



Hur påverkas finska små och medelstora företags varumärken av internationaliseringsprocesser

En multipel fallstudie

Petri Vikman

Pro gradu-avhandling i Internationell företagsverksamhet

Handledare: Wilhelm Barner-Rasmussen

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi 2022

ÅBO AKADEMI- FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Internationell marknadsföring
Författare: Petri Vikman
Arbetets Titel: Hur påverkas finska små och medelstora företags varumärken av internationaliseringsprocesser - En multipel fallstudie
Handledare: Wilhelm Barner-Rasmussen
<p>Abstrakt: Varumärkeshantering är en relativt ny aspekt i värdeskapande processer hos små och medelstora företag. Företag i denna kategori har vanligtvis begränsat med resurser och kunskap för att utveckla sitt varumärke. Varumärkets roll har vuxit betydligt under de senaste årtiondena i och med uppkomst av sociala medier samt näthandel. Ökad internationell handel har gjort de flesta marknader till globala och därmed tagit in konkurrenter från hela världen.</p> <p>En stor del av de äldre finska små och medelstora företagen har lokala varumärken som inte har skapats genom internationalisering som en del av ursprungliga strategin. Vanliga kännetecken för lokala varumärken är finskspråkiga namn som härstammar från ortens namn. I avhandlingen strävas efter en inblick i hur dessa varumärken klarar sig på globala marknader samt om företagen är tvungna att utveckla eller även genomföra ombranding för att nå framgång på internationella marknader. Å andra sidan är det i dag vanligt att företag har globala varumärken som kan vara resultat av en ombranding eller en klar vision för internationell tillväxt från början. Därmed jämförs globala och lokala varumärken för att avgöra eventuella för- och nackdelar med båda alternativen.</p> <p>Avhandlingen bygger på kvalitativa forskningsmetoder i form av multipel fallstudie som kompletteras med komparativa studier. I studien intervjuades fem finska små och medelstora företag som har genomgått en framgångsrik internationaliseringsprocess. Utifrån företagets erfarenheter kan man bättre förstå vilka insatser i varumärkeshantering som är nödvändiga vid internationalisering. Trots att en stor del av teorin talar för globala varumärken visar resultaten i min studie att lokala varumärken kan vara väldigt konkurrenskraftiga på internationella marknader.</p>
Nyckelord: Varumärken, branding, internationalisering, SME, lokala och globala varumärken, varumärkesutveckling, ombranding
Datum: 5.12.2022
Sidoantal: 77

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Problemområde	3
1.2	Syfte och forskningsfrågor	5
1.3	Forskningsmetod	5
1.4	Begrepp och definitioner	6
1.5	Avgränsningar	7
2	Litteraturöversikt.....	8
2.1	Varumärken	8
2.1.1	Varumärket som verktyg i praktiken.....	9
2.1.2	Varumärkes identitet	10
2.1.3	Varumärkesmedvetenhet.....	15
2.1.4	Varumärkeslojalitet och allians.....	16
2.1.5	Globala och lokala varumärken	17
2.1.6	Konkurrens mellan globala och lokala varumärken.....	18
2.1.7	Ombranding	20
2.1.8	Varumärkesutveckling	21
2.2	SME (små och medelstora företag).....	22
2.2.1	Varumärken och SME genom internationaliseringsprocesser	23
2.3	Sammandrag	25
3	Metod	27
3.1	Kvalitativ forskning.....	27
3.2	Multipel fallstudie	27
3.3	Komparativa (jämförande) studier	29
3.4	Plan för forskning.....	30
3.5	Val av företag	31
3.6	Datainsamling.....	33
3.7	Analysmetod.....	34
3.8	Tillförlitlighet	35
4	Presentation av resultat	36

4.1	Internationalisering.....	38
4.2	Varumärken i forskningen.....	40
4.3	Varumärkets betydelse på branschen	43
4.4	Lokala och globala varumärken	44
4.5	Utveckling och acceptans på olika marknader	47
5	Analys	53
5.1	Hur uppfattas varumärkets betydelse i finska SME	53
5.2	Utmaningar med finska varumärken på globala marknader.....	54
5.3	Åtgärder inför framgångsrik internationalisering.....	55
5.4	Kopplingsfaktorer i positiva och negativa erfarenheter	56
5.5	Betydelsen av lokala och globala varumärken	58
5.6	Sammandrag.....	59
6	Avslutande diskussion.....	62
6.1	Forskningsfrågor och syftesåterkoppling	63
6.2	Kritisk utvärdering	65
6.3	Fortsatt forskning	66
	Källor.....	1

Bilagor

Bilaga 1 intervjuguide

1 Introduktion

Eftersom små och medelstora företag ofta har begränsade resurser (Berthon, et al., 2008), är det viktigt att göra eftertänkta val även då det handlar om varumärkeshantering (branding) vid internationalisering. ”Brand” eller det traditionella uttrycket varumärken, är företagets identitet som hjälper dem att skilja sig ur konkurrerande tjänster och produkter på marknaden (Keller & Swaminathan, 2020). Varumärkeshantering är en relativt ny aspekt inom skapande samt utveckling av företag. Varumärken av olika slag har funnits så länge som människan har sysslat med handel men varumärken och varumärkeshantering (processen att bygga samt utveckla en identitet för sin produkt eller tjänst) är något som man lagt mer fokus på och ta nytta av i ett betydligt senare skede (Krake, 2005).

Ursprungligen har varumärkeshantering varit något som enbart större organisationer har haft tid, intresse och resurser att satsa på men från början av 2000-talet har värdet av varumärkeshantering tagit stora steg framåt även i ögonen av ledare av mindre företag (Vallaster & Rode, 2005). Varumärket har en oerhört viktig roll för företag i alla storlekar för att kunna differentiera sig från konkurrensen. Ett starkt och välkänt varumärke, möjliggör ofta lättare lanseringar av nya produkter och skapar en lojal kundbas. Lojala kunder för sin del kan bidra till att tuffare tider nödvändigtvis inte tar livet ur verksamheten. Alla dessa aspekter leder till ökad varumärkeskapital (brand equity) och därmed förutsättningarna för ett bra resultat på en längre tid (Spence & Hamzaoui Essoussi, 2010).

Hur företag ställer sig till varumärkeshantering kan variera drastiskt mellan olika branscher men speciellt företag som skapar industriella produkter i en B2B miljö kan välja att lägga mindre vikt på varumärkeshantering eftersom de anser att varumärken är något som mindre seriösa eller professionella produkter på B2C branscher använder för att skapa uppmärksamhet (Mudambi, et al., 1997). Varumärken skapas för att kommunicera med kunden och med hjälp av varumärket vill man berätta vem man är och hurdana värden man representerar. Olika element i ett varumärke är vanligtvis det första som en konsument stöter på när man lär sig känna ett nytt varumärke och då är det ofta frågan om logotyp eller namn, vars grunduppgift är att skilja sig ur mängden (Keller & Swaminathan, 2020). Både B2C och B2B företag kan stöta på utmaningar med varumärket i ett senare skede. Ifall exempelvis

logotypen eller namnet är skapat till den finska marknaden, kan det handla om en ordlek eller helt enkelt kan namnet beskriva vad det är frågan om. När detta företag sedan planerar på en internationell tillväxt kommer vi till frågor som: hur fungerar dessa distinkta element i ett varumärke ifall den nya kunden inte förstår ordleken eller logotypen? Har det någon skillnad ifall kunden förstår det på samma sätt som den finska kunden eller inte? Eftersom varumärkets uppgift är att kommunicera med kunden man förvänta sig utmaningar ifall kunden inte hittar relaterbara element i varumärket.

Aaker diskuterar redan år 1991 i boken *Managing Brand Equity* (1991) om, ifall globala företag borde även ha globala varumärken. Man kan fråga sig hur viktig denna fråga har visat sig vara under dessa 30 år senare då vi kan se alltmer finska företag med engelskspråkiga namn och betydligt mer globalt lämpliga varumärken än vad vi sett tidigare. I situationer där man inte har från början skapat ett globalt varumärke, kan ett skräddarsytt varumärke till enskilda marknader vara en lösning. Aaker (1991) diskuterar i varje fall om risker med ”dagens” värld där människor rör sig alltmer över geografiska gränser fysiskt (och internet som inte var aktuellt då boken skrevs) och då finns det en risk att man tappar en av de viktigaste aspekterna som man åstadkommit med varumärket; kännedom. Ifall en produkt har ett nytt namn på alla nya marknader är det nästan omöjligt att skapa ett starkt och konsistent globalt varumärke. Man kan inte förvänta sig att konsumenter lyckas koppla ihop namn med varandra fastän produkten skulle vara samma (Aaker, 1991). Då lyder en av frågorna som kommer att diskuteras i denna studie: *Är ombranding (återutveckla ett nytt varumärke i stället för det gamla) inför internationalisering, ett relevant alternativ och varför?*

Med detta som bakgrund, fokuserar denna pro gradu-avhandling på finska små och medelstora företag som har verksamhet inom B2C eller B2B på internationella marknader. I studien analyseras hur dessa företag har eventuellt varit tvungna att bearbeta deras varumärke i ett senare skede för att kunna med bättre resultat växa internationellt. Internationalisering kan kräva även stora förändringar i varumärket med språkliga aspekter och detaljer i spetsen. Alternativa varumärken för en specifik produkt kan man stöta på exempelvis i bilindustrin var det är vanligt för ett bilmärke att sälja samma bil med ett annat namn på en annan marknad. Vanliga exempel på detta är Honda som säljer sina ”premium” modeller som Acura i Amerika och

Toyota vars premium modeller går under namnet Lexus på flera västerländska marknader. Där var det är lätt att hitta exempel på att det kan vara nödvändigt att utveckla sitt varumärke när man kommer in på en ny marknad, finns det lika många exempel på varumärke som klarat sig bra med det ursprungliga varumärket. Exemplet, för och mot representerar enormt stora internationella företag inom bilindustrin och därmed kan det vara svårt att hitta korrespondenser hos finska små och medelstora företag). Jag anser att det i varje fall är viktigt att känna till dessa praktiska fall då det bevisar att både ursprungligen lokala och globala varumärken kan nå framgång på samma marknader.

De tidigare nämnda stora företagen är exempel på global framgång och därmed kan ge en felaktig bild på hurdan betydelse elementen i varumärket har haft i tillväxten. Varumärkeshantering är ett ämne som är relativt väl forskat men eftersom ett varumärke redan för sig är ett så brett begrepp finns det en hel del utrymme för ny forskning. Vissa element verkar vara till och med väldigt underforskat, speciellt då det handlar om små och medelstora företag och varumärkeshantering (Spence & Hamzaoui Essoussi, 2010). En orsak till detta kan ligga i det tidigare nämnda relativt nya intresset för värdeskapande via varumärkeshantering hos företag och organisationer med begränsade resurser (Berthon, et al., 2008). I denna studie använder jag mig av teori samt forskning som behandlar global varumärkeshantering, brand management, små och medelstora företag som strävar efter internationell tillväxt och eventuella studier kring omvandling för internationell tillväxt.

1.1 Problemområde

Varumärke och varumärkeshantering är aspekter vars roll i värdeskapande processer speciellt hos små och medelstora företag har vuxit först vid millennieskiftet (Vallaster & Rode, 2005) (Krake, 2005). Både varumärken och små och medelstora företag har forskats under 2000 talet en hel del, men majoriteten av forskningen i respektive områden har fokuset på dessa två teman skilt och litteratur om varumärken i stort endast behandlar stora globala företag (Krake, 2005). Det är noterbart både Vallaster & Rode samt Krake diskuterade dessa problem snart 20 år sedan, men på basen av de. Eftersom små och medelstora företag innebär ofta om relativt nya företag, finns det vanligtvis begränsade resurser för att arbeta med varumärket (Berthon, et al., 2008). Enligt Krake (2005) kan man ändå klart göra den

sammanfattningen att varumärken är oerhört viktiga även för dem. En växande omsättning är i varje fall det primära långsiktiga målet över varumärkesmedvetenhet för flera små och medelstora företag (Krake, 2005).

Tidigare forskning inom ämnet behandlar i en stor grad om vilka aspekter som är viktiga för att ett företag kan bygga ett starkt varumärke. Enligt Krake (2005) är dessa teorier problematiska eftersom små och medelstora företag vanligtvis inte kan implementera teorierna i praktiken. Detta beror på de vanligtvis väldigt begränsade resurserna (Krake, 2005) (Berthon, et al., 2008).

Litteraturen som behandlar varumärken och små och medelstora företag är huvudsakligen engelskspråkigt och behandlar ofta företag med amerikansk ursprung. Enligt min tolkning inför avhandlingen, skapar detta vidare brist på relevant forskning om skillnaden mellan lokala och globala varumärken och speciellt hur lokala varumärken ur ett icke-amerikanskt /engelskspråkigt ursprung kan prestera på globala marknader. Enligt Ratten (2007) finns det en klar skillnad i de förutsättningar som lokala företag har inför globalisering / internationalisering beroende på språklig och även kulturellt ursprung. Ett företag som kommer från Finland har med hög sannolikhet betydande mycket mer arbete att göra för att utveckla deras varumärken för att kunna betraktas som internationellt, jämfört med ett företag från exempelvis USA eller Stor-Britannien som från början har det så att säga egna språket som ett internationellt språk. Språkliga åtgärder kräver även mycket resurser i form av planering av ett gemensamt språk genom hela organisationen som inte endast berör marknadsförare utan även ett större HR ärende (Marschan-Piekkari, et al., 1999).

Man bör inte blint stirra på språkliga aspekter när man jämför förutsättningar för ett internationellt varumärke men det är i varje fall en aspekt som inte kan ignoreras vid en undersökning som denna avhandling. Historien visar att namn eller namnets ursprung nödvändigtvis inte påverkar företagets framgång då vi har globala finska företag med mindre globala namn så som Marimekko och Fiskars. I denna avhandling kommer olika element i ett varumärke att behandlas samt vad tidigare forskning upplyser om betydelsen för dessa element i framgången av företag. Resultat av dessa forskningar samt teori kommer att jämföras med resultaten av denna avhandling, för att skapa en bild av betydelsen av de problematiserade aspekterna i detta kapitel.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att få en inblick i hur finska små och medelstora företag har klarat sig på internationella marknader med ursprungligen finska respektive globala varumärken. Hur har internationaliseringen påverkat varumärket och har företagen varit tvungna att utveckla deras varumärken för att kunna få bättre resultat på internationella marknader. I studien har jag jämfört finska små och medelstora företag. Företagen som behandlas i denna studie har genomgått en lyckad internationalisering. Lyckad definieras i denna avhandling av fortfarande existerande internationell verksamhet. Även kulturella och språkliga aspekter beaktas i samband med analys av företagens internationaliseringsprocesser. För att kunna analysera vikten för ett internationellt skräddarsytt varumärke, är det viktigt att kunna skilja åt eventuell framgång som baserar sig på bättre anpassat varumärke och framgång som baserar sig på en bättre produkt. För att möjliggöra en bättre utgångspunkt till att nå detta mål, har jag valt företag ur olika branscher i stället för att kolla djupare in i en specifik bransch. Målet med detta är att få en bredare syn på olika sätt att framgångsrikt anpassa sitt varumärke till internationalisering.

Avhandlingen utgår från att få svar på följande forskningsfrågor:

- Hur har finska små och medelstora företag utvecklat sina varumärken med syfte för att anpassa sig för internationella marknader?
- Hurdana strategier har finska små och medelstora företag haft för utveckling/ombranding innan internationalisering?
- Är ombranding inför internationalisering, ett relevant alternativ och varför?
- Hurdana satsningar på varumärkesutveckling verkar bäst stöda små och medelstora företags internationalisering?

1.3 Forskningsmetod

Den empiriska delen i denna avhandling består av en multipel fallstudie som utförs med kvalitativa forskningsmetoder. Fallstudien utfördes genom intervjuer med representanter av finska små och medelstora företag som genomgått en internationalisering. Forskningsfrågorna formar grunden för studien och målet är att

få en övergripelig bild på hur dessa företag har utvecklat sina varumärken under internationalisering och hur internationaliseringen har påverkat utvecklingen av dessa varumärken vid sidan om processen. Dessa praktiska noteringar reflekteras mot relevant teori för att hitta kopplingar och eventuella stridigheter mellan erfarenheterna hos finska företag och tidigare forskning. Eftersom flera företag jämförs i en multipel fallstudie kan man på ett effektivt sätt jämföra flera företag sinsemellan för att kunna göra slutsatser som baserar sig på exempelvis hur teorin i praktiken har spelat ut.

1.4 Begrepp och definitioner

Varumärke och brand: I denna pro gradu-avhandling används termen varumärke i stället termen brand. Varumärke kan definieras som ett företags identitet i form av visuella aspekter så som namn och logotyp men även image och konsumentens associationer är fundamentala aspekter för ett varumärke (Keller & Swaminathan, 2020).

Lokalt och globalt varumärke: Lokala varumärken är skapade för specifika marknader så som exempelvis för Finland och därmed kan de vara sämre anpassbara för internationella marknader. Globala varumärken för sin del är lättare att föra till nya marknader men de är inte utvecklade för marknader med specifika behov (Keller & Swaminathan, 2020). Lokala och globala varumärken behandlas noggrannare i avsnitt 2.1.5.

Ombranding och varumärkesutveckling: Processen var ett existerande varumärke byggs om med syfte för att bättre nå konsumenten eller med syfte att gå in på en ny marknad (Ahonen, 2008). Vad som avgör skillnaden mellan varumärkesutveckling och ombranding behandlas noggrannare i avsnitten **Error! Reference source not found.** och 2.1.8 .

Små och medelstora företag: SME (eng. Small to medium sized enterprises) se kapitel **Error! Reference source not found.** Det vanligaste sättet att definiera små och medelstora företag är företagets storlek i form av mängden anställda. EU definierar företag till små och medelstora företag ifall de har mindre än 250 anställda. Enligt EU:s definition kan man vidare kategorisera de minsta företagen till mikroföretag och små företag (Doole, et al., 2015), men i denna avhandling

definieras små och medelstora företag enligt 1 – 250 anställda och inte beakta mikroföretag som egen kategori.

Internationalisering: Processen var företag strävar efter internationell tillväxt. Förutom att verksamheten expanderar ytterom nationella gränser och fortsätter verksamheten på hemmamarknaden (Ratten, 2007).

Born global: Företag och varumärke som från början utvecklats för globala marknader (Madsen & Servais, 2017).

1.5 Avgränsningar

Avhandlingen fokuserar sig finska små och medelstora företag. I den empiriska delen analyseras företagens syn och praktiska erfarenheter angående varumärkets utveckling under internationaliseringsprocesser. Därmed behandlas inte företag som har verksamhet endast på internationella marknader och företag som inte har genomgått en internationalisering. Både företag med verksamhet inom B2B och B2C ingår i empirin. I avhandlingen presenteras även exempel på olika internationella företag för att demonstrera koncept och teorier men de beaktas inte vid analysen av data.

2 Litteraturöversikt

I detta kapitel presenteras forskningslitteraturen om varumärken, varumärkeshantering, internationella varumärken, internationaliseringsprocesser för varumärken, litteratur om små och medelstora företag och varumärkeshantering hos små och medelstora företag. Syftet med valet av litteraturen är att få en överblick över de olika komponenterna i ett varumärke och vad som i praktiken skiljer lokalt från ett internationellt varumärke. Med utgångspunkt i skillnaderna mellan internationella och lokala varumärke, redogör jag varumärkets roll i små och medelstora företag och går in på hur varumärket påverkar en eventuell internationalisering av finska små och medelstora företag.

2.1 Varumärken

När en marknadsförare skapar en visuell identitet för ett företag, exempelvis logotyp, namn eller symbol kan man säga att marknadsföraren har skapat ett nytt varumärke. I praktiken är ett varumärke mycket mer än endast det visuella för det krävs en viss kännedom och rykte på en marknad (Keller & Swaminathan, 2020). Varumärke kan jämföras med den identitet som alla individer har. Företag och deras produkter kan se väldigt lika ut och i slutändan hänger det på vilken känsla konsumenten har om företaget vid ett köpbeslut. Med andra ord är varumärken ett sätt att kommunicera med omgivningen exempelvis via marknadsföring, logotyp eller till och med ypperlig kundförtjäning. Allt det som ett företag gör berättar något om företaget och lämnar kvar ett rykte; om det sedan är ett gott eller dåligt rykte beror på hur man lyckas driva sin verksamhet och hantera sitt varumärke. För företag i alla storlekar är det viktigt att förstå att varumärket betyder mycket mer än endast logotyp och andra visuella element och att det handlar om de sätt som företag kommunicerar både internt och externt (Tarnovskaya & Bertilsson, 2017).

Varumärket bygger på associationer som konsumenten förknippar med företaget eller varumärket. Det konkreta arbetet med varumärkeshantering speciellt bland små och medelstora företag handlar om att skapa de visuella elementen och att planera marknadsföringskampanjer, eftersom de ofta är relativt nya företag. Ändå får man

inte glömma att varumärket bör följa företagets värderingar och mål. Därför måste företag som skapar starka varumärken ha en klar bild av vilka värden de står för, hurdana målsättningar de har samt vad som är målet med varumärkeshantering. Med andra ord vilket ljus man vill att konsumenterna, medier och intressenter ser företaget i (Vallaster & Rode, 2005).

2.1.1 Varumärket som verktyg i praktiken

Ett starkt varumärke har flera fördelar som hjälper företaget på olika fält. Krishantering, marknadsinträde, marknadsföring och bland annat prispremie är aspekter som påverkas kraftigt av varumärket. Närhistorien bland de allra största företagen i världen kan konkretisera de ovannämnda aspekterna.

Krishantering: Den globala biltillverkaren Volkswagen, hamnade in i en skandal omkring år 2015. Volkswagen hade medvetet implementerat mjukvaror i sina dieselmotorer vars syfte var att justera värden under testomständigheter (Hotten, 2015), (Keller & Swaminathan, 2020). Detta var något som kan ses som ett av 2010-talets största gröntvättning (Majláth, 2016) skandaler och Volkswagens rykte samt förtroende bland konsumenterna var rekordlångt. Förutom ett ekonomiskt slag i miljardklass var det ett slag för varumärket men nu ca 7 år senare kan man fråga sig om det hade någon påverkan i längden. Volkswagen är föregångare bland elbilindustrin i Europa och endast få kommer ihåg skandalen så att det idag skulle påverka deras köpbeslut. Volkswagen skötte denna skandal på ett bra sätt genom en utomordentlig ursäktskampanj, men man kan inte underskatta varumärkets betydelse i detta sammanhang (Majláth, 2016). Volkswagen har i snart 100 år varit folkets bil och har haft ett pålitligt rykte under modern tid i bilindustrin. Skandalen har lämnat ett avtryck i varumärket, men att de kunnat fortsätta verksamheten på en relativt normal nivå är ett tecken på ett starkt förtroende för varumärket bland konsumenterna och på enorma resurser (Keller & Swaminathan, 2020).

Marknadsinträde: Stora och kända varumärken kan välja att expandera sin verksamhet till ett nytt område. I flera fall kan man hoppa in i en helt ny bransch och väldigt snabbt bli en del av de ledande inom branschen. Succéer baserar sig även ofta på obegränsade resurser som åstadkommit genom framgång på tidigare verksamhetsområden. Konkreta exempel på varumärken som har kunnat expandera

framgångsrikt till nya områden är Uber som lanserade Uber Eats samt Amazon som lanserade streamingtjänsten Amazon Prime Video.

Marknadsföring: I detta sammanhang kan ett starkt varumärke hjälpa ett företag med marknadsföring av existerande produkter. Ifall en produkt är framgångsrik och flera av kunderna är nöjda med produkten eller om produktens kvalitet eventuellt överskrider kundens förväntningar, kommer kunden att ha positiva associationer till varumärket. När kunden senare står för ett köpbeslut av någon helt annan produkt kan valet även i denna situation även falla på den produkt som är av samma varumärke som hen tidigare varit väldigt nöjd med. I detta fall kan även en produkt som är sämre än konkurrentens vara framgångsrik eftersom den första produkten skapat ett så gott rykte. Det är i varje fall viktigt att upprätthålla en standard när det är frågan om kvaliteten, men för enskilda produkter kan företaget få förlåtelse ifall varumärket är starkt (Mudambi, 2002).

Prispremie: Prispremie (eng. price premium) definierar hur konsumenten värdesätter produkter eller tjänster av ett visst varumärke. Varumärken som anses vara lyx har vanligtvis en hög prispremie och då är kunden redo att betala mer för den specifika produkten än för konkurrentens produkt. Prispremie handlar alltså om hurdana associationer kunden har till varumärket jämfört med pris och kvalitet. Associationer handlar inte alltid om konkreta saker och det är mycket vanligt att en produkt av ett visst varumärke kan kosta betydligt mer än konkurrentens tekniskt helt motsvarande produkt gör men kunden är ändå mer villig att betala ett högre pris för att få produkten av det specifika varumärket (Tarnovskaya & Bertilsson, 2017). Ofta i dessa sammanhang handlar det om åsikter men ett vanligt praktiskt exempel på varumärken med en hög prispremie är Apple som då det gäller både mobiltelefoner och datorer har betydligt högre priser än konkurrenten i snitt fastän nivån på de tekniska lösningarna sällan bekräftar denna värdering.

2.1.2 Varumärkes identitet

Varumärkes identitet bygger mycket på samma element som varje människas egen identitet. Visuella element som logotyp, färger och typografi är viktiga delar av varumärkets identitet men identiteten påverkas även väldigt mycket av associationer som inte nödvändigtvis har något att göra med de visuella elementen. Identiteten kan

definieras som sammanställningen av allt som konsumenten ser, hör och känner om varumärket eller produkten. Ett starkt varumärke bör alltid ha en klar identitet eller i ett tidigt skede av företagets existens en klar strategi för hur identiteten ska se ut. I praktiken formas identiteten av den bild det yttre ges och därmed har företagets missioner, visioner samt värden en betydande roll i helheten. Målet med identiteten kan vara att utöver att företaget säljer utmärkta produkter, kommer kunden att känna stolthet över att köpa just den specifika produkten (Aaker & Joachimsthaler, 2000). När identiteten kommuniceras på ett bra sätt till intressenter och kunder, kan det skapa starka associationer hos dessa parter (Urde, 2013). Varumärkets identitet går ofta hand i hand med företagets historia. Den unika berättelsen som företagen har, formas under åren i samverkan mellan företaget och omgivningen. Dessa berättelser kan användas i marknadsföringen för att väcka känslor hos kunder (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Känslor samt olika associationer är bland nyckelelementen av starka varumärken.

Varumärkesidentiteten skapas och påverkas av flera olika aspekter som formar den upplevelse som kunden får när hen väljer att köpa eller inte köpa produkten. Enligt de Chernatony (1999) har man historiskt alltid lagt för lite uppmärksamhet på arbetet kring varumärkesidentiteten. Detta argument stöder en stor del av forskningen i varumärkeshantering som enhetligt diskuterar hur företag, speciellt små och medelstora företag, inte förstår betydelsen av ordentlig varumärkeshantering. Varumärkesidentitet är ett väldigt brett tema och utan att bekanta sig med teorin kan förståelsen bli ytlig. de Chernatony använder i sin forskning (1999) en modell (Bild 1 Komponenterna av varumärkesidentitet s. 166

) som visualiserar de olika komponenterna av varumärkesidentitet för att lättare förstå kopplingen mellan dem.

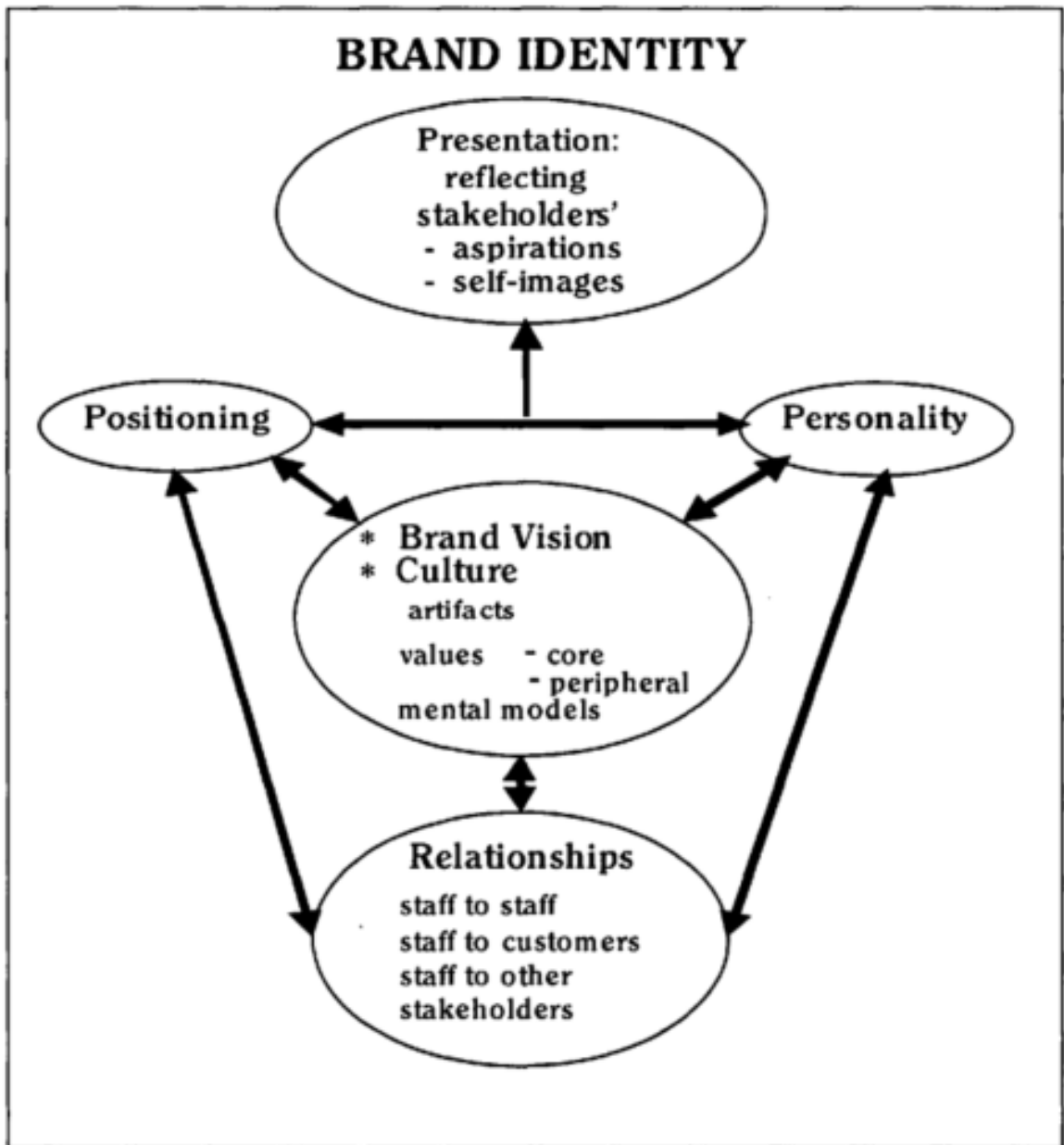


Bild 1 Komponenterna av varumärkesidentitet (de Chernatony, 1999) s. 166

Vision: För att varumärken och företag ska kunna bli framgångsrika, bör företag ha en tydlig vision som styr operationer i en viss riktning mot ett mål i framtiden (de Chernatony, 1999), (Guzman, 2005). För att kunna skapa varumärken som är aktuella även i framtiden bör företag sträva efter mål som är relevanta med tanke på var varumärket är tänkt att vara om 5 år. Det bästa sättet att skapa dessa mål som, baserar sig på uppskattning av det kommande, är enligt de Chernatony (1999) att outsourca arbetet till en utomstående. Det praktiska arbetet handlar om att

sammanställa ledningsgruppens tankar och forma dem till en helhet som baserar sig på godkännande av alla parter.

Kultur: I de Chernatonys modell är följande steg att analysera kulturen. I forskningen kategoriserar de Chernatony (1999) detta steg som varumärkets kultur men det praktiska arbetet handlar om företagets/organisationens interna kultur. Mot bakgrund av detta kan jag dra en slutsats om att varumärkets kultur går hand i hand med företagets interna kultur, speciellt i fall där företaget står bakom ett varumärke. De praktiska aspekterna kan vara väldigt varierande i stora organisationer som hanterar ett flertal varumärken. Enligt Yang (2010) är varumärkeskulturen ett kontinuum av organisationskultur vars syfte är att representera kulturen för konsumenten. Detta förstärker min tidigare tolkning av att varumärkets kultur går hand i hand med företagets interna kultur.

Målet med detta steg är att förstå hur företagets interna kultur, främjar företaget att nå visionen. I praktiken kan man undersöka detta genom att jämföra hur modeller och processer eller exempelvis värden hos ledningsgruppen och de anställda har förändrats under åren. Förutom att man identifierar vad som konkret har förändrats måste man förstå vad som har drivit förändringen och varför något är oförändrat. Med hjälp av analysen kan man förstå hur olika komponenter av kulturen i praktiken skiljer sig från det man strävar efter (de Chernatony, 1999).

För att utnyttja den information man skaffat, föreslår de Chernatony (1999) att man bearbetar informationen i form av exempelvis en workshop. Målet med detta är att presentera skillnaderna mellan visionen och praktiken för de anställda och samtidigt förklara varför kommande förändringar förväntas leda till ökad prestanda. Eftersom dessa aspekter handlar om kultur, kan man inte förvänta sig att raka besked från ledningen skulle plötsligt ändra på sättet människor tänker och känner. För att kunna nå utveckling bör företag kunna föra ett samtal med de anställda för att tillsammans komma fram till gemensamma lösningar (de Chernatony, 1999).

Positionering: Följande steget i modellen behandlar reflektion över varumärkets positionering jämfört med värden och visioner. de Chernatony (1999) identifierar samma problem i positionering som med kulturen, vilket är de individuella skillnaderna. Varje kund har något olika syn på ett varumärke och så har även en stor del av de anställda. Det är i varje fall viktigt att kunna känna igen eventuella problem

som kan uppstå då medlemmar i ett varumärke, exempelvis anställda, positionerar varumärket på ett sätt som inte korrelerar företagets målsättning. Även i detta fall kan företagen lösa problemet genom att bearbeta frågorna och tillsammans jämföra individens positionering med det som ledningen föredrar (de Chernatony, 1999).

Personlighet: Varumärkets personlighet formas huvudsakligen av tre aspekter: hurdana associationer kunden har till varumärket, hurdan image företaget försöker uppnå via olika kanaler, medier etc. och som tredje hurdana egenskaper själva produkten har och via vilka kanaler företag säljer sina produkter (Lin, 2010). Även företagets värderingar påverkar hur varumärkets personlighet formas. Personligheten påverkas väldigt starkt av hur anställda eller representanter presenterar sig själva och därmed varumärket. I denna komponent handlar det praktiska arbetet om att kunna se till att den personlighet som företaget delar med sig via marknadsföring exempelvis via medier, motsvarar den personligheten som exempelvis kundförtjänningen delar med sig till kunden. Att förstå och kunna jämföra positionering och hur det i praktiken utförs är det fundamentala i denna komponent (de Chernatony, 1999).

Förhållande: Enligt de Chernatony (1999) är varumärket en aktiv part i förhållandet mellan kunden och företaget. I detta fall handlar det om att anställda i positioner som möter kunder presenterar varumärket i kundförhållandet. Liksom i alla förhållanden skapas kopplingen mellan kunden och varumärket via interaktioner. Genom att nya interaktioner framkommer, kan båda parterna förstå varandra lite bättre varje gång. Dessa förhållanden är viktiga för att utveckla varumärket och verksamheten genom tiden. Ledningens roll i denna komponent är att hjälpa anställda förstå kunden och att säkerställa att de anställda agerar i förhållandet på ett eftertraktat sätt (de Chernatony, 1999).

Presentation: Den sista komponenten i de Chernatonys (1999) modell är presentation. Efter en framgångsrik genomgång av de tidigare komponenterna i modellen, bör man till sist se till att även presentationssätten är enhetliga liksom de övriga komponenterna. Det praktiska arbetet innebär att alla avdelningar känner igen sina intressenter som kan variera mellan avdelningarna i vissa organisationer. Fastän informationen kan presenteras på olika sätt beroende på vad som är relevant för varje intressent, måste man se till att informationsdelningen är enhetlig genom hela organisationen. Förutom att man har en enhetlig kommunikationsstil, bör man även

beakta intressenterna i kommunikationen/presentationen. Intressenterna bör känna sig trygga med den image som de får av varumärket och det finns olika att jobba enligt för att nå en specifik image beroende på behovet. Vägörenshet är ett vanligt exempel på sätt att ”förbättra” företagets image i intressenters ögon (de Chernatony, 1999).

de Chernatony (1999) modell visualiserar i praktiken hur mycket arbete det kräver att underhålla ett varumärke. Som teoretisk referens skapar denna modell en väldigt intressant bakgrund till den empiriska delen i denna avhandling på grund av de risker som eventuell ombranding föra med sig. Det är nödvändigt att förstå hur effekten varierar beroende på storleken och kännedom om varumärket. Ett relativt nytt företag i kategorin små och medelstora företag eller ett som inte riktigt lyckats att göra ett genombrott på hemmamarknaden, kan i dagens globala samhälle ändå försöka växa internationellt. I sådana fall kan varumärket vara i en position där det i praktiken inte finns någon risk utan man kan snarare se ombranding som en möjlighet i stället för det sista alternativet.

2.1.3 Varumärkesmedvetenhet

Medvetenhet eller med andra ord kännedom om varumärket är det man strävar efter när man skapar ett varumärke. Konsumenterna bör känna till varumärket. Helst vill man att varumärket är synligt och att konsumenterna kan förknippa varumärket med rätt bransch (Aaker, 1991). För att nå varumärkesmedvetenhet bör varumärket vara byggt av element som sticker ut från mängden och därmed är lätt att koppla ihop med varumärket (Keller & Swaminathan, 2020). Ett väldigt känt exempel på element som är lätt att känna igen och koppla ihop med varumärket är Michelin gubben. Många känner med stor sannolikhet igen den vita maskoten fastän de inte har något intresse för bilar eller däck över huvud taget (Aaker, 1991). Desto mer synliga de olika elementen i ett varumärke görs desto större är sannolikheten att det finns människor som känner igen produkten oberoende av om det finns ett intresse för produkten eller inte.

2.1.4 Varumärkeslojalitet och allians

Varumärkeslojalitet och varumärkesallians uppmärksammas enligt min mening inte utanför sammanhang som specifika ämnesstudier eller varumärkeshantering. Ändå är det en del av det vardagliga arbetet och därmed möjligt att iaktta konkret.

Marknadsföring och försäljning av tilläggsprodukter underlättar ofta väldigt mycket på branscher var varumärket har en betydande roll för konsumenterna. I mobiltelefonbranschen kan man grovt dela konsumenterna i två grupper: de som köper Apple och de som köper någon av Android apparaterna. I dag är det vanligt att nästan utan undantag har telefontillverkare ett utbud på övriga tilläggsapparater så som smart klockor eller trådlösa hörlurar. En stor del av konsumenter som köper någon av tilläggsprodukterna väljer med hög sannolikhet att köpa apparaten av samma tillverkare som telefonen. Detta skapar en helt ny och relativt stor marknad för alla tillverkare. Apple har ett unikt sätt att skilja sig ur konkurrenter eftersom deras produkter inte generellt är kompatibla med andra tillverkares produkter. Detta förstärker Apples varumärkeslojalitet väldigt mycket så länge som produkterna motsvarar kundernas förväntningar. Enligt Aaker (1991) är varumärkeslojalitet är ett mått som förklarar hur lojal kunden är till det specifika varumärket. Ifall lojaliteten är hög gör kunden sina köpbeslut baserat på att köpa det specifika varumärket oavsett ifall konkurrerande produkter har bättre kvalitet eller förmånligare pris. Ifall varumärkeslojaliteten är låg tenderar kunderna följa det motsatta tankesättet och köpa konkurrentens varumärke på grund av att det är bättre eller billigare oavsett varumärket (Aaker, 1991).

För att fortsätta på mobiltelefonemat kan man konstatera att i Android världen är det även vanligt att man ser så kallade varumärkesallians. Detta innebär att man säljer exempelvis Oppo hörlurar som är skapade i samverkan med JBL. Syftet med detta är att koppla ihop ett känt namn i en viss industri med en produkt som försöker få marknadsandel med hjälp av det goda ryktet partnern har. Enligt Washburn, Till & Priluck (2004) kommer konsumenter som stöter på ett varumärke som de känner igen, att forma associationer med varumärket. När sedan det bekanta varumärket paras ihop med ett nytt okänt varumärke, kommer dessa associationer med hög sannolikhet att överföras även till det nya varumärket. Varumärkesallians är ett sätt att utveckla förtroendet för sitt eget varumärke med hjälp av ett utomstående etablerat varumärke (Ruekert & Rao, 1994). Allians kan användas även som en

metod för internationalisering av ett lokalt varumärke (Guimarães, et al., 2021). Genom att binda partnerskap med varumärken som redan är starka på en nya marknad exempelvis i Asien, kan ett europeiskt företag skaffa marknadsandel på nya geografiska marknader. Allians innebär inte endast nytta för nykomlingen på marknaden utan även den etablerade parten kan främja sitt varumärke, öka produktionen och bland annat ta nytta av nya distributionskanaler som partnern hämtar med sig (Guimarães, et al., 2021).

2.1.5 Globala och lokala varumärken

Globala varumärken har flera fördelar jämfört med varumärken som är endast skapade för lokala marknader. Vid en eventuell internationalisering av företagsverksamheten i framtiden kan ett globalt varumärke ha flera kostnadseffektiva aspekter. Ifall företagsverksamheten är global kan skalan för produktion och distribution växa vilket i praktiken kan innebära att ju större volymer man producerar av en produkt desto mer kommer kostnaden per styck att sjunka. Samma formel följer även marknadsföringen genom att marknadsföringskostnader per producerad och marknadsförd produkt kommer att sjunka med det antagandet att den globala försäljningen kommer att vara på en bättre nivå än den lokala. Marknadsföringskostnader över lag kan sjunka eftersom man har ett enhetligt globalt varumärke och därmed inte behöver spendera resurser på att skapa eller upprätthålla enskilda lokala varumärken (Keller & Swaminathan, 2020).

Ett av de viktigaste elementen i ett varumärke är att ha en enhetlig marknadsföring det vill säga samma kanaler och samma budskap på alla marknader. Enhetlig kommunikation kan öka varumärkets värde i längden och med hjälp av ett enhetligt varumärke kan man minska risken för att varumärket har andra associationer på vissa marknader. Ett globalt varumärke kan även effektivisera marknadsinträde på grund av att man inte behöver skapa enskilda lokala varumärken för nya marknader. Detta kräver dock en genomtänkt strategi och uppehållande av det globala varumärket för att passa alla marknaderna. Med hjälp av ett globalt varumärke kan man även standardisera koordinationen och den interna kommunikationen ifall eventuella enheterna i olika länder har samma sätt att driva sin verksamhet och kommunicera. En standardiserad kommunikation effektiviserar prestandan genom hela organisationen (Keller & Swaminathan, 2020).

2.1.6 Konkurrens mellan globala och lokala varumärken

Oberoende plattformen kunden väljer att göra sina inköp på, kommer hen med stor sannolikhet att ställas inför ett stort utbud/urval av olika varumärken, både lokala och globala. Vi lever i en väldigt global tid och vi kan köpa även exotiska produkter i våra närbutiker, tillika som ett lokalt företag kan ha försäljning på andra sidan jordklotet. Skillnaden mellan globala och lokala varumärken i detta sammanhang handlar om en produkt som säljs i flera länder under samma namn (varumärke). Ett globalt varumärke och en produkt som säljs endast på en viss marknad kan höra till ett lokalt varumärke (Strizhakova & Coulter, 2015). Traditionellt kan associationerna till globala varumärken variera aningen på basen av varifrån man är. Speciellt i länder vars ekonomi har utvecklats i ett senare skede som i flera fall i Asien, värderar man västerländska globala varumärken betydligt högre än de lokala. I dag har de globala marknaderna formats på ett sådant vis att de lokala varumärken associeras till som ett prestigefullt alternativ. Lokala varumärken kan ses som ekologiska val och över lag som ett klokare val än den konkurrerande importerade produkten (Strizhakova & Coulter, 2015). Associationerna kan som sagt variera mycket beroende på varifrån man är hemma och i ett land som Finland har man i en längre tid sett flera av inhemska produkter inte bara som ett mer ekologiskt alternativ, utan produkterna uppfattas ofta vara av bättre kvalitet än de importerade alternativen.

En ökande popularitet för lokala varumärken, berör inte längre endast länder jämförbara med Finland. Enligt Strizhakova och Coulter (2015) visar flera undersökningar att i länder som Indien och Kina har en ökande efterfråga på lokala produkter lett till en allt större marknadsandel för lokala varumärken på respektive marknader. Strizhakova och Coulter (2015) poängterar i varje fall att företag både på lokala och på globala marknader måste förstå vad som leder till en eventuell ökad efterfrågan på produkter av ett visst ursprung. Fastän lokala produkters popularitet ökar, behöver det inte nödvändigtvis vara relaterat till en högre kvalitet i lokala produkter. I flera fall kan lokala varumärken vinna marknadsandel på grund av politiska åtgärder som vi sett runtom i världen under år 2022. I sin studie hävdar Strizhakova och Coulter (2015) att påverkan från lokala och globala värden samt hur anslutna konsumenten är i ett globalt samhälle, beror på landets ekonomiska utveckling. Förutom de effekter som den lokala ekonomin har på populariteten hos

lokala varumärken, har även symbolism i den lokala kulturen en betydande roll (Berger & Heath, 2007).

Vad gör lokala varumärken till starka konkurrenter? På flera marknader kommer globala varumärken att möta lokala konkurrenter vars fördel ofta är den specialiserade produkten eller tjänsten för just den specifika marknaden. Globala varumärken har vanligtvis produkter som är skapade för en bredare konsumentbas och i flera fall kan produkten vara konkurrenskraftig. En lokal aktör kan ha en särskild nyans som gör det lokala varumärket och produkten mer attraktiva (Özsomer, 2012). Lokala företag kan bygga sin framgång på den koppling de har till marknaden dvs. ursprung och traditioner. Genom att förstärka associationerna mellan varumärket och det lokala samhället kan man skapa en känsla om någon typ av lokalt ikonskap (Özsomer, 2012). Enligt Özsomer (2012) utesluter ett lokalt ikonskap och globalt varumärke inte varandra. En balans mellan dessa två kan även förstärka varumärket på växande marknader men det finns en risk att man förlorar förtroende på etablerade marknader. Ifall ett etablerat lokalt varumärke väljer att expandera sin verksamhet på globala marknader kan det leda till att lokala kundbasen förväntar sig sämre engagemang på hemmamarknaden i framtiden. Slutsatsen av perceptionerna kan variera mycket beroende på lokala kulturella aspekter. Enligt en typisk fördom, kan ett företag som expanderar kraftigt ses vara stolt på ett negativt sätt. Även Özsomer använder exemplet ”vem tror dom att dom är” i sin forskning (Özsomer, 2012).

Förutom eventuella fördelar av att ha en lokal produkt, har lokala varumärken ofta en fördel i konsumenternas associationer på grund av det redan finns ett förhållande mellan varumärket och konsumenterna. På vissa marknader, speciellt där symbolik är viktig, kan lokala varumärken även ha ikoniska karaktärer och en stark påverkan på lokala kulturer (Özsomer, 2012). Detta är speciellt vanligt inom populärkulturen i dagens läge (O'Reilly, 2005). Konsumenter i Finland värderar ikoniska finska företag och det är vanligt att man ser detta även exempelvis inom klädesprodukter. Ett konkret exempel på detta är Fazer som öppnat sin egen nätbutik var man kan köpa fanprodukter (**Error! Reference source not found.**). Att sälja handelsvaror är något

som är väldigt vanligt oavsett branschen. Förutom Fazer kan man nämna Lidl som exempelvis lanserade sina egna skor (**Error! Reference source not found.**).



Bild 3 Fazer Dumle munktröja



Bild 2 Lidl skor

I flera fall har de ändlösa möjligheterna som globaliseringen har hämtat med sig, skapat en viss grad av brådska bland globala företag. Genom att marknaderna i dag sprider sig runt hela världen, konkurrerar stora företag av nya marknadsandelar som växer fram i samband med ekonomisk tillväxt vid nya områden. Flera studier visar att nya marknader vid växande ekonomier tenderar skilja sig väldigt mycket från de marknader som redan är etablerade. På marknader kan det nu för första gången finnas en möjlighet för konsumenterna att köpa en produkt av ett känt globalt varumärke. En viss nyfikenhet och över lag hype av något nytt, kan visa sig som en enorm fördel för globala varumärken på dessa marknader (Özsomer, 2012).

2.1.7 Ombranding

Det är inte sällsynt att företag oavsett branschen tar i bruk nya namn och identiteter (Ahonen, 2008). I flera fall handlar detta om ombranding av någon skala. Orsaker till ombranding kan vara flera men vanligtvis klassas de som interna eller externa (Tevi & Olutayo, 2013). Ett namnbyte kan i praktiken resultera i att man förlorar allt värde som den gamla namnet (identiteten) har skapat. Genom att göra en ombranding kan man med andra ord kasta bort allt arbete man har gjort under åren för att bygga upp varumärket och alla associationer samt rykten man lyckats åstadkomma. Förutom att

man riskerar att radera den stöd som ett starkt varumärke kan erbjuda verksamheten, innebär ombranding vanligtvis stor investering av resurser i form av tid och pengar (Muzellec & Lambkin, 2006). Ifall ombranding kan leda till att man tappar bort all den nytta man har skapat genom att bygga ett finskt varumärke, kan man eventuellt förvänta sig att endast företag som varit tvungna att expandera deras verksamhet, har valt att göra en ombranding?

Fastän ombranding hämtar med sig en hel del hot (Muzellec & Lambkin, 2006) och det är svårt att se situationer där företag är ivriga på att göra en ombranding ifall det inte finns ett klart måste för det, kan ombranding vara ett väldigt effektivt verktyg för tillväxt eller överlevnad. I praktiken finns det produkter i alla kategorier som någon gång varit nya, spännande och populär men genom tiden på grund av olika orsaker kommer deras värde eller behov att försvinna. Speciellt företag som står bakom flera varumärken kan det vara ett måste att göra en ombranding eller återupplivning som Keller och Swaminathan (2020) beskriver. Återupplivning i detta sammanhang kan innebära satsning i marknadsföring för att återväcka intresset i varumärket hos kunder. Det praktiska stegen för en ombranding beror mycket på startpunkten, men i flera fall krävs det en massa mer arbete än att ändra på de visuella elementen. Företaget måste gå igenom de samma aspekter som behandlades i avsnittet om komponenter i ett varumärke; hur vill vi positionera varumärket i fortsättningen? Vad är vår nya vision? Och hurdana associationer har kunden just nu med varumärket och vill vi / kan vi ta det vidare till nya varumärket? (Keller & Swaminathan, 2020). Ur företagets perspektiv är ombranding ofta ett lönsammare alternativt än att låta ett varumärke dö ut och investera i något nytt (Chernatony & McDonald, 1998), (Aaker, 1991). Ett varumärke är i varje fall något som utvecklas under själva produktens/tjänstens livscykel och det bör tas hand om dvs. utvecklas. Ett välskött varumärke är betydligt mycket lättare att återuppliva än ett varumärke som lämnats orört under sin tid (Chernatony & McDonald, 1998).

2.1.8 Varumärkesutveckling

Var skillnaden går mellan varumärkesutveckling, ombranding och återupplivning av varumärken, är relativt öppen för tolkning. Målet med alla tre är i det stora hela det samma: styra varumärket för att kommunicera företagets värderingar och bemöta kundens förväntningar nu och i framtiden. För att nå detta mål bör företaget ha en

klar syn på hur man vill att varumärkets image skall se ut, inte bara nu utan också i framtiden (de Chernatony & McDonald, 1998). Marknaderna genomgår en konstant utveckling och det påverkar väldigt mycket hur konsumenterna förhåller sig till olika trender och därmed varumärken. Förutom konsumenternas beteende påverkar även teknologisk utveckling, politik och nya strategier, förutsättningar för ett varumärke att klara sig (Keller & Swaminathan, 2020).

För att ett varumärke kan bemöta konsumenternas behov och förväntningar måste varumärket naturligtvis utvecklas i korrelation med utvecklingen av marknaden. Det som är bra att påminna sig själv om när man pratar om att utveckla eller jobba om ett varumärke är att komma ihåg de byggstenar som tillsammans formar något som kallas till ett varumärke. Ett varumärke är så mycket mer än endast det visuella och därmed kommer ett varumärke garanterat att utvecklas med själva företaget under tiden fastän logon och namnet skulle vara den samma. I det tidigare avsnittet om ombranding, konstaterades att en ombranding kan resultera i att man tappar sin existerande kundbas (Muzellec & Lambkin, 2006). Konsekvensen kan bero på att man har ett nytt namn eller att man har en ny och annorlunda vision för varumärket. Båda förändringarna kan garanterat leda till situationer där kunden inte längre känner igen varumärket på en konkret eller emotionell nivå. Med tanken på syftet av denna avhandling föreslår Aaker ett intressant steg för att återuppliva ett varumärke, nämligen att hitta nya marknader (Aaker, 1991). I stället för att göra en ombranding i sin helhet, kan ett varumärke vara framför ett behov av utveckling. Förutom den relativt naturliga utvecklingen av ett varumärke, kan de utvecklas på olika sätt för att bättre passa in på exempelvis nya marknader (Aaker, 1991). Aaker (1991) använder som exempel, att gå in på nya kundsegment snarare än att gå in på nya geografiska marknader. Man kan fråga sig ifall de praktiska stegen skiljer sig ifall företag rör sig inom områden med relativt liknande kultur. Med detta som bakgrund kan man dra en slutsats om att det kan vara ett naturligt steg för många företag att utveckla sitt varumärke genom att gå in på nya marknader. Internationalisering kan leda till att utvecklingen är mer konkret men på flera fall kan det vara även en nödvändig uppdatering till företaget och varumärket.

2.2 SME (små och medelstora företag)

I följande avsnitt kommer små och medelstora företag att behandlas. Till först vill jag skapa en bas för vad små och medelstora företag i praktiken innebär och varför de är

relevanta när man talar om internationalisering av lokala företag. I underavsnittet granskar jag på internationaliseringen av små och medelstora företag, vilka eventuella effekter det har för varumärket och motiv bakom internationell expansion. Förutom internationaliseringen kommer jag att redogöra hur små och medelstora företag och varumärken förhåller sig till varandra och vad tidigare forskning har resulterat i för slutsatser för varumärkets roll i små och medelstora företag.

Små och medelstora företag skapar basen för de flesta utvecklade ekonomierna runt i världen (Guimarães, et al., 2021). Digitaliseringen har lett till att de flesta företag är internationella på grund av tillgängligheten tack vare internet. Det finns flera orsaker till att ett företag väljer att expandera internationellt av vilka en relativt låg tröskel och rekordhög konkurrens på marknader i och med internet hör till de vanligaste (Guimarães, et al., 2021). Enligt Doole, Lowe & Kenyon, (2015) växer endast en bråkdel av alla små och medelstora företag någonsin stora och ännu färre har planer på att någonsin expandera internationellt. Orsaken till att tröskeln kan kännas för hög, ligger i osäkerhet om produktens marknadsföringsbarhet utanför hemma marknaden. Små och medelstora företag är ofta entreprenördrivna företag och endast få entreprenörer har praktisk erfarenhet eller kunskap inom branding (Berthon, et al., 2008). Ifall en entreprenör inte har planer på internationalisering när hen grundar företaget, kan tröskeln bli oöverstiglig med åren. Det finns undantag även från detta, exempelvis situationer när drastiska beslut måste fattas för överlevnad ifall hemmamarknaden inte helt enkelt räcker till. Jag argumenterar för att det inte är en ”organisk” expansion och därmed kan upplevelserna av internationaliseringsprocessen skilja sig väldigt mycket från de mer utomordentligt planerade expansionerna.

2.2.1 Varumärken och SME genom internationaliseringsprocesser

Internationalisering har tills de senaste årtionden varit något som ofta har setts vara en aktivitet för enbart etablerade och större företag (Ratten, 2007). Det vanliga sättet för små och medelstora företag att komma in på marknader och få i gång verksamheten är via hemmamarknaden innan företaget expanderar internationellt. I dagens läge är det i varje fall allt vanligare att små och medelstora företag går in på internationella marknader, dels på grund av att de är så kallade ”born globals” (Doole, et al., 2015) och har färdigt globalt konkurrenskraftiga varumärken (Hånell,

et al., 2020) eller på grund av att hemmamarknaden är till naturen relativt internationell. På grund av att marknaderna i dag är så öppna med hjälp av näthandel, är även det traditionella tankesättet om att hemmamarknaden är den ”lätta” och säkra marknaden för nya företag, hotad (Ratten, 2007). Enligt Ratten (2007) bör även dagens små och medelstora företag vara förberedda för hård internationell konkurrens fastän de endast skulle ha verksamhet på hemmamarknaden. Det finns inte ett så kallat rätt sätt att gå in på internationella marknader och naturligtvis varierar internationaliseringsprocessen väldigt mycket beroende naturen av företaget och branschen. (Doole, et al., 2015).

När ett företag lanserar en ny produkt på en ny marknad, är en av de mest essentiella frågorna, vad kommer produkten att heta på denna marknad (Zhang & Schmitt, 2001). I historien finns det mängder på exempel var stora företag har gått in på en marknad var deras tidigare lokalt passande namn och varumärke mitt i allt kan stå för någonting som man inte vill associera sitt varumärke med. Eftersom marknaderna är så globala i dagens läge, satsar många företag från början på att skapa deras namn och varumärke från början så att de passar på globala marknader (Zhang & Schmitt, 2001). Det är noterbart att majoriteten av forskning kring ämnet fokuserar på företag vars hemmamarknader är relativt internationella jämfört med Finland (Ratten, 2007). Ett lokalt varumärke i Stor-Britannien är betydligt mycket anpassat för globala marknader än ett lokalt företag i Finland redan på grund av språket.

Uppsalamodellen (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) formar en teoretisk ram för en av de mest vanliga stegen för internationalisering av företag. Enligt modellen innebär internationalisering fyra progressiva steg i processen. Enligt Ratten (2007) är tankesättet problematiskt för modern tid eftersom modeller förutsätter att företagen spenderar tid vid de olika stegen för att skaffa erfarenhet och mogna för det nästa steget. Den övriga litteraturen som behandlats i denna avhandling, stöder problematiken som Ratten (2007) lyfter fram, eftersom ett centralt kännetecken för alla marknader i dagens läge ser ut att vara den snabba utvecklingen mot ett mer internationellt håll. Ratten (2007) tillägger exempel på företag som måste bli internationella med det samma från början för att kunna skala upp verksamheten till en hållbar nivå. Denna förslagningsvis förhastade internationaliseringsprocessen, tyder till faktum allt mindre tid för aktiviteter som inte praktiskt påverkar verksamheten. På basen av tidigare forskning (Berthon, et al., 2008) kan man

känneteckna en risk för att små och medelstora företag inte har tid för att utveckla sitt varumärke inför internationalisering.

Problematiken med små och medelstora företag och varumärkeshantering baserar sig ofta på hurdana små och medelstora företag är som organisation. Vanligtvis handlar det om relativt små och nya företag med betydligt mer begränsade resurser (Vallaster & Rode, 2005) än exempelvis stora multinationella organisationer som behandlades i det tidigare kapitlet. Då det är frågan om små och medelstora företag står entreprenören ofta själv bakom de beslut som handlar om branding och lika som med administrativa frågor är nya företagare sällan professionella på att skapa varumärken där de kan vara i världsklass med det konkreta som företaget jobbar med. I ett skede i företagets livscykel var de har mindre resursen, är det sällsynt att man är färdig för att investera i varumärkeshantering i form av outsourcing eller rekrytering av en specialist (Berthon, et al., 2008). Enligt Berthon, Ewing & Napoli, (2008) tenderar nya företag lätt gå in i en sorts överlevnadsmentalitet då resurserna är knappa. Detta för sin del kan leda till att man på grund av bland annat tidsbrist lämnar kvar att göra ordentliga strategier och därmed begränsas varumärket till enbart ytliga elementen vilket sällan ger något mervärde. Enligt Gillian, O'Dwyer & Tiernan, (2011) är det även viktigt att företag förstår hurdana associationer kunden har till varumärket och att förståelse kan användas till nytta för att utveckla varumärket. Företag bör förstå hur konsumenten kommer att reagera på varumärket när man går in på nya marknader, vilket för sin del kan göras genom marknadsundersökning innan företaget väljer att expandera verksamheten internationellt.

2.3 Sammandrag

Varumärket är företagets sätt att kommunicera med kunden. Varumärket berättar för kunden hurdana värden företaget följer och därmed kan man jämföra ifall de motsvarar de värden man själv tycker att är viktiga ifall det spelar roll i köpbeslutet. Enligt Vallaster & Rode, (2005) saknar en stor del av entreprenörer i små och medelstora företag en tydlig bild eller plan över vad som är företagets målsättningar och värden, med andra ord de aspekter som varumärket borde kommunicera utåt. De företag som saknar de ovannämnda, riskerar oftare göra dåliga investeringar i bland annat produkter som konsumenterna inte är redo att köpa (Vallaster & Rode, 2005). Dessa aspekter väcker enligt mig relevanta tankeställare om företag med lokala varumärken, exempelvis varumärken som skapats till den finska hemmamarknaden,

är i en liknande position ifall varumärket inte lyckas kommunicera med konsumenterna ytterom hemmamarknaden? Risken för att varumärket ger en alldeles annorlunda bild till konsumenten på en ny marknad jämfört med den bilden som finska konsumenten har, kan vara väldigt stor.

Krakes undersökning (2005) bekräftar Berthon, Ewing & Napoli:s (2008) syn på hur lite entreprenörer i små och medelstora företag lägger fokus på varumärkeshantering. Även Krake (2005) konstaterar att entreprenörer bär ansvaret över varumärket och varumärkeshantering men på grund av brist på resurser både som tid och kunskap, blir arbetet på denna front ofta bristfälligt. Globalisering har lett till att i praktiken vem som helst oavsett var hen befinner sig kan köpa vad som helst från vilken butik som helst. Detta betyder självklart att i stället för att man tidigare har varit tvungna att tävla med konkurrenter på hemmamarknaden hamnar man nu tävla med aktörer från andra sidan jordklotet. Ökad konkurrens för sin del har lett till att även små och medelstora företag har blivit tvingade att investera i deras varumärkeshantering (Gillian Horan, et al., 2011), vilket ökar relevansen av syftet i detta arbete. Enligt en stor del av forskningen i ämnet kan man konstatera att varumärkeshantering har tidigare varit ett viktigt tema för endast få små och medelstora företag och deras entreprenörer.

3 Metod

I detta kapitel presenteras de valda metoderna för undersökningen i avhandlingen. Förutom motivering för val av metod, kommer även planen för undersökningen att redogöras samt analysmetoden. Valet av forskningsmetod hänger ihop med problemområdet och därmed kan den bästa metoden variera från fall till fall. Fall i detta kontext (fallstudie) kan enligt Yin (1993) definieras som empiriskt forskning som undersöker olika fenomen inom dess verkliga kontext med hjälp av exempel och källor från verkliga livet (Yin, 1994).

3.1 Kvalitativ forskning

Fastän de frågor som styr denna avhandling kunde besvaras väldigt vagt antingen med ja eller nej, är det klart att ett svar på frågor som: *Hur har finska små och medelstora företag utvecklat sina varumärken med syfte för att anpassa sig för internationella marknader?* Är betydligt mer komplexa och erfarenheterna kan variera väldigt mycket mellan respondenterna. För att få relevanta svar på frågor som det ovannämnda måste man använda sig av metoder som möjliggör mer komplexa och tolkningsbara svar.

I företagsekonomisk forskning används det två huvudsakliga metoder, kvalitativa forskningsmetoder och kvantitativa forskningsmetoder. Var kvantitativa forskningsmetoder vanligtvis behandlar analys av data i form av siffror, är kvalitativa forskningsmetoder bättre anpassade för forskning av den stilen som avläggs i denna avhandling. Även termer som ”mjuk data” och ”hård data” har använts för att definiera kvalitativa respektive kvantitativa metoder (Svensson & Ahrne, 2015). Eftersom varje företag har en unik internationaliseringsprocess och varumärken är lika så unika, är det bästa sättet att analysera upplevelser med hjälp av kvalitativa metoder som möjliggör öppna intervjuer för att ställa anpassade frågor (Bryman & Bell, 2019).

3.2 Multipel fallstudie

Fallstudier är bland de viktigaste metoderna inom kvalitativa forskningsmetoder (Pauwels & Matthyssen, 2004). Fallstudier utesluter ändå inte användning av kvantitativa forskningsmetoder men användning av fallstudier vid kvalitativa

forskningsmetoder, är betydligt vanligare (Bryman & Bell, 2019). En fallstudie innebär en detaljerad studie som vanligtvis innehåller en mängd insamlad data ur ett eller flera fall. Ifall studien innehåller två eller flera fall, handlar det om en multipel fallstudie i stället för en *enkel* fallstudie (Gustafsson, 2017). Enligt Bryman & Bell (2019) är syftet med multipel fallstudie att studera en ”generell förståelse”. Jag argumenterar för att de forskningsfrågor som styr avhandlingen strävar efter att få svar på en generell nivå av finska små och medelstora företag och därmed är val av multipel fallstudie väldigt passande. Datat är vanligtvis insamlat från flera organisationer eller grupper med målet om att få en så bred syn på ärendet som möjligt (Pauwels & Matthyssen, 2004). En fallstudie är en metod som hjälper forskaren att förstå ett fall eller fenomen (Gustafsson, 2017). Termen ”fall” beskriver forskningens fokus på en specifik plats eller som i denna avhandling, organisationer/företag (Bryman & Bell, 2019).

De absoluta fördelarna av fallstudier är att den möjliggör användning av olika kvalitativa metoder i samband av en forskning. Förutom att man använder sig av exempelvis semistrukturerade intervjuer av företag, kan man även ta i beaktan övrig material så som årsberättelser vid analys av resultaten i forskningen (Bryman & Bell, 2019).

Ramverket för en multipel fallstudie är enhetlig med strategin och dispositionen av denna avhandling. Det första steget i en multipel fallstudie innebär bekantning av relevant litteratur som hjälper forskaren att formulera syftet för avhandlingen. Det andra steget handlar om den empiriska undersökningen som i denna avhandling utförs genom intervjuer av företag. På detta sätt samlas data för forskningen som för sin del analyseras med hjälp av litteraturen (Rashid, et al., 2019). Enligt Yin (1993), bör en multipel fallstudie följa en logik av *replikering* snarare än provtagning. Replikering i detta sammanhang beskriver sättet att samla in data. Genom att intervjua två eller flera fall, kan man jämföra resultat för att bekräfta en hypotes eller få förståelse av fenomenet (Rashid, et al., 2019). Målet är att skapa en så stark konsensus och validitet av resultatet som möjligt, detta kan nås genom att jämföra flera fall sinsemellan (Yin, 1994). Enligt Gustafsson (2019) kan en forskare implementera litteratur till analysen för att kunna bekräfta resultat med hjälp av stöd från tidigare forskning.

Resultatredovisning av en multipel fallstudie kan vara krävande för forskaren eftersom studien behandlar jämförelse av erfarenheter (Gustafsson, 2017) och övrig ”mjuk data” (Svensson & Ahrne, 2015). Företagens egna erfarenheter är även en av nackdelarna med fallstudier. Enligt Bryman & Bell (2019) kan man frågasetta fallstudiers validitet vad som kommer till generalisering av resultat inom ett visst område. Exempelvis i avhandlingen kommer jag att intervjua fem företag för få lära mig hur deras varumärke har eller inte har utvecklats under internationaliseringsprocesser. Dessa fall är alla unika och säkert beskriver bra om hur det kan gå i praktiken men man kan ändå inte förvänta sig att erfarenheterna skulle vara samma för alla. Bryman & Bell (2019) menar i varje fall att fallstudier kan dela med sig en viss generaliserbarhet ur ett teoretiskt perspektiv som kan vara värdefullt i andra forskningar. Resultaten av fallstudier bör alltid presenteras på ett sådant sätt att kommande forskning kan ta nytta av dem. För att nå detta, föreslår bland annat Gustafsson (2017) att resultaten presenteras i kronologisk rapport eller i form av en berättelse. För att säkerställa en klar resultatredovisning bör forskaren ha ett fokus på forskningsfrågorna och presentationen ska utgå från att besvara de relevanta frågorna (Gustafsson, 2017).

3.3 Komparativa (jämförande) studier

Komparativ studie kan göras med hjälp av både kvalitativa och kvantitativa strategier. Målet med komparativa studier är att få en bättre förståelse genom att jämföra flera olika fall sinsemellan därför kan det även beskrivas som jämförande analys (Bryman & Bell, 2019). Jämförelselogiken i komparativa studier kan användas på flera olika nivåer av analys. Studier av denna typ används ofta för att göra forskning i kulturella organisationsskillnader (Bryman & Bell, 2019) och därmed kan man argumentera för att metod är användbar i analysdelen av avhandlingen.

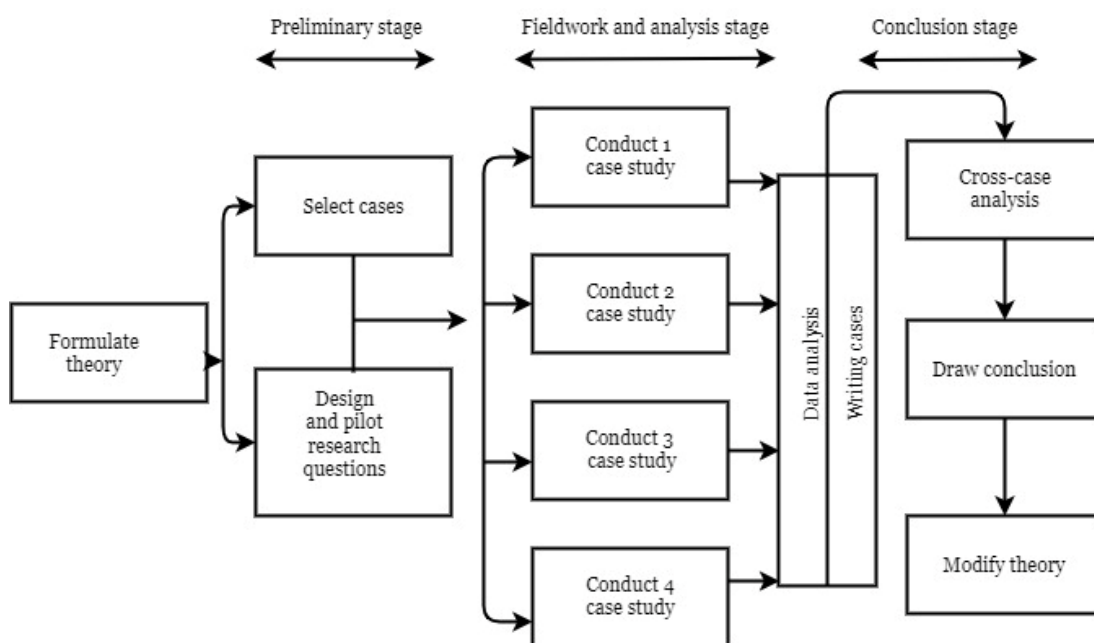
Fastän syftet med avhandlingen inte är att forska i hur de valda företagen och deras varumärke skiljer sig från varandra, kan det uppstå relevanta aspekter som förklarar de resultat som själva forskningsfrågorna svarar på. Enligt Bryman & Bell (2019) kan tvärkulturell forskning i komparativa studier vara svåra att hålla jämförbara eftersom vissa skillnader mellan organisationer inte är nödvändigtvis är kulturspecifika. Därför är det viktigt att säkerställa att de aspekter som jämförs

mellan företagen i avhandlingen är jämförbara tillfaktum och inte endast per perception

3.4 Plan för forskning

Grunden för den multipla fallstudien i denna avhandling baserar sig på en modell som presenterades av Noor (2008) [Figur 1 Stegen i en fallstudie Med stöd av modell av Bryman & Bell (2019). Modellen innehåller tre huvudsakliga delar: förberedande skedet, forskning och analys skedet och sammanfattnings skedet. Noors modell innehåller i stort sätt de samma element som Bryman och Bell (2019) rekommenderar för fallstudier. Skillnaden mellan dessa två modeller handlar om delningen av arbetsstegen i och med att Bryman och Bell (2019) inte delar upp modellen i tre huvudsakliga delar utan att arbetet är mer som ett flöde genom alla stegen.

Till den första delen hörs också ”*formulate theory*”. Med syfte att klargöra och säkerställa modellens anpassning till avhandlingens specifika behov, kommer den första delen i praktiken att handla om att forma syftet samt ställa färskningsfrågor (Rashid, et al., 2019) snarare än att skapa en teori eller hypotes. Denna modifikation påverkar även det sista steget i och med att den avslutande delen handlar om att modifiera teorin ”*modify theory*”. I denna avhandling kommer den sista delen att handla om resultatredovisning och slutsatser.



Figur 1 Stegen i en fallstudie (Noor, 2008)

Det preliminära steget i modellen inkluderar val av fallen som i denna avhandling är finska små och medelstora företag som gått igenom internationaliseringsprocesser. Förutom valet av företagen bör tydlig plan för intervjufrågor och vad man vill uppnå med frågorna formars med eftertanke (Rashid, et al., 2019). Valet av frågor bör även reflekteras mot relevant teori samt med handledare eller kolleger för att säkerställa kvalitet och relevans (Noor, 2008).

Det andra steget i modellen handlar om det eventuellt mest praktiska arbetet i forskningen. Intervjuer med representanter av valda företag skall utföras och dokumenteras. Intervjufrågorna är semistrukturerade vars mål är att ställa förutbestämda frågor till svars kandidaterna i en bestämd följd men lämna möjligheten att ställa tilläggsfrågor som passar in i de svaren som respondenten i frågan ger (Bryman & Bell, 2019) (Noor, 2008). Fördelen med semistrukturerade frågor är att i och med alla får samma huvudfrågor kan man skapa ett bedömningsunderlag men man begränsar ändå inte individen att tillägga eller gå djupare in i företagsspecifika händelser och observationer (Noor, 2008). Analysen av intervju svaren / data görs till nästa och detta steg faller i ett skede som i praktiken berör både det andra och tredje steget. Analysen innebär en skriftlig redovisning av svaren som leder till slutsatser som är det sista steget i Noors (2008) modell.

3.5 Val av företag

Företagen som intervjuades i denna avhandling valdes på basen av följande kriterier. företagen ska klassas som finska små och medelstora företag med export och därmed erfarenhet i internationaliseringsprocessen. Lämpliga respondenter valdes med hjälp av tvåstegsurvalet (Svensson & Ahrne, 2015) var jag började med att först söka fram vilka företag som passar in i temat och de kriterier som jag ställt till forskningen. När passliga företag har hittats, måste man till näst avgöra vem i företaget passar bäst för att delta i intervjun. Forskningens tema och intervjufrågorna spelar en avgörande roll i valet av respondenten. Avhandlingens tema och frågorna kan handla om aspekter som endast exempelvis grundaren eller en annan som varit med i företagets internationaliseringsprocess kan svara på.

Jag kontaktade sammanlagt 15 personer i 12 företag som enligt den preliminära analysen skulle passa med i avhandlingen. Alla företag kontaktades till först per

epost och sedan per telefon ifall de inte svarade direkt. Av de 15 kontaktade personerna tackade endast två nej. En av dem på grund av stort intresse hos motsvarande forskningar samt begränsade resurser och den andra på grund av att de inte kände att de var passliga kandidater med tanke på de ställda kriterierna. Av de kvarstående 13 kontakterna, var 8 sådana fall var jag inte lyckades komma överens om en tidpunkt eller överhuvudtaget få något svar av. De fem valda företagen och respondenterna som behandlas i denna avhandling var följande (Tabell 1 Företagen och respondenterna):

Suomen Hoitolatukku	Harri Kujala	Delägare/företagare	26.10.2022
Lapuan Kankurit	Jaana Hjelt	Delägare/företagare	31.10.2022
More Joy	Susanna Myllymäki	Delägare/företagare	7.11.2022
Muurla	Hanne Heino	Kontors- och exportchef	8.11.2022
TAIGA Chocolate	Kirsti Lindberg-Repo	Styrelseordförande	10.11.2022

Tabell 1 Företagen och respondenterna

Val av respondent i denna avhandling är speciellt viktig eftersom målet är att få inblick i hur varumärket har utvecklats under internationaliseringsprocessen och hurdana strategiska beslut och tankegångar som har påverkat de val företagen gjort. Både i fallet av Suomen Hoitolatukku och Lapuan Kankurit har företagen sett en eller flera generationsväxlingar som för sin del tyder på att nuvarande företagarna inte har förstahandsinformation om de tidiga skeden i varumärkesutvecklingen. Det avgörande i dessa fall är att internationaliseringen har påbörjats först under den nuvarande ledningens tid och därmed har de styrt alla eventuella åtgärder för eller på grund av internationell tillväxt. Samma princip kan användas i Muurlas fall var Heino har varit del av internationaliseringsprocessen som exportchef och därmed har hon förstahandskunskap om ämnet fastän hon inte har arbetat i företaget då varumärket ursprungligen skapades. De två resterande företagen Taiga Chocolate och More Joy är för sin del klara fall vad som gäller kriterier angående respondenter. Både Lindberg-Repo och Myllymäki har varit med sedan varumärken skapades och

båda har haft en ledande roll i företagen under internationaliseringen. I Muurlas och Taigas fall gick jag en preliminär diskussion med verkställandedirektören för att berätta noggrannare om diskussionsämnen. I dessa fall konstaterade Vd:n av båda företagen att de bästa respondenterna är någon annan än de själva och därmed valdes Lindberg-Repo och Heino som representanter för respektive företag på grund av deras roll i processen.

3.6 Datainsamling

Data som samlas in genom intervjuerna med företagen, måste kategoriseras för att kunna skilja åt viktiga aspekter ur företagens individuella internationaliseringsprocess (Kohlbacher, 2006). Intervjuerna bandades in för att i ett senare skede kunna gå tillbaka och kategorisera den information som varje respondent delat med sig. Alla intervjuer genomfördes även på finska vilket i praktiken betyder att jag var tvungen att översätta alla diskussioner på efterhand. Ifall man bandar in intervjuerna kan man bättre fokusera på själva diskussionen i stället för anteckningarna och genom att bidra i diskussionen kan man hitta på noggrannare tillägsfrågor och nya aspekter. Eftersom intervjuerna genomfördes med hjälp av semistrukturerade frågor, kunde jag förvänta mig att svaren till frågorna kunde komma i varierande ordning från fall till fall och även därför är det viktigt att kunna kolla tillbaka på efterhand. För att underlätta intervjuerna och säkerställa så jämförbara intervjuer som möjligt mellan företagen, använde jag en intervjuguide i forskningen (se bilaga 1 Intervjuguide). Intervjuguide skiljer sig från ett intervjuschema som används som ett ramverk för intervjun medan intervjuguiden kan beaktas som en ”minneslista” (Bryman & Bell, 2019 s.459).

De fyra första intervjuerna genomfördes per telefon och den sista intervjun med Taiga Chocolate och Lindberg-Repo genomfördes via e-poster. Intervjuerna som genomfördes per telefon följde samma stil. Till först diskuterades respondentens bakgrund i företaget och allmänt om företagets historia. Efter bakgrunden gick vi in på internationaliseringsprocessen och varumärket. Frågorna i intervjuguiden kom i aningen varierande ordning och i vissa fall måste frågorna även formas om beroende på hurdan process varje företag har haft. Intervjun med Lindberg-Repo följde en klart striktare stil eftersom e-post möjliggör inte samma förutsättningar för interaktiv diskussion. Lindeberg-Repo tilläggde för sin del stödmaterial för att bättre föra fram

de poänger som hon nämnde i svaren. Materialet gav en tydlig inblick i företagets strategi angående varumärket vilket var väldigt värdefullt för analysen.

3.7 Analyismetod

Enligt Bryman & Bell (2019) är problematiken med kvalitativa forskningar den stora mängden information som man får ut ur intervjuerna. Först efter att all data har kategoriserats kan man analysera innehållet (Kohlbacher, 2006) (Bryman & Bell, 2019). På grund av naturen av semistrukturerade intervjuer är den praktiska delen av analysen krävande. Eftersom svaren av alla fall som behandlas i forskningen kan vara aningen varierande, är det viktigt att kunna plocka ut relevant information från massan (Svensson & Ahrne, 2015) och jämföra det mot varandra, forskningsfrågorna samt litteraturen (Rashid, et al., 2019).

Resultaten av intervjuerna delas upp i sex kategorier vars syfte är att skapa basen för analysen. Kategorierna och därmed underavsnitten är indelade i presentation av företagen, presentation av de varumärken som behandlas i intervjuerna, varumärkets roll på diverse marknader, internationaliseringsprocessen, diskussion om huruvida varumärken anses vara lokala eller globala och varumärkenas utveckling på olika marknader. I analysen började jag med att sammanfatta hur respondenterna förhåller sig till varumärken. Temat i sig är inte en del av forskningsfrågorna men på grund av att den allmänna konsensusen i litteraturen är att små och medelstora företag inte satsar på varumärkeshantering, är det viktigt att förstå hurdan roll varumärket i verkligheten har haft i internationaliseringen av företagen. De följande stegen handlade om att identifiera hurdana utmaningar varumärken har haft på internationella marknader. Eftersom varumärkena även kan kategoriseras som lokala och globala, har jag med hjälp av jämförande analys (Bryman & Bell, 2019) identifierat sammanbindande element i både positiva och negativa erfarenheter. Målet med att hitta likheterna är att förstå vilka aspekter som orsakar problem och varför samt att förstå varför något har fungerat bra. Efter att de ovannämnda sammanbindningar och egenskaper hos varumärkena var identifierade, kunde jag säkerställa att helheten hjälper att få svar på forskningsfrågorna.

3.8 Tillförlitlighet

Validitet och reliabilitet är bland de fundamentala kriterierna för kvantitativ forskning. Syftet för användning av dessa begrepp i forskning är att man försöker överväga trovärdigheten av en mätning i kvantitativa forskningen. Eftersom kvalitativa forskningar skiljer sig från kvantitativa just i sättet att utföra forskningen och inte direkt innehålla en mätning, måste man anpassa kriterier för bedömning av kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2019).

Enligt Bryman & Bell (2019) motsvarar tillförlitlighet reliabilitet i kvalitativa forskningar. En del av tillförlitlighet baserar sig på intern validitet som innebär att det skall finnas tydliga och relevanta kopplingar mellan de resultat som forskaren presenterar och den teorin som tillämpas i forskningen. Ifall en forskning är tillförlitlig eller inte, kan även bero på hur slumpmässiga händelser har påverkat resultaten. Målet är att man kan replikera forskningen och varje gång komma till samma slutsatser. Ett viktigt element i en trovärdig forskning är även replikerbarhet. De metoder som används i forskningen bör vara transparenta samt dokumenterade för att forskningen skall vara replikerbar.

4 Presentation av resultat

I detta kapitel presenteras företagen och respondenterna. Till först presenteras respondenterna samt deras bakgrund och roll i företagen. De följande avsnitten går djupare in i hur företagen har utvecklat sina varumärken och hurdana effekter internationaliseringen har haft.

Respondenten från Suomen Hoitolatukku heter Harri Kujala och han är ägare till företaget tillsammans med sin syster Henna Meriharju. Suomen Hoitolatukku är beläget i Vahto och grundades år 1985. Efter en generationsväxling år 2001 har Kujala och Meriharju drivit verksamheten. Suomen Hoitolatukku är Finlands största varuhus för professionell kosmetik. Förutom företagets eget varumärke, representerar Suomen Hoitolatukku flera externa varumärken samt några egna i form av specifika produktlinjer. Den främsta representationen för Suomen Hoitolatukku på internationella marknader baserar sig på varumärket Scandinavian Skin Candy. Enligt Kujala (2022) är företagets vision att vara ledande leverantören av innovativa skönhetsmetoder.

Den andra respondenten var Jaana Hjelt från Lapuan Kankurit. Hjelt är en av företagarna tillsammans med hennes man Esko Hjelt som representerar den fjärde generationen av vävmästare. Lapuan Kankurit har sina rötter i företagarsläktens första textilverkstad som grundades redan år 1917. Efter en generationsväxling år 1999 överfördes verksamheten till Esko och Jaana Hjelt. För sin del har de nuvarande företagarna vidareutvecklat verksamheten och tagit de första stegen mot internationalisering. Målet har varit att utveckla verksamheten utan att glömma bort de värden och traditioner som är en fundamental del av vem Lapuan Kankurit är. Lapuan Kankurit säljer egna produkter men en del av verksamheten baserar sig även på underleverantörskap. Enligt Hjelt (2022) är internationell verksamhet och export avgörande och allt som Lapuan Kankurit gör bör göras med långsiktiga mål och långsiktigt arbete för att skapa långvariga relationer med både kunder och samarbetspartner.

I den tredje intervjun berättade Susanna Myllymäki om företaget More Joy och varumärkets utveckling genom internationalisering. Susanna Myllymäki är företagets grundare och äger More Joy tillsammans med sin man Mikko Myllymäki. More Joy grundades år 1997 då hette det Kuitukuu, och företaget producerar textilier med print som kunden får designa själv. År 2005 påbörjade Kuitukuu sin internationaliseringsprocess genom att utveckla det inhemska familjeföretaget till ett internationellt anpassat varumärke More Joy (More Joy, 2022). Enligt Myllymäki (2022) ska företaget fortsätta sträva efter internationell tillväxt fastän de senaste åren har varit utmanande på grund av pandemin och kriget i Ukraina. Målet är att växa organiskt i stället för att aggressivt gå in på nya marknader. Företagets vision är att vara världens mest kända och mest miljövänliga textiltryckeri, vilket minskar behovet av att använda engångsprodukter (More Joy, 2022).

Den fjärde intervjun genomfördes med Henna Heino som representerar designföretaget Muurla. Heino jobbar som exportchef på Muurla och hon har varit anställd på företaget sedan år 2009. Heinos bakgrund i företaget baserar sig på försäljning och hennes karriär har utvecklats från ursprungligen detaljhandel till exportchef sedan 2014. Muurla Design Marketing Oy, som är det officiella namnet i dagens läge, härstammar från glasfabriken Muurlan lasi som grundades år 1974. Det nuvarande företaget grundades år 2004 och Heino har varit med sedan de första stegen mot internationalisering. En stor faktor som styr Muurlas verksamhet är licensavtal om varumärket Mumin. Muurlas framtidsvisioner styrs kraftigt av samarbetet med företaget bakom varumärket Mumin. Muurla har i varje fall ett växande intresse för att främja sitt eget varumärke, Muurla, och målet är att öka kännedomen om Muurla både på hemmamarknaden i Finland och på de internationella marknaderna (Heino, 2022).

Den femte och sista respondenten är Kirsti Lindberg-Repo, forskare i branding, service och designmanagement samt ordförande i styrelsen för Taiga Chocolate. År 2017 ordnade Lindberg-Repo ett internationellt seminarium, Design Drives Business, vars syfte var att för finsk publik presentera en asiatisk stil att bygga varumärken samt presentera finska varumärken för asiatiska studenter. Anne Nymark som är grundaren av Taiga Chocolate ägde då företaget Suklaaparatiisi. Nymark och nyanställda Tanja Davidov, som idag är VD för Taiga Chocolate, blev medvetna om seminariet och därefter började ett samarbete där Lindberg-Repo var deras konsult under åren 2017 och 2018. Officiellt grundades Taiga Chocolate år 2018 och då

sålde Suklaaparatiisi sin verksamhet och varumärket till Taiga Chocolate. Taiga Chocolate strävar efter att föra ut handgjord lyxchoklad till globala marknader och göra allas vardag och fest aningen gladare och hälsosammare, en chokladbit och smak i taget (Lindberg-Repo, 2022).

4.1 Internationalisering

Internationaliseringen av Suomen Hoitolatukku började med försiktiga steg omkring år 2010. Suomen Hoitolatukku deltog i de första internationella mässorna kring 2010 och kort efter började de sälja de första varumärkena som inte var deras eget, på internationella marknader. Efter några års ”träning” på internationella marknader, registrerade företaget Scandinavian Skin Candy, som från början skulle gå in på internationella marknader. Innan Scandinavian Skin Candy lanserades gjorde Suomen Hoitolatukku en marknadsundersökning inför en eventuell internationalisering av andra existerande produktlinjer som inte visade sig vara framgångsrika på grund av varumärket.

Efter generationsväxlingen år 1999 gjorde Lapuan Kankurit upp långsiktiga strategier om hur verksamheten skulle drivas och utvecklas inom de följande åren. Enligt Hjelt var internationaliseringen väldigt starkt med i planen från första början och det skapades klara strategier för hur det skulle göras i praktiken. Omkring år 2000 påbörjades internationaliseringen genom handel i Sverige och Norge. Liksom Kujala nämnde i intervjun om Suomen Hoitolatukku, berättar Hjelt att dessa två länder var ett bra alternativ att påbörja internationaliseringen i och att kunna träna där på det. Under dessa år (2000) växte verksamheten även på hemmamarknaden i Finland väldigt kraftigt och resurserna räckte inte till för vidare expansion av internationella marknader med detsamma.

Lapuan Kankurit är aktivt bland flera stödjande organisationer såsom Business Finland. Hjelt berättar att med hjälp av de diskussioner och den information som man får genom att prata med andra företag inom dessa organisationer, kan man få en bra uppfattning om vilka marknader som skulle kunna vara lämpliga att gå in på därnäst. Detta har varit ett av de huvudsakliga sätten för hur Lapuan Kankurit har undersökt potentiella marknader. År 2015 översteg den internationella exporten för första gången försäljningen på hemmamarknaden i Finland (Hjelt, 2022).

Då Kuitukuu (More Joy) grundades år 1997, var internationalisering i framtiden en tanke som definitivt intresserade företagarna. Kuitukuu var i varje fall inte ett företag som kunde klassas som ett ”born global” utan verksamheten växte till sig först på hemmamarknaden i Finland. Mellan åren 2005 och 2010 hade Myllymäki representerat företaget på flera internationella mässor i Finland och den första internationella mässan utomlands även i More Joys fall i Sverige. Snabbt efter dessa erfarenheter kom Myllymäki till den slutsatsen att det måste göras investeringar i varumärket för att nå framgång på internationella marknader. Även More Joy är aktiv i Business Finlands verksamhet och Myllymäki framhåller hur viktigt stöd, organisationer som dessa kan ge till växande företag speciellt i frågor om internationell tillväxt. I dagens läge exporterar More Joy till över 30 länder och deras verksamhet innebär också underleverantörskap vilket har varit ett speciellt effektivt sätt att få in en fot på nya marknader såsom USA.

Muurla kan klassas som ett av de klassiska finska designföretagen. Enligt Heino har den internationella tillväxten varit något organisk, vilket är vanligt bland finska företag inom denna bransch. Internationaliseringen börjades genom att delta i olika internationella mässor. Mumin har alltid varit en nyckelfaktor i exporten och tillväxten har skett genom att först marknadsföra Muminprodukterna på nya marknader och först senare har Muurla fört ut sina ”egna” produkter. Valet av nya marknader har skett genom mässorna som Muurla deltar i. Enligt Heino kan man lätt se på vilka marknader det finns ett intresse och sedan kan man inleda arbetet. Något som har upprepats bland respondenterna är användning av samarbetspartner när man går in på nya marknader. Även i Muurlas fall har de på flera marknader först använt partners eller konsulter som hjälpt dem att hitta de rätta distributörerna eller importörerna. Enligt Heino har det mycket att göra med kulturella skillnader och att man vill säkerställa de rätta valen när man går in på nya marknader.

Lindberg-Repo berättar att målet för Taiga Chocolate har från början varit de internationella marknaderna. Chokladmarknaden i Finland är så liten att de ville direkt från början gå in på globala marknader. Speciellt marknaderna i Asien, säger Lindberg-Repo, är enorma jämfört med marknaderna i Finland. Hela processen i skapandet av varumärket har beaktat faktumet att varumärket ska vara effektivt på globala marknader. Fastän visionen från början har varit att gå in på globala marknader är den finländska hemmamarknaden i varje fall viktig för Taiga Chocolate. Företaget har ett klart mål att bygga försäljningen i Finland genom ett

starkt nätverk exempelvis av hotell, museer och övriga återförsäljare (Lindberg-Repo, 2022). Till skillnad från flera av de andra företagen som har behandlats i denna avhandling, kan jag konstatera att Taiga Chocolate har annorlunda förutsättningar när det kommer till kunskap om varumärken och nätverk tack vare Lindberg-Repo som har en bakgrund i dessa ämnen.

4.2 Varumärken i forskningen

Suomen Hoitolatukku hanterar och representerar flera varumärken varav tre är deras egna. Förutom företagets eget varumärke som är Suomen Hoitolatukku har de ett internationellt varumärke som heter Scandinavian Skin Candy och ett inhemskt varumärke under namnet Iloiset Varpaat. Enligt Kujala är varumärkena väldigt viktiga för företaget men deras roll varierar mellan lokala och globala marknaderna. I ett tidigare skede försökte Suomen Hoitolatukku lansera Iloiset Varpaat på internationella marknader men med sämre framgång. Varumärket är mycket känt inom professionella kretsar i Finland men namnet fungerar helt enkelt inte på internationella marknader trots försök att översätta det. Enligt Kujala gjorde de marknadsundersökningar varav de snabbt kunde inse att varumärket inte kommer att nå framgång på andra marknader än i Estland, som för sin del är för liten för att det skulle löna sig att göra betydande satsningar. Kort efter försöket med Iloiset Varpaat, lanserade de produktlinjen Scandinavian Skin Candy. Det var klart från första början att detta varumärke bör vara internationellt.



Bild 4 Logotyp Suomen Hoitolatukku, Iloiset Varpaat och Scandinavian Skin Candy

Lapuan Kankurit bär sitt eget namn då det kommer till varumärken. Varumärkets roll är viktig för företaget och namnet är en del av berättelsen om vem Lapuan Kankurit är (Hjelt, 2022). Lapuan Kankurit är ett företag med långa traditioner och enligt Hjelt

vill de föra fram denna budskap med hjälp av att bland annat hålla kvar det traditionella namnet. I ett tidigt skede av internationaliseringen, var varumärket och dess lämplighet för internationella marknader i ett centralt fokus. Lapuan Kankurit övervägde de samma frågor som skapar basen för denna avhandling men de ville bevisa att ett lokalt varumärke kan fungera även på globala marknader.

LAPUAN KANKURIT

Bild 5 Logotyp Lapuan Kankurit

More Joy säljer sina produkter med sitt eget namn samt en del av verksamheten går ut på underleverantörskap. Namnet och visuella identiteten har sett en hel del utveckling under internationaliseringsprocessen och enligt Myllymäki är företagarna väldigt nöjda med de beslut de har gjort för internationaliseringen. Ur avhandlingens synvinkel gör More Joys beslut om att byta namn en fascinerande omsättning för jämförelse. Var Lapuan Kankurit var övertygade om att namnet inte kommer att ställa till problem och snarare främja varumärkets styrka, är Myllymäki och More Joy övertygade om att namnbytet var essentiellt för internationell tillväxt.

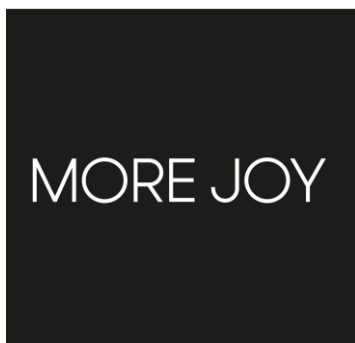


Bild 6 Logotyp More Joy

Förutom de produkter som bär Muurlas eget namn, har Muurla ett brett utbud på självdesignade licensprodukter. Mumin är det klart största varumärket som Muurla har licensavtal med, men bland andra kända varumärken hörs exempelvis Pippi Långstrump och Mauri Kunnas. Enligt Heino har Muurla inte varit effektiva med att hämta fram det egna varumärket i tidigare licensprodukter. Under det kommande året berättar Heino att Muurla kommer att arbeta tillsammans med en extern partner för att utveckla och främja det egna varumärket. En del arbete för att hämta fram Muurla i licensprodukter har redan gjorts och ett bra exempel på arbetet är Mumin produktlinjen som i dag går under namnet Moomin by Muurla.



Bild 7 Logotyp Muurla och Moomin by Muurla

Taiga Chocolate har ett varumärke som representerar företaget på alla marknader. Varumärket skiljer sig ur den hårda konkurrensen med hjälp av något som företaget kallar till underkategori av choklad (Lindberg-Repo, 2022). Denna underkategori skapas med hjälp av att presentera till konsumenten estetiska förpackningar som förstärker innovativa och nya choklad smaker. Marknadspositionering är väldigt tydligt fram i alla aspekter som styr Taigas verksamhet. Marknadsföring, prissättning och distributionskanaler väljs och planeras för att föra fram lyx i produkterna.



Bild 8 Logotyp TAIGA Chocolate

4.3 Varumärkets betydelse på branschen

På Kosmetik branschen har varumärket en väldigt viktig roll (Kujala 2022). Kujala ger en översikt om deras specifika marknad var det går att köpa billigt och kvalitetsmässigt sämre sockermassa, medelmåttig massa i rimligt pris och sedan kan man köpa topp produkter som Scandinavian Skin Candy representerar. Konsumenten bör hitta ett värde för den pris som hen betalar och enligt Kujala är ett finskt varumärke starkt på flera internationella marknader och ett patent för produkten, ökar intresset för varumärket.

Enligt Hjelt är varumärket ett av de viktigaste verktygen inom textilbranschen. Förutom de visuella elementen som logotyp eller namn, är kvalitet eventuellt det viktigaste elementet i varumärket. Speciellt i utvecklade marknader som i Finland, kan man köpa textilier ur vilken butik som helst. Marknaden är fylld med så kallade ”housebrands” alltså butikskedjornas egna varumärken. Ifall ett företag vill att konsumenterna köper deras produkter som ofta är aningen dyrare än exempelvis butikens egna produkter, måste värdet finnas i kvalitet. Ekologiska och hållbarhet är teman som idag är väldigt viktiga för en stor del av konsumenter. Företag som kan stå för dessa värden och kommunicera det till konsumenter är starka på marknaden (Hjelt, 2022).

Myllymäki säger att det är svårt att avgöra hur viktig roll varumärket har på deras specifika marknader. Betydelsen är i varje fall väldigt viktig och praktiska erfarenheter bekräftar Myllymäkis tankar. Enligt Myllymäki är ett bra exempel på varumärkets roll när de tävlade om en italiensk uppdragsgivare med en svensk konkurrent. På basen av feedbacken som uppdragsgivaren gav efter att de valt More Joy var varumärket det som avgjorde vem som får uppdraget. Det är vanligt på

branschen att företag inte fokuserar på deras eget varumärke och att de presenterar sig själva mer som en underleverantör. I flera fall kan företag med starka varumärke anses vara mer pålitliga vilket för sin del är fundamentalt för verksamheten. Enligt Myllymäki kan man även se tydliga skillnader i betydelsen av varumärket hos kunder i europeiska länder så som i Italien jämfört med varumärkets roll i Finland.

Designbranschen i Finland har relativt stora och traditionella aktörer. Varumärken så som Iittala och Arabia hör till Fiskars brands som är världskända i både kvalitet och design. Enligt Heino är dessa varumärken de största konkurrenterna på marknaden och varumärkets betydelse är oerhört viktig i denna konkurrens. De marknader som Muurla har verksamhet på är globalt väldigt konkurrerad och i praktiken kan man dela varumärkena till stora varumärken och butikernas egna billiga varumärken ”Housebrands”. Heino anser att Muurla för tillfället ligger någonstans mellan dessa två kategorier men de har ett tydligt mål för att nå toppen tillsammans med största varumärken inom branschen.

En av Muurlas största marknader är i Kina och där finns naturligtvis ett väldigt stort utbud på produkter i samma kategorier. Heino nämner att det svåra med den kinesiska marknaden är att en finsk produkt som designas, produceras och sedan levereras till Kina är dyr för en genomsnittlig kinesisk konsument. I sådana fall måste varumärket vara så eftertraktat att kunden är redo för att betala lite mera och köpa just Muurlas produkt i stället för en billig (housebrand) produkt som kan tjäna syftet lika bra (*se kap. 2.1.1 Prispremie*).

Enligt Lindberg-Repo är varumärkets roll avgörande. Choklad i sig och speciellt Taiga är en lyxprodukt vilket innebär att man måste ha varumärkeskontext. I praktiken kan detta handla om exempelvis socialmedia eller en fysisk plats där kunden är van vid att handla just Taiga i detta sammanhang. Det kan vara frågan om hotellets aula eller en souvenirbutik i Lappland (Lindberg-Repo, 2022).

4.4 Lokala och globala varumärken

Suomen Hoitolatukku hanterar flera varumärken varav en del är lokala och ett som är globalt. Enligt Kujala har de gjort klara iakttagelser att det är viktigt att ha internationella varumärken. När jag ställde frågan om hur Kujala förhåller sig till att ha enskilda varumärken för olika marknader, säger han att det kräver väldigt mycket resurser. Kujala handlar det även mycket om psykiska resurser. Det blir lätt att

kapaciteten inte räcker till att leda operationer på olika fronter samtidigt. I samband med tillväxt kan detta leda till en situation var differentiering av varumärken till egna företag kan vara det bästa alternativet. Kujala Anser att det bästa alternativet är att koncentrera sina resurser på ett varumärke ifall man vill maximera sin insats. En av orsakerna varför Suomen Hoitolatukku har så många varumärken kan vara en realitet för många företag som har växt upp på relativt små finska marknader innan globaliseringen: Lansering av nya varumärken har varit ett av de få alternativ för tillväxt på hemmamarknaden.

Hjelt nämnde att namnet Lapuan Kankurit diskuterades då internationaliseringen påbörjades. Namnet är något som inte kan uppfattas av någon annan än en person som kan finska. Företagarna deltog i en workshop vid Aalto universitet var omkring 200 personer deltog i debatten om ifall namnet bör bytas eller inte. Enligt Hjelt kom denna grupp till slutsatsen om att namnet inte skall bytas inför internationalisering utan, namnet och arvet skall användas till nytta och hjälpa varumärket att skilja sig ur konkurrenterna på nya marknader. Lapuan Kankurit har en tydlig strategi för hur de går in på nya marknader. Speciellt då man har ett namn som Lapuan Kankurit måste man jobba hårt för att nå konsumenterna med det samma. Enligt Hjelt har företaget alltid förstått att det kräver betydande investeringar i marknadsföring i form av resurser och pengar då de går in på nya marknader. Lapuan Kankurit har alltid strävat efter att utnyttja rollen om att vara ny på en marknad. ”Man har endast en möjlighet per marknad att vara ny, det måste utnyttjas” (Hjelt, 2022). I praktiken har Lapuan Kankurit jobbat hårt med att först hitta rätta samarbetspartner på nya marknader och sedan strävat efter att bygga långvariga starka förhållanden med dem. På unika marknader så som Japan är det viktigt att ha instanser som man kan lita på och man kan vara säker att de förstår de unika aspekterna på dessa marknader. Hjelt tillägger att en svår men desto viktigare sak i formande av dessa förhållanden är att kunna säga nej. Man måste kunna skilja åt vilka partner som i verkligheten möter de värden och mål som är viktiga för varumärket (Hjelt, 2022).

Som nämndes hette More Joy tidigare Kuitukuu. Myllymäki säger att ett oändligt förklarande och stavande av namnet till internationella kunder, ledde till att en ombranding blev det klara alternativet i ett tidigt skede. Ursprungligen kunde man kategorisera företagets varumärke som ett lokalt varumärke. Efter ombranding är skillnaden tydlig och varumärket är designat för att nå internationella kunder. Så som för en stor del av växande finländska företag växer exporten snabbt till en storlek

som överskrider försäljningen på hemmamarknaden. Enligt Myllymäki har en stor del av arbetet med varumärket handlat om att hämta fram sitt varumärke och vara stolt över sig själv. I början försökte More Joy naturligtvis göra produkter av väldigt hög kvalitet och vara liksom en hantverkare. Myllymäki nämner det något klyscha med finländare att vi inte vill eller våga skryta om oss själva. Detta är i varje fall en väldigt viktig del av branding speciellt på marknader som i Amerika. Ifall man vill stå ut ur konkurrensen måste man våga skryta om sin produkt. Myllymäki tillägger att även kunder ibland säger att de är onödigt blygsamma och att hon har jobbat hårt för att utveckla sitt eget sätt att presentera varumärket.

Muurla är ett känt namn i Finland och rötterna ligger glasfabriken som grundades under 1970-talet. Muurla har flera intressanta synpunkter till diskussion om lokalt eller globalt varumärke. För det första nämner Heino kunder i Finland råddar med varumärket mycket mer än vad kunder på internationella marknader gör. Detta beror på Muurlan lasi produkter som är något av ikoniska i finsk kultur. Muurla Design Marketing Oy grundades år 2004. En stor del av de produkter som kopplas ihop med namnet Muurla är produkter som inte längre finns kvar och till faktum aldrig tillverkats av det nuvarande företaget. Enligt Heino jobbar Muurla för delvis komma loss från de associationer som har att göra med den ursprungliga verksamheten fastän arvet är än idag en viktig del av vem Muurla är. Namnet av varumärket har enligt Heinos uppfattning aldrig ifrågasatts inför internationalisering. I och för sig säger namnet Muurla inget för en som inte känner till Finlands geografi men enligt Heino har detta oftare lett till situationer var kunder är intresserade av namnets betydelse. Heino nämner att det är lätt att förklara namnet eftersom det är så vanligt med finska företag att bära ortens namn så som Fiskars eller Nokia.

Målet Med Taiga Chocolate var från början vara ett namn som skulle passa på internationella marknader. Namnet har enligt Lindberg-Repo också visat sig vara ett bra val eftersom de fortfarande får positiv feedback angående namnet. Intressanta med Taiga Chocolate är hur de (Lindberg-Repo) klassar sig som både lokalt och globalt varumärke. Hur ett lokalt respektive globalt varumärke definieras, kan bero mycket på namnet och visuell identitet men även på hur företaget bakom varumärket använder sig av det. Enligt Lindberg-Repo är Taiga både ett lokalt och ett globalt varumärke eftersom de härtill endast strävat efter synlighet i Asien och Monaco. Lindberg-Repo anser att ett globalt varumärke inte är ett måste för att kunna nå framgång på internationella marknader. Hon nämner i varje fall att ett lokalt

varumärke kan vara framgångsrikt på internationella marknader ifall det är brandat rätt. På basen intervjuerna i denna avhandling är språket inte direkt avgörande för ett varumärke. Vad som i praktiken kan eventuellt definieras som vara rätt brandat behandlas noggrannare i analysen (se kap. 5 *Analys*). Även Lindberg-Repo håller med om att det mest effektiva sättet hantera varumärken är att ha ett gemensamt varumärke för alla marknader i stället för olika varumärken för olika marknader. För att ett varumärke skulle vara så anpassbart som möjligt, underlättar det ifall man i ett tidigt skede tar i hänsyn olika aspekter som kan påverka produktens marknadsförbarhet i framtiden. Ett konkret exempel på detta hos Taiga har varit implementering av flerspråkiga etiketter som har haft stor betydelse i att komma in till bland annat på Finnairs flyg (Lindberg-Repo, 2022).

4.5 Utveckling och acceptans på olika marknader

Enligt Kujala kräver utveckling av internationella varumärken mycket arbete och resurser. Varumärken har utvecklats hela tiden och arbetet fortsätter även i framtiden. Målet är att varumärket ”skärps” hela tiden och professionaliteten förbättras. Trots att Suomen Hoitolatukku har under åren haft verksamhet i flera länder, har Kujala endast få sämre erfarenheter vad som kommer till framgång av deras varumärken. Kulturella skillnader skapade problematik i mellanöstern då kvinnokosmetik är ett känsligare ämne i muslimländer. Det har visat sig att även i flera västeuropeiska länder med England och Sverige i spetsen har det varit svårt att komma in på en marknad som är dominant av gamla och aningen förmånligare tekniker. Enligt Kujala kan man spekulera att den aningen sämre mottagningen i Sverige av en ny och bättre produkt, bero på ursprunget av varumärket dvs. Finland. Som Kontrast berättar Kujala att i länder som Tyskland, Holland och Schweiz har efterfrågan och mottagning av finska produkter varit överraskande bra. På dessa marknader kan man klart se att de värdesätter finska produkter och varumärken.

När varumärket Scandinavian Skin Candy utvecklades var det klart att varumärket skall vara internationellt. När jag ställde frågan om hur Kujala anser att ett internationellt varumärke med engelskspråkigt namn presterar på finska hemmamarknaden speciellt för en yngre generation, berättar Kujala att just detta har varit en lösning för eventuella imageproblem. Ett av Suomen Hoitolatukkus problem på finska marknaderna har varit att, de associeras som en grossist någonstans ifrån landsbygden och att många väljer att köpa deras produkter hellre av ”fina” grossister

i Helsingfors. Ett internationellt varumärke har varit till stor nytta för imagen på denna front.

På basen av Suomen Hoitolatukkus historia och intervjun med Kujala kunde man anta att de har en lojal kundbas på hemmamarknaden vilket även bekräftades av Kujala. I kapitel 2.1.6 *Konkurrens mellan globala och lokala varumärken*, presenterade jag Özsomer's (2012) teori om hur internationalisering kan i vissa fall leda till negativa associationer hos den existerande kundbasen. I intervjun berättade Kujala att det var snarare en motsatt effekt i deras fall. Enligt Kujala kan finländare vara stolta av varandras framgång speciellt på internationella fält. Kujala tillägger att de är omkring dubbelt större än första konkurrenten och med hög sannolikhet finns det avundsjuka men eftersom flera av konkurrenter även är kunder av Suomen Hoitolatukku vill man vara på den vinnande sidan.

Enligt Hjelt var en av de första stegen inför internationalisering, att utveckla produkterna och kvaliteten på en sådan nivå som överhuvudtaget möjliggör konkurrens på nya marknader. I praktiken betydde detta att Lapuan Kankurit investerade i nya maskiner och lärde sig nya tekniker som motsvarar internationella standarder och det som företaget vill att varumärket representerar. Fastän företags produkter har varit bra, kan man inte gå och konkurrera med stora internationella aktörer ifall produkten inte är konkurrenskraftig.

När produkterna var på en sådan nivå som motsvarar det som Lapuan Kankurit representerar, kunde de börja exporten. Fastän det redan konstaterade unika namnet på internationella marknader, har Lapuan Kankurit enligt Hjelt inte bemött problematik på nya marknader, som skulle bero på finländskt ursprung eller att konsumenterna inte skulle förstå varumärket. Till faktum har enligt Hjelts erfarenheter det unika namnet hjälpt varumärket att stå ut ur konkurrenterna (Hjelt, 2022) som för sin del är ett av de fundamentala målen av ett varumärke (Keller & Swaminathan, 2020). Enligt Hjelt vill företaget att varumärket kommunicerar deras berättelse och värden. När ekologiska och hållbara aspekter började vara i en betydande roll på europeiska marknader var det en klar fördel för Lapuan Kankurit. Hjelt påpekar att trenden syntes betydligt mycket tidigare på internationella marknader än i Finland. I praktiken har detta lett till att idag har Lapuan Kankurit fortfarande kvar produkter i sitt urval endast på grund av att lojala finska kunder vill

ha dem. Trenden om att små företag och närproducerat är attraktivt har idag en betydande roll även i Finland (Hjelt, 2022).

På basen av intervjun kan man konstatera att Lapuan Kankurit har ett väldigt intressant varumärke som på ena sidan är väldigt lokalt men på andra sidan är efterfrågan och de globala marknaderna betydligt mer potentiella. En även mer intressant aspekt till helheten gör det att internationella marknaderna utvecklas betydligt snabbare än den finländska hemmamarknaden. Detta leder till att företagen måste konstant utveckla sin verksamhet och produkter mot ett håll som nödvändigtvis inte är de eftertraktade på hemmamarknaden för stunden. Slutsatsen av de erfarenheter som Lapuan Kankurit har fått under deras internationaliseringsprocess är att ett lokalt varumärke kan fungera på globala marknader men man måste jobba hårt för det.

Myllymäki berättar att hon alltid försöker dela med sig den lärdom som hon har fått via erfarenhet och olika skolningar. Myllymäki enas med mitt påstående som baserar sig på majoriteten av litteratur kring branding om att företag i kategorin små och medelstora ofta lämnar att investera i branding på grund av mindre resurser. Myllymäki tillägger att resurser är något som hon också ofta hör och att det kan även användas som en ursäkt till en viss nivå. Faktum är att alla företag inte har massvis med resurser i form av tid eller kapital, men det kostar inget att planera och att göra preliminära strategier. More Joy gjorde en ombranding som är en relativt drastisk förändring och kräver mycket resurser. Enligt Myllymäki investerade More Joy en femsiffrig summa i ombrandingen vilket är en enorm summa för många små till medelstora företag. Myllymäki säger i varje fall att investeringen var oerhört viktig och att ombrandingen definitivt har betalat sig tillbaka och att exporten tog fart först efter att de hade ett globalt varumärke som kunderna förstår (Myllymäki, 2022).

Ombrandingen i More Joys fall handlade om att totalt slopa gamla namn logotyp etc. I många fall kan detta anses vara en risk eftersom man kan tappa kontakten till existerande kundbas (se kap. 2.1.7). När jag ställer frågan om eventuella negativa effekter som ombrandingen har hämtat med sig berättar Myllymäki att det knappt finns något som är värt att nämna. Ifall Myllymäki tidigare var tvungen att förklara och stava namnet till internationella kunder, står hon nu för samma uppgift för endast ett fåtal finländska kunder. Ifall exporten har vuxit till över 30 länder kan man lätt som utomstående dra slutsatsen av till vilkendera grupp man får förklara namnet till.

Enligt den feedback som Myllymäki har fått av sina kolleger har ombrandingen lett till att More Joy betraktas som ”ett betydligt mycket större företag” än vad de i verkligheten är. En intressant aspekt framkom i intervju då visuella förändringar diskuterades som går in på negativa effekter av ombrandingen. Enligt Myllymäki har japanska kunder varit av den åsikten att More Joys varumärke saknar viktiga element som finländska varumärken borde ha. Exempel på sådana element säger Myllymäki att är skog och naturen över lag.

Fastän den betraktade finska naturen inte nödvändigtvis hämtas fram i logotypen är klimatet, miljön och hållbarhet grundläggande aspekter i More Joys verksamhet och allt större del av varumärket. Dessa aspekter återkommer även i de andra intervjuerna i denna avhandling. Hållbarhet och miljöfrågor är klara ”favoriter” för konsumenterna i dagens läge. Företag oavsett branschen, förväntas jobba aktivt bland dessa frågor och More Joy kan sägas vara på rätt spår detta fält. More Joy har flertal miljöcertifikat samt all deras verksamhet stöder biologisk diversitet i samverkan med Finlands naturskyddsförbund och världsnaturfonden WWF (More Joy, 2022). Certifikat och information om dessa samarbeten kan man hitta på More Joys webbplats. Avslutningsvis i intervjun nämner Myllymäki att dessa är saker som är tydligt viktiga att föra fram och kommunicera utåt, men som först småningom de börjat hämta med i marknadsföringen (*med koppling till det tidigare nämnda om att finländare inte alltid är så bra på att skryta om sig själv*).

Utvecklingen av Muurlas varumärke har i praktiken handlat om hur företaget har valt att presentera och föra fram sitt eget namn. Som tidigare nämndes har Muurla nyligen börjat implementera namnet i Mumin produkterna (Moomin by Muurla) och enligt Heino har detta lett till positiv feedback även av samarbetspartner som företaget bakom Mumin varumärket. Heino lyfter fram de samma överväganden om att finska varumärken är attraktiva på flera internationella marknader. En viktig aspekt i Muurlas verksamhet och varumärke är de upprepade fokuset på hållbarhet och miljöfrågor som ofta kopplas ihop med finsk kvalitet. Eftersom Mumin är väldigt känt runt i världen och speciellt populärt i Asien går det hand i hand att kunderna tar varmt emot varumärket som kopplas ihop med Mumin. Heino nämner det samma som flera andra i denna avhandling om att finska och nordiska produkter är väldigt attraktiva i Asien och därmed finns det inget behov för en globalt varumärke. Muurla exporterar idag till omkring 25 länder vilket för sin del är ett bevis på att även i detta fall fungerar ett finländskt varumärke på globala marknader.

Genom att Muurla har expanderat försäljningen till marknader var Mumin har ett starkt intresse, berättar Heino att det fortfarande finns kvar flera marknader som kräver utveckling. De följande klara målet är i Tyskland som även i Muurlas fall har visat sig vara en väldigt potentiell marknad för finska designprodukter. Enligt Heino är sydeuropeiska länder och Amerika mer krävande marknader fastän speciellt det senare alternativet är väldigt intressant i framtiden. Vi avslutade intervjun genom att spekulera ifall de potentiella och mer krävande marknaderna går hand i hand med hur känt Mumin är på respektive marknader, var Heino säger att det är mycket sannolikt.

Ett av Taiga Chocolates styrkor på asiatiska marknader är användningen av pris som de vunnit på asiatiska marknader. Produkten blev belönad på Asia Food Innovation Awards år 2019 och Natural & Organic Awards Asia 2018. Dessa två utmärkelser tillsammans med målmedvetenhet och högklassade kontakter är ett sätt som hjälper Taiga Chocolate att växa och komma in på nya marknader speciellt i Asien. Eftersom utvecklingsarbetet med Taiga Chocolates varumärke gjorde från första början med tanke på internationella marknader var de praktiska åtgärderna väldigt små när Taiga började internationaliseringen. Företaget översatte lade till produktbladet med flera språk och som Lindberg-Repo nämnde hjälpte detta bland annat med att komma in på Finnairs flyg. Förutom Finnair har det flerspråkiga produktbladet möjliggjort att Taigas produkter i dag säljs även på flygfält. Fastän varumärket har designats till internationella marknader och mottagningen både på hemmamarknaden i Finland och på asiatiska marknader har varit väldigt positiv, har inte företaget och varumärket lyckats undvika alla problem. Enligt Lindberg-Repo har kunder väldigt positiv attityd mot varumärket och människor känner igen dem. I flera fall leder det ändå inte till försäljning i Finland. Ett annat exempel på problematik på internationella marknader är varumärkets användning i Japan. På grund av att namnet var redan registrerat har Taiga inte över huvud taget kunnat sälja sina produkter till japanska konsumenter.

Chokladindustrin är ett vanligt samtalsämne då det är frågan om både socialt ansvar och ekologisk samt ekonomisk hållbarhet. Taiga Chocolate bär sitt etiska ansvar genom att använda sig av choklad endast av odlare som deltar i Cacao Trace-programmet. Syftet med Cacao Trace är att stöda odlare genom skolning och vägledning. En del av programmets vinst styrs även tillbaka till de lokala samhällen för att öka livskvalitén (TAIGA Chocolate, 2022).

5 Analys

I detta kapitel presenteras analysen av företagens praktiska erfarenheter av internationaliseringens påverkan på varumärket. Analysen baserar sig på den teoretiska referensramen som formades i de första kapitlen av denna avhandling och empiri i form av intervjuerna med de små och medelstora företagen i det tidigare kapitlet.

5.1 Hur uppfattas varumärkets betydelse i finska SME

Enligt en stor del av litteraturen som behandlar varumärken och företag i kategorin små och medelstora företag, har varumärket haft en mindre betydelse för dem under åren än i stora organisationer (Berthon, et al., 2008). Vad som gör varumärkets betydelse mindre är svår att identifiera. Med stöd av litteratur och intervjuer i denna avhandling kan man dra den slutsats att varumärken visst är lika viktiga för företag i alla storlekar, men det fokus man lägger på varumärkeshantering hänger ofta ihop med tillgängliga resurser (Berthon, et al., 2008). Naturligtvis har mindre företag mindre resurser vilket leder till att små och medelstora företag traditionellt har investerat mindre i varumärket. I Intervjuerna svarade alla fem respondenter att varumärket har en avgörande roll på de marknader som företagen driver sin verksamhet på. Hur utvecklingen av varumärket att gått till varierar mycket mellan de fem företagen i intervjun men det kan förklaras med skillnader i företagets historia. Eftersom varumärken är något som företag över lag har fokuserat på i endast några årtionden (Krake, 2005) kan man inte förvänta sig att varumärken som är rätt så gamla, som exempelvis Lapuan Kankurit, skulle ha ett varumärke som kunde jämföras med varumärket av ett så kallat born global företag. Alla fem företag i denna avhandling har utvecklat sina varumärken på olika sätt och fastän en del kan betraktas som lokala och en del som mer globala är konsensusen den att varumärket är viktigt på alla marknader.

Det är dock anmärkningsvärt att förstå hur stödjande organisationer som Business Finland kan påverka företagens syn på varumärken. Flera av företagen i intervjuerna har en bakgrund i någon grad av samarbete med Business Finland. Dessa företag har då själv sökt hjälp med varumärket vid internationaliseringen vilket inte

nödvändigtvis går hand i hand med Berthon, et al.:s (2008) argument att små och medelstora företag sällan outsourcar eller tar stöd i arbetet med varumärket på grund av brist på förståelse eller mindre resurser. Även intervjun med More Joy stöder denna iakttagelse då Myllymäki (2022) berättar hur företaget gjorde en enorm investering i ombrandingen inför internationaliseringen. I detta fall kan man argumentera för att mängden respondenter är liten men samtidigt kan man tala för att attityderna och eventuellt förståelsen av varumärket hos finska små och medelstora företag har utvecklats väldigt mycket under de senaste årtiondena.

5.2 Utmaningar med finska varumärken på globala marknader

Fastän de företag vars representanter intervjuades i denna avhandling som helhet har haft lyckade internationaliseringar, finns det flera utmaningar som är anmärkningsvärda. Den mest vanliga och naturliga utmaningen för finskspråkiga varumärken är att kunder inte förstår namnet. I allmänhet finns det ett budskap som företagen vill kommunicera med hjälp av namnet. Ifall kunden inte kan finska blir det automatiskt ett missförstånd. Kulturella skillnader är det som de flesta möter någon gång under internationaliseringen. I praktiken kan det vara frågan om oacceptabel marknadsföring som Kujala (2022) berättar om i fallet med Scandinavian Skin Candy. Kulturella skillnader handlar inte enbart om vad som får visas i marknadsföring utan även arbetssätt har en betydande roll. Som Hjelt (2022) nämner spelar samarbetspartner en viktig roll då man påbörjar export till marknader vars språk och kultur är främmande. Man bör hitta de rätta partnerna som man kan lita på och skapa långvariga förhållanden med. I flera fall kan det vara omöjligt för små och medelstora företag att komma in på marknader som i Asien utan hjälp av en specialist.

Fastän ämnet endast kom upp i en av intervjuerna, är prispremie (se 2.1.1) klart en aspekt som spelar viktig roll för flera finska varumärken på globala marknader. Faktum är att produkter som produceras i Finland är ofta dyrare än konkurrerande produkter på exempelvis asiatiska marknader. Finska produkter är lika ofta av högre kvalitet men destinationsmarknaden för exporten bör vara mogen för dessa produkter. Exempelvis Taiga Chocolate och Muurla tillverkar produkter som är lyxigare än den genomsnittliga konkurrenten på marknaden. Då växer även varumärkets betydelse på dessa marknader för att det ska finnas efterfrågan på en produkt som är aningen dyrare. Problem av denna typ är eventuellt mer sällsynta i

västerländska utvecklade länder där inkomstnivån ofta är högre, men som Heino nämner i Muurlas intervju (2022) måste varumärket vara attraktivt för att exempelvis en kinesisk kund skulle välja den finländska vassen i stället för den lokala.

5.3 Åtgärder inför framgångsrik internationalisering

De fem intervjuade företagen representerar fem olika synvinklar av framgångsrik internationalisering. Alla fem företag har även olika erfarenheter som skapar en intressant omständighet för analysen. Suomen Hoitolatukku och deras tre varumärken som behandlades i intervjun representerar ett fall där företaget har flera varumärken som är avsedda för olika marknader. Suomen Hoitolatukku har erfarenhet av hur ett finskt (finskspråkigt) varumärke inte fungerar på internationella marknader och därmed utvecklades nya produkter under ett nytt globalt varumärke. Lapuan Kankurit för sin del är något av ett traditionellt finskt varumärke med ett namn som kan anses vara knepigt för en som inte kan finska. Lapuan Kankurit undersökte alternativ för en ombranding inför internationalisering men bestämde sig för att behålla det traditionella finskspråkiga namnet. Beslutet har visat sig vara rätt och varumärket fungerar bra även på internationella marknader. More Joy är det enda av de fem företag som gick igenom en total ombranding inför internationaliseringen. Enligt de erfarenheter som More Joy hann få av det gamla namnet (Kuitukuu) på internationella marknader, var det klart att företaget behöver ett internationellt varumärke. Det är upp till läsaren att bestämma om, namnet Kuitukuu är svårare än Lapuan Kankurit. I varje fall är More Joy väldigt nöjd över beslutet att investera i ombrandingen och liksom med Lapuan Kankurit har beslutet lett till framgång på internationella marknader. Muurla och Lapuan Kankurit har en relativt liknande bakgrund när det kommer till varumärket. Det som skiljer Muurla från de andra företagen i avhandlingen är sättet som Muurla har expanderat på internationella marknader. Muurla har alltid gått in på och vuxit på nya marknader med varumärket Mumin i spetsen. Detta är något som definitivt kunde kopplas ihop med varumärkesallians (se kap. 2.1.4), som är ett ypperligt sätt att lyfta fram sitt varumärke. Det femte varumärket Taiga Chocolate representerar något som är närmast ”born global” (Doole, et al., 2015) av de behandlade företagen. Även i Taigas fall fanns det i början ett finskt varumärke som man medvetet inte med våld förde ut på internationella marknader utan man skapade ett nytt varumärke specifikt för att bli globalt. I Taigas fall har man från början haft ett klart mål om

internationell framgång, och all utveckling av varumärket har gjorts med tanke på globala marknader.

5.4 Kopplingsfaktorer i positiva och negativa erfarenheter

Det finns både positiva och negativa erfarenheter av finska varumärken på globala marknader. Det som kopplar ihop de positiva erfarenheterna hos finsk språkiga varumärken är faktumet att företagen i fråga är relativt gamla. Både Muurla och Lapuan Kankurit har en lång historia och därmed kan tröskeln för en ombranding sägas vara betydligt högre än för ett nytt företag. Vid en ombranding kan man riskera att förlora hela varumärkeskapitalet (Muzellec & Lambkin, 2006). Detta kan i många fall kan vara avgörande för företag som drivit sin verksamhet i tiotals år. Det kan vara missvisande att jämföra Suomen Hoitolatukkus varumärke Iloiset Varpaat med exempelvis Muurla, då det ena representerar endast en produkt inom företaget och det andra är företagets hela identitet. Det är klart att då det handlar om att sätta hela verksamheten på spel är det inte samma som att sätta en produktlinje på spel. Fastän Suomen Hoitolatukkus erfarenheter talar för att finska varumärken inte alltid är anpassbara för internationella marknader, finns det ändå tydliga fördelar med sådana varumärken. Representanterna för flera av företagen nämnde att speciellt på asiatiska marknader är finska produkter väldigt eftertraktade och man associerar finska varumärken med viktiga aspekter som natur, hållbarhet och kvalitet. More Joy som har genomgått en lyckad ombranding har ändå fått feedback från dessa asiatiska marknader för att varumärket saknar element som ofta förknippas med finska varumärken såsom naturen.

Myllymäki nämnde i intervjun (2022) att finska företag i snitt är dåliga på att marknadsföra och skryta på sig själva. Hjelt berättar för sin del i intervjun (2022) att ett finskt varumärke fungerar på internationella marknader men det kräver mycket arbete och resurser. Utifrån dessa kommentarer och de positiva erfarenheter som företagen med finska varumärken har haft på internationella marknader, kan man dra vissa slutsatser med förbehållet att det finns branschrelaterade skillnader som inte identifieras i avhandlingen; finska (finskspråkiga, lokala) varumärken kan även fungera väldigt effektivt på globala marknader. Varumärken av denna typ kräver dock betydligt mer arbete och resurser. Ett lokalt finskt varumärke kan vara ett dåligt alternativ ifall man inte lyckas kommunicera budskapet till kunden. Ifall kunden inte förstår varumärket fungerar det med andra ord inte. Detta berör visserligen alla

varumärken oberoende ursprung men risken är betydligt större då man talar om utländska varumärken på nya marknader. Å andra sidan kan man med stöd av intervjuerna tolka det som att specifikt finska varumärken kan användas som en klar konkurrensfördel tack vare positiva associationer som konsumenterna på olika marknader har till Finland. I praktiken betyder detta att företagen bör jobba för att nå denna uppfattning på alla nya marknader. Företagen måste satsa på marknadsföringen och föra fram sin identitet och berättelse (Tarnovskaya & Bertilsson, 2017).

För att kolla noggrannare på ombranding inför internationalisering kan man kolla igen på intervjun med More Joy och Myllymäki. Ombrandingen av More Joy var klart lyckad, inte endast på basen av företagarens egna kommentarer men även på basen av att företaget har haft 12 lyckade verksamhetsår sedan ombrandingen. Förutom att verksamheten på hemmamarknaden har fortsatt tillväxten har även exporten vuxit till en betydande del av försäljningen. Ifall man igen jämför erfarenheter i intervjuerna kan man konstatera att de förslagna riskerna med ombranding (Muzellec & Lambkin, 2006) till faktum inte är signifikanta åtminstone på basen av denna provstorlek. Myllymäki (2022) berättade om de kommentarer som företaget fick efter ombrandingen. ”Företaget ser nu betydligt större ut än vad de i verkligheten är” (Myllymäki, 2022). I sin intervju nämnde Kujala (2022) att det centrala fokuset med varumärkesutveckling har alltid varit att skärpa och utveckla varumärket mot ett mer professionellt håll. Den finska termen som Kujala använde kunde fritt översättas som hemgjord, när han beskriver vad man försöker bli av med när man utvecklar ett starkt varumärke. Man kan argumentera för att ett företag som ser större ut än vad det i praktiken är kunde tolkas som ser mer professionellt ut eller ser ut att ha betydligt mer resurser än vad de i praktiken har. Målet med både ombranding som i More Joys fall och med konstant utveckling som Kujala (2022) pratar om, är att ge en professionell image till kunden. I de flesta fall kan en fortsatt utveckling av varumärket säkerställa att varumärket hålls aktuellt (de Chernatony, 1999) medan i vissa fall är det bäst att göra allting på nytt.

Startpunkten för företagen och varumärken har en fundamental roll i detta sammanhang. Då ett företag kan ha ett varumärke som utvecklades senast under 1970-talet och ett annat företag samt varumärket kan vara produkten av en sammanställning av en grupp professionella varumärkes utvecklare under 2020-talet. I varje fall är ombranding ett mer sannolikt alternativ för ett företag som redan är

etablerat och på grund av olika erfarenheter eller misslyckad utveckling, nu konstaterar att varumärket inte möjliggör internationell framgång. Val att göra en ombranding bör nödvändigtvis inte betyda att företaget har misslyckats i varumärkeshantering utan snarare har det att göra med förändringar i konsumentbeteendet och långsiktiga målsättningar. Fastän resultaten av intervjuerna i denna avhandling tyder på att ett finskt varumärke kan vara framgångsrikt på globala marknader, är det inte det alltid. Orsaker till att ett finskt varumärke misslyckas på globala marknader kan handla om bristfälliga resurser men även lika sannolikt kan det handla om dålig tur i namnval. Det gemensamma med de flesta misslyckade varumärken är i varje fall att internationaliseringen saknades i framtidsplanerna då företagen och varumärkena skapades.

5.5 Betydelsen av lokala och globala varumärken

På basen av kommentarerna av de företag som konstaterade att finska varumärken inte fungerar på internationella marknader, har företag som från början haft en klar målsättning över internationell tillväxt en fördel i framgång av varumärket på internationella marknader. Däremot har de företag som kvarstår med sina finska varumärken bevisat att en plan över internationalisering inte alls är avgörande, utan hårt arbete och satsning på det existerande varumärket kan vändas till en fördel. I detta skede är det klart att oavsett namn och språk kan varumärket vara framgångsrikt på de flesta marknader. Lindberg-Repo nämner i intervjun med Taiga Chocolate (2022) att ett finskt varumärke fungerar på globala marknader ifall varumärket är rätt utvecklat. Eftersom språkliga aspekter inte är ett hinder för varumärkets framgång måste det finnas andra faktorer som avgör varumärkets potential på globala marknader. De äldre varumärkena i denna avhandling var Muurla och Lapuan Kankurit. Båda är väldigt traditionella finska varumärken med framgång i exporten. Med syftet för att förstå vad som har varit avgörande i framgången av dessa två varumärken, kan man jämföra aspekter som på basen av intervjuerna och bekantning med varumärket är i nyckelroll.

Berättelser: Varje företag har en unik historia och därmed berättelse. För flera företag reflekterar denna berättelse rakt till hur företaget och varumärket ser ut idag. Berättelser stimulerar människors fantasier och syn på omgivningen. Med hjälp av dessa berättelser kan företag för det första skapa kundförhållanden och sedan hjälpa överföra kunskap samt skapa uppmärksamhet (Mossberg & Nissen Johansen, 2006).

Eftersom de flesta branscher är oerhört konkurrerade är företagen i stort behov att skapa meningsfulla kundförhållanden för att vinna kunden och skapa långvariga relationer. De tidigare nämnda aspekterna: natur, kvalitet och hållbarhet som associeras med finska varumärken speciellt i Asien ger en ypperlig möjlighet för varumärkena att bevara. Både Lapuan Kankurit och Muurla nämnde i intervjun om dessa aspekter och att de är i stor roll i vilken riktning företagen drivs. Förutom gröna värden har båda företagen berättelser i en stor roll av varumärket. Som Hjelt nämnde (2022) i intervjun, ville de hålla kvar namnet eftersom det är en fundamental del i vem de är. Kunder är intresserade i namnet och varje gång som någon vill fråga om namnet måste man ta det som en ypperlig möjlighet för marknadskommunikation. I Muurlas fall kan man även tala om att de har en färdig känd berättelse i Mumin som nu kan kopplas ihop med deras eget varumärke. Mumin i detta fall är ett väldigt effektivt sätt att väcka känslor hos kunden (Mossberg & Nissen Johansen, 2006). Detta är ett verktyg som endast få varumärken kan använda sig av och det är en betydande fördel för Muurla.

Strategi: Fastän verksamheten för både Muurla och Lapuan Kankurit har rötterna i en tid var internationalisering inte har varit relevant alternativ, är en tydlig strategi något som är sammanbindande i bådas framgång. Muurla har en unik strategi bland företagen i denna avhandling då de har ett globalt starkt och känt varumärke Mumin som drivkraft på nya marknader. Fastän man kan anse att Mumin öppnar dörrarna på ett väldigt effektivt sätt har Muurla klar strategi över hur de hämtar in sina egna produkter på nya marknaderna. Även i Muurlas fall är det egna varumärket något som de har måsta arbeta med men som konstaterades i resultaten, är Moomin by Muurla ett effektivt sätt öka varumärkets synlighet. Hjelt (2022) nämnde för sin del att internationalisering var ett klart mål för företaget då de tog över verksamheten i generationsväxlingen. Fastän resurserna inte räckte till att göra det flesta som planerades, anser Hjelt att en strategi som visar riktningen är oerhört viktig.

5.6 Sammandrag

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att på basen av dessa data, har varumärket en viktig roll även hos många små och medelstora företag i Finland. Berthon, et al.:s (2008) argument om att varumärken har en mindre viktigt roll för företag i denna kategori kan anses vara föråldrad. I stället för att i varje fall total vända ryggen för denna tanke anser jag att varumärkets roll har förstärkts i ögonen av många små och

medelstora företag snarare än att varumärket plötsligt skulle vara det mest fokuserade elementet i företagen. På basen av intervjuerna finns de samma restriktionerna hos små och medelstora företag kvar som Berthon, et al. (2008) talar om. Företag i denna kategori har mindre resurser och även i denna avhandling har respondenterna kommenterat att de har gjort planer som inte direkt kan utföras på grund av resurserna inte räcker till. Muzellec och Lambkin (2006) skriver om de risker som ombranding hämtar med sig och fastän ett av de intervjuade företagen i denna avhandling har genomgått en ombranding, kan man klart se hur det inte är det mest eftertraktade lösningen för att växa internationellt.

Företag i denna avhandling och överlag små och medelstora företag i Finland står för liknande utmaningar. Företagen har varumärken som är skapade under en tid då internationaliseringen inte var ett relevant alternativ. I flera fall som exempelvis Lapuan Kankurit och Suomen Hoitolatukku har internationaliseringen blivit aktuell först efter en generationesväxling. Båda företagen och andra som är i likadan situation är då fram för att göra val med varumärket. På basen av resultaten föreslår jag att det finns två eller tre alternativ. Ett är ombranding var man riskerar att förlora existerande kundbas och samtidigt troligen måste investera betydligt med resurser (Muzellec & Lambkin, 2006). Det andra alternativet är att jobba hårt med det existerande varumärket och försöka vända de hot och utmaningar som ett finskt varumärke har, till möjlighet och fördel. Det tredje alternativet är det mest ineffektiva men som kunde anses gå hand i hand med Berthon, et al.:s (2008) argument. Ifall ett företag har knappt med resurser kan de eventuellt välja att inte fokusera på varumärket över huvudtaget. Varför jag anser att detta är det mest oeffektiva alternativet, motiverar jag med att varkendera av de två framgångsrika metoderna som presenterades i intervjuerna (ombranding och utveckling samt promotion av det existerande varumärket) görs i detta fall. På basen av litteraturen och intervjuerna i denna avhandling är det väldigt osannolikt att ett varumärke kan nå framgång ifall ett företag väljer att inte sätta resurser på utvecklingen.

På basen av intervjuerna finns det fördelar med både lokala och globala varumärken. Enligt Keller och Swaminathan (2022) har globala varumärken flera fördelar på grund av att de är anpassbara till flera marknader. Kellers och Swaminathans argument baserar sig på antagandet om att företag med lokala varumärken har enskilda varumärken för varje marknad. Bland de företag som behandlades i denna avhandling är Suomen Hoitolatukku det enda företaget som har flera varumärken och

även varumärken som används primärt endast i Finland. Kujala (2022) berättade i intervjun att han på basen av de erfarenheter som hantering av flera varumärken har hämtat med sig, skulle föredra endast ett varumärke. Som skillnad till Kellers och Swaminathans argument är det vanligare för finska små och medelstora företag att ha endast ett varumärke, vare det sedan lokalt eller globalt. På basen av intervjuerna stämmer Kellers och Swaminathans argument över att ett globalt varumärke är ett bättre alternativ ifall det andra alternativet är att hantera flera lokala varumärken (Keller & Swaminathan, 2020). De erfarenheter som behandlas i avhandlingen visar ändå att (ett) lokalt varumärke kan i vissa fall även vara ett bättre alternativ än ett globalt om företaget lyckas med varumärkesmedvetenheten.

6 Avslutande diskussion

På basen litteraturen som användes i avhandlingen samt de diskussioner som genomfördes vid intervjuerna av de fem finska små och medelstora företag kan ja dra de slutsatser att varumärkets roll växer hos företag i alla storlekar. Förutom att de flesta marknader i dag är väldigt globala tack vare samhällets anslutning till internet, har företagen förstått att varumärket är en fundamental del av konkurrenskraften. Detta har lett till en klart bättre förståelse för varumärkeshantering bland små och medelstora företag, jämfört med vad litteratur som användes i avhandlingen föreslår. Även i denna avhandling kunde jag bevittna väldigt olika erfarenheter vad som kommer till varumärkets väg igenom internationaliseringsprocesser. Detta tyder på att en större mängd respondenter med hög sannolikhet skulle ha lett till även fler olika erfarenheter. Litteraturen som behandlades i avhandlingen var främst engelskspråkigt och skriven av forskare vars fokus inte var på specifikt finska eller nordiska varumärken. När man jämför litteraturens syn på lokala varumärken, skiljer den relativt mycket ur de erfarenheter som företagen delat med sig.

Enligt resultaten i forskningen anser jag att finska små och medelstora företag alltid måste utveckla deras varumärken vid internationalisering. Undantag kan vara de företag som från början är ”born globals”. Vad utvecklingen innebär och mängden arbete, kan variera från fall till fall. Vissa företag måste göra en ombranding, någon kan ha färdigt ett engelskt namn och därmed kan det största arbetet handla om att hitta rätta kanaler medan för andra kan det handla om stora insatser i kommunikationen för att nå kunderna på grund av ett finskt varumärke. På basen av intervjuerna är det svårt att avgöra ifall lokalt eller globalt varumärke är bättre i längden eftersom som båda har väldigt starka fördelar. Företagen i avhandlingen har bevisat att långsiktigt arbete med lokala varumärken kan vända utmaningarna till konkurrensfördelar. Detta arbete kräver i varje fall mycket resurser som kunde sparas ifall man har ett globalt varumärke. Jag kommer till den slutsatsen att det inte finns ett alternativ som skulle vara det bästa för alla eftersom marknaderna och företagen är så olika. Det som enar alla framgångsrika varumärken är hårt arbete och tydliga strategier.

Finländska varumärken är väldigt eftertraktade på marknader runt i världen. Speciellt på asiatiska marknader anser flera av företagen att ursprunget är en klar fördel. Finska företag lägger mycket fokus på miljö och hållbarhetsfrågor som i en allt växande mängd intresserar konsumenter i Finland och runt hela världen. Företag som lyckas kommunicera deras berättelse och värden till kunderna har starka varumärken och på basen av intervjuerna blir finska företag allt bättre på att föra fram sitt budskap. Varumärkeshantering bland finska små och medelstora företag är inte längre en nyhet och företagen blir allt bättre på det. För sin del är samarbete mellan olika företag och organisationer som Business Finland ett fenomen som jag anser vara något som man inte tidigare har gjort. Dessa samarbeten och workshoppar möjliggör att värdefull kunskap och erfarenheter delas med kolleger runt i landet. Tillsammans med andra har detta och förhoppningsvis i framtiden fortsätter detta att öka på nivån av finska företag och deras varumärken.

6.1 Forskningsfrågor och syftesåterkoppling

Syftet med denna studie var att få en inblick i hur finska små och medelstora företag har klarat sig på internationella marknader med ursprungligen finska varumärken. Målet var att få svar på frågor som hur internationaliseringen har påverkat varumärket och har företagen varit tvungna att utveckla deras varumärken för att kunna få bättre resultat på internationella marknader. På basen av syftet formades fyra forskningsfrågor som styrde avhandlingen.

Hur har finska små och medelstora företag utvecklat sina varumärken med syfte för att anpassa sig för internationella marknader?

I analysen konstaterades att varje företag har unika motiv, bakgrund och metod för internationalisering. I varje fall kan man konstatera att alla varumärken som betraktas som finskt måste utvecklas på ett sätt eller annat innan man kan förvänta sig framgång på internationella marknader. Företagen som behandlas i avhandlingen har gott igenom en internationalisering och var enda av dem har utvecklat sitt varumärke. Företagen och deras erfarenheter bevisar också att utvecklingen inte alltid betyder ombranding. I forskningsfrågan talas det om att anpassa sig för internationella marknader. Man kunde även argumentera för att anpassning inte är nödvändigt för alla, utan hårt och långsiktigt arbete för att nå medvetenhet på nya marknader kan vara det man bör sträva efter.

Hurdana strategier har finska små och medelstora företag haft för utveckling/ombranding innan internationalisering?

Starka varumärken kan vara ett av de ledande motiven för internationalisering (Hånell, et al., 2020). På basen av intervjuerna är ett av de vanligaste motiven för att finska små och medelstora företag strävar efter internationell tillväxt, för liten hemma marknad. Flera av företagen är även relativt gamla och i fall som behandlades i avhandlingen kan nuvarande ledningen vara exempelvis andra generationen som styr. I sådana fall är det vanligt att internationalisering inte har varit relevant fråga då företaget och varumärket skapades. När internationaliseringen sedan i ett senare skede har blivit relevant, kräver det mycket planering för att kunna framgångsrikt gå in på nya marknader. Enligt intervjuerna är svaret på forskningsfrågan i varje fall delad. En del av företagen var klara om hur de kommer att arbeta för att möjliggöra framgång med finskt varumärke, medan en annan del började med internationaliseringen med försiktiga tag och snabbt märkte att varumärket inte fungerar. Sammanfattningsvis kan man säga att en del av företagen gjorde mer undersökning och strategier innan internationaliseringen medan de andra gjorde förändringar på basen mindre lyckade erfarenheter.

Är ombranding inför internationalisering, ett relevant alternativ och varför?

I avhandlingen diskuterades eventuella hot som ombranding hämtar med sig vid olika tillfällen. Enligt Muzellec och Lambkin (2006) kan ombranding leda till att man förlorar sin existerande kundbas medan de Chernatony och McDonald (1998) samt Keller och Swaminathan (2020) talar för att ombranding i flera situationer kan vara det klokaste valet. Ur litteraturens synvinkel är största hotet för ombrandingen som sagt att förlora sin existerande kundbas. För små och medelstora företag i Finland var ett av de vanligaste motiven för internationell tillväxt att hemma marknaden (existerande kundbas) inte är tillräckligt stor. de Chernatony och McDonald (1998) nämner att ombranding alltid är ett bättre alternativ än att låta verksamheten dö ut. I detta fall kan man argumentera för att ifall en marknad är för liten för att ett företag kan utvecklas, kan ombrandingen vara ett lönsamt alternativ. De praktiska erfarenheterna i avhandlingen talar också emot hoten eftersom den feedback som More Joy fick av existerande kundbas var för det mesta positiv. Förutom positiva resultat på hemmamarknaden, växte More Joys verksamhet

signifikant på internationella marknader. På basen av dessa observationer ur företagens erfarenheter och de argument i litteraturen som talar för ombranding, kan man konstatera att ombranding kan vara ett relevant alternativ vid internationalisering. Jag anser i varje fall att det är viktigt för varje företag att förstå vilken väg som är bäst för just deras varumärke. Ombranding är inget som jag anser vara ett primärt alternativ för alla företag som går igenom internationaliseringen men för flera kan det vara det enda alternativet.

Hurudana satsningar på varumärkesutveckling verkar bäst stöda små och medelstora företags internationalisering??

Det viktiga med varumärkesutveckling in för internationalisering är att först förstå sitt eget varumärke och den nya marknaden. För vissa varumärken kan utvecklingen handla om visuella element eller eventuellt ombranding men för andra kan det handla om att säkerställa att konsumenterna på nya marknader förstår varumärket och dess budskap. Alla varumärken bör inte vara engelskspråkiga men kunden måste förstå varumärket fastän namnet i sig inte skulle säga något. På basen av intervjuerna är en marknadsundersökning eller exempelvis workshop med andra företag som har erfarenhet på den nya marknaden väldigt viktig. På flera marknader är samarbetspartner bland de viktigaste elementen i lyckad internationalisering. Desto mer man vet om kulturen och sätten på marknaden, desto lättare kan man göra viktiga val. I flesta situationer är de viktigaste insatserna i varumärkesutvecklingen vid internationalisering att förstå den nya marknaden och anpassa sin kommunikation. Målet med varumärken är att kommunicera sin identitet till kunden som väljer att köpa produkten av det specifika varumärket (Aaker & Joachimsthaler, 2000).

6.2 Kritisk utvärdering

Litteraturen som användes i avhandlingen behandlar relevanta teman för avhandlingens syfte. Litteraturen om varumärken och små och medelstora företag är trovärdig dock kan man argumentera om litteraturens anpassbarhet för finska små och medelstora företag. Speciellt aspekter om språk och kultur är svåra att jämföra och flera av forskningarna som användes som referens, beaktar inte dessa aspekter överhuvudtaget. Teorierna som presenterades i litteraturen är i varje fall relevanta eftersom karaktärerna av små och medelstora företag runt världen är de samma fastän

språket skulle variera. Med hjälp av kritisk jämförelse till de praktiska erfarenheterna i empiriska delen kan man dra slutsatser om vilka unika egenskaper hos finska varumärken är jämförbara med litteraturen och vilka inte. Genom avhandlingens gång diskuterade jag kritiskt över vissa avsnitt som i varje fall är viktiga att presenteras eftersom flera teman inte överhuvudtaget har forskats ur ett finskt perspektiv.

Antalet respondenter i empiriska delen anser jag vara tillräcklig men på basen av de varierande svaren mellan företagen kan man förvänta sig att vidare forskning med större antal respondenter kunde ge tilläggsvärde. Resultaten i forskningen var i varje fall så klar att erfarenheterna inte var i strid med varandra. Detta ökar sannolikheten av att de praktiska erfarenheterna som presenterades är användbara även i större skala. Ifall en forskning i framtiden skulle göras med samma ram, anser jag att resultaten är replikbara. Extern validitet beskriver hur resultaten i forskningen kan generaliseras ytterom den specifika forskningen. Denna aspekt diskuterades även tidigare i avhandlingen eftersom det kan vara svårt att motivera ett resultat som baserar sig på erfarenheter av en väldigt liten del av alla finska små och medelstora företag. Enligt Bryman & Bell (2019) är det väldigt viktigt att lägga stort fokus på val av företagen för att möjliggöra ett så generaliserbart resultat som möjligt.

6.3 Fortsatt forskning

Varumärken i samband med små och medelstora företag är ett ämne som jag anser vara väldigt underforskat. I en stor del av den behandlade litteraturen förklaras det relativt orepresenterade forskningsområdet med att varumärkeshantering speciellt hos små och medelstora företag är så nytt. Det är dock noterbart att en del av den behandlade litteraturen är över tio år gammalt vilket kan påverka perspektivet av det ”relativt nya”. Jag argumenterar för att varumärken i dagens läge är väldigt viktiga för de flesta företagen och att under de senaste tio åren har attityder och kunskaper utvecklats signifikant.

Som tidigare konstaterades, finns det väldigt begränsat med forskning som skulle ha en vinkel ur finsk eller nordisk perspektiv. Språket är i betydande roll hos finska små och medelstora företag och därmed anser jag att de inte är direkt jämförbara med de lokala varumärken som behandlas i litteraturen. På basen av intervjuerna är nordiska varumärken väldigt eftertraktade i Asien vilket vidare talar för att en speciell vinkel på forskning ur nordisk perspektiv kan leda till intressanta resultat. Fastän jag anser att

antalet respondenter i denna avhandling var tillräcklig kan vidare forskning och därmed ett större antal respondenter samt erfarenheter ge en djupare inblick i vad som gör vissa finska varumärken så attraktiva medan andra inte når samma framgång.

Källor

- Aaker, D. A., 1991. *Managing Brand Equity*. s.l.:The Free Press.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E., 2000. *Brand leadership*. New York: The Free Press.
- Ahonen, M., 2008. *Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework*. Wroxton, In Proceedings of the Conference on Corporate Communication, pp. 31-38.
- Berger, J. A. & Heath, C., 2007. Where Consumers Diverge from Others: Identity Signaling and Product Domains. *Journal of Consumer Research*, 34(2), pp. 121-134.
- Berthon, P., Ewing, M. T. & Napoli, J., 2008. Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 27-45.
- Bryman, A. & Bell, E., 2019. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 ed. s.l.:Liber.
- Chernatony, L. d. & McDonald, M., 1998. *Creating powerful brands*. 2 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L., 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), pp. 157-179.
- de Chernatony, L., 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), pp. 157-179.
- de Chernatony, L. & McDonald, M., 1998. *Creating powerful brands*. 2 ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Doole, I., Lowe, R. & Kenyon, A., 2015. *International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation*. 7 ed. Hampshire: Cengage learning.
- Gillian Horan, O'Dwyer, M. & Tiernan, S., 2011. Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 25(2), pp. 114-121.
- Guimarães, L. G. d. A., Blanchet, P. & Cimon, Y., 2021. Collaboration among Small and Medium-Sized Enterprises as Part of Internationalization: A Systematic Review. *Administrative Sciences*, 11(4).
- Gustafsson, J., 2017. *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*, Halmstad: s.n.
- Guzman, F., 2005. A brand building literature review. *The ICFAI Journal of Brand Management*, 2(3), pp. 30-48.
- Heino, H., 2022. *Haastattelu* [Interview] (8 11 2022).
- Hjelt, J., 2022. *Intervju* [Interview] (31 10 2022).
- Hotten, R., 2015. Volkswagen: The scandal explained. *BBC news*, 10 December.

- Hånell, S. M., Nordman, E. R., Tolstoy, D. & Özbek, N., 2020. "It's a new game out there": e-commerce in internationalising retail SMEs. *International Marketing Review*, 37(3), pp. 515-531.
- Inskip, I., 2004. Corporate branding for small to medium-sized businesses – a missed opportunity or an indulgence?. *Journal of Brand Management*, 11(4), pp. 358-365.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F., 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of International Management Studies*, 12(3), pp. 36-64.
- Keller, K. L. & Swaminathan, V., 2020. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. 5 ed. London: Pearson Education Limited.
- Kohlbacher, F., 2006. The use of qualitative content analysis in case study research. *Forum: Qualitative Social Research*, 7(1).
- Krake, F. B., 2005. Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 228-238.
- Kujala, H., 2022. *Intervju* [Interview] (25 20 2022).
- Lindberg-Repo, K., 2022. *Haastattelu* [Interview] (10 11 2022).
- Lin, L., 2010. The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: an empirical study of toys and video games buyers. *Journal of product & brand management*, 19(1), pp. 4-17.
- Madsen, T. K. & Servais, P., 2017. The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International Business*, pp. 421-443.
- Majláth, M., 2016. *How does greenwashing effect the firm, the industry and the society- The case of the VW emission scandal..* Budapest, Óbuda University, pp. 111-126.
- Marschan-Piekkari, R., Denice, W. & Lawrence, W., 1999. Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), pp. 377-390.
- More Joy, 2022. *morejoy.fi/company*. [Online]
Available at: <https://morejoy.fi/company/>
[Accessed 7 11 2022].
- Mossberg, L. & Nissen Johansen, E., 2006. *Storytelling, Marknadsföring i upplevelseindustrin*. 1:5 ed. Lund: Studentlitteratur.
- Mudambi, S., 2002. Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), pp. 525-533.
- Mudambi, S. M., Doyle, P. & Wong, V., 1997. An exploration of branding in industrial markets. *Industrial marketing management*, 26(5), pp. 433-446.
- Muzellec, L. & Lambkin, M., 2006. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. *European journal of marketing*, 40(7/8), pp. 803-824.
- Myllymäki, S., 2022. *Haastattelu* [Interview] (7 11 2022).
- Noor, K. B., 2008. Case Study: A Strategic Research Methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), pp. 1602-1604.

- O'Reilly, D., 2005. Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), pp. 573-588.
- Pauwels, P. & Matthyssen, P., 2004. The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business. In: *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. s.l.:Edward Elgar Publishing.
- Rashid, Y. et al., 2019. Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International journal of qualitative methods*, 18(1-13).
- Ratten, V., 2007. Internationalisation of SMEs: European comparative studies. *International journal of entrepreneurship and small business*, 4(3), pp. 361-379.
- Ruekert, R. W. & Rao, a. A., 1994. Brand alliances as signals of product quality. *Sloan management review*, 36(1), pp. 87-97.
- Spence, M. & Hamzaoui Essoussi, L., 2010. SME brand building and management: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 44(7), pp. 1037-1054.
- Strizhakova, Y. & Coulter, R. A., 2015. Drivers of Local Relative to Global Brand Purchases. *Journal of International Marketing*, 23(1), pp. 1-22.
- Svensson, G. & Ahrne, P., 2015. *Handbok i kvalitativa metoder*. 2 ed. Stockholm: Liber.
- TAIGA Chocolate, 2022. *responsible-sustainable-chocolate-delights*. [Online] Available at: <https://taigachocolate.com/fi/pages/responsible-sustainable-chocolate-delights> [Accessed 10 11 2022].
- Tarnovskaya, V. & Bertilsson, J., 2017. *Brand Theories*. Lund: Studentlitteratur.
- Tevi, A. & Olutayo, O., 2013. Understanding corporate re-branding: an evolution theory perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 5(3).
- Urde, M., 2013. The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), pp. 742-761.
- Vallaster, C. & Rode, V., 2005. Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs. *Corporate Reputation Review*, 8(2), pp. 121-135.
- Washburn, J. H., Till, B. D. & Priluck, R., 2004. Brand alliance and customer-based brand-equity effects. *Psychology & Marketing*, 21(7), pp. 487-508.
- Yang, Y., 2010. The construction of brand culture based on corporate culture. *International Journal of Business and Management*, 5(4), p. 223.
- Yin, R. K., 1994. Applications of case study research. In: *Applications of case study research*. California: Sage publication, pp. 33-35.
- Zhang, S. & Schmitt, B. H., 2001. reating local brands in multilingual international markets. *Journal of marketing research* 38.3 (2001): 313-325., 38(3), pp. 313-325.
- Özsomer, A., 2012. The Interplay Between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness. *Journal of International Marketing*, 20(2), pp. 72-95.

Bild 1 Komponenterna av varumärkesidentitet (De Chernatony, 1999) s. 166	12
Bild 2 Lidl skor.....	20
https://www.iltalehti.fi/streetstyle/a/e4f9225c-06ae-4f83-94f2-31c2968d804e#gallery	
Bild 3 Fazer Dumle munktröja	20
https://fi.fazer.com/collections/fanituotteet/products/dumle-huppari	
Bild 4 Logotyp Suomen Hoitolatukku, Iloiset Varpaat och Scandinavian Skin Candy	40
www.facebook.com/iloisetvarpaat , www.facebook.com/skincandyfamily & www.hoitolatukku.fi	
Bild 5 Logotyp Lapuan Kankurit.....	41
www.facebook.com/lapuankankurit	
Bild 6 Logotyp More Joy	41
www.facebook.com/morejoytextiles	
Bild 7 Logotyp Muurla och Moomin by Muurla.....	42
www.facebook.com/muurla & media.moominproducts.com/Moomin-by-Muurla	
Bild 8 Logotyp TAIGA Chocolate	43
www.facebook.com/taigachocolate	
Figur 1 Stegen i en fallstudie (Noor, 2008).....	30

Haastattelu

Pro gradu -tutkimus

Åbo Akademi

Petri Vikman

Yritys ja edustaja:

Nimi ja rooli:

Yritys:

Millainen historia sinulla on yrityksessä?

Taustaa:

Milloin yritys on perustettu? Oliko taustalla jokin edellinen yritys/organisaatio vai oliko toiminta täysin uusi?

Mistä nimi tulee? (onko tiedossa ollut muita vaihtoehtoja?)

Onko kansainvälistyminen ollut suunnitelmissa alusta asti? Jos ei niin koska tullut aiheelliseksi ja miksi?

Visio ja missio?

Brändi:

Mikä on yrityksenne / oma näkemyksenne brändin roolista markkinoilla, joilla teillä on toimintaa?

Onko yrityksen brändin kanssa tehty tietoista kehitystyötä alkuaikoina? Mitä?

Sanoisitteko että brändinne on kotimainen tai kansainvälinen? Onko tämän suhteen tehty strategisia linjauksia?

Tehtiinkö brändin suhteen muutoksia ennen kansainvälistymistä? / kansainvälistymistä varten? Mitä?

Bilaga 1 Intervjuguide

Oliko muutoksista konkreettista hyötyä? / mikäli ei muutoksia tehty, onko tästä havaittu hyötyjä tai haittoja?

Onko brändin suhteen koskaan ilmennyt haasteita koti- tai kansainvälisillä markkinoilla?
Esimerkiksi nimen tai logon johdosta?

Oletteko kokeneet, että **kotimaisesta** / **kansainvälisestä** brändistä on ollut kilpailullista etua? Miten?

Muuta lisättävää: