

"DÄR HADE VI VÄL ÖNSKAT ATT MAN SKULLE KUNNA FÅ LITE TIPS OM ..."

Utveckling av varumärkeskommunikation som ett sätt att befrämja företagets  
konkurrensförmåga på skandinaviska B2B-marknader

Anne Kalliokoski  
Pro gradu-avhandling  
i nordisk filologi  
Humanistiska fakulteten  
Uleåborgs universitet  
Juni 2023

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Syfte</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Material</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2.1. Webbenkät</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2.2. Intervjuer</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3. Metod</b> .....	<b>8</b>
<b>2. CENTRALA BEGREPP</b> .....	<b>10</b>
<b>3. EXEMPELFÖRETAGET</b> .....	<b>12</b>
<b>4. VARUMÄRKET - KÄRNAN FÖR MARKNADSFÖRING</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1. Varumärkets betydelse</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1.1. Varumärkeskapital är osynligt kapital</b> .....	<b>14</b>
<b>4.1.2. Ett starkt varumärke möjliggör prispåslag</b> .....	<b>16</b>
<b>4.2. Varumärkesrelevans varierar mellan kunder, produktkategorier och länder.</b>	<b>17</b>
<b>4.3. Att skapa ett starkt varumärke</b> .....	<b>20</b>
<b>5. VARUMÄRKESKOMMUNIKATION</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1. Anställda har en stor roll i varumärkeskommunikation</b> .....	<b>23</b>
<b>5.2. Varumärkeskommunikation som ett centralt element i marknadsföring</b> .....	<b>24</b>
<b>5.2.1. Målgrupp</b> .....	<b>25</b>
<b>5.2.2. Innehåll och stil</b> .....	<b>26</b>
<b>5.2.3. Kanaler</b> .....	<b>26</b>
<b>5.2.4. Kulturella skillnader mellan Finland och Skandinavien</b> .....	<b>27</b>
<b>6. ANALYS</b> .....	<b>29</b>
<b>6.1. Bakgrundsinformation om informanterna</b> .....	<b>29</b>
<b>6.2. Kvalitet och trygg leverantör – informanternas syn på varumärket nuförtiden</b> .....	<b>31</b>
<b>6.2.1. Produkter av hög kvalitet kännetecknar exempelföretagets varumärkesimage</b> .....	<b>31</b>
<b>6.2.2. Priset – ett medel för att locka kunder eller signalera varumärkets unicitet?</b> .....	<b>34</b>
<b>6.2.3. Trygg leverantör – riskreducering med hjälp av ett starkt varumärke</b> .....	<b>35</b>
<b>6.3. Kan varumärkeskommunikation förbättras?</b> .....	<b>39</b>
<b>6.3.1. Behov av stöd</b> .....	<b>40</b>

6.3.2. Alla påverkar .....	43
6.3.3. Varumärkets synlighet.....	45
6.4. Kommunikation – nyckel till framgång? .....	47
6.4.1. Utveckling av varumärkeskommunikation .....	48
6.4.2. Språk och kultur i varumärkeskommunikation .....	50
7. SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....	52
LITTERATURFÖRTECKNING .....	57

## 1. INLEDNING

När finländska små och medelstora företag (SME) bestämmer sig för att expandera sin verksamhet utomlands är det oftast Sverige som de riktar sig till (Schauman 2021; Business Finland 2022b). Eftersom marknaden i Sverige är större än den som finns i Finland finns det en stor ekonomisk potential där, men samtidigt kräver den hårdare konkurrensen att företagen också satsar mer av sina resurser på marknadsföring och försäljning för att lyckas i Sverige (Business Finland 2022b). Norge är också en potentiell marknad för finska företag på grund av sitt nära läge samt stadigt växande, öppen ekonomi och norska hushålls köpkraft (Business Finland 2022a). Trots att Finland ligger så nära Skandinavien och har många kulturella likheter med de skandinaviska länderna kan det ibland komma som en överraskning för finska företag att de marknadsföringsstrategier som används i Finland kanske inte fungerar i Skandinavien.

Betydelsen av varumärket och varumärkeskommunikationen har studerats tidigare (se t.ex. Aaker 1996; Keller 2009; Backhaus, Steiner & Lügger 2011; Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018; för svenska undersökningar se t.ex. Persson 2010; Anselmsson, Vestman Bondesson & Johansson 2014) och vissa uppsatsskribenter har jämfört finska och svenska varumärken och deras marknadsföring med varandra (se t.ex. Lantto & Wehlén 2003; Lavikka 2007). Det finns även en forskning om hur svenska, finska och tyska kunder ser IKEA:s företagsimage (Rindell, Edvardsson & Strandvik 2010). Jag hittade ändå inte någon forskning om hur finska företag kan utveckla sitt varumärke i Skandinavien. Jag anser att det därför är viktigt att studera hur finska företag kan lyckas med varumärkeskommunikation i Sverige och Norge. I tidigare forskning delas varumärket ofta till *B2B- eller B2C-varumärken*, det vill säga varumärken som används på företags- respektive konsumentmarknaden (se till exempel Mudambi 2002; Beverland m.fl. 2007 & Backhaus m.fl. 2011). Det finns ändå sådana företag som säljer sina produkter på båda marknaderna. På grund av det behövs det forskning som studerar hur de annorlunda krav på B2B- och B2C-marknader kan mötas så att de inte strider mot varandra.

Enligt Fischer, Völckner och Sattler (2010:834) blir betydelsen av varumärken större när svåra ekonomiska tider ökar osäkerheten i samhället. Även om det inte är helt tydligt om marknaden är i recession nu (Lindholm 2023; Nyberg 2023; Suomen Pankki 2023) är framtidsutsikter osäkra och varierande. Detta påverkar också konsumentbeteende (Juhlin

2023; Ohlin 2023). Jag anser att det också därför är viktigt att studera hur finska företag kan lyckas med varumärkeskommunikation i de skandinaviska länderna. Detta kapitel delar jag in i tre olika avsnitt: först berättar jag kort om syftet med avhandlingen, i det andra avsnittet betraktar jag materialet som används i denna avhandling och i det tredje avsnittet presenterar jag de använda forskningsmetoderna. I kapitel 2 definierar jag centrala begrepp i denna avhandling. Därefter diskuterar jag den teoretiska bakgrunden för denna avhandling i kapitel 3 och kapitel 4 presenterar det företag som jag använder som exempel i min undersökning. I kapitel 5 analyserar jag forskningsmaterialet och betraktar resultatet i ljuset av teorin. Det sjätte och samtidigt det sista kapitlet går ut på att diskutera resultatet och sammanfatta avhandlingen.

## 1.1. Syfte

I denna avhandling undersöker jag hur finska företag kan utveckla synligheten av sina varumärken och stötta sina egna företagskunder i försäljningsarbete. Jag använder som exempel ett finskt industriföretag som har verksamhet vid sidan av Finland och Skandinavien också i några andra länder men jag koncentrerar mig på de svenska och norska marknaderna. Målet är att med hjälp av denna pro gradu-avhandling få reda på hur företagets kunder nuförtiden ser företagets varumärke, dess styrkor och svagheter. Syftet med denna pro gradu-avhandling är också att utforska om företaget kan skapa mervärde för företagskunder genom att förbättra och utveckla varumärkeskommunikationen. Avhandlingen svarar på frågan om företaget kan stötta sina svenska och norska B2B-kunder på detta sätt: kan kunderna få mervärde av företagets varumärke till sitt försäljningsarbete, vilket sedan skulle öka synligheten av varumärket. Syftet är alltså att utforska varumärkets image och utveckling av den med hjälp av kommunikativa verktyg.

Forskningsfrågorna i den här avhandlingen är följande:

- Hur ser företagets svenska och norska B2B-kunder företagets varumärke?
- Hur kan företagets varumärkeskommunikation för företagskunder förbättras och varumärkets synlighet ökas?

Hypotesen är att en ganska stor del av kundföretagen i Sverige och Norge inte upplever att de får någon speciell nytta av att exempelföretagets varumärke syns i deras marknadsföring och försäljning. Kunderna ser kanske inte att varumärkets synlighet skulle kunna dra någon nytta åt dem. Med hjälp av denna undersökning kan det möjligtvis hittas några anledningar som har orsakat denna tanke. Hypotesen är också att företaget kan skapa mervärde för kunder genom att satsa på varumärkeskommunikation. Avhandlingen ska presentera förslag om hur varumärket kan utvecklas.

## 1.2. Material

Material som jag använder i den här magisteravhandlingen består av primärdata som jag har samlat in med hjälp av webbenkäten och intervjuerna. 25 informanter svarade antingen på enkäten eller på intervjufrågorna. Både webbenkäten och intervjuerna innehöll samma frågor. Exempelföretagets B2B-team var till stor hjälp för att samla ihop kontaktuppgifter för de skandinaviska företagskunderna. Det finns ändå en möjlighet att någon kund i misstag kan ha fallit bort från listan när listan har redigerats av flera personer. Enligt Johansson (2010:89–90) är det ändå vanligt med viss undertäckning, det vill säga att man inte når alla som hör till referensgruppen.

Alla informanterna hade en möjlighet att delta i ett lotteri sponsrat av exempelföretaget (kontaktuppgifterna kombinerades inte med enkätsvaren) där informanterna kunde vinna exempelföretagets produkter. Om man ger belöning för att svara på enkäten kan det enligt Trost (2007:108) påverka kvaliteten av materialet när vissa av informanterna inte svarar noggrant för att de vill bara få belöningen. Det kan ha påverkat bland annat mängden och längden av öppna svar även i denna avhandling ifall några informanter har svarat på enkät- eller intervjufrågorna endast för att delta i lotteriet. Jag anser ändå inte att det påverkar avhandlingens trovärdighet. Tuomi och Sarajärvi (2018:86) framhäver att det inte automatiskt är ett problem i kvalitativ forskning om informanterna inte svarar på alla frågor eftersom svaren inte behöver generaliseras, men då ska forskaren vara noggrann att hen får tillräckligt material för att kunna presentera pålitliga resultat.

### 1.2.1. Webbenkät

Jag har samlat in 17 enkätsvar via Zef-webbenkät mellan november 2022 och januari 2023. Länken till enkäten har skickats till alla exempelföretagets kundföretag i Sverige och Norge via mejl. Hirsjärvi, Remes och Sajavaara (2009:195) påpekar att enkäten möjliggör effektiv materialinsamling och jag anser att den är enklast att skicka ut när informanterna finns i två olika länder. Informanterna som har svarat på enkäten är företagspersonal i olika arbetsroller. Fördelen med den här materialinsamlingsmetoden är att informanterna kan svara på enkäten när de har mest tid att koncentrera sig på frågorna, vilket Valli (2018) också lyfter fram. Även om jag ser vilka mejladresser som har svarat på enkäten, kombinerar jag dem inte med svar i analysdelen. På så sätt lovas informanterna *konfidentialitet* (Johansson 2010:100–101), vilket kan ge informanterna en känsla av trygghet och leda till mångsidigare svar. Om informanten vill ge exempelföretaget kritik kan det kännas lättare att göra det anonymt i stället för att berätta om det ansikte mot ansikte till sina samarbetspartner.

Det är frivilligt att välja om informanten vill svara på alla frågor eller inte, det vill säga ingen av frågorna var markerad som obligatorisk, vilket kan leda till att en del av informanterna bara svarar på en del av frågorna. Johansson (2010:94–95) kallar detta för *internt bortfall*. Andra nackdelar med denna metod är att många av de potentiella informanterna möjligtvis inte orkar svara på enkäter, det går inte att övervaka processen (det vill säga att informanterna svarar på enkäten själva) samt det går inte att fråga följdfrågor om informantens svar på frågorna är oklara eller lämnar utrymme för olika tolkningar (Valli 2018). Att enkäten enbart skickas till en viss begränsad kundgrupp, i det här fallet till exempelföretagets företagskunder i Sverige och Norge, betyder också att materialinsamlingens resultat blir automatiskt begränsat. Eftersom insamlingsmetoden baserar sig på informanternas frivillighet och på deras vilja att hjälpa till är det enligt Johansson (2010:96–98) också möjligt att informantgruppen består av människor som är mer engagerade i temat än andra människor, vilket kan påverka undersökningsresultatet.

### 1.2.2. Intervjuer

För att komplettera enkätsvaren intervjuade jag även åtta informanter i januari och februari 2023 via mobil eller Teams. Jag valde informanterna för intervjuer så att jag ringde till de

exempelföretagets kunder som inte hade svarat på enkäten och som hade köpt mest exempelföretagets produkter (i euro) förra året. Dessa informanter arbetade antingen som någon slags expert, VD eller i en annan ledande roll i de företag som de representerade. De som valde att delta i intervjun fick välja om de vill svara på frågor i ett Teams-möte eller via mobil. Intervjuerna spelades in med informanternas tillstånd och jag transkriberade dem efteråt.

Larsson (2010:54) påstår att intervjuer är att föredra när man vill ta reda på informanternas syn på någonting. fördelar med intervjuer är till exempel att det finns en möjlighet att fråga precisering om svaret är otydligt eller svårt att tolka. Intervjusvaren var också längre och gav mer information om temat än de svar som jag fått in via enkäten, vilket som är vanligt. (Tuomi och Sarajärvi 2018:85–86) I intervjuer är informanter förstås inte anonyma för intervjuaren (Larsson 2010:75), vilket som kan ha påverkat svaren som informanterna gav. En annan nackdel med dessa intervjuer var att eftersom jag valde informanter på grund av att de köper mest (och känner därför väl till exempelföretaget och dess varumärke), kan det ha hänt att jag samtidigt omedvetet har valt bort sådana kunder som skulle ha gett mer kritik och förbättringsförslag än de informanter som jag nu intervjuade.

### **1.3. Metod**

Metoden som används i den här avhandlingen är kvalitativ innehållsanalys. Enligt Tuomi och Sarajärvi (2018:53–54) fungerar denna metod väl när man vill analysera vad som sägs, inte själva kommunikationsprocessen. Hirsjärvi, Remes och Sajavaara (2009:160–161) påpekar att forskare försöker undersöka forskningsområdet på ett omfattande sätt och hitta relationer mellan olika fenomen. Enligt Alasuutari (2011) är skillnader mellan informanter viktiga i kvalitativ analys medan Tuomi och Sarajärvi (2018:107) påstår att man kan välja ifall man vill koncentrera sig på likheter eller på skillnader. Hsieh och Shannon (2005:1278 [min översättning]) definierar den som "metod för subjektiv tolkning av textdatas innehåll".

Jag analyserar öppna enkät- och intervjusvar så att jag betraktar likheter i olika informanternas svar och med hjälp av dem skapar jag en förståelse för olika fenomen omkring varumärket. Sedan beskriver jag dessa fenomen och ger förslag hur exempelföretaget och andra organisationer kan utnyttja undersökningens resultat i sin verksamhet. Jag iakttar ändå



skillnader i min undersökning på så sätt att jag grupperar informanterna baserad på bakgrundsinformation och undersöker om det finns skillnader i svar mellan informantgrupperna. Alasuutari (2011) påpekar att det är avgörande att analysera och förstå vad som har orsakat möjliga skillnader. Man förenklar alltså först sina observationer och till slut drar slutsatser om fenomenen. När det är fråga om en liten informantgrupp är undantag inte acceptabla: man måste kunna analysera hur dessa avvikelser relaterar sig till helheten, annars kan man inte påstå att det finns ett tydligt orsakssammanhang så att man kan kalla det för ett fenomen. Ju mer olika bekräftande faktorer man hittar i analysen, desto mer kan man lita på att slutsatser som man dragit om detta fenomen är rätta.

Som Alasuutari (2011) framhäver kan både kvalitativa och kvantitativa metoder även användas i samma forskning. Han påpekar att kvantitativ delanalys fungerar då som en del av kvalitativ forskning även om det viktigaste i forskningen är tolkningar om de undersökta fenomenen. Då ska alltså fenomen som man undersöker kvantifieras. Denna kvantifiering hör inte till kvalitativ innehållsanalys men man kan använda den som hjälpmedel vid sidan av eller som fortsättning för kvalitativ innehållsanalys. (Tuomi & Sarajärvi 2018:119, 135) Jag utnyttjar också kvantitativ analys som en del av min kvalitativa undersökning när jag grupperar och jämför informanter med varandra. Då koncentrerar jag mig på de frågor som har svarsalternativ, alltså icke-öppna svar. Öppna frågor analyserar jag med den kvalitativa metoden.

Den exakta inriktningen av innehållsanalys som jag använder är *teoridrivnen innehållsanalys* (Tuomi & Sarajärvi 2018:109, 133–135). Analysen baserar sig på materialet men jag utnyttjar tidigare forskningar och teorier för att tolka och beskriva fenomen. Material och teori går på så sätt hand i hand i denna undersökning. Jag valde denna metod för att jag anser att den fungerar bäst med tanke på avhandlingens syfte. När det är fråga om en undersökning vars resultat möjligen kommer att användas för att utveckla företagsverksamhet och forskningen sker på ett område som har undersökts mindre anser jag att det är viktigt att lämna tillräckligt med rum för nya inflytanden, men samtidigt ser jag det som nyttigt att jag har något slags stöd från teori så att jag kan relatera det insamlade materialet med tidigare koncepter och teorier. En nackdel med denna metod är att jag måste vara försiktig med att analysen inte blir intetsägande eller ytlig när den inte är styrd av teorin.

## 2. CENTRALA BEGREPP

I det här kapitlet definierar jag kort de viktigaste begrepp som jag använder i denna avhandling. Vissa begrepp har fått olika tolkningar under åren och då argumenterar jag varför jag väljer att använda just denna tolkning i min avhandling. I flera fall används engelska begrepp alternativt med eller i stället för det svenska begreppet i svenska forskningar och jag anger då även det engelska alternativet.

*Varumärke* betyder antingen det namn eller annat kännetecknande märke för en produkt som företaget har registrerat hos patent- och registreringsmyndigheterna, men det omfattar även rollen som "bärare av produktens image och goodwill" i marknadsföring (*NE s.v. varumärke*). Nuförtiden kan man ibland höra att det engelska ordet *brand* används som ett låneord i svenskan men det har inte etablerat sig i akademiska texter och enligt af Hällström-Reijonen (2012) används ordet särskilt i finlandssvenskan på grund av finska språkets påverkan. Varken Nationalencyklopedin eller Svenska Akademiens ordböcker känner till ordet *brand* i den efternämnda betydelsen (*NE s.v. brand; SO s.v. brand*) och därför väljer jag att använda i den akademiska världen mer kända ordet *varumärke* i den här avhandlingen. Jag syftar med ordet varumärke till den helhet som också innefattar varumärkesimage.

*Varumärkesmedvetenhet* ('brand awareness') är viktig för företag eftersom den är en påverkande faktor när kunderna fattar beslut (Huang & Sarigöllu 2012:93). I Huang och Sarigöllus (2012:94) undersökning betyder varumärkesmedvetenhet att kunder känner igen varumärket medan det här enligt Aaker (1996:114) är bara en av nivåerna i varumärkeskännedom. Keller (2009:146) och Huang och Sarigöllu (2012:98) använder en förenklad modell som innehåller två alternativ: antingen känner kunder igen varumärket (så kallad 'brand recognition') eller att kunder nämner varumärket när det frågas om varumärken inom en viss kategori (detta kallas för 'brand recall'). Variationer av Kellers och Aakers modeller har använts av olika forskare (se till exempel Fischer, Völckner & Sattler 2010; Buil, Martinez & de Chernatory 2013; Anselmsson, Vestman Bondesson & Johansson 2014). Jag väljer att använda Kellers modell eftersom den är tillräckligt omfattande men går att undersöka också i praktiken.

*Prispåslag* ('price premium' på engelska) visar enligt Persson (2010:1271) något av varumärkets kraft och styrka. Prispåslag betyder att kunder är villiga att betala (mer) för

varumärket (Persson 2010; Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018). Det här betyder inte alltid att kunder på riktigt betalar högre pris för dessa varumärken, det är mer fråga om deras färdighet att betala mer. De framhäver också att detta fenomen är relativt, det kan finnas prispåslag även inom en och samma priskategori. Kunder är alltså villiga att betala lite högre pris för en billig produkt än för en annan. (Anselmsson, Vestman Bondesson & Johansson 2014:91)

*Varumärkeskapital* ('brand equity') har fått några olika definitioner av olika forskare. Enligt Keller (2009:140 [min översättning]) "ger marknadsföring av produkt eller service olika resultat på grund av varumärket, jämfört med att samma produkt eller service inte skulle vara identifierad av detta varumärke". Simon och Sullivan (1993:29) använder en liknande definition men i stället för marknadsföringsresultat syftar de på resultatet av försäljning. För att inte utesluta några aspekter av varumärkeskapital eller blanda ihop det med prispåslag väljer jag att använda den förstnämnda definitionen av Keller. Det finns olika modeller för att mäta varumärkeskapital, men de flesta innehåller åtminstone lojalitet av kunder, varumärkesmedvetenhet, uppfattad kvalitet och möjlighet för prispåslag (se till exempel Aaker 1996; Keller 2009).

*Varumärkeskommunikation* används ofta som synonym till marknadsföringskommunikation (se till exempel Keller 2009; Bruhn, Schoenmueller & Schäfer 2012). Vissa forskare påpekar ändå att varumärket inte byggs upp bara av marknadsföring utan de anser att företagets anställda spelar en stor roll i kommunikation av varumärket (Harris & de Chernatony 2001; Morhart, Herzog & Tomczak 2009). Cretu och Brodie (2005) framhäver också att varumärket ofta associeras med produkter. Varumärkeskommunikation är alltså ett omfattande begrepp för olika funktioner inom företaget.

*Varumärkesrelevans* ('brand relevance') syftar enligt Fischer, Völckner och Sattler (2010:824) till den "roll som varumärket har i kundernas beslutsfattande" och Backhaus, Steiner och Lügger (2011:1083) refererar också denna definition. Båda forskningarna har studerat de aspekter hos varumärken som påverkar varumärkesrelevans och koncentrerar sig på varumärkesrelevans inom produktkategorier, men Mudambi (2002) framhäver att det finns skillnader i varumärkesrelevans också mellan företag, kunder och köpsituationer. Dem diskuterar jag mer om i avsnitt 4.1.3.

### 3. EXEMPELFÖRETAGET

Jag gör denna avhandling i uppdrag av ett finskt företag, som jag i den här avhandlingen kallar för exempelföretag. Företaget gör måttanpassade produkter som går att använda ihop med kundernas produkter. Exempelföretaget är ett dotterbolag till en större koncern. Redan i flera år har företaget haft verksamhet i många europeiska länder och även utanför Europa. Företaget har i Skandinavien mest verksamhet i Sverige och Norge och därför koncentrerar jag mig på dessa två länder i denna avhandling. Produkterna säljs oftast via industriföretag eller andra slags mindre återförsäljare i dessa länder, vilket betyder att de flesta av kunderna där är företagskunder, men företaget har även en webbutik för svenska konsumenter.

Den här avhandlingen gör jag i princip med tanke på exempelföretagets B2B-försäljning och marknadsföringsavdelning även om kundförsäljningen möjligtvis också får nytta av denna avhandling. Företagsledningen förstår att för att kunna öka försäljning och uppnå sitt mål också i Skandinavien måste företaget förstärka sitt varumärke och kommunikation av det och därför fick jag som uppgift att undersöka hur detta kan göras. Exempelföretaget har moderniserat sin visuella identitet under förra året. På samma sätt vill företaget också göra konkreta åtgärder för att utveckla dess varumärke.

Exempelföretaget och dess produkter är relativt kända inom branschen i Finland och försäljningen ökas förutom på grund av marknadsföring också på grund av rekommendationer som så väl privatkunder som olika företag ger till varandra. Företaget har nöjda kunder som rekommenderar produkter också i Skandinavien, men företagets varumärke är inte riktigt känt där på samma sätt som det är i Finland. Exempelföretagets produkter är fortfarande en lösning bland många i Sverige och Norge medan de har en viss unik ställning i Finland, detta trots av att det faktiskt inte finns många motsvarande produkter varken i Skandinavien eller i Finland. Det verkar vara så att företagets varumärke är fortfarande starkare i Finland än i Skandinavien.

Exempelföretagets produkter säljs bland annat med följande argument: produkter kan lätt modifieras efter kunders önskemål, de har unika egenheter som inte finns i många konkurrenters produkter samt de är lätta att underhålla vilket som ökar produkternas användningstid. Företaget har gjort en kundundersökning för finska konsumentkunder för några år sedan där kunderna bland annat fick ange orsaker för varför de har köpt produkter

samt vilka saker de förknippar med företagets varumärke. Företaget vill nu också höra tankar från skandinaviska kunder och det ska börjas från företagskunder. Jag antar att denna lösning beror på faktumet att de flesta svenska och norska konsumenter köper produkter via återförsäljare. Även om företagskunderna har en egen kontaktperson hos exemplarföretaget som de kan diskutera med, anser jag att det är intressant att få veta vad representanter för kundföretag svarar på webbenkäten och i intervjuer när de vet att svaren inte förknippas med informanterna i analysdelen.

Tanken är att exemplarföretagets försäljare, marknadsföringsavdelning och företagsledning skulle få nytta av den här avhandlingen. Resultatet kommer att presenteras för dem och de får själva bestämma hur de vill använda det i sitt arbete. Storbacka, Blomqvist, Dahl och Haeger (1999:83) presenterar fyra ämnesområden där information om kunder kan och ska användas: dialog med kunder, dialog mellan personal samt utveckling och ledning av verksamhet. De här områdena har vi haft i våra tankar när jag har planerat undersökningen i samarbete med företagspersonalen. Jag vill ändå påpeka att jag själv har gjort beslut om de slutliga frågorna för enkäten och intervjuerna och företagspersonalen har inte heller på något sätt deltagit eller påverkat i själva undersökningen eller analysdelen, det vill säga de har inte haft någon möjlighet att påverka forskningsresultatet.

## **4. VARUMÄRKET – KÄRNAN FÖR MARKNADSFÖRING**

Varumärket gör den skillnad som behövs för att produkten ska bli kvar på marknaden och för att den ska bli svårare att kopiera av konkurrenter. Ett starkt varumärke gör det möjligt för företaget att differentiera sig från konkurrenterna, ger trovärdighet för företag och dess produkter, erbjuder plattform för kommunikation samt gör kommunikationen effektivare. (Aaker 2007:8–11) I detta kapitel presenterar jag de vetenskapliga teorier och undersökningar om varumärket som är de viktigaste med tanke på avhandlingens syfte. Jag diskuterar först kort om varumärkets betydelse i avsnitt 4.1. Därefter presenterar jag forskning om varumärkesrelevans för olika företag i avsnitt 4.2. I det sista avsnittet 4.3. betraktar jag de centrala teorierna om hur företaget kan bygga och vidareutveckla sitt varumärke.

### **4.1. Varumärkets betydelse**

Vad är varumärkets betydelse för företaget? Hurdana investeringar i varumärket och i utveckling av det är lämpliga? Företaget kan spara på sina ekonomiska resurser genom att skapa ett starkt varumärke med långsiktigt arbete. Varumärket är en faktor som påverkar vilket företag eller vilken produkt kunden väljer. (Von Herten 2006:17, 37–38; Huang & Sarigöllu 2012:97) Dess betydelse är stor också på B2B-marknader (Mudambi 2002:531). Dwivedi, Nayeem och Murshed (2018:104–105) påpekar att bra varumärkeserfarenhet även kan leda till att kunder är villiga att medvetet betala mer för detta varumärke. I följande två avsnitt diskuterar jag olika aspekter av varumärkets betydelse för företag. Först betraktar jag varumärkeskapital: vilken slags relation som varumärkesmedvetenhet, lojalitet av kunder och uppfattad kvalitet har till varumärke och hur de påverkar företag. Senare diskuterar jag även prispåslag som ett resultat av ett starkt varumärke.

#### **4.1.1. Varumärkeskapital är osynligt kapital**

Ett starkt varumärke ger företag en finansiell fördel men den skapar också andra slags möjligheter: enligt Aaker (2007:9–10; se även Buil, Martínez & de Chernatony 2013:68) kan varumärket påverka kundernas intresse för företagets nya produkter och öka

kundlojalitet, vilket som kallas för varumärkeskapital. Varumärkeskapital påverkar också ifall kunder vill betala prispåslag, vilka varumärken de favoriserar och hurdana köpbeslut de tar. Varumärkets värde (det vill säga varumärkeskapital) förverkligas till slut av de handlingar som kunder gör. Med andra ord påverkar ett starkt varumärke företagets verksamhet positivt via kundernas respons och även tvärtom: varumärkeskapital förutsäger positiv kundrespons. Förstärkning av varumärket är alltså väldigt viktigt för företag som vill utveckla sin ställning på marknaden. (Buil, Martínez & de Chernatony 2013:62, 64, 68–69)

Ahto, Kahri, Kahri och Mäkinen (2016:31–32) påminner att olika företag kan ha väldigt likadana produkter i sitt sortiment, men varumärket är det som gör skillnaden. Kunderna är inte intresserade av själva produkten, de vill lösa något problem eller fylla något behov med hjälp av den. Företag kan ändå påverka köpbeslut samt förbättra kundupplevelse och kundtillfredsställelse med varumärkesinnovationer och på så sätt öka varumärkeskapital. Det finns ändå skillnader mellan innovationer, och samma faktorer som påverkar varumärkeskapital i övrigt påverkar inte alltid kundtillfredsställelse på samma sätt. (Lin 2015:2254, 2258). Företagets service har också påverkan på kundvärde som vidare skapar lojalitet hos kunder. Påverkan av service är ändå mindre än den av pris och andra kostnader. Varumärkesimage ökar mest kundernas förväntningar på kvalitet även om påverkan inte är betydligt stor, medan företagets rykte har en kraftig påverkan i både kundvärde och kundlojalitet. (Cretu & Brodie 2007:236)

Buil, Martínez och de Chernatony märkte i sin undersökning att varumärkesmedvetenhet påverkar också positivt kundernas förväntningar om kvalitet och associationer med varumärket (2013:68). Huang och Sarigöllu (2012:96–98) framhäver också att varumärkesmedvetenhet påverkar positivt på företagets resultat, men den ekonomiska påverkan var betydligt mindre än påverkan i hur de potentiella kunderna ser varumärket eller produkten. Konsumenter oftast inte söker mycket information förrän de anskaffar en sådan billig och enkel produkt som fungerade som exempel i deras undersökning och detta kan ha påverkat resultatet i deras undersökning. Produkter som kräver mer ekonomiska satsningar kanske har en större korrelation mellan varumärkeskänedom och företagets resultat.

Företaget ska öka varumärkesmedvetenhet och investera i sådana marknadsföringsaktiviteter som skapar varumärkeskänedom för att skapa positiva associationer och förväntningar av kvalitet. Upplevt värde har den största påverkan på

kundlojalitet och därmed på övrigt varumärkeskapital och därför ska det prioriteras. (Buil, Martínez & de Chernatony 2013:69) Rindell, Edvardsson och Strandvik (2010:428–429) framhäver att kunder redan kan ha olika positiva och negativa associationer om företaget och varumärket som de samlat in under årens lopp. Dessa associationer kan ha långsiktig påverkan på varumärkesimage och företaget ska iaktta detta när de bygger varumärket vidare. Målet ska vara att företag skapar en enhetlig varumärkesimage innan- och utanför organisationen.

Den digitaliserade tiden förminskar inte betydelsen av varumärket, egentligen är det tvärtom: nuförtiden hittar både privata personer och företag information om olika varumärken, produkter och företag i sociala medier och på nätet. För att kunna differentiera sig och sina produkter, måste företag satsa på sitt varumärke och ta en aktiv roll i den interaktiva digitala kommunikationen. Kunderna förväntar sig att företaget lyssnar på dem och tar snabbt initiativ om det förekommer något som ska förändras i produkterna eller servicen. (Ahto m.fl. 2016:26–27) Några aspekter kan variera mellan olika länder och kulturer i byggandet av varumärkeskapital (Buil, Martínez & de Chernatony 2013:69). Jag diskuterar detta närmare i avsnitt 4.2.

#### 4.1.2. Ett starkt varumärke möjliggör prispåslag

Enligt Fischer, Völckner & Sattler (2010:823) möjliggör ett starkt varumärke att företaget kan få prispåslag för sina produkter eller sin service. Persson (2010:1270) påpekar att företaget kan även undvika priskonkurrens med hjälp av det. Även Huang och Sarigöllus (2012:96) undersökning bekräftar att företaget får bättre pris för produkter om varumärkesmedvetenhet är hög. Dwivedi, Nayeem och Murshed (2018:100, 105) påpekar också att det är dyrt att skapa en bättre varumärkesupplevelse, men det kan bli ekonomiskt lönsamt om företaget kan få ett prispåslag på grund av upplevelsen. Påverkan av varumärkesupplevelse bekräftas av deras undersökning.

Anselmsson, Vestman Bondesson och Johansson (2014:97) lyfter fram att även om kvalitet har det största inflytandet på varumärkeslojalitet, gäller detta inte för prispåslag. Buil, Martínez och de Chernatony (2013:68) påvisar att storleken av prispåslag beror på övrigt varumärkeskapital. Unicitet verkar till exempel ha ett stort inflytande på prispåslag



(Anselmsson, Vestman Bondesson och Johansson 2014:96–97). Detsamma gäller för varumärkets trovärdighet. "Berikad varumärkesupplevelse" och olika unika produkttegenskaper kan också möjliggöra prispåslag för varumärket. Enligt dem ska företagsledningen prioritera utmärkt varumärkesupplevelse i sina strategier och investera kraftigt på den för att säkerställa högre prispåslag i framtiden. (Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018:105)

Företaget har sin roll i prispåslag: det är inte enbart produkter och service som har en stor betydelse, utan kunder lägger vikt på företag och samarbete med det. Till exempel fungerande distribution ses enligt honom ofta som minimumkrav, medan bra service kan vara en faktor för differentiering och givande samarbete med företag ger möjlighet till prispåslag. (Persson 2010:1275–1276) Om produkten är sådan att kunden engagerar sig mycket i köpbeslut och upplever en stor kvalitetskillnad mellan olika varumärkestyper är hen även färdig att betala större prispåslag för det kända nationella varumärket. Företag som vill att kunder ska betala större prispåslag för varumärket kan alltså försöka öka kundengagemang (Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010: 1018–1019, 1022).

#### **4.2. Varumärkesrelevans varierar mellan kunder, produktkategorier och länder**

Varumärkesuppbyggnad kräver investeringar i kommunikation, distribution och andra funktioner. Det betyder att företaget måste räkna ut hur stora investeringar i varumärket är lönsamma med tanke på varumärkets relevans på marknaden (Fischer, Völckner & Sattler 2010:823) och ifall det ens är lönsamt att bygga upp ett varumärke (Aaker 2007:9). Det kan vara lättande för företagsledare att veta att varumärkesrelevans inte varierar stort genom tiderna, vilket som reducerar risken som tas med investeringar (Fischer, Völckner & Sattler 2010:834). Backhaus, Steiner och Lügger (2011:1089) påstår även att företag kan bygga upp varumärket med tanke på framtiden. Enligt dem är det möjligt att varumärken blir då viktigare och kommer att ha stor relevans också för de företagskunder som nuförtiden inte tänker på varumärken i sina köpbeslut. De anser att företag kan befrämja den här utvecklingen med hjälp av produktdifferentiering och varumärkeskommunikation.

Varumärket har i övrigt så stor betydelse i beslutsfattandet att företagsledningen måste förstå dess viktighet och lägga sina investeringar i sådana saker som ökar varumärkets relevans

från kundernas synpunkt (Fischer, Völckner & Sattler 2010:824; Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1089). De rationella orsakerna som möjligheten för att förminska risker är viktigare för varumärkesrelevans på företagsmarknader än den nytta som företaget får från att köpa produkter av ett välkänt varumärke. Enligt dem har nyttan för image någon relevans i beslutsfattandet enbart i sådana fall då företaget kan få mervärde av den. Eftersom riskreducering spelar en betydelsefull roll i varumärkesrelevans i B2B-kontext, ska företag som söker konkurrensförmåga med hjälp av varumärkesbyggandet iaktta detta i sina investeringar. (Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1088–1090)

Själva inköpsprocessen påverkar vanligtvis inte varumärkesrelevans. Professionella inköpare lägger vikt på det bara om det är fråga om anskaffningar som kräver väldigt märkvärdiga investeringar. (Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1089) Mudambi (2002:531) håller inte med: hon anser att kunden, produkten och köpprocessen påverkar alla varumärkesrelevansen och enligt henne är betydelsen av situationen eller processen kanske den största. Backhaus, Steiner och Lügger (2011:1090) betonar ändå att man inte kan utesluta den aspekten att enstaka anställda på företag skulle påverka köpbesluten och att deras även motstridiga opinioner kan förändra hur mycket och av vilka synpunkter varumärket betraktas i den där processen.

Man kan inte heller vara säker på vilka undermedvetna faktorer som har betydelse för varumärkets relevans (Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1090). Mudambi (2002:530) delar in företagskunderna i tre olika grupper enligt deras köpbeteende. Den första gruppen koncentrerar sig på de materiella egenskaperna hos produkten, till exempel pris och funktionalitet. Den andra gruppen ser varumärket som en viktig faktor i köpbeslut: dessa företag betonar varumärkesmedvetenhet, varumärkesimage och varumärkeslojalitet. Kvalitet av service, beställningsprocess och fungerande distribution var också viktiga för denna grupp. Den tredje och minsta gruppen består av företag som inte är så involverade i köpprocessen. I undersökningen kommer det inte fram att antingen materiella saker eller varumärke skulle ha någon slags speciell påverkan på deras köpbeslut.

Enligt Mudambi (2002:530) är det viktigt att undersöka hur varumärket påverkar kundernas köpbeslut: företag skulle kunna segmentera kunder baserat på det. När köpbeslut görs i en grupp där flera människor deltar i beslutsfattandet blir varumärkesrelevansen högre. Människor försöker till exempel påverka den sociala statusen eller reducera risker som anses

komma på köpet på de marknader som har hård konkurrens. Även kundgruppers ålder och kön har en betydelse för varumärkesrelevans. Hos äldre åldersgrupper och kvinnor har riskreducering en stor betydelse för varumärkesrelevans och åldern påverkar även hur mycket den sociala statusen har med varumärkesrelevans att göra. Även personliga skillnader mellan människor finns. (Fischer, Völckner & Sattler 2010:831, 834)

Produkttypen har en stor betydelse för varumärkesrelevans: företaget ska investera starkt på varumärkesuppbyggnaden bara om produktkategorin är en sådan där varumärket har ett stort inflytande på köpbeslutet (Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1089). Fischer, Völckner och Sattler (2010:835) märkte ändå i sin undersökning att marknadsföringsexperter inte kunde förutse varumärkesrelevans i en produktkategori utan deras tankar var endast vägledande uppskattningar. Det här betyder att beslut om investeringar ska fattas på grund av marknads- eller kundundersökning.

Rationella saker som riskreducering och reduktion av kostnader från informationssökning ökar varumärkets relevans medan nyttan som företaget får för sin image inte har lika stor betydelse i beslutsfattande på B2B-marknader (Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1089). Fischer, Völckner och Sattler (2010:834) märkte i sin undersökning att en möjlig riskreducering påverkar varumärkesrelevans inom produktkategorin tre gånger mer än den sociala aspekten och Mudambi (2002:527) lyfter också fram möjligheten till riskreducering med hjälp av ett känt varumärke. Enligt Fischer, Völckner och Sattlers (2010:834) undersökning hade varumärkesrelevans inte så stor betydelse om kvaliteten på produkten var lätt att testa i förväg. Varumärket har en större betydelse ifall det finns flera konkurrenter inom produktkategorin och ifall konkreta funktionella skillnader mellan produkter är nästan obefintliga eller små. Varumärket spelar mindre roll i situationer där potentiella kunder använder tid för att hitta information om produkten och att fatta köpbeslut. De påpekar att dyra produkter som används länge, som visar ens social status eller som användas offentligt har större varumärkesrelevans än andra produkttyper.

Fischer, Völckner och Sattler (2010:831) framhäver att varumärkesrelevans i produktkategorier kan också variera mellan olika länder. I vissa kategorier finns det inte några skillnader mellan länder medan avvikelserna i andra kategorier är märkvärdiga. Det finns inga stora skillnader mellan länder som har liknande kulturer vilket syftar på att kulturen har stor betydelse för olika aspekter av varumärkesrelevans. Kunder till exempel i

USA är villiga att betala mycket mer för kända varumärken än för återförsäljningsprodukter. Detta skiljer USA från många andra länder: kunder är vanligtvis villiga att betala mindre prispåslag för kända nationella varumärken i sådana länder där företagens egna varumärken har funnits redan länge. (Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010:1018, 1020) Skillnader mellan olika marknader kan också påverka investeringar i varumärket: när betydelsen av varumärket i kundernas köpbeslut är större är det förväntat att företag satsar mer på varumärken. Detta fungerar också tvärtom: det hjälper inte till att investera kraftigt in i varumärket på marknader där varumärket gör en liten eller nästan obefintlig skillnad. Kulturella skillnader kan påverka även så att företagsledning ser det lönsamt att investera mer i sitt varumärke i ett visst land där varumärket har större relevans än i andra länder som de har verksamhet i, det vill säga företagets investeringar in i varumärket varierar mellan länder. (Fischer, Völckner & Sattler 2010:824, 835)

#### **4.3. Att skapa ett starkt varumärke**

Spence och Hamzaoui Essoussi (2010:1038) definierar ett starkt varumärke som ett varumärke som har positivt eget kapital i den utsträckning att konsumenterna reagerar mer positivt på marknadsföringsaktiviteter när varumärket är identifierat, jämfört med när det inte är det. Enligt Rauyruen och Miller (2007:21–22) är bra och starka relationer med företagets B2B-kunder viktiga för att kunna öka kundlojalitet och försäkra framtida försäljningar. Anpassningsförmåga enligt kunder, relationer med dem samt koordinering av samarbetspartner är viktiga för företagets framgång. Andra centrala element för varumärkets uppbyggande, varumärkesidentitet och positionering är möjligheten att erbjuda en helhetslösning, utveckling av process-, produkt- och marknadsföringsinnovationer i samarbete med kunder samt förmågan att mäta och framvisa fördelar av varumärkets abstrakta egenskaper, så kallade symboliska associationer, som sätter sedan standarden för hela branschen. (Beverland, Napoli & Lindgreen 2007:1086–1089) Enligt Spence och Hamzaoui Essoussi (2010:1045) fungerar dessa symboliska associationer bäst för differentiering.

Varumärkets uppbyggande kräver öppenhet: företag ska lyssna på kunder och anställda, ifrågasätta gamla vanor samt uppmuntra inlärning och innovationer i sin strategi och verksamhet. Företagskultur, HR och fördelning av resurser ska också stödja varumärkets

uppbyggande. Företagsledning kan förstärka varumärket genom att reagera på feedback från kunder samt genom att skapa omfattande ledarskap som uppmärksammar och förstår värden av hela värdekedjan. (Beverland, Napoli & Lindgreen 2007:1089–1091) Varumärket byggs upp på organisationens värderingar och därför borde dessa värderingar påverka all verksamhet inom företag. Värderingar behöver inte vara unika men hur de syns i verksamheten borde differentiera företaget av andra företag på något sätt. Organisationens centrala värderingar och kärnkompetens är svåra att kopiera och därför är de en central faktor i organisationens konkurrenskraft. (Urde 2003:1031, 1035) Spence och Hamzaoui Essoussi (2010:1050) påpekar att värderingar ska motsvara verkligheten. Urde (2003:1026) påminner också om viktigheten av organisationskultur: kulturen utformar organisationens verksamhet och sätt att arbeta. Enligt Morhart, Herzog och Tomczak ska företaget skapa en organisationskultur som uppmuntrar innovationer och frihet. Ledarna ska också utbildas för att stödja dem i transformativt ledarskap. (Morhart, Herzog & Tomczak 2009:138)

Situationen på marknaden har påverkan på hur kunderna uppfattar varumärket. Marknadsföring fungerar bäst när företag lanserar nya produkter. (Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010:1021) Kunder gör inte alltid undersökning förrän de köper produkter och då har produkt- eller varumärkessynlighet en viktig del i försäljningsprocessen. Rabatter kan alltså vara ett viktigt medel för att öka försäljningen och varumärkesmedvetenhet när produkten är ny på marknaden. När varumärken har uppnått en viss nivå i synlighet är det viktigare att investera på tillgänglighet och vara försiktig med prissänkningar för att inte förminska den förväntade värden av produkten. (Huang & Sarigöllu 2012:98–99) Rabatter förminskar den uppfattade kvalitetsskillnaden mellan större nationella varumärken ('national brands') och företagens egna varumärken ('private label brands'). Kunder börjar då koncentrera sig mer på priset och ignorerar lättare kvalitativa egenskaper hos produkten. Företag borde hellre satsa på marknadsföring och glömma prisreduceringar. (Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010:1018, 1022)

Varumärkesmedvetenhet behöver nämligen upprätthållas kontinuerligt för att den ska stanna på en viss nivå eller bli högre (Huang & Sarigöllu 2012:98). Företag kan använda rationella, emotionella och symboliska varumärkesassociationer i uppbyggandet av sitt varumärke (Urde 2003:1033) och för att skapa varumärkesimage (Spence & Hamzaoui Essoussi 2010:1044–1045, 1049). Både Persson (2010:1275) samt Spence och Hamzaoui Essoussi (2010:1050) rekommenderar att företaget ska bygga sitt varumärke på sina

kärnkompetenser. Dessa ska även svara på de förväntningar och behov som kunder har för företaget och dess varumärke (Persson 2010:1275). Betydelsen av produktutveckling och kvalitetsförbättringar samt kunskap som behövs för dessa kan lyftas upp med hjälp av marknadsföring. Kvalitet har större påverkan när kunder anser att produkten är svårt att producera. Om företag konstant förbättrar produkters kvalitet lägger även kunder mer vikt på det och då är de redo att betala för kvalitet och specialkunskap. Kunder tror inte lika mycket på att högre pris är en signal om bättre kvalitet i länder där företagens egna varumärken har funnits redan länge och därför är marknadsföring mindre effektivt där. Om företag ändå lyckas skapa tro på nationella varumärken blir denna tro starkare än i länder med kort erfarenhet om företagens egna varumärken. Därför är det viktigt att lyfta upp betydelsen av kunskap och försöka visa att vem som helst inte kan göra dessa produkter. För att bekräfta detta ska företag som äger nationella varumärken avhålla sig från att producera liknande produkter för att säljas som företagens egna varumärken av andra företag. (Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010:1018, 1021–1022)

## **5. VARUMÄRKESKOMMUNIKATION**

I detta kapitel diskuterar jag om det centrala temat i min avhandling, nämligen varumärkeskommunikation. Keller (2009:146) framhäver att varumärkesmedvetenhet kan ökas med hjälp av strategiska kommunikationsval. När företaget vill bygga upp ett starkt varumärke är det väldigt viktigt att förstå potentiella kunder. Målet av marknadsföringskommunikation borde vara att kommunicera förståeligt och effektivt om det värde som varumärket skapar för kunder och därmed differentiera sig från konkurrenterna och öka kundlojalitet. (Mudambi 2002:532) Varumärkeskommunikation innehåller flera aspekter. Persson (2010:1272–1274) har i sin undersökning studerat vilka saker som möjliggör prispåslag för B2B-varumärken och varumärkeskännedom var bara en av faktorerna: andra faktorer var bland annat service, relation med företaget och produktinnovationer.

### **5.1. Anställda har en stor roll i varumärkeskommunikation**

Enligt Järventie-Thesleff, Moisander och Laine (2011:196–198) glömmer den traditionella empiriska undersökningen av företagets varumärke ofta företagets anställda och den viktiga roll som de spelar i varumärkets uppbyggande. Harris och de Chernatony (2001:453) lyfter också fram de anställdas roll i byggandet av varumärke. Denna roll kan bero på att anställda ger varumärket den humana aspekt som kunder kan koppla sig till (Morhart, Herzog & Tomczak 2009:123). Hela organisationen kan fungera som stöd för varumärket genom att kommunicera om det på rätt sätt. Varumärket speglar företagets värden och därför kan hela organisationen påverka varumärket oavsett om företagsledarna förstår denna strategiska roll av personal eller inte. (Anees-ur-Rehman 2017:63–64) Företaget ska därför förstå varumärkets styrkor och svagheter och engagera de anställda i varumärkets uppbyggande (Harris och de Chernatony 2001:453).

Harris och de Chernatony (2001:453) har tidigare föreslagit att företag skulle kunna kommunicera om varumärkesidentitet till anställda med hjälp av interna program. Om varumärkets uppbyggande leds hierarkiskt som ett projekt där ledarna ger anvisningar till de anställda kan det hända att projektet misslyckas. Anställda har ofta förståelse för de praktiska omständigheterna inom företaget som är viktiga att iakttas i varumärkets uppbyggande för

att varumärket ska också bli levande inom organisationen. (Järventie-Thesleff, Moisander & Laine 2011:200–203) Enligt Morhart, Herzog och Tomczak behövs det en organisationskultur som möjliggör transformativt ledarskap för att få anställda att fungera som varumärkesambassadörer (på engelska 'brand champions'), som förespråkare för företagets varumärke (2009:138). King och Grace (2010:959) lyfter fram att det behövs konkreta åtgärder från företagsledningen för att skapa en kultur som stöder varumärkesarbete inom organisationen. Morhart, Herzog och Tomczak anser att ledarna ska kommunicera en klar och enhetlig vision av varumärket och därefter fungera som rollmodeller genom att själva leva enligt varumärkets värden. De påpekar att ledarna borde ge de anställda en frihet att uppfatta sina roller som varumärkesambassadörer, vilket sedan skulle ge de anställda känslorna av självständighet och kompetens och därmed öka deras engagemang och aktivitet i varumärkesarbetet. (Morhart, Herzog & Tomczak 2009:138)

Morhart, Herzog och Tomczak påpekar att även om transformativt ledarskap rekommenderas som ledande riktning för företag behöver företagsledningen inte totalt glömma transaktionellt ledarskap som är en mer kontrollerande ledarskapsstil. Den kan ge företagsledare vissa välfungerande verktyg som lagom handledning och konstruktiv feedback för att användas i kombination med ledande principer av transformativt ledarskap. (Morhart, Herzog & Tomczak 2009:138) Företag ska i lagom mängd ska använda olika indikatorer för att mäta effektiviteten av interna aktiviteter för varumärkets uppbyggande. Företaget ska mäta och lägga vikt på hur ledarna stöder varumärkeshantering. Företagsledningen ska också fråga anställda om deras uppfattningar om metoder som används i varumärkeshantering inom företag och utveckla företagsverksamheten baserad på resultatet. (King och Grace 2010:959–960)

## **5.2. Varumärkeskommunikation som ett centralt element i marknadsföring**

Även om det finns flera olika faktorer som påverkar varumärket på B2B-marknader får företaget inte glömma rollen av marknadsföringskommunikation. Keller (2009:143) framhäver att starka positiva varumärkesassociationer är nödvändiga för differentiering och för att skapa varumärkeskapital. Enligt Anselmsson, Vestman Bondesson och Johansson (2014:97) är det svårt att bygga upp den här abstrakta delen av varumärket med hjälp av den fysiska produkten och marknadsföringskommunikation är speciellt viktigt från denna



synvinkel. I följande avsnitt diskuterar jag kommunikationens olika delar: målgrupp, innehåll, stil och kanaler. Eftersom jag i denna avhandling undersöker det finska exempelföretagets varumärke på den skandinaviska marknaden, behandlar jag även kort de kulturella och språkliga elementen som kan påverka kommunikationen i denna kontext.

### 5.2.1. Målgrupp

Att känna till och förstå sin målgrupp är helt avgörande i all kommunikation som olika organisationer gör (Larsson 2014:175). Enligt Storbacka m.fl. (1999:15–16) fungerar det som konkurrenskraft för företag: att förstå sina kunder, förutse vad de behöver och skapa mervärde för dem är nödvändigt om företaget vill nå framgång. Det räcker inte bara att känna sina produkter. Enligt Larsson (2014:176) är *målgrupp* på ett sätt ett föråldrat begrepp eftersom det innehåller en tanke att kommunikationen skulle vara mest från organisationen till kunderna, det vill säga ensidigt. Han föreslår att man hellre skulle kalla den för *kontaktgrupp* eller *intressegrupp*, begrepp som syftar till tvåsidig kommunikation respektive till gruppens syfte. Jag använder begreppet målgrupp i denna avhandling eftersom det är ett etablerat begrepp inom branschen.

Organisationer har vanligtvis flera målgrupper. Ett företag kan kommunicera med myndigheter, kunder, olika samarbetspartner (till exempel leverantörer och konsulter) och politiker, bara för att nämna några. Organisationen ska göra sitt val av målgrupp(er) noggrant och därefter göra en omfattande analys om den (eller dessa) för att försäkra goda förutsikter för kommunikationsarbete. Analysen kan basera sig delvis på yttre faktorer, men Larsson (2014:179–192) påpekar särskilt betydelsen av inre faktorer och egenskaper. Livsstil och psykografi betraktas ofta också, speciellt när företag gör segmentering av potentiella kunder. Mudambi (2002:531) har grupperat kunder enligt deras beteende i köpprocessen men hon lyfter också fram att det finns skillnader även i kundtyper, det vill säga målgrupper: vissa gillar att ta risker och är öppna för nya saker, andra är mer traditionella och några är ointresserade och betar sig rutinmässigt. I min avhandling består målgrupp och informanter av företagskunder och mer diskussion om dem finns i kapitel 6.

### 5.2.2. Innehåll och stil

Varumärkeskommunikation ska "informera, övertala och påminna kunder" om varumärket och produkten. Kommunikation och dess stil ska representera företaget och varumärket och bygga relationer med kunder. (Keller 2009:141) Kommunikationens innehåll, budskap, ska därför byggas på organisations strategi och strategiska val. Larsson (2014:195–198) skiljer mellan rationell och känslomässig kommunikationsstrategi. Han påstår att rationell strategi fungerar bäst med företagskunder medan företag använder känslomässig strategi med konsumenter. Jag anser ändå att sociala medier har gjort gränsen mellan dessa två grupper mindre och därför kan kommunikationsstrategier också ibland i B2B-marknader innehålla rationella och känslomässiga element i lagom blandning. Larsson (2014:209–210) påminner också att kommunikationens begriplighet och saklighet är viktiga och företagets kommunikatörer eller marknadsföringspersonal ska tänka på dessa när de kommunicerar. Enligt Keller (2009:141) kan innehållet av varumärkeskommunikation vara bland annat följande: företaget kan ge konkreta tips för användning av produkt, presentera människor bakom företaget och företagets värderingar och skapa en gemenskap för dem som är intresserade av varumärket och produkterna. Mudambi (2002:532) delar in kunderna i tre olika slags typer baserade på hur stor relevans varumärket har för dem (se avsnitt 4.2.) och påpekar att olika budskap fungerar för dem. Hon anser att företaget ska försöka övertyga de kunder som inte är intresserade av varumärket eller köpprocessen om att köpbeslut är ett viktigt beslut. Hon påpekar också att de kunder som inte är så intresserade av själva varumärket kan bli mer intresserade av varumärkeskommunikation om den innehåller information om produktens tekniska fördelar som kunder får nytta av. Den sista gruppen som redan visar intresse för varumärket kan lockas med hjälp av budskap som betonar unika anskaffningar och stöd från ett pålitligt och flexibelt företag.

### 5.2.3. Kanaler

När företaget fattar beslut om vilka kanaler som ska användas, ska valet begrundas på företagets strategi och kommunikativa mål samt på de resurser som företaget har. Målgruppen ska också beaktas i val av kommunikationskanaler eftersom organisationer når olika grupper genom olika medier. Olika grupper har olika resurser för kommunikation och söker därför inte efter information på likadana sätt. Vissa grupper är mer aktiva och har större

möjligheter än andra att självständigt kommunicera om olika teman och tillägna sig information. (Larsson 2014:175, 215) Det är också viktigt att tänka på om medievalet passar ihop med företagets bransch (Bruhn, Schoenmueller & Schäfer 2012:784), kommunikationens innehåll och effekten som önskas som resultat av kommunikation (Larsson 2014:226–227).

Det blir ännu vanligare att varumärket inte byggs bara med hjälp av traditionella marknadsföringsaktiviteter även om de fortfarande också har sin ställning (Keller 2009:142). Bruhn, Schoenmueller och Schäfer (2012:785, 781) påpekar att användning av sociala medier kan skapa mer värde med mindre kostnader och därför borde företag adoptera dessa till en betydelsefull del av sin marknadsföringsmix. Man ska ändå inte avvisa traditionella medier totalt eftersom båda har sin ställning: traditionella medier ökar varumärkesmedvetenhet bäst medan kommunikationen i sociala medier påverkar mer varumärkesimage. Kombination av båda kanaltyperna har den största positiva påverkan i övrigt varumärkeskapital. Enligt Larsson (2014:223) ger användning av flera medier fördelar som att man når flera människor och att kunder som hör budskapet i flera medier börjar tro mer på det.

Larsson (2014:214) påpekar att kommunikationen har blivit mer balanserad när kommunikationen inte styrs enbart av företag utan kunder kan kommunicera sina tankar till företag och till andra kunder. Kunder har stor roll i den nuvarande kommunikationsvärlden också på grund av den teknologiska utvecklingen som ger kunder mer möjligheter att välja mellan olika kommunikationskanaler. Kunder kan ofta även välja om de vill motta kommersiellt innehåll eller inte i dessa kanaler. (Keller 2009:141–142) Bruhn, Schoenmueller och Schäfer (2012:782) påpekar att nöjda kunder är ofta också färdiga att ge positiv feedback i sociala medier, vilket som skapar mer varumärkesmedvetenhet och förbättrar varumärkesimage.

#### 5.2.4. Kulturella skillnader mellan Finland och Skandinavien

Det är viktigt att företag iakttar kundgruppernas speciella egenskaper i kommunikationen. I internationella kontexter kan små och medelstora företag skapa fördel med att utnyttja kreativitet, skapa starka associationer och använda kostnadseffektiva kommunikationssätt.

(Spence & Hamzaoui Essoussi 2010:1041–1042, 1048) Exempelföretaget som jag har studerat för denna avhandling är ett finskt företag som har internationella kunder i olika länder. Jag koncentrerar mig i denna avhandling på den verksamhet som de har i två skandinaviska länder, i Sverige och Norge och därför vill jag kort betrakta de kulturella skillnader och likheter som finns mellan Finland och dessa två skandinaviska länder.

När företag expanderar till olika länder är det viktigt att företag- och marknadsföringsledningen tar bland annat ställning till om produkter ska anpassas efter marknaden, hurdan prisstrategi som ska användas och hur olika kulturer iakttas i kommunikationen (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2012:19). Det finns många tydliga skillnader mellan finländsk, svensk och norsk kultur även om maktavståndet är lågt i alla dessa länder. Länderna har individualistisk kultur men Sverige och Norge är ändå mer individualistiska än Finland. Livskvalitet uppskattas högt både i Sverige och Norge. Motivationen kommer från att man får göra saker som man gillar och balans mellan arbetsliv och fritid är viktig på samma sätt som i Finland. Till både svensk och finsk kultur hörs att människor vill njuta av livet och följa sina impulser även om svenskar har en lite högre tendens för optimism än finländare och norrmän. Finländare har vanligtvis också mycket svårare att behandla känslan av osäkerhet och detta försöker man undvika med regler och normer. Nya innovationer uppmuntras inte på samma sätt som i Sverige. Norrmän befinner sig mellan svenskar och finländare i denna fråga. (Hofstede Insights 2022)

Kulturen påverkar även hur människor och processer ska ledas i olika länder (Kotler m.fl. 2012:19). I det svenska och norska arbetslivet är det viktigt att hitta konsensus: man ska diskutera om saker tills man kommer till en slutsats som passar alla. Konflikter ska lösas genom förhandlingar. Alla ska vara jämlika och inkluderade och en bra ledare stöder sina anställda. Man förhåller sig mer avspänt på avvikande uppförande eller företeelser. Regler och noggrannhet är inte i en central roll i samhället men de som är till exempel motvilliga att arbeta får lämna. Även i Finland ska man arbeta hårt och noggrant. Finländare och norrmän är mer resultatorienterade än svenskar på kort sikt och respekterar traditioner medan svenskarna uppskattar mer investeringar i framtiden. (Hofstede Insights 2022)

## 6. ANALYS

I den här analysdelen diskuterar jag de svar som jag fick med hjälp av enkätundersökningen och intervjuerna samt analyserar dem med hjälp av kvalitativ innehållsanalys. I vissa frågor delar jag även informanterna i grupper med kvantitativa metoder för att undersöka om det finns skillnader mellan informantgrupperna, det vill säga mellan företagets kundgrupper i detta fall. Jag respekterar informanternas anonymitet och utelämnar sådan information som kan avslöja informantens identitet eller arbetsplats även om informanten själv skulle ha gett denna information i enkäten eller i intervjun. Först berättar jag kort om bakgrundsinformation om informanterna som deltog i forskningen och därefter behandlar jag deras svar ett tema i taget. Jag jämför undersökningens resultat med tidigare forskning, det vill säga med bakgrundsteorin som jag har behandlat i kapitlen 4 och 5, och betraktar fenomenen mot den.

### 6.1. Bakgrundsinformation om informanterna

Informanterna i denna avhandling är representanter för exempelföretagets kundföretag, antingen anställda eller företagsledning. Dessa kundföretag är antingen företag inom industrin eller andra slags återförsäljare för exempelföretagets produkter. 17 informanter svarade på enkäten, varav den största delen svarade att deras roll i företaget är ledare. Andra svarsalternativ var försäljare (3 informanter), inköpare (en informant) och "någon annan". Om man valde alternativet "någon annan" hade man möjligheten att med egna ord beskriva sin roll om man ville det. Ingen av informanterna valde svarsalternativet "någon annan". Fyra av informanterna lämnade frågan utan svar. Ungefär hälften av informanterna (6 informanter) arbetar i industriföretag och den andra hälften (8 informanter) arbetar för någon annan slags återförsäljare för exempelföretagets produkter.

Alla företag var ganska små på så sätt att antalet försäljare i flesta av dessa företag var nio eller mindre (12 informanter). Endast en informant svarade att de hade 10–49 försäljare i sitt företag. Enkäten innehöll även frågan om länet där företag har dess huvudkontor men jag väljer att utelämna denna information för att försäkra informanternas anonymitet i min avhandling. Informanterna var mest från Sverige (13 informanter) även om det även fanns 2 informanter från Norge. Informanten kunde välja antingen svenskspråkig eller

engelskspråkig enkät. Båda enkäten innehöll samma frågor. Den engelskspråkiga enkäten var översatt från svenska till engelska av mig.

Jag kompletterade undersökningen med intervjuer. Jag ringde till de svenska kundföretag som inte hade svarat på enkäten (enkätsvektyg utesluter de kontaktuppgifter som man redan har fått svar ifrån) och frågade om de kanske skulle ha tid för en intervju. Jag började från de kundföretag som hade köpt mest produkter (i euro) från exempelföretaget under förra året eftersom jag tänkte att de antagligen känner produkten och varumärket väl. Nackdelen är att de kanske också har en annan synvinkel på varumärket jämförda med företag som inte har köpt så mycket under år 2022. Åtta informanter deltog i intervjuer via mobil eller Teams. Intervjuerna var alltså inte anonyma men jag berättade för informanterna om att deras svar behandlas anonymt i avhandlingen och med exempelföretaget. Intervjuerna innehöll samma frågor som enkäten men informanterna hade möjligheten att ge långa öppna svar till alla frågor ifall de ville det.

Nästan alla (sju av åtta informanter) som deltog i intervjuerna arbetade i industriföretag som säljer exempelföretagets produkter vid sidan av sina egna huvudprodukter. Endast en av informanterna arbetade i ett företag vars verksamhet bygger på återförsäljning. Hälften av de företag som de intervjuade informanterna arbetar i är större företag som omsätter över 100 miljoner svenska kronor medan den andra hälften av företag omsätter mindre än 100 miljoner kronor per år. Fem av dessa företag har mindre än tio försäljare som arbetar i företaget, tre företag har tio eller även tiotals försäljare. De flesta intervjuade informanterna arbetar som någon slags expert eller ledare inom marknadsföring, produktion eller försäljning. Även några verkställande direktörer deltog i intervjun.

Informanterna svarade på enkäten på svenska, engelska eller norska. Intervjuspråket var svenska förutom i en intervju som jag gjorde på finska på informantens begäran. Jag översätter alla exempel i denna avhandling till svenska för att utesluta risken att informanternas identiteter skulle bli avslöjade på grund av språkval. Av samma orsak anger jag inte vilka exempel som är översatta och vilka som refereras på originalspråket. I exemplen har jag oftast lämnat bort fyllnadsord. Jag lämnar ändå kvar sådana fyllnadsord som enligt min åsikt antingen direkt eller indirekt visar informantens attityd eller avslöjar något annat som kan ha betydelse för denna avhandlings resultat. De exempel som jag har

översatt är inte ordagranna översättningar utan jag har hellre försökt förmedla informanternas tankar så objektivt, tydligt och förståeligt som möjligt.

## **6.2. Kvalitet och trygg leverantör – informanternas syn på varumärket nuförtiden**

I detta avsnitt analyserar jag hur informanterna, det vill säga exempelföretagets kunder, uppfattar företagets varumärke nuförtiden. Varumärket är viktigt eftersom det påverkar kundernas köpbeslut (Von Herten 2006:37–38; Huang & Sarigöllu 2012:97). Mudambi (2002:531) påpekar att detta gäller även på B2B-marknader. Jag vill veta vilka som är varumärkets styrkor och svagheter enligt informanterna. Exempelföretaget är kanske inte helt medvetet om vilka tankar som kunder har om varumärket, det vill säga om företaget lyckats förmedla den bild som de vill till sina kunder. En realistisk bild av varumärket är viktig för att kunna utveckla företagets varumärkeskommunikation, vilket enligt Buil, Martínez och de Chernatony kan leda till förbättrad ställning på marknaden (2013:69). Rindell, Edvardsson och Strandvik (2010:428–429) påminner att den uppfattning som företagsledning och -personal har ska motsvara varumärkesimage utanför organisationen. Med denna analys söker jag svar på den första forskningsfrågan "Hur ser företagets svenska och norska B2B-kunder företagets varumärke?"

### 6.2.1. Produkter av hög kvalitet kännetecknar exempelföretagets varumärkesimage

Först undersöker jag, som sagt, företagets varumärke nuförtiden. På enkäten och bland intervjufrågorna finns några frågor om företagets varumärke och i en av dem ber jag informanten beskriva företagets varumärke med några ord: "Vilka ord skulle beskriva [exempelföretagets] varumärket bäst enligt din åsikt?" Informanternas svar är ganska likadana vilket som syftar på att företaget antagligen har en tydlig och enhetlig varumärkesimage. På en del av enkätsvaren (sex av sjutton informanter) och i hälften av intervjuerna (fyra av åtta informanter) nämns ordet *kvalitet* i någon form:

#### Exempel 1

"Jag tycker att det [varumärket] står för *kvalité*, väldigt bra produkter som håller bra."  
(Informant 1)

## Exempel 2

"... och upplever en god kvalitet på produkten ..." (Informant 2)

Informanter berättar om kvalitet när jag ber dem att beskriva varumärket vilket tyder på att informanter ser kvalitet som ett centralt element i exempelföretagets varumärke. Jag tolkar detta som en positiv feedback för exempelföretaget eftersom kvalitet är något som flera företag strävar efter. Kvalitet förknippas ofta med tanken om att produkten är gjord av bra material, den håller länge och kanske även vinner motsvarande produkt i sin användbarhet. Många informanter som inte nämner kvalitet använder andra motsvarande uttryck som "bra produkter" eller "bra grejer". En informant tar också upp att de inte har haft många problem med produkten:

## Exempel 3

"... det är en bra och rolig produkt. Vi har ju inte, vi tror inte, nästan in till inga problem med produkten. Det är en bra produkt helt enkelt." (Informant 3)

Informanten påpekar att de inte har haft "nästan in till inga problem med produkten" vilket han verkar vara nöjd med. Detta påverkar antagligen kundtillfredsställelsen positivt. Informanterna nämner också på något sätt att produkten ser bra ut (2), tar inte stort utrymme (2) och är lätt att ta hand om och rengöra (2). Några informanter (3) vill tillägga att produkten är lätt att installera eller påpeka att exempelföretagets produkter passar väl ihop med andra produkter som kundföretaget säljer och i vissa fall också tillverkar. Detta är troligen en stor fördel eftersom exempelföretagets produkter är sådana som används alltid ihop med kundföretagens egna produkter.

När kunder uppskattar kvalitet på produkter och ser den som en viktig faktor i köpbeslut som den första gruppen i gruppering av Mudambi (2002:530, se även avsnitt 4.2. i denna avhandling) skulle man kunna tänka att produktutveckling är viktigt för att försäkra kvaliteten på produkter även på lång sikt. Lin (2015:2254, 2258) påstår att innovationer kan förbättra kundupplevelse och kundtillfredsställelse vilket kan leda till högre varumärkeskapital. Informanter som svarade på enkäten eller på intervjufrågorna för denna avhandling uttrycker också sin nöjdhet med anpassade lösningar som har skapats i samarbete med exempelföretagets produktutveckling:



#### Exempel 4

"Ett bra alternativ när det inte finns så mycket yta [att installera/montera]" (Informant 4)

Informanten förmedlar att produkten går att använda i varierande, kanske även svåra, omständigheter eftersom produkten inte kräver stor plats. Produkten är alltså utvecklad så att den går att använda i flera situationer än många liknande produkter vilket är en slags anpassning efter kundernas behov. Informanten i exempel 4 nämner detta som en bra lösning och verkar uppskatta den. En informant nämner även att kvaliteten på produkter och service samt att produkten svarar på kundföretagets behov egentligen är orsaker till att de har valt och fortsätter att samarbeta med exempelföretaget:

#### Exempel 5

"... att det är bra service och upplever en god kvalité på produkten, [...] och där har [exempelföretaget] svarat upp till våra förväntningar, därför vi har ... ja, stannat kvar och använder oss av [exempelföretaget] som underleverantör." (Informant 5)

Informanten berättar i exemplet ovan att exempelföretagets anpassade lösningar på produkter och service påverkar köpbeslut hos företag som hen representerar. Bra varumärkesimage och upplevd kvalitet syns i framtida resultat. En annan informant påpekar också att exempelföretaget lyssnar på sina kunder i produktutveckling:

#### Exempel 6

"Vi känner att [exempelföretaget] har utvecklat produkten så som vi vill ha den så att den passar i våra [egna produkter] väldigt enkelt." (Informant 1)

Denna informant lyfter också fram betydelsen av produktinnovationer på samma sätt som de andra informanterna. En annan informant föreslår också en ny produkttyp som tillägg till exempelföretagets sortiment:

#### Exempel 7

"Det är väl vårt önskemål för där har vi kunder som efterfrågar." (Informant 6)

Informanten påpekar att det redan finns en efterfråga för denna produkt. Kommentarer som gäller produktinnovationer tyder på att dessa informanter hör till den kundgrupp som

uppskattar och betonar praktiska och rationella aspekter när de fattar ett köpbeslut. Det är vanligt att den kundgrupp som är intresserad av kvalitet på produkter och produktens egenskaper även betonar priset som en annan viktig faktor i sina köpbeslut (Mudambi 2002:530) och detta diskuterar jag mer om i följande avsnitt. Informanten som önskar en ny produkt i exempel 7 visar genom sin kommentar också förtroende för att exempelföretaget kan göra något åt detta behov ifall de tar saken upp i diskussioner. Detta förtroende och samarbete med exempelföretaget behandlar jag i avsnitt 6.2.3.

#### 6.2.2. Priset – ett medel för att locka kunder eller signalera varumärkets unicitet?

Prispåslag möjliggörs av ett starkt varumärke med hög varumärkesmedvetenhet och bra varumärkesupplevelse (Fischer, Völckner & Sattler 2010:823; Huang & Sarigöllu 2012:96; Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018:100). Informanter 7, 9 och 10 kommenterar på enkäten priset på produkten, men informanterna är inte eniga om priset ska höjas eller sänkas. En informant svarar på frågan "Hur borde [exempelföretagets] varumärke förändras för att ni skulle ha nytta av det i er försäljningsprocess och marknadsföring?" följande:

##### Exempel 8

"Blir mer exklusivt och sluta sänka priserna." (Informant 7)

Informanten önskar att exempelföretaget skulle positionera sig som ett exklusivt varumärke på marknaden. Enligt hens åsikt behöver exempelföretaget inte delta i priskonkurrens utan hen uttrycker sitt önskemål om att exempelföretaget inte längre borde sänka priserna. Även en annan informant har kommenterat detta tema i samband med diskussion om marknadsföring i intervjun:

##### Exempel 9

"...och positionera sig som en premium-varumärke." (Informant 8)

Denna informant framhäver att en annan utvecklingsmöjlighet skulle kunna vara att positionera sig som ett exklusivt varumärke. Unicitet är faktiskt en möjlig faktor för prispåslag (Anselmsson, Vestman Bondesson och Johansson 2014:96–97) på samma sätt som en allmänt bra varumärkesupplevelse (Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018:105).

Däremot har kvalitet inte den största inverkan på prispåslag (Anselmsson, Vestman Bondesson & Johansson 2014:97) utan det påverkas först och främst av övrigt varumärkeskapital (Buil, Martínez & de Chernatony 2013:68).

Några andra informanter berättar ändå om att de däremot önskar mer kampanjer och rabatter till skillnad från informanter 7 och 8:

#### Exempel 10

"Fler kampanjer." (Informant 9)

#### Exempel 11

"Kampanjer med rabatt." (Informant 10)

Exemplen 10 och 11 visar att några företagskunder verkar önska sig att exempelföretaget skulle använda priset som ett strategiskt konkurrensmedel medan Informant 7 och Informant 8 hellre vill konkurrera med varumärken. Jag tror att detta kan bero på hur välkänd produkten är på det område där företaget som informanten representerar har sin verksamhet. Rabatter är nämligen viktigare när produkten ännu inte är så känd på marknaden och när de kan användas för att öka varumärkesmedvetenhet (Huang & Sarigöllu 2012:98–99). När produkten är välkänd behövs det inte liknande priskonkurrens för att nå nya kunder utan kampanjer kan även minska den förväntade kvaliteten på produkten (Huang & Sarigöllu 2012:98; Steenkamp, Van Heerde & Geyskens 2010:1018, 1022). Om samarbete med företaget fungerar bra minskar det också behov av prisreduceringar och även möjliggör prispåslag (Persson 2010:1275–1276) vilket jag diskuterar mer om i följande avsnitt.

### 6.2.3. Trygg leverantör – riskreducering med hjälp av ett starkt varumärke

Endast god kvalitet på produkter garanterar nödvändigtvis inte företagets framgång. Cretu och Brodie (2007:236) påpekar tvärtom att den bild som kunderna har om varumärket påverkar även deras förväntningar om produkternas kvalitet. Enligt Ahto m.fl. (2016:31–32) måste företag differentiera sig med hjälp av varumärket ifall det finns många likadana produkter på marknaden. Företagets värderingar är då viktiga eftersom varumärket byggs

upp på dem (Urde 2003:1031). Informanterna tackar exempelföretaget i sina svar för bra samarbete:

#### Exempel 12

"...vi tycker att vi har fått väldigt bra samarbete där. Så de är lyhörda." (Informant 1)

Informanten påpekar att exempelföretaget lyssnar på deras tankar, vilket är en del av bra samarbete som de har sinsemellan. Rauyrue och Miller (2007:21–22) påminner om att företag ska skapa starka relationer med sina kunder och ta hand om dem. Det gäller att lyssna på kunder och anpassa sig efter deras önskemål. För att kunna göra detta ska företaget uppmuntra till öppenhet. (Beverland, Napoli & Lindgreen 2007:1086–1091) Det ska också skapas en organisationskultur där personalen kan göra nya innovationer (Morhart, Herzog & Tomczak 2009:138). Varumärket förstärks när företaget reagerar på feedback som de får från kunder samt utvecklar verksamhet baserad på den (Beverland, Napoli & Lindgreen 2007:1089–1091). En annan informant berättar mer om samarbetet:

#### Exempel 13

"Och vi har jobbat väldigt nära med [exempelföretaget] så att de har varit väldigt hjälpsamma och trevligt bemötande." (Informant 5)

Informanten framhäver att de har jobbat nära exempelföretaget vilket syftar på tätt samarbete. Informanten berättar också om känslorna som detta samarbete har skapat, nämligen att personalen på exempelföretaget har hjälpt dem på ett trevligt och vänligt sätt. Enligt Cretu och Brodie (2007:236) kan företaget skapa värde för sina kunder med hjälp av bra service och samtidigt öka kundlojalitet.

Bra varumärkesupplevelse består av flera olika slags element. Alla informanter är inte heller nöjda med all service. En informant kritiserar exempelföretagets IT-program i intervjun:

#### Exempel 14

"Beställningssystemet fungerar inte som det ska." (Informant 11)

Informanten uttrycker sitt missnöje och framhäver att hen önskar kraftiga förbättringar till systemet, det kunde vara enklare och lättare att använda. Denna informant tillägger ändå att

även om hen är missnöjd med några delar av servicen och de borde tas hand om snabbt, har exempelföretaget också viljan att utveckla vissa delar av service. De är färdiga att testa nya saker, till exempel ett nytt leveranssätt, tillsammans:

#### Exempel 15

"Det är positivt [...] att de är färdiga att prova på sådana här [nya saker]." (Informant 11)

Exemplet tyder på att exempelföretaget har delvis varit flexibelt och försökt uppfylla kundernas önsknings. Informanten uttrycker att det är något positivt vilket antagligen gynnar exempelföretagets rykte och varumärke. Beverland, Napoli och Lindgreen (2007:1086–1089) påpekar att olika innovationer som skapas i samarbete med kunder ökar kraven som de ställer till framtida samarbetspartner och gör det svårare för andra företag att hänga med i konkurrensen. Spence och Hamzaoui Essoussi (2010:1045) påminner också om att företag kan differentiera sig från andra med hjälp av positiva associationer. Exempelföretaget verkar ha lyckats med detta för det mesta, men de måste ta på allvar den oro och det missnöje som enstaka informanter uttrycker. Om man vill behålla varumärket så att det väcker positiva associationer hos nuvarande och potentiella kunder ska man förstås göra något åt de problem som uppstår och uttrycks av kunderna.

När vi i intervjun diskuterar om behov av nya marknadsföringsmaterial tillägger en av informanterna en kommentar som visar hens förtroende för exempelföretaget och dess personal:

#### Exempel 16

"Och skulle det dyka upp något som jag önskar asså då tar vi kontakt med [exempelföretaget] och då brukar de vara duktiga och lösa det åt oss." (Informant 5)

Förutom en flexibel samarbetspartner ser informanter alltså exempelföretaget även som en pålitlig leverantör.

#### Exempel 17

"Det är väl att det är [en] trygg leverantör. Och det är många år i branschen och bra produkter." (Informant 6)

Informanten berättar om att hen ser exempelföretaget som en trygg leverantör. Hen syftar på att företaget har varit många år på branschen och har bra produkter. Hen föredrar kanske det på grund av att de produkter som företaget säljer har utvecklats redan länge och förbättrats många gånger. Denna informant kanske hör till de kunder som i Mudambis gruppering speciellt betonar varumärket i sina köpbeslut. Dessa kunder vill möjligtvis reducera risker med hjälp av ett känt varumärke. (Mudambi 2002:527) Man skulle kunna tänka sig att pålitligheten och känslan av trygghet är något som dessa kunder uppskattar, vilket syns också i exemplen 16 och 17. Förutom service är även fungerande distribution en viktig faktor i köpbeslut för denna grupp (Mudambi 2002:530). Därför behövs det även bra och fungerande samarbete med transportföretag så att kunder också kan lita på att leveranserna kommer när de ska. En informant beskriver varumärket med följande uttryck:

#### Exempel 18

"Kvalite och leverans" (Informant 12)

Denna informant ser också både kvalitet av produkter och distribution som delar av exempelföretagets varumärke. En annan informant lyfter på liknande sätt fram farten av leveranser. Exempelföretaget levererar snabbt de varor som kunderna har beställt:

#### Exempel 19

"Snabba leveranser." (Informant 13)

Att informanterna själva tar upp detta när det frågas om varumärket tyder på att leveranser faktiskt är ett viktigt tema för dem och att de ser fungerande distribution som en del av ett varumärke. Oftast är det önskvärt att leveranser inte skulle ta lång tid och därmed skulle man kunna tolka från dessa svar att informanten verkar vara nöjd med den nuvarande situationen.

Endast en kund uttrycker tydligt att varumärket inte ser positivt ut. På frågan om hur informanten skulle beskriva exempelföretagets varumärke svarar hen bara kort:

#### Exempel 20

"Svagt." (Informant 7)

Informanten anser att varumärket är svagt men preciserar inte på enkäten vad hen egentligen menar med det. För att få veta hurdana förändringar som behövs borde man undersöka detta vidare. Från informantens andra svar på enkäten skulle man ändå kunna tolka att informanten anser att både mängden av och kvaliteten på marknadsföring är otillräckliga. På frågan "Hur borde [exempelföretaget] kommunicera om sitt varumärke för att öka er försäljning?" svarar informanten:

#### Exempel 21

"Kvalité". (Informant 7)

Denna kund kanske hör till gruppen som betonar kvalitet och varumärket i sina köpbeslut. Exempelföretaget har tydligen inte lyckats tilltala denna kund (eller gruppen som hen hör till) med sin kommunikation och marknadsföring utan marknadsföringen har kanske varit mer syftat för dem som inte känner till produkten eller företaget sedan tidigare. Kanske har den också betonat sådana saker som pris och varumärkeskänedom i stället för kvalitet. En annan informant kommenterar också att exempelföretaget borde synas mer som ett premium-varumärke i sin marknadsföring (se avsnitt 6.2.2.). I nästa avsnitt diskuterar jag mer om ifall det finns möjligheter att förbättra exempelföretagets varumärkeskommunikation. Därmed analyserar jag hur det möjligen ska göras och om det behövs olika verktyg eller kommunikationssätt för att nå olika kundgrupper.

### **6.3. Kan varumärkeskommunikation förbättras?**

I avsnitt 6.2. svarade jag på den första forskningsfrågan om hur exempelföretagets svenska och norska B2B-kunder ser varumärket nuförtiden. I detta avsnitt diskuterar jag den andra forskningsfrågan: Kan varumärkeskommunikation för företagskunder förbättras och varumärkets synlighet ökas? Strategiska val (Keller 2009:146) och kundförståelse (Mudambi 2002:532) är viktiga faktorer när varumärkesmedvetenhet ska ökas och varumärkeskommunikation förbättras. Kommunikationen ska också vara lätt för kunder att förstå. Hela organisationen påverkar hur företaget kommer att lyckas med kommunikationen (Anees-ur-Rehman 2017:63–64).

### 6.3.1. Behov av stöd

En del av kundrelationer och en central faktor för varumärkets uppbyggande är företagets färdighet att erbjuda helhetslösningar för sina kunder och utveckla processer som är anpassade enligt dem (Beverland, Napoli & Lindgreen 2007:1086–1089). På enkäten och i intervjuerna frågar jag om kundföretaget som informanten arbetar i behöver mer stöd från exempelföretaget. Ifall informanten känner att de behöver det, finns det fyra alternativ att välja mellan: produktutbildningar, installationsutbildningar, mer marknadsföringsmaterial eller "annat" där man har möjligheten till att precisera vilket slags stöd man skulle vilja ha. Informanterna är inte eniga i den här frågan. Många informanter uttrycker inte behov av stöd eller nämner att de får tillräckligt med stöd men en del svarar också att exempelföretaget kunde utbilda sina kunder mer om installation och dela ut mer marknadsföringsmaterial ifall de vill göra något för kundföretagen. Behov av utbildningar är antagligen mindre på grund av att några större kundföretag har sina egna utbildningar:

#### Exempel 22

"...med lite utbildningar, det har vi lite runtomkring." (Informant 1)

Denna informant berättar i intervjun att de har tiotals försäljare i företaget som hen arbetar i och därför har de också egna utbildningar för deras försäljare runtomkring Sverige.

Enligt Persson (2010:1275) ska företaget bygga sitt varumärke så att det svarar på kundernas behov. Då är det också viktigt att förstå att olika kunder har olika slags behov av stöd. Fem (5) informanter skulle vilja ha installationsutbildningar. Några informanter (3) tycker att även produktutbildningar skulle vara bra. Dessa informanter anser att utbildningar kan vara till nytta till exempel i sådana situationer när nya försäljare börjar sitt arbete i kundföretaget:

#### Exempel 23

"Ja men absolut! Utbildningar är alltid bra och även för ny personal som kanske inte har lika mycket koll på produkten, så tror jag att det hade varit nyttigt för dem." (Informant 14)

Informanten lyfter fram att ny personal kanske inte har likadana kunskaper om produkten som de som har arbetat redan länge med den. Hen verkar tänka att det är bäst att organisera utbildningar enligt behov, det vill säga utbildningar behövs inte automatiskt utan de ska



organiseras bara om det sker några förändringar i personal eller produkter. En annan informant påpekar också att hen inte känner behov av utbildningar i vanliga fall, men exempelföretaget skulle kunna utbilda kunder ifall det kommer nya eller utvecklade produkter på marknaden:

#### Exempel 24

"Ja, om det kommer nya produkter, då ska de ha [en] visning så man lär sig liksom montage och så där, absolut, men annars så det är enkelt, det är ganska enkla grejer." (Informant 15)

Informanten framhäver att produkter och installation av dem är egentligen så enkla att man enligt hens åsikt inte riktigt behöver utbildningar kontinuerligt. Denna tanke kommer fram även i informanternas svar gällande varumärket. Där påpekar flera informanter att produkten är lättmonterad (se avsnitt 6.2.1.). Förutom utbildningar väljer sju (7) informanter också att de gärna skulle vilja ha mer marknadsföringsmaterial. Marknadsföringskommunikation och -texter diskuterar jag närmare i avsnitt 6.4. Två informanter väljer också alternativet "annat" på enkäten eller i intervjun. En vill ha bättre översikt över produktdelar:

#### Exempel 25

"En tydlighet kring alla typer av [produktdelar] som finns. Någon sorts översikt eller mall. Hemsidan är lite rörig där." (Informant 13)

Denna informant vill ha tydlighet till vilken produkt del som de ska välja när de beställer produkter som ska användas ihop med deras egna produkter. Även om Backhaus, Steiner och Lügger (2011:1089) anser att inköpsprocessen inte har en likadan betydelse i B2B-kontext som den har i konsumentmarknader framhäver Mudambi (2002:530–531) att köpprocessen kanske ändå har den största betydelsen för varumärkesrelevans. Beställningsprocessen är också en av de saker som påverkar den varumärkesmedvetna kundgruppens köpbeslut. Därför skulle det vara viktigt att exempelföretaget tar tag i det här problemet.

En annan informant påpekar att de produkt delar som de brukar beställa borde utvecklas vidare så att användningen av dem blir mer smidigt:

#### Exempel 26

"Se till att hitta [en slags produkt] som funkar bra." (Informant 16)

Informanten vill att exempelföretaget satsar mer på produktutveckling. Bakgrundsteorin stöder tanken om att investeringar på varumärkesinnovationer är viktiga: enligt Lin (2015:2254, 2258) påverkar de kundupplevelse samt kundtillfredsställelse och därmed ökar varumärkeskapital. Det värde som kunder upplever att de får av produkten påverkar också kundlojalitet (Buil, Martínez & de Chernatony 2013:69). Kunder samlar in associationer om varumärken och företag under åren, påpekar Rindell, Edvardsson och Strandvik (2010:424, 428). Användbarhet av produkter är naturligtvis en viktig del av kvaliteten som associeras med varumärket. Därför kan både positiva och negativa erfarenheter om den ha en långsiktig påverkan på företaget.

I intervjuer kommer det fram att olika informanter (och därmed olika kundföretag för exempelföretaget) har också olika behov av konkret stöd för försäljning. Några enstaka informanter påpekar även att det är enkelt att sälja exempelföretagets produkter vid sidan av deras egna huvudprodukter:

#### Exempel 27

"Så att den [exempelföretagets produkt] är väldigt lättsåld." (Informant 3)

Informanten anser att exempelföretagets produkter är lätta att sälja. Hen verkar inte behöva något mer stöd för försäljning. Detta är inte fallet hos alla informanter. Behov av stöd är betydligt större hos några andra (vanligtvis mindre) kundföretag. Några informanter (en (1) som arbetar vid ett industriföretag och en (1) som arbetar hos en mindre återförsäljare) nämner av eget initiativ att de önskar även konkret säljstöd för att nå potentiella nya kunder:

#### Exempel 28

"Det är väl hur man ska kunna nå projektmarknad på bättre sätt, på de stora projekt som finns, [nämner en viss kundgrupp]. Där hade vi väl önskat att man skulle kunna få lite tips om [exempelföretaget], på något sätt. Att man kunnat samarbeta så att man når de här stora projekten. Så byggs det väl det, om vi hade på något sätt kunnat samverka ihop då att kunna bearbeta den marknaden." (Informant 6)

Informanten önskar att exempliföretaget skulle samarbeta mer med sina företagskunder för att hjälpa dem att nå konsumenter. Detta trots att man skulle kunna anta att de svenska företagskunderna känner den skandinaviska marknaden bättre än exempliföretaget vars personal består för det mesta av finskspråkiga finländare. En utmärkt varumärkesupplevelse kan möjliggöra prispåslag för varumärket (Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018:105; Persson 2010:1275–1276). Persson (2010:1275–1276) påminner att samarbete med företag är en viktig del av detta. Några informanter påpekar att exempliföretaget kunde också marknadsföra sina återförsäljare till exempel i sociala medier och med hjälp av olika kampanjer.

#### Exempel 29

“... att man har något, att man kanske mer marknadsför sina återförsäljare. Det är väl det som jag tycker att det hade varit bra om man hade gjort någon kanske Facebook-kampanj som [...] få med återförsäljarna på något sätt.” (Informant 6)

#### Exempel 30

“... tillsammans med oss som leverantör tillfälligt ha andra priser eller liknande ...” (Informant 14)

Att skapa bättre varumärkesupplevelse är dyrt. Investeringen är lönsam ifall företaget får den tillbaka i form av ett högre prispåslag. (Dwivedi, Nayeem & Murshed 2018:100, 105) Företagsledningen behöver iaktta detta när de fattar beslut om vilka former av stöd de vill erbjuda till sina företagskunder i framtiden.

### 6.3.2. Alla påverkar

Vem som ska delta i skapandet av bättre varumärkesupplevelse för företagskunder? Företagets anställda spelar en märkvärdig roll i varumärkets uppbyggande (Järventie-Thesleff, Moisander & Laine 2011:196–198; Harris & de Chernatony 2001:453). Enligt Anees-ur-Rehman (2017:63–64) kan hela organisationen kommunicera om varumärket och stödja det. Med tanke på detta är det inte så överraskande att exempliföretagets B2B-kunder kommenterar samarbete med exempliföretaget samt företagspersonal när de svarar på frågan om varumärket (se avsnitt 6.2.3.). Många kunder tackar sina kontaktpersoner och hela

exempelföretaget för bra service i sina enkät- och intervjusvar. De verkar ha ett högt förtroende för att de blir hörda och omhändertagna. En informant kommenterar samarbetet med kontaktperson följande:

#### Exempel 31

"Återkopplande säljare." (Informant 13)

Informanten uppskattar tydligen försäljarens aktiva sätt att sköta kundrelationer eftersom hen vill lyfta detta fram i sitt enkätsvar. En annan informant svarar att det går snabbt att få hjälp:

#### Exempel 32

"De har en god service. De gånger vi behöver ha hjälp så får vi det direkt. Svarstiden är kort." (Informant 1)

Informanten påpekar att kundservice är bra och tillägger att de får snabbt hjälp ifall det behövs. Detta svar skiljer sig inte från mängden, utan de flesta informanterna ger liknande svar. Det som är märkvärdigt i resultatet av denna avhandling är ju betydelsen av exempelföretagets personal i kundernas köpbeslut och att kunder ser företagspersonalen som en del av varumärket. Denna upptäckt är i linjen med bakgrundsteorin: anställda har en strategisk roll i kommunikation av varumärket eftersom varumärket byggs på organisationens värderingar (Anees-ur-Rehman 2017:63–64). Harris och de Chernatony (2001:453) rekommenderar att företaget ska därför engagera anställda i processen. Anställdas och organisationens roll kommer också fram i följande exempel. En informant som nämner flera gånger i intervjun att de redan länge har köpt dessa produkter endast från exempelföretaget berättar det i samband med diskussionen som gäller samarbete med exempelföretaget.

#### Exempel 33

"...för att vi har jobbat så nära med [exempelföretaget] under så många år så [...] jag valt att bara [använda exempelföretaget] i stort sett som enda leverantör." (Informant 5)

Exempelföretaget har alltså lyckats nå en sådan ställning hos vissa kunder att de litar på exempelföretaget som en enda samarbetspartner gällande de produkter som

exempelföretaget tillverkar. Informanterna anser att kundservice är på hög nivå. Flera nämner att de har ett bra samarbete med deras kontaktperson och att deras tankar och oro blir hörda och tas på allvar. En informant påpekar att hen inte vill att kundservice förändras på något sätt:

#### Exempel 34

"Jag tycker att vi har väldigt bra support som jag vill behålla i stället för att utveckla, lite så."  
(Informant 1)

Denna informant anser att exempelföretaget erbjuder stöd som är tillräckligt och tillägger senare i intervjun:

#### Exempel 35

"Och jag måste säga att jag är väldigt nöjd med [exempelföretaget]." (Informant 1)

Kundtillfredsställelse verkar alltså vara högt åtminstone hos de kunder som hör till den varumärkesintresserade gruppen. En av informanterna lyfter ändå fram att även om samarbetet med kontaktpersonen fungerar väldigt bra har det blivit problem varje gång när exempelföretaget byter deras kontaktperson. Detta tema diskuterar jag i avsnitt 6.4.1.

### 6.3.3. Varumärkets synlighet

Varumärkeskännedom är en av de delar i varumärkeskommunikation som möjliggör prispåslag för B2B-varumärken (Persson 2010:1272–1274). På grund av detta är varumärkets synlighet också viktigt för företag, det kan nämligen leda till ökad varumärkeskännedom. Märkvärdigt är att det är bara två tredjedelar (8) av de informanter som arbetar i industriföretag som väljer alternativet "Ja" för frågan "Syns/hörs [exempelföretagets] varumärke i er försäljningsprocess (t.ex. på er webbsida, i er(a) lokal(er) eller när ni talar med kunder)?"

#### Exempel 36

"Ja, det är med i stort sett varje försäljning vi har, så det framhävs ju [exempelföretagets produkt] som tillbehör. Och även ert namn också." (Informant 5)

Informanten berättar om att exempelföretagets varumärke syns i deras försäljningsprocess. Däremot svarar fyra (4) informanter att exempelföretagets varumärke inte syns eller hörs i processen på något sätt. En av informanterna som svarade "Ja" påpekade att de berättar om varumärket för kunder hemma hos dem men att det inte syns offentligt:

#### Exempel 37

"Ja, när vi talar med kunden hemma hos dem så pratar vi om det." (Informant 8)

Informanten påpekar att de berättar om att produkterna är tillverkade av exempelföretaget men det kommer fram först när deras kunder har bokat ett hembesök och håller på att fatta köpbeslut. En av informanterna som väljer alternativet "Nej" berättade att det dock går att ta reda på varifrån produkterna kommer:

#### Exempel 38

"Nej. De finns inte med någonstans, skulle jag säga. [...] Sedan kan man absolut ta reda på att det är [exempelföretagets] produkter men jag skulle inte säga att det tydligt framgår till kunden." (Informant 14)

Informanten berättar om att de inte döljer tillverkaren av produkter på något sätt men att de inte heller tar det upp med kunder eller visar ursprungen av produkterna i sin marknadsföring. Varumärket lyfts alltså inte upp i marknadsföring eller försäljning vilket syftar på att företagskunder inte ser exempelföretagets varumärke som ett hjälpmedel för försäljning. Detta skulle kunna vara ett tecken på att varumärkets synlighet för konsumenter, det vill säga företagskundernas egna kunder, är fortfarande ganska låg i Skandinavien. Exempelföretaget kan försöka lyfta upp sitt varumärke med produktutveckling och marknadsföring. Enligt Steenkamp, Van Heerde och Geyskens (2010:1021–1022) kan nämligen kvalitet positivt påverka betydelsen av varumärket.

Den största orsaken för dålig synlighet av varumärket hos kunder verkar ändå vara att kundföretag säljer exempelföretagets produkter under sina egna varumärken, vilket informanterna själva nämner på enkäten eller i intervjuerna:

#### Exempel 39

"Vi använder vårt egna varumärke hos kunderna." (Informant 6)

Exempelföretagets kunder använder alltså sina egna varumärken när de säljer exempelföretagets produkter. Exempelföretaget är väl medvetet om detta eftersom de även trycker kundföretags varumärken på sina produkter:

#### Exempel 40

"...[exempelföretaget] klistrar ju på våra [kundföretagets namn] -märken på [produkten] också. Så det enda som syns, det är på [en liten produkt-del] där det står [exempelföretagets namn]." (Informant 1)

Exempelföretagets namn kommer alltså inte tydligt fram i samband med produkterna. Det betyder att varumärkessynlighet inte kan utnyttjas på högsta nivå när konsumenter inte känner till produkter på grund av ett annat företags logga. Man kan undra vad det beror på att kunder inte vill använda exempelföretagets varumärke. En informant kommenterar användningen av eget varumärke:

#### Exempel 41

"...vi vill ju inte säga till våra kunder heller att vi säljer ett annat varumärkes produkter. Ja, så lite som det går egentligen." (Informant 14)

Informanten nämner en sak som kan anses vara problematisk ifall exempelföretaget vill utveckla synlighet av sitt varumärke: alla kundföretag vill inte använda exempelföretagets varumärke utan de vill helst fortsätta användningen av sina egna varumärken. Exempelföretagets produkter säljs därför under flera olika varumärken, vilket enligt Steenkamp, Van Heerde och Geyskens (2010:1021–1022) kan leda till att kunder inte är redo att betala lika mycket för exempelföretagets varumärke. Även Anselmsson, Vestman Bondesson och Johansson (2014:96–97) samt Dwivedi, Nayeem och Murshed (2018:105) påpekar att företaget får bättre pris för unika produkter.

## **6.4. Kommunikation – nyckel till framgång?**

Vid sidan av produktdifferentiering är varumärkeskommunikation det andra viktiga sättet att öka varumärkesrelevans hos kunder (Backhaus, Steiner & Lügger 2011:1089). På grund av

detta frågar jag i undersökningen om kommunikation från exempelföretagets kunder. Deras svar är varierande. Å ena sidan får jag svar på vissa frågor men å andra sidan väcker några svar också tankar om att temat borde utforskas även mer för att få bra uppfattning om det.

#### 6.4.1. Utveckling av varumärkeskommunikation

Det kommer också fram att några kunder önskar att exempelföretaget skulle utveckla sin kommunikation mer. Även om de är för det mesta nöjda med kommunikationen önskar dem sig att exempelföretaget skulle satsa mer på kommunikation i sådana situationer då något förändras. En av informanterna berättar om situationer där det har hänt förändringar inom exempelföretaget, till exempel att deras kontaktperson har bytt arbetsuppgifter inom företaget och de har fått en ny kontaktperson. Det har syns för företagskunder på så sätt att kommunikationen har varit sämre från exempelföretags sida och kunder har känt att de inte har blivit tillräckligt informerade om dessa förändringar. Informanten anser att detta inte beror på enstaka anställda hos exempelföretaget utan hen påpekar att alla kontaktpersoner alltid har skött sitt arbete väl och haft bra kommunikation med företagskunder. Det verkar alltså som om det skulle vara ett mer generellt problem i processen inom exempelföretaget – antingen att processen inte fungerar när det sker förändringar i personalen eller att det helt enkelt inte finns en process för sådana situationer.

Genom att utveckla kommunikationsprocessen i förändringssituationer kan alltså nuvarande kundrelationer och även varumärket, samarbete med kunder och därmed exempelföretagets försäljning förbättras. Välfungerande kommunikation gör stor skillnad: om kommunikation fungerar dåligt kan kunder vara väldigt onöjda medan välfungerande samarbete ökar känslor av trygghet och riskreducering som påverkar köpslut på B2B-sammanhang. Samarbete med marknadsföringsavdelningen är också uppskattat. Flera av kunderna hade dock sina egna sätt att marknadsföra produkter och de flesta nämnde att de använder antingen eget material eller att det enda materialet som de använder är modeller av företagets produkter.

Två informanter framhäver på sina enkäts- eller intervju svar att de önskar större produktmodeller för att kunder kan se bättre vilken slags produkt det är fråga om:



#### Exempel 42

"Jag kan uppleva att proverna i boxen är för små för att kunderna ska få en bra uppfattning om [ett av produktens särdrag]. Kanske vore bra med lite större provbitar." (Informant 13)

Kunder har tillgång till marknadsföringsmaterialer som exempelföretaget erbjuder men många av dem önskar fortfarande mer material. Det som är lite motstridigt i dessa svar är att alla använder ändå inte ens det material som nu erbjuds för dem. På frågan "Och använder ni [exempelföretagets] material svarar en informant följande:

#### Exempel 43

"Eee, ibland, säg... nej, nej, det gör vi väl nog inte. Vi använder det inte utan vi använder mesta ett eget material." (Informant 14)

#### Exempel 44

"Nej, inte direkt. Vi har eget [material]." (Informant 6)

En informant svarar att de inte använder [exempelföretagets] marknadsföringsmaterial men förklarar att det inte behövs eftersom produktmodeller räcker enligt hens åsikt:

#### Exempel 45

"Inte ofta faktiskt. Utan vi har ju de här visningsmodeller eller om vad man ska ta som vi brukar visa i så fall." (Informant 3)

På basis av detta svar skulle man kunna tolka att företaget som informanten representerar kanske inte gör mycket aktiv försäljning och marknadsföring. Produktmodeller använder dem för att representera produkter för kunder men hur företaget först når dessa kunder? Enligt exempelföretagets företagskunder kan både traditionella och sociala medier användas för att öka varumärkessynlighet. Många av dem ser ändå sociala medier och webbsidor som de viktigaste kanalerna för marknadsföring.

#### 6.4.2. Språk och kultur i varumärkeskommunikation

Kotler m.fl. (2012:19) påminner om att företag måste iaktta kulturella skillnader i produkter, pris och kommunikation när de ska expandera till nya marknader. Att hitta konsensus och förhandla är till exempel väldigt viktiga saker i norsk och svensk kultur. Finländare och norrmän, återigen, förväntar sig snabbare resultat än svenskar som vill investera i framtiden. (Hofstede Insights 2022) Språk och kultur samt anpassning enligt dem kan alltså ha påverkan hurdan framgång företag kan nå på olika marknader och därför behandlar jag även detta tema kort i denna avhandling. Bland enkät- och intervjufrågorna finns en fråga om språk och kultur i marknadsföring som låter: "När du tänker på [exempelföretagets] marknadsföringsmaterial finns det något gällande kultur och språk som borde beaktas eller ändras?"

En kund nämner att det finns ett små översättningsfel som är lätt att korrigera i de svenskspråkiga materialen. Annars kommer det fram inga speciella observationer gällande språk och kultur i analysen som det syns i följande exempel:

##### Exempel 46

"Språket funkar, kulturen är helt OK." (Informant 4)

Informanten verkar inte ha några speciella tankar gällande språk och kultur i exempelföretagets kommunikation och marknadsföringsmaterial. En orsak till detta kan vara att en del av exempelföretagets svenska kunder representeras av informanter som har sina rötter i Finland. Informanter tar inte upp det när jag frågar om språk och kultur men det kommer fram i något annat sammanhang under intervjuerna, till exempel genom språkval eller kommentar. En norsk informant skriver ändå på enkäten att de använder sina egna material i marknadsföring:

##### Exempel 47

"Vi har skrivit en egen liten text som vi ger åt kunder som köper vår [egen produkt]. Produktprov med mera kan de se när de besöker vår butik." (Informant 10)

Informanten berättar om eget material som de har skapat för marknadsföring. Den här lösningen lämnar öppet frågan om marknadsföringsmaterial som exempelföretaget erbjuder

är tillräckligt bra för att kunna användas som sådant eller om detta material saknas på norska. För att få bättre uppfattning om detta måste företagspersonalen diskutera med kunderna. En annan informant kommenterar också mängden på svenskspråkigt videomaterial:

#### Exempel 48

"Mer filmmaterial på svenska." (Informant 17)

Informanten önskar att det skulle finnas mer marknadsföringsmaterial på video på svenska. Exempelföretaget har nästan allt marknadsföringsmaterial på finska och engelska och skapar hela tiden nytt material på svenska men mängden av svenskspråkigt material är fortfarande mindre än den av engelsk- och finskspråkigt material. Det finns också nästan inget material på norska. Det verkar alltså vara så att några kunder skulle behöva mer marknadsföringsmaterial på olika språk vilket exempelföretaget skulle kunna iaktta i planering av marknadsföringsuppgifter.

## 7. SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Syftet med denna avhandling var att undersöka om finska företag kan förbättra och utveckla sitt varumärke och sin varumärkeskommunikation för företagskunder på skandinaviska marknader så att de skulle öka varumärkets synlighet och hur det skulle göras i så fall. Som exempel företag var ett finskt medelstort industriföretag med dess B2B-verksamhet i Sverige och Norge. Jag gjorde denna avhandling i uppdrag av detta ovannämnda företag. I detta kapitel sammanfattar jag kort denna avhandling och därefter diskuterar jag avhandlingens resultat och möjliga tillämpningar.

Materialet bestod av 17 enkätsvar som samlades in via Zef-enkätsverktyg under tidsperioden mellan november 2022 och januari 2023. Jag skickade länken till enkäten till exempel företagets norska och svenska företagskunder via mejl. Endast några kunder som till exempel höll på att gå i pension och sälja sitt företag kontaktade jag inte men jag antar att det inte påverkar forskningsresultat märkvärdigt. Jag skickade även tre påminnelser till dem som inte hade svarat på enkäten (Zef-verktyget skapade automatiskt en lista över vilka som inte hade svarat på den). Därefter kompletterade jag materialet med intervjuer. Jag ringde till exempel företagets kunder som hade sålt mest exempel företagets produkter i euro under förra året (år 2022) och inte hade svarat på enkäten. Jag frågade om dessa kunder hade möjligheten att delta i en intervju via mobil eller Teams och ifall de hade det, intervjuade jag dem när de hade tid för det. Jag intervjuade åtta informanter under januari och februari år 2023.

Den valda metoden var kvalitativ innehållsanalys, mer preciserat teoridrivna innehållsanalys. Vid sidan av den använde jag även kvantitativ analys för att dela informanterna i grupper eftersom jag ville veta ifall det fanns betydelsefulla skillnader i svaren mellan informantgrupperna, det vill säga mellan olika kundgrupper i detta fall. Den teoretiska referensramen bestod av olika vetenskapliga artiklar från 2010- och även 2000-talen som behandlar bland annat teman som varumärke, varumärkeskommunikation, prispåslag samt varumärkesrelevans. Dessutom utnyttjade jag även några äldre källor i sådana fall när det var fråga om en märkvärdig forskare vars undersökningar och artiklar refereras i de flesta forskningarna inom branschen.

De viktigaste resultaten var betydelsen av kommunikation inom och utanför företaget, till exempel med personal, kunder, samarbetspartner och potentiella framtida kunder. Denna kan stödjas med välfungerande organisationskultur. I exempelföretagets fall var det viktigt att utveckla kommunikationsprocesser så att personalen och kunderna är tillräckligt informerade om potentiella förändringar och andra viktiga saker som handlar till exempel om produkter och service. Detta kan vara något som gäller även andra företag. En annan viktig sak som kommer fram är att det finns olika kundgrupper med olika behov – vissa uppskattar mer service och bra samarbete med företaget medan andra betonar pris och kvalitet på produkten i sina köpbeslut. Den tredje gruppen är inte så intresserad av vare sig varumärke eller köpslut. Det skulle vara viktigt att identifiera dessa grupper och använda olika kommunikationsstrategier för dem. Det sista viktiga resultatet är att varumärkets synlighet och prispåslag kan bli sämre ifall företagets produkter säljs också med kundernas egna varumärken.

Nyttan med denna avhandling är att finska företag, och speciellt B2B-företag, kan få tips om vilka saker som är viktiga att iaktas när de ska expandera till de skandinaviska marknaderna. Exempelföretaget fick också konkret hjälp av denna avhandling för utveckling av sin verksamhet. Det finns även några begränsningar för tillämpningar av denna avhandling. Den första är att alla informanterna var företagskunder för ett finskt industriföretag. För att få en mer omfattande bild av olika fenomen skulle man kunna undersöka olika företag inom olika branscher. Exempelföretaget säljer samma produkter även för konsumenter (det vill säga de har även B2C-verksamhet) vilket kan ha påverkat resultatet på något sätt. Många av enkätsvar var också ganska korta vilket tydde på att informanter kan ha svarat på enkäten endast för att delta i ett lotteri som jag ordnade för deltagarna i samarbete med exempelföretaget. Priserna var exempelföretagets produkter. Det är också möjligt att de som svarade på enkäten eller i intervjun var mer intresserade av detta tema än en typisk kund och därför kan de också haft annorlunda tankar om företaget och dess varumärke jämförda med någon som inte har kunskap om varumärken och marknadsföring.

Att jag som uppsatsskribent gjorde avhandlingen i uppdrag av exempelföretaget skulle kunna haft påverkan på undersökningens pålitlighet. Jag försökte ändå vara så neutral och objektiv som det bara var möjligt. Jag märkte i alla fall att intervjuer och enkätsvar väckte ibland motstridiga tankar hos mig, till exempel att jag misstänkte om informantens svar motsvarade verkligheten och om de på riktigt betar sig som de påstår att de gör i vissa

situationer. Vissa kommentarer som informanterna gav gällde också arbete som mina före detta kollegor gör. Då koncentrerade jag mig speciellt på att det inte skulle påverka analysen på något sätt men jag kan naturligtvis inte vara helt säker att det inte skulle ha påverkat resultatet omedvetet.

Forskningsfrågorna som jag undersökte i denna avhandling var följande:

- Hur ser företagets svenska och norska B2B-kunder företagets varumärke?
- Hur kan företagets varumärkeskommunikation för företagskunder förbättras och varumärkets synlighet ökas?

Jag lyckades att svara på båda frågorna. Företagets svenska och norska B2B-kunder betonar bra service och kvalitet på produkter i sina svar. De uppskattar anpassade lösningar som exempelföretagets produktutveckling har skapat i samarbete med dessa kunder. Bra samarbete med företaget lyfts också fram. Kunder ser exempelföretaget som en pålitlig leverantör. Distribution och dess hastighet verkar fungera väl. Det kommer ändå fram några svagheter som företagets ledning och personal skulle kunna utveckla så att varumärkeskommunikationen blir fortfarande bättre och kanske även varumärkets synlighet ökar samtidigt.

Även om kvaliteten på produkten inte är den största faktorn som påverkar prispåslag, kan det påverka köpbeslut och därför är det viktigt att fortsätta utveckla produkter så att de möter kundernas behov också i framtiden. På basis av denna avhandling skulle jag rekommendera att företaget ska försöka identifiera de kunder som uppskattar produktens egenskaper, produktutveckling och bra pris. Därefter kan företaget kommunicera om dessa saker till dem. Det skulle också vara rekommenderat att försöka förmedla viktigheten av köpbeslut för den kundgrupp som inte är intresserade av köpbeslut och försöka få dem att förstå den nytta som de får genom att välja varumärket och företaget. Detta skulle kunna vara ett sätt att locka nya kunder men det skulle kunna fungera också som ett sätt att engagera de kunder som nuförtiden är passiva och lite "osäkra" kunder med tanke på framtiden.

Företaget kan differentiera sig från andra baserat på kvaliteten av service. Det skulle kunna vara ett sätt att locka de kunder som betonar varumärket i sina köpbeslut och företaget skulle kunna kommunicera om varumärket till dessa kunder med hjälp av varumärkeskommunikation. Det är också viktigt att distributionskanaler är fortfarande väl

upprätthållna så att kunder kan lita på leveransprocessen också i framtiden. För att försäkra varumärkeskapital som uppstår på grund av företagspersonal ('employee-based brand equity') borde företaget försäkra att organisationskulturen möjliggör diskussion och stöder anställda. Detta är speciellt viktigt eftersom informanterna lyfter fram betydelsen av företagets personal och samarbete med företaget flera gånger i sina svar. Tidigare undersökningar rekommenderar transformativ ledarskapsstil som ett sätt att leda organisation men de påminner också om att resultat av ledarskapsarbete kan mätas som i transaktionell ledarskapsstil i rimlig omfattning.

I denna avhandling blir det tydligt att kommunikation i förändringssituationer är speciellt viktigt för exempelföretagets kunder och påverkar kundtillfredsställelse. Det kan möjligtvis även påverka valet av leverantör. En idé skulle kunna vara att tillsammans med företagspersonal skapa en processmodell som alla inom företaget ska följa när det till exempel sker förändringar i personal, priser eller andra saker som är märkvärdiga för kunder. Detta skulle skapa en känsla av trygghet hos dem. En sak som förminskar varumärkessynlighet är om produkten också säljs med kundernas egna varumärken. Undersökningar visar att detta kan inverka prispåslaget, det vill säga att kunder inte är färdiga att betala större prispåslag för varumärket, ifall det ser ut att det finns många produkter med liknande egenskaper på marknaderna. Möjligheten att sälja exempelföretagets produkter är ändå väldigt viktigt för några stora industrikunder och om denna möjlighet tas bort kan det leda till att några stora kunder lämnar företaget.

I framtiden skulle det kunna undersökas hur konsumenter på skandinaviska marknader ser exempelföretagets varumärke. Det kan nämligen vara så att företagskunder som har arbetat med exempelföretaget under flera år ser dess varumärke som ett känt varumärke som signalerar kvalitet men detsamma gäller nödvändigtvis inte hos konsumenter. Det kan vara så att varumärket faktiskt är ganska okänt i Skandinavien och det skulle kräva märkvärdiga marknadsföringsaktiviteter att göra det känt hos svenska och norska konsumenter. För att få reda på kommunikativa saker kunde det vara en bra idé att antingen fråga personalen som arbetar med marknadsföring inom kundföretagen och därför förstår mer om varumärke och marknadsföring eller ge till exempel svarsalternativ. Öppna frågor om varumärket var tydligen lite svåra för dem som inte har så tät koppling med marknadsföring i sitt arbete och som kanske inte var bekanta med marknadsföringsrelaterade begrepp. För att få reda på hur B2C-kunder, det vill säga vanliga konsumenter, ser på exempelföretaget skulle man kunna

göra en annan undersökning och jämföra resultatet med denna avhandling. Teoridriven innehållsanalys framhäver olika fenomen men det tar inte ställning till hur vanliga de är. Om man vill få mer information om hur vanliga de fenomen som kommer fram i denna undersökning är skulle man kunna undersöka dessa fenomen med en kvantitativ forskningsmetod.



## LITTERATURFÖRTECKNING

### Material

Enkät svar besvarade av 17 informanter. Insamlingstid: den 7 december 2022 – den 16 januari 2023. Materialet bevaras hos exemplarföretaget till den 31 december 2023.

Intervjusvar besvarade av åtta [8] informanter. Insamlingstid: den 30 januari – den 15 februari 2023. Materialet bevaras hos skribenten till den 30 september 2023.

### Övriga källor

Aaker, David A., 1996: Measuring brand equity across products and markets. I: *California management review* [online, EbscoHost/Uleåborgs universitet] 38 (3). S. 102–120. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2cd1eb9a-8e22-4467-8d05-477ec16a0b4b%40redis>>.

Aaker, David A., 2007: Innovation: Brand It or Lose It. I: *California management review* [online, EbscoHost/Uleåborgs universitet] 50 (1). S. 8–24. [Citerat: 25.1.2023]. Tillgänglig: <<https://web-p.ebscohost.com/pc124152.oulu.fi:9443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a8a0f3ae-f3b1-49c6-b2a1-126bc7315a56%40redis>>.

Af Hällström-Reijonen, Charlotta, 2012: Stöpsel, bevaring och siskonkorv. I: *Språkbruk 1/2012* [online]. [Citerat: 17.1.2023]. Tillgänglig: <<https://www.sprakbruk.fi/-/stopsel-bevaring-och-siskonkorv>>.

Ahto, Ossi; Kahri, Anja; Kahri, Tuomas & Mäkinen, Marco, 2016: *Bulkista brändiksi: Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen*. Jyväskylä: Docendo.

Alasuutari, Pertti, 2011: *Laadullinen tutkimus 2.0*. Fjärde bearbetad upplaga. E-bok, Tammerfors: Vastapaino cop. [online, Ellibs/Uleåborgs universitet]. [Citerat: 15.2.2023]. Tillgänglig: <<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>>.

Anees-ur-Rehman, Muhammad, 2017: *How multiple strategic orientations affect the brand performance of B2B SMEs*. Acta Universitatis Ouluensis, G, Oeconomica, Serie G nr 93. Uleåborg: Uleåborgs universitet.

Anselmsson, Johan; Vestman Bondesson, Niklas & Johansson, Ulf, 2014: Brand image and customers' willingness to pay a price premium for food brands. I: *Journal of Product and Brand Management* [online] 23 (2). S. 90–102. [Citerat: 17.2.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2013-0414>>.

Backhaus, Klaus; Steiner, Michael & Lügger, Kai, 2011: To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. I: *Industrial Marketing Management* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 40 (7). S. 1082–1092. [Citerat: 16.12.2022]. Tillgänglig: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111001301>>.

Beverland, Michael; Napoli, Julie & Lindgreen, Adam, 2007: Industrial global brand leadership: A capabilities view. I: *Industrial Marketing Management* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 36 (8). S. 1082–1093. [Citerat: 25.1.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.007>>.

Buil, Isabel; Martínez, Eva & de Chernatony, Leslie, 2013: The influence of brand equity on consumer responses. I: *Journal of Consumer Marketing* [online] 30 (1). S. 62–74. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363761311290849/full/pdf?title=the-influence-of-brand-equity-on-consumer-responses>>.

Business Finland, 2022a: Doing business in Norway. I: *businessfinland.fi* [online]. [Citerat: 5.1.2023]. Tillgänglig: <<https://www.businessfinland.fi/49be30/globalassets/finnish-customers/05-go-to-market/locations/doing-business-reports/doing-business-in-norway.pdf>>.

Business Finland, 2022b: Doing business in Sweden. I: *businessfinland.fi* [online]. [Citerat: 5.1.2023]. Tillgänglig: <<https://www.businessfinland.fi/49b80f/globalassets/finnish-customers/05-go-to-market/locations/doing-business-reports/doing-business-in-sweden.pdf>>.

Bruhn, Manfred; Schoenmueller, Verena & Schäfer, Daniela B., 2012: Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? I: *Management Research Review* [online, Emerald eJournals Premier/Uleåborgs universitet] 35 (9). S. 770–790. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171211255948/full/html>>.

Cretu, Anca E. & Brodie, Roderick J., 2007: The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. I: *Industrial Marketing Management* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 36 (2). S. 230–240. [Citerat: 25.1.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013>>.

Dwivedi, Abhishek; Nayeem, Tahmid & Murshed, Feisal, 2018: Brand experience and consumers' willingness-to-pay (WTP) a price premium: Mediating role of brand credibility and perceived uniqueness. I: *Journal of Retailing and Consumer Services* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 44. S.100–107. [Citerat: 17.2.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.06.009>>.

Fischer, Marc; Völckner, Franziska & Sattler, Henrik, 2010: How Important are Brands? A Cross-Category, Cross-Country Study. I: *Journal of Marketing Research* [online, EbscoHost/Uleåborgs universitet] 47 (5). S. 823–839. [Citerat: 10.1.2023]. Tillgänglig: <<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6f9150d0-5fdb-4a72-bb7d-930a6bc6deb7%40redis>>.

Harris, Fiona & de Chernatony, Leslie, 2001: Corporate branding and corporate brand performance. I: *European Journal of Marketing* [online, Emerald eJournals Premier/Uleåborgs universitet] 35 (3/4). S. 441–456. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1108/03090560110382101>>.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, 2009: *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. förnyad upplaga. Helsingfors: Tammi.

Hofstede Insights, 2022: Country comparison. Finland, Norway, Sweden. I: *hofstede-insights.com* [online]. [Citerat: 5.4.2023]. Tillgänglig: <<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,norway,sweden/>>.

Hsieh, Hsiu-Fang & Shannon, Sarah E., 2005: Three Approaches to Qualitative Content Analysis. I: *Qualitative Health Research* [online] 15 (9). S. 1277–1288. [Citerat: 20.3.2023]. Tillgänglig: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1049732305276687>>.

Huang, Rong & Sarigöllu, Emine, 2012: How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. I: *Journal of Business Research* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 65 (1). S. 92–99. [Citerat: 10.1.2023]. Tillgänglig: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311000361>>.

Johansson, Bengt, 2010: Surveyundersökningar. I: *Metoder i kommunikationsvetenskap*, red. av Mats Ekström & Larsåke Larsson. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur. S. 87–118.

Juhlin, Johan, 2023: Privatekonomen: Dyrare mat har ändrat svenskarnas vanor. I: *svt.se* [online]. [Citerat: 12.2.2023]. Tillgänglig: <<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/privatekonomen-dyrare-mat-har-andrat-svenskarnas-vanor>>.

Järventie-Thesleff, Rita; Moisander, Johanna & Laine, Pikka-Maaria, 2011: Organizational dynamics and complexities of corporate brand building—A practice perspective. I: *Scandinavian Journal of Management* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 27 (2). S. 196–204. [Citerat: 17.2.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.07.001>>.

Keller, Kevin Lane, 2009: Building strong brands in a modern marketing communications environment. I: *Journal of Marketing Communications* [online, EbscoHost/Uleåborgs universitet] 15 (2–3). S. 139–155. [Citerat: 25.1.2023]. Tillgänglig: <<https://web-s-ebscohost-com.pc124152.oulu.fi:9443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6aa48888-3393-44a8-a806-475ecf3677b3%40redis>>.

King, Ceridwyn & Grace, Debra, 2010: Building and measuring employee-based brand equity. I: *European Journal of Marketing* [online, Emerald eJournals Premier/Uleåborgs universitet] 44 (7/8). S. 938–971. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://www-emerald-com.pc124152.oulu.fi:9443/insight/content/doi/10.1108/03090561011047472/full/html>>.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Brady, Mairead; Goodman, Malcolm & Hansen, Torben, 2012: *Marketing Management*. Andra upplagan. Harlow: Pearson.

Lantto, Anna & Wehlén, Mathilde, 2003: Sports Sponsorship and the Brewing Industry: case studies of Swedish and Finnish brands. I: *diva-portal.org* [online]. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1032516/FULLTEXT01.pdf>>.

Larsson, Larsåke, 2010: Intervjuer. I: *Metoder i kommunikationsvetenskap*, red. av Mats Ekström & Larsåke Larsson. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur. S. 53–86.

Larsson, Larsåke, 2014: *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Fjärde upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Lavikka, Tiina, 2007: Evaluating Differences in Desired Brand Image in Two Markets – Case: Valio Lactose Free Products in Finland and Sweden. I: *lutpub.lut.fi* [online]. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/38279/nbnfi-fe200805161403.pdf?sequence=3>>.

Lindholm, Petteri, 2023: Taantuma peruttu, ennustaa pankkijätti euroalueesta – arviot kohenevat, koska talouden isossa kuvassa on kaksi suurta muutosta. I: *yle.fi* [online]. [Citerat: 12.2.2023]. Tillgänglig: <<https://yle.fi/a/74-20012835>>.

Lin, Yi Hsin, 2015: Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. I: *Journal of Business Research* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 68 (11). S.2254–2259. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.007>>.

Mudambi, Susan, 2002: Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. I: *Industrial Marketing Management* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 31 (6). S. 525–533. [Citerat: 25.1.2023]. Tillgänglig: <[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00184-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0)>.

NE = *Nationalencyklopedin*, u.å. I: *ne.se/info/* [online]. [Citerat: 17.1.2023]. Tillgänglig: <<https://www.ne.se/info/>>.

Nyberg, Manfred, 2023: Världsbanken varnar för global recession. I: *svt.se* [online]. [Citerat: 12.2.2023]. Tillgänglig: <<https://www.svt.se/nyheter/utrikes/varldsbanken-sanker-tillvaxtprognos-och-varnar-for-recession>>.

Ohlin, Jonas, 2023: Lågprisboom när konjunkturen dalar – även rikare kunder lockas av billiga varor. I: *svt.se* [online]. [Citerat: 12.2.2023]. Tillgänglig: <<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/lagprisboom-nar-konjunkturen-dalar-aven-rikare-kunder-lockas-av-billiga-varor>>.

Persson, Niklas, 2010: An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. I: *Industrial Marketing Management* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 39 (8). S.1269–1277. [Citerat: 17.2.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.024>>.

Rauyruen, Papassapa & Miller, Kenneth E., 2007: Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. I: *Journal of Business Research* [online, ScienceDirect/Uleåborgs universitet] 60 (1). S.21–31. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>>.

Rindell, Anne; Edvardsson, Bo & Strandvik, Tore, 2010: Mapping the “roots” of the consumer's image-in-use of companies. I: *Journal of Product & Brand Management* [online] 19 (6). S. 423–431. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1108/10610421011085730>>.

Schauman, Patrik, 2021: Norden och Sverige allt viktigare för finländska företag – men få kan kommunicera på svenska. I: *svenska.yle.fi* [online]. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://svenska.yle.fi/a/7-10008451>>.

Simon, Carol J. & Sullivan, Mary W., 1993: The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. I: *Marketing Science* [online, EbscoHost/Uleåborgs universitet] 12 (1). S. 28–52. [Citerat: 10.3.2023]. Tillgänglig: <<https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=fb1b4eb7-71bb-4dd8-91e4-81dc62532a11%40redis>>.

SO = *Svenska Akademiens ordlista*, 2022. I: *svenska.se/so/* [online]. [Citerat: 17.1.2023]. Tillgänglig: <<https://svenska.se/so/>>.

Spence, Martine & Hamzaoui Essoussi, Leila, 2010: SME brand building and management: an exploratory study. I: *European Journal of Marketing* [online, Emerald eJournals Premier/Uleåborgs universitet] 44 (7/8). S. 1037–1054. [Citerat: 10.3.2023]. Tillgänglig: <<https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/03090561011047517>>.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M.; Van Heerde, Harald J. & Geyskens, Inge, 2010: What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels? I: *Journal of Marketing Research* [online] 47 (6). S. 1011–1024. [Citerat: 17.2.2023]. Tillgänglig: <<https://doi.org/10.1509/jmkr.47.6.1011>>.

Storbacka, Kaj; Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan & Haeger, Tomas, 1999: *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Översatt av Maarit Tillman. Andra upplagan. Juva: WSOY.

Suomen Pankki, 2023: Tammikuun 2023 talouskatsaus: Suhdannetilanne on yhä heikko. I: *eurojatalous.fi* [online]. [Citerat: 12.2.2023]. Tillgänglig: <<https://www.eurojatalous.fi/fi/2023/artikkelit/suhdannetilanne-on-ya-heikko/>>.

Trost, Jan, 2007: Datainsamlingen. I: *Enkätsboken*, red. av Jan Trost. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur. S. 97–116.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli, 2018: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Bearbetad upplaga. Helsingfors: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Urde, Mats, 2003: Core value-based corporate brand building. I: *European Journal of Marketing* [online, Emerald eJournals Premier/Uleåborgs universitet] 37 (7/8). S. 1017–1040. [Citerat: 1.3.2023]. Tillgänglig: <<https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/03090560310477645>>.

Valli, Raine, 2018: Aineistonkeruu kyselylomakkeella. I: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittlevalle tutkijalle*, red. av Raine Valli. Femte förnyad upplaga. E-bok, Jyväskylä: PS-kustannus [online, Ellibs/Uleåborgs universitet]. [Citerat: 6.3.2023]. Tillgänglig: <<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>>.

Von Herten, Pirjo, 2006: *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Helsingfors: Talentum.