade Organisation (2014). *International trade and market access data*. (tillgängligt 2014-03-31 på:

[http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22en%22}}}](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22en%22}}))

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (upplaga 1:1). Övers. Nilsson, B. Malmö: Liber.

Yuan, Y. och Wu, C., (2008). Relationships among experiential marketing, experiential value, and customer satisfaction, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 32, No. 3 pp. 387-410

Bilaga 1

Företag A	A1	Marknadsföringschef
	A2	Presskontakt
	A3	Ekonomi och administration
Företag B	B1	Marknadsföringsansvarig
	B2	Marknadsförare
	B3	Marknadsförare och pressansvarig
	B4	VD
Företag C	C1	Administration med huvudansvar i presskontakter
	C2	Administration med huvudansvar i reklam och kundrelationer
	C3	Administration utan specifikt huvudansvarsområde

Tabell. Anonymisering av respondenterna, som visar deras ansvarsområde

Bilaga 2

Intervjuguide till våra semistrukturerade intervjuer

- Berätta kort om dina ansvarsområden och arbetsuppgifter.
- Berätta kort om företagets verksamhet och till vilka marknader inriktar ni era produkter/upplevelser?
- Erbjuder ni endast upplevelser eller även annat? Genom vilka kanaler? Vid direkt kontakt med konsumenter, via internet, mässor, osv?
- Till vilken grad verkar ert företag internationell? Hur många länder verkar ni i?
- Använder ni inåtriktad eller utåtriktad marknadsföring (dvs tar ni era produkter/upplevelser ut till andra länder eller konsumeras era produkter/upplevelser i det landet ni verkar i)?
- Vilken marknadsföringsstrategi (anpassning, standardisering eller en mix) använder ni för att internationella kunder och marknader?
- Vilka faktorer påverkar ert val av strategi (kultur, politik, ekonomi, osv)?
- Hur anpassar/standardiserar ni er strategi och varför?
- Tar ni hänsyn till marknadsföringsmixen (4 P)?
- Vilka komponenter standardiseras och vilka anpassas?
 - produkt
 - pris
 - påverkan /reklam
 - plats /distribution
- Hur standardiserar eller anpassar ni komponenterna av marknadsföringsmixen? Och vilka faktorer tar ni hänsyn till vid anpassningen/standardiseringen av olika komponenter av marknadsföringsmixen?
- Vilken komponent anser ni vara viktigast att anpassa och vilken att standardisera?

Bilaga 3

Ett urklipp av matrisen vi använde oss av vid dataanalysen

	Företag A	Företag B	Företag C
<i>Använder ni inåtriktad eller utåtriktad marknadsföring?</i>	Inåtriktad	En kombination av inåtriktad och utåtriktad.	Inåtriktad
<i>Vilka faktorer påverkar ert val av strategi?</i>	Kultur	Ekonomi	Kultur, lite Politik
<i>Vilka komponenter av marknadsföringsmixen standardiseras och vilka anpassas?</i>			
<i>Produkt/Upplevelse:</i>	Standardiserad	Standardiserad och anpassad	Standardiserad
<i>Pris:</i>	Standardiserad	Anpassad	Standardiserad
<i>Påverkan:</i>	Anpassad	Standardiserad	Anpassad
<i>Plats:</i>	Standardiserad, med en viss anpassning	Standardiserad och anpassad	Standardiserad