



HÖGSKOLAN FÖR LÄRANDE
OCH KOMMUNIKATION
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Att hitta balansen mellan ideellt och kommersiellt

**En studie av fyra ideella organisationers syn på
varumärkesbyggande**

Linus Norberg

Anna Sohlberg

C-uppsats 15 hp
Inom Medie- och kommunikationsvetenskap

Medie- och kommunikationsvetenskapliga programmet
Höstterminen 2011

Handledare
Mart Ots

Examinator
Morgan Wilhelmsson

SAMMANFATTNING

Linus Norberg, Anna Sohlberg

Att hitta balansen mellan ideellt och kommersiellt

En studie av fyra ideella organisationers arbete kring varumärkesbyggande

Antal sidor: 48

Denna uppsats syftar till att undersöka synen på varumärkesbyggande hos fyra ideella organisationer; Plan Sverige, RFSU, Svensk Friidrott och Barncancerfonden. För att utreda detta så har kvalitativa intervjuer med representanter med stor insyn i kommunikationsarbetet på de ideella organisationerna genomförts.

Med en grund i generella varumärkesteorier har författarna analyserat om dessa teorier är relevanta och i sådana fall applicerbara på ideella organisationer. I studien undersöks även om ideella organisationers syfte påverkar deras varumärkesarbete.

Genom den undersökning som gjorts kan man urskilja att valda ideella organisationers varumärkesarbete skiljer sig markant från teorier för kommersiella företag. Detta gör det svårt att applicera generella teorier på ideella organisationer eftersom de ideella organisationerna styrs av yttre faktorer som i stor utsträckning inte går att påverka. De intervjuade organisationernas syfte påverkar i stor grad deras positionering, vilket styr varumärkesarbetet. Studien finner även att resursförpliktelse och bieffekt av image är stora problem för de ideella organisationerna och medför att varumärkesbyggandet bör ha en central roll i kommunikationsarbetet.

Sökord: Ideella organisationer, Varumärkesarbete, Kategoriseringsmodell, Resursförpliktelse, Bieffekt av image, RFSU, Svensk Friidrott, Barncancerfonden, Plan Sverige

Postadress	Gatuadress	Telefon	Fax
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036-101000	036162585

ABSTRACT

Linus Norberg, Anna Sohlberg

To find a balance between non-profit and profit

A study of four non-profit organizations brand management

Number of pages: 48

This bachelor thesis investigates four different non-profit organizations' view on brand management. The chosen organizations are as follows; Plan Sverige, RFSU, Svensk Friidrott and Barncancerfonden. Qualitative interviews has been made with a respondent from each organization, the respondent has been well informed within the subject.

The authors of this thesis has analyzed if general brand theories are relevant, and in that case applicable on non-profit organizations. The study is also investigating if the purpose of each organization affects the organization's brand management.

Through this research it is possible to distinguish differences in the chosen organizations' brand management. Differences between the organizations and the general theories are also found. This generate difficulties to apply general theories on non-profit organizations, mostly because the organizations are affected by circumstances that they cannot prevent. The purpose of the chosen organizations does in large extent affect their positioning, which controls their brand management. This study also finds that resource commitment and image spillover are highly recognized as problems for the organization's brand building and therefore those threats needs to have a more central role in the organization's brand management.

Keywords: Non-profit organizations, Brand management, Categorization, Resource commitment, Image spillover, RFSU, Svensk Friidrott, Barncancerfonden, Plan Sverige

Post address	Street address	Telephone	Fax
Högskolan för lärande och kommunikation (HLK) Box 1026 551 11 JÖNKÖPING	Gjuterigatan 5	036-101000	036162585

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Begreppsförklaring.....	2
2.1	Ideella organisationer	2
2.2	Varumärke	2
2.3	Varumärkesvärde	2
2.4	Varumärkeskapital	3
3	Teoretisk referensram.....	4
3.1	Skillnader i marknadskommunikation mellan kommersiella och ideella organisationer...4	
3.2	Varumärkesbyggnad	5
3.3	Sex anledningar för ideella organisationer att bygga sitt varumärke	10
3.4	Fem anledningar för ideella organisationer att inte bygga sitt varumärke.....	12
3.5	Kategorisering av ideella organisationer.....	13
4	Problematisering.....	15
4.1	Syfte och frågeställningar.....	16
5	Material och metod.....	17
5.1	Materialinsamling.....	17
5.2	Intervjumetod.....	17
5.3	Analysmetod.....	20
5.4	Utvärdering av kvalitet.....	21
6	Resultat	23
6.1	Plan Sverige	23
6.2	RFSU	26
6.3	Svensk Friidrott.....	29
6.4	Barncancerfonden.....	32
6.5	Resultatsammanfattning	35
7	Resultatdiskussion.....	36
7.1	Kategorisering	36
7.2	Definierade varumärkesvärden.....	38
7.3	Varumärkesvärde och Varumärkeskapital.....	39
7.4	Kommunikationsproblem	40
7.5	Konkurrens.....	42
7.6	Positionering.....	43
7.7	Målgrupper	45

7.8	Slutsats.....	46
8	Källförteckning.....	49
Bilaga 1		
Figur 1:	Tre steg i val av varumärkesvärde	9
Figur 2:	Tematisering.....	20
Figur 3:	Kategorisering enligt INCPO	37
Tabell 1:	ICNPOs kategoriseringsmodell.....	14
Tabell 2:	Kategorisering enligt INCPO	36
Tabell 3:	Kategorisering enligt Stöd-/Hjälp- och utvecklingsorganisationer.....	37
Tabell 4:	Definierade varumärkesvärden	38
Tabell 5:	Målgrupper.....	46

I Inledning

I ett hårdare företagsklimat där ideella organisationer går igenom en konkurrenssituation likt de vinstdrivande så innehar deras varumärke en nyckelroll för att kunna positionera sig på marknaden. I och med att marknaden kring ideella organisationer växt sig större har nya organisationer vuxit fram, vilket innebär att konkurrenssituationen blivit hårdare. Att se över sitt varumärke är därför av största vikt för att göra sig synlig på marknaden, och för att lyckas förmedla utvalda värden till sin målgrupp. Likt vinstdrivande organisationer strävar de ideella organisationerna att göra sina röster hörda i det ständiga mediebruset. Viktigt är därför att kunna definiera sitt eget varumärke med värderingar samt positionera sig.

Att bygga sitt varumärke är en ständigt pågående process som kräver lyhördhet, flexibilitet och kunskap om marknaden. Detta är en bidragande faktor för om en organisation ska stå ut i bruset, eller försvinna bland alla andra. Om en organisations syfte blir diffust så blir även varumärket diffust vilket leder till färre donationer och mindre pengar till syftet.

Varumärkesbyggande kan vara ett problem för ideella organisationer, då de ofta saknar de resurser som krävs för att marknadsföra sig på ett tillfredsställande sätt. De är istället i behov av goodwill från andra, och står därför i en beroendesituation som är svår att råda över. Dessa begränsade resurser kan även ses som en styrka om organisationen marknadsför sig som en organisation där en stor procentsats av inkomsterna går till syftet. Detta leder möjligen till mer donationer och gör att den lilla procentsats som går till att förvalta och bygga organisationen blir större.

Denna studie syftar till att undersöka fyra ideella organisationers syn på varumärkesbyggande. Organisationerna som kommer att studeras är RFSU, Plan Sverige, Svensk Friidrott samt Barncancerfonden. Dessa organisationer är valda utifrån deras skilda verksamhetsområden och deras skilda syften eftersom vårt antagande är att skilda syften ger olikartad syn på varumärkesbyggande.

I detta arbete så lyfts huvudsakligen tre begrepp gällandes varumärke fram; varumärkesbyggande, positionering samt varumärkesvärde. Varumärkesbyggandet är primärt, och sedan undersöks positionering och varumärkesvärde som en del av denna process. Dessa begrepp förklaras och lyftes sedan in i resultat samt analys för att undersöka begreppens relevans och tillämpning i realiteten.

Ideella organisationer är ett intressant studieobjekt då de har unika förutsättningar och upplever problematik som är ovanlig för kommersiella företag. I och med att mycket litteratur och tidigare forskning främst fokuserar på kommersiella företags varumärkesbyggande, är det viktigt att hitta principer och processer som även är applicerbara på ideella organisationer.

2 Begreppsförklaring

I detta avsnitt definieras och översätts centrala begrepp i och med att mycket engelsk litteratur använts i studien. På grund av den engelska litteraturen är det därmed viktigt att förklara vår definition av begreppen för att undvika begreppsförvirring. Våra definitioner bygger på litteratur av erkända forskare och har valts då de överrensstämmer med vår egen förståelse.

2.1 Ideella organisationer

Nationalencyklopedin (Ne.se, <http://www.ne.se/ideell-organisation>, 2010-11-04) definierar ideella organisationer som en "sammanslutning som har till uppgift att främja medlemmarnas gemensamma ideella strävanden och som inte primärt arbetar för deras ekonomiska intressen. Vanliga verksamhetsområden är kultur, politik, miljövard och religion. Hit kan även räknas idrotts-, nykterhets- och välgörenhetsorganisationer." Detta är den definition vi kommer att använda oss av då den ger en utförlig bild av ideella organisationer och täcker in vad vi anser vara relevant. Definitionen visar på en bredd av ideella organisationer och speglar inte bara det som kanske vanligtvis relateras till när ideella organisationer diskuteras. Vi har i vår sammanställning av forskning inom området inte särskilt ifall det handlar om Nonprofit organizations eller Nongovernmental organizations då det i de studier vi tittat på inte gjort någon skillnad på dessa.

2.2 Varumärke

"Varumärket = Produkten + Förpackningen + Mervärden." – Rita Mårtensson, Marknadskommunikation, 2009, s 57

Ett val har gjorts att se på varumärken ur ett brett perspektiv, så som Mårtensson (2009). För oss handlar varumärket om mer än bara logotyp och grafisk formgivning. När vi har undersökt varumärkesbyggnad har det främst handlat om de associationer (värden) som varumärket ska väcka med sin externa kommunikation. Detta eftersom ideella organisationer sällan kommunicerar genom produkter.

2.3 Varumärkesvärde

I engelsk litteratur och då främst Riezebos (2003) pratas det i varumärkessammanhang om brand value, något som vi har valt att definiera som varumärkesvärde. För oss handlar varumärkesvärde om de värderingar som varumärket kommunicerar och som företaget/organisationen vill associeras med. Detta är en definition som inte bara styrks av Riezebos (2003) utan även av Sargeant (2009). Mårtensson (2009) pratar även om denna definition av värderingar men har valt att benämna det varumärkesbudskap. Dock har Mårtenssons definition av varumärkesbudskap valts att blandas in i vårt samtal om varumärkesvärde.

2.4 Varumärkeskapital

Varumärkeskapital benämns i engelsk litteratur som brand equity, men vi har valt att översätta detta begrepp till varumärkeskapital då vi anser att denna översättning tydligt visar på den definition används i uppsatsen. Definitionen härrör från Riezebos (2003) och hans syn på varumärkeskapital som ett finansiellt värde. Då det råder stor oenighet kring definitionen av varumärkeskapital kommer detta diskuteras i avsnitt 3.2.3.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlas de teorier vi använder oss utav som referensram. Vi går först igenom teorierna kring ideellas organisationer och varumärkesbyggnad, dessa är främst grundade på Sargeant (2009) och Ritchie et al (1999) då deras forskning är mest framträdande inom området. I och med att forskningen är limiterad på området finns ett begränsat utbud av forskningsresultat. Efter genomgången av synen på ideella organisationer berör vi även hur teorierna ser ut kring kommersiella företag, detta eftersom varumärkesbyggnad är så pass nytt inom ideella organisationer. För att då kunna förstå varumärkesbyggnad är det nödvändigt att titta på generella teorier.

3.1 Skillnader i marknadskommunikation mellan kommersiella och ideella organisationer

Adrian Sargeant (2009, s 3) framhåller att marknadskommunikation för ideella organisationer skiljer sig nämnvärt från den marknadskommunikation som kommersiella företag använder sig av. Det är dock viktigt att komma ihåg att flera av de verktyg som är framtagna för marknadskommunikation av kommersiella företag är användbara även inom ideella organisationer. (Sargeant, 2009, s 3) Även om samma verktyg kan användas i ideella organisationer är det viktigt att förstå hur de olika förutsättningarna påverkar organisationerna, och främst hur det påverkar deras marknadskommunikation (Sargeant, 2009, s 39f).

De flesta ideella organisationer har inte finansiella mål så som kommersiella företag, vilket ger svårigheter i att mäta framgången av marknadsaktiviteter. Det är sällan organisationen själv vinner på aktiviteterna, utan det är resultatet utanför som spelar roll. Detta innebär att en lyckad marknadsaktivitet sällan ger ett större eko inom organisationen. Det är dock viktigt även för ideella organisationer att sätta mål, men det är ofta svårare att sätta mätbara mål som relaterar till resultaten utanför organisationen. (Sargeant, 2009, s 40)

Ytterligare en problematik för ideella organisationer är att de främst erbjuder tjänster framför produkter. För vissa organisationer är det även svårt att peka på en specifik tjänst som erbjuds, det handlar istället om attityd- eller beteendeförändring. Att marknadsföra en tjänst (eller beteendeförändring) är på många sätt svårare än att marknadsföra en produkt (oavsett om detta gäller ett kommersiellt företag eller en ideell organisation). För det första är tjänster obestämbara av kunden, det är inte möjligt att känna och prova en tjänst innan ett köp så som man kan göra med till exempel kläder. Tjänster är även oskiljaktiga på det vis att tjänsten först köps och sedan framställs vid användandet. Vilket innebär att framställaren och konsumenten måste kommunicera för att få fram det önskade slutresultatet. På grund av oskiljaktigheten mellan framställning och konsumtion skapas en olikhet vid kontrollerandet. Vid tjänster är det inte möjligt att tjänsteföretaget kan kontrollera och kvalitetssäkra tjänsten innan den genomförs. Tjänster går inte heller att spara och använda vid ett annat tillfälle, efter användandet är tjänsten förbrukad och kan inte användas igen. I och med dessa problem måste de ideella organisationerna ha mycket i bakhuvudet vid framställandet av en marknadskommunikationsplan. (Sargeant, 2009, s 40f)

Ideella organisationer kan i vissa fall även granskas av offentligheten, i offentliga sammanhang. Detta rör främst organisationer som arbetar i den kommunala världen. Det är även svårt att se hur marknadstrycket ser ut från en dag till en annan. Ideella organisationer lever mycket på om-

världen och aktualiteter så som politiska vindar och naturkatastrofer. De har mindre kontroll över sitt eget öde än vad kommersiella företag har, ett kommersiellt företag kan skapa en efterfrågan efter en produkt vilket ideella organisationer inte har möjlighet till. (Sargeant, 2009, s 42)

Det finns även en spänning mellan organisationers uppdrag och kundnöjdheten, de mål som organisationen sätter upp stämmer inte alltid överrens med givarnas mål. Det är därför viktigt att sätta upp både lång- och kortsiktiga mål för att kunna visa på de förändringar som sker. Ser inte bidragsgivarna att något händer i och med deras bidrag blir det svårt att fortsätta motivera givandet. (Sargeant, 2009, s 42f)

3.2 Varumärkesbyggnad

Varumärkesbyggande har växt sig större under de senaste åren och är numera ansett som en hörnsten när det kommer till marknadskommunikation, vilket även är fallet när det kommer till ideella organisationers marknadskommunikation. Detta trots att varumärken och varumärkesbyggande främst ses som ett verktyg för kommersiella företag. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 26) Att bygga ett varumärke handlar om att ge varumärket mening hos kunderna (Riezebos, 2003, s 52) och det är därmed mer än bara att skapa ett igenkänt namn och logotyp (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 27).

Varumärkesbyggande ger inte bara fördelar för varumärket i sig utan även för konsumenterna. Ett bra byggt varumärke ger till exempel konsumenten en tydlig bild av organisationens fördelar och fördelarna av organisationens produkter/tjänster. Varumärket fungerar även som en kvalitetsäkrare för konsumenten när det kommer till både kvalitet och ihärdighet hos organisationen, vilka båda är svåra att testa och utvärdera på förhand när det kommer till tjänster. Även organisationen i sig vinner mycket på varumärkesbyggande, då varumärket kan användas som strategisk del i marknadskommunikationen. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 27)

Varumärket ska se till att innefatta hela organisationens identitet och sammanfatta alla de erfarenheter som relaterar till organisationen. Genom detta ska varumärket sedan utgöra den grund för att bygga relationer mellan organisationen och målgrupperna. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 29)

För ideella organisationer (som kan ses som nybörjare inom varumärkesbyggande, i och med att det inte tidigare har skett några större satsningar inom detta i den ideella sektorn) finns det en risk för slöseri av resurser. Efter att engagemang och ansträngningar gjorts för att skapa ett varumärke sätts inte tillräckligt med resurser in för att bibehålla och fortsätta arbetet med varumärket. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 39f) Ett varumärke måste hela tiden arbetas med för att hänga med i sociala förändringar och i ett förändrat företagsklimat. Särskilt viktigt är det för ideella organisationer att arbeta med sitt varumärke och följa med i samhällets förändringar då de arbetar med frågor som rör samhället. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 34ff)

En av de första frågorna som en marknadsförare stöter på när det kommer till varumärkesbyggnad är hur varumärket ska positionera sig gentemot sina konkurrenter. När positioneringen är bestämd bör värdena som varumärket ska stå för preciseras. (Riezebos, 2003, s 53)

3.2.1 Positionering

Kotler och Andreasen (1996, s 191) definierar positionering att vara: "... *the act of designing the organization's image and value offer so that the organization's customers understand and appreciate what the organization stands for in the relation to its competitors.*" En definition som tydligt visar vad positionering står för och vad positioneringen bör resultera i. Positioneringen är en grundförutsättning för ett starkt varumärkesbyggande.

Den positionering som organisationen väljer att använda sig av beror mycket på marknadssegment, organisationens konkurrenter samt organisationens egna styrkor och svagheter. Det är möjligt för organisationerna att positionera sig annorlunda på olika marknader för att nå en bredare målgrupp. Att positionera sig på mer än ett sätt är dock inte att rekommendera för ideella organisationer som arbetar med begränsade resurser. I dessas fall är en samlad positionering att föredra. Det bästa för ideella organisationer är att positionera sig på en tydlig position och förfoga över den positionen. Kort sagt är positionering att differentiera sig mot andra organisationer och sedan göra denna differentiering känd för målgruppen. (Kotler & Andreasen, 1996, s 191f)

Positioneringen handlar alltså om att bestämma på vilken spelplan som organisationen och varumärket ska spela på. Bestämmandet av spelplan (det vill säga positioneringen) kan ske genom prispositionering eller varumärkets inre attribut (vad varumärket erbjuder kunden, materiellt eller immateriellt). (Riezebos, 2003, s 53)

3.2.1.1 Prispositionering/differentiering

När det kommer till prispositionering kan man i regel välja mellan tre olika strategier (Riezebos, 2003, s 53). Att konkurrera genom pris är endast möjligt då ekonomi eller andra kostnadsfördelar är uppnåbara för organisationen. För att denna strategi ska fungera är det viktigt att det är omöjligt för konkurrenterna att erbjuda samma sak. När det gäller ideella organisationer handlar pris-konkurrens främst om hur stor del av gåvan som går till syftet. På senare tid har denna strategi blivit allt vanligare, och i nästan alla insamlingskampanjer nämns hur stor de av det insamlade medlen som går till syftet. (Sargeant, 2009, s 129)

Två (premium- och prestigestrategi) av Riezebos (2003, s 53) tre strategier handlar egentligen inte alls om priset på produkten utan försöker undvika priskonkurrens genom att istället särskilja varumärket genom differentiering. Ett tillvägagångssätt som fungerar väldigt bra för ideella organisationer. Problemet med differentiering jämfört med prispositionering är att differentiering är en kostsam strategi. Detta eftersom differentiering kräver stora investeringar i marknadskommunikationen för att föra ut budskapet kring vad varumärket står för och hur det skiljer sig från liknande. (Riezebos, 2003, s 53f)

Enligt Ries & Trout (1982, s 51-77) så är tre kategorier att föredra när man arbetar med differentierande positionering. Dessa strategier är:

1. *Bygg på din nuvarande styrka:* För fram organisationens styrkor i marknadsföringen.

2. *Leta efter en nisch*: Vad är organisationen bra på som andra organisationer saknar?

3. *Ändra konkurrenternas positionering*: Våga provocera fram tvivel om konkurrenterna hos konsumenterna.

Differentiering är lämpligt då målgruppens önskemål och behov är för brett skilda för att tillfredsställas av bara en produkt eller tjänst. För att lyckas med differentiering är det viktigt att ha en förståelse för sin målgrupp och hur de reflekterar över och relaterar till värde och pris. Vid differentiering kan organisationen välja att differentiera sig enligt; fysisk differentiering av marknaden (produktens fysiska attribut skiljer den från konkurrenter), psykologiska differentiering av marknaden (det som associeras med produkten/tjänsten gör den unik), skillnader i inhandlingsmiljön (platsen för inhandlandet kan påverka konsumenten och differentiera organisationen mot andra), skillnader i förmåga av fysiska utdelningsmöjligheter (detta eftersom konsumenter värderar hur effektivt och ibland även tidsmässiga aspekter av distribution), samt skillnader i hur organisationen försäkras nöjdhet efter köpet (differentiering sker då genom att erbjuda bättre service efter köp). (Sargeant, 2009, s 131)

3.2.1.2 Varumärkets inre attribut

I positioneringen genom varumärkets inre attribut kan detta ske på två olika sätt. Antingen sätts själva attributen i centrum (funktionell ansats) eller så sätter man upplevelsen kring varumärket i centrum (uttrycksfull ansats). Oavsett vilken ansats som används är det viktigt att samtidigt ha i minne vilka behov som varumärket tilltalar, vad varumärket erbjuder konsumenten, samt vilken målgrupp varumärket har. (Riezebos, 2003, s 55)

Funktionell ansats

Använder man sig av en funktionell ansats vid positioneringen försöker man särskilja varumärket från andra genom positiva aspekter av de inre attributen. Man kan vid en funktionell ansats välja att trycka på varumärkets attribut (hur det är, vad som finns) eller fördelarna med varumärket (vad varumärket ger). Vid detta är det dock viktigt att förstå vad målgruppen uppfattar som viktigt med både attribut och fördelar. (Riezebos, 2003, s 55f)

Uttrycksfull ansats

Vid en uttrycksfull ansats fokuseras det istället på hur upplevelsen kring varumärket är. Detta handlar om att konsumenten ska känna sig speciell eller annorlunda vid användandet av varumärket. I dessa situationer handlar det om varumärkets namn som en kommunikator av en känsla, vilket förmedlas genom marknadskommunikation. Den här ansatsen är särskilt tydlig när det kommer till varumärken som förknippas med lyx och status. (Riezebos, 2003, s 56)

3.2.2 Varumärkesvärde

Riezebos (2003, s 60) definierar brand value (eller det svenska begreppet varumärkesvärde) som: *”a state of mind that is important to consumers and that is used to decide the mission of a brand”*. Varumärkesvärde handlar om de värden som företaget vill att varumärket ska stå för, och bör sedan genomgå alla delar av varumärket och allt som relaterar till varumärket (Riezebos, 2003, s 60). Även Sargeant (2009, s 158f) förklarar varumärkesvärde som de värderingar som företaget vill att varumärket ska stå för och förmedla. Varumärkesvärdet ska väcka associationer som medför att en positiv och stark bild av företaget hos konsumenterna. Mårtensson (2009, s 274f) pratar istället om varumärkesbudskap, men menar med det begreppet precis vad Riezebos (2003) och Sargeant (2009) definierar som varumärkesvärde. Varumärkesbudskapet är helt enkelt hur varumärket ska uppfattas av målgruppen (Mårtensson, 2009, s 275).

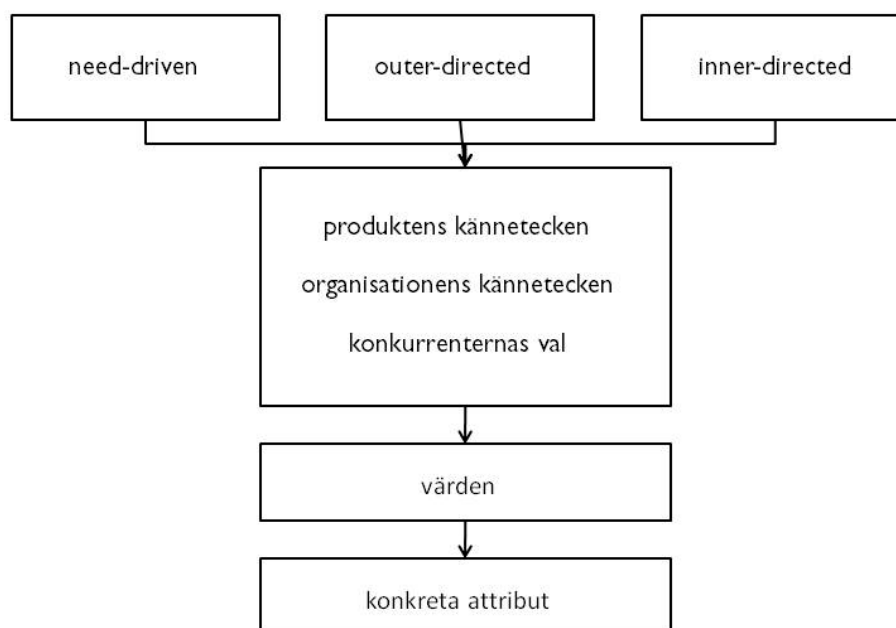
”Varumärkets värden anser den kod som varumärket lever efter.” – Rita Mårtensson, Marknads-kommunikation, 2009, s 109

Även denna förklaring stämmer överrens med Riezebos (2003) och Sargeant (2009) och handlar om hur organisationen eller företaget ska besluta om centrala värderingar som sedan ska genomgå kommunikationen.

3.2.2.1 Tre steg i val av varumärkesvärde

Arbetet med att ta fram och applicera ett företags varumärkesvärde kan beskrivas genom tre steg enligt Riezebos (2003). Det första steget för att besluta om varumärkets värde handlar om att besluta vilken riktning varumärket strävar efter att nå. Dessa riktningar baseras på den livsstil som varumärket ska återspegla. Det finns tre sådana nivåer; need-driven (varumärket relaterar till de materiella och biologiska behov som finns hos konsumenterna), outer-directed (varumärket refererar till konsumentens omedvetna behov) and inner-directed (varumärket refererar till konsumentens behov av självförverkligande). För att besluta kring dessa nivåer kan tre olika faktorer tas med i beräkningen: produktens kännetecknanden, organisationens kännetecken, och konkurrenternas val. (Riezebos, 2003, s 60f)

Efter att en riktning är bestämd är det dags att besluta vilka värden (max tre) som ska associeras till varumärket och organisationen. I sammanställningen av varumärkesvärdena kan det vara ett tips att titta igenom synonymer kring de valda värdena för att få en bättre beskrivning av produkten/tjänsten. I det sista och tredje steget i val av varumärkets värden bör de valda värdena omvandlas till konkreta attribut. Poängen med detta steg är att konsumentens alla associationer ska spegla de valda värdena, vilket medför att allt som sker inom organisationen ska speglas av organisationens varumärkesvärde. (Riezebos, 2003, s 60ff) Se i figuren nedan hur arbetet kan illustreras.



Figur 1: Tre steg i val av varumärkesvärde

3.2.2.2 Varumärkesvärde i ideella organisationer

Ideella organisationer kan dock inte alltid välja sina värden själva då de får vissa värden från sina målgrupper automatiskt vilka de förväntas stå för (till exempel omhändertagande och medlidande), detta anses vara deras värden tills organisationen bevisar motsatsen. Detta skapar då ett problem då alla ideella organisationer klumpas samman till en. Vilket gör det än viktigare för ideella organisationer att bygga sitt varumärke med egna värden. I och med att det finns vissa värden som redan förknippas med ideella organisationer i stort kan organisationen istället fokusera på andra mer specifika värden istället för de omfattande. (Sargeant, 2009, s 171f)

3.2.3 Varumärkeskapital

Enligt Riezebos (2003, s 267) handlar varumärkeskapitalet om värdet av varumärket. Detta innebär att varumärkeskapitalet ses som det finansiella värdet och som en tillgång att ha i balansräkningen. Riezebos (2003, s 267) vidhåller dock att definitionen av varumärkeskapital även kan innefatta de värden som konsumenterna tillskriver varumärket, men att han valt att använda sig av begreppet endast i finansiella termer. (Riezebos, 2003, s 266f)

När begreppet varumärkeskapital föddes i början av 1980-talet fanns det nästan lika många definitioner av begreppet som det fanns personer som definierade begreppet. Generellt sätt så handlar alla de olika definitionerna ändå om hur varumärkesnamnet skapar ett mervärde till produkten, detta värde beskrivs sedan i finansiella eller konsumentnöjdhets termer. (Elliot & Percy, 2007, s 81)

Varumärkeskapital är enligt Keller (2008, s 15) de attribut ett varumärke delges utifrån en organisation eller ett företags marknadsföring. Rent konkret kan man säga att varumärkeskapitalet är det adderade värdet som en produkt eller tjänst utvinnet av tidigare marknadskampanjer. Varumärkeskapital är övergången mellan var ett varumärke tidigare har stått och var det kommer att stå i framtiden. (Keller, 2008, s 15)

Enligt Mårtensson (2009, s 520) relaterar varumärkeskapitalet till varumärkets immateriella tillgångar, och varumärkets långsiktiga förmåga att inbringa inkomster för företaget. Varumärkeskapitalet kan därmed ses som en finansiell tillgång inom företaget. (Mårtensson, 2009, s52f)

Elliot och Percy (2007, s 84) argumenterar dock mot att varumärkeskapital skulle kunnat mätas i finansiella termer, däremot kan resultatet av varumärkeskapital mätas i hur mycket varumärket är värt finansiellt. När man pratar om varumärkeskapital är det viktigt att se det ur konsumentens synvinkel då det är konsumenten som påverkar varumärkets framgång (Elliot & Percy, 2007, s 82).

3.3 Sex anledningar för ideella organisationer att bygga sitt varumärke

Skapandet och bibehållandet av ett starkt varumärke är både tidskrävande och ansträngande, för att inte tala om ekonomiskt kostsamt. Detta kan väcka debatt hos ideella organisationer kring varumärkesbyggande, det finns emellertid sex särskilda anledningar för att bygga ett starkt varumärke. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 28)

3.3.1 Flera målgrupper

Ideella organisationer riktar sig i de flesta fall mot flertalet målgrupper. Det finns en skillnad mellan resursattraktionen (vilka som ger) och resursfördelningen (vilka som får). I de flesta kommersiella företag är det endast en målgrupp som adresseras av marknadskommunikationen, då den målgruppen även är den som drar nytta av erbjudandet. I ideella organisationer är det dock oftast så att bidragaren (resursattraktionen) inte är den som får ut något av det, resursfördelningen läggs på kärnverksamheten. Detta är ett problem som är nästintill unikt för ideella organisationer. (Sargeant, 2009, s 39f) Den här problematiken innebär att ideella organisationer måste skapa en image som kan samspela med de olika målgrupperna på ett effektivt och tilltalande sätt. Kommunikationen måste dels vara specificerad för varje målgrupp då de har olika behov, samtidigt som organisationen måste ha en enhetlig kommunikation utåt så att inte olika värderingar ges olika målgrupper. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 29)

3.3.2 Behov av tillit

Genom att skapa ett förtroendeingivande varumärke ger det målgruppen och kunderna ett starkt a priori bevis på organisationens skicklighet. Då det för de flesta ideella organisationer handlar om välgörande ändamål som insamlade medel ska till, är det viktigt att bidragsgivarna känner tillit

till organisationen och att deras bidrag används till rätt syfte. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 31f)

3.3.3 Långsiktigt perspektiv

De flesta ideella organisationer arbetar med långsiktiga mål och har ett långsiktigt perspektiv på sitt arbete. Något som stämmer väl överrens när det kommer till varumärkesbyggande, då varumärken byggs för en lång tid framöver och sällan ger resultat på kort sikt. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 32f)

3.3.4 Offentlig granskning

Generellt så attraherar ideella organisationer mer uppmärksamhet från media och samhället än vad kommersiella företag gör eftersom de jobbar för ett gott syfte och samhällets bästa. Detta medför dock att ideella organisationer kan känna behov av att försvara sina aktiviteter. Eftersom ideella organisationer granskas mer av media och offentligheten behöver allt organisationen gör genomsyras av dess syfte och visioner. Skulle organisationens syfte gå emot dess handlande kan det skapa negativ uppmärksamhet för organisationen. Genom ett tydligt varumärke skapas ett ramverk för organisationens handlande. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 33)

3.3.5 Ökad konkurrens

Konkurrensen bland ideella organisationer har ökat, och flertalet organisationer konkurrerar på samma marknad. Ideella organisationer har under lång tid inte behövt fundera nämnvärt över sin konkurrenssituation så som kommersiella företag varit tvungna till. I och med den ökade konkurrensen behöver ideella organisationer nu differentiera sig från sina konkurrenter och tydliggöra skillnaderna. Ett starkt varumärke kan bidra till en tydlig differentiering och skapa igenkänning från sina olika målgrupper. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 33f)

3.3.6 Bieffekt av image

Organisationens image är publikens uppfattning om organisationen och kan inte helt styras av organisationen. Dock kan det ibland vara svårt att skilja olika organisationer åt för publiken, speciellt om organisationen i fråga inte har ett starkt varumärke. Är det positiva uppfattningar organisationen får ta del av är det ingen större skada skedd, det kan däremot vara tvärtom. Om andra (liknande) organisationer har en negativ image kan den negativa bilden föras över till den egna organisationen. Har man lyckats skapa ett starkt varumärke med tydliga värden och värderingar kan man undvika bieffekterna från andra organisationers image. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 34)

3.4 Fem anledningar för ideella organisationer att inte bygga sitt varumärke

Även om det är viktigt för ideella organisationer med ett starkt varumärke är det inte alltid den bästa lösningen. Varumärkesbyggande är nämligen förknippat med risker, varav en del risker är unika för ideella organisationer. Det är viktigt att ha dessa risker i betänkande innan arbetet med varumärket påbörjas. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 36)

3.4.1 För kommersiellt

I och med att varumärken varit tätt förknippade med kommersiella företag finns det en risk att ideella organisationer får en stämpel av att ha blivit kommersialiserade. Även om varumärken fyller en viktig funktion också för ideella organisationer kan publiken uppfatta det som om organisationen har sålt sin själ och inte längre prioriterar sitt välgörande syfte. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 36)

3.4.2 Resursförpliktelse

Att bygga sitt varumärke kostar inte bara i form av ekonomiska resurser utan även i personalmässiga resurser som då inte kan användas i organisationens kärnarbete. Oavsett vad kostnaderna blir för detta är det billigt i jämförelse med de kostnader och de förlorade inkomster som associeras med avstadda möjligheter. Dock är det för vissa ideella organisationer med knappa inkomster inte försvarbart att spendera pengar på varumärkesbyggande framför organisationens kärnverksamhet. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 37)

3.4.3 Behovet av försvar för varumärkesbyggande

Det är inte alltid ledning, marknadsförare och målgruppen är överrens om nyttan av varumärkesbyggande. Marknadsförare kan möta motstånd trots den stora nytta organisationen har av en tydlig varumärkesstrategi, vilket kan medföra att även om behovet finns kan arbetet inte fortgå. Detta är ett problem som är ganska unikt för ideella organisationer då de måste ta hänsyn till flera nyckelparters åsikter. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 37)

3.4.4 Varumärket som smittobärare

I många fall kan smittobärandet vara positivt, det vill säga om ett bra rykte om en del av organisationen smittar av sig på andra delar (till exempel aktiviteter i Burma som gett bra resultat smittar av sig så att samtliga aktiviteter utomlands uppfattas göra bra ifrån sig). Dock är det även risk för att negativa uppfattningar sprider sig vidare på andra delar. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 37f)

3.4.5 Varumärket som ett samlat rop

Varumärken tillhandahåller en gemensam bild av organisationen, och för många ideella organisationer behandlar varumärket även det samhälleliga syfte organisationen står för. Detta är sällan något problem när organisationen bygger på generella åsikter så som att arbeta för världsfred. Har organisationen dock ett mindre allmängiltigt syfte kan organisationens varumärke komma att stå för hela begreppet med underliggande värden som är mer kontroversiella. Som ett exempel kan den amerikanska vapenrörelsen NRA nämnas som numera används som en metafor för vapenrelaterade brott. Detta är något som motståndarna sedan kan utnyttja för negativ publicitet mot organisationen, där värden som organisationen i grunden inte står för kopplas till den. (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s 38)

3.5 Kategorisering av ideella organisationer

I och med Nationalencyklopedins vida definition kan det vara bra att fundera över hur ideella organisationer skiljer sig åt. För att kategorisera ideella organisationer finns det flera modeller framtagna, varav några presenteras nedan. Genom kategorisering kan likheter och skillnader mellan olika organisationer ses vilket ger en överskådlighet över de olika typer av ideella organisationer som existerar.

Ett internationellt system har tagits fram för att definiera och kategorisera ideella organisationer. Detta system kallas International Classification of Non Profit Organisations (förkortat ICNPO) och består av 12 olika grupperingar. I denna modell kategoriseras organisationerna efter deras syfte och arbetsområde. ICNPO är en väldigt omfattande modell och har fördelar då den är applicerbar internationellt och kan jämföra organisationers resultat. Dock har modellen svagheter då det kan vara svårt att sätta organisationerna i endast en grupp. Många ideella organisationer kan placeras in i mer än en av grupperna vilket gör kategoriseringen svårhanterlig. (Sargeant, 2009, s 21ff)

ICNPOs kategoriseringsmodell

Grupp	Område
Ett	Kultur och Rekreation
Två	Utbildning och Forskning
Tre	Hälsa
Fyra	Sociala Trygghetsnät
Fem	Miljö
Sex	Utveckling och Boende
Sju	Lagprocedur och Politik
Åtta	Filantropisk förmedlare och Volontärt befrämjande
Nio	Internationella aktiviteter
Tio	Religion
Elva	Företag, Professionella föreningar och sammanslutningar
Tolv	Övriga

Tabell 1: ICNPOs kategoriseringsmodell

Detta är dock inte den enda kategoriseringsmodellen som finns och används. Ytterligare en kategoriseringsmodell sker utifrån kategorierna Stödorganisation och Hjälp- och Utvecklingsorganisation eftersom relevansen av dessa kategorier är stor idag. Dessa två sorters organisationer skiljer sig på en mängd olika sätt.

Stödorganisationen är en proaktiv rörelse som förlitar sig på medlemmars finansiella stöd och frivilliga arbete. Medlemmarna i organisationen är de primära konsumenterna och är oftast väldigt aktiva, där de ser sitt deltagande som ett klubbmedlemskap. Hur lyckad en organisation anses vara mäts efter dess kapacitet att orsaka förändring. Stödorganisationerna vill stå fria från statliga medel så att de kan utföra sitt arbete objektivt och trovärdigt. De använder sig av strategiska metoder och är oftast centraliserade. (Laidler- Kylander, Quelch & Simonin, 2007, s 268)

Hjälp- och Utvecklingsorganisationer sysslar med reaktiv välgörenhet. Deras donationer är periodiska och mer impulsdrivna och sker på villkor av katastrofer eller marknadsföringsbehov. Organisationens framgångar mäts efter planerat utförande och donatorernas förtroende beror på organisationens rykte att spendera sina resurser ansvarsfullt. Policyn är ofta luddig och de använder sig av känslomässiga strategier. (Laidler- Kylander, Quelch & Simonin, 2007, s 264f)

Det finns alltså ännu ingen komplett kategoriseringsmodell som fungerar på alla organisationer. (Sargeant, 2009, s 21ff)

4 Problematisering

I och med att varumärkesbyggnad har växt sig större inom ideella organisationer de senaste åren är det intressant att undersöka hur generella teorier (som främst är skapade för kommersiella företag) tillämpas i ideella organisationer. I uppsatsen fokuseras det främst på positionering och varumärkesvärde då dessa är centrala begrepp i varumärkesbyggande. Vi har även valt att undersöka begreppsdefinieringen av varumärkesvärde kontra varumärkeskapital, eftersom begreppen ännu är vaga i sina definieringar och gärna sammanblandas. Vi anser det även viktigt att se på ideella organisationers varumärkesbyggnad då deras förhållningsätt till marknaden skiljer sig väsentligt då de enligt Sargeant (2009) använder sig av två skilda målgrupper; resursattraktion och resursfördelning. En problematik som inte lyfts fram när det kommer till kommersiella företag.

Då teorierna kring ideella organisationers varumärkesbyggnad är ytterst begränsade utifrån studien utifrån generella teorier inom varumärkeshantering. Ritchie et al (1999) presenterar argument för och emot varumärkesbyggnad vilka har undersökts närmre. Argument som visar på ideella organisationers unika förutsättningar. I och med att många av de situationer som de presenterar är unika för ideella organisationer är det viktigt att kontrollera huruvida deras teorier stämmer överens med verkligheten hos de organisationer vi valt.

De studier vi har funnit har berört ideella organisationer såsom skolor, vårdinrättningar och museum. Dessa är inte de enda områden som ideella organisationer är verksamma inom, och dessa studier kan därmed utvecklas för att även innefatta andra typer av ideella organisationer. Endast få typer av ideella organisationer är undersökta vilket gör det viktigt att studera organisationerna utifrån deras syften och huruvida dessa syften påverkar arbetet.

På grund av den begränsade forskning som bedrivits inom ämnet är det relevant att utöka studiematerialet, särskilt då inga studier vi lyckats finna har genomförts i Sverige. Detta anser vi vara en stor brist då geografiska skillnader kan ge annorlunda resultat. Att forskningen hittills varit begränsad till att inte innefatta Sverige, eller Norden, kan ha att göra med att forskningen fokuserat på områden som inte varit särskilt intressanta ur svensk synvinkel. Områden som sjukvård och skolor har länge varit statligt drivna och har därmed inte haft samma behov som motsvarigheter i till exempel USA.

Teorierna kring ideella organisationers varumärkesbyggande är eftersatta vilket medför en relevans att se på generella teorier och hur dessa fungerar för ideella organisationers unika villkor. Grundförutsättningarna för ideella organisationer skiljer sig från kommersiella vilket medför att de utsätts för unika situationer. Eftersom ideella organisationer arbetar utifrån unika förutsättningar är det intressant att undersöka hur organisationens syfte påverkar varumärkesarbetet.

4.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är: *att undersöka hur fyra svenskbaserade ideella organisationer ser på varumärkesbyggnad.*

För att besvara syftet kommer vi att arbeta utifrån följande frågeställningar:

- Vad innebär generella/kommersiella varumärkesteorier för ideella organisationer?
- Hur uppfattar den marknadsansvariga på organisationen dess varumärkesarbete?
- Påverkar organisationens syfte varumärkesarbetet?

Ovanstående frågeställningar kan ge en unik inblick i de fyra organisationernas synsätt och särskilt huruvida syftet påverkar varumärkesarbetet. Den första frågeställningen besvaras främst i teoriavsnittet i och med att innebörden av varumärkesbyggnad inte kan undersökas i endast fyra organisationer utan måste ha sin grund i tidigare teori, frågan återkopplas även i resultat och resultatdiskussion. Den andra frågeställningen besvaras i resultatavsnittet där de olika organisationernas svar presenteras kring deras varumärkesarbete. Den sista frågeställningen besvaras däremot i resultatdiskussionen eftersom en diskussion kring detta måste föras för att kunna dra kopplingar och slutsatser.

5 Material och metod

I detta avsnitt presenteras tillvägagångssättet för utformning av studien, val av respondenter, analysmetod samt det material vi har valt att använda. Vårt val av material och metod grundar sig i våra frågeställningar och valet av intervju baseras främst på att endast organisationen själv kan förklara sitt tillvägagångssätt.

5.1 Materialinsamling

För att insamla material kring organisationerna används organisationernas hemsidor för att få en snabb överblick av deras verksamhet. Denna information är sedan viktig vid intervjutillfällena och utformningen av intervjuguiden. Att använda sig av internet som källa är dock riskabelt, speciellt om det inte framgår vem som är avsändaren. Vi har därför valt att endast använda oss av internetkällor med hänvisning till vem som lagt ut den och hur man får kontakt med utgivaren. Detta eftersom vi ser detta som ett tecken på hög trovärdighet, speciellt om internetkällan är organisationens offentliga hemsida. På grund av att det är svårt att lita på allt som läggs upp på internet så har vi valt att användningen av internet ska vara limiterad till endast det som andra källor inte kan ge oss. Eftersom organisationernas bakgrundsinformation behövs innan intervjuerna uppfattas internet vara det bästa valet för informationsinsamling.

Vid intervjuer frågas det även efter kompletterande material så som varumärkesplaner samt positioneringsdokument. Detta material uppfattar författarna som ett bra stöd och ett välbehövligt komplement till studien, framförallt i analysarbetet. Genom att få dessa dokument kan en djupare fördjupning ske i deras varumärkesarbete och moment som kan falla bort under intervjun förtydligas.

5.2 Intervjumetod

En kvalitativ metod är enligt Tobias Olsson (2008, s 7) att föredra när man till exempel är ute efter att se på en process, och när man söker innebörd av något. Vi har därför valt att använda oss av kvalitativa intervjuer då vårt syfte är att titta på arbetet (processen) som sker inom varumärkesbyggande och den syn organisationen har på denna process. Hade vi däremot varit intresserade av att se den färdiga produkten (det vill säga den färdiga marknadsaktiviteten eller uppfattningen hos mottagarna av varumärket) hade det varit att föredra att använda sig av en kvantitativ metod. (Olsson, 2008, s 7)

Semistrukturerade intervjuer med representanter (företrädesvis kommunikationsansvariga) från de olika organisationerna genomfördes under en timme för vardera intervju. Intervjuerna skedde på organisationernas huvudkontor i avskilda konferensrum, detta har gett möjlighet att fokusera på intervjun och störningsmoment utifrån har kunnat avväjas. Att intervjuerna genomförts på de olika organisationernas kontor grundar sig på att det inte varit möjligt att genomföra dem på annat sätt, då respondenterna befunnit sig i Stockholm där författarna inte haft möjlighet att ordna eget utrymme. Intervjuguiden som användes under intervjuerna bifogas i bilaga 1.

Semistrukturerade intervjuer är enligt Monica Dalen (2007, s 31) mer som ett samtal med inriktning på olika ämnen som forskaren har bestämt på förhand. För studiens syfte har semistrukturerade

rade intervjuer varit att föredra då denna form av intervju ger respondenten frihet att själva utveckla sina svar och tolka frågorna. Genom att på förhand ha definierade teman är det enkelt att styra respondenten i rätt riktning. Eftersom studiens syfte är att undersöka hur ideella organisationer arbetar med varumärkesbyggande tycker vi att denna frihet som respondenten ges är viktig i vårt val av intervjumetod. En strukturerad intervju (som är väldigt styrd av forskaren) anser författarna inte hade gett en lika bra bild av organisationen och dess marknadskommunikationsprocess.

5.2.1 Urval av respondenter

I urvalet av organisationer att intervjua användes kriterieurval (Dalen, 2007, s 56). Genom att sätta upp olika kriterier kring de organisationer som funnits intressanta har sedan ett kontakttagande skett. Det svåra har dock varit att inte alla organisationer har haft möjlighet att ta emot författarna, urvalet har därmed förhindrats lite av processer som inte kunnat styras över. De utsatta kriterierna för urvalet har emellertid uppfyllts av samtliga intervjuade organisationer. Kriterierna för urvalet har varit följande: organisationens syfte ska skilja sig från de övriga utvalda organisationerna, organisationerna ska rikta sig till skilda marknader/målgrupper, organisationen har en egen styrning i Sverige, organisationen ska ha en ansvarig för kommunikationen utåt.

De olika syftena har varit intressanta då studien ämnar att jämföra i analysen. Hade organisationer med samma syfte använts hade troligen resultatet gett en enig bild av arbetet medan skilda syften visar på en bredd och olikhet. Det finns nämligen en risk i att arbetet med varumärken är snarlikt mellan organisationer med liknande syften. Eftersom författarna finns i Sverige är det viktigt att även kommunikationsansvariga finns i Sverige. Hade organisationen fått sina anvisningar från ett annat land (där styrningen sker) hade det försvårat vårt arbete då inte ansvariga i Sverige har del av kommunikationsprocessen eller varumärkesbyggandet.

Den bästa urvalsmetoden i denna studie hade antagligen varit ett teoretiskt urval, vilket Dalen (2007, s 51) beskriver som ett urval där forskaren hittar en maximal variation hos fenomenet som sedan lägger en god grund för att under analysen hitta nya teorier och teorisammansättningar. Då studien syftar till att undersöka olika organisationer och på att få en bredd hade ett teoretiskt urval varit att uppskatta. Men då man måste vara väl insatt i ämnet/fenomenet för att kunna göra ett teoretiskt urval (Dalen, 2007, s 51) har detta inte varit något alternativ för denna studie. Dock har kriterieurvalet lyckats fånga en bredd bland ideella organisationer. Det som inte kunnats ta hänsyn till är hur väl lämpade de olika organisationerna egentligen är baserat på hur välkänt eller stort varumärket är. Det är dock en svaghet som kan anses befogad då studien endast studerar synen på varumärkesarbetet och inte hur varumärket tas emot.

Genom kriterieurvalet och efter kontakt med flertalet olika ideella organisationer landade slutligen urvalet på följande fyra; Svensk Friidrott (tidigare Svenska Friidrottsförbundet), Plan Sverige, Barncancerfonden och RFSU. Organisationerna är blandade i och med att de är; en ideell förening som jobbar för att främja friidrott, en ideell global organisation med bas i Sverige som arbetar med krisdrabbade samhällen i fattiga länder, en ideell stiftelse som jobbar för att förebygga barncancer och en ideell organisation som jobbar med sexualupplysning. Deras syften och mål-

grupper skiljer sig åt, samtidigt som de är baserade i Sverige, och har specifika kommunikationsansvariga.

Den kommunikationsansvariga kontaktades redan från början då det är den personen som varit intresserant att intervjua. Från tre av de fyra organisationerna är det även just den kommunikationsansvariga vi intervjuat. Det är endast Plan Sverige som hänvisat till en annan medarbetare för genomförandet av intervjun. Emellertid har Plan Sveriges representant lång erfarenhet av organisationen samt deras kommunikationsarbete (har bland annat varit kommunikationschef tidigare) vilket medfört att valet blev att intervjua henne med. Valet att kontakta just den kommunikationsansvariga på varje organisation grundas på att den personen bör vara den med störst insikt i organisationens arbete med varumärket. Och också den person som arbetar mest aktivt med varumärket i det dagliga arbetet. Att personen i fråga även kan tänkas ha en utbildning liknande författarnas spelar även in. Har de en liknande utbildning kan det innebära att de har en bredare förståelse för tankar och även de begrepp och termer som kan komma att användas.

Att välja att intervjua personer som idag är aktiva i organisationens verksamhet och i organisationens varumärkesbyggande har gett en primärkälla från organisationen. Detta ger hög trovärdighet i och med att respondenten är väl insatt i arbetet och de processer som sker. Även om respondenten troligen är färgad av sin organisation och vill framställa organisationen på bästa sätt är det i en situation som denna inte något respondenten kan vilja modifiera. Resultatet har även visat att detta stämmer då de valda organisationerna har nämnt sina svagheter. Hade studien däremot tittat på hur varumärket uppfattas utifrån och samtidigt intervjuat organisationerna hade organisationerna troligen modifierat sin bild av allmänhetens uppfattning.

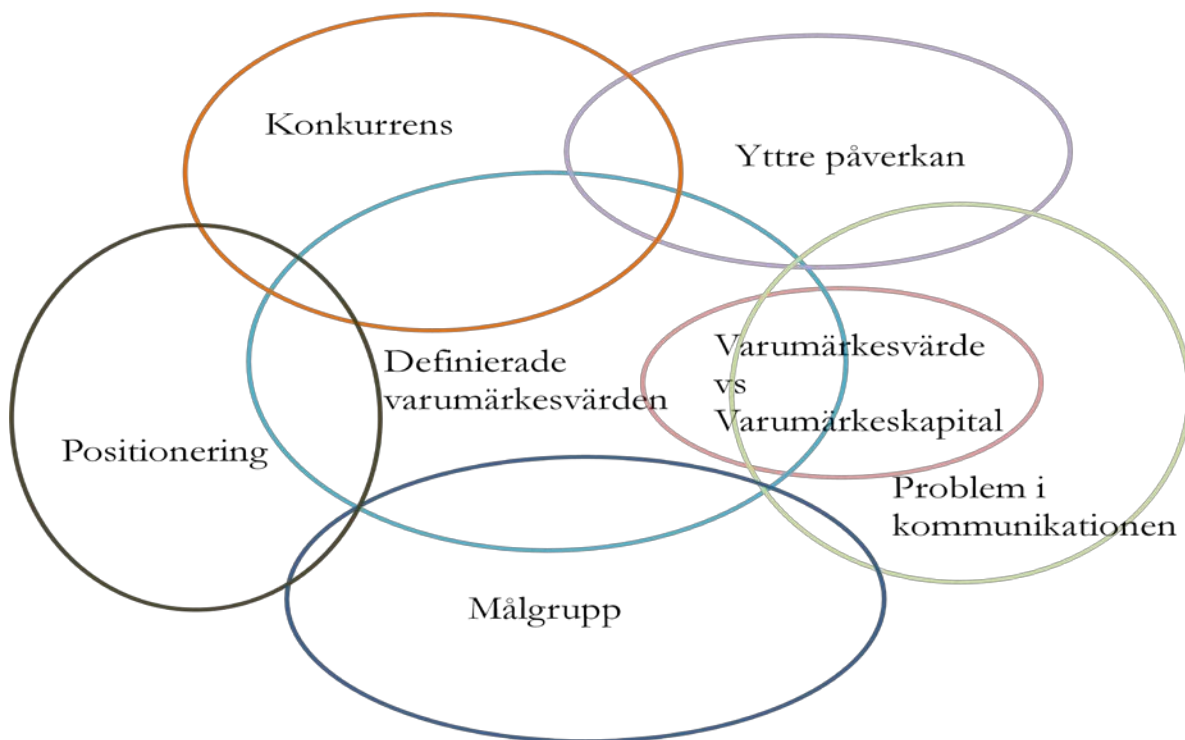
5.2.2 Hantering av intervjuaterialet

Efter intervjuerna genomförts har en transkribering gjorts för att göra materialet överskådligt. Denna transkribering har delats upp mellan de två uppsatsförfattarna, där de gjort två transkriberingar var. När transkriberingen gjorts började arbetat med att tematisera materialet och efter genomläsning kunde sju teman urskiljas ur samtliga intervjuer. Dessa teman var som följer; varumärkets värde, konkurrens, positionering, problem inom marknadskommunikation, yttre faktorer som påverkar varumärket, målgrupp som organisationen riktar sig till samt hur respondenten förhåller sig till begreppen varumärkesvärde och varumärkeskapital.

Dessa teman framkom efter noga genomläsning av samtliga intervjuer och efter hänvisning till syfte och frågeställningar. Efter en första genomgång gjordes ytterligare en genomläsning för att åter snäva av de olika temana. Att det blev sju teman som används för studien beror på relevansen kopplad till studien och hur de kan kopplas till teori och syfte. Avgränsningen till sju teman är viktiga utifrån teori och genom valet av dessa sju teman kan en adekvat tolkning ske av resultatet. Varje tema är antingen kopplat direkt till tidigare teorier eller kopplat till problem eller funderingar som är nya utifrån tidigare forskning. Att därmed använda dessa i resultat och resultatdiskussion gör att nya områden belyses.

I figuren nedan visas hur de olika teman relaterar till varandra. Huvudtemat är organisationernas varumärkesvärden som samtliga teman på något sätt relaterar till. Varumärkesvärde och varumär-

keskapital är nära besläktade med organisationens definierade värden, samtidigt som det är nära upplevda problem i kommunikationen. En viktig del av problem i kommunikationen är yttre påverkan samtidigt som yttre påverkan är nära sammanlänkat med konkurrenssituationen eftersom konkurrensen kan vara en av de yttre påverkansfaktorerna. Konkurrensen är även en viktig del av positioneringen i och med att positioneringen sker för att särskilja sig från konkurrenterna. Positioneringen sammanlänkas även med målgrupp i och med att det är målgruppen som ska uppfatta positioneringen. Målgruppen kan även sammanlänkas med kommunikationsproblemen i och med att målgruppen ofta blir den lidande parten.



Figur 2: Tematisering

5.3 Analysmetod

I analysen kommer en komparativ analys genomföras med hänseende på organisationernas formuleringar av syfte och varumärkesarbeten. Genom att ställa de olika organisationernas synsätt mot varandra kommer både skillnader och likheter synas tydligt. Eftersom uppsatsens syfte är att se på hur de ideella organisationerna arbetar med varumärkesbyggnad är en komparativ analys att föredra för att jämföra resultaten. Det är även intressant att se till organisationernas syfte i analysen då studien ämnar undersöka ifall varumärkesarbetet påverkas av organisationens syfte och mål. Den komparativa analysen kommer förhoppningsvis kunna visa på de skillnader och likheter som finns inom de ideella organisationernas varumärkesarbete.

I analysen kommer analysen ske utifrån de sju teman som funnits i intervjumaterialet. Detta val har gjorts eftersom dessa teman tydligt relaterar till teorier och viktiga begreppen, samtidigt som dessa teman utgör en bra utgångspunkt för jämförelse emellan de olika organisationerna.

Framtagandet av strukturen på resultatpresentationen och analysen grundar sig på temanas relation till varandra. Det ska vara lätt att hänga med emellan de olika delarna och det ska finnas ett samband emellan dem. Tack vare användningen av teman ska läsaren med lätthet följa den röda tråd samt tydligt och lättöverskådligt kunna se respondenternas svar inom olika områden.

5.4 Utvärdering av kvalitet

Studien har undersökt det studien syftat till att undersöka och bygger på källor med hög trovärdighet. Då författarna inte har något personligt intresse i särskilda resultat är deras åsikter inte färgade på förhand. Studien hade dock hållit en högre kvalitet om samtliga respondenter hade samma utbildning och samma position inom företaget. Detta eftersom de hade haft samma förståelse och samma auktoritet inom organisationen.

5.4.1 Validitet

”Validitet innebär att man verkligen har undersökt det man ville undersöka och ingenting annat.” – Torsten Thurén, Vetenskapsteori för Nybörjare, 2007, s 26

Validitet handlar om ifall undersökningen är relevant eller inte, och det som mäts verkligen är det som ska undersökas (Thurén, 2007, s 27).

Då studiens syfte har varit att undersöka fyra skilda ideella organisationers syn och arbete kring varumärkesbyggande kan undersökning anses vara valid. Författarna har intervjuat fyra personer med stor inblick i kommunikationsarbetet på fyra vitt skilda ideella organisationer, deras svar har sedan presenterats utifrån en tematisering för att sedan analysera de olika resultaten utifrån dessa teman. Under hela undersökningen har författarna fokuserat på varumärket och hur det arbetas kring detta, därför kan undersökningen anses hålla en hög validitet.

5.4.2 Reliabilitet

”Reliabilitet, tillförlitlighet, innebär att mätningarna är korrekt gjorda.” – Torsten Thurén, Vetenskapsteori för Nybörjare, 2007, s 26

Reliabilitet handlar om rättvisa och att bedömningen är likvärdig oberoende av vem som gör bedömningen (Thurén, 2007, s 27). Det handlar även om att tillräckligt många har blivit tillfrågade och intervjuade för att ge en rättvis bild av verkligheten (Thurén, 2007, s 34).

Då författarna inte har haft för avsikt att generalisera i sin studie så kan det anses vara ett lämpligt antal respondenter som valts. Respondenterna ger sin bild av deras verklighet och det är den författarna är intresserad av. Att respondenterna har skilda bakgrunder påverkar säkerligen deras

uppfattning kring varumärket, men då detta är verkligheten anser författarna att detta inte påverkar resultatets kvalitet. Då det är två författare som samarbetat genom processen har en objektiv bedömning av materialet kunnat ske. Genom att vara två författare vid tolkningen har personliga åsikter kunnat sällas bort och en reliabel tolkning och analys kunnat genomföras.

6 Resultat

I följande resultatavsnitt presenteras resultatet av de fyra genomförda intervjuerna. Presentationen sker utifrån de olika organisationerna och sedan utifrån tematiseringen. Tematiseringsordningen är vald efter huruvida kopplingen sinsemellan temana. Denna koppling presenterades i avsnitt 5: Material och metod.

6.1 Plan Sverige

”Plans mål är att ge barn i världen en bättre framtid. Vi arbetar för att alla ska respektera barn, lyssna till dem och försvara deras rättigheter.” (Plansverige.org (a), <http://plansverige.org/sa-har-arbetar-plan>, 2010-11-03)

Ovanstående citat visar tydligt på organisationens syfte att erbjuda en förbättrad framtid för världens barn.

Med utgångspunkt från FN:s barnkonvention arbetar Plan för barns rätt till överlevnad, framsteg och medverkan. Alla Plans utvecklingsprojekt sker på initiativ av lokalbefolkningen och därför undersöks alltid vad barn och vuxna vill förbättra. Plans tanke är att invånaren i utvecklingsländer själva ska känna sig delaktiga i förbättringen av sin egen livssituation. Organisationens främsta syfte är att bekämpa fattigdom och bryta fattigdomsspiraler. (Plansverige.org (b), 2010-11-03)

6.1.1 Definierade varumärkesvärden

För Plan Sverige är varumärket något som ska knyta ihop verksamheten, att alla delar samarbetar mot samma mål och att tonaliteten i all kommunikation är rätt. Det Plan Sverige eftersträvar ska ständigt kunna förknippas med de barn som Plan arbetar för. Genom att betona värdena; fattigdomsbekämpning, barns rättigheter och hållbar utveckling hoppas Plan på att kunna skapa en igenkänning hos målgruppen där Plan är barnrättskämparna. (Åberg, 2010-11-11)

6.1.2 Varumärkesvärde och Varumärkeskapital

Enligt Åberg (2010-11-11) så är det en stor skillnad mellan begreppen varumärkesvärde och varumärkeskapital. Varumärkesvärde kan ses som en mätbarhet av vad varumärket är värt. Denna mätbarhet kan då räknas i både pengar och andra faktorer. Varumärkeskapitalet å andra sidan är mer av en tillgång och vilka tillgångar som finns i varumärket, det vill säga de värderingar som varumärket är laddat med. Detta medför att varumärkeskapitalet är vad varumärket står för och därmed också är av en större tillgång för organisationen. (Åberg, 2010-11-11)

6.1.3 Kommunikationsproblem

”För oss så är det den långsiktiga, hållbara lösningen vi vill ha, och det är mycket svårare att kommunicera ut.” – Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11

Eftersom det är svårt att kommunicera ut långsiktiga lösningar då givarna vill se resultat är det viktigt för Plan att förtydliga och förenkla sin kommunikation. En givare ger enligt Åberg hellre pengar till något som personen vet går till ett speciellt syfte, till exempel en vaccinationsspruta för tio kronor. Att däremot skänka pengar till ett syfte som är mer långsiktigt är inte lika lätt att motivera. Plan har därmed bestämt sig för att arbeta med symboler i sin förenklade kommunikation. Genom symboler så som en kokosnöt för kokosnötens användande till produktion av tråd för före detta fiskare i Filipinerna eller en get för att symbolisera en jordbruksatsning som givarna uppfattar som en direkt gåva till en familj. (Åberg, 2010-11-11)

”Vi försöker jobba rent kommunikativt med att identifiera symboler som är begripliga, och där kan vi slussa in folk i ett givande.” – Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11

6.1.3.1 Yttre påverkan

”Vid negativa händelser för en organisation drabbas det oss alla. Sverige är för litet för att sådant ska gå obemärkt förbi. Vi kan märka av norska strömningar eller danska strömningar, men inte finska strömningar lika mycket.” – Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11

Om andra ideella organisationer skulle drabbas av negativ publicitet tror Åberg att detta kan spilla över på den egna organisationen. Detta är något som Åberg poängterar är viktigt att ha respekt för; att kunna hantera oförutsägbara händelser hos andra organisationer. Dock tror Åberg inte att positiva strömningar existerar på samma sätt, detta då negativa händelser oftast slås upp större än positiva i media. (Åberg, 2010-11-11)

Som ideell organisation som arbetar med frågor kring barnens rätt kan det vara många faktorer som påverkar arbetet enligt Åberg (2010-11-11). Då Plan Sveriges fokus är att hjälpa barn i utsatta områden kan faktorer som organisationen själv inte kan styra över påverka deras arbete och därmed även varumärket. Åberg beskriver problematiken med att beskriva det dagliga arbetet i områden som inte är akuta genom att *”det är väldigt svårt att berätta det för människor när man bör att barn har blivit av med sina föräldrar i jordbävningar. .../...man tänker då men det här måste vara det akuta som vi gör först.”* (Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11). En problematik som ger en stor kommunikativ utmaning. En jordbävning styr inte organisationen över men samtidigt kan inte organisationen heller överge sina andra projekt för naturkatastrofer, en problematik som kan vara svår för allmänheten att förstå samtidigt som den är svår att kommunicera ut. (Åberg, 2010-11-11)

Åberg (2010-11-11) ser även ett problem i att synas i samband med vissa andra företag och i annorlunda sammanhang. Syns varumärket i ett sammanhang som kan uppfattas som oseriöst under en längre återkommande tid tror Åberg det kan ge stor skada på varumärket. (Åberg, 2010-11-11)

”Har man ett holistiskt perspektiv så blir man ju inte summan av den individuella handlingen utan av helheten” – Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11

Detta menar Åberg medför att mikroformat av olika aktiviteter kan testas innan de genomförs med full kraft. Skulle då en aktivitet uppfattas som oseriöst kan de övriga aktiviteterna motverka de associationerna så att helheten fortfarande är av positiv karaktär. (Åberg, 2010-11-11)

6.1.4 Konkurrens

För Plan Sverige handlar konkurrensen främst om UNICEF, SOS Barnbyar och Rädda Barnen. Det är de organisationerna som enligt Åberg kommunicerar på liknande sätt som Plan Sverige även om organisationerna i sig skiljer sig åt. Inom de ideella organisationerna finns det en hemlig kod enligt Åberg om att inte kampanja i närheten av varandra medvetet. Som under hösten 2010 när Plan Sverige varit medverkande i Dansfeber har de andra organisationerna försökt att inte annonsera i samma kanal under sändningstiden. Detta är en kod för att alla ska få ha sin egen spelplan utan att bli alltför störd av motståndarna. (Åberg, 2010-11-11)

6.1.5 Positionering

”Vi är inte som Rädda Barnen, Röda Korset eller Barncancerfonden som funnits här i 50 år. ...//... Vad vi vill göra nu är att ses som en stabil aktör som kommer att finnas här men som har nära till beslut, som ändå är snabbtänkt och snabbrikliga.” – Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11

Plan Sverige arbetar aktivt med sin positionering och såg över sin positioneringsstrategi senast 2008. När nästa strategi ska tas fram är fortfarande oklart men vikten av att se över sin positionering regelbundet är något som Åberg är förtrogen med. Som en biståndsorganisation finns det vissa begränsningar inom positioneringen då det finns många aktörer, och flera av dessa har funnits i branschen under en lång tid. Detta medför att Plan, som är en ganska ung organisation i förhållande till de övriga, valt att positionera sig som snabba, moderna och innovativa. (Åberg, 2010-11-11)

6.1.6 Målgrupp

Plan Sverige ser sig ha två målgrupper; dels institutionella givare så som SIDA och dels privata givare. Ungefär 25 procent av Plans finansiering kommer från institutionella givare medan de privata givarna står för resterande 75 procent. Åberg medger att kommunikationen ser lite annorlunda ut beroende på vilka de riktar sig mot, men detta beror främst på att institutionella givare har en annan förförståelse än privata givare. När det kommer till SIDA är det möjligt att prata mer om de långsiktiga lösningarna och kommunikationen behöver inte baseras på symboler på samma vis som för privata givare. (Åberg, 2010-11-11)

När det kommer till privata givare delar Plan in dessa i företag och individuella givare. Även kommunikationen mellan dessa skiljer sig åt. När det gäller företag handlar det främst om *”att slussa in företag som kan relatera till våra projekt?”* (Åsa Åberg, Plan Sverige, 2010-11-11). Åberg menar

med detta att företagen blir en samarbetspartner under olika projekt, där både projektet (och därmed även Plan) och företaget i sig kan dra nytta av samarbetet. Det är även en skillnad hur de riktar sig när de deltar i Postkodlotteriet, där är det den privata givaren som är i fokus, men det är inte Plan Sverige som styr hur Postkodlotteriet sköts. Detta medför att Postkodlotteriet både innefattar privata givare och ett företagssamarbete. (Åberg, 2010-11-11)

Vid kommunikation till privata givare fokuserar den främst på de som är mitt i livet och tjänar egna pengar, sedan i vilken ålder personen är spelar ingen större roll. Det är mot dessa personer den största delen av kommunikationen sker. Många i den gruppen är även barnfamiljer, och där hoppas Plan att barnen redan från början får med sig tanket kring Plan och därmed blir en månadsgivare när de blir vuxna. (Åberg, 2010-11-11)

6.2 RFSU

RFSU är en partipolitisk, facklig och religiöst obunden ideell organisation som arbetar för en öppen syn på sex- och samlevnadsfrågor (Verksamhetsberättelse 2009, RFSU). RFSU står för Riksförbundet för Sexuell Upplysning och har sitt syfte i drivkraften att förbättra och förändra människors liv till det bättre. Detta gör RFSU genom sexualupplysning, utbildning och opinionsbildning. Med dessa aktiviteter hoppas organisationen att de kan slå håll på fördomar, öka kunskapen och den sexuella hälsan. (Rfsu.se, 2010-11-09)

RFSUs verksamhet riktar sig både lokalt (med till exempel informatörer i skolan) nationellt (till exempel genom att påverka politiker) och internationellt (till exempel i form av utvecklingsprojekt i Afrika), då sexualundervisning inte alltid är en självklarhet. (Verksamhetsberättelse 2009, RFSU)

6.2.1 Definierade varumärkesvärden

”RFSUs löfte är att vara en arena för engagemang kring de tre friheterna.” – Carl Osvald, RFSU, 2010-11-15

De tre friheterna ser Osvald (2010-11-15) som varumärkets värden. De tre friheter RFSU ska stå och verka för är; friheten att vara, friheten att välja, och friheten att njuta. Dessa friheter är sedan förtydligade för att enklare kunna arbeta utifrån och för att tydligare kunna sättas samman med organisationens verksamhet. Frihet att vara hänvisar till friheten att vara den man är utan inskränkningar. Frihet att välja handlar om att alla har rätt till att välja sin egen sexualitet. Frihet att njuta är att man ska kunna förstå och bejaka sin sexualitet och förstå att den inte är skamlig eller skuld fylld. Friheterna att vara och välja verkställs sedan genom organisationens politiska arbete medan friheten att njuta verkställs genom sexualupplysning och sexualutbildning. (Osvald, 2010-11-15)

6.2.2 Varumärkesvärde och Varumärkeskapital

Enligt Osvald (2010-11-15) är det ingen skillnad mellan begreppen varumärkesvärde och varumärkeskapital. I hans värld ser han de båda begreppen som den immateriella tillgången som organisationen har. Det har dock varit ett problem inom ideella organisationer att förstå att den immateriella tillgången ibland kan vara större än den materiella tillgången, och därmed viktigt att ta hänsyn till. Genom att vara medveten om varumärkets (finansiella) värde kan man arbeta mer effektivt för att stärka varumärket och öka varumärkets värde istället för att rasera värdet genom felaktiga aktiviteter. (Osvald, 2010-11-15)

6.2.3 Kommunikationsproblem

*”Det är ett jättejobb i sig att få det att bli **ETT** RFSU.”* – Carl Osvald, RFSU, 2010-11-15

Ett stort problem RFSU upplever med sin verksamhet som även syns tydlig i kommunikationen är den nära relationen mellan RFSU, RFSU AB och RFSUs lokalföreningar. Dessa är organ som är fristående från varandra och endast delar på en gemensam varumärkesguide framtagen av RFSU och som inte är tvingande för de olika organisationerna. Att dessa tre verksamheter kommunicerar inom samma varumärke men inte har en sammanhållen kommunikationsenhet ger stora utmaningar i kommunikationsarbetet. (Osvald, 2010-11-15)

”Det gäller den där balansen, och den balansen är svårare att hålla ihop när vi inte är ett och samma varumärke kommunikativt, utan att vi gör lite olika saker.” – Carl Osvald, RFSU, 2010-11-15

Att det är tre verksamheter under samma varumärke blir extra svårt att kommunicera kring ifall de olika verksamheterna driver olika frågor under samma tidsperiod. Till exempel kan RFSU driva en sexualpolitisk fråga samtidigt som RFSU Stockholm anordnar aktiviteter kring andra frågor centralt i Stockholm. Detta skapar då en förvirring kring vad organisationen vill arbeta med eftersom allmänheten inte är insatt i organisationernas friställning från varandra. För allmänheten finns det endast ett RFSU och det bör därmed kommunicera likadant i deras huvuden. (Osvald, 2010-11-15)

Tack vare att RFSU är en välkänd aktör på marknaden kring sexfrågor får de stort genomslag i sin kommunikation, det är många som lyssnar och tar till sig av vad de säger. Men detta är enligt Osvald (2010-11-15) inte bara positivt då det även är många som lyssnar ifall RFSU skulle uttala sig på ett mindre fördelaktigt sätt. Speciellt inom politiken är det viktigt hur man uttalar sig, då uttalanden kan ha stor påverkan. (Osvald, 2010-11-15)

6.2.3.1 Yttre påverkan

”Eftersom namnen är Riksförbundet för Sexuell Upplysning eller Sexuell Läggning så är det lätt att tro att vi skulle vara två grenar i samma verksamhet.” – Carl Osvald, RFSU, 2010-11-15

RFSU har en viss namnförväxling med RFSL, trots de liknande namnen och att båda organisationerna arbetar kring HBT-frågor (även om RFSL är mer inriktat på att endast hantera HBT-frågor) har de ingen koppling till varandra. I vissa projekt samarbetar de båda organisationerna men annars är de inte länkade till varandra. Dock kan namnförväxlingen skapa stor förvirring kring RFSU. För det första så är RFSU redan indelat i tre verksamheter, och RFSL skulle lika gärna kunna vara en fjärde verksamhet under RFSU. Skulle därför RFSL råka ut för negativt mediepådrag skulle RFSUs varumärke kunna skadas då många ser de båda organisationerna som samma. Det finns dock en växelverkan åt båda hållen så om RFSL hade nämnts i positiva ordalag hade det antagligen påverkat RFSU positivt också. (Osvald, 2010-11-15)

I mediepådraget som varit under hösten 2010 kring Shell och Sofia Arkelsten (riksdagspolitiker) har RFSU nämnts ett antal gånger¹. Att RFSU nämnts i samma sammanhang beror på att RFSU erbjuder alla politiker en utbildning kring de frågor RFSU företräder, denna utbildning bekostas antingen av politikern själv eller av RFSU. Det pådrag som blev efter att Arkelsten hade bjudits på en resa av Shell öppnade debatten kring mutor, och då Arkelsten även följt med på RFSUs resa nämndes detta samtidigt. När en sådan här fråga får så stort medieutrymme skadar det varumärket, även om detta är en satsning som görs varje år och som samtliga riksdagsledamöter har möjlighet att medverka i. (Osvald, 2010-11-15)

6.2.4 Konkurrens

”Många gånger är det jättebra och kompletterande med konkurrens, för det bygger ju marknaden större med fler aktörer.” – Carl Osvald, RFSU, 2010-11-15

När det gäller konkurrens för RFSU handlar det främst om den politiska påverkan. Det är inte bara RFSU som är intresserade av att påverka kring sexualupplysning idag, främst kommer konkurrensen från olika hemsidor riktade mot ungdomar, Ungdomsmottagningen, och olika tidningar. Nästan oavsett vilken tidning du öppnar idag så finns det en del som handlar om sex och hälsa. Något som Osvald (2010-11-15) ser positivt på då marknaden och medvetenheten kring sex ökar. Dock måste RFSU se över sin positionering i och med den nya konkurrensen för att fortsätta ses som progressiva och viktiga aktörer inom sexualupplysning. (Osvald, 2010-11-15)

6.2.5 Positionering

RFSU ser sin positionering som ett sätt att sätta sexualitet i ett lustfyllt perspektiv istället för att det ska vara skuldfyllt. Att positionera sig ur ett lustfyllt perspektiv är viktigast enligt Osvald (2010-11-15) eftersom det för det flesta människor är lustfyllt med sexualitet. Samtidigt är det viktigt för RFSU att inte glömma bort den seriösa sidan av sexualitet och därmed inte uppfattas som en seriös organisation. Utöver den lustfyllda positioneringen vill RFSU gärna positionera sig som

¹ Under hösten 2010 har ett mediepådrag kring riksdagspolitikern Sofia Arkelsten då det uppdagades att hon mottagit resor från bland annat Shell och även från RFSU. Detta medförde en debatt kring politiker och mottagandet av mutor. En debatt som således RFSU nämndes i då de bjudit Arkelsten och flertalet politiker på utbildningsresor, som en del av deras verksamhet.

trovärdigt och kunnigt, att man kan lita på RFSU när det kommer till sexualupplysning. Positioneringen kan då sägas skilja sig från om det är mot den politiska marknaden eller mot den privata marknaden man vänder sig. När det gäller den politiska marknaden är det viktigare att RFSU ses som trovärdigt och kunnigt, medan det mot den privata marknaden är viktigt att få båda perspektiven samtidigt som det lustfyllda gärna får dominera. (Osvald, 2010-11-15)

6.2.6 Målgrupp

”Målgruppsdelen är som i all kommunikation grundläggande” – Carl Osvald, RFSU, 2010-11-15

RFSU ser sig ha två olika målgrupper; det är politiker och det är ungdomar. Kommunikationen gentemot dessa är dock något skilt. När RFSU riktar sig mot politiker använder sig organisationen av en seriös ton som ska härleda till att ”sex är politik” och i den kommunikationen är det då viktigt att bibehålla den seriösa rollen. När det däremot kommer till ungdomar är det viktigt att möta dem på deras plan. För ungdomar handlar sex sällan om politik, och därmed kan man inte använda samma tonalitet i den kommunikationen. I kommunikationen till ungdomar är det även viktigt att fundera över hur man paketerar sitt budskap också. Bland annat har Facebook visat sig vara en effektiv kanal för att nå ungdomar, det gäller att finnas där målgruppen finns. Oavsett vilken kanal eller vilka man försöker nå är det enligt Osvald (2010-11-15) viktigt att tänka på tonaliteten och rösten. Då sex är ett relativt svårt ämne att kommunicera kring är det nästan grundläggande för RFSUs kommunikationsstrategi. (Osvald, 2010-11-15)

6.3 Svensk Friidrott

”Svenska Friidrottsförbundet, i dagligt tal Svenske Friidrott, har till uppgift att främja, utveckla och administrera friidrotten. Förbundets roll är att företräda friidrotten i Sverige samtidigt som man svarar för internationella och nationella tävlingar samt landslagets deltagande i bland annat VM, EM och landskamper.”(Friidrott.se (a), <http://www.friidrott.se/forbundsinfo/intro.aspx> , 2010-11-03)

Ovanstående citat ger en bred bild av organisationens verksamhet och dess syfte att främja den svenska friidrotten.

Basen av all verksamhet sker i föreningar med ideella ledare. Utbildningsverksamheten för dessa är organiserade av nio utbildningscentrum. Organisationens vision är att bredda friidrotten. Friidrotten ska stå för en positiv livsstil med attraktionskraft för en bred massa. (Friidrott.se (b), 2010-11-03)

6.3.1 Definierade varumärkesvärden

Svensk Friidrott som organisation har enligt Brandt (2010-11-12) inga uttalade värden, men de försöker att ge ut unika värden vid enskilda arrangemang, för att *”locka folk till läktaren”* (Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12). Grundsynen som organisationen har bygger på glädje och

respekt. De arbetar för jämställdhet och jämlikhet på alla områden. (Brandt, 2010-11-12) Dessa värden definieras även i verksamhetsinriktningen för 2010 och visar på en gemensam riktlinje för friidrottsverksamheten. (Svensk Friidrotts Verksamhetsinriktning 2010)

6.3.2 Varumärkesvärde och Varumärkeskapital

Thomas Brandt (2010-11-12) anser att begreppen varumärkesvärde och varumärkeskapital är för avancerat för Svensk Friidrott som organisation.

Brandt (2010-11-12) tycker att Svensk Friidrott har ett finansiellt värde, men dock inget konkret. Organisationens sponsorer får applicera Svensk Friidrotts logotyp så att stödet som de förser Svensk Friidrott med kan synas tydligt på företagets annonser och liknande. (Brandt, 2010-11-12)

Brandt (2010-11-12) nämner dock att värdet på en aktiv friidrottare räknas ut för säljande sponsorsamtal. Detta eftersom man ska se vilken avkastning en aktiv friidrottare ger gentemot de pengar som företaget bidrar med. Dock nämner han även att detta värde inte är konkret, utan är framarbetat av konsulter för att ge en bild av ett ungefärligt värde. Detta är även något som toppatleterna är väldigt noggranna med, tyvärr kan deras värden inte alltid överföras direkt till Svensk Friidrott. (Brandt, 2010-11-12)

6.3.3 Kommunikationsproblem

"Här är det lite mera; vi får in en sponsor, 4 miljoner, det kanske man skulle lägga på barn-och-ungdomsverksamhet. Medan landslagsavdelningen mer vill ha träningsläger så de kan satsa pengar på de aktiva så de kan vinna medaljer. Där är det olika. Vindarna vänder litegrann sådär." – Thomas Brandt, Svensk friidrott, 2010-11-12

Brandt (2010-11-12) ser ett problem med kommunikationen för Svensk Friidrott eftersom Svensk Friidrott är en ideell organisation. Eftersom pengarna ska gå till det ändamål som gynnar organisationens syfte är det svårt att få pengar över till varumärkesarbetet. Detta leder till, att de inte kan satsa på marknadsföring i den utsträckningen som de skulle vilja. Brandt (2010-11-12) nämner också den långsamma beslutsprocessen i organisationen som ett problem.

"Det är för segt. Man kommer in någonstans och så hamnar man i ett möte på tre timmar där det är protokoll. Kan jag få ordet. Beslut." – Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12

6.3.3.1 Yttre påverkan

Brandt (2010-11-12) ser de professionella friidrottarna, och även i viss utsträckning friidrottare i stort, som en stor del av organisationens varumärke. Detta kan ha både positiva och negativa sidor. De negativa sidorna är att överförandet av negativa associationer som kan komma från doping och liknande förs över på friidrotten i stort, och varumärket skadas då av något som svenska friidrotten inte kan styra. Svensk Friidrott jobbar aktivt för att förebygga doping, men i slutändan så är det friidrottaren som fattar sina egna beslut. (Brandt, 2010-11-12)

Storleken på skadan av varumärket beror på olika faktorer. De stora skadorna kommer om medieuppbådet blir stort, om den aktiva friidrottaren är svensk eller nordisk, eller om den aktiva friidrottaren är en stor personlighet som har en top-of-mind awareness. (Brandt, 2010-11-12)

"...skulle Usain Bolt visa sig vara dopad då skulle det liksom inte vara bra. Han är ju den här stora fixstjärnan. Det vore inte kul. Då skulle det vara negativt för hela världens friidrott." – Thomas Brandt, Svensk friidrott, 2010-11-12

En annan faktor som påverkar Svensk Friidrotts varumärke är hur pass bra det går för de svenska aktiva friidrottarna i stora mästerskap. Eftersom Svensk Friidrotts syfte är att gynna den svenska friidrotten så uppnås syftet om det går bra för de aktiva, eftersom det leder till en bättre bild av friidrotten. (Brandt, 2010-11-12)

"Ja, alltså, vi har haft väldigt stora framgångar men under de sista två åren så har det varit lite mindre medaljskörd och det är ju det vi jobbar med på sponsringsidan, när det kommer en ny kund." – Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12

Vinner Sverige många guld i stora mästerskap vill fler barn börja med friidrott, och dessa guldmedaljörer lockar även folk till friidrottsarrangemang. (Brandt, 2010-11-12)

"Som om Sanna Kallur skulle vara med eller inte. Det kan vara avgörande för om det kommer två tusen pers till. Så är det bara. Hon är så stor." – Thomas Brandt, Svensk friidrott, 2010-11-12

Går det dock dåligt i de stora mästerskapen, och Sveriges saknar guldmedaljörer, så blir effekten den motsatta. (Brandt, 2010-11-12)

6.3.4 Konkurrens

"Man kan ju säga att man konkurrerar inte egentligen. Vi ska absolut inte konkurrera med någon egentligen. För vi ska ju se till att friidrotten i sig mår bra. Sen kan det ju handla om att ska en sponsor gå in i Finnkampen eller ska han vara med i landslaget eller ska han sponsra DN-galan? Då kan det ju bli samma plånbok kanske." – Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12

Brandts (2010-11-12) syn på konkurrenssituationen är att den är aktuell i vissa fall. Detta gäller, som man kan utläsa från ovanstående citat, i situationer när sponsorer är inblandade. Eftersom Svensk Friidrott vill främja friidrotten så vill de att det till exempel ska gå bra för DN-galan (vilken inte arrangeras av Svensk Friidrott), för det gynnar deras syfte. Men de vill inte ställas i en situation där de förlorar Finnkampens (som de arrangerar) sponsorer till följd av DN-galan. Det finns en svår balansgång i just denna bit, men enligt Brandt (2010-11-12) så har arrangörerna stor respekt för varandra, vilket leder till att problem likt ovanstående är sällsynta.

6.3.5 Positionering

"Vi positionerar oss inte. Vi är där vi är. Vi kan ju inte göra en medveten positionering för att vi är ju friidrott." – Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12

Svensk Friidrott jobbar inte aktivt med positionering, enligt Brandt (2010-11-12) så ser de sin positionering som ett läge det inte går att styra över. Till viss del finns det dock en profilering. Detta gäller när de i allmänt prat talas om att bredda friidrotten och ändra folks bild av denna.

”Som att all den här motionslöpningen är friidrott. Vi försöker greppa, associera oss med det. När vi säljer material, när en ordförare pratar. Då berättar man om hur stor löpbommen är och hur alla anmäler sig och loppen är slutsålda som är på hösten redan i maj.” – Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12

6.3.6 Målgrupper

”Målgruppen är genomsnittsvensken. De äldre kommer av sig själva. Men vi försöker snarare rikta oss mot de yngre när vi ska marknadsföra en tävling eller någonting. Det kan man nog säga. Så det inte blir för soffigt. Men ingen speciell strategi mot barn. Det beror på att rekrytering inte är något stort problem. Det finns ändå.” – Thomas Brandt, Svensk Friidrott, 2010-11-12

Organisationen satsar på att nå ut till målgruppen under de evenemang som arrangeras. Det är genom stora mästerskap på TV och evenemang där man kan se friidrott live som målgruppen blir enkel att nå. Målgruppen är dock inte specifik, utan består istället av ”genomsnittsvensken”. Tanken är att målgruppen kommer av sig själva, och därför satsas det inte stort för att nå den, förutom under specifika evenemang när man behöver publik. (Brandt, 2010-11-12)

Förutom att få folk att köpa biljetter till arrangemangen som organiseras samt försöka få ungdomar att börja utöva friidrott så måste Svensk Friidrott också ha kontinuerlig kontakt med sina sponsorer. Detta eftersom sponsorerna vill ha valuta för de pengar som de bidrar med, så vikten av att tillgodose deras behov är stor. Detta skapar en problematik i och med att allmänheten och sponsorer kräver olika information. (Brandt 2010-11-12)

6.4 Barncancerfonden

Barncancerfonden jobbar främst inom områdena Forskning och Utbildning, Familjestöd samt Information. De står för hopp, mod och ansvar. Organisationens syfte är att arbeta för att barn och ungdomar samt deras familjer eller andra som på något sätt har berörts av barncancer ska få den vård och det stöd som krävs. (Barncancerfonden.se (a), 2010-11-03)

Finansieringen av organisationens tillgångar sker uteslutande med hjälp från privatpersoner och företag. Den kontakt som sker med barn och deras föräldrar sker genom sex regionala föreningar. Dessa föreningar jobbar med Barncancerfonden på lokal nivå och med generella frågor inom forskning, vård, utbildning och information. (Barncancerfonden.se (b), 2010-11-03)

6.4.1 Definierade varumärkesvärden

Eftersom Barncancerfonden är en fristående ideell organisation utan statligt finansiering så sätter de sina värden själva, utan press från beslutande organ. De värden som finns är noggrant utsatta för att genomsyra hela verksamhetens kommunikationsområden. Kärnvärdena; hopp, mod och

ansvar, nämns ofta i tidningar och foldrar som Barncancerfonden ger ut, och reklamkampanjer och annonser i tidningar och tv bygger alltid på något av dessa värden. Bergsten (2010-11-15) tycker att de på ett bra sätt lyckas nyttja de kärnvärdena som de satt ut även genom företagets grafiska kommunikation. (Bergsten, 2010-11-15)

“Visuellt har vi satt ett material för det, hur vi vill visa upp det här. Försöker visualisera. När det gäller hopp till exempel att vi försöker ha ett hoppfullt uttryck. Man säger ju lite klyschigt att hoppet är det sista som lämnar människan, men det finns faktiskt ett hopp. Hur jobbigt det än är vill vi ändå försöka förmedla det.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

6.4.2 Varumärkesvärde och Varumärkeskapital

Bergsten (2010-11-15) använder inte begreppen varumärkesvärde eller varumärkeskapital på daglig basis och kan därför inte se någon skillnad på de två begreppen. Dock så diskuteras varumärkets finansiella värde. (Bergsten, 2010-11-15)

”Men det är intressant för det pratar vi ganska mycket om nu. Vad är vårt varumärke värt i pengar. Det är jättesvårt att säga. ...//... Vi har inte lyckas nå fram till det faktiskt. Och det handlar ju litegrann om efterfrågan såklart. Och också konkurrensen, hur utsatt den är. Hur andra liknande organisationer gör.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

Vad varumärket är värt är av yttersta vikt för Barncancerfonden, men det teoretiska namnet på detta värde anses dock vara mindre viktigt. (Bergsten, 2010-11-15)

6.4.3 Kommunikationsproblem

Enligt Bergsten (2010-11-15) så är ett av de största problemen med kommunikationen den osäkerhet som kommer med kommunikationskanalerna. Barncancerfonden är väldigt beroende av välviljan från media för att kunna nå ut med sitt budskap. Är media följsamma och generösa med att ge dem utrymme så frodas kommunikationen, och är de mindre generösa så haltar kommunikationen. (Bergsten, 2010-11-15)

”Så många gånger så är det så att vi inte riktigt väljer när och hur och var, utan det är bara mediekanaler eller vad det nu handlar om som är generösa nog att ge oss utrymme. Förra året så fick vi medientrymme till en bruttokostnad av 42 miljoner när vi investerade 3 miljoner. ...//... Så idag räknade vi ihop att vi hade fått ett medientrymme för kanske 11 miljoner, så det är en stor skillnad från året dessförinnan.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

6.4.3.1 Yttre påverkan

Barncancerfonden är ytterst beroende av donationer för att kunna ha en rullans i sin organisation. Vissa donatorer som ger mycket pengar, kan bära eller brista organisationens existens. Skulle en kris drabba till exempel Postkodlotteriet, som ger en stor mängd pengar till Barncancerfonden, som medför att de blir tvungna att sluta sända, skulle det drabba Barncancerfonden hårt. Det

skulle drabba organisationen både på grund av de negativa effekter som spiller över på Barncancerfondens varumärke och de bristande resurser som drabbar organisationen. Barncancerfonden är väldigt rädda om sitt varumärke och är därför väldigt noggranna i vilka sammanhang de är synliga eller vilka företag eller organisationer de kopplas samman med. (Bergsten, 2010-11-15)

Barncancerfonden varumärke kan också drabbas av negativt överförande när kriser och negativ uppmärksamhet i media drabbar andra ideella organisationer. (Bergsten, 2010-11-15)

”Man tänker det som hände Röda Korset för snart ett år sen, men det speglar sig på alla organisationer. På en gång så blir misstron till alla organisationer väldigt markant.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

6.4.4 Konkurrens

”Vi känner aldrig egentligen att vi konkurrerar med en enda organisation, utan snarare med alla och med allt.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

Enligt Bergsten (2010-11-15) så finns det ett problem med illojala givare. Givarna vill sprida ut sina pengar och ge till olika organisationer, så att de känner att de har gjort goda gärningar åt olika syften. Undersökningar har gjorts av Barncancerfonden för att hitta vilka andra organisationer som deras givare väljer att donera pengar till. Detta gav dock inget klart resultat. Det är därmed oklart för Barncancerfonden hur de kan arbeta för att skapa lojalare givare. (Bergsten, 2010-11-15)

6.4.5 Positionering

Positionering är inget som Barncancerfonden jobbar aktivt med enligt Bergsten (2010-11-15). Organisationen jobbar med positionering till viss del, men har ingen övergripande strategisk plan om var de vill befinna sig på marknaden. Anledningen till att positioneringsarbete inte prioriteras är för att organisationen vill ge en så stor mängd av sina resurser till forskningen, vilket gör att endast utvalda nödvändigheter kommuniceras. (Bergsten, 2010-11-15)

”Sen handlar det om att mäta tillbaka pengarna. Vi gör ju av med så lite pengar, men vi vill ju få in så mycket som möjligt också, men vi lever ju inte på vinsten, även om vi till viss del gör det. Men det är vår produkt, det är de ändamålen vi har.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

Positionen som Barncancerfonden befinner sig i idag har blivit en konsekvens av flera år av att testa sig fram. (Bergsten, 2010-11-15)

”Från början så gick vi med stortavlor under fyra-fem år, och då gick vi två veckor på hösten och två veckor på våren. Det var så det såg ut. Men det inser vi ju nu, att TV ger ju otroligt mycket mer impact för oss. Så där har vi, man vrider litegrann. Vi gör ju inga jättesatsningar sådär eftersom vi är otroligt noggranna med vart pengarna tar vägen.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

6.4.6 Målgrupper

”Jättemånga, vi har oerhört många målgrupper.” – Anne Bergsten, Barncancerfonden, 2010-11-15

Enligt Bergsten(2010-11-15) så har Barncancerfonden inte bara en målgrupp, utan flera. Deras kommunikation måste gå ut till inte bara finansiärer och donatorer utan också drabbade familjer och barn, skolpersonal samt de forskare som disponerar över pengarna. Problematiken blir att det blir en mängd olika kommunikationssätt som måste ges ut, utan att organisationen ska ses som splittrad eller diffus. Barncancerfonden försöker hitta en ton eller ett budskap som passar unikt för just den målgruppen de försöker nå utan att skiljas alltför mycket åt. (Bergsten, 2010-11-15)

6.5 Resultatsammanfattning

I ovanstående resultat visas skilda föreställningar på synen om vad varumärkesarbete innebär. Samtliga intervjuade organisationer kan peka på tre varumärkesvärden som organisationen vill förmedla till sin publik. En problematik som uppdagas hos organisationerna är begreppsförvirring kring begreppen varumärkesvärde kontra varumärkeskapital. En enig definition kan inte urskiljas utifrån organisationernas tankar och definieringar. Gemensamt för organisationerna är kommunikationsproblem beroende på, enligt dem, svårkommunicerade budskap. Faktorer utanför organisationens påverkan kan ge effekter på organisationen i sig. Ett problem som samtliga organisationer uppmärksammar. Samtliga intervjuade organisationerna ser konkurrens som ett hot men kan i vissa sammanhang se det som ett komplement då den bygger marknaden. Positioneringsstrategin skiljer sig mellan de intervjuade organisationerna. Arbetet kring positioneringen är för vissa av organisationerna angelägen men ses som överflödig hos resterande. Att det finns olika målgrupper är gemensamt för samtliga organisationer där de valt att anpassa sin kommunikation beroende på målgrupp.

7 Resultatdiskussion

I följande avsnitt förs en diskussion kring resultatet kopplat till vår teoretiska referensram. Detta tar sin start utifrån kategorisering enligt de två modeller vi presenterat tidigare för att sedan fortsätta i den tematisering vi använt oss av i resultatpresentationen.

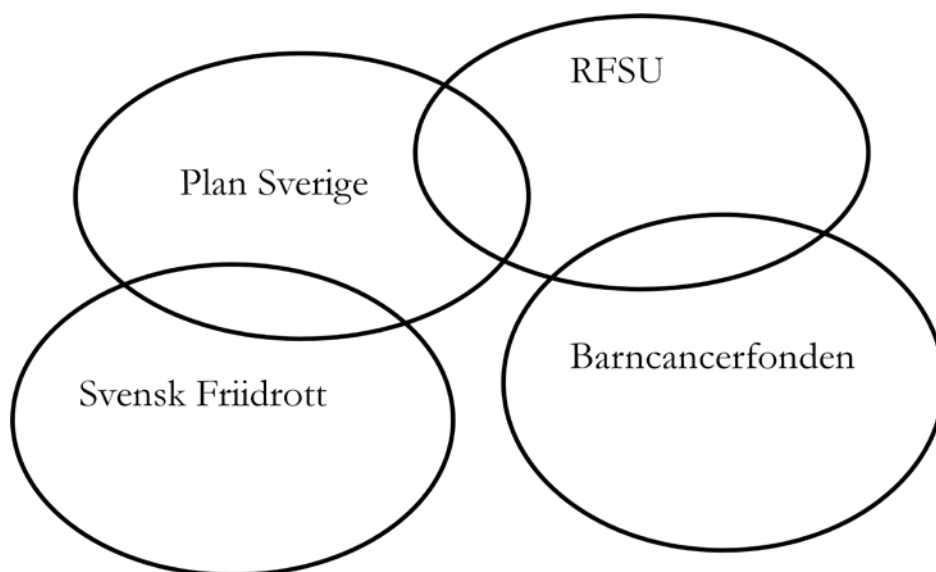
7.1 Kategorisering

De fyra valda organisationerna skiljer sig med sina syften, men sett till de olika kategoriseringsmodellerna finns det även vissa likheter.

I ICNPOs kategoriseringsmodell (Sargeant, 2009) kan de fyra olika organisationerna sättas in i fler än en av de olika kategorierna. Svensk Friidrott kan enligt ICNPO klassificeras som grupp ett (Kultur och Rekreation) samt i grupp fyra (Sociala Trygghetsnät). Dessa kategorier stämmer in på Svensk Friidrott då organisationen arbetar med sportverksamhet och verksamhet för unga och ungdomar. RFSU kan klassificeras inom grupp två (Utbildning och Forskning), grupp sju (Lag-procedur och Politik) samt i grupp nio (Internationella Aktiviteter). I och med RFSUs breda verksamhet med utbildning/uppllysning, politisk påverkan och internationellt arbete kan de sättas in i de tre olika kategorier. Barncancerfonden som arbetar mycket med forskning/utbildning och omvårdnad kan därmed kategoriseras inom grupp två (Utbildning och Forskning) och grupp tre (Hälsa). För Plan Sverige som arbetar internationellt och med barns rättigheter kan enligt INCPO-kategoriseringen kategoriseras i grupp fyra (Sociala Trygghetsnät), grupp sex (Utveckling och Boende) samt i grupp nio (Internationella Aktiviteter). Enligt denna kategorisering kan Svensk Friidrott och Plan Sverige sammanlänkas genom deras verksamhet med Sociala Trygghetsnät, samtidigt som Plan Sverige och RFSU hör samman genom arbetet med Internationella Aktiviteter. RFSU sammanlänkas även med Barncancerfonden genom deras arbete med Utbildning och Forskning. Se hur de hänger samman i tabell och figur nedan.

Organisation/Kategori			
Svensk Friidrott	Ett	Fyra	
RFSU	Två	Sju	Nio
Barncancerfonden	Två	Tre	
Plan Sverige	Fyra	Sex	Nio

Tabell 2: Kategorisering enligt INCPO



Figur 3: Kategorisering enligt INCPO

Utifrån Stödorganisationskategoriseringen (Laidler-Kylander et al. 2007) kan Svensk Friidrott och RFSU sammanlänkas då deras medlemmar är viktiga i det vardagliga arbetet. De båda organisationerna förlitar sig på medlemmarnas deltagande och är även fristående från statliga medel, främst när det gäller RFSU som arbetar politiskt. Dock får RFSU visst stöd från SIDA som är ett statligt finansierat organ utifrån Utrikesdepartementet. Denna finansiering är dock inte den primära. På samma sätt kan Barncancerfonden och Plan Sverige sammanlänkas som Hjälp- och Utvecklingsorganisationer. De arbetar utifrån hjälp- och utvecklingsbehov, även om deras verksamheter är vitt skilda. Donationer till de olika organisationerna sker periodvis, donationerna ökar ofta i samband med julhelgen och även vid naturkatastrofer men främst då för Plan Sverige.

Stödorganisationer	Hjälp- och Utvecklingsorganisationer
Svensk Friidrott	Barncancerfonden
RFSU	Plan Sverige

Tabell 3: Kategorisering enligt Stöd-/Hjälp- och utvecklingsorganisationer

Utifrån dessa två kategoriseringar blir det stora skillnader i hur de olika organisationerna har olika delar gemensamt. Utifrån ICNPO kan inte Plan Sverige och Barncancerfonden sammanlänkas även om de enligt Stöd- eller Hjälp- och Utvecklingsorganisationsmodellen är tätt sammankopplade. På samma vis är det även för Svensk Friidrott och RFSU, där de i den ena modellen står varandra nära för att inte kunna sammanlänkas i den andra. Detta skapar svårigheter kring kategorisering och sammanlänkning då olika modeller kan ge olika svar på kopplingar. För ideella organisationer blir det då viktigt att se till organisationens unika förutsättningar eftersom en sammankoppling kan ge en snedvriden bild av verkligheten. Detta blir särskilt relevant när det kommer till varumärkesbyggande, och även om de kan dra lärdomar av varandra är det viktigt för organisationerna att se till sina egna grundförutsättningar och inte endast se till liknande organisa-

tioner. För som sett i kategoriseringsmodellerna är det inte enkelt att definiera de olika organisationerna till de skilda kategorierna, och beroende på modell så blir sammanlänkningen skiftande.

7.2 Definierade varumärkesvärden

Att definiera varumärkesvärden inom ideella organisationer är inte alltid en lätt process då de på kort tid vill säga mycket om sig själva. Enligt Riezebos (2003, s 60) bör en riktning fastställas, men då dessa relaterar till konsumentbeteenden är det svårt att använda sig av dessa för de ideella organisationerna. Däremot kan samtliga organisationer definiera tre associationer de vill väcka med sitt varumärke. Se de olika organisationernas värden i tabellen nedan.

Organisation/Värden			
RFSU	Friheten att vara	Friheten att välja	Friheten att njuta
Barncancerfonden	Tro	Hopp	Ansvar
Svensk Friidrott	Glädje	Respekt	Jämställdhet
Plan Sverige	Barns rättigheter	Fattigdomsbekämpning	Hållbar utveckling

Tabell 4: Definierade varumärkesvärden

Samtliga organisationer har valt att förknippa sig själva med värden som är tätt sammanlänkade med sin verksamhet. Thomas Brandt från Svensk Friidrott är dock inte helt insatt i dessa värden, utan anser att organisationen definierar nya värden för enskilda arrangemang. Ett tillvägagångssätt som kan väcka förvirring och splittring hos målgruppen, men även inom organisationen. Detta grundar vi på respondentens bristande sakkunskap kring värdena som tydligt definierades i verksamhetsplanen. Att dessa dock är definierade i verksamhetsplanen ser vi som ett stort plus då de är enkla att komma tillbaka till.

Samtliga organisationer har valt specifika värden som inte är alltför breda. Detta beror troligen på vad Sargeant (2009, s 171f) pekar på kring ideella organisationers automatiska värden. De behöver inte arbeta aktivt för att förmedla värden kring medlidande och omhändertagande då detta är värden som allmänheten redan förknippar med organisationerna. Vilket ger de ideella organisationerna en fördel då de även utan starkt varumärke och värden har positiva associationer knutna till sig.

Organisationerna har alla valt att anspela på positiva ord som sprider en positiv känsla, samtidigt som de valda orden är känslomässiga. En strategi som kan tänkas vara medveten för att skapa en känslomässig anknytning till varumärket och organisationen. Eftersom organisationerna är beroende av allmänhetens intresse och donationer är det därmed en strategisk fördel att få en känslomässig anknytning mellan organisation och målgrupp.

7.3 Varumärkesvärde och Varumärkeskapital

Begreppen varumärkesvärde och varumärkeskapital blandas ofta ihop. Skillnaderna är små, och ofta är det nyansskillnader som visar hur de olika begreppen skiljer sig åt. I mycket av teorin handlar varumärkesvärde om de värden som företaget *vill* att organisationen ska ha och varumärkeskapital hänvisar till det värdet som *finns* i folks medvetande tack vare marknadsföringskampanjer. Om detta medvetande är positivt eller top-of-mind, betyder det guld för organisationerna, varumärkesvärdet kan i det fallet liknas vid organisationens profil och varumärkeskapital vid dess image.

Även inom de ideella organisationer finns det viss förvirring kring de båda begreppen, och det är inget som någon av de fyra organisationerna arbetar aktivt med. Att organisationerna inte arbetar aktivt med begreppen och hur varumärket värderas kan bidra till deras sammanblandning mellan begreppen.

Åsa Åberg (Plan Sverige) säger tvärt emot Riezebos (2003) och ser varumärkeskapitalet som varumärkets värderingar och den största tillgången i varumärket medan varumärkesvärdet är en mätbarhet av varumärkets finansiella värde. För Carl Osvald (RFSU) är de två begreppen likvärdiga och behandlar båda varumärkets immateriella tillgång. Detta medför att de två begreppen ses som synonymer inom RFSU. Thomas Brandt (Svensk Friidrott) ser varumärkesvärde och varumärkeskapital som alltför avancerade begrepp att applicera på Svensk Friidrott och har därmed svårigheter att skilja dem åt. Han skulle dock säga att de båda begreppen handlar om att hantera varumärkets finansiella värde. Även för Anne Bergsten (Barncancerfonden) är det ingen skillnad mellan begreppen, men precis som Osvald och Brandt ser hon begreppen som en hantering av varumärkets finansiella värde.

Organisationernas olika åsikter har emellertid gemensamt att de flesta relaterar till begreppen som hantering av varumärkets ekonomiska betydelse. En definition som inte stämmer överrens med Riezebos (2003) definition. Riezebos (2003) ser varumärkeskapital och varumärkesvärde som helt skilda begrepp där endast varumärkeskapital relaterar till det finansiella värdet. Att det handlar om någon form av värdesättning av varumärket är gemensamt för både teoretiker och respondenter, det är vad denna värdesättning sedan handlar om som är den stora frågan.

För de ideella organisationerna finns det en poäng med att räkna ut värdet med varumärket för att kunna öka sin inkomst. Genom att kunna trycka på vad varumärket är värt i finansiella termer kan de locka fler sponsorer och givare till organisationen. Organisationerna vill kunna trycka på sitt värde för att öka attraktionen att synas i samband med dem.

I och med teoretikernas stora oenighet kring de två begreppen är det inte konstigt att de två begreppen sammanblandas ute i praktiken. Att definiera dem bättre hade enligt oss varit en väg till att tydliggöra hur ett varumärke värdesätts och hur ett varumärkes styrka kan mätas. Genom en tydlig definition klagörs även varför vissa aktiviteter bör genomföras för att kunna stärka varumärket. Eftersom varumärket kräver resurser av företag/organisationer (Ritchie et al, 1999) är det viktigt att i flera sammanhang kunna visa på den vinst som även fås genom satsningen. Att endast lägga ut pengar på ett kostsamt projekt är inte försvarbart och särskilt inte för ideella organisationer (Ritchie et al, 1999).

Att det inte finns en tydlig definition i dagsläget medför inte bara förvirring hos kommunikatörer utan även i kommunikationen. När varumärkets värde inte kan fastställas är det svårt att argumentera för varumärkets styrkor.

7.4 Kommunikationsproblem

För ideella organisationer uppstår problem inom kommunikationsarbetet som kan ses som unika för ideella organisationer. Viss del av kommunikationen sker slumpaktigt och utan större eftertanke. Detta beror mycket på organisationernas tillit till omvärlden och omvärldens hjälp.

De ideella organisationerna vi har undersökt arbetar främst med tjänster vilket medför en problematik då det är enklare att kommunicera kring produkter, det vill säga något som är fysiskt (Sargeant, 2009). I och med den resursförpliktelse (Ritchie et al, 1999) som ideella organisationer drabbas av måste kärnverksamheten ligga i fokus, och inte projekt runt omkring. Därför kan inte organisationerna marknadsföra sig genom produkter utan måste satsa på sina tjänsterbjudanden.

Som Sargeant (2009) beskriver finns det en skillnad mellan konsumentens och organisationens mål. Organisationen satsar ofta långsiktigt medan konsumenten vill se resultat på kort tid. Detta är något som särskilt Plan Sverige har uppmärksammat. I deras kommunikation är det enklast att kunna peka på vad enskilda bidrag kan ge (till exempel tio sprutor eller en get) än vad det gör i det långsiktiga perspektivet, vilket är vad Plan Sverige egentligen jobbar för. Plan Sverige förklarar det som att konsumenten inte alltid förstår helhetstänkandet, som givare vill du känna att du gör något på riktigt. Att då ge pengar för ett utbildningsprojekt kring lantbruk känns då inte lockande, men att istället ge en get som är en del av samma projekt känns mer meningsfullt och konkret för konsumenten.

Svensk Friidrott och RFSU upplever likartad problematik i sitt kommunikationsarbete då de båda måste ta hänsyn till flera olika verksamheter i sin kommunikation. För Svensk Friidrott handlar det om lokala friidrottsföreningar och landslaget som ska samverka tillsammans. Medan det för RFSU handlar om hur RFSU AB, lokalföreningar och RFSU kommunicerar i relation till varandra. RFSU har en gemensam varumärkesguide inom de tre verksamheterna, men guiden är inte tvingande för någon verksamhet. När det däremot gäller Svensk Friidrott finns det ingen gemensam plan eller guide för hur det ska kommuniceras kring friidrotten. Att det finns olika verksamheter som kommunicerar med samma varumärke kan vara en styrka i och med att det skapas en bredd under varumärket. Samtidigt kan det skapa förvirring och otydlighet då det kan vara svårt för allmänheten att se skillnad mellan de olika områdena. När det kommer till kommersiella företag finns det oftast en person som ansvarar för varumärket även om det finns flera olika verksamheter inunder för att samordna och skapa enhetlighet, vilket saknas i både RFSU och i Svensk Friidrott. Denna problematik som finns kring de olika verksamheterna är inget som tas upp i tidigare forskning, och skulle därmed kunna vara unik för ideell verksamhet som bygger på medlemmarnas engagemang.

Barncancerfonden upplever bristen på resurser som sitt största kommunikationsproblem, vilket Ritchie et al (1999) beskriver som ett unikt problem för ideella organisationer. Detta härleds

mycket till deras positionering och val att lägga en stor del av resurserna på sin kärnverksamhet, vilket gör organisationen beroende av mediekanalers välvilja att upplåta medieutrymme. Beroende på hur mycket utrymme som kan upplåtas påverkas organisationens synlighet och därmed möjlighet att öka sin insamling. Detta medför att Barncancerfonden inte alltid kan styra över sin kommunikation och synlighet.

Att de olika organisationerna upplever olika problem kring sin kommunikation kan ha mycket att göra med hur de valt att arbeta och sitt val av positionering. Eftersom de riktar sig till olika målgrupper med olika syften är det rimligt att deras uppfattning om problem skiljer sig åt. I och med att de olika organisationerna finns på olika delmarknader hade det nästintill varit märkligt om samtliga organisationer uppmärksammat samma problem.

7.4.1 Yttre påverkan

Ett av de större problem som samtliga organisationer dock uppmärksammat är problematiken utifrån; att aktörer och händelser de inte kan styra över kan påverka organisationens varumärke negativt. Främst uppmärksammas detta genom bieffekt av image som även tagits upp av Ritchie et al (1999). Detta behöver inte alltid vara negativt men det är oftast de negativa aspekterna av en organisation som tas upp i media och därmed spillover på andra organisationer.

När Röda Korset 2009 råkade ut för mediala stormningar tror Plan Sverige att det drabbade samtliga ideella organisationer, och framför allt de som arbetar inom samma område. Barncancerfonden säger även de att den negativa uppmärksamheten kring Röda Korset skadade dem. I och med att ideella organisationer lätt klumpas samman blir det i allmänhetens ögon vårdslöshet hos samtliga organisationer. Att organisationer lätt klumpas samman är något som både Sargeant (2009) och Ritchie et al (1999) påpekat, vilket medför att det är särskilt svårt för ideella organisationer att särskilja sig från varandra.

För organisationer som RFSU och Svensk Friidrott spelade inte Röda Korset-skandalen in särskilt mycket för deras varumärken, däremot kan bieffekter av image (Ritchie et al, 1999) även drabba dem på andra sätt. RFSU har bland annat under hösten 2010 nämnts i samband med mutningshärvan kring Sofia Arkelsten (riksdagspolitiker) och Shell. Att synas med sitt namn i en sådan situation är aldrig positivt för varumärket, även om organisationen själv vet att den inte har gjort fel. Det är i allmänhetens ögon ingen skillnad på Shells och RFSUs agerande. Svensk Friidrott däremot är väldigt beroende av sina landslagsatleter som ambassadörer. Skulle en av dessa råka ut för något negativt i idrottssammanhang, så som doping eller upprepade mediala skandaler, skulle det även smitta av sig på Svensk Friidrott även om Svensk Friidrott inte är synonymt med sina atleter.

Plan Sverige och Svensk Friidrott är överrens om att utländska medieskandaler kan skada organisationens varumärke. För Plan Sverige handlar det främst om händelser inom Skandinavien som smittar av sig på organisationen, medan det för Svensk Friidrott är väldigt olika beroende på vem eller vad som skapar en skandal. Skulle en skandinavisk atlet som är okänd i stora sammanhang påträffas med doping skulle det inte ge samma eko som om till exempel en amerikansk världsstjärna skulle fastna i en dopingkontroll. För Svensk Friidrott är det inte nationaliteten av händel-

sen som är det relevanta, utan istället den drabbade individens mediala kännedom. Att nationaliteten eller närheten till det inträffade spelar roll tror de båda beror på den mediala uppmärksamheten händelsen får. En händelse som rör biståndsarbete med utgångspunkt i USA är inte lika spännande på den svenska marknaden som om samma händelse inträffat i Norge. Den geografiska närheten blir därmed viktig i imagens bieffekt. Att geografisk närhet ska vara påverkande är inget som nämns i tidigare forskning, men utifrån organisationernas tankar är det möjligt att se hur detta spelar in.

Barncancerfonden och Plan Sverige får båda bidrag ifrån Postkodlotteriet, men endast Barncancerfonden har uppmärksammat problematiken i och med den stora del de har i deras ekonomi. Barncancerfonden menar på att Postkodlotteriet har stor del i deras ekonomi, skulle Postkodlotteriet gå i konkurs skulle det skada Barncancerfonden i ekonomiska termer. Med den uteblivna inkomsten skulle det leda till drastiska förändringar inom organisationen. Att endast Barncancerfonden uppmärksammat detta av de två kan bero på att Plan Sverige ser Postkodlotteriet som en sekundär inkomst och inte ser att de står eller faller tillsammans med insamlingen.

En bieffekt behöver inte alltid vara av negativ aspekt (Ritchie et al, 1999). För Svensk Friidrott blir det tvärtom något positivt när de svenska landslagsatleterna presterar bra internationellt. Med toppresterande atleter skapas ”gratis reklam” för friidrotten som helhet. Då organisationen är ute efter att främja friidrotten ser de alla goda resultat som något positivt för organisationen. Även Barncancerfonden ser positivt på bieffekten. Då Barncancerfonden och Cancerfonden ligger nära besläktade både i syfte och i namn tror Barncancerfonden att deras resultat speglas i varandra, när det går bra för den ena speglas det i den andra.

Att yttre faktorer kan påverka organisationens varumärke är samtliga organisationer medvetna om. Dock är det inte bara risker utan även möjligheter som ses. Även om Ritchie et al (1999) främst betonar de negativa aspekterna av bieffekt av image finns det en positiv syn ute i organisationerna. Att förväxlas och förknippas med organisationer i negativa sammanhang är något som vill undvikas men samtidigt något som organisationen själv inte alltid kan styra över. Att då ha ett starkt varumärke som står för sig själv kan bidra till att negativa risker undanröjs, men då får man även vara medveten om att de positiva associationerna troligen inte spiller över heller.

7.5 Konkurrens

När det kommer till konkurrenssituationen för organisationerna har de olika angreppssätt på hur de ska bemöta och hur de ser på sin konkurrens. I och med att konkurrensen för ideella organisationer ökar (Ritchie et al, 1999) är det särskilt viktigt i varumärkesperspektiv att vara medvetna om sina konkurrenter. Eftersom konkurrensen även är viktig när det kommer till positioneringsstrategi (Kotler & Andreasen, 1996) så blir det för positioneringen grundläggande att se över konkurrenssituationen.

Barncancerfonden ser all form av konsumtion som konkurrenter till organisationen. Beroende på vad målgruppen väljer att prioritera och vad som konsumeras återspeglas detta sedan i Barncancerfondens resultat. De menar på att man gör ett val av att antingen konsumera något själv eller lämna ett bidrag till barncancerforskningen. RFSU har även de en relativt bred definiering av sin

konkurrens, genom att se all form av sexualupplysning som deras konkurrenter vilket medför att det blir allt från sexspalter i tidningar till ungdomsmottagningar. De ser dock positivt på konkurrensen då sexualupplysning är ett svårt ämne att behandla och genom att fler ger sig in i marknaden öppnas marknaden upp och tabun försvinner.

Plan Sverige och Svensk Friidrott ser mycket snävare på sin konkurrens. De båda organisationerna tittar på de verksamheter som liknar deras egen och ser främst dem som sina största konkurrenter. Att de valt en smal definition av sin konkurrens kan bero på att de båda organisationerna behandlar ämnen som är lätta att ta till sig. I och med den gratis publicitet Svensk Friidrott upplever tack vare sina atleter är det inga svårigheter för målgruppen att förstå vad organisationen sysslar med. På samma sätt är det för Plan Sverige då det finns många ideella organisationer i Sverige som arbetar med bistånd och främst med hänsyn till barns rättigheter. De har då lättare att nå ut på marknaden eftersom de inte behöver förklara vad de sysslar med.

Detta blir då tvärt om för Barncancerfonden och RFSU, eftersom de båda organisationernas ämnen kan ses som tunga och svåra att ta till sig. Då ämnet cancer kan vara svårt att prata om då det väcker mycket känslor, framför allt när det kommer till barn, kan det sätta en spärr hos allmänheten där de väljer att inte lyssna då ämnet är för tungt. För RFSU handlar det mer om att ämnet är något tabubelagt, även om det börjat luckras upp med tiden. Eftersom deras ämnen därmed blir svårare för allmänheten att ta till sig och förstå är det därmed viktigt att se bredare på sin konkurrens.

Både inom Svensk Friidrott och Plan Sverige nämns en hederskodex mellan olika intressenter. Det finns en hemlig etik om att låta varandra få en spelplan och inte tränga sig in i någons medietrymme. Detta är något som troligen inte är en vanlig strategi inom kommersiella företag. Att denna kodex existerar kan hänvisa till hur organisationerna ser till en helhet, att det är bättre att en organisation får pengar och stärks i sitt arbete än att målgruppen inte ger alls. Till exempel ser Svensk Friidrott det som en vinst för den svenska friidrotten om DN-galan får miljonpublik, men skulle inte vara lika entusiastiska över en miljonpublik under fotbollsallsvenskan.

Ser man främst på Barncancerfonden och RFSUs breda definitioner av konkurrens blir det tydligt med vikten av ett starkt varumärke. Med ett starkt varumärke skapas en tillit som bygger en tydligare differentiering. Att vara medveten om sin konkurrens är en grundläggande faktor, speciellt när det kommer till varumärkesbyggande och främst då positionering. Utan att veta hur ens konkurrens ser ut är det svårt att förstå sig på marknaden. Förstår man sig inte på marknaden är det svårt att bygga ett unikt varumärke.

7.6 Positionering

När det kommer till val av positioneringsstrategi är det vitt skilda strategier de olika organisationerna använder sig av, allt från att inte använda sig av positionering alls till att göra det till en stor del av kommunikationsprocessen. För till exempel Barncancerfonden är deras positioneringsstrategi en undermedveten process och inget som de jobbar aktivt med. Tittar man däremot på Plan

Sverige sker ett omfattande arbete kring positioneringen och hur de ska positionera sig på marknaden.

Barncancerfondens undermedvetna positioneringsstrategi är prispositionering (Riezebos, 2003). Detta då organisationen visar på hur stor andel av gåvan som går till syftet, något som även Sargeant (2009) pekar på som en effektiv positioneringsstrategi för ideella organisationer. Detta beror mycket på att det i deras verksamhet inte är försvarbart att spendera pengar på varumärkesbyggande framför sin kärnverksamhet. Prispositioneringen blir därmed omedveten och en konkurrensfördel på samma gång. Denna strategi fungerar väldigt väl med Barncancerfondens verksamhet, samma strategi hade dock inte fungerat lika väl för exempelvis RFSU då deras verksamhet inte arbetar med insamling. RFSU arbetar däremot starkt med differentiering och att särskilja RFSU mot sina konkurrenter så som ungdomsmottagningar och RFSL. Detta är även en strategi som Riezebos (2003) rekommenderar utifrån att målgruppen är brett skild och inte kan tillfredsställas av en produkt/tjänst. I och med att RFSU riktar sig till en bred målgrupp och arbetar inom flera områden är därmed differentiering att föredra.

Svensk Friidrott är dock inte lika tydliga i sin positionering, i deras ögon är positioneringen inte heller något de behöver arbeta med då de finns där de finns. Det de inte har i betänkande är den ökade konkurrensen bland ideella organisationer (Ritchie et al, 1999) och särskilt inom idrott. För att säkerställa sin ställning som en av de största idrottsaktiviteterna i Sverige krävs det att verksamheten och varumärket förblir starkt. För Svensk Friidrott är det inte försvarbart att satsa pengar på något som varumärket då friidrott är spridd bland allmänheten. Det är även svårt inom Svensk Friidrott att samspela mellan de olika delarna, samtidigt som marknadsavdelningen vill ha mer pengar till kommunikation vill Ungdomsdelen ha pengar till utvecklingen samtidigt som landslagskoordinationen vill att pengarna ska satsas på landslaget och deras träningar och tävlingar. På ett sätt blir en satsning på landslaget även en satsning på kommunikationen och varumärket då landslagsatleterna kan sägas vara Svensk Friidrotts största ambassadörer. Dessa två anledningar är även två av de fem anledningar Ritchie et al (1999) presenterar som anledningar att inte bygga sitt varumärke.

Barncancerfondens prispositionering är som sagt undermedveten och har växt fram efter försök att skapa trovärdighet med att större delen av de insamlade pengarna går till kärnverksamheten. Som en naturlig följd av detta blir andelen pengar som avsätts till varumärkesarbetet begränsade. Detta medför att arbetet inte kan fortskrida i den takt och omfattning som kan krävas för att utveckla varumärket. Hade Barncancerfonden i nuläget valt att göra om i sin prioritering av de insamlade medlen hade detta medfört misstro hos givarna, då samma procentdel inte kan ges till kärnverksamheten. Den här situationen liknar det Sargeant (2009) och Ritchie et al (1999) diskuterar kring varumärkesarbete och resursförpliktelse. En situation som kan anses vara unik för ideella organisationer.

Att RFSU har möjlighet att använda sig av differentiering som positioneringsstrategi har mycket att göra med att de har den finansiella möjligheten (Riezebos, 2003). I och med att de till största del finansieras av RFSU AB har de ingen moralisk grund till att hålla pengarna till kärnverksamheten, de kan spendera sina insamlade medel på vad de anser vara bäst utan att givare kan kritisera deras val. Detta medför att de inte drabbas av resursförpliktelse (Ritchie et al, 1999) på samma

sätt som Barncancerfonden och Plan Sverige där större delen av finansieringen sker genom donationer. RFSUs differentieringsmetod är väl grundad i en psykologisk differentiering, då de vill att målgruppen ska uppfatta RFSU som en trovärdig aktör på marknaden (Riezebos, 2003). En differentieringsmetod som skapar ett högt yttre förtroende för organisationen, vilket medför att organisationens uttalanden framstår som trovärdiga. Detta gör även att RFSU kan sägas använda sig av sin nuvarande styrka i sin differentiering (Ries & Trout, 1982). Genom att trycka på sina färdigheter har de kunnat utveckla sin verksamhet och bygga sin differentiering på vad de redan är duktiga på.

Plan Sverige arbetar med sin positionering utifrån varumärkets inre attribut i en funktionell ansats (Riezebos, 2003). De har valt att trycka på hur det ser ut i världen och hur Plan Sverige bidrar till en bättre värld. Genom att ständigt lyfta fram barnen i sin kommunikation och hur barnens liv förbättras med Plan Sverige ska målgruppen uppfatta Plan Sverige som en organisation som gör allt, och som gör det rätt.

I och med att positionering främst har setts som ett kommersiellt begrepp och endast fokuserat kring kommersiella företag är det fortfarande nytt att arbeta med detta inom ideella organisationer. Det är dock viktigt att komma ihåg att positionering inte endast är för kommersiella företag, utan det är en strategi som alla organisationer som kommunicerar bör tänka på. Det är emellertid inte möjligt för ideella organisationer att ändra konkurrenters positionering (Ries & Trout, 1982) då ett dåligt förtroende kan spilla över på den egna organisationen (Ritchie et al, 1999). Att det är en stor spridning mellan de olika organisationernas strategier beror i det här fallet mycket på resurser, i RFSU och Plan Sverige finns det resurser att använda till detta medan Svensk Friidrott och Barncancerfonden inte har råd att prioritera positioneringsstrategin.

7.7 Målgrupper

Att ideella organisationer ser flera målgrupper för sin kommunikation blir särskilt tydlig när det kommer till Barncancerfonden som kan definiera flertalet olika målgrupper. Att det skulle handla om resursattraktion och resursfördelning som Sargeant (2009) diskuterar är inget som stämmer överrens hos majoriteten av organisationer. Majoriteten (tre av fyra) tänker istället på sina målgrupper som institutionella givare och privata givare. Endast Barncancerfonden ser resursattraktion och resursfördelning som två skilda målgrupper precis som Sargeant (2009). Detta har sin grund i att Barncancerfonden dels måste kommunicera med sina givare (resursattraktion) för att samla in pengar samtidigt som de måste kommunicera med sina forskare och drabbade (resursfördelning).

Att se två skilda målgrupper (institutionella och privata) ger en problematik som Ritchie et al (1999) nämner; att ge en enad bild av organisationens värderingar, men samtidigt nå ut till de olika målgrupperna individuellt. Chansen finns att organisationens syfte framstår som splittrat och oenhetligt, vilket kan leda till förvirring hos olika delar av målgruppen. Det är vid splittrade målgrupper extra viktigt att ha ett starkt varumärke för att kunna skapa en enhetlighet. I tabellen nedan syns vilka de olika organisationerna ser som sina primära målgrupper.

Organisation/Målgrupp	Privata		Institutionella	
Plan Sverige	Barnfamiljer		SIDA	
RFSU	Ungdomar		SIDA	Politiker
Svensk Friidrott	Ungdomar	Vuxna	Företag	
Barncancerfonden	Vuxna	Barn	Ingen	

Tabell 5: Målgrupper

För RFSU, Plan Sverige och Svensk Friidrott är det viktigt att ha kontakt med företag och institutionella givare då dessa är en viktig del av deras arbete, inte bara finansiellt utan även när det kommer till riktning och påverkan. Att inte Barncancerfonden ser företag eller liknande som en målgrupp kan bero på att de ser målgruppen som resursattraktion och resursfördelning. Hade Barncancerfonden delat in resursattraktionen i ytterligare grupper hade det ökat det investerade arbetet, vilket skulle ses som en felfördelning av organisationens resurser. Något som inte uppskattats av målgruppen (Ritchie et al, 1999).

Målgruppen ses av Svensk Friidrott som ytterst bred, och detta även hos Barncancerfonden. De anser att deras målgrupp innefattar en så pass stor del av befolkningen, att riktningen kan bli svår eftersom den då lätt blir allmän om man måste nå ut till "alla". Att kommunikationen skiljer sig åt beroende på om den riktas mot institutionella eller privata givare beror mycket på att förförståelsen skiljer sig. Det handlar mycket om hur tonen kan ändras, när det kommer till institutionella givare kan tonen oftast vara mer seriös och den långvariga förändringen kan kommuniceras. Medan det för den privata delen ofta är viktigare att trycka på den kortvariga förändringen, då privata givare vill se en snabb förändring.

Precis som Ritchie et al (1999) säger måste organisationerna sammanställa sin kommunikation så att samtliga målgrupper blir nöjda samtidigt som kommunikationen inte får skilja sig för mycket. Det måste bli en balans i kommunikationen där värderingarna överrensstämmer oavsett målgrupp medan tonaliteten betonar olika delar av dessa i kommunikationen. För även om det är olika målgrupper så ska de samsas under samma varumärke.

7.8 Slutsats

Att ideella organisationer upplever en annorlunda situation gentemot kommersiella företag blir särskilt tydlig i och med hur de påverkas av yttre faktorer. Ytterligare en stor skillnad är hur resurserna måste fördelas. Detta har medfört att generella teorier inte alltid är applicerbara för ideella organisationer, då det ibland är underförstått att det finns stora resurstillgångar att ta av. Dock är varumärkesarbetet minst lika viktigt för ideella organisationer, och det är därmed viktigt att hitta lösningar och processer som även fungerar väl för dessa. Genom att studera hur ideella organisationer arbetar med sitt varumärkesbyggande och hur de ser på sitt arbete blir det tydligt med de skillnader och likheter som finns.

För ideella organisationer är kärnverksamheten alltid det primära och arbetet med varumärket sätts ofta i skymundan. I och med att varumärkesarbetet hela tiden måste anpassas efter flertalet

faktorer så som marknad, konkurrenter, organisationens kärnverksamhet och målgrupper är arbetet tidskrävande, något som resurserna inte alltid räcker till (Ritchie et al, 1999). Detta eftersom målgruppen vill se att resursfördelningen sker till kärnverksamheten och inte annan verksamhet (Ritchie et al, 1999).

I de studerade organisationerna skiljer sig syftena åt, och genom olika teman blir det även tydligt med likheter och skillnader emellan dem. Den kategorisering vi gjorde i början av diskussionen har inte visat på några större samband i de senare delarna. Detta beror troligen på att kategoriseringarna inte är tillräckligt skilda från varandra och det är lätt att klumpa samman organisationer baserat på små delar av deras arbete. Samtidigt som syftet är en primär anledning till organisationens existens tar inte kategoriseringarna hänsyn till organisationernas skilda verksamhetsområden. En missvisning kan därmed ske i kategoriseringarna då inte alla verksamheter inom organisationen kan ses som primära vilket ger en felaktig bild av organisationen. Det som däremot syns är att samtliga studerade organisationer arbetar på olika sätt med deras varumärken. Detta kan bero på de skilda syftena men även på hur de har valt att positionera sig. Samtidigt är positioneringen väldigt styrd av deras syfte. Att skillnaden är stor mellan varumärkesarbetet indikerar att ideella organisationer har svårt att applicera verktyg skapade för den kommersiella världen. Detta börjar dock luckras upp något i och med att särskilt positionering numera är en del av organisationernas arbete, även om det ibland är en undermedveten strategi.

Varumärkesbyggande är fortfarande en viktig del för organisationernas överlevnad. I och med större konkurrens (Ritchie et al, 1999) är det än viktigare att skapa och bibehålla ett starkt varumärke. Då all konsumtion egentligen kan ses som konkurrenter till de ideella organisationerna är det särskilt viktigt att positionera sig på marknaden och gentemot konkurrenterna för att skapa tillit och bygga en lojal kundkrets.

Varumärkets finansiella värde är något som samtliga studerade organisationer är intresserade av. De anser att ett ekonomiskt värde hade underlättat i sökandet av samarbetspartners eller sponsorer. Genom att kunna visa på en summa är det lättare att anknyta till den kommersiella verksamheten och visa på organisationens genomslagskraft.

Sammanfattningsvis går det att se en markant skillnad för ideella organisationer gentemot kommersiella företags varumärkesarbete. Samtidigt är det även stora skillnader emellan de ideella organisationerna, där deras metoder för varumärkesbyggande påverkas av syfte och marknad. Vilket gör ideella organisationer särskilt utsatta för yttre faktorer som kan komma att påverka deras verksamhet. Teorierna som existerar kring varumärkesbyggande för ideella organisationer är inte fullständiga och det är svårt att få en enhetlig bild av hur arbetet sker utifrån de fyra organisationer vi valt. I och med att de riktar sig mot olika målgrupper och har olika syften i sitt arbete skapas det skillnader emellan de olika organisationerna som bidrar till olika kommunikativa tillvägagångssätt med syn på varumärket. Därmed är det att rekommendera att utförligare teorier och mer arbete läggs på detta område för att kunna ge ett bättre ramverk för ideella organisationer.

Enligt oss är det svårt att ge generella riktlinjer till de undersökta organisationerna på grund av att syftet påverkar arbetet. Däremot vill vi rekommendera samtliga att satsa på sitt varumärke i och med att det ger ett långsiktigt resultat (Ritchie et al, 1999) och bygger en marknad för organisa-

tionen vilket medför större synlighet och större påverkan på allmänheten. Av de anledningar Ritchie et al (1999) presenterar kan flertalet härledas till hur det ser ut i verkligheten hos de organisationer vi studerat. Att inte alla anledningar är synbara kan bero på att vår studie inte varit lika omfattande som deras egna, men även att de anledningarna inte är framträdande i de valda organisationerna. Främst är det bieffekt av image och resursförpliktelse som ses som problem och anledningar av studieobjekten. Något som visar på de största problemen inom varumärkesbyggande för ideella organisationer. Att flera av de anledningar som Ritchie et al (1999) presenterar som anledningar till att bygga eller inte bygga sitt varumärke sedan syns i organisationerna visar på att ideella organisationer har en unik situation som inte kan likställas med kommersiella företag. Något som är till en fördel för de ideella organisationerna då mjuka värden ofta kommer automatiskt, vilket bör utnyttjas för att särskilja organisationen från konkurrenter. Vilket blivit än viktigare i och med den ökade konkurrensen bland ideella organisationer. Genom att utveckla sitt varumärkesbyggande kan de ideella organisationerna vinna större kraft i det ständiga mediebruset.

8 Källförteckning

- Barncancerfonden.se (a), <http://barncancerfonden.se/Om-oss/Verksamhet/> , 2010-11-03
- Barncancerfonden.se (b), <http://barncancerfonden.se/Om-oss/> , 2010-11-03
- Bergsten, A.(2010-11-15) *Muntlig uppgiftslämnare*, Barncancerfonden
- Brandt, T. (2010-11-12) *Muntlig uppgiftslämnare*, Svensk Friidrott
- Dalen, M. (2007) *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning
- Elliot, R. & Percy, L.(2007) *Strategic Brand Management*. Oxford: Oxford University Press
- Friidrott.se (a), <http://www.friidrott.se/forbundsinfo/intro.aspx> , 2010-11-03
- Friidrott.se (b), <http://www.friidrott.se/forbundsinfo/intro.aspx> , 2010-11-03
- Keller, K.(2007): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Kotler, P. & Andreasen, A.(1996) *Strategic Marketing for NonProfit Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Laidler- Kylander, N., Quelch J & Simonin. B.(2007): ”Building and Valuing Global Brands in the NonProfit Sector”. *NonProfit Management & Leadership* , no. 7/vol.17: s 264 – 268.
- Mårtensson, R. (2009) *Marknadskommunikation: Kunden, Varumärket, Lönsambeten*. Lund: Studentlitteratur AB
- Ne.se, <http://www.ne.se/ideell-organisation>, 2010-11-04
- Olsson, T. (2008) *Medievardagen. En introduktion till kvalitativa studier*. Malmö: Gleerups Utbildning
- Osvald, C. (2010-11-15) *Muntlig uppgiftslämnare*, RFSU
- Plansverige.org (a), <http://plansverige.org/sa-har-arbetar-plan>, 2010-11-03
- Plansverige.org (b), <http://plansverige.org/om-plan/det-har-ar-plan> , 2010-11-03
- RFSU.se, <http://www.rfsu.se/sv/Om-RFSU/Vart-ansvar/Det-har-har-RFSU/>, 2010-11-09
- RFSU:s Verksamhetsberättelse 2009
- Ries, A. & Trout, J.(1982): *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books
- Riezebos, R. (2003) *Brand Management. A Theoretical and Practical Approach*. Harlow: Pearson Education Limited
- Ritchie, R. Swami, S. & Weinberg, C. (1999): “A brand new world for nonprofits“. *International journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* no. 1/vol. 4:s 26-42

Sargeant, A. (2009) *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. Oxford: Oxford University Press

Svensk Friidrotts Verksamhetsinriktning 2010

Thurén, T. (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber

Åberg, Å. (2010-11-11) *Muntlig uppgiftslämnare*, Plan Sverige

Bilaga I

Intervjuguide för ideella organisationer

Inledning

- Syfte med intervju
- Vart intresset ligger

Organisation

- Syfte – Vad gör ni?

- Vad arbetar organisationen för?
- Vad är organisationens huvudsakliga mål?
- Hur ska dessa mål nås?
- Hur är organisationen uppbyggd?

- Policy

- Har organisationen utarbetade policy-dokument?
 - Hur ser dessa ut i så fall? (Möjlighet att få titta?)

Kommunikationsansvarig

- Utbildning
- Antal år på organisationen
- Val av arbetsplats

- Hur ser en vanlig arbetsdag ut för dig?
 - Beskriv
- Vad är dina huvudsakliga uppgifter?
- Hur arbetar du med varumärket?

Målgrupp

- Huvudsaklig målgrupp

- När det kommer till målgrupp, hur ser denna ut?
 - Finns det skillnader i hur ni riktar er mot tex företag, privatpersoner, statliga myndigheter?
- Ser ni problem i att vara en ideell organisation i framtagandet av en målgrupp?
 - Praktiska?
 - Organisatoriska?

Varumärke

- Hur ser du på begreppet varumärke?
- Vad skulle du säga ert varumärke är?
 - Hur märks detta?
- Hur speglas syftet i varumärket?
- Hur påverkar uppdraget som organisation ert varumärke?
- Hur arbetar organisationen med varumärket?
- Var skulle du säga att ert varumärke står i förhållande till andra ideella organisationer?
 - Känner ni att ni lätt förknippas med andra liknanden organisationer?
- Hur skulle du definiera varumärkesvärde och varumärkeskapital?
 - Arbetar ni med dessa?
- Vilka värden vill ni förmedla?
 - Hur förmedlas dessa?
- När det kommer till positionering, vad betyder det för dig?
 - Hur arbetar ni med positionering?

- Positionering? På marknaden? Gentemot konkurrenterna?
- Strategi
- Identitet – Profil – Image
- Kommunicerade värden
- Teori
- Problem. Styrkor.

Avrundning

Transkribering skickas gärna för läsning och korrektur innan publikation av uppsats. Publicerad uppsats kan skickas.

Extra material

- Kommunikationsstrategi/styrdokument odyl.
- Varumärkesplan