



CHALMERS

Strategiskt varumärkesbyggande och partnerskap som drivkraft för långsiktigt värdeskapande

En flerfallsstudie av svenska fotbollsklubbar

Kandidatarbete inom Industriell ekonomi

SARA ARONSSON
HANNES BERTLAND
SIMON GILLMOR

FERHAT BICER
FABIAN BJÖRKQVIST
DANAELA RUIZ

**INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR ENTREPRENEURSHIP AND STRATEGY**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2026
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX18-VT26-03

Strategiskt varumärkesbyggande och partnerskap som drivkraft för långsiktigt värdeskapande

En flerfallsstudie av svenska fotbollsklubbar

Strategic brand building and partnership strategies for long-term value creation

A multiple case study of Swedish football clubs

SARA ARONSSON
HANNES BERTLAND
SIMON GILLMOR

FERHAT BICER
FABIAN BJÖRKQVIST
DANAELA RUIZ

Strategiskt varumärkesbyggande och partnerskap som drivkraft för långsiktigt värdeskapande

En flerfallsstudie av svenska fotbollsklubbar

SARA ARONSSON	FERHAT BICER
HANNES BERTLAND	FABIAN BJÖRKQVIST
SIMON GILLMOR	DANAELA RUIZ

© SARA ARONSSON, 2026

© HANNES BERTLAND, 2026

© SIMON GILLMOR, 2026

© FERHAT BICER, 2026

© FABIAN BJÖRKQVIST, 2026

© DANAELA RUIZ, 2026

Kandidatarbete TEKX18-VT26-03

Teknikens ekonomi och organisation

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Sverige

Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2026

Gothenburg, Sweden 2026

Strategic brand building and partnership strategies for long-term value creation

A multiple case study of Swedish football clubs

SARA ARONSSON FERHAT BICER
HANNES BERTLAND FABIAN BJÖRKQVIST
SIMON GILLMOR DANAELA RUIZ

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

SUMMARY

Problem

Branding and partnerships are often treated as separate or short-term activities, despite prior research identifying them as important strategic resources. This creates a challenge regarding how these areas are integrated in practice to generate long-term value.

Aim

This study aims to analyze how brand management and partnership strategies are implemented in practice, as well as to examine how variations in strategic approaches relate to organizations' ability to create long-term value.

Theoretical framework

The analysis was based on a theory-driven analytical framework consisting of four dimensions: brand strategy, partnership strategy, coordination between brand and partnerships, and long-term value creation.

Method

To investigate this, a qualitative multiple case study was conducted involving three Swedish elite football clubs. Empirical data were collected mainly through semi-structured interviews with individuals in strategic roles within marketing and partnership functions.

Results and Implications

The findings show that all studied organizations actively engage in both branding and partnership activities. However, their approaches differ in terms of structure, long-term orientation, selectivity, and degree of integration. A key conclusion is that the differences are not primarily about whether these areas are prioritized, but rather how coherently and consciously the work is carried out. Organizations with a higher degree of integration

between brand and partnerships appear better positioned to create stable and long-term value, for example through stronger relationships, clearer brand associations, and increased organizational predictability.

Furthermore, the study indicates that long-term value creation is rarely explicitly defined within organizations. Instead, it emerges through factors such as relational continuity, network effects, and perceived attractiveness. The study thus contributes to a deeper understanding of how brand and partnership strategies can be integrated as strategic resources, and how this interplay relates to organizations' ability to create value over time.

The report is written in Swedish.

Keywords: partnership, sponsorship, strategic work, brand equity, long-term value creation

Sammanfattning

Problem

Varumärkesbyggande och partnerskap behandlas ofta som separata eller kortsiktiga aktiviteter, trots att tidigare forskning framhåller dem som betydelsefulla strategiska resurser. Detta skapar en problematik kring hur dessa områden i praktiken integreras och används för att skapa långsiktigt värde.

Syfte

Denna studie syftar till att analysera hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas i praktiken, samt att undersöka hur variationer i strategiskt arbete relaterar till organisationers förmåga att skapa långsiktigt värde.

Teoretiskt ramverk

Analysen baserades på ett teoridrivet analytiskt ramverk bestående av fyra dimensioner: varumärkesstrategi, partnerskapsstrategi, samordning mellan varumärke och partnerskap samt långsiktigt värdeskapande.

Metod

För att undersöka detta genomfördes en kvalitativ flerfallsstudie av tre svenska elitfotbollsklubbar, där empirin huvudsakligen samlats in genom semistrukturerade intervjuer med personer i strategiska roller inom marknad och partnerskap.

Resultat och implikationer

Resultaten visar att samtliga studerade organisationer arbetar aktivt med både varumärke och partnerskap, men att arbetet skiljer sig åt i fråga om struktur, långsiktighet, selektivitet och grad av integration. En viktig slutsats är att skillnaderna inte främst handlar om huruvida dessa områden prioriteras, utan om hur sammanhållet och medvetet arbetet bedrivs.

Organisationer med en högre grad av integration mellan varumärke och partnerskap framstår som bättre positionerade att skapa stabila och långsiktiga värden, exempelvis genom starkare relationer, tydligare varumärkesassociationer och ökad organisatorisk förutsägbarhet. Vidare visar studien att långsiktigt värdeskapande sällan definieras explicit i organisationerna, utan snarare tar form genom faktorer såsom relationell kontinuitet, nätverkseffekter och upplevd attraktionskraft. Studien bidrar därmed till en fördjupad förståelse för hur varumärkes- och partnerskapsarbete kan integreras som strategiska resurser, samt hur detta samspel relaterar till organisationers möjligheter att skapa värde över tid.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE.....	3
1.3 PROBLEMANALYS	3
1.3.1 Huvudproblem.....	3
1.3.2 Delproblem 1 – Samordningen mellan varumärke och partnerskap.....	4
1.3.3 Delproblem 2 – Strategiskt eller opportunistiskt arbete.....	5
1.3.4 Delproblem 3 – Vad långsiktigt värde innebär i praktiken	5
1.3.5 Studiens problemstruktur	5
2. AVGRÄNSNINGAR	6
3. TEORETISKT RAMVERK	7
3.1 VARUMÄRKE.....	7
3.1.1 Vad är ett varumärke?	7
3.1.2 Brand Equity.....	7
3.1.3 Dimensioner av Brand Equity.....	7
3.1.4 Varumärkesassociationer och associationsvärde.....	9
3.2 STARKA VARUMÄRKEN OCH STRATEGISKT VARUMÄRKESBYGGANDE	10
3.2.1 Vad kännetecknar ett starkt varumärke?	10
3.2.2 Strategiska gap i varumärkesbyggande	10
3.2.3 Fördelar med ett starkt varumärke	11
3.3 STRATEGISKA PARTNERSKAP MELLAN ORGANISATIONER.....	11
3.3.1 Vad är ett partnerskap?	11
3.3.2 Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing	11
3.3.3 Varför organisationer ingår i partnerskap	12
3.3.4 Vad bidrar ett partnerskap till förutom den ekonomiska aspekten.....	12
3.3.5 Hur väljer man sin partner?	12
3.4 SPONSRING SOM STRATEGISKT VERKTYG	13
3.4.1 Vad är sponsring?.....	13
3.4.2 Sponsring som del av varumärkesstrategin	13
3.4.3 Sponsringens värde för den sponsrade parten.....	14
3.5 LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE.....	14

3.5.1 Långsiktigt värde som teoretiskt begrepp	14
3.5.2 Resursbaserat perspektiv på långsiktigt värde	15
3.5.3 Relationellt perspektiv på långsiktigt värde	15
3.5.4 Intressentperspektivet på långsiktigt värde	16
3.6 STRATEGISKT ARBETE	16
4. ANALYTISKT RAMVERK.....	18
5. METOD/GENOMFÖRANDE	22
5.1 FORSKNINGSANSATS OCH STUDIEDESIGN	22
5.2 LITTERATURSTUDIE OCH TEORETISKT RAMVERK	22
5.3 FLERFALLSTUDIE SOM METODVAL	23
5.4 DATAINSAMLING.....	24
5.5 URVAL OCH INTERVJUPERSONER.....	26
5.6 ANALYSMETOD	26
5.7 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET OCH BEGRÄNSNINGAR	27
5.8 ETIK	28
6. RESULTAT	30
6.1 VARUMÄRKESSTRATEGI.....	30
6.2 PARTNERSKAPSSTRATEGI.....	33
6.3 SAMORDNING MELLAN VARUMÄRKE OCH PARTNERSKAP	36
6.4 LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE.....	38
6.5 UTMANINGAR OCH UTVECKLINGSOMRÅDEN	40
7. DISKUSSION.....	43
7.1 INLEDANDE DISKUSSION.....	43
7.2 VARUMÄRKESSTRATEGI.....	44
7.3 PARTNERSKAPSSTRATEGI.....	45
7.4 SAMORDNING MELLAN VARUMÄRKE OCH PARTNERSKAP	48
7.5 LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE.....	49
7.6 UTMANINGAR OCH UTVECKLINGSOMRÅDEN	51
7.7 ÖVERFÖRBARHET	52
7.8 BIDRAG TILL LITTERATUREN	53
7.9 FRAMTIDA FORSKNING	55
7.10 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR OCH REFLEKTIONER	56

8. SLUTSATS	57
REFERENSER	

Förord

Ett särskilt tack riktas till Mats Janson anställd hos Varbergs BoIS, Henrik Svartborn anställd hos Örgryte IS samt Thomas Andersson anställd hos BK Häcken för att ni tog er tid att delta i intervjuer och bidrog med värdefulla reflektioner och erfarenheter.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Johanna Pregmark, för värdefull vägledning, konstruktiv återkoppling och kontinuerligt stöd genom hela arbetsprocessen. Ditt engagemang och dina insikter har varit mycket uppskattade och betydelsefulla för arbetet.

Tack!

1. Inledning

I detta avsnitt beskrivs bakgrunden till det som studien undersöker. Detta följs av studiens syfte och en problemanalys.

1.1 Bakgrund

I takt med att organisationer verkar i konkurrenspräglade marknader har varumärkesprofilering fått en allt mer central roll för deras långsiktiga framgång. Ett starkt varumärke kan bidra till igenkänning och lojalitet, men även påverka organisationers möjligheter att attrahera samarbetspartners och bygga hållbara relationer över tid (Aaker, 1991). Parallellt med denna utveckling har samarbeten med externa aktörer i allt större utsträckning kommit att utgöra ett centralt inslag i organisationers arbete för att stärka sin position, dela risker och tillsammans skapa värde.

Trots att både varumärkesbyggande och partnerskap ofta lyfts fram som viktiga områden, är det mindre tydligt hur dessa i praktiken tillämpas och används som delar av ett enat strategiskt arbete (Koronios et al., 2021). Källan lyfter att det i många organisationer finns en risk att varumärkesarbete och partnerskap behandlas som separata funktioner, vilket kan leda till att samarbeten främst får ett operativt eller kortsiktigt fokus, snarare än att bidra till långsiktigt värdeskapande. Detta återfinns även i tidigare forskning, där sponsring, som utgör en central del av många organisationers partnerskapsarbete, i stor utsträckning har studerats som ett taktiskt eller operativt verktyg snarare än som en integrerad del av organisationers övergripande strategi.

Inom den akademiska litteraturen kring *Brand Equity* beskrivs varumärken som strategiska tillgångar som över tid kan skapa värde genom exempelvis ökad attraktionskraft, igenkänning och förtroende hos externa aktörer (Aaker, 1991; Keller, 1993). Den så kallade *Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing* betonar betydelsen av förtroende och engagemang som centrala mekanismer för att skapa och upprätthålla långsiktiga relationer mellan organisationer (Morgan & Hunt, 1994). Även det resursbaserade perspektivet, *Resource-Based View (RBV)*, framhåller hur immateriella resurser såsom varumärken, relationer och nätverk kan utgöra grunden för hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991). Trots denna

etablerade teoretiska förståelse kvarstår dock en utmaning i hur dessa perspektiv kan integreras och omsättas i praktiskt strategiskt arbete för att skapa långsiktigt värde.

Problematiken kan bli särskilt framträdande i organisationer som är starkt beroende av externa samarbeten för sin ekonomiska stabilitet. I de sammanhangen finns en risk att partnerskap främst används som kortsiktiga intäktskällor, snarare än att betraktas som strategiska resurser som bidrar till varumärkesutveckling och långsiktig stabilitet. Hur organisationer i praktiken hanterar denna balans mellan kortsiktiga behov och långsiktigt strategiskt arbete är inte alltid tydligt, vilket aktualiserar frågor kring hur organisationer arbetar med att integrera varumärkesbyggande och partnerskap på ett strategiskt sätt.

Svensk elitfotboll utgör ett relevant och empiriskt intressant sammanhang för att studera denna problematik. Fotbollsklubbar kan i många avseenden analyseras ur ett varumärkesperspektiv, då de ofta präglas av stark igenkänning och ett betydande emotionellt engagemang från supportrar och andra intressenter. Samtidigt som organisationerna i olika avseenden förstås som beroende av externa samarbeten för sin ekonomiska stabilitet (BK Häcken, 2025; Örgryte IS, 2025; Varbergs BoIS, 2025). Organisationerna verkar i en miljö som präglas av osäkerhet, där sportsliga resultat, publikintäkter och kommersiella samarbeten samspelar. Partnerskap och sponsring utgör, enligt organisationernas årsredovisningar, ofta en central del av organisationernas intäktsbas, samtidigt som organisationerna förväntas balansera kommersiella intressen med arbetet att bevara och utveckla organisationens varumärke och värderingar, även om detta inte alltid är självklart i det praktiska arbetet. Detta gör svensk elitfotboll till ett relevant empiriskt sammanhang för att studera hur arbetssätt utformas och följs upp.

Samtidigt är de utmaningar som fotbollsklubbar står inför inte unika för idrottskontexten, även om organisationerna har vissa särdrag, såsom ett starkt emotionellt och ideellt inslag, kan liknande problematik antas återfinnas i andra branscher. Det gäller exempelvis inom upplevelse- och evenemangsindustrin, media- och underhållningsbranschen, samt där organisationer i hög grad är beroende av starka varumärken, sponsring och långsiktiga relationer med externa aktörer för att skapa stabilitet och värde över tid. Genom att studera hur svenska elitfotbollsklubbar arbetar strategiskt med varumärkesbyggande och partnerskap, samt relatera denna kunskap med teoretiska ramverk,

finns därmed en möjlighet att identifiera generella principer och arbetssätt som kan bidra till långsiktigt värdeskapande även i andra sammanhang.

Mot denna bakgrund framstår varumärkesbyggande, partnerskap och långsiktigt värdeskapande som centrala dimensioner att analysera. Varumärke och partnerskap kan förstås som immateriella resurser med potential att påverka organisationers konkurrenskraft, medan långsiktigt värdeskapande utgör det övergripande utfall som dessa aktiviteter förväntas bidra till (Barney, 1991). Tillsammans fångar dessa dimensioner både de strategiska aktiviteter organisationer genomför samt de effekter dessa förväntas generera över tid. Samtidigt finns det en begränsad förståelse för hur dessa dimensioner samverkar i praktiken. Genom att studera dessa tillsammans skapas därför förutsättningar att analysera hur strategiskt arbete utformas och hur detta relaterar till organisationens möjligheter att skapa värde över tid.

Sammantaget aktualiserar bakgrunden behovet av att undersöka hur varumärkesbyggande och partnerskap, som centrala strategiska resurser, integreras i organisationers arbete samt hur detta samspel relaterar till deras förmåga att skapa långsiktigt värde.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att analysera hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas i praktiken, samt att undersöka hur variationer i strategiskt arbete relaterar till organisationens förmåga att skapa långsiktigt värde.

1.3 Problemanalys

1.3.1 Huvudproblem

Många organisationer, däribland svenska elitfotbollsklubbar, är beroende av att både utveckla sitt varumärke och bygga hållbara relationer med externa aktörer för att skapa långsiktig stabilitet. Trots detta är det inte självklart hur varumärkesbyggande och partnerskap i praktiken kopplas samman som delar av ett gemensamt strategiskt arbete. Tidigare forskning lyfter fram varumärken som strategiska resurser som kan skapa värde över tid (Aaker, 1991;

Keller, 1993), samtidigt som relationer mellan organisationer betonas som centrala för långsiktigt samarbete och värdeskapande (Morgan & Hunt, 1994). I linje med det resursbaserade perspektivet kan dessa även förstås som immateriella resurser som bidrar till konkurrensfördelar (Barney, 1991). Samtidigt råder det fortfarande oklarhet kring hur dessa omsätts i praktiken och hur de tillsammans bidrar till långsiktigt värdeskapande.

Problemet handlar därmed inte enbart om huruvida organisationer arbetar med varumärke och partnerskap, utan om i vilken utsträckning detta arbete präglas av långsiktighet, målinriktning och samordning, eller om det snarare tar formen av ett mer opportunistiskt och reaktivt arbetssätt. Det är exempelvis otydligt om partnerskap systematiskt kopplas till organisationens varumärkesstrategi, eller om beslut i högre grad fattas utifrån kortsiktiga ekonomiska behov och situationsbundna möjligheter. Detta ligger i linje med forskning som visar att organisationer ofta prioriterar kortsiktiga utnyttjanden av befintliga möjligheter framför långsiktig utveckling (March, 1991). Detta aktualiserar ett övergripande problem kring hur organisationer i praktiken omvandlar arbete med varumärke och partnerskap till långsiktigt värdeskapande.

1.3.2 Delproblem 1 – Samordningen mellan varumärke och partnerskap

En central del av problematiken är hur varumärkesbyggande och partnerskap relateras till varandra i organisationernas praktiska arbete. Även om båda områdena för sig lyfts fram som strategiskt viktiga, är det inte självklart i vilken utsträckning de faktiskt samordnas (Barney, 1991; Morgan & Hunt, 1994). Det är därför relevant att undersöka om partnerskap används som ett verktyg för att stärka varumärket, eller om dessa aktiviteter snarare hanteras som separata funktioner med olika logiker och prioriteringar.

Samtidigt kan partnerskap i sig ha en direkt påverkan på organisationens varumärke, då samarbeten bidrar till att forma hur organisationen uppfattas av externa intressenter (Aaker, 1991; Cornwell et al., 2005). Detta aktualiserar frågan om i vilken utsträckning organisationer aktivt beaktar denna påverkan vid val och utformning av partnerskap, eller om sådana effekter i högre grad uppstår som en konsekvens av mer kortsiktiga eller oreflekterade beslut.

1.3.3 Delproblem 2 – Strategiskt eller opportunistiskt arbete

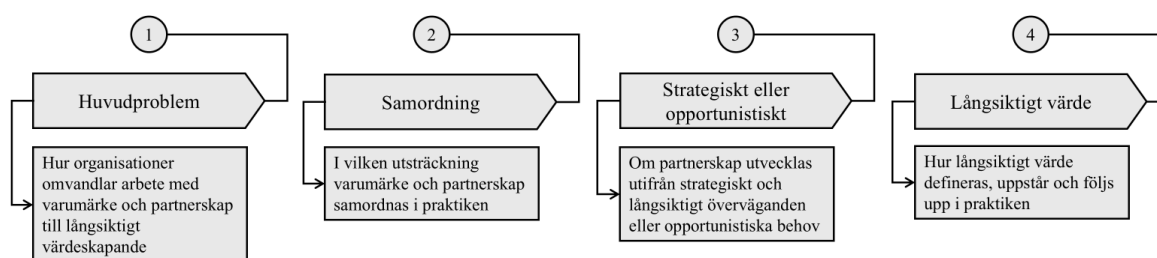
Vidare finns en oklarhet kring vilka faktorer som i praktiken väger tyngst när organisationer väljer och utvecklar partnerskap. Möjliga utgångspunkter kan exempelvis vara värdemässig överensstämmelse, lokal förankring, ekonomiska förutsättningar eller organisationens omedelbara behov (Varadarajan & Cunningham, 1995). Problemet grundar sig här i att det inte är självklart om partnerskap utvecklas utifrån en tydlig strategisk riktning, eller om de i högre grad präglas av opportunistiska och kortsiktiga överväganden (Mintzberg, 1978). Detta är särskilt relevant i kontexter där organisationer är ekonomiskt beroende av externa samarbeten, såsom sponsring, där kortsiktiga ekonomiska incitament riskerar att få en framträdande roll i beslutsfattandet (Cornwell & Maignan, 1998).

1.3.4 Delproblem 3 – Vad långsiktigt värde innebär i praktiken

Ytterligare en central problematik rör hur långsiktigt värdeskapande förstås och bedöms i praktiken. Även om ekonomiska effekter ofta är relativt enkla att identifiera på kort sikt, är det betydligt svårare att avgöra hur varumärkesrelaterade och relationella värden utvecklas över tid (Aaker, 1991; Morgan & Hunt, 1994). Samtidigt framstår det som underförstått att arbete med varumärke och partnerskap bidrar till värdeskapande, då dessa aktiviteter utgör centrala delar i många organisationers strategiska arbete (Barney, 1991). Däremot är det mindre tydligt hur detta värde konkret definieras, uppstår och följs upp i praktiken. Det är därför relevant att undersöka vilka typer av värde organisationer själva betraktar som centrala, hur dessa följs upp och i vilken utsträckning kvalitativa dimensioner beaktas vid sidan av mer direkt mätbara ekonomiska resultat.

1.3.5 Studiens problemstruktur

Figur 1 illustrerar studiens övergripande huvudproblem och de delproblem som identifierats genom problemanalysen.



Figur 1. Studiens problemstruktur.

Källa: Egen illustration.

2. Avgränsningar

Arbetet avgränsas till att endast omfatta svenska elitfotbollsklubbar på herrsidan. Detta val motiveras av att herrfotbollen i Sverige i dagsläget har störst kommersiell omfattning, högst ekonomisk exponering, samt längst etablerade strukturer för varumärkesarbete och partnerskap (Winell, Lundberg & Nilsson, 2025). Damfotboll inkluderas därför inte i denna studie, eftersom den generellt har lägre exponering och ett annat kommersiellt läge. Denna avgränsning skapar bättre förutsättningar för oss att studera strategiskt arbete med varumärke och partnerskap i en professionell och kommersiellt mogen miljö.

Vidare avgränsas studien till endast tre fotbollsklubbar. Ett begränsat antal möjliggör en djupgående kvalitativ analys av varje organisation och deras arbetssätt, snarare än en ytlig jämförelse av ett större urval. Urvalet syftar till att inkludera organisationer med varierande förutsättningar, exempelvis väletablerade organisationer från storstäder såväl som organisationer från mindre orter. Detta för att kunna fånga olika perspektiv inom samma kontext.

Datainsamlingen fokuserar uteslutande på intervjuer med personer som har marknads- och partnerskap ansvar inom organisationerna. Andra funktioner inom organisationerna inkluderas inte. Avgränsningen görs för att säkerställa att empirin är direkt kopplad till studiens syfte och teoretiska ramverk kring varumärkesbyggande och strategiska partnerskap. Studien utgår dessutom enbart från organisationernas eget perspektiv. Detta innebär att fokus ligger på hur fotbollsklubbarna själva arbetar med varumärkesbyggande och strategiska partnerskap. Perspektiv från externa aktörer, såsom sponsorer, samarbetspartners eller supportrar inkluderas inte i studien. Avgränsningen görs för att tydligt kunna analysera organisationernas interna strategier och arbetssätt utan att bredda studien till att omfatta flera olika intressentgrupper.

Fotboll används i studien som ett empiriskt studieobjekt för att skapa insikter som kan vara överförbara till andra branscher. Studien syftar därmed inte till att dra generella slutsatser om alla typer av organisationer, utan till att identifiera arbetssätt, principer och strategiskt förhållningssätt kring varumärke och partnerskap som även kan vara relevanta i andra sammanhang. Fotbollsklubbar utgör ett exempel på organisationer där varumärke, relationer och långsiktigt värdeskapande är centrala, vilket gör dem lämpliga som studieobjekt.

3. Teoretiskt Ramverk

3.1 Varumärke

3.1.1 Vad är ett varumärke?

Maurya och Mishra (2012) menar att varumärken är villkorade, juridiska och immateriella tillgångar för organisationer. Varumärken fungerar likt indikatorer på uppskattat värde som formas genom interaktioner och samspel med omvärlden. Ett varumärkes värde bestäms således endast av vad allmänheten anser att varumärket är värt.

3.1.2 Brand Equity

Aaker (1991) beskriver begreppet brand equity och de dimensioner som begreppet utgörs av: upplevd kvalitet, varumärkeskännedom, varumärkesassociationer och varumärkeslojalitet. Vidare definieras begreppet brand equity av Farquhar (1989) som det inkrementella mervärdet som ett varumärke tillför en produkt, där namn, design eller symbol är varianter på typer av varumärken. Själva mervärdet menas skilja sig åt beroende på tre olika perspektiv. Först lyfts företagsperspektivet, vilket avser den inkrementella ökningen av kassaflödet som kan genereras av en produkts association med ett varumärke. Vidare beskrivs försäljningsperspektivet, där värdet uppstår genom den genomslagskraft som varumärket skapar, exempelvis i form av strategisk produktplacering i butiker och ökad efterfrågan från distributörer. Slutligen betonas även konsumentperspektivet, vilket definieras utifrån den enskilda konsumentens attityd till ett varumärke, där attitydens styrka påverkar korrelationen mellan varumärket och konsumentens värderingar, samt därigenom även köpbeteendet.

3.1.3 Dimensioner av Brand Equity

Brand equity kan förstås som ett mångdimensionellt begrepp som består av flera centrala komponenter, vilka tillsammans bidrar till ett varumärkes totala värde. Enligt Aaker (1991) utgörs brand equity av bland annat upplevd kvalitet, varumärkeslojalitet, varumärkesassociationer och varumärkeskännedom. Dessa dimensioner är nära sammanlänkade och påverkar varandra, vilket innebär att förändringar i en dimension ofta får konsekvenser för de övriga. Tillsammans skapar de en helhetsbild av hur ett varumärke uppfattas och värderas av konsumenter och andra intressenter.

Upplevd kvalitet beskrivs av Yoo et al. (2000) som den subjektiva bedömningen hos varje enskild kund av en tjänst eller produkts övergripande kvalitet. Denna bedömning är inte enbart baserad på objektiva egenskaper, utan formas även av individens tidigare erfarenheter, behov och den kontext i vilken produkten används. Ett varumärke som uppfattas ha hög kvalitet tenderar att särskiljas från konkurrenter och kan därmed skapa ett konkurrensmässigt övertag. På lång sikt kan detta bidra till att stärka varumärkets position på marknaden samt öka kundens betalningsvilja.

Den andra dimensionen inom begreppet brand equity som Yoo et al. (2000) tar upp är varumärkeslojalitet, vilket avser den grad till vilken konsumenter utvecklar en stabil och långsiktig relation till ett varumärke. Synonymt uttrycks detta ofta genom återkommande köp och en motståndskraft mot konkurrerande alternativ. Yoo et al. (2000) menar att lojalitet inte enbart handlar om beteende, utan även om attityder och känslomässig anknytning. En hög grad av lojalitet innebär att kunder inte enbart väljer varumärket av vana, utan också på grund av en upplevd trygghet och preferens, vilket i sin tur bidrar till stabila intäktsströmmar och minskad känslighet för prisförändringar.

Varumärkesassociationer och varumärkeskännedom utgör enligt Yoo et al. (2000) tillsammans centrala och nära sammankopplade dimensioner inom brand equity.

Varumärkeskännedom innebär konsumenternas förmåga att minnas och känna igen ett varumärke. Medan varumärkesassociationer avser de kognitiva kopplingar som konsumenter gör till ett varumärke. Dessa associationer utgör ett komplext nätverk av idéer, erfarenheter och information, vilket tillsammans formar varumärkets innebörd. Vidare framhåller Yoo et al. (2000) att en hög varumärkeskännedom, i kombination med starka varumärkesassociationer skapar en tydlig varumärkesbild, vilket fungerar som signaler för kvalite och underlättar konsumentens beslutsfattande. Mot bakgrund av studiens fokus och varumärkesassociationers centrala betydelse behandlas dessa, liksom deras värdeskapande, mer ingående i följande avsnitt.

Sammanfattningsvis bidrar dessa dimensioner gemensamt till att skapa ett mervärde som sträcker sig bortom produktens eller tjänstens funktionella egenskaper. Ett starkt brand equity kan därmed ses som en strategisk resurs som möjliggör differentiering, stärker relationer till intressenter och bidrar till organisationens långsiktiga konkurrenskraft.

3.1.4 Varumärkesassociationer och associationsvärde

Varumärkesassociationer utgör som tidigare antytts en central dimension inom brand equity och spelar en avgörande roll i hur ett varumärke uppfattas och värderas av konsumenter. Enligt Aaker (1991) kan varumärkesassociationer definieras som de kopplingar som finns lagrade i konsumentens minne och som relateras till ett specifikt varumärke. Aaker beskriver brand equity som en uppsättning tillgångar kopplade till ett varumärke, där associationer utgör en central del av dessa tillgångar.

Dessa associationer kan bestå av flera olika typer av betydelser, såsom produktattribut, användningsområden, organisatoriska egenskaper eller emotionella värden. Aaker (1991) framhåller att associationer bidrar till att strukturera den information som konsumenter använder vid utvärdering av varumärken, vilket innebär att de påverkar både hur varumärket tolkas och hur beslut fattas.

Vidare betonar Aaker (1991) att varumärkesassociationer skapar värde genom flera mekanismer. De kan exempelvis bidra till differentiering genom att särskilja varumärket från konkurrenter, underlätta informationsbearbetning genom att fungera som mentala genvägar, samt skapa positiva attityder och känslor gentemot varumärket. Associationer kan även fungera som en grund för varumärkets positionering och bidra till att etablera en tydlig identitet på marknaden.

Utifrån detta perspektiv kan associationsvärde förstås som det värde som uppstår genom de samlade associationer som är kopplade till ett varumärke i konsumentens minne.

Associationsvärde är därmed inte knutet till en enskild egenskap, utan till den helhetsbild som formas genom de olika betydelser och kopplingar som varumärket bär. När dessa associationer är starka, konsekventa och positiva kan de bidra till att stärka varumärkets position, öka dess attraktionskraft samt skapa långsiktiga relationer till konsumenter och andra intressenter.

Sammanfattningsvis kan varumärkesassociationer ses som en central mekanism i skapandet av brand equity, där deras innehåll och styrka påverkar hur varumärket uppfattas över tid. Genom att förstå hur associationer bidrar till värdeskapande blir det möjligt att analysera hur varumärken utvecklar och upprätthåller konkurrenskraft i olika kontexter.

3.2 Starka varumärken och strategiskt varumärkesbyggande

3.2.1 Vad kännetecknar ett starkt varumärke?

Ett starkt varumärke kan enligt Hatch och Schultz (2001) anses som ett företags mest värdefulla tillgångar och organisationer med starka varumärken kan inneha marknadsvärden som kraftigt överstiger det bokförda resultatet, i vissa fall mer än dubbelt. För att kunna upprätthålla ett starkt varumärke betonar författarna att det krävs tre variabler, så kallade *strategiska stjärnor*, och målet är att dessa ska samverka i synergi. Variabler definieras enligt följande: *Vision*, det vill säga vad ett företags ledning sätter för framtida mål och ambitioner. *Culture* innefattar hur värderingar och beteenden är viktiga att definiera och aktivt verka för, då de styr hur arbetsklimatet i slutändan är. *Image* är den beståndsdel som bygger på vad intressenter och omvärlden har för anseende om företaget.

3.2.2 Strategiska gap i varumärkesbyggande

Hatch och Schultz (2001) menar att skapandet av ett varumärke i sig kan betraktas som en relativt simpel uppgift, men skapandet av ett starkt varumärke ter sig annorlunda. Omgivningen har inte sällan en felaktig bild, där den allmänna uppfattningen är att det räcker med en logotyp eller slagkraftig slogan. I verkligheten är det en mer komplex process som kräver att de strategiska stjärnorna harmoniseras i form av att glappen identifieras och mitigeras.

Vision-Culture-glappet uppstår enligt Hatch och Schultz (2001) när ledningens strategiska mål inte samspelar med organisationens kultur. Detta sker när de anställda varken stödjer eller förstår visionen, vilket ofta beror på avsaknad dialog mellan ledning och anställda kring vad som är genomförbart och hur målen ska implementeras. Hantering av detta problem kräver att organisationen präglas av gemensamma värderingar och samstämmig förståelse för målen.

Image-Culture-glappet innebär i sin tur att intressenternas bild av företaget inte överensstämmer med hur de anställda faktiskt agerar (Hatch & Schultz, 2001). En lösning för att hindra potentiella problem relaterat till detta är att företaget för en tydlig dialog mellan de anställda och företagets intressenter, för att på så sätt gemensamt kunna uppnå mottot - lever som man lär.

Slutligen uppstår *Image-Vision-glappet* från att ledningen väljer en strategisk riktning som inte motsvarar eller går i linje med vad kunderna och intressenterna faktiskt vill ha (Hatch & Schultz, 2001).

3.2.3 Fördelar med ett starkt varumärke

För företag som lyckas eliminera gapen mellan de tre variablerna blir kontentan att varumärket anses vara ett kraftigt konkurrensmedel, som bland annat kan uttryckas i följande affärsmässiga fördelar (Hatch & Schultz, 2001). Stordriftsfördelar, som utifrån ett marknadsföringsperspektiv går att uppnå, då företaget kan marknadsföra sitt namn i flera sammanhang, jämfört med enskilda produktvarumärken. Kvalitetsstämpel, vilket fungerar som ett löfte till konsumenten att produkten uppehåller en viss standard. Ett starkt varumärke ger också upphov till etisk image, vilket betyder att vid skandaler och andra omständigheter som riskerar att påverka företaget, kan allmänhetens opinion förmildras om företaget innehar stark etisk image.

3.3 Strategiska partnerskap mellan organisationer

3.3.1 Vad är ett partnerskap?

Partnerskap mellan organisationer är ett långsiktigt samarbete där två eller flera aktörer arbetar tillsammans för att uppnå gemensamma mål och skapa värde som kan vara svårt att uppnå själva (Gulati, 1998).

3.3.2 Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing

Enligt Morgan och Hunt (1994) är commitment-trust theory of relationship marketing en central teori inom detta område. Teorin menar att framgångsrika samarbeten bygger på två avgörande faktorer, tillit (trust) och engagemang (commitment) mellan parterna. När parterna litar på varandra och är engagerade i relationen ökar sannolikheten för samarbete, informationsdelning och långsiktiga relationer. Detta leder i sin tur till mer stabila och effektiva partnerskap.

3.3.3 Varför organisationer ingår i partnerskap

Organisationer samarbetar ofta för att stärka sin konkurrenskraft genom att få tillgång till resurser och kompetenser som de själva saknar. Barney (1991) beskriver en resource-based view där organisationer kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar om de har resurser som är värdefulla, sällsynta, svåra att imitera och svåra att ersätta. Dessa typer av resurser är centrala för organisationer att kunna behålla en stark position på marknaden över tid.

Barney (1991) menar att organisationer inte alltid själva har alla resurser som krävs för att uppnå sådana konkurrensfördelar. Därför kan samarbeten med andra organisationer komplettera det som saknas. Genom partnerskap kan organisationer exempelvis få tillgång till ny kunskap, teknologiska resurser och nätverk. Immateriella resurser lyfts också som viktiga, såsom exempelvis relationer mellan organisationer, eftersom de är svåra för konkurrenter att kopiera.

3.3.4 Vad bidrar ett partnerskap till förutom den ekonomiska aspekten

Partnerskap mellan organisationer kan skapa flera typer av värde utöver den direkta ekonomiska ersättningen. Enligt Yang et al. (2022) kan strategiska partnerskap bidra till en ökad informationsdelning mellan organisationer. Författarna menar att när man etablerar samarbeten ökar möjligheten att dela kunskap och erfarenheter. Detta kan leda till bättre beslutsfattande och mer effektiva arbetsprocesser.

Vidare menar Yang et al. (2022) att partnerskap kan bidra till ökad flexibilitet i organisationen. Genom att samarbeta med andra aktörer kan organisationer snabbare anpassa sig till förändringar på marknaden eftersom de får tillgång till ytterligare resurser och kompetenser.

3.3.5 Hur väljer man sin partner?

Valet av samarbetspartner är en viktig process där organisationer behöver säkerställa att samarbetet bidrar till långsiktigt värde. Enligt Varadarajan och Cunningham (1995) bör organisationer välja partners utifrån hur väl partnerns resurser, kompetenser och strategiska mål kompletterar den egna organisationen. Författarna menar att ett framgångsrikt partnerskap ofta bygger på att båda parter kan bidra med resurser och kompetenser som den andra parten saknar, vilket gör samarbetet ömsesidigt fördelaktigt.

Varadarajan och Cunningham (1995) lyfter också att organisationer bör analysera partners "strategiska kompatibilitet" innan ett samarbete etableras. Detta innebär att organisationer bör utvärdera faktorer som partners rykte, värderingar och långsiktiga mål. Om organisationerna har liknande visioner och värderingar ökar sannolikheten att samarbetet blir stabilt och hållbart över tid.

3.4 Sponsring som strategiskt verktyg

3.4.1 Vad är sponsring?

Enligt Cornwell och Maignan (1998) har sponsring över tid blivit ett mer etablerat verktyg inom organisationernas marknadskommunikation. Sponsring innebär i grunden att ett företag bidrar med materiella eller ekonomiska resurser till en aktivitet, organisation eller individ, med ändamålet att på grund av denna koppling uppnå kommersiella fördelar. Genom att associera sitt varumärke med den sponsrade parten kan företag skapa synlighet, stärka sin position på marknaden och påverka hur varumärket uppfattas av olika målgrupper.

Cornwell och Maignan (1998) framhåller vidare att sponsring inte enbart handlar om själva stödet till den sponsrade aktören, utan även om hur relationen mellan sponsorn och den sponsrade aktiviteten kommuniceras. För att sponsring ska få effekt krävs därför att organisationer aktivt arbetar med att synliggöra kopplingen mellan sitt varumärke och den aktivitet som stöds. Sponsring kan därmed förstås som en kombination av ekonomiskt stöd och strategisk kommunikation.

3.4.2 Sponsring som del av varumärkesstrategin

I ett bredare perspektiv kan sponsring även betraktas som ett verktyg i organisationens övergripande varumärkesstrategi. Cliffe och Motion (2005) menar att sponsring kan fungera som en plattform, där företag kan utveckla och förstärka sitt varumärke genom att utnyttja de associationer och upplevelser som uppstår i samband med sponsringsaktiviteter.

Dessutom understryks det att sponsring kan bidra till att utveckla flera dimensioner av ett varumärkes värdeskapande (Cliffe och Motion, 2005). Även om ett varumärkes

grundläggande prestation utgör den centrala delen i värdeskapandet, menas sponsring kunna bidra till att skapa ytterligare värde genom de associationer och upplevelser som uppstår i relation till sponsringsaktiviteter. När sponsring används på ett strategiskt sätt kan den, enligt källan, därmed fungera som ett medel för att stärka varumärkets position och skapa särskiljande egenskaper som bidrar till långsiktigt värdeskapande.

3.4.3 Sponsringens värde för den sponsrade parten

Sponsring kan även skapa värde för den organisation eller aktivitet som mottar sponsringen. Cornwell et al. (2005) beskriver hur sponsring skapar associationer mellan sponsorn och den sponsrade parten, vilket innebär att uppfattningar och attityder som är kopplade till sponsorn kan påverka hur den sponsrade parten uppfattas. Sponsring kan därmed skapa värde inte enbart genom ekonomiska resurser, utan även genom de associationer och den legitimitet som samarbetet medför. Vidare betonas det att sponsring kan förstås som en reciprok relation, där varumärkespåverkan sker ömsesidigt mellan sponsorn och den sponsrade parten. För den sponsrade parten innebär detta att en koppling till en ansedd sponsor kan leda till en *image-transfer*, alltså att positiva betydelser och värden som förknippas med sponsorn överförs till den sponsrade aktiviteten (Cornwell et al., 2005).

Sammantaget kan den sponsrade partens eget brand equity stärkas genom denna koppling, då samarbetet bidrar till att forma och utveckla varumärkesassociationerna (Cornwell et al., 2005). Snarare än att enbart betraktas som en finansiell transaktion kan sponsring därmed förstås som ett medel för att påverka hur målgruppen uppfattar och relaterar till den sponsrade verksamheten. Detta kan i sin tur skapa ett långsiktigt, immateriellt värde där den sponsrade partens position på marknaden förstärks genom de kopplingar som etableras i konsumentens medvetande.

3.5 Långsiktigt värdeskapande

3.5.1 Långsiktigt värde som teoretiskt begrepp

Utifrån tidigare forskning kan långsiktigt värde förstås som organisationers förmåga att skapa och upprätthålla konkurrenskraft över tid genom utveckling av resurser, relationer och stabila samarbeten med centrala intressenter (Barney, 1991; Freeman, 1984; Morgan, 2024).

3.5.2 Resursbaserat perspektiv på långsiktigt värde

Barney (1991) definierar långsiktigt värde genom begreppet hållbara konkurrensfördelar eller *sustained competitive advantage*. Enligt källan anses en organisation ha sådana fördelar när den implementerar en värdeskapande strategi som inte samtidigt tillämpas av nuvarande eller potentiella konkurrenter, samt när dessa konkurrenter inte kan kopiera strategins fördelar. Långsiktighet beskrivs därmed inte utifrån en specifik tidsperiod, utan snarare utifrån konkurrenters oförmåga att duplicera den strategi som genererar värde.

Vidare framhåller Barney (1991) att organisationens resurser utgör en central förutsättning för möjligheten att skapa hållbara konkurrensfördelar. För att resurser ska kunna bidra till långsiktigt värdeskapande menar författaren att de behöver vara värdefulla, sällsynta, svåra att imitera, samt sakna strategiskt likvärdiga substitut. Resurser som präglas av historisk unikheter, kausal ambiguitet och social komplexitet betraktas som särskilt svåra att imitera och kan därmed utgöra en grund för varaktiga konkurrensfördelar.

Barney (1991) utgår i sitt verk från två grundläggande antaganden om resurser inom en bransch. Det första antagandet är resursheterogenitet, vilket innebär att organisationer kontrollerar olika uppsättningar resurser. Det andra antagandet presenteras som resursimmobilitet, det vill säga att vissa resurser är svåra att överföra eller förvärva på en öppen marknad. Författaren menar att dessa förhållanden tillsammans bidrar till att skillnader mellan organisationer kan bestå över tid och därmed skapa långsiktigt värde.

3.5.3 Relationellt perspektiv på långsiktigt värde

Morgan (2024) beskriver långsiktigt värde inom relationsmarknadsföring som ett resultat av strategisk hantering av relationer mellan organisationer. I detta perspektiv förstås värde inte som en konsekvens av enskilda transaktioner, utan som ett resultat av långsiktigt framgångsrika relationer. Relationerna i sig betraktas därmed som resurser som kan bidra till konkurrensfördelar.

Vidare förklarar Morgan (2024) att relationellt värdeskapande främst drivs av de två centrala mekanismerna förtroende och relationsåtagande. Dessa faktorer påverkar organisationers vilja att investera i och utveckla samarbeten över tid. Det kan i sin tur generera stabilare samarbeten, minskad osäkerhet och ökad samarbetsvilja mellan parterna.

3.5.4 Intressentperspektivet på långsiktigt värde

Freeman (1984) introducerar ett bredare perspektiv på värdeskapande genom *stakeholder theory*, där organisationers framgång förstås utifrån hur väl de hanterar relationer med sina intressenter. Freeman definierar en stakeholder som varje individ eller grupp som kan påverka, eller påverkas av, organisationens verksamhet.

I källan betonar Freeman (1984) även att strategiskt arbete handlar om att balansera intressen från olika aktörer såsom kunder, anställda, leverantörer, finansiärer och samhället.

Organisationer som ignorerar centrala intressenter riskerar konflikter, förlorat förtroende och försämrade framtidsutsikter. Författaren framhåller att långsiktigt värde därmed inte enbart är ekonomiskt, utan även relationellt och socialt. Organisationers förmåga att skapa stabila och legitima relationer med sina intressenter bidrar till minskad osäkerhet och ökad organisatorisk motståndskraft över tid.

3.6 Strategiskt arbete

Med utgångspunkt i tidigare forskning förstås strategi inte enbart som formulerade planer, utan även som mönster i organisationers faktiska handlande över tid. Mintzberg (1978) beskriver begreppet strategi som ett "*pattern in a stream of decisions*", vilket innebär att strategi kan identifieras genom konsekventa handlingsmönster snarare än enbart genom uttalade intentioner. Detta synsätt möjliggör en analys av hur organisationer faktiskt arbetar i praktiken, snarare än hur de formellt beskriver sitt arbete.

Vidare innebär detta perspektiv att strategi inte nödvändigtvis behöver vara fullt ut planerad eller konkret formulerad, utan även kan framträda genom återkommande prioriteringar och arbetssätt över tid. Genom att studera dessa mönster blir det möjligt att analysera hur organisationer i praktiken hanterar centrala frågor, såsom varumärkesbyggande och partnerskap, samt hur dessa aktiviteter relaterar till övergripande mål och prioriteringar.

Detta synsätt kan kompletteras genom mer samtida strategiforskning, där fokus riktas mot organisationers förmåga att kontinuerligt utveckla och omforma sina resurser i takt med förändringar i omgivningen. Enligt Teece (2007) är långsiktig konkurrenskraft beroende av

organisationers *dynamic capabilities*, det vill säga deras förmåga att identifiera möjligheter, omsätta dessa i handling samt omstrukturera och samordna sina resurser över tid.

I denna studie används begreppet *strategiskt arbete* för att beteckna ett arbetssätt som kännetecknas av långsiktighet, målinriktning och samordning mellan centrala funktioner. Det innebär att fokus inte enbart ligger på vilka aktiviteter organisationerna genomför, utan på hur dessa aktiviteter är integrerade i ett större sammanhang och i vilken utsträckning de präglas av en medveten och sammanhållen riktning över tid, samt hur de bidrar till organisationens förmåga att utvecklas och anpassa sig i linje med förändrade förutsättningar.

I kontrast till detta förstås ett mer opportunistiskt arbetssätt som reaktivt och kortsiktigt, där beslut i högre grad baseras på tillfälliga möjligheter eller omedelbara behov snarare än på en övergripande strategisk riktning. Detta ligger i linje med forskning som visar att organisationer tenderar att prioritera kortsiktigt utnyttjande av befintliga möjligheter framför långsiktig utveckling, eftersom sådana aktiviteter ger snabbare och mer förutsägbara resultat (March, 1991). En sådan orientering riskerar att leda till ett handlingsmönster där långsiktig strategisk utveckling nedprioriteras till förmån för omedelbara vinster.

4. Analytiskt Ramverk

För att kunna analysera hur strategiskt varumärkesbyggande och partnerskap bidrar till långsiktigt värdeskapande utvecklades ett analytiskt ramverk baserat på studiens teoretiska utgångspunkter. Ramverket utgår från antagandet att varumärke och partnerskap utgör centrala immateriella resurser, vars värdeskapande potential påverkas av den utsträckning de hanteras strategiskt.

Ramverket består av fyra analytiska kategorier: varumärkesstrategi, partnerskapsstrategi, integration mellan varumärke och partnerskap, samt långsiktigt värdeskapande. Dessa dimensioner förstås som ömsesidigt beroende och utgör tillsammans en teoretisk grund för att bedöma organisationers arbete med varumärke och partnerskap. Centralt i ramverket är i vilken utsträckning detta arbete kan betraktas som strategiskt, vilket i denna studie innebär ett långsiktigt, målinriktat och medvetet arbete i linje med organisationens övergripande mål.

Den första kategorin, varumärkesstrategi, utgår från teorier om brand equity (Aaker, 1991; Keller, 1993). Varumärkesstrategi förstås i denna studie som hur organisationer definierar, utvecklar och konsekvent arbetar med sitt varumärke över tid. I linje med dessa teorier betraktas varumärket som en central immateriell resurs, vars värde byggs upp genom tydlighet, konsekvens och långsiktighet i hur identitet och associationer formas och kommuniceras. Ett välutvecklat varumärkesarbete kännetecknas därmed av att organisationen har en tydlig uppfattning om vad varumärket står för, samt att detta fungerar som en vägledande utgångspunkt för beslut och prioriteringar. Detta förutsätter även en samstämmighet mellan organisationens vision, culture och image för att hantera de potentiella gap som kan uppkomma (Hatch & Schultz, 2001). Ett sådant arbete skapar förutsättningar för att utveckla stabila och igenkännbara associationer, vilket i sin tur kan bidra till att stärka varumärkets roll som en långsiktig och svårimiterad resurs.

Den andra kategorin, partnerskapsstrategi, baseras på RBV (Barney, 1991) samt teorier om strategiska allianser och sponsring. Partnerskapsstrategi förstås i denna studie som hur organisationer väljer, utvecklar och arbetar med partnerskap som en integrerad del av sin övergripande strategi. I linje med det resursbaserade perspektivet betraktas partnerskap som strategiska resurser snarare än enbart enskilda samarbeten. Ett välutvecklat partnerskapsarbete kännetecknas av långsiktighet i relationerna, samt av att samarbeten baseras på överensstämmelse i värderingar, mål och identitet. Genom att arbeta med

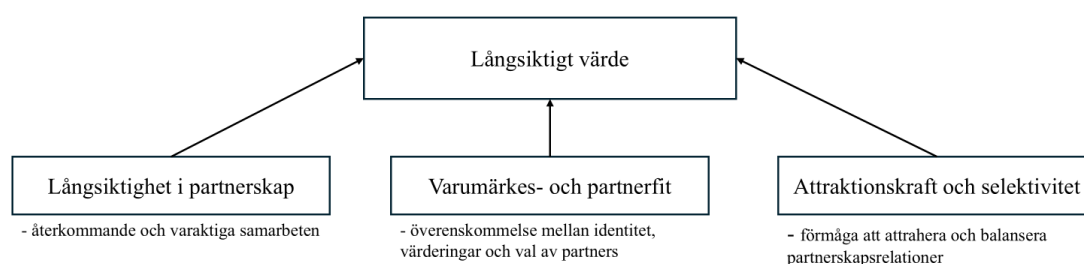
partnerskap på detta sätt skapas förutsättningar för att utveckla relationer som är svåra att ersätta eller imitera, vilket stärker organisationens möjligheter att skapa långsiktigt värde.

Den tredje kategorin, samordning mellan varumärke och partnerskap, utgör en central dimension i ramverket. Med förankring i relationship marketing (Morgan & Hunt, 1994) samt co-branding förstås denna dimension som i vilken utsträckning varumärkesstrategi och partnerskapsarbete är integrerade och ömsesidigt förstärker varandra. Ett välutvecklat arbete i denna dimension kännetecknas av att partnerskap aktivt används som ett verktyg för att stärka och utveckla varumärket, snarare än att hanteras som separata aktiviteter. En hög grad av samordning bidrar till mer konsekventa uttryck och tydligare positionering, samtidigt som relationer kan utvecklas på ett sätt som stärker både varumärket och samarbetet över tid.

Den fjärde kategorin, långsiktigt värdeskapande, utgår från RBV, relationship marketing samt stakeholder theory (Freeman, 1984). Inom denna kategori förstås långsiktigt värde som ett bredare perspektiv som inkluderar både ekonomiska, relationella och varumärkesrelaterade dimensioner.

Långsiktigt värde definieras i denna studie som organisationers förmåga att skapa och upprätthålla konkurrensfördelar över tid genom varumärke och partnerskap som centrala immateriella resurser. I linje med studiens teoretiska utgångspunkter betraktas långsiktigt värde som något som främst tar sig uttryck genom kvalitativa faktorer, snarare än enbart genom kortsiktiga ekonomiska utfall. Särskild vikt läggs därför vid i vilken utsträckning dessa resurser framstår som långsiktigt uppbyggda, relationellt förankrade och svåra att ersätta eller imitera (Freeman, 1984; Morgan, 2024; Barney, 1991).

För att konkretisera begreppet definieras långsiktigt värde i denna studie genom följande aspekter som illustreras Figur 2.



Figur 2. Aspekter av långsiktigt värde i denna studie.

Källa: Egen illustration.

Som framgår av Figur 2 speglar dessa aspekter tillsammans studiens teoretiska ramverk. Långsiktighet i partnerskap relaterar till det relationella perspektivet, där värde utvecklas genom förtroende och varaktiga samarbeten över tid (Morgan & Hunt, 1994). Grad av varumärkes- och partnerfit kan kopplas till det resursbaserade perspektivet, där ett tydligt och konsekvent varumärke i kombination med väl valda partnerskap bidrar till att skapa unika och svårimiterade resurser (Barney, 1991).

Den upplevda attraktionskraften i kombination med förmågan att selektivt och balanserat hantera partnerskapsrelationer kan kopplas till både det resursbaserade perspektivet och intressentperspektivet. En hög attraktionskraft kan i detta sammanhang indikera att organisationen besitter resurser som uppfattas som särskilt värdefulla i relation till andra alternativ, vilket kan tolkas som att dessa är svåra att imitera och därmed bidrar till konkurrensfördelar (Barney, 1991). En sådan position skapar även förutsättningar för selektivitet, där organisationen har möjlighet att välja mellan olika samarbetspartners och därigenom i högre grad forma sina partnerskap utifrån strategiska överväganden. Samtidigt speglar förmågan att balansera partnerskapsrelationer organisationens kapacitet att hantera och prioritera olika intressenters behov, vilket ligger i linje med intressentperspektivet (Freeman, 1984). Dessa aspekter kan även förstås ha ekonomiska implikationer, exempelvis genom att bidra till stabilare och mer förutsägbara intäktsströmmar över tid, även om detta inte studeras direkt i denna studie.

Sammanfattningsvis möjliggör ramverket en analys av varumärkes- och partnerskaparbetet utformas i praktiken, med särskilt fokus på i vilken utsträckning detta arbete bedrivs strategiskt. Genom att analysera samspelet mellan dessa dimensioner skapas förutsättningar att identifiera olika arbetssätt samt att förstå hur dessa relaterar till organisationens möjligheter att skapa långsiktigt värde.

Teoretiskt perspektiv	Centrala idéer	Källor
Brand Equity	Varumärken skapar värde genom igenkänning, associationer och förtroende, och kan fungera som långsiktiga strategiska tillgångar	Aaker (1991); Keller (1993)
Varumärkesidentitet	Ett starkt varumärke bygger på tydlighet och samstämmighet mellan identitet, kultur och extern bild	Hatch & Schultz (2001)
Resource-Based View (RBV)	Immateriella resurser kan skapa hållbara konkurrensfördelar om de är värdefulla och svåra att imitera	Barney (1991)
Relationship Marketing	Långsiktiga relationer bygger på förtroende och engagemang mellan parter	Morgan & Hunt (1994)
Stakeholder Theory	Organisationer behöver hantera och balansera relationer till flera olika intressenter	Freeman (1984)

Tabell 1. Teoretiska perspektiv

5. Metod/genomförande

5.1 Forskningsansats och studiedesign

Studien genomfördes med en kvalitativ forskningsansats i syfte att skapa en djupare förståelse för hur organisationer på en konkurrensutsatt och relationsbaserad marknad arbetar strategiskt med varumärkesbyggande och partnerskap för att skapa långsiktigt värde. Enligt Flick (2018) kännetecknas kvalitativ forskning av ett fokus på att förstå hur sociala fenomen tolkas, upplevs och ges mening i sin kontext. Mot denna bakgrund motiverades valet av en kvalitativ ansats av studiens inriktning mot arbetssätt, strategiska resonemang och upplevda samband i praktiken, snarare än att mäta kausala relationer eller kvantifierbara effekter. Den kvalitativa ansatsen möjliggjorde därmed en nyanserad förståelse av hur dessa fenomen hanteras och ges betydelse inom organisationerna.

Mot denna bakgrund genomfördes studien som en kvalitativ flerfallstudie av svenska elitfotbollsklubbar. Enligt Yin (2018) är fallstudier särskilt lämpliga när forskningen syftar till att besvara “hur” och “varför”-frågor, när forskaren har begränsad kontroll över de studerade processerna, samt när fokus ligger på att analysera fenomen i deras verkliga och samtida kontext. Fallstudien bedömdes därför som lämplig eftersom studiens frågeställningar rörde kontextberoende organisatoriska processer, relationella arbetssätt och strategiska prioriteringar. Genom att studera ett begränsat antal organisationer inom samma övergripande kontext möjliggjordes en djupare och mer holistisk analys av hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas i praktiken, samt hur skillnader mellan organisationerna kan förstås.

5.2 Litteraturstudie och teoretiskt ramverk

Arbetet inleddes med en litteraturstudie inom områdena varumärkesbyggande, partnerskap, sponsring och långsiktigt värdeskapande. Syftet med litteraturstudien var att identifiera centrala begrepp och teoretiska perspektiv som kunde användas för att förstå och analysera organisationernas arbete med varumärke och partnerskap.

Litteratursökningen genomfördes i akademiska databaser tillgängliga via Chalmers bibliotek, främst genom databaserna Scopus och Web of Science. Sökningarna kompletterades med

relevant kurs- och facklitteratur inom marknadsföring, strategi och organisation. Urvalet av litteratur baserades på relevans för studiens syfte och problemformulering, med särskilt fokus på teorier om brand equity, strategiska partnerskap, relationship marketing, sponsring, resource-based view och stakeholder theory.

Enligt Flick (2018) kännetecknas kvalitativ forskning av att analysen sker genom att empiriskt material kategoriseras och tolkas i relation till teoretiska begrepp, där förståelsen utvecklas i samspel mellan teori och empiri. I linje med detta låg litteraturstudien till grund för det analytiska ramverk som användes i studien. Ramverket bestod av fyra dimensioner: varumärkesstrategi, partnerskapsstrategi, samordning mellan varumärke och partnerskap samt långsiktigt värdeskapande. Dessa dimensioner användes både för att utforma intervjuguiden och för att strukturera analysen genom att det empiriska materialet tematiserades och tolkades i relation till dessa teoretiska begrepp.

5.3 Flerfallstudie som metodval

Studien genomfördes som en kvalitativ flerfallsstudie av tre svenska elitfotbollsklubbar: BK Häcken, Örgryte IS och Varbergs BoIS. Enligt Yin (2018) möjliggör flerfallsstudier jämförelser mellan fall, vilket stärker analysens robusthet genom att identifiera både likheter och skillnader mellan olika kontexter. Flerfallsstudien avgränsades till organisationer inom svensk elitfotboll för herrar, eftersom denna kontext kännetecknas av ett tydligt beroende av varumärke, partnerskap och externa kommersiella relationer. Fotbollsklubbar ansågs därmed utgöra en relevant kontext för att studera hur immateriella resurser, såsom varumärke och relationer, hanteras strategiskt i praktiken.

Urvalet var strategiskt och syftade till att inkludera organisationer med olika organisatoriska och kommersiella förutsättningar. I linje med Eisenhardt (1989), som beskriver ett teoretiskt motiverat urval i fallstudier, eftersträvades variation mellan olika fall för att möjliggöra analytiska jämförelser. Flera svenska elitfotbollsklubbar kontaktades inom ramen för studien, men eftersom ett flertal inte återkom eller hade möjlighet att medverka inom projektets tidsram kom det slutliga urvalet att bestå av de tre organisationer där intervjuer kunde genomföras med relevanta personer. Urvalet påverkades därmed både av studiens ambition

att inkludera variation mellan organisationerna och av praktiska faktorer såsom tillgänglighet, kontaktnätverk och respondenternas möjlighet att delta.

Genom att inkludera BK Häcken, Örgryte IS och Varbergs BoIS skapades möjlighet att jämföra organisationer med olika förutsättningar inom samma branschkontext.

Organisationerna representerar variation i termer av organisatorisk mognad, kommersiell utveckling och marknadsförutsättningar, vilket möjliggjorde en analys av hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas under olika strukturella villkor.

Syftet med flerfallsstudien var inte att dra statistiskt generaliserbara slutsatser, utan att identifiera mönster, skillnader och analytiska insikter som kan bidra till en djupare förståelse för hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas i praktiken. I enlighet med Yin (2018) bör resultaten från fallstudier förstås som analytiskt generaliserbara snarare än statistiskt generaliserbara, vilket innebär att resultaten används för att utveckla, pröva eller relatera till teoretiska resonemang, snarare än att generaliseras till en större population.

5.4 Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes huvudsakligen genom semistrukturerade intervjuer med personer i strategiska roller inom marknad, kommunikation eller partnerskap i respektive organisation. Personer i dessa typer av roller bedömdes ha god insyn i organisationernas strategiska arbete kopplat till varumärke och partnerskap.

Valet av semistrukturerade intervjuer motiverades av studiens syfte att skapa en djupare förståelse för hur strategiskt arbete med varumärkesbyggande och partnerskap bidrar till långsiktigt värde i praktiken. Enligt Flick (2018) kännetecknas kvalitativ forskning av att forskningsprocessen är öppen och utvecklas successivt, där begrepp och förståelser växer fram i interaktion med det empiriska materialet snarare än fastställs i förväg. Detta innebär att datainsamlingsmetoderna behövde vara tillräckligt flexibla för att kunna anpassas till det som studerades, vilket gjorde semistrukturerade intervjuer särskilt lämpliga i denna studie.

Vidare utgick studien från synsättet att kvalitativa intervjuer inte enbart handlar om att samla in information, utan om att skapa förståelse för hur individer uppfattar och tolkar sin verklighet. Brinkmann och Kvale (2018) framhåller att intervjun bör ses som en interaktiv

process där kunskap utvecklas i samspelet mellan intervjuare och respondent. Detta perspektiv var centralt i denna studie, då syftet inte var att identifiera objektiva sanningar, utan att fånga hur strategiska beslut och arbetssätt förstoddes och förklarades av de personer som arbetade med dem.

Mot denna bakgrund utformades intervjufrågorna som öppna och tematiskt strukturerade snarare än strikt standardiserade. Detta möjliggjorde att respondenterna kunde utveckla sina resonemang och formulera sina egna tolkningar av de fenomen som studerades, samtidigt som en gemensam struktur säkerställde att centrala teman kopplade till studiens syfte behandlades i samtliga intervjuer. En sådan balans mellan struktur och flexibilitet lyfts fram i metodlitteraturen som central för att både möjliggöra jämförbarhet mellan intervjuer och samtidigt skapa utrymme för djupare insikter (Brinkmann & Kvale, 2018; Flick, 2018).

Intervjuerna inleddes med mer generella och breda frågor i syfte att skapa trygghet hos respondenten, vilket enligt Brinkmann och Kvale (2018) är centralt i kvalitativa intervjuer för att möjliggöra en öppen och fördjupad dialog. Därefter utformades frågorna med utgångspunkt i det teoretiska ramverket och fokuserade på organisationernas strategiska arbete med varumärke och partnerskap, relationen mellan dessa samt deras betydelse för långsiktigt värdeskapande. Samtidigt bibehölls en öppenhet i intervjusituationen för att kunna fånga upp nya perspektiv och aspekter som inte förutsattes i förväg. Detta överensstämmer med Flicks (2018) syn på att kvalitativa metoder bör anpassas efter de kontexter som studeras samt att forskningsdesignen utvecklas successivt i takt med att ny kunskap genereras.

Intervjuerna genomfördes antingen digitalt eller fysiskt beroende på respondenternas tillgänglighet och praktiska förutsättningar, och där intervjuerna varade i omkring 45–60 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades därefter, för att möjliggöra en noggrann och systematisk analys av materialet. En intervjuguide användes som stöd under intervjuerna för att säkerställa att centrala teman behandlades, samtidigt som utrymme gavs för följdfrågor och fördjupning i respondenternas svar.

Utöver de semistrukturerade intervjuerna användes även sekundärdata i form av organisationernas externa kommunikation i viss utsträckning. Detta inkluderade information från officiella hemsidor, årsredovisningar samt andra publika dokument. Syftet med att inkludera denna typ av material var att stärka studiens empiriska grund genom att komplettera intervjudata med dokumenterade och offentligt tillgängliga beskrivningar av

organisationernas arbete. Genom att flera datakällor användes i studien möjliggjordes även en mer nyanserad analys. Respondenternas uttalanden kunde därmed relateras till hur organisationerna själva kommunicerade sitt varumärkes- och partnerskapsarbete externt. Sekundärdatan användes främst som stöd i analysen, snarare än som en självständig datakälla.

5.5 Urval och intervjupersoner

Studien baseras på tre fall av svenska elitfotbollsklubbar, där semistrukturerade intervjuer med personer i strategiskt relevanta roller utgör primärkällor. Urvalet var målstyrt, vilket innebär att respondenterna valdes utifrån deras insyn i och ansvar för frågor kopplade till varumärke, partnerskap och kommersiellt arbete.

Den första intervjun genomfördes med Mats Janson, klubbchef i Varbergs BoIS. I rollen som klubbchef ansvarar han för organisationens övergripande verksamhet, inklusive kommersiella intäktskällor såsom partnerskap och publikintäkter. Detta gjorde honom relevant för studien, eftersom han kunde ge insikt i både organisationens strategiska förutsättningar och dess praktiska arbete med varumärke och partnerskap.

Den andra intervjun genomfördes med Henrik Svartborn, försäljningschef i Örgryte IS. Hans roll omfattar arbete med försäljning, utveckling och förvaltning av partnerskap, vilket gjorde honom relevant för att belysa hur partnerskapsarbete bedrivs och hur detta relaterar till organisationens kommersiella verksamhet.

Den tredje intervjun genomfördes med Thomas Andersson, försäljningschef i BK Häcken. I denna roll arbetar han med att utveckla organisationens partnerskap, kommersiella erbjudande och relationer till samarbetspartners. Intervjun bidrog därmed med insikter i hur partnerskapsarbete kan organiseras och följas upp på en mer strategisk nivå.

5.6 Analysmetod

Analysen av det empiriska materialet genomfördes med utgångspunkt i studiens teoridrivna analytiska ramverk. Ramverket består av fyra dimensioner: varumärkesstrategi, partnerskapsstrategi, samordning mellan varumärke och partnerskap samt långsiktigt

värdeskapande. Dessa dimensioner användes för att strukturera analysen och möjliggöra jämförelser mellan de studerade organisationerna.

Analysprocessen inleddes med en genomläsning av det transkriberade materialet för att skapa en helhetsförståelse av innehållet. Därefter sorterades och kodades materialet utifrån de fyra analytiska dimensionerna. Kodningen var huvudsakligen teoridrivnen, eftersom kategorierna hämtades från det analytiska ramverket, vilket är förenligt med kvalitativ analys där empiriskt material struktureras och tolkas i relation till teoretiska begrepp (Flick, 2018). Samtidigt fanns en öppenhet för nyanser och återkommande teman i materialet, vilket möjliggjorde att variationer inom respektive kategori kunde identifieras och analyseras.

I analysen lades särskilt fokus på att undersöka i vilken utsträckning organisationernas arbete kunde förstås som strategiskt respektive mer opportunistiskt. Denna bedömning baserades på faktorer såsom långsiktighet, målinriktning, selektivitet i val av partners, grad av samordning mellan varumärke och partnerskap samt hur organisationerna beskrev och följde upp värdeskapandet.

Eftersom långsiktigt värdeskapande är svårt att mäta direkt i kvantitativa termer operationaliserades begreppet genom kvalitativa indikatorer. Dessa indikatorer omfattade bland annat långsiktighet i partnerskap, grad av varumärkes- och partnerfit, upplevd attraktionskraft gentemot potentiella partners samt organisationens förmåga att skapa stabila relationer över tid. Indikatorerna användes som analytiska verktyg för att tolka hur olika arbetssätt kunde relateras till organisationernas möjligheter att skapa långsiktigt värde.

Analysen genomfördes iterativt, vilket innebär att empirin och teorin kontinuerligt relaterades till varandra under arbetets gång. Tolkningarna utvecklades därmed successivt genom jämförelser mellan intervjuerna, det analytiska ramverket och studiens teoretiska utgångspunkter, i linje med kvalitativ analys där förståelsen fördjupas genom ett samspel mellan teori och empiri (Flick, 2018).

5.7 Studiens tillförlitlighet och begränsningar

Studiens tillförlitlighet stärktes genom en tydlig koppling mellan teori, datainsamling och analys, samt en systematisk hantering av det empiriska materialet, vilket enligt Flick (2018) är centralt i kvalitativ forskning. I linje med detta har analysen i studien utgått från ett tydligt

teoretiskt och analytiskt ramverk, vilket har möjliggjort en strukturerad och konsekvent bearbetning av det empiriska materialet.

Vidare har intervjuer genomförts med respondenter i strategiskt relevanta roller inom de studerade organisationerna, vilket bedömes öka sannolikheten att erhålla insiktsfull och relevant information i relation till studiens syfte. Genom att samma övergripande teman behandlades i samtliga intervjuer skapades även förutsättningar för jämförelse mellan fallen. Tillförlitligheten har ytterligare stärkts genom att intervjuerna spelades in och transkriberades, vilket möjliggjorde en noggrann och systematisk analys av materialet. Användningen av sekundärdata har också bidragit till att komplettera intervjuvarn och sätta dessa i relation till hur organisationerna kommunicerade sitt arbete externt, vilket minskade risken för ensidiga tolkningar.

Mot denna bakgrund bör studiens resultat, i enlighet med Yin (2018), förstås som analytiskt generaliserbara snarare än statistiskt generaliserbara. Detta innebär att resultaten kan relateras till och bidra till teoretiska resonemang samt indikera mönster i liknande kontexter, snarare än att generaliseras till en större population.

5.8 Etik

Enligt beslutsanalysmodellen för kritiskt tänkande om etiska frågor bedöms samhällseliga och etiska aspekter vara relevanta för projektet (Chalmers tekniska högskola, 2026).

Eftersom studien bygger på intervjuer med personer som arbetar inom svenska elitfotbollsklubbar bedöms etiska aspekter vara relevanta och behöver därför tas i hänsyn till både planering och genomförande. Intervjupersonerna verkar i professionella roller och representerar sina organisationer, vilket innebär att deras uttalanden behöver hanteras varsamt. Det finns en risk att citat eller beskrivningar kan misstolkas eller få negativa konsekvenser för både individen och den organisation som personen företräder.

För att minska sådana risker bygger studien på frivilligt deltagande och informerat samtycke. Samtliga intervjupersoner informeras i förväg om studiens syfte, upplägg och hur materialet kommer att användas. De informeras även tydligt om intervjun spelas in. Vid användning av citat ges intervjupersonerna möjlighet att ta del av och godkänna dessa innan publicering, för att minska risken för feltolkningar eller oönskad exponering.

Studien syftar inte till att värdera eller jämföra enskilda organisationer, utan till att identifiera övergripande arbetssätt och strategiska principer kopplade till varumärke och partnerskap. Genom detta minskas risken för att resultaten leder till skada för specifika organisationer eller individer. Empirin hanteras därför med försiktighet, och anonymisering tillämpas vid behov. På så sätt eftersträvas en balans mellan att skydda de medverkande och att samtidigt bidra med ökad förståelse för strategiskt arbete med varumärke och partnerskap.

6. Resultat

6.1 Varumärkesstrategi

Resultatet visar att arbetet med varumärkesstrategi skiljer sig mellan organisationerna, framför allt i graden av struktur, resursförutsättningar och strategisk förankring. Samtidigt framkommer det att samtliga organisationer arbetar med varumärket som ett sätt att kommunicera värden och skapa relationer till sin omgivning.

I fallet med Varberg BoIS beskriver Mats Janson, klubbchef i organisationen, att arbetet med varumärkesbyggande i dagsläget präglas av begränsade resurser och brist på kontinuitet. Respondenten beskriver den nuvarande strategin “för dålig”, vilket främst kopplas till brist på personella resurser. Samtidigt framgår det att organisationen ändå utgår från grundläggande struktur i form av en varumärkesplattform och grafisk profil används i kommunikationen. Detta stöds även av Varberg BoIS officiella webbplats, där det framgår att organisationen arbetar utifrån en tydlig verksamhetside, vision och värdegrund som ska genomsyra hela verksamheten (Varberg BoIS, 2026).

I kontrast framkommer det i intervjun med Thomas Andersson, försäljningschef i BK Häcken, att organisationens arbete med varumärke utgår från en tydligt definierad strategi som har utvecklats över tid, och delvis etablerades omkring 2008. Strategin beskrivs vara förankrad i hela organisationen och nedbruten på olika avdelningar, allt från fotbollsverksamheten till marknad och evenemang. På så sätt arbetar samtliga delar mot en gemensam riktning baserat på organisationens övergripande vision, som innefattar att leda utvecklingen i idrottssverige och utmana internationellt. En vision som beskrivs bidra till en kultur med fokus på ständig utveckling och förbättring snarare än en belåtenhet över tidigare resultat, vilket även framgår av organisationens officiella webbplats där organisationens värdegrund och vision kommuniceras (BK Häcken, 2026).

Även i intervjun med Henrik Svartborn, försäljningschef i Örgryte IS, beskrivs varumärket som etablerat, där organisationens historia och identitet utgör centrala delar. Organisationens sköld framhålls som en viktig del av denna identitet och speglar Örgrytes långa historia inom svensk fotboll.

Dessutom visar intervjuerna att varumärket hos organisationerna inte enbart används som ett sportsligt, utan även som ett sätt att synliggöra organisationernas samhällsorienterade arbete. I Varbergs BoIS beskrivs varumärkesarbetet i stor utsträckning fokusera på att lyfta fram det arbete som organisationen gör utanför det rent sportsliga, särskilt genom olika samhällsinitiativ. Exempel som lyfts är “BoIS i samhället”, där A-lagsspelare besöker skolor i Varberg och genomför högläsning för andraklassare, gåfotboll för pensionärer samt en second hand verksamhet. Respondenten beskriver att det finns ambitioner att utveckla fler sociala initiativ, men att det i dagsläget saknas tillräcklig kapacitet för att genomföra dessa ambitioner.

Även i BK Häcken betonas samhällsengagemang som en viktig del av hur varumärket byggs och kommuniceras. Hållbarhetsarbete beskrivs i organisationen som en integrerad del av verksamheten, där olika initiativ genomförs i samarbete med lokala aktörer och aktivt används i dialogen med partners. Exempel som BK Häcken lyfter är projektet PAR, som genomförs tillsammans med blåljusorganisationer i syfte att skapa bättre relationer mellan ungdomar och blåljuspersonal. Dessutom lyfts aktiviteter riktade mot barn och ungdomar, såsom Football Friday, där unga erbjuds organiserad fotboll på fredagskvällar samt insatser inom skolan, såsom läxläsning.

Likt de andra organisationerna framgår det även att Örgryte IS, i samband med organisationens avancemang till den nationella högsta ligan och en markant ökning av varumärkesexponering, har utvecklat arbetet med att lyfta fram värden kopplade till samhällsansvar och jämställdhet i sitt varumärkesarbete. Respondenten beskriver en ambition om att vara en modern organisation som anpassar sig i takt med samhällsutvecklingen. Organisationen uppges därmed sträva efter att inta en aktiv roll och ta ansvar i frågor som rör exempelvis jämställdhet. Vidare kan det observeras att det samhällsengagemang som samtliga studerade organisationer betonar även presenteras i externa kanaler, såsom organisationernas egna officiella webbplatser (BK Häcken, 2026; Varberg BoIS, 2026; ÖIS Fotboll, 2026).

Resultatet belyser vidare att varumärket i organisationerna bygger på olika centrala komponenter. I Varberg BoIS beskrivs varumärket i stor utsträckning vara nära kopplat till organisationens samhällsengagemang och lokala förankring. Detta ligger i linje med hur organisationen i externa kanaler beskriver sitt arbete, där värdegrundsarbetet och den så

kallade “BoIS-andan” lyfts fram som centrala delar i hur föreningen ska fungera både på och utanför planen (Varberg BoIS, 2026).

I Örgryte IS är varumärket i hög grad kopplat till organisationens anrika historia, med bildandet 1887, samt dess symboler och visuella uttryck. Vidare framkommer det även att geografisk förankring är en viktig aspekt, där Örgryte IS exponering i hög grad riktas mot centrala delar av Göteborg och närliggande områden.

I BK Häcken lyfts i stället organisationens identitet och sätt att arbeta som centrala komponenter, där en entreprenöriell ansats beskrivs. Ett exempel som lyfts är etableringen av Gothia Cup, som över tid utvecklats till en central del av organisationens varumärke och bidrar till dess internationella närvaro. Turneringen menas initialt ha börjat som ett samarbete med en annan fotbollsförening, GAIS, men hamnade efter några år i ett ekonomiskt kritiskt läge där samarbetspartnern valde att lämna. BK Häcken tog då över och fortsatte att satsa på konceptet, eftersom organisationen såg en långsiktig potential.

Vidare visar resultatet att varumärkesutvecklingen i organisationerna är kopplad till synlighet och relationen till omgivningen. I Varberg BoIS betonas särskilt organisationens arbete med att attrahera publik. Respondenten beskriver att ett ökat publikintresse på sikt kan stärka organisationens dragningskraft gentemot företag, samtidigt som detta framställs som en process som sker över tid, inte minst mot bakgrund av organisationens relativt korta historia på elitnivå. Organisationens varumärkesbyggande beskrivs därmed i hög grad präglas av ett långsiktigt perspektiv, där effekter förväntas uppstå successivt.

Dessutom framkommer det i intervjun med BK Häcken att organisationen aktivt arbetar med att mäta och utveckla sitt varumärkes associationsvärde. I detta sammanhang avser varumärket framför allt BK Häckens visuella identitet, såsom organisationens logga och färger, men även de associationer som kopplas till organisationen. Respondenten beskriver en undersökning där effekten av att exponera BK Häckens varumärke tillsammans med andra varumärken har analyserats. Undersökningen visade att när organisationens logga exponeras bredvid ett annat varumärke ökade den positiva uppfattningen av varumärket med cirka åtta procent hos allmänheten, vilket respondenten benämner som en “likability-effekt”. Hos personer med en närmare relation till organisationen, exempelvis personer som har barn som spelar i BK Häcken, uppgick ökningen enligt respondenten till 116 procent.

Detta används som ett konkret argument i arbetet med partnerskap, där organisationen betonar att dess varumärke kan bidra till att stärka partnerföretagens kommunikation och genomslag. För att ytterligare förstärka denna effekt beskriver respondenten att BK Häcken konsekvent arbetar med sin visuella identitet. Exempelvis används organisationens egna färger i exponering på arenan och i reklamytor, vilket bidrar till att öka igenkänningen och förstärka effekten av partners budskap. Detta menas resultera i att den totala kommunikationen upplevs som mer sammanhållen och effektiv.

Sammantaget visar resultatet att samtliga organisationer arbetar med varumärkesfrågor, men att arbetet skiljer sig åt i fråga om struktur, resurser och strategisk förankring. Medan Varberg BoIS i högre grad präglas av begränsade resurser och ett mer behovsstyrt arbete, framstår BK Häckens varumärkesarbete som mer formaliserat, mätbart och integrerat i organisationen. Örgryte IS varumärke framträder i sin tur som starkt kopplat till historia, identitet och geografisk förankring. Gemensamt för samtliga organisationer är att varumärket inte enbart används för att kommunicera sportslig verksamhet, utan även samhällsengagemang, lokala värden och organisatorisk identitet.

6.2 Partnerskapsstrategi

Resultatet visar att arbetet med partnerskapsstrategi skiljer sig mellan organisationerna, både i fråga om struktur, selektivitet och hur värde skapas genom samarbeten. Samtidigt framkommer gemensamma inslag, där samtliga organisationer arbetar aktivt med att utveckla partnerskap genom nätverk, relationer och olika former av partneraktiviteter.

I intervjun med Varberg BoIS framkommer att organisationens arbete med partnerskap är mer utvecklat och strukturerat än varumärkesarbetet. Arbetet innefattar ett aktivt utvecklande av affärsnätverk genom återkommande nätverksträffar, vilket enligt respondenten har bidragit till en ökning av antalet partnerföretag från cirka 30 till 65.

Paralleller kan dras med Örgryte IS som arbetar på ett likartat sätt, men med en högre grad av struktur och utveckling inom organisationens partnerskapsstrategi. Det framstår att organisationen under en längre tid arbetat med att utveckla partnerskap genom ett ökat fokus på business-to-business-aktiviteter. Respondenten beskriver att grunden för den nuvarande partnerskapsstrategin lades i samband med en strategisk förändring under tidigt 2000-tal.

Ett exempel som lyfts är Partnerbörsen, ett återkommande nätverksevent där partnerföretag ges möjlighet att skapa kontakter och affärsrelationer. Denna typ av aktivitet har enligt respondenten skapat ett extra värde i de partnerpaket som partnerföretagen erbjuds, där möjligheter till nya samarbeten, kontakter och relationer kan skapas och stärkas inom ett nätverk av företag. Detta stöds även av organisationens kommunikation i externa kanaler, såsom den egna officiella webbplatsen (ÖIS Fotboll, 2026).

För att attrahera och förvalta olika partners beskrivs även BK Häcken, likt de andra organisationerna, arbeta med nätverksträffar där partners ges möjlighet att interagera och skapa affärsrelationer. Det framkommer dock att organisationens arbete med nätverksaktiviteter är betydligt mer omfattande och frekvent än vad de andra respondenterna redogör för. Strategin bygger i hög grad på interaktion och relationsskapande snarare än envägskommunikation från organisationens sida.

Samtidigt framkommer skillnader i organisationernas möjligheter att vara selektiva i sina partnerskap. I Varberg BoIS beskrivs ekonomiska faktorer spela en central roll i valet av partners. Organisationen uppges ha begränsade möjligheter att avstå samarbeten, även om etiska överväganden förekommer. Respondenten beskriver att vissa samarbeten har avvisats, bland annat med hänsyn till potentiella varumärkesrisker, där frågor om moral och värdegrund har diskuterats internt. Exempel som lyfts rör politiska aktörer och företag inom kontroversiella branscher. Vidare framgår det att strategin bygger på att systematiskt identifiera och bearbeta företag, exempelvis genom att rikta sig mot branscher som ännu saknas i nätverket.

Dessutom visar resultatet att Örgryte IS i större utsträckning arbetar med strukturerade urvalskriterier vid val av partners. Det framkommer att organisationen i vissa fall tillämpar branschexklusivitet och genomför strategiska överväganden kring potentiella partners. Branschexklusivitet innebär att vissa samarbeten avböjs eftersom organisationen väljer att endast samarbeta med ett företag inom en viss bransch, i syfte att undvika intressekonflikter och skapa starkare relationer.

De strategiska övervägandena beskrivs som en process där potentiella partners som kan uppfattas som kontroversiella, eller på något sätt riskerar att skapa konflikter, granskas och

diskuteras internt innan beslut tas på högre nivå. Exempel som lyfts rör aktörer med politiska kopplingar eller incitament. I kontrast till Varberg BoIS framträder således en högre grad av selektivitet, där ekonomiska faktorer inte i samma utsträckning begränsar möjligheten att avstå samarbeten.

Till skillnad från de andra organisationerna framkommer det att BK Häcken har större möjlighet att vara selektiva i valet av partners. Organisationen kan därmed avstå samarbeten med företag som inte bedöms vara i linje med dess värderingar, varumärke eller övergripande strategi.

Dessutom visar resultatet att organisationerna arbetar med att skapa värde i partnerskap genom engagemang och långsiktighet. I Varberg BoIS beskrivs partnerskap betraktas som en förlängning av organisationens varumärke. Trots att organisationen saknar förutsättningar att vara fullt ut selektiv, definieras ett framgångsrikt partnerskap inte enbart utifrån ekonomiskt bidrag, utan även utifrån partnerns engagemang i organisationens aktiviteter och nätverk. I intervjun betonas vikten av aktiva partnerskap, där företag inte enbart bidrar ekonomiskt utan även engagerar sig i organisationens verksamhet genom exempelvis evenemang och nätverksträffar. Respondenten menar att graden av engagemang är avgörande för partnerskapets långsiktiga värde samt att passiva samarbeten riskerar att förlora sin effekt över tid.

Örgryte IS betonar, likt Varbergs BoIS, långsiktighet och engagemang som centrala delar i strategin för organisationens partnerskap. Långsiktighet beskrivs innebära att relationer utvecklas och stärks över tid, ofta under flera år. Respondenten framhåller att han under sina 20 år i organisationen har byggt upp ett omfattande kontaktnät och menar att långsiktigheten har varit en viktig förklaring till den höga graden av förlängda partnerskap.

Engagemang handlar i stället om att partners aktivt deltar i organisationens aktiviteter och integrerar partnerskapet i sin egen verksamhet. I likhet med Varberg BoIS framhålls därmed att ekonomiskt bidrag inte ensamt anses vara avgörande för att skapa värde i partnerskapet.

I intervjun med BK Häcken framgår det att organisationen uteslutande använder begreppet partnerskap snarare än sponsring, där samarbeten beskrivs som långsiktiga relationer mellan parterna. Respondenten betonar att partnerskap förväntas skapa värde över tid, snarare än ge omedelbar avkastning. Det framkommer även att de, i sin strategi, arbetar med att tydliggöra

för potentiella kunder att ett partnerskap sällan ger avkastning direkt, utan att det krävs en satsning som inte bara sträcker sig över ett år för att ge resultat. Organisationen strävar efter att ett partnerskap ska vara fördelaktigt för båda parterna och att relationen utvecklas över tid, vilket även stöds av hur organisationen beskriver sitt partnererbjudande på sin webbplats (BK Häcken, 2026). BK Häcken har dessutom enligt respondenten i dagsläget omkring 160 partners.

Resultatet visar även att sportsliga resultat och exponering påverkar partnerskapsarbetet. Det framhålls att Varberg BoIS geografiska position och ligatillhörighet påverkar möjligheten att attrahera nationella partners, vilket resulterar i ett starkt lokalt fokus i partnerskapsarbetet. Detta menas i sin tur påverka organisationens kommersiella utvecklingsmöjligheter.

I Örgryte IS beskrivs arbetet med business-to-business-aktiviteter, utöver det mervärde som skapas för befintliga partners, även bidra till att skapa kontinuitet i inflödet av nya partners, oberoende av sportsliga variationer.

I det stora hela visar resultatet att samtliga organisationer arbetar aktivt med att skapa värde i partnerskap genom nätverk och relationer. Samtidigt förekommer skillnader i graden av struktur och selektivitet, där vissa organisationer i större utsträckning kan styra vilka samarbeten som ingås, medan andra i högre grad påverkas av ekonomiska, geografiska och sportsliga förutsättningar.

6.3 Samordning mellan varumärke och partnerskap

Resultatet visar att det finns en koppling mellan varumärkesarbete och partnerskapsstrategi i samtliga organisationer, men att graden av samordning varierar. I intervjuerna framkommer det att partnerskap inte enbart beskrivs i termer av ekonomiskt stöd eller exponering, utan även kopplas till kommunikation av varumärket, relationsskapande och aktiviteter som påverkar organisationens externa uppfattning. Samtidigt skiljer sig organisationerna åt i hur tydligt denna koppling formuleras och i vilken utsträckning den framstår som integrerad i det dagliga arbetet.

I Varberg BoIS beskrivs ett starkare varumärke som en faktor som kan öka organisationens attraktionskraft gentemot företag. Det framgår även att partnerskap bidrar till ökad synlighet

och stärkt legitimitet i det lokala sammanhanget. Respondenten betonar att det finns en tydlig koppling mellan hur organisationen uppfattas och dess möjligheter att attrahera och behålla partners.

Vidare framgår det att samordningen i stor utsträckning utvecklas genom det praktiska arbetet, snarare än genom en fullt formaliserad strategi. Exempelvis uppmuntras partners att synliggöra sina samarbeten i egna kanaler och att delta i organisationens aktiviteter. Detta kopplas till att partnerskap inte enbart betraktas som ekonomiska samarbeten, utan även som en del av varumärkets kommunikation.

I Örgryte IS framträder samordningen mellan varumärke och partnerskap bland annat genom hur samarbeten används för att skapa associationer mellan organisationen och partnerföretagen. Respondenten beskriver hur nya avtal synliggörs genom gemensam exponering, exempelvis i sociala medier, och hur detta skapar ett ömsesidigt värde i form av synlighet och koppling till organisationens identitet.

Det framkommer även att vissa partners använder samarbetet både externt och internt i sin egen verksamhet, vilket kan kopplas till att partnerskapet fungerar som en bärare av både associationer och symboliskt värde. Samtidigt framstår denna koppling inte som tydligt formaliserad, utan snarare som något som har vuxit fram genom erfarenhet och återkommande aktiviteter.

I BK Häcken beskrivs sambandet mellan varumärke och partnerskap som en tydligt integrerad del av organisationens övergripande strategi. Respondenten återkommer till att organisationens partnerskapsarbete utgår från organisationens övergripande riktning, där utveckling, samhällsengagemang och association utgör centrala delar. Partnerskapen presenteras inte enbart som kommersiella samarbeten, utan som relationer där organisationens identitet, värderingar och sätt att arbeta utgör en viktig del av erbjudandet. Detta blir särskilt tydligt i BK Häckens användning av sitt associationsvärde i dialogen med partners, samt i hur hållbarhetsinitiativ, nätverk och varumärkesposition paketeras som delar av samma helhet. I detta fall framstår samordningen därmed som mer explicit, strukturerad och organisatoriskt förankrad än i de övriga organisationerna.

Vidare visar resultaten att kopplingen mellan varumärke och partnerskap i stor utsträckning sker genom aktivering av samarbeten. I såväl Varberg BoIS som Örgryte IS framhålls det att

partners involveras i aktiviteter såsom nätverksträffar och event, där relationer skapas och utvecklas. Samarbetet beskrivs därmed inte enbart omfatta exponering, utan även relationer och möjligheten att bygga en gemensam bild utåt. I BK Häcken beskrivs liknande aktiviteter, men i större omfattning och med tydligare koppling till organisationens övergripande strategi. Genom dessa aktiviteter blir partnerskapen en del av hur organisationernas varumärken kommuniceras i praktiken, vilket anknyts till att samordningen mellan områdena i hög grad sker genom konkreta handlingar snarare än enbart genom formella formuleringar.

Sammantaget visar resultatet att varumärke och partnerskap är ömsesidigt relaterade i samtliga organisationer, men att graden av samordning skiljer sig åt. I BK Häcken framstår kopplingen som tydligt integrerad i organisationens strategi, medan den i Örgryte IS i högre grad tycks ha vuxit fram genom praktik, erfarenhet och återkommande arbetssätt. I Varberg BoIS finns en tydlig medvetenhet om sambandet mellan områdena, men arbetet präglas i större utsträckning av begränsade resurser och mindre formalisering. Skillnaderna mellan organisationerna handlar därmed inte om huruvida varumärke och partnerskap hänger samman, utan om hur systematiskt och strategiskt denna koppling utvecklas och används i praktiken.

6.4 Långsiktigt värdeskapande

Resultatet visar att samtliga organisationer beskriver långsiktighet som en central del av sitt arbete med partnerskap, men att långsiktigt värdeskapande förstås och konkretiseras på olika sätt i praktiken. I intervjuerna kopplas värde inte enbart till ekonomiska intäkter, utan även till relationer, nätverk, varumärkesmässiga effekter och ökad attraktivitet gentemot partners. Samtidigt framkommer det att värdeskapandet ofta beskrivs utifrån vad partnerskapet ger partnerföretagen, exempelvis genom exponering, affärsmöjligheter, nätverk och associationer till organisationens varumärke. Partners upplevda nytta framstår därmed som viktig för att relationen ska kunna förlängas och utvecklas över tid. På så sätt blir långsiktigt värdeskapande i praktiken nära kopplat till organisationernas förmåga att skapa relevans och kontinuitet i sina partnerskap.

Intervjun med Varberg BoIS visar att organisationen har ett tydligt fokus på långsiktighet, vilket bland annat tar sig uttryck i strävan efter fleråriga avtal. Detta beskrivs som ett sätt att

skapa stabilitet i intäkterna och minska beroendet av kortsiktiga lösningar. Detta kan sättas i kontrast till hur organisationen tidigare har arbetat med partnerskap, då partnerskapsavtalen sällan sträckte sig över längre tidsperioder, vilket skapade svårigheter i planeringen av kommande års budgetar.

Värdeskapandet beskrivs som en kombination av ekonomiska, relationella och varumärkesmässiga aspekter, men arbetet präglas samtidigt av begränsade möjligheter att systematiskt följa upp dessa dimensioner. Brist på personella resurser lyfts som en central förklaring till att mer formaliserade mätmetoder saknas. Detta innebär att uppföljningen i stor utsträckning sker genom löpande dialog med partners och mer erfarenhetsbaserade bedömningar. Långsiktigt värdeskapande framstår därmed i detta fall främst som en övergripande ambition kopplad till stabilitet och kontinuitet, snarare än som ett tydligt operationaliserat och mätbart mål.

I Örgryte IS framträder ett liknande fokus på långsiktighet, men med en tydligare betoning på partners upplevda nytta av samarbetet. Respondenten beskriver att ett fungerande partnerskap tar tid att utveckla och att företag behöver integrera samarbetet som en del av sin marknadsföringsmix. Långsiktighet kopplas här nära till engagemang, närvaro och kontinuitet, där relationer successivt byggs upp över flera år. Samtidigt framgår det att organisationen saknar en tydlig intern definition av långsiktigt värdeskapande, liksom ett utvecklat arbetssätt för att systematiskt mäta detta. Även om externa mätningar av exempelvis exponering och associationsvärden förekommer, problematiseras dessa då de ofta resulterar i värden som upplevs som svåra att relatera till i praktiken. I stället betonas värdet av konkreta aktiviteter, såsom nätverksträffar och affärsmöjligheter, vilka anses mer begripliga och relevanta för partnerföretagen. Detta tyder på att värde i hög grad definieras utifrån vad som upplevs som praktiskt användbart för partnern, medan det långsiktiga värdet snarare framträder som ett resultat av att dessa aktiviteter bidrar till att relationerna består över tid.

BK Häcken skiljer sig från de övriga organisationerna genom att beskriva ett mer utvecklat och strukturerat arbetssätt för att följa upp och synliggöra värde i sina partnerskap. Långsiktighet framhålls som en central utgångspunkt, där partnerskap förstås som relationer som behöver utvecklas kontinuerligt snarare än som enskilda affärer. En viktig del i detta arbete är att identifiera partners mål och syften med samarbetet, vilket sedan följs upp

genom återkommande dialog, enkäter och rapportering. I vissa fall används även mer formaliserade mått, såsom associationsvärde och andra varumärkesrelaterade indikatorer. Samtidigt framgår det att fokus i stor utsträckning ligger på att konkretisera värdet för partnern, exempelvis genom att möjliggöra att partnern kan motivera sitt engagemang internt. Det långsiktiga värdet framträder därmed även här främst som en konsekvens av att partnern upplever kontinuerlig relevans och nytta, snarare än som ett självständigt och direkt mätbart utfall för organisationen.

Ett gemensamt drag i samtliga organisationer är att relationsskapande aktiviteter utgör centrala inslag i arbetet med partnerskap. Genom nätverksträffar, affärsorienterade mötesformat och andra typer av aktiviteter skapas möjligheter för partnerföretag att etablera kontakter och utveckla affärer. Dessa inslag framstår som särskilt viktiga i sammanhang där mer abstrakta mått på värde, såsom exponering eller associationsvärden, är svåra att översätta till praktisk nytta. Samtidigt kan dessa aktiviteter förstås som mekanismer genom vilka långsiktiga relationer byggs upp, snarare än som det långsiktiga värdet i sig.

Sammanfattningsvis visar resultaten att samtliga organisationer arbetar aktivt med att skapa värde i sina partnerskap, men att detta värde i praktiken främst definieras i termer av partnernytta. Långsiktigt värdeskapande framträder därmed inte som ett tydligt operationaliserat begrepp i organisationernas arbete, utan snarare som ett indirekt utfall av att partnerskapen upplevs som relevanta och kontinuerligt utvecklas över tid. Skillnaderna mellan organisationerna ligger främst i graden av struktur och formaliserad uppföljning, där BK Häcken uppvisar ett mer systematiskt arbetssätt, medan Örgryte IS och Varbergs BoIS i högre grad förlitar sig på relationella och erfarenhetsbaserade bedömningar.

6.5 Utmaningar och utvecklingsområden

Resultatet visar att organisationerna står inför olika typer av utmaningar och utvecklingsområden i arbetet med varumärke och partnerskap. Vissa teman återkommer i intervjuerna, framförallt handlar det om resurser, kompetens och möjligheten att mäta och kommunicera värde.

I intervjun med Varberg BoIS framkommer att bristen på personella resurser utgör den största begränsningen i det strategiska arbetet. Respondenten uttrycker ett tydligt behov av att anställa ytterligare personal, särskilt inom kommunikation och evenemang, för att möjliggöra ett mer strukturerat och långsiktigt arbete. Resursbristen framstår som en genomgående begränsning som påverkar flera delar av organisationens arbete, inklusive varumärkesutveckling, partnerskaphantering och möjligheten att arbeta strategiskt med uppföljning och analys. Vilket tyder på att arbetet i vissa avseenden sker mer reaktivt än fullständigt strategiskt.

Jämförbart belyser även Örgryte IS svårigheten att tydligt värdera och kommunicera värdet av ett partnerskap som en av organisationens främsta utmaningar inom det behandlade området. Respondenten menar att organisationen har svårt att peka på konkret nytta för partners, särskilt eftersom att stora delar av värdet är relationsbaserat. Dessutom nämner respondenten att organisationen inte har något etablerat sätt att mäta värdet internt, samt att det generellt är dyrt att outsourca.

Varberg BoIS identifierar även vidare flera utvecklingsområden, som ökad publik och lokal förankring, stärkt varumärke för att attrahera fler partners, expansion av partnerskap utanför den lokala marknaden, samt en förbättrad evenemangsupplevelse. I intervjun framhålls även att organisationens relativt korta historia som elitklubb påverkar dess förutsättningar, särskilt i relation till att bygga en stabil supporterbas och ett starkt varumärke över tid.

Även i intervjun med Örgryte IS beskrivs delvis liknande men också bredare utmaningar. Respondenten belyser, likt Varberg BoIS, sportsliga prestationer och ligatillhörighetens starka påverkan på möjligheten att attrahera större och mer nationella partners. Respondenten beskriver att spel i den högsta nationella ligan över en längre tid skulle kunna förändra organisationens kommersiella förutsättningar avsevärt.

Det framkommer dessutom i Örgryte IS att organisationen ser ett internt behov av att utveckla mer kvalificerad kompetens inom verksamheten, och även generellt inom branschen. Respondenten menar att den nationella sportbranschen i stor utsträckning saknar formell utbildning och strategisk kompetens. Detta lyfter respondenten som ett utvecklingsområde för att långsiktigt kunna arbeta mer strukturerat och strategiskt.

I intervjun med BK Häcken skildras en något annorlunda bild av utmaningar jämfört med tidigare intervjuer. Till skillnad från Varberg BoIS och Örgryte IS, som i stor utsträckning betonar resursbrist och strukturella begränsningar, lyfter respondenten i stället utvecklingsmöjligheter kopplade till organisationens redan etablerade arbetssätt.

En central aspekt som BK Häcken lyfter är arbetet med samhällsengagemang i relation till partnerskap. Respondenten beskriver detta som en integrerad del av organisationens strategi, där initiativ inom hållbarhet och samhällsarbete kan kopplas till partnerskap och därigenom skapa värde för både organisationen och dess partners.

Vidare framhålls även digitalisering och teknologisk utveckling, särskilt inom områden som artificiell intelligens, som framtida utvecklingsområden med stor potential. Respondenten beskriver att organisationen i dagsläget inte fullt ut har integrerat dessa verktyg i sitt arbete, men att ett sådant arbete hade kunnat leda till vidare utveckling och effektivisering.

Ytterligare en framträdande aspekt i BK Häcken var vikten av kontinuerlig utveckling samt fördjupning av relationer med befintliga partners. Respondenten betonar relationsbyggande som en central del av arbetet, samt lyfter att detta kräver ett aktivt och långsiktigt engagemang där organisationen kontinuerligt måste vara relevant och närvarande i sina partners affärsverksamhet.

Sammantaget skildrar resultaten varierande utmaningar och utvecklingsområden beroende på organisationernas respektive förutsättningar samt organisatoriska mognad. I Varbergs BoIS och Örgryte IS framträder resursbrist, begränsad kompetens och svårigheter att mäta och kommunicera värde som centrala utmaningar. I kontrast betonar BK Häcken i stället vidareutveckling och optimering av befintliga strategier kopplat till bland annat digitalisering, samhällsengagemang och relationsbyggande. Samtidigt framkommer vissa gemensamma teman, där samtliga organisationer lyfter vikten av långsiktighet, relationer och kontinuerlig utveckling i arbetet med varumärkesbyggande och partnerskap.

7. Diskussion

7.1 Inledande diskussion

Syftet med studien var att analysera hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas i praktiken, samt att undersöka hur graden av strategiskt arbete relaterar till organisationers möjligheter att skapa långsiktigt värde. Med utgångspunkt i detta syfte och i studiens analytiska ramverk visar resultaten att samtliga studerade organisationer arbetar med både varumärke och partnerskap som centrala delar av verksamheten. Samtidigt framträder tydliga skillnader i hur arbetet bedrivs, särskilt i fråga om strategisk mognad, struktur, långsiktighet, selektivitet och grad av samordning.

En central tolkning av resultaten är att skillnaderna mellan organisationerna inte främst handlar om huruvida varumärke och partnerskap betraktas som viktiga, utan om i vilken utsträckning arbetet är strategiskt förankrat och integrerat i organisationens verksamhet. Organisationerna kan därmed förstås som exempel på olika grader av strategiskt arbete, där vissa uppvisar ett mer formaliserat, sammanhållet och långsiktigt arbetssätt, medan andra i större utsträckning präglas av resursbegränsningar och ett mer situationsanpassat förhållningssätt. Detta ligger i linje med teoretiska perspektiv som betonar att värdet av immateriella resurser, såsom varumärke och relationer, är beroende av hur systematiskt och konsekvent de utvecklas och utnyttjas i organisationen.

Det analytiska ramverket, bestående av varumärkesstrategi, partnerskapsstrategi, samordning samt långsiktigt värdeskapande, används i denna diskussion för att tolka hur dessa variationer i arbetssätt kan relateras till organisationernas möjligheter att skapa värde över tid.

Diskussionen fokuserar därmed inte enbart på vad organisationerna gör, utan på hur deras arbetssätt kan förstås i relation till ett mer strategiskt respektive opportunistiskt förhållningssätt.

Samtidigt indikerar resultaten att långsiktigt värde sällan formuleras som ett tydligt och enhetligt begrepp i organisationernas praktiska arbete. I stället framträder värde främst genom beskrivningar av partnernytta, relationer och kontinuitet. Detta innebär att långsiktigt värdeskapande i stor utsträckning behöver analyseras indirekt, utifrån hur dessa dimensioner samverkar, snarare än identifieras som ett explicit styrmått i organisationerna.

7.2 Varumärkesstrategi

Utifrån den första dimensionen i det analytiska ramverket, varumärkesstrategi, förstås varumärket i denna studie som en immateriell resurs som kan vägleda organisationens beslut, prioriteringar och relationer över tid, snarare än enbart som en extern kommunikationsfunktion. Resultaten visar att samtliga studerade organisationer arbetar med sitt varumärke som ett sätt att kommunicera identitet, värderingar och relation till omgivningen. Samtidigt framträder tydliga skillnader i hur strukturerat, konsekvent och organisatoriskt förankrat detta arbete är.

I linje med brand equity-teorier (Aaker, 1991; Keller, 1993) kan varumärket förstås som en tillgång vars värde byggs upp genom tydlighet, konsekvens och igenkänning över tid. Resultaten indikerar dock att det som skiljer organisationerna åt inte främst är vilka värden som uttrycks, utan i vilken utsträckning dessa värden faktiskt används som utgångspunkt i verksamheten. Ett mer strategiskt varumärkesarbete framstår därmed som ett arbete där varumärket inte enbart kommuniceras, utan även integreras i interna processer, externa relationer och organisatoriska prioriteringar.

I detta avseende framstår BK Häcken som den organisation där varumärkesstrategin är mest tydligt artikulerad och integrerad i den övergripande riktningen. Varumärket tycks här fungera som en sammanhållande ram för både interna och externa aktiviteter, vilket stärker dess roll som en långsiktig resurs. Beskrivningar av en gemensam vision, ett tydligt utvecklingsfokus och en samordning mellan olika delar av organisationen indikerar en relativt hög grad av samstämmighet mellan vision, kultur och extern image, i linje med Hatch och Schultz (2001).

Örgryte IS uppvisar också ett starkt varumärke, särskilt genom sin historiska förankring och tydliga identitet. Samtidigt tyder resultaten på att varumärkesarbetet i större utsträckning vilar på etablerade värden och tradition, snarare än på en lika tydligt formaliserad strategisk struktur. Varumärket framstår därmed som starkt i sin identitet men mindre aktivt använt som ett styrande verktyg i organisationens löpande arbete.

Varberg BoIS arbetar aktivt med sitt varumärke, särskilt genom lokal förankring och samhällsengagemang. Samtidigt framkommer ambitioner om att vidareutveckla arbetet, men där organisatoriska resurser begränsar möjligheten att göra detta på ett konsekvent och

långsiktigt sätt. Detta innebär att varumärkesarbetet i större utsträckning blir beroende av enskilda initiativ och tillgänglig kapacitet, snarare än av en fullt ut sammanhållen och strategiskt förankrad struktur. I linje med Hatch och Schultz (2001) kan detta förstås som tendenser till ett vision–culture gap, där organisationens strategiska ambitioner inte fullt ut stöds av den interna strukturen och kapaciteten.

I relation till studiens syfte indikerar dessa skillnader att graden av strategiskt varumärkesarbete har betydelse för hur väl organisationer kan omsätta sitt varumärke i praktiskt värdeskapande. Resultaten tyder på att det inte är själva existensen av en varumärkesidentitet som är avgörande, utan i vilken utsträckning denna används som en operativ utgångspunkt i verksamheten. Organisationer där varumärket i högre grad fungerar som ett integrerat styrmedel framstår därmed som bättre positionerade att utveckla ett konsekvent och långsiktigt hållbart varumärke, vilket i sin tur kan stärka deras övergripande förutsättningar för värdeskapande över tid.

7.3 Partnerskapsstrategi

Utifrån den andra dimensionen i det analytiska ramverket, partnerskapsstrategi, förstås partnerskap i denna studie som långsiktiga relationer som kan fungera som strategiska resurser för organisationen, snarare än enbart som kortsiktiga intäktskällor. Resultaten visar att samtliga organisationer arbetar aktivt med partnerskap, men att det finns tydliga skillnader i hur strukturerat, selektivt och långsiktigt detta arbete bedrivs. Dessa skillnader påverkar i sin tur graden av strategiskt arbete och organisationernas möjligheter att skapa långsiktigt värde genom sina samarbeten.

Ett genomgående drag i samtliga organisationer är strävan efter att skapa mervärde för partners genom aktiviteter som nätverksträffar, affärsmöjligheter och olika former av interaktion mellan företag. Partnerskapen framstår därmed inte enbart som ekonomiska eller exponeringsbaserade samarbeten, utan även som relationella och nätverksbaserade plattformar för värdeskapande. Detta kan förstås i linje med relationella perspektiv, där värde inte enbart skapas genom enskilda transaktioner, utan genom relationer, förtroende och ömsesidigt engagemang mellan parterna (Morgan & Hunt, 1994). Resultaten indikerar att

dessa aktiviteter spelar en central roll i att skapa incitament för långsiktiga samarbeten, där partnerskapens värde utvecklas successivt över tid snarare än uppstår direkt.

Detta är särskilt relevant i en fotbollskontext, där sportsliga resultat kan variera och där organisationerna därför behöver skapa värden som inte enbart är beroende av tabellplacering, kortsiktig exponering eller sportslig framgång. Genom nätverksträffar och andra partneraktiviteter kan relationer och affärskontakter stärkas även oberoende av sportsliga prestationer. På så sätt kan partnerskapsstrategin förstås som ett sätt att skapa stabilitet i en annars osäker verksamhetsmiljö. Detta ligger även i linje med Morgan och Hunts (1994) betoning på förtroende och engagemang som centrala mekanismer bakom långsiktiga relationer.

Samtidigt framträder skillnader i graden av selektivitet mellan organisationerna. Örgryte IS och BK Häcken uppvisar i större utsträckning ett strategiskt förhållningssätt i valet av partners, där hänsyn tas till exempelvis branschtillhörighet, värdegrund och potentiella konflikter. Användningen av branschexklusivitet och interna avvägningar kring kontroversiella aktörer tyder på en medveten strävan att skydda befintliga relationer och upprätthålla en konsekvent varumärkesposition. Detta kan förstås i relation till teorier om strategisk kompatibilitet, där partnerskap bör vara förenliga med organisationens övergripande identitet, mål och långsiktiga riktning (Varadarajan & Cunningham, 1995).

Branschexklusivitet kan därmed tolkas som ett sätt att minska risken för intressekonflikter mellan partners och samtidigt stärka förtroendet i befintliga samarbeten. I stället för att maximera antalet partners på kort sikt kan denna typ av selektivitet bidra till att skapa mer stabila och ömsesidigt värdeskapande relationer. Detta ligger även i linje med tanken om att framgångsrika partnerskap bör skapa värde för båda parter, snarare än bygga på ett ensidigt utbyte (Varadarajan & Cunningham, 1995).

I kontrast framstår Varberg BoIS som mer begränsade i sin möjlighet att arbeta selektivt, vilket i stor utsträckning kan kopplas till ekonomiska och organisatoriska förutsättningar. Resultaten visar att organisationen i vissa fall behöver prioritera kortsiktiga intäkter framför strategisk passform, även om etiska överväganden fortfarande förekommer. Detta illustrerar en spänning mellan kortsiktiga och långsiktiga perspektiv, där resursbegränsningar påverkar möjligheten att fullt ut tillämpa ett strategiskt partnerskapsarbete. Skillnaden mellan

organisationerna handlar därmed inte enbart om vilken strategi de vill bedriva, utan också om vilka praktiska förutsättningar de har att realisera den.

Vidare framkommer att samtliga organisationer betonar vikten av långsiktighet i partnerskap, men att detta operationaliseras på olika sätt. I både Örgryte IS och BK Häcken beskrivs långsiktighet som en förutsättning för att partnerskap ska skapa värde, där relationer utvecklas över flera år och där förtroende byggs upp successivt. BK Häcken framhåller exempelvis att värdet av ett partnerskap sällan realiseras under det första året, vilket understryker vikten av ett långsiktigt perspektiv. Även Varberg BoIS beskriver en strategisk omställning från kortare avtal till längre partnerskap, vilket bidragit till ökad stabilitet i organisationens ekonomiska planering. Långsiktiga partnerskap kan därmed förstås som betydelsefulla inte bara för relationellt värdeskapande, utan även för ekonomisk stabilitet över tid. Detta ligger även i linje med organisationernas årsredovisningar, där kommersiella intäkter och partnerskap framstår som betydelsefulla delar av organisationernas ekonomiska förutsättningar.(BK Häcken, 2025; Varberg BoIS, 2025; ÖIS Fotboll, 2025).

En ytterligare aspekt som framträder i resultaten är betydelsen av geografiska och kontextuella faktorer. Varberg BoIS partnerskapsarbete är i hög grad lokalt förankrat, medan Örgryte IS har en tydligare regional förankring i Göteborg och Västsverige. BK Häcken framstår i sin tur att ha bättre förutsättningar att attrahera partners på nationell nivå. Detta kan förstås som ett resultat av skillnader i organisatorisk storlek, varumärkesstyrka och marknadsposition. Partnerskapsstrategin framstår därmed inte enbart som ett resultat av interna val, utan även som något som formas i relation till organisationens externa förutsättningar.

I relation till studiens syfte visar resultaten att graden av strategiskt partnerskapsarbete har betydelse för organisationernas möjligheter att skapa långsiktigt värde. Organisationer som arbetar mer selektivt, långsiktigt och relationsorienterat har bättre förutsättningar att utveckla stabila samarbeten där både organisationen och partnerföretagen upplever ett tydligt värde. Samtidigt påverkas detta av organisationernas resurser, varumärkesstyrka och geografiska räckvidd, vilket får betydelse för vilka partners de kan attrahera och hur systematiskt relationerna kan utvecklas.

7.4 Samordning mellan varumärke och partnerskap

Den tredje dimensionen, samordning mellan varumärke och partnerskap, framträder som den mest avgörande i analysen. Resultaten visar att även om samtliga organisationer arbetar med både varumärke och partnerskap, är det graden av integration mellan dessa områden som i störst utsträckning skiljer deras strategiska arbete åt.

I organisationer där samordningen är hög används varumärket som en tydlig utgångspunkt i partnerskapsarbetet, samtidigt som partnerskapen aktivt bidrar till att forma och förstärka varumärket. Detta skapar ett ömsesidigt förstärkande förhållande, där de två områdena inte verkar parallellt utan integreras i ett gemensamt strategiskt arbetssätt. I linje med brand equity-teori kan denna dynamik förstås genom varumärkesassociationer, där värdet av varumärket formas genom de associationer som kopplas till det (Aaker, 1991; Keller, 1993). Val av partners och utformning av samarbeten får därmed en direkt påverkan på hur organisationen uppfattas.

Resultaten indikerar att organisationer med en högre grad av samordning i större utsträckning är medvetna om denna mekanism och aktivt använder partnerskap som ett verktyg för att påverka och förstärka önskade associationer. Partnerskap blir därmed inte enbart en intäktskälla eller en kommunikationskanal, utan en integrerad del av varumärkesstrategin. I kontrast framstår en lägre grad av samordning som att partnerskap i mindre utsträckning kopplas till varumärkets övergripande riktning, vilket kan leda till en mer fragmenterad och mindre konsekvent varumärkesbild.

Skillnaderna mellan organisationerna blir särskilt tydliga i detta avseende. BK Häcken uppvisar en hög grad av integration, där varumärket fungerar som en styrande princip i valet och utformningen av partnerskap, samtidigt som samarbeten aktivt används för att förstärka organisationens position och identitet. I Örgryte IS framträder en relativt stark koppling mellan områdena, men där samordningen i större utsträckning tycks ha utvecklats genom praktiskt arbete och erfarenhet snarare än genom en tydligt formaliserad strategi. Varberg BoIS uppvisar en mer begränsad grad av integration, vilket kan relateras till organisatoriska förutsättningar och resursbegränsningar, där kopplingen mellan varumärke och partnerskap i högre grad växer fram i det dagliga arbetet.

I relation till studiens syfte framstår samordning därmed som en strategisk kapacitet snarare än en given följd av att arbeta med både varumärkesbyggande och partnerskap. Även om dessa områden teoretiskt ses som nära sammankopplade, är det i praktiken inte självklart att de integreras. Resultaten tyder dock på att organisationer som lyckas integrera dessa områden har bättre förutsättningar att skapa ett sammanhållet och långsiktigt värde. Detta kan förklaras av att varumärke och partnerskap i dessa fall inte utvecklas isolerat, utan fungerar som ömsesidigt förstärkande resurser i ett gemensamt värdeskapande system.

7.5 Långsiktigt värdeskapande

Utifrån den fjärde dimensionen i det analytiska ramverket framträder långsiktigt värdeskapande inte som ett enskilt utfall, utan som ett resultat av hur varumärkes- och partnerskapsarbete utvecklas och samordnas över tid. Resultaten indikerar att värde i denna kontext bör förstås som en kombination av ekonomisk stabilitet, starka och varaktiga relationer samt en tydlig och konsekvent varumärkesposition. Detta ligger i linje med teoretiska perspektiv där långsiktigt värde skapas genom utveckling av immateriella resurser, såsom relationer och varumärken.

Detta återspeglas i resultaten, där samtliga studerade organisationer lyfter fram relationella och varumärkesrelaterade aspekter som centrala, snarare än att enbart betona ekonomiska utfall. Samtidigt är en central insikt att långsiktigt värde inte framstår som ett tydligt och enhetligt begrepp mellan organisationerna, utan snarare definieras olika beroende på deras förutsättningar, mål och strategiska prioriteringar. Värde framträder i stället i empirin genom beskrivningar av partnernytta, nätverk, exponering och kontinuitet. BK Häcken betonar exempelvis att värdet av partnerskap utvecklas över tid och att avkastning sällan realiseras under det första året, vilket understryker betydelsen av långsiktighet och förtroende. Varberg BoIS lyfter fram hur längre partnerskapsavtal bidrar till ökad förutsägbarhet i budgetering, medan Örgryte IS betonar värdet av nätverk och affärsrelationer mellan partners. Sammantaget visar dessa exempel att värdeskapande i praktiken tar sig uttryck genom relationell kontinuitet, nätverkseffekter och organisatorisk stabilitet.

En insikt är därmed att långsiktigt värde inte kan reduceras till ekonomiska utfall, utan bör förstås som en sammansatt effekt av relationell kontinuitet, organisatorisk stabilitet och

varumärkets styrka. Resultaten indikerar att värde uppstår genom en successiv uppbyggnad över tid, snarare än genom enskilda transaktioner eller kortsiktiga insatser. Detta innebär också att värdeskapande inte kan kopplas till isolerade aktiviteter, utan till ett sammanhållet arbetssätt där varumärke och partnerskap förstärker varandra.

Samtidigt framkommer att dessa former av värde sällan definieras explicit eller följs upp systematiskt. I stället tycks värdeskapandet i stor utsträckning bedömas genom informella och upplevda indikatorer, såsom partnerengagemang, återkommande samarbeten och organisationens attraktionskraft. Detta tyder på att långsiktigt värde i praktiken ofta fungerar som ett övergripande riktmärke snarare än ett konkret styrmått.

Vidare framträder en tydlig spänning mellan kortsiktiga och långsiktiga perspektiv. Trots att långsiktigt värdeskapande framhålls som centralt påverkas beslutsfattandet ofta av kortsiktiga ekonomiska behov, särskilt i organisationer med begränsade resurser. I dessa fall riskerar faktorer såsom varumärkespassform och strategisk samordning att prioriteras ned till förmån för omedelbara intäkter. Detta indikerar att organisationer i praktiken inte alltid har möjlighet att arbeta fullt ut strategiskt med sina immateriella resurser.

Organisationer som i högre grad lyckas integrera varumärke och partnerskap, arbeta selektivt med samarbeten och tydligt förankra varumärket i verksamheten framstår samtidigt som bättre rustade att skapa stabila och förutsägbara värdeflöden över tid. Det som särskilt framträder är att denna stabilitet inte enbart är en följd av enskilda långsiktiga avtal, utan av ett sammanhållet arbetssätt där relationer, identitet och partnerskap utvecklas i samspel.

Vidare tyder resultaten på att långsiktigt värde även kan relateras till organisationens förmåga att minska sårbarheten gentemot enskilda partners eller kortsiktiga intäktskällor.

Organisationer som etablerar starka och återkommande relationer, samt en tydlig position gentemot omgivningen, framstår som mindre beroende av enskilda samarbeten. Långsiktigt värde kan därmed förstås som en fråga om robusthet och motståndskraft, snarare än enbart intäktsnivå över tid.

Sammantaget innebär detta att långsiktigt värdeskapande inte bör förstås som en direkt konsekvens av att arbeta med varumärke och partnerskap, utan som ett utfall av hur väl dessa områden integreras, prioriteras och utvecklas i praktiken. Detta stärker studiens övergripande argument om att strategiskt arbete med immateriella resurser är avgörande för organisationers långsiktiga utveckling. Studien bidrar därmed till att nyansera förståelsen av långsiktigt värde

genom att visa att det inte enbart handlar om vilka resurser som utvecklas, utan även om hur dessa omsätts, samordnas och hanteras i organisationens dagliga arbete.

7.6 Utmaningar och utvecklingsområden

Ett återkommande tema i studien är att organisationernas arbete med varumärkesbyggande och partnerskap begränsas av interna resurser i form av personal och kompetens. Detta blir tydligt i mindre organisationer där arbetet utförs av ett fåtal individer. Varberg BoIS beskriver att organisationen saknar tillräckliga personella resurser, vilket kan leda till att arbetet blir uppdelat och mindre sammanhängande över tid. Detta kan kopplas till det resursbaserade perspektivet RBV, där brist på interna resurser innebär att organisationer får det svårare att utveckla och upprätthålla strategiska tillgångar såsom varumärke och relationer. Resultatet indikerar därmed att möjligheten att arbeta strategiskt inte enbart är en fråga om ambition, utan även om organisatorisk kapacitet och tillgång till resurser, vilket ligger i linje med det resursbaserade perspektivet.

Resursproblematiken påverkar även hur arbetet utförs. I stället för att arbeta långsiktigt och systematiskt tenderar aktiviteterna att bli mer kortsiktiga och opportunistiska. Detta kan vidare kopplas till studiens problematisering kring strategiskt kontra opportunistiskt arbete. Organisationer med begränsade resurser tenderar i högre utsträckning att prioritera kortsiktiga och operativa insatser framför långsiktig strategisk utveckling. Detta kan i sin tur försvåra möjligheten att skapa långsiktigt värde, då arbetet med varumärke och partnerskap inte fullt ut samordnas och integreras.

En annan central utmaning som framkommer rör kompetens och vilken typ av kunskap organisationerna efterfrågar. Det finns tydliga skillnader mellan organisationerna. Örgryte IS betonar vikten av utbildning och professionell kompetens där de exempelvis arbetar med externa aktörer och specialiserade funktioner för att stärka sitt arbete. BK Häcken har däremot en mer utvecklad organisation och betonar i större utsträckning erfarenhet, mätbarhet och kontinuerlig utveckling i sitt arbete, där strävan efter ständig förbättring framträder. De arbetar systematiskt med att följa upp och mäta effekter av partnerskap samt utveckla sitt erbjudande över tid. Detta indikerar en högre grad av strategisk mognad, där

kompetens inte enbart handlar om formell utbildning utan även om praktisk erfarenhet och organisatoriskt lärande. Ur ett analytiskt perspektiv kan detta förstås som att Häcken i större utsträckning besitter och utnyttjar värdefulla och svårimiterade resurser, vilket kan stärka organisationens konkurrensmässiga position.

Ytterligare en central utmaning handlar om balansen mellan kortsiktiga intäkter och långsiktigt värdeskapande. Organisationerna är i stor utsträckning beroende av partnerskap för sin ekonomiska stabilitet, vilket kan göra det svårt att vara selektiv i valet av samarbeten. Varberg BoIS uttrycker exempelvis att det är “svårt att tacka nej till partners”. Ur ett varumärkesperspektiv kan detta påverka vilka associationer som kopplas till organisationen då partnerskap som inte är i linje med varumärkets värderingar kan riskera att försvaga brand equity. Denna spänning mellan kortsiktiga ekonomiska behov och långsiktiga strategiska överväganden framstår därmed som en central utmaning i organisationernas arbete.

Sammanfattningsvis visar analysen att organisationers arbete med varumärkesbyggande och partnerskap påverkas av flera samverkande utmaningar. Begränsade resurser och kompetens försvårar ett långsiktigt och strategiskt arbetssätt, samtidigt som ekonomiskt beroende av partnerskap skapar en spänning mellan kortsiktiga intäkter och långsiktigt värdeskapande. Tillsammans påverkar dessa faktorer organisationernas möjligheter att arbeta integrerat och konsekvent, vilket i sin tur har betydelse för utvecklingen av varumärke och relationer över tid.

7.7 Överförbarhet

Även om studien genomförts inom kontexten av svensk elitfotboll väcker resultaten frågan i vilken utsträckning de identifierade arbetssätten är överförbara till andra organisatoriska sammanhang. En möjlig tolkning är att de mekanismer som framträder i studien, såsom betydelsen av långsiktiga relationer, selektivt arbete med partnerskap och sponsring samt en tydlig koppling mellan varumärkesidentitet och samarbeten, inte är unika för idrottsklubbar, utan snarare speglar mer generella principer för hur värde skapas i relationstunga verksamheter där sponsring och partnerskap utgör centrala verktyg.

Samtidigt är det inte självklart att dessa resultat kan överföras utan vidare. I kontexter där värdeskapandet i högre grad är kopplat till en fysisk produkt kan betydelsen av exempelvis långsiktiga relationer, sponsringsaktiviteter och varumärkesassociationer ta sig andra uttryck. Detta innebär att även om principerna kan vara relevanta, kan deras praktiska tillämpning variera beroende på branschens logik och förutsättningar.

Vidare talar resultaten för att verksamheter där värde i hög grad skapas genom interaktion, upplevelser och relationer, såsom inom event-, media- och underhållningsbranschen, har större likheter med den studerade kontexten. I dessa sammanhang framstår det som mer sannolikt att de identifierade arbetssätten, särskilt kopplingen mellan varumärke och sponsring, kan ha en direkt relevans. Samtidigt indikerar resultaten att graden av strategisk integration mellan varumärke och sponsring snarare än branschtillhörighet i sig kan vara avgörande för möjligheten att skapa långsiktigt värde, vilket talar för att insikterna även kan ha bäring i andra typer av organisationer.

Samtidigt bör särskilda kontextuella faktorer beaktas. Fotbollsklubbar kännetecknas av en stark emotionell koppling till sina intressenter, ett betydande lokalt engagemang samt ett beroende av sportsliga prestationer, vilket kan förstärka betydelsen av sponsring, varumärke och relationer. Detta kan innebära att effekterna av ett integrerat varumärkes- och sponsringsarbete blir mer framträdande än i andra sammanhang.

Sammantaget tyder detta på att studiens resultat i viss utsträckning kan vara överförbara till andra kontexter, särskilt där värdeskapande är beroende av relationer, sponsring och immateriella resurser. Överförbarheten ligger dock främst på en principiell nivå, där insikter kring integration mellan varumärke och sponsring, långsiktighet och selektivitet kan vara relevanta, snarare än i specifika arbetssätt eller strukturer. Därmed bör resultaten förstås som analytiska riktlinjer snarare än direkta modeller för tillämpning i andra sammanhang, vilket ligger i linje med analytisk generalisering i fallstudier (Yin, 2018).

7.8 Bidrag till litteraturen

Studien bidrar till litteraturen genom att belysa hur varumärkesbyggande och partnerskap kan integreras i praktiken. Tidigare forskning, såsom Koronios et al. (2021), visar att sponsring i vissa fall behandlats som ett operativt verktyg snarare än som en integrerad del av

organisationens strategi. Resultaten i denna studie indikerar dock att de studerade organisationerna i varierande grad arbetar för att integrera sponsring och partnerskap i sitt strategiska arbete. Detta kan delvis förstås utifrån kontexten, där elitfotboll kännetecknas av ett starkt beroende av externa partnerskap och sponsringsintäkter, vilket kan bidra till en mer strategisk hantering av dessa aktiviteter.

Vidare bidrar denna studie genom att fördjupa förståelsen för hur partnerskap fungerar som en strategisk resurs, nära kopplad till varumärkesbyggande, snarare än en isolerad transaktion. Hatch och Schultz (2001) framhåller att varumärkesintegritet förutsätter att organisationer samarbetar med aktörer som delar centrala värderingar. I linje med detta indikerar studiens resultat att organisationerna i hög utsträckning prioriterar partners som uppfattas förenliga med den egna identiteten, medan samarbeten som enbart erbjuder kortsiktiga ekonomiska vinster i vissa fall väljs bort. Detta tyder på att strategisk kongruens mellan varumärke och partnerskap framstår som en viktig förutsättning för långsiktigt värdeskapande.

Studien bidrar även genom att relatera partnerskap till det resursbaserade perspektivet (Barney, 1991) och commitment-trust theory of relationship marketing (Morgan & Hunt, 1994). Resultaten visar att värde i partnerskap i stor utsträckning skapas genom relationer, nätverk och kontinuerligt engagemang. Dessa relationer och nätverk kan förstås som relationella resurser som är svåra att imitera. Samtidigt framkommer att dessa relationer förutsätter aktiv interaktion och ömsesidigt engagemang, vilket ligger i linje med betydelsen av commitment och trust i långsiktiga samarbeten.

Slutligen bidrar studien genom att synliggöra betydelsen av partners upplevda nytta i värdeskapandet. Resultaten indikerar att konkreta aspekter såsom nätverk, affärsmöjligheter och relationella värden spelar en central roll i hur partnerskap uppfattas och utvärderas. Detta innebär att värde i partnerskap inte enbart kan förstås utifrån organisationens perspektiv eller etablerade teoretiska modeller, utan även behöver analyseras utifrån partners upplevelse. Studien bidrar därmed genom att komplettera befintlig litteratur med ett tydligare fokus på denna dimension.

7.9 Framtida forskning

Studien har bidragit med en djupare förståelse för hur svenska elitfotbollsklubbar arbetar med varumärkesbyggande och partnerskap som ett strategiskt verktyg för långsiktigt värdeskapande. Samtidigt framkommer det tydliga möjligheter att vidareutveckla vissa områden för framtida forskning.

Framtida forskning skulle kunna genomföra en motsvarande studie i en internationell kontext. Genom att studera organisationer i andra länder finns det en möjlighet att identifiera vissa likheter och skillnader i hur organisationerna arbetar med varumärkesbyggande och partnerskap.

Vidare kan det finnas ett behov av att inkludera mer kvantitativ data. Denna studie bygger främst på kvalitativ data med intervjuer och teorier vilket möjliggör djupgående insikter men begränsar möjligheten att generalisera resultaten. Genom analys av exempelvis olika nyckeltal kan forskningen i större utsträckning undersöka hur arbetet med varumärke och partnerskap hänger samman med långsiktiga resultat.

Ett tredje område för framtida forskning är att följa upp organisationer över tid för att studera utvecklingen av deras arbete med varumärke och partnerskap. Denna studie ger en ögonblicksbild av hur organisationerna bedriver arbetet men fångar inte hur strategier förändras över tid. Det skulle kunna bidra till en ökad förståelse för exempelvis hur organisationer anpassar sig till förändrade förutsättningar.

Slutligen skulle framtida forskning även kunna inkludera externa aktörers perspektiv på hur de upplever samarbetet, exempelvis sponsorer eller andra intressenter. I denna studie har fokus legat på organisationernas interna perspektiv. Detta innebär att hur partnerskapet upplevs av andra parter är begränsat. Genom att inkludera intressenternas perspektiv skulle framtida forskning kunna ge en mer heltäckande bild av hur samarbeten fungerar i praktiken, samt hur de bidrar till värdeskapande för samtliga involverade aktörer.

Sammanfattningsvis påvisar dessa utvecklingsområden att framtida forskning kan bidra till en mer heltäckande och fördjupad förståelse för hur varumärkesbyggande och partnerskap kan användas som strategiska verktyg för långsiktigt värdeskapande i olika kontexter.

7.10 Studiens begränsningar och reflektioner

En begränsning i denna studie utgörs av det relativt begränsade urvalet, där endast tre organisationer har inkluderats. Detta har möjliggjort en djupgående analys av respektive fall, men innebär samtidigt att variationen i det empiriska materialet är begränsad. Resultaten bör därför tolkas som identifierade mönster i specifika kontexter, snarare än som en heltäckande bild av hur långsiktigt värdeskapande sker inom svensk elitfotboll i stort. Ett större urval hade kunnat möjliggöra bredare jämförelser och därmed bidra till en mer nyanserad förståelse av fenomenet.

Vidare finns en tydlig variation mellan de studerade organisationerna avseende storlek och tillgängliga resurser, vilket kan påverka hur strategiskt varumärkes- och partnerskapsarbete bedrivs. Detta innebär att vissa skillnader som identifieras i analysen kan vara kopplade till strukturella förutsättningar snarare än enbart graden av strategiskt arbete. Jämförelser mellan fallen bör därför tolkas med försiktighet, då de inte nödvändigtvis speglar direkt jämförbara organisatoriska kontexter.

En ytterligare begränsning är att studien uteslutande bygger på interna perspektiv från de studerade organisationerna. Detta innebär att resultaten främst speglar hur organisationerna själva beskriver och uppfattar sitt arbete, vilket kan innebära att strategiska processer framställs som mer strukturerade och medvetna än de i praktiken är. Avsaknaden av externa perspektiv, såsom partners eller sponsorer, innebär också att studien inte fångar hur värdeskapandet uppfattas av andra aktörer i relationen.

Mot denna bakgrund bör studiens resultat förstås som tolkningar av organisatoriska självbilder och arbetssätt, snarare än som objektiva mätningar av effekter. Samtidigt bidrar studien med fördjupad kunskap om hur strategiskt varumärkes- och partnerskapsarbete kan ta sig uttryck i praktiken, samt hur variationer i detta arbete kan relateras till organisationers förutsättningar att skapa långsiktigt värde.

8. Slutsats

Syftet med denna studie var att analysera hur varumärkes- och partnerskapsarbete utformas i praktiken, samt att undersöka hur graden av strategiskt arbete relaterar till organisationers möjligheter att skapa långsiktigt värde. Studien tog sin utgångspunkt i problematiken att varumärkes- och partnerskapsarbete ofta behandlas som separata och i vissa fall kortsiktiga aktiviteter, samtidigt som det finns en oklarhet kring hur dessa områden i praktiken bidrar till långsiktigt värdeskapande.

Genom en kvalitativ flerfallstudie av svenska fotbollsklubbar, analyserad utifrån ett analytiskt ramverk bestående av varumärkesstrategi, partnerskapsstrategi, samordning samt långsiktigt värdeskapande, visar resultaten att samtliga studerade organisationer arbetar aktivt med dessa områden. Samtidigt framträder tydliga skillnader i hur arbetet bedrivs, särskilt i fråga om struktur, selektivitet, långsiktighet och grad av integration.

Ett centralt resultat är att det avgörande inte är huruvida organisationer arbetar med varumärke och partnerskap, utan i vilken utsträckning detta arbete är strategiskt och samordnat. Studien visar att organisationer där varumärket fungerar som en vägledande utgångspunkt i verksamheten, och där partnerskap utformas med tydlig selektivitet och långsiktighet, också framstår som bättre positionerade att skapa stabila och varaktiga relationer.

Vidare visar studien att långsiktigt värde i denna kontext inte enbart bör förstås i ekonomiska termer. Resultatet indikerar i stället att värde tar form genom en kombination av ekonomisk stabilitet, relationell kontinuitet och varumärkesmässig styrka. Det framgår även av hur organisationerna själva beskriver värde, där fokus ligger på långsiktiga relationer, förutsägbara intäkter och en tydlig position gentemot omgivningen. Studien visar därmed att långsiktigt värde i denna kontext kan förstås som ett sammanvägt resultat av dessa faktorer, snarare än som ett enskilt utfall.

Samtidigt indikerar studien att långsiktigt värde i praktiken är ett svårdefinierat begrepp. Även om vissa organisationer arbetar med mer systematiska sätt att följa upp värdeskapande, framgår det att detta ofta är resurskrävande och därmed inte lika framträdande i samtliga fall. I flera av de studerade organisationerna tycks värdeskapandet i stället i hög grad bedömas

utifrån mer informella och upplevda indikatorer, såsom relationernas utveckling, partnerengagemang och organisatorisk stabilitet. Detta tyder på att långsiktigt värde i praktiken ofta fungerar som ett eftersträvat riktmärke snarare än ett fullt ut operationaliserat och systematiskt styrmått.

Den kanske viktigaste slutsatsen är dock att samordningen mellan varumärke och partnerskap framstår som central för möjligheten att skapa långsiktigt värde. Studien visar att det inte räcker att arbeta med dessa områden var för sig, utan att det är i vilken utsträckning de integreras som de största skillnaderna uppstår. Organisationer där varumärket används som grund för partnerskapsarbetet, och där partnerskapen i sin tur bidrar till att förstärka varumärket, framstår som bättre rustade att skapa ett sammanhållet och långsiktigt värde.

Sammantaget indikerar studien att långsiktigt värdeskapande i denna kontext inte är ett resultat av enskilda insatser, utan av ett konsekvent och integrerat arbetssätt där varumärke och partnerskap utvecklas i relation till varandra över tid. Detta bidrar till att nyansera förståelsen av hur dessa områden kan fungera som ömsesidigt beroende resurser i praktiken, och understryker vikten av att betrakta dem som delar av en sammanhängande strategi snarare än som separata funktioner.

Referenser

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BK Häcken. (2025). *Årsredovisning 2025*.

https://hacken.ams3.digitaloceanspaces.com/1772110915_728aec55-ef03-44ed-9f4d-e85d1113a2be.pdf

BK Häcken. (2026). <https://bkhacken.se/partners>

Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews* (2nd ed.). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781529716665>

Chalmers tekniska högskola. (2026, 22 april). *Genomföra kandidatarbete*.

<https://www.chalmers.se/utbildning/dina-studier/kandidat-och-examensarbete/kandidatarbete/genomfora-kandidatarbete/>

Cliffe, S. J., & Motion, J. (2005). Building contemporary brands: A sponsorship-based strategy. *Journal of Business Research*, 58(8), 1068–1077.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.004>

Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). An international review of sponsorship research. *Journal of Advertising*, 27(1), 1–21.

<https://doi.org/10.1080/00913367.1998.10673539>

Cornwell, T. B., Weeks, C. S., & Roy, D. P. (2005). Sponsorship-linked marketing: Opening the black box. *Journal of Advertising*, 34(2), 21–42.

<https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639194>

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

<https://doi.org/10.2307/258557>

Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24–33.

Flick, U. (2018). *Designing qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781529622737>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4%3C293::AID-SMJ982%3E3.0.CO;2-M)

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Koronios, K., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). Strategic sport sponsorship management: A scale development and validation. *Journal of Business Research*, 130, 295–307.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.031>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A perspective on brand meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122–133.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

Morgan, R. M. (2024). Building relationship marketing theory: Shelby Hunt's contributions to our understanding of marketing's exchange relationships. *Journal of Marketing*

Management, 40(13–14), 1336–1350.

<https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2431099>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

<https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

<https://doi.org/10.1002/smj.640>

Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296.

<https://doi.org/10.1177/009207039502300408>

Varbergs BoIS. (2025). *Årsredovisning 2025*.

https://boisfc.nu/content/files/arsmote/arsredovisning_2025_sign.pdf

Varberg BoIS. (2026). <https://boisfc.nu/>

Winell, E., Lundberg, E., & Nilsson, J. (2026). The influence of perceived commercialization and authenticity on fan engagement: Insights from men's and women's elite football leagues in Sweden. *European Sport Management Quarterly*, 26(1), 66–89.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2025.2508968>

Yang, Y., Zheng, Y., Xie, G., & Tian, Y. (2022). The influence mechanism of strategic partnership on enterprise performance: Exploring the chain mediating role of information sharing and supply chain flexibility. *Sustainability*, 14(8), 4800.

<https://doi.org/10.3390/su14084800>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211.

<https://doi.org/10.1177/0092070300282002>

ÖIS Fotboll. (2025). *Årsredovisning 2025*. <https://oisfotboll.se/wp-content/uploads/2026/02/Orgryte-IS-Fotboll-2025.pdf>

ÖIS Fotboll. (2026). <https://oisfotboll.se/>

Bilaga 1 – Intervjuguide

Kontrollfrågor:

1. Får vi spela in?
2. Får vi transkribera?
- a. Det kommer isåfall raderas senast sex månader från att kursen avslutas.
3. Vill ni anonymisera klubben?

1. Inledning

- Kan du kort beskriva din roll och hur organisationen som arbetar med varumärke och partnerskap i klubben ser ut?
Hur skulle du kortfattat beskriva klubbens övergripande strategi idag?

2. Strategiskt varumärkesarbete

- Hur skulle du beskriva organisationens varumärke och vilka värderingar kännetecknas den av?
- Hur arbetar ni strategiskt med att utveckla klubbens varumärke?
- Vilka är de viktigaste principerna eller riktlinjerna i ert varumärkesarbete?
- Hur kopplas varumärket till klubbens övergripande mål och strategi?
- Följdfrågor: Hur har strategin utvecklats över tid? Vilka faktorer har påverkat hur ni arbetar idag?

3. Strategiskt arbete med partnerskap

- Hur arbetar ni strategiskt med att utveckla och hantera partnerskap?
- Vad kännetecknar ett “bra” partnerskap för er?
- Hur väljer ni vilka partners ni vill samarbeta med?
- Har ni tackat nej till partners, om så varför?
- Har ni olika nivåer av partners och hur skiljer de sig isåfall?
- Har de en kvot som skall uppnås?
- Känner ni att partnerskap “vänder ryggen” om ni presterar dåligt?
- Följdfrågor: Hur ser ni på långsiktighet i partnerskap? Hur skapar ni värde för både klubben och partnern? Finns det tydliga strategier eller modeller?

4. Integration mellan varumärke och partnerskap

- Hur hänger ert varumärkesarbete ihop med ert arbete med partnerskap?
- Hur påverkar varumärket vilka samarbeten ni ingår i?
- Hur säkerställer ni att ett partnerskap är i linje med klubbens varumärke och strategi?
- Hur länge varar partnerskap?
- Följdfrågor: Har ni exempel där detta fungerat bra eller mindre bra? Hur hanterar ni konflikter mellan varumärke och kommersiella intressen?

5. Långsiktigt värdeskapande

- Hur definierar ni långsiktigt värde i er organisation?
- Hur bidrar ert arbete med varumärke till värde för föreningen?
- Hur bidrar ert arbete med partnerskap till värde för föreningen?
- Hur arbetar ni för att skapa värde bortom kortsiktiga resultat?
- Väljer ni pengar före strategi ibland?
- Hur mäter ni värdet?
- Följdfrågor: Vilka typer av värde är viktigt (ekonomiskt, varumärke, relationer)? Hur balanserar ni kort och lång sikt angående värde?

6. Utformning av arbetssätt

- Hur skulle du beskriva ert arbetssätt kring varumärke och partnerskap?
Finns det återkommande principer ni utgår ifrån?
- Vad har varit avgörande för att utveckla dessa arbetssätt?
- Följdfrågor: Är arbetssätten unika eller inspirerade av andra? Hur har de förändrats över tid?

7. Överförbarhet

- Vilka delar av ert arbetssätt tror du skulle fungera i andra organisationer?
- Följdfrågor: Vad krävs för att lyckas i andra kontexter? Vad är specifikt för elitfotboll?

8. Framtid och reflektion

- Vad ser du som de största utvecklingsområdena framåt?
- Vad tycker du att ni gör särskilt bra idag?

9. Avslutning

- Är det något vi inte har berört som du tycker är viktigt för att förstå hur varumärke och partnerskap bidrar till långsiktigt värdeskapande?



CHALMERS