



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Bakom Varumärket

Ett organisatoriskt perspektiv på brand
dilution och repositionering

Marcus Göthberg

Nathalie Wallin

Antal ord: 12841

Gruppenr: 27

Handledare:

Carina Sjöholm

Examensarbete

SEMK65

eller LGMK

VT 2026

Förord

Arbetet med denna uppsats har varit en av de mest lärorika och stimulerande erfarenheterna under vår utbildning. Varumärkesstrategi och positionering var ett område vi från början kände oss relativt obelysta på, men som snabbt visade sig vara betydligt mer komplext, fascinerande och relevant än vi kunnat ana. Att få sätta oss in i forskningen och samtidigt föra djupa samtal med erfarna och verksamma praktiker har gett oss insikter vi bär med oss långt bortom dessa sidor.

Det som stannar med oss mest är mötena med våra respondenter, deras generositet, öppenhet och passion för sitt arbete smittade av sig, och påminde oss om varför vi valde den här utbildningen från början. Vi hoppas att kunna ta med oss det vi lärt oss in i våra framtida yrkesliv och en dag arbeta med de frågor vi nu börjat förstå på djupet.

Vi vill rikta ett varmt tack till våra respondenter för att de tog sig tid och delade med sig av sina erfarenheter och perspektiv. Utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill också tacka vår handledare Carina Sjöholm för konstruktiv vägledning och för att hon utmanat oss att tänka ett steg längre. Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete, många goda diskussioner och ett gemensamt driv att göra detta så bra som möjligt.

Nathalie Wallin & Marcus Göthberg

Trevlig läsning!

28-05-2026

Sammanfattning

Forskning om brand dilution och repositionering har i stor utsträckning fokuserat på konsumentperspektivet, det vill säga hur konsumenter reagerar på urholkade varumärken och hur de uppfattar repositionerade sådana. Det organisatoriska perspektivet, det vill säga hur brand dilution uppstår, identifieras och hanteras inifrån organisationer genom interna beslutsprocesser, strategiska överväganden och organisatoriska förutsättningar, är däremot underbelyst i litteraturen. Det är detta kunskapsgap som den föreliggande studien behandlar.

Studien syftar till att skapa en fördjupad förståelse för brand dilution som ett organisatoriskt fenomen inom varumärkesintensiva branscher, med fokus på hur det uppstår, identifieras och hanteras genom strategiskt arbete för att återta en förlorad varumärkesposition.

En kvalitativ forskningsdesign med en abduktiv forskningsansats har tillämpats. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade intervjuer med respondenter med gedigen erfarenhet av varumärkesstrategi och positionering inom varumärkesintensiva branscher. Materialet har analyserats med hjälp av tematisk analys i ett kontinuerligt växelspel med studiens teoretiska ramverk.

Studien visar att brand dilution i hög grad är ett organisatoriskt fenomen, drivet av institutionell stolthet, kortsiktiga belöningssystem och organisatorisk tröghet snarare än enbart av externa marknadskrafter. Urholkningen sker gradvis och identifieras ofta för sent, delvis till följd av bristande varumärkeskompetens i ledning och styrning. Framgångsrik repositionering förutsätter faktabaserade marknadsinsikter, organisatorisk helhet och rätt tajming samt kräver förändringar som genomsyrar hela organisationen, inte enbart företagets externa kommunikation.

Nyckelord: Brand dilution, varumärkespositionering, repositionering, organisatorisk tröghet, varumärkeskapital, intern varumärkesorientering

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	3
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
2. Teori.....	5
2.1 Tidigare forskning.....	5
2.1.1 Varumärkespositionering.....	5
2.1.2 Brand dilution.....	6
2.1.3 Repositioning.....	6
2.2 Teoretiskt ramverk.....	7
2.2.1 Consumer-based brand equity och varumärkesassociationer.....	7
2.2.2 Organisatorisk tröghet och strategisk blindhet.....	8
2.2.3 Intern varumärkesorientering.....	10
2.2.4 Repositionering som strategisk process.....	11
3. Metod.....	14
3.1 Forskningsansats & Forskningsdesign.....	14
3.2 Datainsamling & Urval.....	14
3.3 Dataanalys.....	16
3.4 Metodkritik & reflektion.....	17
3.5 Etiska överväganden.....	18
4. Analys.....	19
4.1 Organisatorisk tröghet som drivkraft bakom brand dilution.....	19
4.1.1 Institutionell stolthet och rädslan för förändring.....	19
4.1.2 Kulturell rigiditet och fokus på kortsiktiga resultat.....	21
4.1.3 Passivitet och underlåtenhet som form av brand dilution.....	25
4.2 Att identifiera och erkänna problemet.....	27
4.2.1 Kvantitativa indikatorer och marknadssignaler.....	28
4.2.2 Organisatorisk blindhet och bristande sjukdomsinsikt.....	28
4.2.3 Intern samsyn och försvagad differentiering.....	31
4.3 Förutsättningar för framgångsrik repositionering.....	34
4.3.1 Marknadsinsikter som grund för förändring.....	34
4.3.2 Intern förankring och organisatorisk helhet.....	36
4.3.3 Tajming, trovärdighet och att bevara kärnan.....	38
5. Diskussion & vidare forskning.....	42
6. Slutsats.....	46
Källförteckning.....	47
Bilagor.....	50

1. Inledning

I detta avsnitt presenteras en inledning till ämnesområdet, följt av en problembakgrund och en problematisering. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställningar.

Varumärken byggs upp under decennier. De kan rasa på månader.

I en alltmer konkurrensutsatt marknad utgör varumärket en av företagets mest värdefulla tillgångar, men också en av de mest sårbara. Som James, en av studiens respondenter med decennier av erfarenhet från varumärkeskonsultverksamhet uttrycker det:

“Your biggest asset is your brand. It is not your technology, not your product, and not your distribution system. All of those are beneficial, but the brand is the thing, and it is very volatile. It is like a living flame. You have to keep it alive.”

Starka varumärken har förlorat sin relevans när de expanderat för snabbt, när marknaden förändrats snabbare än organisationen förmått anpassa sig, eller när det som en gång var ett styrketecken förvandlats till ett hinder. Det som förenar dessa fall är sällan yttre omständigheter. Urholkningen växer ofta fram inifrån, i belöningssystem som premierar kortsiktiga resultat, i en institutionell stolthet som gör det svårt att se problemen, och i en organisatorisk tröghet som försenar agerandet tills det är för sent.

Det är denna inre dynamik som den föreliggande studien söker förstå.

1.1 Problembakgrund

Varumärken har blivit en allt viktigare strategisk tillgång i dagens konkurrensutsatta marknad. Interbrands (2025) årliga ranking av världens 100 mest värdefulla varumärken uppgår sammantaget till 3 600 miljarder dollar, vilket illustrerar den ekonomiska tyngd som starka varumärken kan representera för företag.

Varumärkeskapital utgör därmed grunden för ett företags konkurrenskraft och långsiktiga lönsamhet. Keller (1993, s. 1) definierar varumärkeskapital som den differentierade effekt som varumärkeskännedom har på konsumenters respons på marknadsföring, där konsumenter reagerar mer fördelaktigt på ett varumärke än på en okänd version av samma produkt (Keller, 1993, s. 2). Centralt är varumärkets image och de associationer konsumenter bär med sig i minnet, vars styrka, favorabilitet och unikheter utgör grunden för ett varumärkes konkurrenskraft och långsiktiga värde (Keller, 1993, s. 3-4).

Kort, Caulkins, Hartl & Feichtinger (2006, s. 1363) beskriver brand dilution som den urholkning av varumärkets värde och exklusivitet som uppstår när dess räckvidd utvidgas på ett sätt som är inkonsekvent med kärnimagen. Säljs varumärket i alltför stor volym eller via fel kanaler riskerar exklusiviteten att tunnas ut, och konsumenter slutar att uppfatta varumärket som värt ett premiumpris (Kort et al., 2006, s. 1365). Murtas och Pedeliento (2025, s. 666) visar att konsumenter aktivt undviker varumärken de upplever som alltför vanliga, just för att bevara sin känsla av exklusivitet. Detta illustreras av Burberry, vars varumärkesvärde påverkades negativt när en okontrollerad licensiering under 1980-talet gradvis urholkade varumärkets lyximage och förknippade det med en bredare konsumentgrupp (Olteanu, 2020, s. 784). Brand dilution är därmed inte enbart en strategisk fråga för företagsledningen, utan har direkta konsekvenser för hur konsumenter värderar varumärket (Murtas & Pedeliento, 2025, s. 668). Konsekvenserna sträcker sig dessutom bortom det ekonomiska. Studier visar att brand dilution kan ge upphov till negativa konsumentreaktioner, såsom försämrade varumärkesattityder, minskad köpintention och varumärkesundvikande (Khalifa & Shukla, 2021, s. 111). Detta understryker att brand dilution även påverkar relationen mellan varumärke och konsument.

Det ökande konkurrenstrycket förstärks av att varumärkeslojaliteten förändras. I Europa och Nordamerika har över en tredjedel av konsumenterna provat alternativa varumärken och omkring 40 procent har bytt återförsäljare i jakt på bättre priser och erbjudanden (McKinsey & Company, 2024), vilket understryker behovet av ett aktivt och långsiktigt varumärkesarbete.

När ett varumärke väl drabbats av brand dilution uppstår behovet av att strategiskt återta den förlorade positionen. Företag har vid sådana tillfällen tillämpat olika strategier för

varumärkesrevitalisering och repositionering, i syfte att återupprätta varumärkets styrka och stärka konsumenternas uppfattning om det (Munthree, Bick & Abratt, 2006, s. 157).

1.2 Problematisering

Varumärkespositionering framstår som en dynamisk och riskfylld process, där strategiska beslut om volym, distribution, prissättning och extensioner kan förstärka eller urholka varumärkeskapitalet. Det är just spänningen mellan kortsiktig tillväxt och långsiktig varumärkesintegritet som skapar grogrunden för felpositionering. Keller (1993, s. 17) betonar att framgångsrik varumärkeshantering kräver ett konsekvent och långsiktigt perspektiv, men i praktiken är det sällan så enkelt.

Forskning om brand dilution och repositionering har i stor utsträckning fokuserat på konsumentperspektivet, det vill säga hur konsumenter reagerar på urholkade varumärken och hur de uppfattar repositionerade sådana. Det organisatoriska perspektivet är däremot mindre utvecklat, särskilt hur urholkning uppstår genom interna beslutsprocesser, etablerade arbetssätt och strategiska tolkningsramar.

1.3 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att förstå brand dilution som ett organisatoriskt fenomen, hur det uppstår, hur det identifieras och hur företag strategiskt arbetar för att återta en förlorad varumärkesposition. Genom att låta verksamma inom varumärkesstrategi komma till tals erbjuder studien insikter som är relevanta såväl för forskningen som för den som i praktiken arbetar med varumärkesutveckling och positionering. Studien avser att bidra med empiriska insikter om hur brand dilution uppstår och hanteras inifrån organisationer.

Vad gäller avgränsningar bygger studien på erfarenheter från respondenter med bakgrund inom varumärkesstrategi på ledningsnivå, utan att begränsa sig till en specifik bransch. Geografiska, kulturella och branschspecifika skillnader behandlas inte systematiskt, utan utgör snarare en del av den kontext inom vilken respondenterna delar sina erfarenheter.

Studien baseras på följande frågeställningar:

1. **Huvudfråga:** *Hur uppstår brand dilution och hur hanteras det strategiskt inom organisationer?*
2. **Underfråga:** *Vilka processer och förutsättningar kännetecknar en framgångsrik repositionering efter brand dilution?*

2. Teori

I detta avsnitt presenteras studiens teoretiska utgångspunkter. Avsnittet inleds med tidigare forskning om varumärkespositionering, brand dilution och repositionering, följt av det teoretiska ramverk som används i analysen.

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Varumärkespositionering

Begreppet positionering introducerades av Ries och Trout och utgår från produkten eller tjänsten, men realiseras i konsumentens medvetande (Cazola & Leython, 2025, s. 3).

Varumärkespositionering kan därmed förstås som den strategiska process genom vilken företag skapar en tydlig och särskiljande plats i konsumentens medvetande genom att kommunicera värden och attribut som skiljer varumärket från konkurrenterna (Markovic, Kostic & Mihic, 2024, s. 2). Positionering handlar således inte enbart om funktionella egenskaper, utan även om de associationer och upplevda fördelar som påverkar konsumentens val (Cazola & Leython, 2025, s. 3).

En central utgångspunkt är att varumärken konkurrerar om en position i konsumentens kognitiva struktur. Positionering kan därför förstås som varumärkets placering på en perceptuell karta som vägleder konsumentens beslutsfattande. För att etablera en stark position krävs trovärdig differentiering, där en tydlig och svårimiterad position skapar förutsättningar för konkurrensfördelar. Detta förutsätter att företag identifierar sin målmarknad, analyserar konkurrenter samt definierar både likhets- och differentieringspunkter (Cazola & Leython, 2025, s. 2).

Positionering är emellertid inte statisk utan kräver kontinuerlig hantering för att upprätthålla varumärkets stabilitet och värde över tid (Cazola & Leython, 2025, s. 3). Cazola och Leython (2025, s. 2) betonar vidare att konsekvent kommunikation är central för varumärkespositionering. En effektiv positioneringsstrategi förutsätter att varumärkets värden är

i linje med konsumenternas behov, och genom att koppla konsumentvärden till varumärkets attribut kan företag stärka både preferens och varumärkesåterkallelse (Cazola & Layton, 2025, s. 9).

2.1.2 Brand dilution

När ett varumärke väl har etablerat en stark position är denna inte permanent. Brand dilution beskriver hur varumärkets värde urholkas när dess räckvidd utvidgas på ett sätt som inte är förenligt med kärnimagen (Kort et al., 2006, s. 1363).

Brand dilution kan uppstå till följd av flera strategiska beslut, exempelvis överetablering, rabatteringar och felriktade varumärkesutvidgningar. Kort et al. (2006, s. 1369) beskriver varumärkesimage som en tillgång som byggs upp över tid men samtidigt är känslig för beslut kopplade till volym och distribution. Bacchiega och Colucci (2024, s. 3182) visar dessutom att brand dilution ofta är kopplat till licensiering, där opportunistiska beteenden hos licenstagare, såsom prissänkningar eller försäljning i fel kanaler, kan orsaka bestående skador på varumärket.

Forskningen skiljer mellan avsiktlig och oavsiktlig brand dilution, där oavsiktlig brand dilution traditionellt setts som en oönskad konsekvens av felriktade extensioner (Bacchiega & Colucci, 2024, s. 3183), medan avsiktlig brand dilution innebär ett medvetet val att kortsiktigt monetarisera varumärket på bekostnad av dess långsiktiga integritet (Bacchiega & Colucci, 2024, s. 3188). Denna distinktion är analytiskt central och behandlas vidare i studiens teoretiska ramverk.

2.1.3 Repositioning

När ett varumärke har drabbats av brand dilution och drivit iväg från sin ursprungliga position uppstår behovet av att strategiskt återta den. Repositionering innebär i detta sammanhang förändringar av varumärkets värden och associationer i syfte att återupprätta en position som har urholkats eller försvagats över tid. Det handlar således inte nödvändigtvis om att skapa en helt ny identitet, utan snarare om att korrigera en avdrift från varumärkets kärnvärden, en process som

kan vara både gradvis och mer genomgripande beroende på graden av felpositionering (Longo & Regany, 2026, s. 449).

2.2 Teoretiskt ramverk

2.2.1 Consumer-based brand equity och varumärkesassociationer

För att förstå vad som faktiskt står på spel vid brand dilution krävs ett ramverk som tydliggör hur varumärkeskapital byggs upp och vad som gör det sårbart. Keller och Swaminathan (2023, s. 69-70) utgår från ett konsumentperspektiv och beskriver *consumer-based brand equity* (CBBE) som den differentierade effekt som varumärkeskännedom har på konsumentens respons på marknadsföring. Det innebär att ett starkt varumärke gör att konsumenter reagerar mer positivt på ett erbjudande jämfört med om samma produkt saknar varumärkesidentitet. Värdet ligger därmed inte enbart i produktens funktionella egenskaper, utan i de kunskaper, erfarenheter och associationer som konsumenter kopplar till varumärket.

Enligt Keller och Swaminathan (2023, s. 72) består varumärkeskapital av två centrala delar, varumärkeskännedom och varumärkesimage. Varumärkeskännedom avser konsumentens förmåga att känna igen och identifiera varumärket i olika situationer, medan varumärkesimage formas genom de associationer som lagras i konsumentens minne. Det är framför allt dessa associationer som avgör om varumärket kan skapa en differentierad respons hos konsumenten.

Keller och Swaminathan (2023, s. 73) lyfter tre dimensioner som avgör associationernas betydelse för varumärkeskapitalet, styrka, fördelaktighet (favorability) och unikheter. Styrka handlar om hur djupt och konsekvent varumärkesrelaterad information har bearbetats över tid. Ju mer relevant informationen upplevs och ju mer konsekvent den kommuniceras, desto starkare blir associationerna. Favorability uppstår när konsumenten upplever att varumärket erbjuder egenskaper och fördelar som möter deras behov, vilket bidrar till en positiv helhetsbild (Keller & Swaminathan, 2023, s. 77). Unikheter syftar på i vilken utsträckning varumärket uppfattas som särskiljande i förhållande till konkurrerande alternativ. Utan unika associationer riskerar varumärket att uppfattas som utbytbar och därmed förlora sin differentieringsförmåga (Keller & Swaminathan, 2023, s. 78).

I denna studie används dessa tre dimensioner som ett analytiskt verktyg för att konkretisera vad som försvagas vid brand dilution. När ett varumärke expanderar på ett sätt som inte är förenligt med dess kärnimage finns en risk att associationerna förlorar i styrka, blir mindre positiva eller tappar sin särskiljande karaktär. Keller och Swaminathan (2023, s. 524) beskriver detta som en balans mellan att bygga upp varumärkeskapital och att exploatera det för kortsiktiga vinster.

Varumärkeskapital är känsligt för bristande konsekvens över tid. Keller och Swaminathan (2023, s. 513) betonar att associationernas styrka och favorability är beroende av konsekvent marknadskommunikation. Upprepade eller misslyckade ompositioneringar riskerar att göra varumärkesimagen otydlig och skapa förvirring hos konsumenten, särskilt när motsägelsefulla associationer redan finns etablerade i minnet (Keller & Swaminathan, 2023, s. 525-526). Företag som inte aktivt bevarar associationernas styrka, favorability och unikhet riskerar därmed att förlora sin differentierade position.

2.2.2 Organisatorisk tröghet och strategisk blindhet

Flera forskare menar att brand dilution inte enbart kan förstås som en följd av förändrade marknadsförutsättningar eller skiftande konsumentpreferenser, utan även som en konsekvens av interna organisatoriska processer. Hannan och Freeman (1984, s. 162) beskriver hur etablerade organisationer utvecklar *structural inertia*, där behovet av stabilitet och reproducerbarhet gör strategisk förändring svår, även när omvärlden förändras. Organisationer tenderar därmed att upprätthålla etablerade strukturer och arbetssätt, eftersom motstånd mot förändring blir en konsekvens av behovet att reproducera organisatoriska strukturer med hög tillförlitlighet (Hannan & Freeman, 1984, s. 155).

Tripsas och Gavetti (2000, s. 1158) argumenterar samtidigt för att organisatorisk tröghet inte enbart är strukturell utan även kognitiv. Tidigare framgångar riskerar att skapa etablerade tolkningsramar och *dominant logics* som påverkar hur organisationer uppfattar nya hot och möjligheter. Detta kan leda till att organisationer fortsätter tolka marknaden utifrån tidigare framgångslogiker trots förändrade konkurrensförhållanden, vilket begränsar deras förmåga till strategisk anpassning (Tripsas & Gavetti, 2000, s. 1159).

På liknande sätt beskriver Hodgkinson (1997, s. 922) hur organisationer utvecklar gemensamma mentala modeller och *industry recipes* kring hur marknaden fungerar och vad som definierar legitim konkurrens. När dessa tolkningsramar blir alltför etablerade riskerar organisationernas uppfattningar om vad som krävs för att konkurrera att inte längre spegla marknadens faktiska förutsättningar.

Detta betecknas som *cognitive inertia*, där mentala modeller tenderar att förbli stabila även när omvärldsförhållanden förändras markant (Hodgkinson, 1997, s. 939). Konsekvensen blir att nya aktörer och förändrade affärslogiker ofta identifieras först efter att de redan fått genomslag på marknaden (Hodgkinson, 1997, s. 940).

Meissner, Brands och Wulf (2017, s. 244) menar vidare att organisationer tenderar att förlita sig mer på organisationens interna perspektiv än på externa signaler, vilket kan skapa organisatoriska *blind spots* och försvåra identifieringen av svaga förändringssignaler i marknadens periferi.

Hannan och Freemans perspektiv på *structural inertia* kompletteras av Schwarz (2012, s. 547), som introducerar begreppet *deliberate inertia*. Organisatorisk tröghet behöver enligt Schwarz inte enbart förstås som en oförmåga till förändring, utan kan även vara ett medvetet strategiskt val där ledningen aktivt försvarar *status quo*, trots yttre förändringstryck (Schwarz, 2012, s. 549). Beslutsfattaresha mentala modeller kan därmed fungera som filter, genom vilka stabilitet uppfattas som ett mer attraktivt alternativ än riskfylld omstrukturering (Schwarz, 2012, s. 559).

Distinktionen mellan oavsiktlig och medveten tröghet är analytiskt central för denna studie eftersom den bidrar till en mer nyanserad förståelse av varför organisationer fortsätter försvara etablerade positioner trots tydliga förändringsbehov.

Teorin om stigberoende, eller *path dependency*, erbjuder ett kompletterande perspektiv på varför strategisk förändring försvåras. Goumagias, Fernandes, Nucciarelli och Li (2022, s. 79) beskriver hur företag successivt utvecklar resurskonfigurationer och organisatoriska processer kring tidigare framgångsfaktorer, vilket gör strategisk omställning både kostsam och komplex när marknadsförutsättningarna förändras. Det som tidigare genererat konkurrensfördelar kan därigenom utvecklas till ett organisatoriskt *lock-in* (Goumagias et al., 2022, s. 82), där etablerade strukturer och interna kopplingar skapar trögrörliga system, som kräver betydande ansträngning att förändra (Goumagias et al., 2022, s. 87). Företag tenderar därmed att fortsätta investera i

etablerade strukturer trots förändrade marknadsförutsättningar, eftersom stigberoendet begränsar ledningens handlingsutrymme och gör utmaningar av kärnkompetenserna riskfyllda. I denna studie används stigberoendeperspektivet för att förstå hur tidigare strategiska beslut kan forma och begränsa organisationers förmåga att anpassa varumärket till förändrade marknadsförutsättningar.

I denna studie används dessa perspektiv för att förstå hur brand dilution kan växa fram genom organisatorisk tröghet och etablerade tolkningsmönster, samt varför behovet av repositionering ofta identifieras först när varumärkets position redan börjat försvagas.

2.2.3 Intern varumärkesorientering

En ytterligare dimension som är central för att förstå brand dilution ur ett inifrånperspektiv är hur varumärket fungerar, eller misslyckas med att fungera, som en samlande kraft inom organisationen

Piha, Papadas och Davvetas (2021, s. 207-208) beskriver *brand orientation* som ett integrerat organisatoriskt förhållningssätt där varumärkets identitet, mission, vision och värderingar fungerar som ett nav för organisationens kultur, beteende och strategi. Varumärket utgör därmed en central utgångspunkt för beslut, prioriteringar och strategisk riktning genom hela organisationen. En central dimension i detta är vad Piha et al. (2021, s. 210) benämner *brand consistency*, vilket inte enbart avser extern kommunikation, utan även att organisationens beslut och handlingar är konsekventa med varumärkets vision och position. Varje intern och extern kontaktpunkt riskerar därmed att antingen förstärka eller urholka varumärkets löfte, vilket ställer krav på kontinuerlig organisatorisk samordning (Piha et al., 2021, s. 218).

Balmer och Podnar (2021, s. 729) vidareutvecklar detta perspektiv genom begreppet *corporate brand orientation*, där varumärket beskrivs som en samlande kraft för kultur, identitet och strategisk riktning. När olika delar av organisationen utvecklar skilda uppfattningar om vad varumärket representerar riskerar den organisationsövergripande identifikationen att försvagas (Balmer & Podnar, 2021, s. 733). Brand dilution kan därigenom förstås som ett organisatoriskt koordinationsproblem där varumärket inte längre fungerar som en gemensam referenspunkt för interna beslut och prioriteringar (Balmer & Podnar, 2021, s. 732).

Hur en gemensam intern varumärkesförståelse uppstår behandlas av Vallaster och Lindgreen (2013, s. 298), som beskriver *internal brand building* som en process där “*shared brand beliefs*” utvecklas genom social interaktion och gemensamma organisatoriska processer. Medarbetare formar därmed successivt kollektiva förståelser av varumärket genom löpande kommunikativa processer snarare än genom formella dokument, vilka ofta uppfattas som alltför abstrakta för att omsättas i praktiken (Vallaster & Lindgreen, 2013, s. 304). När olika delar av organisationen tolkar varumärket utifrån skilda förutsättningar riskerar den gemensamma varumärkesförståelsen att fragmenteras, vilket kan leda till inkonsekventa beslut och handlingar (Vallaster & Lindgreen, 2013, s. 306).

Lee och Suh (2023, s. 473) lyfter i detta sammanhang fram betydelsen av att ledningen kontinuerligt agerar i linje med varumärkets uttalade värden, det vill säga *walk the talk*, för att skapa tydlighet kring organisationens riktning. När denna alignment försvagas, riskerar medarbetare att bli osäkra kring vilka prioriteringar och beslut som faktiskt är förenliga med varumärket.

I denna studie används perspektiven på intern varumärkesorientering för att analysera hur en gemensam intern varumärkesförståelse kommer till uttryck i respondenternas erfarenheter, samt hur brister i denna förståelse kan bidra till att brand dilution identifieras sent eller hanteras otillräckligt.

2.2.4 Repositionering som strategisk process

När varumärkeskapitalet har försvagats och varumärket rört sig bort från sin önskade position uppstår ett behov av strategisk repositionering. Repositionering innebär i detta sammanhang att förändra varumärkets värden, associationer och identitet i syfte att återetablera en position som gradvis tappat styrka (Meintjes & Botha, 2024, s. 44). Behovet kan uppstå både till följd av externa förändringar, såsom skiftande konkurrensförhållanden och förändrat konsumentbeteende, och interna strategiska beslut som påverkat varumärkets integritet negativt (Longo & Regany, 2026, s. 449). Keller och Swaminathan (2023, s. 513) betonar samtidigt att effektiv varumärkeshantering i första hand bör vara proaktiv, genom att bevara och stärka varumärkeskapitalet innan brand dilution uppstår.

En central utmaning i repositioneringsarbetet är att förändra varumärkets position utan att det befintliga varumärkeskapitalet går förlorat. Keller och Swaminathan (2023, s. 520) framhåller därför att en etablerad position inte bör överges utan tydliga skäl, exempelvis förändringar i konsumentbeteende, konkurrensförhållanden eller organisationens interna förutsättningar. När repositionering ändå blir nödvändig behöver analysen ta sin utgångspunkt i de ursprungliga källorna till varumärkeskapitalet, såsom varumärkeskännedomens omfattning och associationernas styrka, fördelaktighet och unikheter i konsumentens minne (Keller & Swaminathan, 2023, s. 526). Utmaningen ligger i att förändra varumärkets position utan att underminera det varumärkeskapital som redan byggts upp.

Forskning visar vidare att repositionering ofta kräver mer omfattande förändringar än vad organisationer initialt antar. Keller och Swaminathan (2023, s. 526) menar att etablerade associationer tenderar att vara stabila över tid, vilket innebär att konsumenter inte alltid accepterar eller uppfattar den nya positioneringen. För att repositioneringen ska få genomslag krävs därför ett långsiktigt och konsekvent arbete med att etablera de nya associationerna. Keller och Swaminathan (2023, s. 540) framhåller även att processen ofta behöver inledas med att bredda varumärkets associationsbas genom att koppla varumärket till nya kontexter och användningsområden.

En framgångsrik repositionering förutsätter samtidigt ett strukturerat och organisationsövergripande arbetssätt. Meintjes och Botha (2024, s. 48) betonar vikten av att balansera förändringen mot den befintliga varumärkesideologin, bevara centrala delar av varumärkets kärna samt förankra förändringsarbetet genom intern varumärkesorientering, utbildning och intern marknadsföring. De framhåller även betydelsen av etablerade relationer med olika intressenter samt att acceptans för den reviderade identiteten och visionen är avgörande för att repositioneringen ska få genomslag (Meintjes och Botha, 2024, s. 44).

Den interna dimensionen utgör därmed en central förutsättning för en framgångsrik repositionering. Longo och Regany (2026, s. 449) visar att repositionering inte enbart handlar om extern kommunikation, utan även kräver förändringar i organisationens strategiska, operationella och kulturella delar. Utan sådana interna anpassningar riskerar ett glapp att uppstå mellan vad

varumärket kommunicerar och vad organisationen faktiskt levererar, vilket kan underminera förtroendet hos både konsumenter och andra intressenter (Longo och Regany, 2026, s. 458).

I denna studie används repositionering som ett analytiskt verktyg för att tolka de processer och förutsättningar som respondenterna beskriver. Fokus ligger på om arbetet tar sin utgångspunkt i befintligt varumärkeskapital, i vilken utsträckning processen är internt förankrad samt hur acceptans för den nya positioneringen skapas hos organisationens intressenter.

3. Metod

I detta avsnitt redogörs för de metodologiska val som ligger till grund för studien. Avsnittet behandlar forskningsansats, forskningsdesign, datainsamlingsmetod, urval samt hur insamlad data analyserats.

3.1 Forskningsansats & Forskningsdesign

Studien utgår från en abduktiv forskningsansats, vilket innebär ett kontinuerligt växelspel mellan teori och empiri, där det analytiska ramverket successivt utvecklades i mötet med empirin (Dubois och Gadde, 2002, s. 554). Ansatsen valdes eftersom studien tar sin utgångspunkt i befintlig teori om brand dilution och repositionering samtidigt som nya insikter successivt växte fram genom respondenternas erfarenheter.

En kvalitativ forskningsdesign tillämpades, vilket motiverades av studiens explorativa syfte och ambitionen att förstå brand dilution och repositionering ur ett organisatoriskt perspektiv.

Kvalitativ forskning är särskilt lämplig när fokus ligger på att förstå processer, innebörder och hur individer tolkar sin sociala verklighet snarare än på kvantifiering och generalisering (Bryman & Bell, 2017, s. 372-373). Genom att låta respondenterna beskriva sina erfarenheter med egna ord möjliggjordes en mer nyanserad förståelse av de processer och mekanismer som studien undersöker.

3.2 Datainsamling & Urval

Primärdata samlades in genom semistrukturerade intervjuer, vilket möjliggjorde en balans mellan struktur och flexibilitet där respondenterna gavs utrymme att resonera fritt utifrån studiens centrala teman (Bryman & Bell, 2017 s. 454). Intervjuguiden utformades med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk, syfte och frågeställningar, med fokus på öppna frågor som

möjliggjorde fördjupande resonemang. Flera av studiens mest värdefulla insikter uppstod när intervjuerna tog oväntade riktningar.

Totalt genomfördes sex intervjuer som varade mellan 60 och 90 minuter, vilket resulterade i cirka åtta timmars inspelat material. Samtliga intervjuer genomfördes digitalt via Zoom under april och maj 2026 och spelades in med respondenternas samtycke. Transkriberingen genomfördes med hjälp av ett digitalt transkriptionsverktyg och materialet redigerades därefter varsamt för att öka läsbarheten utan att förändra innehållet i respondenternas utsagor.

Urvalet var målstyrt, vilket innebär att respondenterna valdes ut utifrån deras relevans för studiens syfte och frågeställningar (Bryman och Bell, 2017, s. 406). Respondenterna hade gedigen erfarenhet av strategiskt varumärkesarbete inom varumärkesintensiva branscher och innehade ledande befattningar på såväl nationell som internationell nivå.

Att rekrytera lämpliga respondenter visade sig vara en av de mest tidskrävande delarna av processen. Ett stort antal personer kontaktades via LinkedIn utan respons, och urvalet kom därmed i hög grad att bygga på befintliga kontakter inom branschen. En av respondenterna identifierades genom en gästföreläsning om varumärkespositionering vid Lunds universitet.

Tabell 1. Respondentöversikt

Respondent	Nuvarande roll	Övergripande branscher	Bakgrund & erfarenhet	Relevans för studien
Peter	Pensionerad	FMCG/konsumtvaror Industri Lyx/lifestyle	Peter hade gedigen erfarenhet av strategiskt varumärkesarbete genom ledande roller och strategiska rådgivningsuppdrag. Hans erfarenheter omfattade företag som Heineken, Heinz, Swedish Match, Dehler Yachts samt Sanitec/Geberit.	Erfarenhet av varumärkespositionering, portföljstrategi och brand dilution inom både B2C och B2B.
James	Pensionerad	FMCG/konsumtvaror Energi Tech/elektronik Sport/lifestyle	Inledde karriären inom reklam (Ogilvy & Mather) och design (Michael Peters) innan han etablerade ett eget internationellt innovationsbolag där han verkade som konsult i 15 år. Har arbetat med bland annat Shell, Unilever, Coca-Cola, Procter & Gamble, Carlsberg, Heineken, Swedish Match, BAT, Johnnie Walker,	Erfarenhet av att identifiera och hantera brand dilution samt leda internationella repositioneringsprocesser.

Respondent	Nuvarande roll	Övergripande branscher	Bakgrund & erfarenhet	Relevans för studien
			Speedo, Polaroid, IBM och Lurpak med flera.	
Lars	Partner & strategikonsult, konsultbyrå	Industri/B2B	Inledde karriären som branding- och kommunikationsansvarig för Skandinavien inom Norsk Hydro, följt av en position vid kommunikationsbyrån Grey. Grundade och ledde varumärkeskonsultbolaget Brand Clinic som verkställande direktör mellan 2004 och 2020. Har verkat som varumärkeskonsult i 25 år och arbetat med cirka 250 varumärken inom en mängd branscher.	Konsulterfarenhet av positionering, repositionering och strategiskt varumärkesarbete.
Jennie	Marknadschef, hotell	FMCG/dryck Media & underhållning Mode Hospitality	Över 20 års erfarenhet av varumärke, strategi och kommunikation globalt och lokalt. Karriär från TV4 och produktionsbolag till kundsidan via Viaplay/NENT, H&M (global kampanjstrategi och designsamarbeten i 80 marknader), Pernod Ricard (Global Marketing Manager för Malibu Rum).	Erfarenhet av repositionering och varumärkesförflyttningar i internationella och nationella konsumentvarumärken.
Clara	Marknadschef, hospitality	Hotell & hospitality	Marknadschef vid Sabis med ansvar för bland annat Smådalarö Gård och Fågelbro Säteri. Tidigare marknadschef vid Clarion Hotel Malmö Live, Sign och Amaranten inom Strawberry-koncernen.	Praktisk erfarenhet av intern förankring, rebranding och organisatorisk förändring i tjänstevarumärken.
Susanne	Senior rådgivare inom varumärkesutveckling & marknadskommunikation	FMCG Tech & telecom Turism/sport	Har innehaft executive roller på marknadsledande globala företag och konsultfirmor.	Erfarenhet av globala varumärkestransformationer, repositionering och intern förankring.

3.3 Dataanalys

Det insamlade materialet analyserades med hjälp av tematisk analys, en metod för att identifiera, analysera och rapportera mönster i kvalitativ data (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Analysen genomfördes i sex faser, familiarisering med data, generering av initiala koder, sökning efter teman, granskning av teman, definiering och namngivning av teman samt slutlig rapportering av analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 86-87)

Materialet bearbetades genom upprepade genomläsningar av transkriberingarna där återkommande mönster och teman identifierades. Analysen präglades av ett iterativt förhållningssätt där teori och empiri bearbetades parallellt i enlighet med studiens abduktiva ansats (Dubois & Gadde, 2002, s. 555). Teoretiska begrepp användes som analytiska linser för att strukturera och tolka materialet, samtidigt som empirin bidrog till att nyansera de teoretiska utgångspunkterna. Genom gemensamma diskussioner och jämförelser av tolkningar stärktes transparensen i analysprocessen.

Analysen resulterade i tre övergripande teman som strukturerar studiens analys och besvarar frågeställningarna, *organisatorisk tröghet som drivkraft bakom brand dilution, att identifiera och erkänna problemet samt processer och förutsättningar för framgångsrik repositionering*. Temana växte successivt fram genom återkommande mönster i respondenternas beskrivningar och det kontinuerliga samspelet mellan empiri och teori.

3.4 Metodkritik & reflektion

De metodologiska val som ligger till grund för studien medför vissa begränsningar som bör beaktas vid tolkning av resultaten. Det kvalitativa och målstyrda urvalet innebär att resultaten inte kan generaliseras statistiskt till en bredare population (Bryman & Bell, 2017, s. 406). Detta är dock en medveten avvägning, då studiens syfte är att skapa fördjupad förståelse snarare än statistiskt representativa resultat.

En vanlig utmaning i kvalitativa intervjuer är att intervju svaren formas av den specifika intervjusituationen och därför inte kan betraktas som direkta återgivningar av en objektiv verklighet (Kvale och Brinkmann, 2014, s. 65-66). Respondenterna kan exempelvis undvika att lyfta fram känsliga aspekter eller formulera sina svar på ett sätt som skyddar tidigare eller nuvarande organisationer, vilket kan påverka materialets tillförlitlighet. Respondenterna framstod generellt som öppna och reflekterande, även i frågor som berörde organisatoriska utmaningar och interna brister

Den abduktiva ansatsen innebar att forskarnas teoretiska referensram påverkade hur empirin tolkades och analyserades (Dubois & Gadde, 2002, s. 555). I tematisk analys konstrueras teman dessutom aktivt genom forskarnas tolkningar snarare än att framträda objektivt ur materialet

(Braun & Clarke, 2006, s. 79). Detta ställde krav på reflexivitet och transparens i analysprocessen.

En praktisk utmaning under intervjuerna var att upprätthålla en tydlig struktur i samtalen. Respondenterna var engagerade och erfarna, vilket stundtals ledde till sidospår som både berikade det empiriska materialet och försvårade möjligheten att följa intervjuguiden fullt ut. Under datainsamlingens gång utvecklades successivt förmågan att leda och strukturera intervjuerna.

3.5 Etiska överväganden

Vid genomförandet av studien beaktades ett antal grundläggande etiska principer. Bryman (2018, s. 170) lyfter fram fyra centrala krav som är aktuella för svensk forskning: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera berörda personer om undersökningens syfte, att deltagandet är frivilligt samt att de har rätt att avbryta sin medverkan utan att behöva ange några skäl (Bryman, 2018, s. 170). För att uppfylla detta krav kontaktades samtliga respondenter via mejl med ett informationsbrev före intervjun, där studiens syfte, upplägg och villkor för deltagande framgick. Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva bestämmer över sin medverkan (Bryman, 2018, s. 170). Detta säkerställdes genom att muntligt samtycke inhämtades inför varje intervju. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om de medverkande ska behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman, 2018, s. 170). Respondenterna anonymiserades därför i det transkriberade materialet och fiktiva namn används genomgående i den färdiga studien. I de fall företagsnamn förekommer har detta godkänts av respektive respondent, och enbart information som respondenterna uttryckligen samtyckt till att inkludera har använts i studien. Slutligen innebär nyttjandekravet att de uppgifter som samlas in om enskilda personer enbart får användas för forskningsändamålet (Bryman, 2018, s. 171). Det inspelade och transkriberade materialet har hanterats konfidentiellt och kommer att raderas efter att studien har slutförts.

4. Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk. Fokus ligger på organisatoriska processer bakom brand dilution, identifiering av tidiga signaler på felpositionering samt förutsättningar för strategisk repositionering.

4.1 Organisatorisk tröghet som drivkraft bakom brand dilution

Ett genomgående mönster i intervjumaterialet är att brand dilution sällan framträder som resultatet av ett enskilt strategiskt beslut. Respondenterna beskriver istället hur urholkningen successivt växer fram genom organisatoriska processer där kortsiktiga prioriteringar, institutionell stolthet och interna belöningssystem försvårar organisationens förmåga att anpassa och förnya varumärket. Brand dilution framträder därmed i hög grad som ett organisatoriskt fenomen där interna strukturer och kulturella mönster riskerar att försvaga varumärkets långsiktiga position innan problemen blir tydliga i marknadsresultaten.

4.1.1 Institutionell stolthet och rädslan för förändring

I intervjun med Peter beskrivs hur långvarigt framgångsrika varumärken kan utveckla en form av institutionell stolthet som med tiden övergår i organisatorisk tröghet. Han exemplifierar med Blend, som under lång tid var ett av de mest framgångsrika varumärkena inom svensk tobak och stod för en betydande del av Swedish Matches omsättning.

När Marlboro och andra varumärken från Philip Morris började vinna marknadsandelar, särskilt bland yngre och mer urbana konsumenter, hade organisationen tillgång till kontinuerlig marknadsdata som visade utvecklingen. Trots dessa tydliga marknadssignaler försvårades förändringsarbetet av varumärkets centrala position inom organisationen. Ju fler interna intressenter som var beroende av varumärkets fortsatta framgång, desto svårare blev det att motivera strategisk förändring. Peter beskriver även hur marknadsavdelningen ofta möter skepsis från andra funktioner, vilket ytterligare begränsar handlingsutrymmet. Som han uttrycker det var

det en sak att vara modig med mindre varumärken, men att "*rubba på elefanten*" var betydligt svårare.

Det Peter beskriver kan förstås som ett uttryck för vad Hannan och Freeman (1984, s. 149) benämner *structural inertia*, där organisationer har svårt att genomföra radikala förändringar på grund av starka tröghetskrafter. Trögheten tenderar dessutom att öka i takt med organisationens storlek och ålder, när rutiner, interna relationer och beroenden successivt stabiliseras över tid (Hannan & Freeman, 1984, s. 157-158). Interna faktorer såsom investerade kostnader och politiska koalitioner bidrar samtidigt till att förändring blir både kostsam och svår att genomföra (Hannan & Freeman, 1984, s. 149, 155). Ju större och mer etablerat ett varumärke blir, desto fler aktörer blir beroende av dess fortsatta stabilitet, vilket ökar motståndet mot förändring även när marknaden förändras.

Schwarz (2012, s. 547) menar dessutom att organisatorisk tröghet inte enbart handlar om oförmåga till förändring, utan även kan förstås som *deliberate inertia*, där ledningen aktivt försvarar *status quo*. Detta drivs enligt Schwarz (2012, s. 549) av individuella överväganden och en ovilja att ta risker. Beslutsfattaress mentala modeller fungerar samtidigt som filter genom vilka signaler om förändring kan avfärdas (Schwarz, 2012, s. 559). Stabilitet framstår därmed som ett mer attraktivt alternativ än riskfylld omstrukturering (Schwarz, 2012, s. 567). I Blend-fallet tycks just denna kombination av strukturell tröghet och medveten försiktighet ha bidragit till att organisationen fortsatte försvara den etablerade positionen trots att marknaden successivt förändrades.

Rädslan för att förändra Blend kan förstås som en rädsla för att underminera det befintliga varumärkeskapitalet. Det som hade kunnat vara en successiv justering av positionen uppfattades istället som ett hot mot grunden för varumärkets historiska framgång. Detta ligger i linje med Keller och Swaminathans (2023, s. 520) resonemang om att etablerade positioner sällan överges utan tydliga skäl, eftersom repositionering alltid innebär en risk att samtidigt försvaga det kapital som redan byggts upp.

Rädslan för att förlora det som fungerade skapade därmed en passivitet som i slutändan tvingade fram mer drastiska åtgärder än vad som sannolikt hade krävts vid ett tidigare ingripande.

“Nu var vi tvungna att göra ganska stora steg. För då börjar vi komma till slut med att om vi inte gör något så dör vi. Och då börjar man bli mer akutmakare än skönhetskirurg.”

Detta står i kontrast till Keller och Swaminathans (2023, s. 513) betoning av att effektiv varumärkeshantering bör vara proaktiv och fokusera på att bevara och stärka varumärkeskapital innan urholkningen blivit synlig i marknadsresultaten.

4.1.2 Kulturell rigiditet och fokus på kortsiktiga resultat

James beskriver samma mekanism ur ett bredare perspektiv genom sitt självmyntade begrepp *“internal pull of gravity”*, vilket syftar på hur stora organisationers kultur, belöningssystem och interna strukturer skapar en tröghet som gör det svårt att bryta med etablerade mönster, även när omvärlden förändras. Han exemplifierar med IBM, där ledningen inte förmådde agera på de tidiga signalerna om att Apple höll på att förändra datorindustrin. James beskriver hur han deltog i ett möte i Paris där IBMs representanter från hela världen samlades, alla i identiska svarta kostymer, något han såg som ett uttryck för den kulturella homogenitet som präglade organisationen. När han försökte uppmärksamma ledningen på Apples framväxt avfärdades hotet som irrelevant:

“They said, ‘Well, that is a niche. We are not interested in a niche.’ Two years later, they had all been fired.”

IBM-miljön kan förstås genom Hodgkinsons (1997, s. 922) begrepp *cognitive inertia*, där organisationer över tid utvecklar gemensamma mentala modeller kring hur marknaden fungerar och vad som definierar legitim konkurrens. När dessa tolkningsramar blir alltför etablerade riskerar organisationens uppfattning om marknaden att hamna i otakt med omvärldens faktiska utveckling (Hodgkinson, 1997, s. 923). Nya aktörer och alternativa affärslogiker riskerar därmed att avfärdas innan de uppfattas som reella hot (Hodgkinson, 1997, s. 939).

IBM-fallet visar samtidigt hur organisatorisk tröghet kan växa fram ur tidigare framgång. Den etablerade positionen skapade resurser och marknadsmakt, men också ett belöningssystem som premierade försäljning av det man redan hade och gjorde innovation till ett hot mot kortsiktiga resultat:

“It happens because of the conservatism of the directors themselves. Their rewards are built around selling what they already have. Innovation becomes a risk to their benefits.”

Det James beskriver kan därmed förstås som mer än en allmän organisatorisk tröghet. Tripsas och Gavetti (2000, s. 1148) menar att etablerade organisationer utvecklar kognitiva tolkningsramar och *dominant logics* som bygger på tidigare framgångar och historiska erfarenheter snarare än på aktuell kunskap om omgivningen, vilket påverkar hur ledningen uppfattar nya hot och möjligheter. När marknaden förändras riskerar dessa mentala modeller att fungera som filter genom vilka nya konkurrenssignaler tolkas utifrån gårdagens logik snarare än utifrån de nya förutsättningarna på marknaden (Tripsas & Gavetti, 2000, s. 1153). I förlängningen riskerar detta även att begränsa organisationens sökande efter ny kunskap och alternativa perspektiv (Tripsas & Gavetti, 2000, s. 1158).

I IBM:s fall avfärdades Apple inte på grund av bristande information, utan därför att hotet inte passade in i organisationens etablerade förståelse av värde och konkurrenskraft. Organisationer riskerar därmed inte bara att missa förändring, utan även att aktivt sortera bort signaler som inte passar den interna verklighetsbilden.

Detta ligger även i linje med Meissner et al. (2017, s. 244), som beskriver hur organisationer tenderar att förlita sig starkare på interna perspektiv än på externa signaler, vilket kan skapa organisatoriska *blind spots* där förändringar i marknadens periferi förbises eller feltolkas. Svaga förändringssignaler riskerar därmed att falla utanför den interna beslutsprocessens räckvidd om de inte fångas upp och analyseras systematiskt (Meissner et al., 2017, s. 247).

James beskriver liknande mönster från sitt arbete med Carlsberg under en period då ölbryggeriet mötte ökad konkurrens från mindre och mer nischade ölmärken. Trots förändrade konsumentpreferenser fortsatte organisationen att prioritera sitt etablerade flaggskeppsvarumärke och den försäljning som varumärket genererade. Carlsberg-caset illustrerar hur extern rådgivning i ett sådant läge kan förstärka den organisatoriska tröghetens effekter snarare än motverka dem.

Carlsberg hade starka marginaler på sitt flaggskeppsvarumärke, men också en kultur som James beskriver som självbelåten. Grundinställningen var att konsumenterna förr eller senare skulle inse att Carlsberg var det bästa alternativet:

“We are the best in the world. Consumers will come to us. One day they will simply learn that we are the best.”

När ett konsultföretag anlätades rekommenderade de nedskärningar i innovation och avveckling av det mellancheffsskikt som arbetade med framtida varumärkesutveckling, med motiveringen att marginalerna var bäst på det befintliga flaggskeppsvarumärket. Resultatet blev att Carlsberg fastnade i vad James kallar *“volume leadership”*.

“They had become very good and efficient at doing one thing, while the market was no longer interested in just one thing. So they had to start selling Carlsberg Green at lower and lower prices, and in bigger and bigger volumes. They became trapped in volume leadership.”

Carlsberg-fallet visar att besluten inte nödvändigtvis framstod som irrationella ur ett kortsiktigt finansiellt perspektiv. Konsultrekommendationen vilade på en till synes rationell logik, att prioritera det varumärke som redan genererade starkast marginaler och effektivisera bort funktioner som inte omedelbart bidrog till resultatet. Problemet var därmed inte nödvändigtvis brist på information, utan att organisationen prioriterade den information som bekräftade den befintliga affärslogiken. På så sätt visar empirin hur externa rådgivare inte alltid fungerar som en korrigerande kraft, utan ibland kan legitimera och förstärka den interna tröghet som redan präglar organisationen.

Organisationen blev därmed alltmer effektiv på att sälja sitt etablerade flaggskeppsvarumärke, samtidigt som marknaden rörde sig mot ett bredare utbud av mindre och mer nischade ölmärken. Detta skapade ett växande glapp mellan organisationens interna prioriteringar och marknadens förändrade preferenser. Medan varumärket fortsatt kunde associeras med kvalitet, identitet och särskiljning präglades organisationens interna fokus i allt högre grad av volym, marginaler och effektivisering. Brand dilution blir här inte enbart en följd av förändrade konsumentpreferenser, utan också av att organisationen fortsatte optimera för en position som marknaden gradvis började röra sig bort från. Brand dilution kan därmed förstås som en konflikt mellan finansiell och varumärkesstrategisk rationalitet, där det som premieras internt inte längre motsvarar det som krävs externt.

Meintjes och Botha (2026, s. 449) menar att repositioneringsprocesser som saknar organisatorisk transformation riskerar att skapa obalans mellan varumärkets löften och organisationens faktiska praktik, vilket i sin tur kan försvaga varumärkeskapitalet över tid. Carlsberg-fallet visar dock även att behovet av repositionering kan försvåras redan innan en formell förändringsprocess inleds, eftersom organisationens interna strukturer premierar fortsatt exploatering av den befintliga positionen. Det blir därmed inte bara svårt att genomföra förändringar, utan också att legitimera varför förändring överhuvudtaget behövs.

James menar att detta inte var unikt för Carlsberg, utan speglar ett bredare mönster i stora organisationer:

“The culture you get rewarded for obeying your cultural demands, not for what the market needs.”

Citatet tydliggör hur organisatorisk tröghet inte enbart handlar om bristande marknadskänslighet, utan också om vilka beteenden organisationen faktiskt belönar. Om medarbetare och chefer premieras för att följa etablerade interna krav snarare än för att agera på förändrade marknadsbehov blir trögheten en konsekvens av organisationens styrning snarare än ett individuellt misslyckande. I Carlsbergs fall tycks de interna belöningssystemen därmed ha gjort fortsatt exploatering av den befintliga positionen mer legitim än investeringar i framtida relevans.

Detta ligger i linje med Bacchiega och Coluccis (2024, s. 3188) resonemang om kortsiktig monetarisering, där organisationer successivt premierar exploatering av det befintliga framför investeringar i långsiktig varumärkesutveckling. Det som tidigare skapade framgång riskerar därmed också att bli ett hinder för förändring.

Jennie beskriver liknande mönster från sina erfarenheter av H&M:s expansion under en period då detaljhandeln snabbt började förskjutas mot e-handel och digitala köpkanaler. Trots förändrade konsumentbeteenden fortsatte företaget under lång tid att prioritera fysisk expansion, och under en period öppnades enligt Jennie en ny butik varje dag. Expansionen hade blivit en central del av företagets tillväxtmodell och ett tydligt löfte till aktieägarna, vilket gjorde den svår att ompröva trots att marknadsförutsättningarna förändrades.

Förseningen tycks därmed inte främst ha berott på bristande insikt, utan på att organisationen fortsatte agera enligt en tidigare tillväxtlogik som gradvis förlorade sin strategiska relevans.

Exemplet illustrerar hur tidigare strategiska framgångsfaktorer kan utvecklas till organisatoriska begränsningar när omvärlden förändras. Även om Jennies beskrivning inte primärt rör varumärkets positionering, synliggör den de strukturer och beslutslogiker som kan försvåra strategisk omorientering. När organisationer blir starkt investerade i en viss tillväxtmodell riskerar tidigare framgångar att skapa tröghet som försvårar anpassning till nya marknadsförutsättningar.

Detta kan förstås genom teorin om *path dependency*, där tidigare strategiska beslut successivt skapar strukturer och investeringar som begränsar organisationens framtida handlingsutrymme. Goumagias et al., (2022, s. 79) beskriver hur företag utvecklar organisatoriska processer och resurskonfigurationer kring tidigare framgångsfaktorer, vilket gör strategisk omställning både kostsam och komplex när marknadsförutsättningarna förändras. Det som tidigare skapade konkurrensfördelar riskerar därmed att utvecklas till organisatoriska *lock-ins* som försvårar förändring (Goumagias et al., 2022, s. 82).

Empirin visar därmed hur organisationer inte bara binds av tidigare investeringar, utan också av de betydelser och förväntningar som byggs upp kring dessa investeringar. Trögheten blir därför inte enbart ett internt organisatoriskt problem, utan förstärks även av aktieägarlöften och tillväxtförväntningar som gör fortsatt expansion mer legitim än strategisk omprövning.

4.1.3 Passivitet och underlåtenhet som form av brand dilution

Ett tydligt exempel på hur strategiska integrationsinitiativ kan bidra till brand dilution beskriver Lars genom ett industrikonglomerat som försökte implementera en "*one brand strategy*".

Organisationen hade under lång tid förvärvat flera starka varumärken inom olika segment, men försökte successivt ersätta dessa med ett gemensamt huvudvarumärke. Problemet var enligt Lars att det nya huvudvarumärket saknade faktisk relevans på marknaden, samtidigt som de historiska varumärkena hade starka och etablerade relationer till kunderna. Som han beskriver det uttryckte kunderna ett tydligt motstånd mot förändringen

“Nu står det en sån här jävla skit på gården här som heter X, jag vill ha en Y.”

Fallet illustrerar hur organisationer riskerar att överskatta möjligheten att flytta befintligt varumärkeskapital mellan olika varumärken och kategorier. Trots att produkterna i praktiken var desamma fortsatte kunderna att värdera de associationer och relationer som byggts upp kring de historiska varumärkena. Strategin framstår därmed som rationell ur ett internt integrationsperspektiv, men problematisk när den interna logiken överordnas kundernas faktiska varumärkesrelationer. Empirin visar därmed att brand dilution inte enbart kan uppstå genom att ett varumärke används för brett, utan också genom att organisationer överskattar sin egen kontroll över vad varumärket betyder för kunden.

Jennie beskriver också hur varumärken kan drabbas av en mer subtil form av brand dilution genom att bli för bekväma i sin etablerade position, en tröghet som snarare syns i frånvaron av beslut än i aktiva strategiska misstag. Hon exemplifierar detta med Malibu Rum, där varumärket hade ett starkt ägarskap kring sommar, strand och Piña Colada. Just den tryggheten ledde dock till att organisationen successivt minskade sina kommunikationsinsatser inom kärnområdet, eftersom positionen uppfattades som självklar och stabil.

Keller och Swaminathan (2023, s. 524) beskriver hur företag över tid riskerar att exploatera befintligt varumärkeskapital snarare än att fortsätta stärka dess underliggande associationer. Etablerade associationer tenderar samtidigt att uppfattas som stabila och långsiktigt hållbara, vilket kan skapa en organisatorisk övertro på att positionen kommer bestå även utan kontinuerlig förstärkning (Keller & Swaminathan, 2023, s. 526). När associationerna inte längre aktivt underhålls riskerar deras styrka och särskiljningsförmåga successivt att försvagas.

I stället började Pernod Ricard fokusera på andra områden och lägga till nya kommunikationslager, vilket skapade ett utrymme som konkurrenter kunde börja fylla. Detta illustrerar därmed hur brand dilution inte enbart uppstår genom aktiva felbeslut, utan också genom organisatorisk passivitet. Varumärkets styrka skapade paradoxalt nog förutsättningarna för dess försvagning, eftersom de etablerade associationerna uppfattades som så självklara att de inte längre ansågs behöva underhållas.

Cazola & Leython (2025, s. 10) menar att positionering kräver kontinuerlig hantering för att förbli relevant. När Malibu slutade underhålla sina centrala associationer skapades ett utrymme där konkurrenter kunde appropriera liknande perceptuella positioner. Ur ett CBBE-perspektiv innebar denna passivitet att associationernas unikheter successivt försvagades (Keller & Swaminathan, 2023, s. 73), vilket över tid riskerar att urholka varumärkeskapitalet (Keller & Swaminathan, 2023, s. 524).

Sammantaget pekar intervjumaterialet på att brand dilution i hög grad är ett organisatoriskt fenomen. Externa marknadsförändringar utgör visserligen kontexten, men det är organisationens interna dynamik, kortsiktiga lönsamhetsmål, institutionell stolthet och belöningssystem som avgör om och hur snabbt varumärket urholkas.

4.2 Att identifiera och erkänna problemet

Ett genomgående mönster i intervjumaterialet är att brand dilution sällan uppstår utan förvarning. Respondenterna beskriver snarare hur tidiga signaler ofta finns tillgängliga långt innan problemen blir synliga i marknadsresultaten. Frågan blir därför inte enbart hur organisationer identifierar sådana signaler, utan varför signalerna ofta inte får organisatorisk betydelse förrän problemet redan blivit omfattande. Analysen visar att identifiering av brand dilution inte främst handlar om tillgång till data eller mätverktyg, utan om organisationens förmåga att tolka, acceptera och agera på signaler som utmanar etablerade föreställningar om varumärket. Förmågan att identifiera brand dilution framträder därmed som nära kopplad till organisatorisk självkritik, intern samsyn och ett proaktivt förhållningssätt till varumärkeshantering.

Flera delar av intervjumaterialet indikerar samtidigt att svårigheten att identifiera och hantera brand dilution inte enbart handlar om organisatorisk tröghet, utan även om begränsad varumärkeskompetens inom ledning och styrning. Lars beskriver hur större varumärkesprojekt ofta till stor del utvecklas till utbildningsprocesser:

“30–40 % är ett utbildningsprojekt.”

Han beskriver att många organisationer saknar tillräcklig förståelse för hur varumärkeskapital fungerar och att varumärkesfrågor därför inte behandlas med samma systematiska analys som

exempelvis produktion eller logistik. Det som framträder är därmed en organisatorisk asymmetri, där produktion och finansiella frågor behandlas som områden som kräver systematisk analys, medan varumärket trots sin strategiska betydelse riskerar att hanteras mer intuitivt. Brand dilution blir därmed inte enbart ett resultat av att organisationer missar externa signaler, utan också av att varumärkeskapitalets logik inte är tillräckligt institutionaliserad i organisationens beslutsprocesser. Detta riskerar enligt Lars att skapa organisatoriska fläckar där signaler om brand dilution inte uppfattas eller tas på tillräckligt stort allvar i tidiga skeden.

4.2.1 Kvantitativa indikatorer och marknadssignaler

Peter beskriver hur varumärkesidentifiering i stora organisationer bedrivs med kontinuerliga och systematiska mätverktyg. Marknadsandel är den mest självklara indikatorn, men den kompletteras av ett brett spektrum av andra parametrar, såsom andelen konsumenter som provar varumärket, återköpsfrekvens, lojalitet och attitydmått. Peter beskriver det som att arbeta med ett tangentbord av indikatorer, där man försöker förstå vilka tangenter som börjar svikta och därefter sätter in insatser beroende på var svagheterna finns. Det är alltså inte ett enskilt mått som ger bilden, utan kombinationen av flera indikatorer som tillsammans pekar på var i varumärkets hälsa problemet finns.

I mindre organisationer ser det annorlunda ut. Peter beskriver hur arbetet på båttillverkaren Dehler Yachts snarare handlade om att känna marknaden nära och intuitivt. Som han beskriver det kunde en förändring från att sälja 23 båtar ett år till 19 nästa vara tillräcklig för att väcka frågor om vad som hade förändrats på marknaden.

4.2.2 Organisatorisk blindhet och bristande sjukdomsinsikt

Data räcker dock inte. Peter betonar att problemet i Blend-caset inte var bristen på information, utan bristen på vad han kallar "*sjukdomsinsikt*", att delar av organisationen helt enkelt inte såg att varumärket höll på att försvagas, trots att signalerna fanns där. Detta problematiserar föreställningen om att bättre mätverktyg i sig leder till bättre varumärkeshantering. Information får strategisk betydelse först när den accepteras som legitim av fler delar av organisationen än de funktioner som producerar den.

“Marknadsavdelningen sitter med data om prövande, återköp och attityder, men den informationen är inte alltid lika synlig för resten av organisationen. Därför kan delar av organisationen sakna sjukdomsinsikt. De ser inte att patienten börjar må sämre.”

Citatet illustrerar hur signaler om försvagning kan vara kända inom vissa delar av organisationen utan att bli synliga för organisationen som helhet. Att driva igenom förändringsarbete under sådana omständigheter krävde att man byggde ett tydligt scenario och berättade en övertygande historia internt, inte för att larma, utan för att skapa förståelse för vad som skulle hända om ingenting gjordes. Detta visar att identifiering av brand dilution inte enbart handlar om att samla in information, utan även om att säkerställa att informationen når och förstås av relevanta delar av organisationen.

James beskriver ett liknande fenomen ur ett konsultperspektiv. Han introducerar begreppet *“Shoshin”*, ett japanskt filosofiskt begrepp som handlar om att närma sig problem med ett öppet och förutsättningslöst sinne. Hans poäng är att organisationer som är framgångsrika och väletablerade ofta har svårast att tillämpa detta förhållningssätt, eftersom tidigare framgångar skapar ett filter som gör det svårt att se med verkligt öppna ögon. Tidigare framgångar kan därmed fungera som ett hinder för självkritik, ju mer den tidigare logiken bekräftats av marknaden, desto svårare blir det att se den som en möjlig källa till framtida problem. Som James själv beskriver det:

"I used to go into clients and meet the engineers or the chief accountant, and they would ask: 'what do you know about our business?' I would say: 'I am never going to know more about your business than you do. My advantage is that I do not know your business'."

Ett exempel som James lyfter fram är Polaroids möte med den digitala teknologins framväxt. Organisationens identitet var så djupt förankrad i den teknologi som företaget byggt sin verksamhet kring under de föregående femtio åren, att budskapet om förändring inte kunde tas in. Han beskriver hur han försökte förmedla att problemet var strukturellt och teknologiskt, men att organisationen inte kunde absorbera det perspektivet.

"They kept saying: 'that is all very well, but how do we advertise to trade?' - The corporate culture was so massive. It was all built around a technology that had been invented 50 years

earlier. When I said that technology was the problem, it was like saying to the Pope that Jesus never existed."

Företagets svar på James analys var att fråga hur man skulle annonsera sig ur problemet, inte för att analysen missförstods, utan därför att annonsering var det arbetssätt organisationen var van vid och det beteende som belönades internt. Polaroid tycks därmed ha tolkat den digitala utvecklingen som ett kommunikationsproblem snarare än ett strukturellt teknologiskt skifte.

Susanne beskriver liknande mekanismer från andra branscher och menar att organisationer ofta fastnar i tidigare framgångslogiker:

"Många fastnar i gamla strukturer och gamla sätt att tänka" och att det kan finnas en "rädsla för förändring eller ibland arrogans".

Hon lyfter Nokia som ett tydligt exempel:

"De hade nästan 40 procent av mobilmarknaden och var totalt dominerande. Men de underskattade smartphones och lyssnade inte på signalerna från marknaden eller sina egna medarbetare."

Tripsas och Gavetti (2000, s. 1148) menar att organisatorisk tröghet vid teknologiska skiften inte enbart handlar om bristande resurser eller tekniska förmågor, utan även om hur ledningens kognitiva representationer påverkar organisationens förmåga att tolka och förstå förändring. När organisationers identitet och historiska framgång blivit starkt kopplade till en specifik teknologi eller affärslogik riskerar nya teknologiska paradigmer att uppfattas genom gamla mentala modeller (Tripsas & Gavetti, 2000, s. 1153). I Polaroids fall tycks den analoga fotografien inte enbart ha varit en produktkategori, utan en central del av organisationens identitet och förståelse av sitt eget existensberättigande. Det försvårade samtidigt organisationens förmåga att omtolka marknaden och erkänna att den digitala utvecklingen krävde en mer fundamental omorientering än vad den etablerade logiken tillät.

Kulturen var så djupt inbyggd att ifrågasättandet av teknologin upplevdes som ett ifrågasättande av organisationens hela existensberättigande. Att erkänna problemet blir därmed inte bara en strategisk fråga, utan också en identitetsmässig. Meintjes och Botha (2026, s. 47) betonar att

organisatoriska förändringsprocesser kräver både sense-breaking och sense-giving, där invanda tolkningsmönster först behöver utmanas innan en ny gemensam förståelse kan etableras. I Polaroids fall tycks den etablerade identiteten kring analog fotografi ha fungerat som ett sådant tolkningsfilter, vilket försvårade organisationens förmåga att erkänna den teknologiska förändringens konsekvenser.

4.2.3 Intern samsyn och försvagad differentiering.

Jennie tillför ett konkret och praktiskt lager i beskrivningen av tidiga signaler. Hon beskriver flera varningssignaler som brukar dyka upp långt innan problemen syns i försäljningssiffror eller marknadsandelar.

"Ett tydligt tecken är när olika delar av organisationen beskriver varumärket på olika sätt. Om man inte har en samsyn internt är det svårt att motivera och kommunicera varumärket externt."

Clara uttrycker samma samband mellan intern och extern tydlighet ur ett mer operativt perspektiv

"Man känner också att det finns en tydlighet. Det är lättsålt, om ni förstår vad jag menar. Det är nästan det lättaste för oss att hantera nu på min avdelning, som driver hela Sabis kommunikation. Alla har förstått grejen. Det är tydligt mot gäst och tydligt internt... Om man upplever en intern förvirring, oro eller brist på förståelse, då har kunden eller gästen förmodligen exakt samma känsla."

Citaten pekar på att intern samsyn inte enbart är en intern organisationsfråga, utan en förutsättning för att kunden ska möta en konsekvent och begriplig varumärkesposition. Om organisationen själv inte delar en gemensam förståelse för vad varumärket representerar riskerar samma otydlighet att föras vidare i varje kontaktpunkt med kunden.

Balmer och Podnar (2021, s. 729) beskriver *corporate brand orientation* som en organisatorisk filosofi där varumärket fungerar som en central kraft som ska vägleda kultur, identitet och

strategisk riktning genom hela organisationen. När olika delar av organisationen börjar formulera olika bilder av vad varumärket representerar, tyder det därför inte enbart på kommunikativa problem, utan på att den organisationsövergripande identifikation som är en förutsättning för en fungerande varumärkesorientering successivt brutits ned (Balmer & Podnar, 2021, s. 733).

Jennies resonemang antyder därmed att intern oenighet inte bara framträder som ett symptom på brand dilution, utan också som en möjlig tidig form av dilution. Om organisationen själv inte längre delar en gemensam förståelse för vad varumärket representerar, riskerar urholkningen att börja internt innan den blir fullt synlig i konsumenternas uppfattningar. Brand dilution kan därmed förstås som ett organisatoriskt koordinationsproblem där varumärket inte längre fungerar som en samlande referenspunkt för interna beslut och prioriteringar, eftersom den dynamiska anpassningen mellan organisationens identitet och varumärkeslöftet har gått förlorad (Balmer & Podnar, 2021, s. 732) Jennie beskriver även flera andra tidiga tecken på att ett varumärke håller på att förlora sin riktning:

“Ett annat tecken är när kommunikationen sakta börjar likna konkurrenternas. Om man inte längre är unik i sin genre, eller om man försöker prata med alla utan att vara tydlig, då har man ofta tappat sin kärna. Man är osäker, börjar bli ängslig och spretar. Man försöker säga mycket samtidigt i stället för att fokusera på en sak.

En annan sak är att titta på hur lätt det är att fatta beslut internt. Om varje beslut kräver långa diskussioner och långa förankringar, är det oftast ett tecken på att riktningen inte riktigt är tydlig.

Ett ytterligare tecken är att man plötsligt börjar bli reaktiv i stället för proaktiv. När marknaden eller konkurrenterna säger något försöker man hänga med och säga samma sak, eller något annat, men man är hela tiden reaktiv på det som händer i stället för att vara proaktiv och vara först med det som kommer. Det handlar om att hålla i taktpinnen i stället för att bara följa med”

Keller och Swaminathan (2023, s. 539-540) betonar att starkt varumärkeskapital förutsätter ett kontinuerligt och proaktivt arbete för att bevara och förstärka varumärkets associationer över tid. Reaktivitet behöver dock inte innebära passivitet. Organisationen kan tvärtom vara mycket aktiv,

men aktiviteten riktas då mot att reagera på konkurrenters agerande snarare än att utveckla en egen strategisk riktning. När organisationer i allt högre grad reagerar på omvärlden i stället för att själva sätta riktningen riskerar varumärkets position successivt att bli mindre tydlig och särskiljande.

De utdragna beslutsprocesser som Jennie beskriver kan samtidigt förstås som ett uttryck för att organisationen saknar en gemensam strategisk förståelse för varumärket. När riktningen inte längre delas internt ökar behovet av förankring och interna förhandlingar, vilket riskerar att leda till det Jennie beskriver som att *"kompromisser urvattnar hela den nuvarande positioneringen"*. Långsamma beslutsprocesser blir därmed inte enbart ett administrativt problem, utan kan också utgöra en indikator på att varumärket har förlorat sin funktion som gemensam referenspunkt för beslut och prioriteringar.

Lee och Suh (2023, s. 473) menar att intern branding förutsätter intern samsyn mellan organisationens uttalade vision och dess faktiska organisatoriska beteende. I linje med Vallaster och Lindgreens (2013, s. 298) resonemang om *shared brand beliefs* visar empirin att denna gemensamma förståelse inte kan tas för given, utan behöver skapas och upprätthållas kontinuerligt genom organisatoriska processer och sociala interaktioner. När olika delar av organisationen börjar tolka varumärket på olika sätt riskerar därför inte bara kommunikationen att bli inkonsekvent, utan även den gemensamma förståelsen för vad varumärket ska representera att fragmenteras (Vallaster & Lindgreen, 2013, s. 306).

Det Jennie beskriver är signaler som i första hand är organisatoriska och interna, snarare än marknadsmässiga. De blir synliga i hur medarbetare talar om varumärket, hur beslut fattas och hur organisationen förhåller sig till omvärlden, långt innan problemen blir synliga i externa mätningar. Detta antyder att brand dilution kan ta sin början internt, genom att organisationen successivt förlorar en gemensam förståelse för vad varumärket ska representera.

4.3 Förutsättningar för framgångsrik repositionering

Intervjumaterialet pekar sammantaget på att framgångsrik repositionering inte enbart är en fråga om kommunikation eller extern marknadsföring, utan också om organisatorisk förmåga och intern förankring. Respondenterna beskriver hur repositionering förutsätter ett långsiktigt arbete

som engagerar flera delar av organisationen och bygger på marknadsinsikter samt förståelse för varumärkets befintliga position.

Detta kapitel fokuserar därför på hur repositionering omsätts organisatoriskt i praktiken och vilka förutsättningar som tycks vara avgörande för att förändringsprocesser ska få genomslag utan att samtidigt försvaga det befintliga varumärkeskapitalet.

4.3.1 Marknadsinsikter som grund för förändring

Ett återkommande tema i intervjumaterialet är att framgångsrik repositionering måste ta sin utgångspunkt i en djup och faktabaserad förståelse för hur varumärket faktiskt uppfattas av marknaden, snarare än hur organisationen tror att det uppfattas. Lars beskriver hur det viktigaste verktyget för att övervinna internt motstånd och skapa rörelse i en organisation är att låta kund- och marknadsinsikter utgöra grunden för förändringsarbetet:

"Det enda medlet mot internt motstånd är att man tar in kunden och marknaden i en sådan process. Om vi inte gör den förändringen så kommer vi inte tjäna pengar, för de kommer inte välja oss. Den argumentationen är rätt svår att gå emot."

Han betonar att utan ett sådant externt perspektiv riskerar processen att fastna i interna tyckanden och maktpositioner där olika aktörer försvarar "*status quo*" utifrån personliga intressen snarare än marknadens faktiska behov. Marknadsinsikter får därmed en dubbel funktion, de minskar osäkerheten kring den externa positionen och försvagar interna argument som bygger på maktpositioner snarare än kundens faktiska uppfattning.

Lars understryker också att varumärket i grunden är en extern bild, marknadens och kundens uppfattning och att repositioneringsarbete som inte utgår från den bilden riskerar att bygga på felaktiga antaganden,

"Det är inte vad vi tycker, det är vad de tycker. Det är utgångspunkten".

Detta innebär att en grundlig nulägesanalys är ett nödvändigt första steg, där varumärkets styrka, position och relevans i konsumenternas medvetande kartläggs innan några strategiska beslut fattas. Lars formulering antyder att nulägesanalysen inte bara är en kartläggning, utan också en

korrigering av organisationens självbild. Varumärkets betydelse bestäms ytterst externt, även om arbetet med att förändra det sker internt. Susanne beskriver samma logik i mer processuella termer och framhåller att arbetet bör börja med en nulägesanalys:

“Hur ser nuläget ut? Vad fungerar bra? Vad fungerar mindre bra? Vilka problem och utmaningar finns? Hur ser marknaden ut?”

Hon kopplar detta till behovet av ett kontinuerligt arbete med omvärldsanalys, konkurrentbevakning och förståelse för *”konsumenternas beteenden och behov”*, eftersom detta gör det möjligt att upptäcka trender i tid och identifiera när varumärket börjar tappa relevans eller marknadsandelar. Jennie bekräftar detta genom att lyfta fram vikten av att testa idéer i målgruppen redan tidigt i processen, innan organisationen investerar fullt ut i kommunikationen:

“Det minimerar riskerna och gör att besluten blir lättare. Tester gör också att man inte chansar med varumärket, utan bygger på insikter som faktiskt håller i verkligheten och inte bara på vad man tror.”

Hon beskriver hur Pernod Ricard systematiskt använde konsumenttester som ett sätt att skapa en faktabaserad grund för repositioneringsarbetet, något hon menar var avgörande för att minska risken och öka precisionen i de strategiska valen. Detta innebär att testerna inte enbart reducerar den externa marknadsrisken, utan även den interna beslutsrisken. De skapar organisatorisk trygghet i beslut som annars upplevs som osäkra.

Detta resonemang ligger i linje med Keller och Swaminathans (2023, s. 526) betoning av att repositionering måste ta sin utgångspunkt i en noggrann analys av de befintliga källorna till varumärkeskapital. Det innebär att analysera varumärkeskännedomens omfattning och djup samt associationernas styrka, fördelaktighet och unikhet för att säkerställa att förändringen stärker, snarare än underminerar, det varumärkeskapital som redan byggts upp.

4.3.2 Intern förankring och organisatorisk helhet

Ett annat centralt mönster i intervjumaterialet är att framgångsrik repositionering förutsätter att hela organisationen är involverad och rör sig i samma riktning. Flera respondenter beskriver hur repositionering som enbart drivs från marknadsavdelningen riskerar att skapa ett glapp mellan

vad varumärket lovar utåt och vad organisationen faktiskt levererar. Repositionering kräver därför inte bara att en ny position formuleras, utan att organisationen slutar reproducera den gamla positionen genom sina etablerade rutiner.

Peter illustrerar detta konkret genom Dehler-caset, där repositioneringen mot en mer prestationsorienterad profil krävde förändringar i hela verksamheten:

“Man måste få hela organisationen att arbeta i samma riktning. Det går inte att driva en sådan förändring enbart från marknadsavdelningen. Det handlar inte bara om att delta i några tävlingar och förändra kommunikationen, utan om att justera alla delar av verksamheten.”

Han beskriver hur även kundtjänst och after-sales behövde anpassas för att möta de nya kunder som den förändrade positionen attraherade. Repositioneringen blev därmed inte bara ett marknadsstrategiskt beslut, utan ett test av om organisationens operativa kapacitet motsvarade det nya varumärkeslöftet. Lars beskriver samma utmaning från ett konsultperspektiv och betonar att en strategi som presenteras på ett ledningsgruppsmöte utan att följas av ett aktivt implementeringsarbete i organisationens alla delar sällan ger resultat:

“Det hjälper inte att man sätter upp någonting på en PowerPoint och säger ‘nu ska vi göra såhär’, utan det måste ut i kulturen, i prioriteringar och i beteendet när man säljer.”

Han lyfter fram att repositionering utmanar medarbetarnas professionella identitet och etablerade arbetssätt, vilket skapar motstånd som måste hanteras aktivt genom att ge individer en meningsfull roll i förändringen. Motståndet bör därmed inte förstås som en ovilja mot varumärket, utan som en reaktion på att den nya positionen utmanar de arbetssätt som tidigare gjort medarbetare framgångsrika. Jennie bekräftar bilden och beskriver hur den interna kommunikationen är avgörande för att skapa en gemensam förståelse för vart organisationen är på väg:

“Den största utmaningen är nästan alltid intern, att få organisationen med sig, våga prioritera och fokusera på ett fåtal erbjudanden. Många företag arbetar väldigt ofta i silos. I stället behöver man verkligen arbeta tillsammans, så att alla är förankrade i vad som gäller.”

Clara visar samtidigt hur ledningsstöd och mandat kan fungera som en motkraft till organisatorisk tröghet. Hon beskriver hur medarbetare *“får det mandatet och uppdraget”*, vilket *“skapar också en kultur där människor får blomstra”*, samtidigt som ägare och ledning är aktivt engagerade i större rebrandingar. Repositionering förutsätter därmed inte bara en tydlig strategisk riktning, utan också en intern styrning som ger medarbetarna mandat och handlingsutrymme att omsätta den nya positionen i praktiken.

James lyfter fram immersiva workshops som ett konkret sätt att bryta organisatorisk tröghet och skapa intern rörelse. Genom att involvera medarbetare från olika funktioner i förändringsprocessen utvecklas en känsla av delaktighet och ägarskap kring den nya riktningen. I ett projekt för Shell beskriver James hur deltagarna arbetade under en gemensam projektidentitet snarare än utifrån sin ordinarie organisations- eller byråtillhörighet:

“We had a project brand for everybody, so psychologically we became one team in that room. That made a big shift.”

James beskriver samtidigt hur den breda involveringen gjorde att deltagarna upplevde förändringsarbetet som något de själva varit med och skapat:

“They all loved it because they thought they had invented it.”

Workshops kan därmed förstås som ett sätt att skapa en gemensam tolkningsram där repositioneringen blir ett kollektivt projekt snarare än en instruktion från ledningen.

Hans poäng är att förändring kräver motivation och engagemang för förändringsarbetet, inte enbart formella processer och godkännandestrukturer. Susanne utvecklar detta resonemang ur ett bredare förändringsperspektiv och kopplar den interna förankringen direkt till varumärkets externa styrka. Hon framhåller att *“om man inte har det på plats är det svårt att bygga ett starkt externt varumärke”* och att organisationen därför behöver involvera personer från olika avdelningar genom *“workshops, advisory boards eller fokusgrupper”*.

Ett konkret uttryck för detta är vad hon beskriver som *“Train the Trainer”*, där nyckelpersoner tränas i den nya varumärkesstrategin och därefter utbildar sina egna team. Intern förankring blir därmed en social process där den nya riktningen stegvis översätts genom organisationen. Clara

beskriver samma resonemang i relation till hospitality, där varumärket i hög grad förverkligas i det faktiska kundmötet. Hon betonar att *“alla går i samma riktning, framför allt med varumärket”* och att extern kommunikation blir verkningslös om den inte motsvaras av leveransen:

“Jag kan ju lova hur mycket som helst i sociala medier, men om det sedan inte levereras på plats är det egentligen skitsamma vad man säger.”

Därför beskriver hon den *“lokala och interna förankringen”* som *“extremt viktig”* och framhåller att människor behöver känna att de kan påverka förändringen.

Meintjes och Botha (2026, s. 48) beskriver repositionering som en process som kräver ett organisatoriskt *mindshift* där hela organisationen behöver omorienteras kring den nya riktningen, och betonar att intern varumärkesorientering genom kommunikation, utbildning och intern marknadsföring är avgörande för att förankra arbetet. Vallaster och Lindgreen (2013, s. 298) menar att intern brand building förutsätter att *shared brand beliefs* skapas genom sociala interaktioner och gemensamma processer snarare än genom formella dokument. Detta ligger i linje med respondenternas samlade beskrivningar av workshops, intern förankring och delaktighet som centrala förutsättningar för en framgångsrik repositionering. Empirin visar att repositionering därmed blir en organisatorisk läroprocess snarare än en strategisk lansering. Förändringen behöver bearbetas socialt och praktiskt innan den kan omsättas i beteende.

4.3.3 Tajming, trovärdighet och att bevara kärnan

Ett tredje centralt tema i intervjumaterialet rör tajmingens betydelse och vikten av att repositioneringen håller sig inom gränserna för varumärkets trovärdighet. Respondenterna är eniga om att tajming är en av de mest underskattade faktorerna i repositioneringsarbetet, och att både för tidigt och för sent agerande riskerar att undergräva processens förutsättningar. Peter beskriver tajming som den vanligaste anledningen till att repositioneringsarbete misslyckas, och kopplar det direkt till Blend-caset:

“Tajming är avgörande i sådana här processer, men det är något man sällan läser om i böcker. När det gäller Blend hade vi kanske behövt börja tidigare, med mindre steg, och röra oss mer i

takt med tiden. Nu hamnade vi snarare efter utvecklingen. Då blir alternativen färre, och man blir mer ett offer för situationen än den som äger den.”

Susanne bekräftar samma problematik och betonar att *“repositionering tar ofta flera år”* och att det därför är viktigt att arbeta *“proaktivt och inte bara reaktivt”*. Hon menar samtidigt att många företag felaktigt tror att en ompositionering snabbt kan lösa vikande resultat:

“nu går det lite trögt, då ompositionerar vi oss, så löser det sig”.

Peter kontrasterar detta med Dehler-caset, där organisationens snabba beslutsvägar och gemensamma riktning möjliggjorde ett proaktivt agerande som gav externt genomslag inom tolv månader. Skillnaden mellan Blend och Dehler antyder att tajming inte kan separeras från organisatorisk förmåga, att agera i tid förutsätter intern samsyn och beslutsförmåga, inte bara korrekt marknadsanalys.

En lika central dimension är att repositioneringen måste hålla sig inom gränserna för vad varumärket har trovärdighet för. Peter beskriver risken med att ta för stora kliv:

“Man glömmer vilka man är, vad man står för, vad man är bäst på. Då riskerar man att ta ett för stort kliv in i något man inte har trovärdighet för. Då går gummisnodden av.”

Dehlers repositionering illustrerar i stället hur ett varumärke kan förnyas genom en gradvis förskjutning mot prestationsdimensionen, samtidigt som de befintliga kärnvärdena bevaras. Repositionering rymmer därmed en inbyggd paradox: varumärket måste förändras tillräckligt mycket för att återfå relevans, men inte så mycket att förändringen uppfattas som otrovärdig. Peters metafor om att *“gummisnodden går av”* illustrerar att ett varumärke endast kan sträckas inom vissa gränser innan kopplingen till dess etablerade associationer försvagas.

Clara ger ett konkret exempel på samma problematik genom sin erfarenhet från Clarion Sign, där repositioneringen handlade om en konflikt mellan *“vad man vill vara kontra vad man faktiskt är”*. Hon beskriver att hotellet ville bli en lokal hubb, men att platsens faktiska karaktär inte stödde den positionen:

“Det är inte så mysigt och härligt, utan det är ett konferenshotell med över 500 rum.”

Trots att teamet arbetade för att etablera den nya positionen menar hon att den inte fick önskat genomslag:

“Där ville man också bli en lokal hubb, på samma sätt som på Amaranten. Men det skulle jag inte säga att vi lyckades skapa där alls.”

Repositionering kräver därmed också en trovärdig koppling mellan önskad position och den upplevelse som faktiskt möter kunden.

Claras beskrivning av Sabis repositioneringsarbete visar samma betydelse av trovärdighet och kärna i en mer praktisk hospitality-kontext. I arbetet med Smådalarö Gård och Fågelbro Säteri beskriver hon hur repositioneringen inte enbart byggde på ny kommunikation, utan på faktiska investeringar, förändrat erbjudande och en tydligare koppling till platsens historia. Om Smådalarö Gård berättar hon att platsen gick *”från att vara en kursgård till att bli ett av Stockholms bästa och största spahotell”*, vilket möjliggjordes genom både omfattande renoveringar och ett arbete med att *”efterleva upplevelsen på plats och skapa en röd tråd i hela kommunikationen”*.

Repositioneringen blev därmed trovärdig eftersom den kommunicerade bilden motsvarades av en förändrad upplevelse på plats. På samma sätt förankrades Fågelbro Säteris positionering i platsens historiska identitet. Clara beskriver att namnbytet byggde på att:

“Det är ju ett gammalt säteri som ligger där” och att “säteri förknippas också med någonstans där du kan bo och äta”.

Susanne uttrycker samma krav på trovärdighet ur ett mer kritiskt perspektiv när hon beskriver företag som försöker förändra varumärkets uttryck utan att förändra det underliggande erbjudandet. Hon menar att *”man kan inte ta premiumbetalt om inte produkten också håller premiumkvalitet”* och beskriver sådana försök som *”lipstick on a pig”*, där organisationen genomför en *”ny kampanj, nytt namn eller ny design”*, medan *”själva innehållet är fortfarande detsamma”*. Uttrycket illustrerar hur repositionering riskerar att stanna vid kosmetiska förändringar om den inte också omfattar det faktiska erbjudandet.

Jennie lyfter fram att framgångsrik repositionering ofta kännetecknas av enkelhet och tydlighet:

“När det är lyckat är det ofta enkelt. Det är lätt att ta till sig. Folk förstår ganska direkt. Det är inte komplicerat och inte omständligt. Man förstår det både internt och externt.”

Hon betonar också att processen tar tid, vanligtvis två till tre år innan en repositionering verkligen sätter sig, och att organisationen behöver ha tålamod och uthållighet för att hålla fast vid riktningen även när resultaten dröjer. Här uppstår en spänning mellan enkelhet och uthållighet, repositioneringen måste formuleras så att människor förstår den direkt, men får inte reduceras till en kampanjlogik som överges innan den hunnit etableras.

Keller och Swaminathan (2023, s. 520) betonar att en etablerad position inte bör överges utan tydliga skäl och att repositionering alltid innebär en risk att underminera det varumärkeskapital som redan byggts upp. Longo och Regany (2026, s. 449) visar att framgångsrik repositionering förutsätter förändringar i organisationens strategiska, operationella och kulturella delar, samt att ett glapp mellan vad varumärket kommunicerar och vad organisationen faktiskt levererar riskerar att underminera förtroendet hos både konsumenter och andra intressenter. I relation till intervjumaterialet framstår repositionering därför inte som ett val mellan kontinuitet och förändring, utan som en process där båda måste balanseras samtidigt. Det är denna balans som gör arbetet både strategiskt och organisatoriskt utmanande.

5. Diskussion & vidare forskning

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat i relation till syfte, frågeställningar och tidigare forskning. Fokus ligger på hur brand dilution uppstår och hanteras organisatoriskt samt vilka förutsättningar som möjliggör en framgångsrik repositionering. Avslutningsvis behandlas studiens begränsningar och förslag på framtida forskning.

Studien har syftat till att förstå brand dilution som ett organisatoriskt fenomen – hur urholkningen uppstår, hur den identifieras och vilka förutsättningar som krävs för att ett varumärke ska kunna återta en förlorad position. Genom intervjuer med respondenter med erfarenhet av strategiskt varumärkesarbete har studien sökt förflytta fokus från konsumentens uppfattning av varumärket till de organisatoriska processer som formar och upprätthåller det. Det är där, i mötet mellan tidigare framgång, etablerade arbetssätt och strategiska tolkningar, som studiens resultat visar att varumärkets försvagning ofta tar sin början.

Ett centralt resultat är att brand dilution sällan framträder som följd av ett enskilt strategiskt misstag eller en plötslig yttre förändring. Snarare växer urholkningen fram gradvis genom organisatoriska processer som över tid försvagar varumärkets riktning och särskiljning. Belöningssystem, institutionell stolthet, kortsiktiga resultatkrav och beroenden av tidigare framgångar kan tillsammans skapa en situation där organisationen fortsätter att reproducera en logik som en gång var framgångsrik, men som inte längre svarar mot marknadens förändrade villkor.

Detta ligger i linje med Hannan och Freemans (1984) resonemang om *structural inertia*, men studiens resultat visar samtidigt att trögheten inte enbart är strukturell. Den är också kognitiv och kulturell. Tidigare framgång formar inte bara vad organisationen gör, utan även vad den förmår se. När ett varumärkes historiska styrka blir en del av organisationens självbild kan det uppstå ett motstånd mot att erkänna att just denna styrka har börjat förlora sin relevans. På så sätt blir brand dilution inte bara en fråga om felaktiga marknadsbeslut, utan om en djupare organisatorisk oförmåga att ompröva det som länge uppfattats som självklart.

Här blir Schwarz (2012) begrepp *deliberate inertia* särskilt relevant. I flera av de empiriska exemplen framträder passivitet inte enbart som oförmåga, utan som ett mer eller mindre medvetet val att fortsätta exploatera en etablerad position. Organisationen kan ana problemet, men ändå skjuta upp förändringen eftersom den befintliga logiken fortfarande bär kortsiktigt. Det komplicerar Keller och Swaminathans (2023) ideal om proaktiv varumärkeshantering. I praktiken kräver ett sådant ideal inte bara kunskap om varumärkeskapitalets sårbarhet, utan också en organisatorisk förmåga att ifrågasätta de strukturer som en gång skapade detta kapital. Studiens resultat visar därmed att ett starkt varumärke bär på en paradoxal sårbarhet, de faktorer som byggt upp dess styrka kan med tiden bli samma krafter som försvårar dess förnyelse.

Ett ytterligare centralt resultat är att identifiering av brand dilution inte främst handlar om tillgång till data, utan om organisationens förmåga att tolka och acceptera det som datan antyder. Flera respondenter beskriver att signalerna ofta finns långt innan problemen blir tydliga i marknadsresultaten. Utmaningen ligger därför inte enbart i att mäta varumärkets utveckling, utan i att våga förstå vad signalerna betyder. Peters formulering om "*sjukdomsinsikt*" och James användning av *Shoshin-begreppet* pekar mot samma kärna, organisationer ser inte alltid världen som den är, utan genom de föreställningar som tidigare framgångar har gjort trovärdiga.

Detta kan förstås genom Tripsas och Gavettis (2000) resonemang om *dominant logics*. När en organisations identitet är starkt sammanflätad med en viss affärslogik, produktkategori eller historisk position riskerar nya signaler att tolkas genom gamla förståelseramar. Det som utmanar självbilden sorteras bort, förminskas eller görs begripligt på ett sätt som inte hotar det etablerade. Brand dilution missas därför inte nödvändigtvis för att organisationen saknar information, utan för att informationen inte får genomslag i organisationens sätt att tänka och fatta beslut.

Samtidigt visar studien att brand dilution kan börja internt innan den blir synlig externt. När olika delar av organisationen utvecklar skilda uppfattningar om vad varumärket representerar försvagas den gemensamma referenspunkt som krävs för konsekvent varumärkesarbete. Detta anknyter till Balmer & Podnars (2021) resonemang om *corporate brand orientation* och Piha et al.s (2021) betoning av *brand consistency*. Om organisationen inte längre delar en gemensam förståelse av varumärkets mening, riskerar kunden till slut att möta samma oklarhet utåt. I relation till huvudfrågan visar detta att brand dilution inte enbart kan identifieras genom externa

marknadssignaler, utan också genom interna tecken på splittring, osäkerhet och försvagad samsyn.

Ett tredje centralt resultat är att framgångsrik repositionering inte i första hand är en kommunikativ fråga, utan en organisatorisk process. Respondenterna återkommer till att en repositionering som enbart uttrycks genom ny kommunikation riskerar att skapa ett glapp mellan vad varumärket kommunicerar och vad organisationen faktiskt förmår leverera. Detta ligger i linje med Longo och Reganys (2026) förståelse av repositionering som en förändring som måste genomsyra organisationens strategiska, operationella och kulturella delar. Repositionering blir därmed inte trovärdig genom att varumärket formuleras på nytt, utan genom att organisationen börjar agera i enlighet med den position den vill etablera.

Detta gör den interna förankringen central. Meintjes och Botha (2026) betonar betydelsen av intern varumärkesorientering, utbildning och intern marknadsföring vid repositionering. Studiens resultat stödjer detta, men visar också att repositionering kan förstås som en social läroprocess. Organisationen behöver inte bara informeras om den nya riktningen, utan också successivt lära sig att förstå, översätta och omsätta den i praktiken. Workshops, utbildningar och interna ambassadörer framträder därför inte som stödjande aktiviteter vid sidan av repositioneringen, utan som en integrerad del av själva repositioneringsarbetet. Det är genom sådana processer som *shared brand beliefs* kan återskapas.

Samtidigt rymmer repositionering en inneboende balansgång. Varumärket måste förändras tillräckligt mycket för att återvinna relevans, men inte så mycket att förändringen uppfattas som lösryckt från dess etablerade kärnvärden. Detta anknyter till Keller och Swaminathans (2023) resonemang om risken med att överge etablerade associationer utan tydliga skäl. Repositionering handlar därför inte om att lämna det gamla bakom sig helt, utan om att återaktivera det som fortfarande bär värde och samtidigt förändra det som blivit hindrande. Tajming förstärker denna problematik. Ett för tidigt ingripande kan vara svårt att legitimera internt, medan ett för sent ingripande kan kräva så omfattande förändringar att varumärkets trovärdighet riskerar att brista. Resultaten visar, i relation till studiens underfråga, att framgångsrik repositionering förutsätter marknadsinsikter, intern förankring, organisatorisk uthållighet, rätt tajming och en förmåga att förändra varumärket utan att bryta dess kärna.

Sammantaget visar studien att brand dilution och repositionering bör förstås som organisatoriska fenomen, snarare än som frågor om extern kommunikation. Brand dilution uppstår inte enbart genom konsumenters förändrade uppfattningar om varumärket, utan också genom organisationens sätt att tolka marknaden, prioritera mellan mål och hålla fast vid tidigare framgångslogiker. På motsvarande sätt kan repositionering inte reduceras till ny kommunikation, nya budskap eller en förändrad visuell identitet. Den förutsätter intern samsyn, organisatorisk förändringsförmåga och långsiktig förankring. Studiens bidrag ligger därmed i att synliggöra de interna mekanismer som föregår, formar och begränsar varumärkets utveckling.

Studiens slutsatser bör samtidigt förstås i ljuset av dess avgränsningar. Det organisatoriska perspektivet har möjliggjort en fördjupad förståelse av interna processer, men innebär också att konsumentens faktiska upplevelse av brand dilution och repositionering inte har prövats empiriskt. Respondenternas beskrivningar är dessutom retrospektiva, vilket innebär att deras tolkningar av tidigare händelser kan påverkas av efterföljande kunskap om hur processerna utvecklades. Studien gör därför inte anspråk på statistisk generaliserbarhet, utan på att bidra med en fördjupad förståelse av de mekanismer som präglar brand dilution och repositionering inifrån organisationen.

Mot denna bakgrund framträder flera möjligheter för fortsatt forskning. En första möjlighet är att kombinera det organisatoriska perspektivet med ett konsumentperspektiv för att undersöka hur interna processer motsvaras av faktiska förändringar i konsumenters varumärkesassociationer. En andra möjlighet är longitudinella fallstudier av repositioneringsprocesser i realtid, eftersom denna studie bygger på retrospektiva intervjuer. Sådana studier skulle kunna ge en djupare förståelse för hur tajming, intern förankring och organisatorisk förändring utvecklas över tid. Slutligen skulle jämförande studier mellan olika branscher kunna undersöka om de mekanismer som identifierats i denna studie är generella eller om de varierar beroende på marknadslogik, branschspecifika förutsättningar och typ av varumärke.

6. Slutsats

Studien visar att brand dilution uppstår när organisationer gradvis tappat förmågan att upprätthålla en tydlig, relevant och särskiljande varumärkesposition. Urholkningen drivs ofta av interna faktorer, såsom organisatorisk tröghet, tidigare framgångar, kortsiktiga resultatkrav och bristande intern samsyn. Brand dilution kan därmed inte enbart förstås som en följd av förändrade konsumentuppfattningar, utan också som ett resultat av hur organisationer fattar beslut, tolkar marknadssignaler och förhåller sig till sin egen historia.

Brand dilution hanteras strategiskt genom att organisationen först identifierar och erkänner att varumärkets position har försvagats. Detta kräver inte bara tillgång till marknadsdata, utan också en organisatorisk förmåga att tolka signalerna utan att filtrera dem genom tidigare framgångslogiker. Strategisk hantering förutsätter därför att organisationen vågar ifrågasätta etablerade arbetssätt, skapa intern samsyn kring problemet och fatta beslut som stärker varumärkets långsiktiga position snarare än enbart kortsiktiga resultat.

Framgångsrik repositionering kännetecknas av tre huvudsakliga förutsättningar. För det första krävs faktabaserade marknadsinsikter som tydliggör varför varumärket har tappat relevans och vilken position det bör återta. För det andra krävs intern förankring, där organisationen skapar en gemensam förståelse för varumärkets riktning och för vad förändringen innebär i praktiken samt successivt omsätter den nya riktningen genom organisatoriskt lärande. För det tredje krävs en balans mellan förändring och kontinuitet, där varumärket förnyas utan att förlora sin trovärdighet eller sin kärna.

Sammantaget visar studien att brand dilution och repositionering bör förstås som organisatoriska processer. Brand dilution uppstår när organisationen inte längre förmår att skydda och utveckla varumärkets position i takt med förändrade marknadsförutsättningar. Repositionering blir framgångsrik först när förändringen inte stannar vid extern kommunikation, utan förankras i organisationens strategi, kultur och faktiska agerande.

Studiens resultat antyder därmed att varumärkets framtid i hög grad avgörs av organisationens förmåga att ompröva sin egen förståelse innan marknaden tvingar den att göra det.

Källförteckning

- Bacchiega, E., Colucci, M., Denicolò, V. & Magnani, M. (2024). Only the ugly face? A theoretical model of brand dilution. *Management Science*, 70(5), 3182-3199. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.00852>
- Balmer, J.M.T. & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. *Journal of Business Research*, 134, 729-737. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Goumagias, N., Fernandes, K.J., Nucciarelli, A. & Li, F. (2022). How to overcome path dependency through resource reconfiguration. *Journal of Business Research*, 145, 78-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.040>
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hodgkinson, G.P. (1997). Cognitive inertia in a turbulent market: The case of UK residential estate agents. *Journal of Management Studies*, 34(6), 921-945. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00078>
- Interbrand (2025) *Best Global Brands 2025: Radical Realities*. Tillgänglig via: https://learn.interbrand.com/hubfs/INTERBRAND/Interbrand_BGB2025_Report.pdf (Hämtad: 26 maj 2026).
- 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>
- Keller, K.L. & Swaminathan, V. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. 5 uppl. Harlow: Pearson.
- Khalifa, D. & Shukla, P. (2021). When luxury brand rejection causes brand dilution. *Journal of Business Research*, 129, 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.041>

- Kort, P.M., Caulkins, J.P., Hartl, R.F. & Feichtinger, G. (2006). Brand image and brand dilution in the fashion industry. *Automatica*, 42(8), 1363-1370.
<https://doi.org/10.1016/j.automatica.2005.10.002>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lee, S.B. & Suh, T. (2023). Internal audience watches the boss walking the talk: The mechanism of management's mission alignment for internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 32(3), 472-487. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2021-3786>
- Longo, C. & Regany, F. (2026). Community internal activism for CSR brand repositioning. *Journal of Product & Brand Management*, 35(3), 448-463.
<https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2024-5328>
- McKinsey & Company (2024) *State of the Consumer 2024: What's now and what's next*. Tillgänglig via:
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer-2024> (Hämtad: 26 maj 2026)
- Markovic, T., Cicvaric Kostic, S., Mihic, M., Petrovic, D., Mitrovic, Z. & Arsic, S. (2024). Crafting startup brand identity and positioning in the information technology arena. I: *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence, Computer, Data Sciences and Applications (ACDSA 2024)*, Victoria, Seychelles, 1-2 februari 2024, 402-407.
<https://doi.org/10.1109/ACDSA59508.2024.10467295>
- Meintjes, C. & Botha, Y. (2026). Rebranding as a crisis response strategy: A stakeholder perspective. *Corporate Reputation Review*, 29(1), 44-60.
<https://doi.org/10.1057/s41299-024-00206-1>
- Meissner, P., Brands, C. & Wulf, T. (2017). Quantifying blind spots and weak signals in executive judgment: A structured integration of expert judgment into the scenario development process. *International Journal of Forecasting*, 33(1), 244-253.
<https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2015.08.002>
- Munthre, C., Bick, G. & Abratt, R. (2006). A framework for brand revitalization through an upscale line extension. *Journal of Product & Brand Management*, 15(3), 157-167.
<https://doi.org/10.1108/10610420610668595>
- Murtas, G. & Pedeliento, G. (2025). Investigating the customer journey in second-hand fashion platforms: Implications for luxury brand management. *Journal of Consumer Behaviour*, 24(2), 655-672. <https://doi.org/10.1002/cb.2442>
- Olteanu, L. (2020). Rebranding strategies and their boomerang effect-The curious case of Burberry. *The Journal of World Intellectual Property*, 23(5-6), 777-797.
<https://doi.org/10.1111/jwip.12173>

Piha, L., Papadas, K. & Davvetas, V. (2021). Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation. *Journal of Business Research*, 134, 203-222.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.023>

Schwarz, G.M. (2012). The logic of deliberate structural inertia. *Journal of Management*, 38(2), 547-572. <https://doi.org/10.1177/0149206309361206>

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1147-1161.
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1147::AID-SMJ128%3E3.0.CO;2-R)

Vallaster, C. & Lindgreen, A. (2013). The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *Journal of World Business*, 48(3), 297-310.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.014>

Bilagor

I detta avsnitt presenteras studiens bilagor

Intervjuguide: James

Theme 1 - Background

1. Could you briefly tell us about your background and your role as a brand consultant?
 2. What industries or types of companies have you primarily worked with?
 2. How do you generally approach brand strategy when working with a new client - where do you start?
-

Theme 2 - Brand health & early warning signs

3. When you engage with a new client, how do you initially frame and diagnose the state of their brand positioning?
4. In your experience, how do companies typically first sense that something is shifting - that their brand is no longer landing the way it used to?
5. In your experience, how do companies typically first become aware that their brand positioning is no longer resonating as intended?

Follow-up: Is that awareness usually driven from within the organisation, or does it tend to surface through external pressures - market shifts, competitive moves, changing consumer sentiment?

6. What are the most telling early indicators you look for when assessing whether a brand's market position is beginning to erode?

Follow-up: Are there signals that organisations consistently underestimate or misinterpret?

7. We have observed cases where brands gradually lose their distinctiveness - through aggressive line extensions, excessive discounting, or expanding into adjacent segments that dilute the core identity. How do you recognise when that kind of drift is taking hold? / Sometimes a brand can lose clarity over time - for example by expanding into too many segments or straying from its core identity. How do you recognise when that starts to happen?

Follow-up: In your view, what tends to drive that kind of gradual drift?

Follow-up: What do you think tends to drive those decisions internally, even when the risks are apparent?

8. Are there any specific methods or frameworks you rely on to detect these signals early?

Theme 3 - Strategic repositioning process

9. Once a positioning issue has been identified, how would you characterise the strategic process that typically unfolds - what does that look like in practice?

Follow-up: Who tends to be the key decision-makers, and how is internal alignment reached when there is resistance to change?

10. When a brand has lost perceived value or coherence - perhaps through overextension or a prolonged disconnect from its original positioning - how do you approach the process of rebuilding that clarity?

Follow-up: Is the objective typically to return to the foundational identity, or to redefine it in light of where the market has moved?

11. In your view, what distinguishes a successful repositioning from one that falls short - and does timing play a decisive role?

Follow-up: Have you seen instances where acting too late - or too hastily - fundamentally changed what was achievable?

12. How do you evaluate whether a repositioning effort has been genuinely effective - what does meaningful success look like beyond the short-term metrics?

Intervjuguide: Peter

Tema 1: Bakgrund och roll

1. Kan du berätta lite om din bakgrund inom varumärkesarbete och vilka typer av organisationer du har arbetat med?
 2. I vilka av dina roller har varumärkesstrategi och varumärkespositionering varit mest centralt?
-

Tema 2: Hur brand dilution uppstår inifrån

3. Har du i din karriär upplevt situationer där ett varumärke tappat sin position eller sitt värde över tid? Vad kännetecknade den processen?

Följdfråga: Kan du ta ett konkret exempel på ett beslut eller en situation som i efterhand bidrog till att varumärket tappade tydlighet?

4. Hur märkte organisationen att varumärket höll på att tappa sin position? Vilka var de första signalerna?
 5. Kom insikten om att något var fel primärt utifrån - från marknaden, konsumenter eller konkurrenser - eller uppstod den inifrån organisationen?
 6. Om du ser tillbaka - vad var det i beslutsfattandet som gjorde att det här kunde hända?
 7. Upplevde du att dilutionen smög sig på gradvis, eller var det ett mer abrupt skifte?
-

Tema 3: Repositioneringsprocessen inifrån

8. Kan du ta ett konkret repositioneringscase du varit involverad i och gå igenom processen steg för steg - från första insikt till extern lansering?

Jag är särskilt intresserad av hur det gick till i praktiken - vilka aktiviteter ni gjorde och i vilken ordning.

Om beslutet och utgångspunkten:

9. När beslutet om repositionering väl togs - vad tog ni som utgångspunkt? Vad från det befintliga varumärket valde ni att bevara, och varför?
10. Fanns det en risk att förlora det som redan fungerade i varumärket när ni genomförde förändringen? Hur hanterade ni den balansen?

Om den interna processen:

11. I den process du just beskrev - hur arbetade ni konkret med att förankra repositioneringen internt i organisationen?
12. Vilka delar av organisationen behövde involveras, och i vilket skede i processen?
13. Upplevde du något motstånd internt - från medarbetare, ledning eller andra delar av organisationen - och hur hanterades det i praktiken?
14. I vilket skede i processen arbetade ni med att säkerställa att det inte uppstod ett glapp mellan vad varumärket kommunicerade utåt och vad organisationen faktiskt levererade?

Om intressenter:

15. I det här caset - vilka externa intressenter (kunder, partners, ägare) behövde acceptera den nya positionen?
16. Hur arbetade ni konkret för att få med dem i förändringen?
17. Hur lång tid tog det innan ni upplevde att repositioneringen hade fått genomslag, både internt och externt?
-

Tema 4: Framgångsfaktorer och lärdomar

Här vill du få respondentens mer reflektiva perspektiv - vad som faktiskt avgör om en repositionering lyckas.

18. Om du ser tillbaka - vad var det som framförallt avgjorde om repositioneringen lyckades eller inte?

20. Vad är den vanligaste anledningen till att repositioneringsarbete misslyckas, enligt din erfarenhet?

21. Finns det något organisationer systematiskt underskattar när de ska ta sig an en repositionering?

22. Om du fick ge ett råd till en organisation som just identifierat att deras varumärke håller på att tappa sin position - vad skulle det vara?

Tema 5: Avslutning

21. Är det något du tänker på, kopplat till det vi pratat om, som du tycker är viktigt men som vi inte berört?

22. Har du några frågor om studien?

Intervjuguide: Clara

Tema 1: Bakgrund & perspektiv

1. Kan du kort berätta om din bakgrund och vad din roll som marknadschef på Sabis innebär i praktiken?

2. När du tittar på ett varumärke eller en organisation, vad försöker du förstå först för att bedöma dess position på marknaden?

Tema 2: Hur varumärken tappar sin position

3. Hur avgör du om ett varumärkes position är stark eller håller på att försvagas, vad tittar du konkret på?

4. I din erfarenhet, hur uppstår det här "driftet" i praktiken, att varumärket blir mindre tydligt eller tappar sin kärna? Är det oftast en gradvis utveckling eller kopplat till specifika beslut eller förändringar?
 5. Vilka är de första konkreta tecknen på att ett varumärke håller på att tappa sin position? Vad märks internt respektive externt, och finns det signaler som organisationer ofta missar?
 6. När ett varumärke tappar tydlighet - hur visar det sig i kommunikation, kampanjer, kundupplevelse och interna beslut?
 7. Vad ser du som de vanligaste bakomliggande orsakerna till att varumärken tappar sin position - interna faktorer som organisation, KPI:er och ledarskap, eller externa som konkurrens, trender och tillväxtkrav?
 8. Dagligvaruhandeln har förändrats enormt de senaste åren med e-handel, nya aktörer och förändrade konsumentbeteenden, hur hanterar Sabis det trycket positioneringsmässigt?
 9. För ett så etablerat varumärke som Sabis med 150 års historia, hur balanserar man arvet och traditionen mot behovet av att vara relevant för nya generationer konsumenter?
 10. Vilken roll spelar organisationens struktur och beslutsprocesser i att positionen urholkas över tid?
-

Tema 3: Ompositionering i praktiken

11. När ett företag inser att positionen behöver förändras - vad händer då i praktiken? Kan du beskriva hur den processen brukar se ut?
12. Hur avgör man vad i varumärket som ska bevaras och vad som behöver förändras – särskilt när man har ett så starkt historiskt arv som Sabis?
13. Hur tas de viktigaste besluten i en repositionering, och vem driver dem i praktiken? Hur ser det ut i ett familjeägt företag jämfört med större börsnoterade bolag?
14. Familjeägda företag med lång historia kan ha starka interna kulturer och stark identitet - hur påverkar det förändringsarbetet och möjligheten att repositionera sig?
15. Hur arbetar man för att få hela organisationen att röra sig i samma riktning och var uppstår det oftast motstånd eller friktion?
16. Var tenderar repositioneringar att fallera, i strategin eller i genomförandet?

17. Vad kännetecknar enligt din erfarenhet en lyckad repositionering inom retail och dagligvaruhandel?

18. Hur viktigt är tajming i den här typen av förändringar - och hur vet man när det är rätt läge att agera?

19. Hur vet man att en repositionering faktiskt har fungerat, bortom kortsiktiga resultat som försäljning?

Tema 4: Reflektioner

20. Ser du några återkommande mönster i varför retail - och livsmedelsvarumärken tappar sin position?

21. Finns det något som företag konsekvent underskattar när det gäller positionering och varumärkesarbete?

22. Vad är det svåraste med att behålla en tydlig position över tid, särskilt för ett varumärke med så lång historia som Sabis?

23. Är det något vi inte har frågat om som du tycker är viktigt att lyfta fram?

Intervjuguide: Jennie, Susanne & Lars

Tema 1: Bakgrund & perspektiv

1. Kan du kort berätta om din erfarenhet av att arbeta med varumärkesstrategi och positionering, särskilt inom retail eller konsumentvarumärken?

2. Du har arbetat med både etablerade globala varumärken och transformationer - hur skiljer sig utmaningarna mellan dessa?

3. När du kliver in i ett varumärke eller en organisation - vad försöker du förstå först för att bedöma dess position?

Tema 2: Hur varumärken tappar sin position

4. När du tittar på ett varumärke, hur avgör du om positionen är stark eller håller på att försvagas?

5. I din erfarenhet, hur uppstår det här “driftet” i praktiken?
(Att varumärket blir mindre tydligt eller tappar sin kärna)

Följdfråga: Är det oftast en gradvis utveckling eller kopplat till specifika beslut/förändringar?

6. Tidiga signaler: Vilka är de första konkreta tecknen på att ett varumärke håller på att tappa sin position?

Följdfrågor: Vad märks internt och externt & finns det signaler organisationer ofta missar?

7. Hur det märks i praktiken: När ett varumärke tappar tydlighet, hur visar det sig i t.ex.:

- kommunikation
- kampanjer
- kundupplevelse
- interna beslut

8. Grundorsaker: Vad ser du som de vanligaste bakomliggande orsakerna till att retail-varumärken tappar sin position?

Följdfrågor:

- Interna faktorer (organisation, KPI:er, ledarskap)?
- Externa faktorer (trend, konkurrens, tillväxtkrav)?

9. Organisationens roll: Vilken roll spelar organisationens struktur och beslutsprocesser i att positionen urholkas över tid?

Tema 3: Ompositionering i praktiken

10. När ett företag inser att positionen behöver förändras, vad händer då i praktiken?

11. Hur avgör man vad i varumärket som ska bevaras och vad som behöver förändras?

12. Hur tas de viktigaste besluten i en repositionering?
Vem driver dem i praktiken?

13. Hur arbetar man för att få hela organisationen att röra sig i samma riktning?

Följdfråga: Var uppstår det oftast motstånd eller friktion?

- 14. Var tenderar repositioneringar att fallera - i strategin eller i genomförandet?
 - 15. Vad tycker du kännetecknar en lyckad repositionering i retail?
 - 16. Hur viktigt är timing i den här typen av förändringar?
 - 17. Hur vet man att en repositionering faktiskt har fungerat, bortom kortsiktiga resultat?
-

Tema 4: Reflektioner

- 18. Ser du några återkommande mönster i varför retail-varumärken tappar sin position?
 - 19. Finns det något som företag konsekvent underskattar när det gäller positionering?
 - 20. Vad skulle du säga är det svåraste med att behålla en tydlig position över tid?
 - 21. Är det något vi inte har frågat om som du tycker är viktigt?
-

