

Kulturel Branding

- et redskab til markedsføring af non-profit organisationer i Danmark?



Mellemlfolkeligt Samvirke



Dansk Flygtningehjælp

Af Sara Maria Krogh
Copenhagen Business School
Cand.ling.merc.
Interkulturelle Markedsstudier
Vejleder: Per H. Hansen
Juli 2008

Résumé

La création d'image de marque culturelle – une manière de se distinguer sur le marché non lucratif?

Le secteur à but non lucratif danois, qui est en situation de concurrence croissante, est l'objet d'étude de mon mémoire, dans lequel je traite la question suivante : Les trois associations à but non lucratif danoises, l'Association Danoise pour la Coopération Internationale¹, UNICEF Danemark et l'Association Danoise de l'Aide aux Réfugiés², utilisent-elles dans leurs stratégies de marché les méthodes de l'image de marque culturelle, dont le conte est l'instrument principal? Et de quelles manières utilisent-elles ces méthodes? Le choix d'analyser les méthodes de l'image de marque culturelle des trois associations en question provient du fait qu'elles vendent principalement des histoires d'espoir et non des produits génériques. Ainsi, il est important pour les associations fonctionnant sur le marché non lucratif de savoir comment se différencier sur ce marché en maîtrisant l'art de la narration.

L'encadrement théorique de ce mémoire s'appuie notamment sur les idées des théoriciens américains Douglas B. Holt et Grant McCracken qui traitent de l'image de marque culturelle. Leurs théories dévoilent à quel point la stratégie de l'image de marque culturelle s'applique aux associations à but non lucratif, et donc de quelle manière les histoires, transmises par des différents médias, déterminent l'efficacité des marques, et de quelle manière le consommateur individualiste du XXI^e siècle crée son identité par ces marques.

L'encadrement empirique primaire du mémoire comprend trois interviews prises à l'Association Danoise pour la Coopération Internationale, UNICEF Danemark et l'Association Danoise de l'Aide aux Réfugiés au sujet de leurs activités concernant les images de marque. L'empirie secondaire comprend notamment les sites Web des organisations respectives ainsi que leurs rapports annuels. Les propos des trois associations danoises sont donc étayés par l'empirie secondaire, c'est à dire leurs productions d'images de marque au sens propre. De là se forme une perception réelle et

¹ Mellempfolkeligt Samvirke

² Dansk Flygtningehjælp

actuelle des activités de création d'images de marque des trois associations en question, qui est la base de ce mémoire.

Pour répondre à la problématique de ce mémoire, j'ai étudié la correspondance entre la théorie et l'empirie. Pour les analyser, j'ai choisi une ou plusieurs histoires originaires de chacune des associations respectives, utilisées dans leur commercialisation. Il y a-t-il un message déterminé et univoque, quel est le conflit, quels en sont les acteurs, et quelle est l'intrigue? Le consommateur postmoderne va-t-il prendre intérêt aux histoires? De plus, j'examine l'utilisation des célébrités comme intermédiaires des marques l'Association Danoise pour la Coopération Internationale, UNICEF Danemark et l'Association Danoise de l'Aide aux Réfugiés.

Le mémoire aboutit à la conclusion suivante : Les trois associations danoises en question sont en effet utilisateurs de l'image de marque culturelle, en particulier du conte. Il apparaît que UNICEF Danemark est l'association qui aborde la stratégie de l'image de marque le plus professionnellement. Délibérément ou pas, UNICEF Danemark raconte ses histoires suivant les différents éléments de la théorie. Selon toute apparence, l'Association Danoise pour la Coopération Internationale et L'Association Danoise de l'Aide aux Réfugiés utilisent plutôt les idées comprises dans la théorie de manière intuitive et non calculée, sans avoir une connaissance théorique sur ce sujet. Une telle connaissance du sujet de la création d'image de marque culturelle pourrait inciter l'Association Danoise pour la Coopération Internationale, UNICEF Danemark et l'Association Danoise de l'Aide aux Réfugiés à être plus conséquents de leurs choix d'histoires représentant leurs marques et de leurs choix de méthodes de communication. Des connaissances théoriques pourraient finalement contribuer à une efficacité supérieure.

Indholdsfortegnelse

DEL A – Introduktion	7
1. Indledning og motivation	7
2. Forskningsoversigt.....	8
2.1. Opsummering.....	12
2.2. Problemformulering	13
3. Begrebsafklaring.....	13
3.1. Ordnes dækning.....	13
3.2. Synonymer	14
3.3. Engelske termer.....	14
4. Struktur og afgrænsning.....	15
DEL B – Teori.....	18
1. Samfundsudviklingen	18
1.1. Postmodernisme	19
1.2. Forbrugerkulturen.....	19
2. Branding	20
2.1. Hvad er et brand?	20
2.2. Hvad er branding?	22
2.3. Historiefortælling	23
2.4. Corporate branding.....	25
2.5. Branding og værdier.....	26
3. Kulturel branding.....	27
3.1. Hvad er kulturel branding?.....	28
3.2. Principperne for kulturel branding	28
3.3. Hvad er et identitetsbrand?.....	29

3.4. Den kulturelle brandings historiemarked	29
3.5. Den kulturelle brandings meningsoverførsel	30
4. Opsummering	35
Del C – Empiri	37
1. Indsamlede data	37
1.1. Sekundære data	37
1.2. Primære data	38
1.3. Opsummering	43
Del D – Analysemetode	44
1. Interviewanalyse	44
1.1. Transkribering	44
1.2. Kategorisering	45
1.3. Meningskondensering	45
1.4. Opsummering	46
2. Metode	46
Del E – Analyse	48
1. Mellempåvirkning	48
1.1. Markedsføring generelt	48
1.2. Ændrede forudsætninger	48
1.3. Historiefortælling og kulturel branding	49
1.4. Delkonklusion	53
2. UNICEF Danmark	54
2.1. Markedsføring generelt	54
2.2. Ændrede forudsætninger	54
2.3. Historiefortælling og kulturel branding	55
2.4. Delkonklusion	58

3. Dansk Flygtningehjælp	59
3.1. Markedsføring generelt	59
3.2. Ændrede forudsætninger	59
3.3. Historiefortælling og kulturel branding.....	61
3.4. Delkonklusion	64
Del F – Diskussion og konklusion	66
Del G - Litteraturliste	69
Del H - Bilag	

DEL A – Introduktion

1. Indledning og motivation

Udgangspunktet for udformningen af dette speciale er min interesse for den udvikling non-profit markedet i det 21. årh. har gennemgået. Non-profit markedet vokser og er blevet en vigtig sektor i bl.a. det danske samfund, hvor halvdelen af landets eksisterende organisationer er dannet siden 1975 og hver fjerde siden 1990 (Boje et al.: 2006, 11). Disse non-profit organisationer (NPO) har gennem de senere år haft stor politisk og mediemæssig bevågenhed (Boje et al.: 2006, 9), hvilket synes at have givet sektoren en høj grad legitimitet og at have skabt store forventninger til sektorens rolle i løsningen af samfundets opgaver og problemer (Boje et al.: 2006, 143).

Interessen for NPOerne og deres markedsføringsmetoder er bl.a. steget i takt med, at de danske NGOer (Non Governmental Organizations) fra år 2007 har skullet stille med 10 % egenfinansiering udover det beløb, de får fra staten ((www.folketinget.dk), (www.retsinformation.dk)). En stor del af de danske NPOer har af denne årsag set sig nødsaget til at foretage en nytænkning og tænke salg og markedsføring på samme måde, som man gør på profit-markedet. Fælles for profit- og non-profit markedet er nemlig, til trods for deres forskellige målsætninger, deres intention om at skabe indkomst. Udviklingen i det danske samfund, herunder bl.a. kravet om egenfinansiering, har åbnet øjnene hos de danske NPOer for nødvendigheden af at ty til anderledes midler end hidtil for at øge deres indkomst. Holdningsændringen skyldes bl.a., at de forskellige danske NPOer i stigende grad er blevet konkurrenter.

NPOerne konkurrerer om at få del i den samme sum penge, nemlig de penge forbrugeren vil eller kan afse til velgørende formål. Forbrugeren administrerer denne sum og fordeler sine bidrag mellem de organisationer, der har overbevist ham/hende om, at det er netop dem, som skal støttes frem for andre. Det er en situation, der på afgørende vis spiller ind i forhold til NPOernes markedsføring (Griffiths: 2005, 122). Nutidens ændrede markedssituation og forbrugeradfærd skal derfor tages i betragtning. Den bevidste forbruger, som er karakteristisk for et postmoderne samfund (Firat et al.: 1997, 183), efterspørger værdier og oplevelser. Derfor har et marked udviklet sig, hvor efterspørgsel matches med udbud (Pine II et al.: 1998, 97). Dette er blevet en del af

omdrejningspunktet for NPOernes virke. Det handler derfor for de danske NPOer om at differentiere og positionere sig ved at skabe og fremføre et stærkt og solidt brand, som udtrykker organisationens mission og vision dvs. dens historie, på en måde så forbrugeren ønsker at tage den til sig.

På trods af markedsudviklingen og på trods af de senere års politiske og mediemæssige bevågenhed omkring non-profit sektoren (Boje et al.: 2006, 9) foreligger der ikke idag megen dokumentation og viden om sektorens omfang, karakter og betydning i det danske samfund (Boje et al.: 2006, 15). Det er bl.a. denne mangelfulde dokumentation, som har vakt min interesse for at undersøge NPOers markedsføringsmetoder. Undersøgelsens formål er derfor med udgangspunkt i Danmark idag at finde frem til, om og i givet fald hvordan NPOer benytter sig af eksisterende brandingteori i deres markedsføring. Mit overordnede interessefelt er kulturel branding, og via tre konkrete eksempler vil jeg belyse, om og i givet fald hvordan tre NPOer benytter sig af historiefortælling, når de brander deres organisation.

Nedenfor følger en gennemgang af eksisterende datakilder i form af litteratur og artikler hovedsageligt fra udenlandske tidsskrifter omkring non-profit markedsføring. Forskningsoversigten skal afdække, om der er grundlag for at gå videre med undersøgelsens problemstilling.

2. Forskningsoversigt

Kotler og Levy skrev i en artikel i 1969, at de så et potentiale for markedsføring som et redskab på et mindre kendt men stadigt voksende marked – nemlig ikke-forretningsmarkedet, bedre kendt som non-profit markedet (Kotler et al.: 1969, 10).

Med udgangspunkt i Kotler og Levys antagelse vil jeg foretage en gennemgang af litteraturen omkring non-profit markedsføring frem til i dag.

Flere teoretikere har siden Kotler og Levys artikel erkendt, at markedssituationen i den 3. sektor har ændret sig. Der er nemlig opstået en konkurrencesituation blandt NPOer, som har ført til en professionalisering af disse ((Saxton: 2004, 188), (Tuckman: 1998, 175), (Tapp et al.: 1999, 39-40), (Andreasen et al.: 2005, 47)). Ifølge flere teoretikere er

erkendelsen af konkurrencesituationen og dermed behovet for at kunne positionere sig og differentiere sig (Barman: 2002, 1191) opstået sideløbende med den samfundsmæssige og økonomiske udvikling, bl.a. den faldende økonomiske statsstøtte til NPOer ((Csaba: 2005, 133), (Tapp et al.: 1999, 39-40)). NPOernes relativt nye situation har ifølge Andreasen ført til et stigende behov for at kunne skille sig ud fra mængden og har dermed ført til en mere udbredt anvendelse af kommercielle formidlingsmetoder i sektoren ((Andreasen et al.: 2005, 47), (Stride et al.: 2007, 107)).

Markedsføringskonceptet har vist sig at kunne fungere inden for non-profit sektoren ((Shapiro: 1973, 132), (Kotler et al.: 1969, 10), (Kotler et al.: 1971, 3)). At markedsføringskonceptet og dets redskaber har et stærkt potentiale i den 3. sektor er der ikke megen uenighed omkring. Flere teoretikere mener, at markedsføring af NPOer er en nødvendighed for disses overlevelse, og at deres valg ikke går på, hvorvidt der er behov for markedsføring, men alene på hvorvidt det gøres godt eller dårligt ((Kotler et al.: 1969, 15), (Kotler et al. 1971, 5), (Csaba: 2005, 129), (Stride et al.: 2007, 109)). Ifølge Shapiro er det bl.a. derfor nødvendigt for NPOerne at få en bedre forståelse for markedsføringskonceptet og dets redskaber (Shapiro: 1973, 132).

Ifølge flere teoretikere har den øgede konkurrencesituation i den 3. sektor ført NPOerne ind på et for dem hidtil ukendt og derfor også usikkert marked ((Tuckman: 1998, 177), (Andreasen et al.: 2005, 49)). Saxton mener, at NPOernes største udfordring i forbindelse med deres indtog på dette nye marked består i at få samfundet til at forstå, hvordan og hvorfor en moderne NPO må benytte sig af professionelle markedsføringsmetoder (Saxton: 2004, 188). Ifølge Saxton skal NPOerne lære at markedsføre sig uden at blive ”taget” i det (Saxton: 2004, 189). Saxton mener nemlig, at det er NPOernes manglende professionalisering og effektivitet, som er årsag til debatten i medierne (Saxton: 2004, 188). Det er bl.a. derfor, at Goodstein, Wilson og Andreasen mener, at NPOerne står overfor en udfordring, når de skal lære at udvikle den viden og det kendskab til markedsføringskonceptet og dets redskaber, som er nødvendig for at få succes (Andreasen et al.: 2005, 49). Udfordringen ligger ifølge Kotler og Murray i evnen til at udvælge og håndtere de rette redskaber med henblik på at tydeliggøre NPOernes mission over for samfundet, for i sidste ende at skabe accept af NPOer som

professionelle organisationer (Kotler et al.: 1975, 468). Der er altså gode grunde til, at størstedelen af NPOerne er ivrige efter at lære, hvordan de kan fænge deres målgrupper (Andreasen et al.: 2005, 46). Grundlæggende mener Andreasen, at det for NPOer gælder om i tide at udforske markedsføringskonceptet og dets redskabers innovative potentiale. Ifølge Andreasen står NPOerne over for mange udfordringer men også over for mange muligheder, eftersom de endnu ikke har nogen større markedsføringshistorie med i bagagen. (Andreasen: 1982, 110)

Ifølge litteraturen omkring non-profit branding er branding et af de redskaber, NPOer har grebet til i den nye konkurrencesituation (Stride et al.: 2007, 117). Ifølge Brown er der en stadig stigende tendens blandt NPOer til at opbygge stærke brands. NPOerne har ifølge Brown forstået, at forvaltningen af brands er afgørende for, at deres mission får succes. (Brown, 2007, 11) Dog er der ifølge en undersøgelse foretaget af Andreasen et al. stadig en mindre gruppe, som ikke mener, at markedsføringskonceptet og dets redskaber passer ind i NPOernes verden (Andreasen et al.: 2005, 56). Grounds mener, at NPOer til trods for brandets indtog i den 3. sektor altid har kommunikeret klart og tydeligt, hvad de gør, og hvad de står for. Problematikeringen af og en vis afstandtagen fra branding er opstået, efter at kommunikationsformen har fået tildelt navnet branding indenfor erhvervslivet. Denne kommercielle brug af ordet branding har ifølge Grounds gjort det svært for nogle NPOer at forholde sig positivt til branding som redskab. (Grounds: 2005, 65)

På trods af nogle NPOers afstandtagen fra branding påviser undersøgelser foretaget af Hankinson i det 21. årh., at samfundet i stigende grad opfatter NPOer som brands på lige fod med andre, uanset i hvilken grad (Grounds: 2005, 65) NPOerne selv accepterer branding i teori og i praksis (Hankinson: 2001, 231).

Csaba mener som andre teoretikere, at markedsføring via branding i dag er et vigtigt og bør være et højt prioriteret aktiv for alle virksomheder eller organisationer med forbindelser til forbrugere og omverdenen – altså også for NPOer ((Csaba: 2005, 129), (Tapp et al.: 1999, 49)). Flere teoretikere finder det essentielt for en NPO at have et stærkt brand (Laidler-Kylander et al.: 2007, 274), bl.a. fordi en NPO via sit brand kan afspejle sin mission, skabe tillid og sidst men ikke mindst nå ud til et bredt publikum

((Csaba: 2005, 133), (Laidler-Kylander et al.: 2007, 260), (Stride et al.: 2007, 109)). Ifølge Olins er branding et ideelt redskab for NPOer (Olins: 2003, 21), fordi er brand kan sammensættes, tilpasses og forstærkes efter behov (Olins: 2003, 20). Griffiths mener på linie med Olins og Csaba, at branding i sidste ende handler om at ændre folks opfattelser (Griffiths: 2005, 130) for at få dem til at vælge ét brand fremfor et andet (Tapp et al.: 1999, 46). En undersøgelse foretaget af Stride og Lee understøtter også brandingens fordele som markedsføringsredskab for NPOer (Stride et al.: 2007, 114). Vi kender dog stadig meget lidt til NPOernes måde at værdisætte, opbygge og håndtere deres brand på (Laidler-Kylander et al.: 2007, 254).

Griffiths mener, at på trods af brandingredskabets succes blandt NPOer er der tre elementer, som kan gøre det svært for NPOer at benytte sig af moderne brandingteknikker. Det første element er det økonomiske, som spiller en væsentlig rolle, det andet element er holdningen til NPOernes eksistensberettigelse, og det tredje er NPOernes overbevisning om vigtigheden af at værne om deres integritet, formål og resultater (Griffiths: 2005, 122). Griffiths mener dog, at NPOer må se bort fra denne interessekonflikt, tænke bredere og stable et brand på benene (Griffiths: 2005, 130). Ifølge Griffiths skal NPOer lære at se sig selv som et brand på samme måde som kommercielle foretagender (Griffiths: 2005, 122), hvilket i sig selv er en udfordring. Som supplement til Griffiths tankegang kan det nævnes, at Stride og Lee ser det som en nødvendighed, at NPOer udfordrer sig selv yderligere og tager flere af brandingens redskaber til sig for på den måde at blive helt igennem effektive (Stride et al.: 2007, 109).

Værdier og troværdighed er to elementer, som er karakteristiske for non-profit sektoren (Sargeant et al.: 2004, 614). Værdier anses nemlig at legitimere NPOernes virke (Stride et al.: 2007, 119). Ikke desto mindre mener Stride og Lee, at der kun er få beviser på, hvis der overhovedet er nogle, at NPOer udnytter disse værdier til fulde, når de opbygger deres brand (Stride et al.: 2007, 111). Til trods for værdiernes relevans for NPOernes markedsføring er der mangel på forskning og dermed mangel på litteratur omkring værdiernes rolle i den kulturelle branding (Stride et al.: 2007, 110).

Mason mener, at NPOerne hidtil har været gode til at udtrykke deres værdier, det er dog ikke længere tilfældet. Ifølge Mason er det at kunne udtrykke sin organisations værdier eksempelvis gennem historiefortælling imidlertid afgørende for en NPOs succes. (Mason: 2005, 23-26)

Det særlige ved branding af en NPO er vanskeligheden ved at skulle sælge et følsomt ”produkt” som f.eks. velgørenhed, og i forbindelse med markedsføring af organisationernes værdier kan der opstå etiske dilemmaer.

2.1. Opsummering

En gennemgang af litteraturen omkring non-profit markedsføring viser, at markederne løbende ændrer sig, og ændringer er den eneste udvikling man kan forudse over tid (Kotler: 2000). Litteraturen omkring non-profit markedsføring viser, at markedsføringen har gjort sit indtog på non-profit markedet, men at der er et mangelfuldt kendskab til anvendelsen af branding som markedsføringsredskab og til dets potentiale i denne sektor ((Andreasen et al.: 2005, 49), (Laidler-Kylander et al.: 2007, 254)). Det skal tilføjes, at litteraturen omkring non-profit markedsføring især forholder sig til den angelsaksiske verden.

Kendskab til markedsføringskonceptet og alle dets redskaber er ifølge flere teoretikere ét af de vigtigste midler til at opnå konkurrencemæssige fordele ((Andreasen et al.: 2005, 50), (Stride et al.: 2007, 108)). Indsigt i fænomenet kulturel branding kan hjælpe NPOer til at kommunikere deres identitet for at kunne udnytte den optimalt i udformningen af deres brand. På baggrund af den mangelfulde litteratur om kulturel branding af danske NPOer, herunder deres historiefortælling, finder jeg det relevant i forbindelse med NPOers virke i Danmark at undersøge, om og hvordan de benytter sig af kulturel branding, og jeg vil ligeledes undersøge anvendelsen af historiefortælling som redskab i formidlingen af deres værdier gennem deres brand.

2.2. Problemformulering

- Med udgangspunkt i eksisterende brandingteori vil jeg analysere og diskutere, om og i givet fald hvordan NPOer som Mellemfolkeligt Samvirke, UNICEF Danmark og Dansk Flygtningehjælp i dagens Danmark benytter sig af kulturel branding og historiefortælling i deres markedsføring.

Den teori, som min undersøgelse støtter sig på, omhandler branding af en organisation generelt og kun i et vist omfang markedsføring af en NPO og refererer desuden overvejende til den angelsaksiske verden. For at operationalisere teorierne i min undersøgelse af hvorvidt og hvordan danske NPOer markedsfører sig ved hjælp af kulturel branding, vil jeg anvende cases med konkrete eksempler, indsamlet gennem interview fra henholdsvis Mellemfolkeligt Samvirke (MS), UNICEF Danmark (UNICEF) og Dansk Flygtningehjælp (Flygtningehjælpen). De nævnte NPOer, som er de NPOer, som har reageret positivt på mine henvendelser, udgør min primære empiri og vil være genstand for min analyse med henblik på at finde svar på de spørgsmål, min problemformulering rejser.

3. Begrebsafklaring

Sprogbrugen har en afgørende betydning for, at der løber en rød tråd gennem en tekst, og jeg vil derfor gøre rede for mine overvejelser bag den valgte sprogbrug i specialet. For at hjælpe læseren til en forståelse af de nøgleord, som har særlig betydning for undersøgelsen og dens udfald, vil jeg identificere nogle centrale begreber (Rienecker et al.: 2006, 268), idet der i specialet bliver brugt begreber med mere end én betydning.

3.1. Ordenes dækning

Ordene *produkt* og *forbrug* anvendes naturnødvendigt gennem hele undersøgelsen. For at tydeliggøre brugen af ordet *produkt* har jeg valgt at skelne mellem to begrebsindhold, nemlig produkt og ”produkt”. Produkt i sin reneste form dækker kommercielle serviceydelser og håndgribelige materielle forbrugsvarer, hvor ”produkt” dækker over uhåndgribelige forbrugsgoder som f.eks. historier. Anvendelsen af ordet *forbrug* dækker i denne sammenhæng ikke kun et kommercielt forbrug af fysiske, håndgribelige forbrugsvarer men et forbrug af mere uhåndgribelige ”produkter”.

For at sikre mig at ordvalget forstås efter hensigten, vil jeg slå fast, at ordet *virksomhed* dækker over foretagender på profitmarkedet, hvor *organisation* dækker over foretagender på non-profit markedet.

Når jeg bruger ordet *forbruger* dækker det bredt og kan betyde en bidragsyder. Forbrugeren får ikke nødvendigvis et materielt gode som modydelse for at erlægge en betaling, men han/hun kan vælge at give et økonomisk bidrag til en NPO af grunde, som kan være selviske og/eller uselviske. Forbrugeren tager produktet til sig for at tilføre sin identitet en merværdi og får i så fald som modydelse en følelse af tilfredshed.

3.2. Synonymer

I de anvendte teorier, som danner forståelsesrammen for undersøgelsen, benyttes begreber, som kan bruges synonymt på tværs af teorierne.

Termerne *historie*, *myte* og *oplevelser* dækker således hovedsageligt samme indhold, nemlig det kulturelle udtryk eller værdisæt som NPOerne brander, og som forbrugeren kan tage til sig. Jeg benytter hovedsageligt termen *historie*. De tre termer optræder dog også i deres oprindelige betydning, hvilket vil fremgå af konteksten.

Den bevidste forbruger og *den postmoderne forbruger* benyttes synonymt og betegner forbrugeren anno 2008, som ofte efterspørger et forbrug, som giver en (mer)værdi udover det materielle eller som efterspørger et ”produkt”. *Produkt* og *forbrugsvare* bruges også synonymt.

Ordet *mening*, som især bruges i teorien om meningsoverførsel i den kulturelle branding, benyttes ofte synonymt med ordet *betydning*.

Branding benyttes i nogle tilfælde synonymt med *formidling*.

3.3. Engelske termer

Teorien består hovedsageligt af angelsaksiske teoretikers tanker og idéer. Jeg har, så vidt det har været muligt, oversat de engelske udtryk. Det har dog undertiden været nødvendigt at bevare visse engelske udtryk for at være tro mod teorien. Disse engelske termer står med neden for nævnte undtagelser i kursiv.

De engelske termer *brand*, *branding*, *corporate brand*, *corporate branding* og *product branding* bevares alle i deres originale form, og optræder ikke i kursiv, da de anvendes og tolkes på samme måde i den danske litteratur og generelt i det danske samfund.

4. Struktur og afgrænsning

I dette afsnit gennemgås den overordnede struktur i min undersøgelse. Specialet er bygget op omkring teoretisk viden og indsamlede empiriske data for derigennem at få et dybere indblik i afgrænsede områder, som skal knytte dokumentationen sammen med analysen og dermed i konklusionen danne grundlaget for det endelige udfald af undersøgelsen.

I *Del B - Teori* vil jeg gennemgå de relevante teorier. Jeg vil bl.a. anvende Firat og Schultz' teori om postmodernismen, Pine og Gilmores teori om oplevelsesøkonomien, Rosholm og Højbergs samt Czarniawskas og Fog, Budtz og Baris' teori om historiefortælling. Desuden anvendes Schultz' teori om corporate branding samt Holts og McCrackens kulturelle brandingteorier. Teorierne danner udgangspunkt for analysen og diskussionen af de indsamlede empiriske data. Hvor jeg finder det nødvendigt for forståelsen af undersøgelsen, suppleres den teoretiske viden yderligere. Bl.a. refereres der til Olins brandingteori, som giver en relevant baggrundsviden om branding generelt. Gennemgående begrænser den anvendte teori sig til anerkendte angelsaksiske teoretikers produktion, fordi litteraturen omkring non-profit markedsføring især forholder sig til den angelsaksiske verden (se Del A – 2.1.). Teorierne anvendes som en autonom autoritet og vil blive inddraget i analysen mhp. en besvarelse af min problemstilling.

Den kulturelle branding er i høj grad bundet op på samspillet mellem organisationen og den postmoderne forbruger og hans/hendes efterspørgsel efter muligheder for selvscenesættelse og oplevelser gennem forbrug. Dette centrale forbrugerperspektiv er den røde tråd i analysen. Imidlertid er det nødvendigt bl.a. af pladsmæssige grunde at gøre det klart, at spørgsmålet, om forbrugerne reagerer efter hensigten på diverse udbud, falder uden for rammerne af dette speciale. Det er heller ikke et aspekt, som er direkte forbundet med de spørgsmål, jeg vil finde svar på gennem min undersøgelse.

I *Del C – Empiri* beskriver og diskuterer jeg den indsamlede empiri. Jeg diskuterer valget af sekundære data samt valget af tre kvalitative interview som mine primære data. En gennemgang af de indsamlede empiriske data og en diskussion deraf afklarer, hvorfor netop denne empiri er valgt mhp. at nå frem til et gyldigt udfald af undersøgelsen. De empiriske data er afgrænset i tid til det 21. årh. med det formål at gennemføre en relevant og aktuel undersøgelse, som skal give indblik i de tre danske NPOers markedsføringsmetoder. Organisationerne er valgt ud fra det forhold, at de har vist interesse for undersøgelsens problemstilling. Flere organisationer er blevet spurgt men har af forskellige årsager valgt ikke at være en del af undersøgelsen. Mit valg går derfor ikke på organisationernes mission og vision men på, at de alle er danske NPOer, som søger at generere profit i den gode sags tjeneste.

De primære data beror på enkeltinterview, kapitlet går i dybden med interviewmetoden. Interviewmetodens praktiske aspekter gennemgås, herunder hvilken form for interview jeg har valgt at foretage, hvor disse er foretaget, hvordan de er planlagt, og hvordan interviewguiden er udarbejdet.

I *Del D – Analysemetode* gennemgås interviewanalysen og den overordnede metode, der er anvendt i undersøgelsen. Kapitlet indledes med en kort beskrivelse af transkriberingsmetoden for de indsamlede interview sammen med en beskrivelse af, hvordan jeg har kategoriseret og kondenseret mine interview. Kapitlet forklarer, hvordan den sekundære empiri indgår i undersøgelsen, hvordan den stilles op over for de tre informanternes udsagn og analyseres med udgangspunkt i teorien. Således vil analysemetoden belyse, hvordan teori og empiri benyttes til at besvare problemstillingen.

I *Del E* når jeg frem til *analysen*, som i sidste ende skal munde ud i min besvarelse af specialets problemstilling. Jeg vil tage udgangspunkt i de bearbejdede primære empiriske data, stille dem op imod den sekundære empiri og gøre rede for henholdsvis MS, UNICEF og Flygtningehjælpens markedsføringsindsats i Danmark. Analysen af deres markedsføring vil tage udgangspunkt i teorien og skal føre frem til delkonklusioner, som sammenfattes i konklusionen.

I *Del F – Konklusion* vil jeg endeligt besvare problemstillingen. Med udgangspunkt i min oprindelige interesse for specialets emne og med baggrund i det indsamlede og analyserede materiale vil jeg slutteligt nå frem til min konklusion, som opsummerer undersøgelsens resultater.

DEL B – Teori

Forbrugsmønstrene har i de seneste årtier ændret sig ganske væsentligt. Nutidens forbruger efterspørger i højere grad oplevelser fremfor materielle goder, hvilket ifølge Pine og Gilmore er det næste trin på det, man kalder den økonomiske værdistige (Pine II et al.: 1998, 97). Det burde derfor være oplagt for NPOer, som jo netop ikke tilbyder materielle goder, at benytte sig af kulturel branding herunder historiefortælling i deres markedsføring. Kendskabet til kulturel branding spiller en vigtig rolle for udformningen af et brands endelige historie, den historie som skal være med til at formidle organisationens kerneværdier (McCracken: 1988, 71-93).

Besvarelsen af min problemformulering tager udgangspunkt i eksisterende brandingteori. Jeg har derfor valgt i mit teoriafsnit først at gøre rede for, hvordan det postmoderne samfund med fokus på livsstil og forbrug danner baggrund for, at branding i dag må ses som et nyttigt værktøj i kampen om forbrugerens gunst. Efter mit afsnit om de forskellige aspekter af branding vil jeg også komme nærmere ind på historiefortælling som et vigtigt redskab i markedsføringen. Jeg vil desuden gøre rede for Holts teori om principperne for kulturel branding og McCrackens teori om den kulturelle brandings meningsoverførsel, altså om hvordan der skabes et emotionelt link mellem forbruger og ”produkt”, og hvordan forbrugerne bruger brandets mening eller historie til at fortælle noget om deres identitet.

Derimod har jeg bevidst valgt ikke at komme nærmere ind på den ”mærkebaserede aktivisme” (Klein: 2000, 360), som er opstået i globaliseringens kølvand. Denne kritiske forbrugerbevægelse er bl.a. i høj grad rettet mod udnyttelse af billig arbejdskraft i 3. verdenslande, og jeg har vurderet, at dette fænomen ikke hører hjemme i et speciale, som fokuserer på tre humanitære organisationer, som sætter hjælpearbejdet i 3. verdenslande i centrum for deres arbejde og dermed for deres branding.

1. Samfundsudviklingen

Med henblik på en bedre forståelse af hvilke tanker NPOer i det 21. årh. skal gøre sig i forhold til deres markedsføring, vil jeg kort beskrive kulturfænomenet postmodernisme, dvs. de samfundsændringer vi påvirkes af i dag. Desuden vil jeg tegne et billede af forbrugerens rolle i dag i forhold til organisationers markedsføring. En bedre forståelse

af samfundsændringernes betydning og forbrugerens rolle og adfærd skal være med til at klarlægge, hvad det er for markedsføringsredskaber, som bedst kan bidrage til at skabe et succesfuldt brand.

1.1. Postmodernisme

Markedssituationen og forbrugerkulturen har fra midten af det 20 årh. og ind i det 21. årh. været underlagt væsentlige ændringer, og fænomenet postmodernisme, som opstod i slutningen af 1960'erne, spiller her en essentiel rolle (Firat et al.: 1997, 183), idet postmodernismen har været med til at forme samfundet i det 21. årh.. Fænomenet er karakteriseret af bestemte værdier, symboler og trends, altså af en livsstil hvor nogle af de mest typiske elementer er kunst, musik, litteratur og forbrug (Firat et al.: 1997, 183-207). Forbrug spiller en væsentlig rolle i nutidens markedsføring, eftersom målet er at nå ud til den individuelle forbruger, idet der drages fordel af fragmentering altså en yderligere opdeling af de enkelte segmenter (Firat et al.: 1997, 190). Valgfrihed er kodeordet, og det er individets forbrug og livsstil, der er i fokus.

Postmodernismen har været med til at udvikle nutidens marked, hvor iscenesættelse af oplevelser er virksomhedernes næste udfordring (Pine II et al.: 1998, 98). Oplevelser skal ikke blot forstås som underholdning, men det handler om at inddrage og aktivere forbrugerne, således at der skabes nogle personlige og mindeværdige relationer. Stadigt flere virksomheder reagerer på forbrugernes efterspørgsel efter oplevelser og matcher denne efterspørgsel med et udbud (Pine II et al.: 1998, 97).

1.2. Forbrugerkulturen

Forbrugeren er i det 21. årh. blevet individualist (Jacobsen: 2003, 25) og benytter sig af markedets tilbud til at styrke sin selvopfattelse og til at foretage sin egen subjektive fortolkning af virkeligheden ((De Mooij: 2004, 103), (Holt: 2002, 82+83), (Jacobsen: 2003, 27)). Den postmoderne forbruger efterspørger som nævnt værdier og oplevelser, der åbner mulighed for at tage personlig stilling. Således er det ikke længere virksomheden men forbrugeren, der agerer som kulturel autoritet (Holt: 2002, 81), og derfor anses for at være en af vor tids vigtige aktører med stor indflydelse. Fokus på forbrugsmarkedet er altså ændret, og organisationerne i det 21. årh. matcher

efterspørgslen med udbud, hvor forbrugernes efterspørgsel før i tiden måtte tilpasse sig udbudet.

På baggrund af den viden, som eksisterer omkring samfund og forbrugere, skal virksomheder og organisationer satse på *"business as unusual"* i nutidens oplevelsesøkonomi (Firat et al.: 1997, 183). Forbrug styres i dag af den individuelle forbruger, som har stor indflydelse på virksomheder og organisationer og på markedsudviklingen generelt. At udtrykke sig emotionelt og symbolsk er afgørende for succes (Schultz et al.: 2000, 1).

Det postmoderne marked trives med aktivt deltagende individualistiske forbrugere, hvorimod en passiv forbrugerkultur ville få markedet til at bryde sammen (Holt: 2002, 88). Holt går endda et skridt videre, idet han hævder, at selv de forskellige mere eller mindre organiserede forsøg på at gå imod den generelle forbrugsstrøm er en vigtig forudsætning for at markedet løbende udvikler sig, og de danner ligefrem grobund for nye idéer til udformning af nye former for branding (Holt: 2002, 88+89).

2. Branding

"Branding is increasingly employed by not-for-profit organizations and charities which compete in the emotional territory of people's hearts and minds with commercial brands for the money in consumers' pockets." (Olins: 2003 (II), 3)

Olins' konstatering af brandingteknikkernes invasion på non-profit markedet giver med henblik på min problemformulering anledning til en gennemgang af den generelle brandingteori med fokus på ekstern branding, som projicerer organisationers identitet udadtil og skaber et organisatorisk image (Rosholm et al.: 2004, 29).

2.1. Hvad er et brand?

For at forstå brandingteoriens muligheder er det nødvendigt først og fremmest at definere, hvordan et brand eller et mærke historisk set har været karakteriseret, og herefter hvordan et brand defineres i dag. Olins giver et bud på:

"Engang repræsenterede mærker enkle husholdningsartikler – sæbe, te, vaskemiddel, skosvarte, kedelige dagligvarer, som blev brugt op, hvorefter der blev købt nye. Mærket var symbol på

konsekvens. I tider med vareforfalskning, dårlige produkter og vidt forskellige priser stod mærket for en ensartet kvalitet, mængde og pris. Mærkets image afspejlede produktet og holdt det i live.”
(Olins: 2003, 20)

Brandets eller mærkets hovedfunktion var at fungere praktisk og funktionelt. Produkter var omdrejningspunktet for virksomheders virke, samtidig med at virksomhederne hovedsageligt udtrykte sig gennem deres brands.

I tidens løb er definitionen af brands blevet en anden, og de defineres i dag bl.a. som følger:

”...mærkerne har oplevet fremgang. I dag tager vi stort set et produkts grundlæggende karakteristika for givet, og selvom mærker stadig drejer sig om image, drejer de sig ikke længere kun om deres eget image, men også om vores.” (Olins: 2003, 20)

og

”Når et mærke består af de rigtige ingredienser, får det os, de personer som køber det, til at føle, at det føjer noget til vores opfattelse af os selv.” (Olins: 2003, 22)

Olins beskriver her, hvordan brands i dag repræsenterer identitet ((Holt: 2004, 3-6), (Olins: 2003, 29)). Han hævder, at brands ikke længere kun associeres med forbrugsvarer og serviceydelser men også i stigende grad sættes i forbindelse med de (mer)værdier, som en forbruger kan tage til sig via et produkt for herigennem at definere sig selv (Olins: 2003 (II), 3). Også McCracken lægger stor vægt på produkters betydning som bærere af kulturel mening (McCracken: 1988, 71). Følgende model tydeliggør de elementer, som har ændret fokus i et brand.

The new world of brands:

Old	New
<ul style="list-style-type: none">• The product• Physical• Narrow• Purchase• The incidental customer• Reality• Isolation	<ul style="list-style-type: none">• The product and much more• Psychological• Broad• Experience• The controlling consumer• Reality and illusion• Interaction

(Kilde: Crainer: 1995, 19)

Holt har en ganske god beskrivelse af, hvordan et brand er nøje forbundet med forbrugernes oplevelser med en given virksomheds produkter. Et brand kan ikke skabes fra den ene dag til den anden, et brand bliver dannet eller udvikler sig over tid på basis af de historier, der opstår omkring et eller flere produkter og efterhånden etableres som generelt accepterede. (Holt: 2004, 3)

Olins definition bygger på tre elementer, som han mener er årsag til, at brands har succes i dag. Først og fremmest er et brand det redskab, som kan differentiere konkurrenter, der ellers ikke er til at skelne fra hinanden. For det andet skaber brands konsekvens og sikrer, at det, vi købte i går, er det samme, som vi køber i dag. Olins mener, at den afgørende faktor, som gør brands magtfulde, er empati. (Olins: 2000, 61) Brands hjælper forbrugeren til at definere, hvem han/hun er. God eller dårlig branding afhænger derfor af forbrugerenes adfærd og loyalitet over for et brand (Ellwood: 2001, 16). Forbrugeren afgør således et brands fremtid (Olins: 2003, 15).

Et brand er sjældent kun en fysisk vare, men det er derimod et emotionelt og etisk aftryk i forbrugerenes bevidsthed (Jacobsen: 2003, 9). Det er derfor vigtigt at forstå, hvordan et brands potentiale kan formidles optimalt (Olins: 2003, 17).

2.2. Hvad er branding?

Branding kan defineres på følgende måde:

"Product/service + Aura = Brand communication" (Ellwood: 2001, 11)

Ifølge denne definition er branding et formidlingsredskab for et produkt eller en serviceydelse med den aura/de værdier eller de historier/oplevelser, som samlet udgør produktet og differentierer det (Ellwood: 2001, 11). Den rette aura spiller en afgørende rolle for et brands succes eller fiasko og for dets opbygning af troværdighed og loyalitet. Branding er et kompliceret og flerdimensionalt begreb, som løbende påvirkes af samfundsmæssige ændringer (Jacobsen: 2003, 18). Branding drejer sig overordnet for en virksomhed om at etablere og opretholde tillid til brandet (Olins: 2003, 187) internt såvel som eksternt (Schultz: 2005, 24).

2.3. Historiefortælling

Historiefortælling har en funktion som kommunikativt redskab og rummer forskellige muligheder, når det gælder at inddrage og aktivere forbrugeren. Som nævnt kan det 21. årh. karakteriseres som en oplevelsesøkonomi, hvor den næste udfordring for virksomhederne ligger i evnen til at skabe oplevelser ved f.eks. at inddrage og aktivere tidens forbrugere i historier (Pine II et al.: 1998, 98). Et brand tager ifølge Holt via sine historier fat på et givet forhold i samfundet, et givet spændingsfelt mellem idéer og individer (Holt: 2004, 12-15) og formidler dette til forbrugeren.

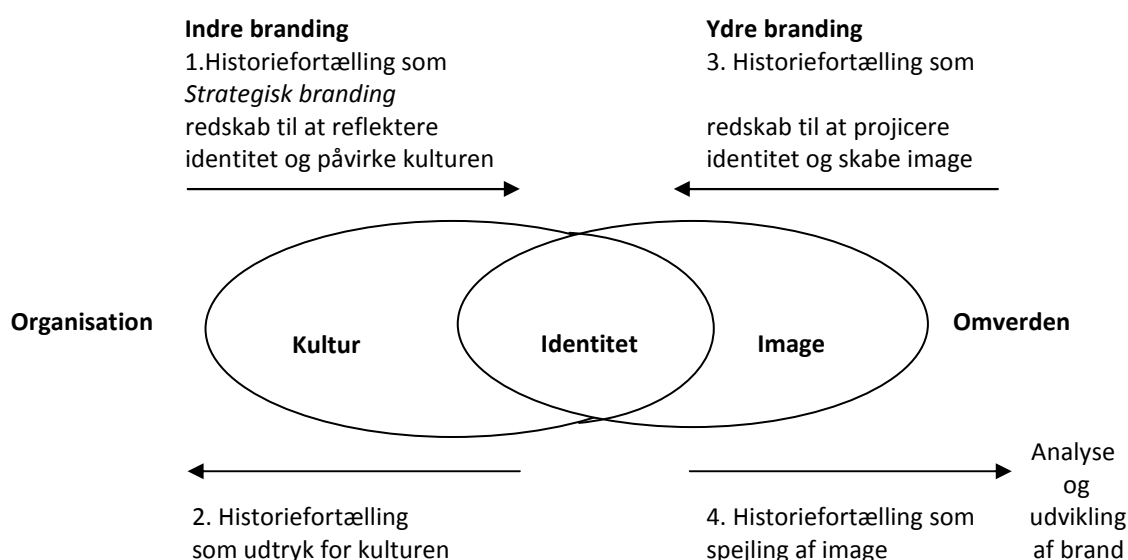
Der findes mange definitioner af, hvad en historie er. Men fire grundlæggende elementer er nødvendige, når formålet med historiefortælling er branding: budskab, konflikt, aktører og plot. Også Czarniawska understreger betydningen af plot (Czarniawska: 2004, 7). Konflikten sætter scenen for aktørerne, altså helte og skurke, handlingen eller plottet skal skabe interesse og troværdighed, og budskabet er hele begrundelsen for at fortælle historien. Disse fire elementer danner skelettet i den gode historie. (Fog et al.: 2002, 31) Det er summen af disse elementer, der er afgørende for, om historien har gennemslagskraft, og ikke hvorvidt de enkelte elementer er sande eller falske (Czarniawska: 2004, 8).

Historiefortælling rummer en overbevisningskraft gennem et uformelt og billedligt sprog, og benyttes derfor som et formidlingsredskab der kan hjælpe organisationer til at profilere og positionere sig (Rosholm et al.: 2004, 27). Historier skaber billeder, som nemmere fæstner sig på modtagerens netinde og dermed også lettere huskes end f.eks.

tal og fakta. Samtidig fremfører et billede sit argument mere indirekte og kan således snige sig uden om en modtagers bevidste og rationelle stillingtagen (Rosholm et al.: 2004, 28). Historiefortælling er en vigtig kommunikativ og social ressource, som giver oplevelser og mening, uanset i hvilke sammenhænge de fortælles (Kjærbeck: 2004, 8). Det er nemlig gennem historier, at meningskonstruktioner omkring værdier kan blive mere konkrete, hvilket bl.a. er med til at gøre det nemmere for organisationer at differentiere sig i forhold til andre, der måtte operere ud fra samme grundlag.

Historier er ikke enkeltmandsværker men sociale konstruktioner, som opstår i kommunikation og samspil mellem flere parter (Kjærbeck: 2004, 9) – historier er med til at udtrykke en organisations identitet, hermed brand (Schultz et al.: 2000, 1).

Historiefortælling som redskab i brandingprocessen:



(Kilde: Rosholm et al.: 2004, 29)

Behovet for nye brandingredskaber som eksempelvis historiefortælling skyldes den stigende konkurrence på mættede markeder, hvor udbuddet efterhånden er større end efterspørgslen. En virksomheds brand har indtil for nylig ofte været udtrykt som et værdisæt, men fremstilles i dag ofte i historieform – man taler da om virksomhedens kernefortælling (Kjærbeck: 2004, 11). For at skabe sig et stærkt brand må virksomheder arbejde holistisk med historiefortælling som brandingredskab (Fog et al.: 2002, 54).

Historiefortællingen er midlet, som skal hjælpe brandet til at opfylde dets mål (Fog et al.: 2002, 24) og det har vist sig at stærke brands er karakteriseret gennem veldefinerede historier (Fanning: 2006, 16).

2.4. Corporate branding

Som nævnt har den traditionelle branding været forbundet med virksomheders aktiviteter på produktniveau. I dag har fokus for brandingbegrebet i høj grad flyttet sig fra det fysiske produkt til det abstrakte og emotionelle (Jacobsen: 2003, 19), og det ses i dag også som en hel virksomheds brand, kaldet corporate brand. Skiftet fra product branding til corporate branding skyldes også, at de værdier, som har været tilknyttet et produktbrand, ikke har været forankret dybt i virksomheden og derfor heller ikke har kunnet fastholde interessenternes tillid. Mange organisationer har derfor efterhånden vendt blikket indad for at skabe et mere troværdigt brand, som de derefter skal formidle til omverdenen. ((Csaba: 2005, 128), (Jacobsen: 2003, 101), (Schultz: 2005, 30))

“... to be authentic, corporations cannot simply act as ventriloquists but, rather, must reveal their corporate bodies, warts and all, to public scrutiny.” (Holt: 2002, 86)

Corporate branding gør det muligt for virksomheder og organisationer at udtrykke deres særskilte og unikke identitet over for forskellige interessenter herunder forbrugerne (Schultz: 2005, 32). Når interessenter involverer sig i og interesserer sig for udformningen af corporate brands, er det bl.a. fordi de forventer og ønsker at få bedre indblik i virksomheden bag produktet (Jacobsen: 2003, 109). Virksomhedernes interessenter spiller en vigtig rolle, da de er med til definere organisationens identitet og dens mission (Schultz: 2005, 24).

Udfordringen ved at skabe et corporate brand, der differentierer virksomheden, er således at skabe sammenhæng mellem den interne og den eksterne kommunikation, mellem identitet og omdømme, mellem viden og handling, og mellem afsender og modtager ((Rosholm et al.: 2004, 39), (Winther: 2007, 9)). Det gøres bl.a. ved at skabe en samlet fortælling om virksomheden, som gennemsyrrer alt, hvad virksomheden kommunikerer internt og eksternt. For at få den ønskede effekt er det afgørende, at

historiefortællingen forefindes i virksomhedens oprindelige vision og mission, og at den er en integreret del af virksomhedens strategi. ((Schultz: 2005, 37), (Madsen: 2007, 17)) Virksomheder skal lære at formidle deres særpræg gennem emotionelle værdier og ved at positionere sig i interessenternes bevidsthed og i det offentlige rum (Jacobsen: 2000, 109). Således bidrager brands i stigende grad til virksomhedens samlede værdigrundlag (Olins: 2000, 64), og bliver synonym med dens holdninger (Jacobsen: 2003, 98).

Ifølge Schultz ses corporate branding generelt som et kommercielt redskab, hvis mål det hovedsageligt er at optimere virksomhedens handlinger. Denne idé, mener hun, har givet anledning til den myte, der går ud på, at principperne for corporate branding ikke kan overføres til NPOer. Imidlertid omfatter konceptet corporate branding principielle idéer om identitet, formål og retning, som har relevans selv for ikke kommercielle organisationer. Således mener Schultz, at corporate branding i princippet kan overføres til lande og regioner ligesåvel som til NPOer. Det er en proces, som ifølge Schultz er godt i gang. (Schultz: 2005, 15)

Et godt image er af afgørende betydning for en NPOs indtægter, og indtægterne er altafgørende for, at organisationen kan gennemføre sin mission og føre sine visioner ud i livet. NPOers arbejdsgrundlag er derfor så afgjort forretning, hvilket indebærer, at de ligesom kommercielle organisationer må gøre sig bemærkede i det offentlige rum (Jacobsen: 2003, 150) gennem branding.

2.5. Branding og værdier

Som det fremgår af min gennemgang af brands, branding og corporate branding, spiller værdier en afgørende rolle i kampen om at opbygge troværdighed og loyalitet hos forbrugeren. Værdier er en væsentlig grund til at forbrugerne foretrækker ét brand fremfor et andet (De Mooij: 2004, 23).

Værdier som begreb lader sig vanskeligt definere. En organisationskultur er sammensat af værdier, menneskets livsstil bygger på værdier, og et brand har indbygget både instrumentelle og emotionelle værdier (Jacobsen: 2003, 27), som spiller en vigtig rolle i forbindelse med skabelsen af identitet. Virksomheder ser sig derfor nødsagede til at

tilføre værdier til hvert enkelt led i deres arbejde. (Crainer: 1995, 31) En definition af begrebet værdier er nødvendig for at forstå deres afgørende rolle i marketingmixet. Rokeach forsøger sig med en definition af begrebet som følger:

"A value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence." (Rokeach: 1973, 5)

Værdier udtrykker således på et abstrakt plan en præference for en given indstilling til livet (De Mooij: 2004, 23). Ifølge Fog er værdier blot ord eller begreber uden noget reelt indhold. Det er historier, der giver disse begreber mening ved at anbringe dem i en menneskelig sammenhæng. (Fog et al.: 2002, 67) Det er derfor de virksomheder, som bedst formår at fremføre og indfri deres brandløfte og værdisæt overfor den postmoderne forbruger gennem historier, som vil kunne forbedre deres konkurrencesituation (Olins: 2003, 15).

Afhængig af konkurrencesituationens udfordringer kan fremtidens branding blive præget af kulturel branding. Der er tale om et fænomen, som er ét af brandingteoriens nyere og mere fascinerende redskaber, og som gennem de seneste år har været gjort til genstand for væsentlige bidrag til undersøgelsen af branding. (Fanning: 2006, 300)

3. Kulturel branding

Siden 1970'erne har tre brandingmodeller domineret, den kognitive model eller *mind-share branding*, hvor man fokuserer på enkelte konkrete karakteristika ved produktet (tandpasta og vaskepulver), denne model blev i 1990'erne udvidet, så man ikke længere blot fokuserede på produktets fortrin men indbyggede en appel til forbrugernes følelser. *Emotional branding* skulle etablere et følelsesmæssigt ladet forhold til forbrugeren. Med internettet dukkede en ny form for branding op. *Viral branding* altså en branding, der spredte sig som en virus på nettet, også kaldet græsrodsbranding. Denne form for branding har sine rødder i store gruppers antipati mod reklamebranchens måde at markedsføre på og bygger på personlige anbefalinger eller trendspotteres iagttagelser. Holt opstiller med udgangspunkt i de tre nævnte modeller en ny model, nemlig den kulturelle brandingmodel. Den er baseret på en række strategiske principper, som kan udledes af de brands, der har formået at skabe myter og historier i særklasse, så man

ligefrem kan tale om brandikoner (Apple og Nike). Holt ser et brand som en historisk størrelse, hvis mening og værdi afhænger af, hvordan brandets historie tager fat på et givet forhold i samfundet, et givet spændingsfelt mellem idéer og individer. Det skal understreges, at Holt specifikt nævner NPOer som oplagte mål for kulturel branding. (Holt: 2004, 12-15)

3.1. Hvad er kulturel branding?

Kulturel branding finder især anvendelse inden for områder, hvor forbrugeren har en tendens til at benytte sig af produkter til selvscenesættelse, såkaldte livsstilsprodukter, men benyttes også til markedsføring af andre størrelser, som forbrugere er afhængige af for at kunne udtrykke deres identitet, typisk vil det være kulturelle industriprodukter som film og musik, og også f.eks. NPOer. Trods deres forskellige karakteristika er der ingen faste kriterier, der adskiller de produkter, som med held kan gøres til genstand for kulturel branding. Kulturel branding kan altså bruges på alle de produkter, som udbydes på markedet, og som forbrugeren benytter sig af for efter egen overbevisning at forbedre sit liv eller modellere sin selvforståelse. Størstedelen af alle produkter kan gøres til genstand for en kulturel strategi som en del af deres branding. (Holt: 2004, 5)

3.2. Principperne for kulturel branding

I traditionel branding er formålet med at reklamere at påvirke forbrugeren opfattelse af et bestemt brand. I den kulturelle branding er det kommunikation af meninger, oplevelser eller historier, som er omdrejningspunktet for kundeværdien, netop fordi forbrugeren køber produktet for at leve sig ind i de historier, som er forbundet dermed. Produktet bruges af forbrugerne som et middel til at opleve de historier, som brandet fortæller. F.eks. når en forbruger drikker en Coca Cola eller en Corona, indtager han/hun ikke blot en drikkevare men også de identitetshistorier, som er forankret i produktet. Ifølge Holt er en effektiv kulturel strategi med til at skabe et historiefyldt produkt, dvs. et produkt med særlige brandede træk, gennem hvilke forbrugerne kan opleve identitetshistorier. (Holt: 2004, 36)

Traditionel branding går almindeligvis ud fra, at brands består af et sæt abstrakte associationer, hvor kulturel branding bygger på den tanke, at et brands værdier opholder sig i brandets specifikke kulturelle udtryk, dvs. det særlige kulturelle indhold af

brandets historie og det særlige udtryk af indholdet i kommunikationen. (Holt: 2004, 36+37)

Den traditionelle branding insisterer på nødvendigheden af konsekvens over tid, hvor den kulturelle brandingsteori understreger muligheden for, undertiden endog nødvendigheden af, et skift i branding af brands, som har eksisteret over en længere periode, netop for at sikre at disse kan forblive ikoner. Et brandingskift er nødvendigt for at kunne generere en identitetsværdi, som i øvrigt realiseres ved at inddrage og bygge på tidens sociale forandringer og konflikter. (Holt: 2004, 37+38)

3.3. Hvad er et identitetsbrand?

Den kulturelle brandings brands, kaldet identitetsbrands, adskiller sig fra traditionelle brands, da de konkurrerer på historiemarkeder eller oplevelsesmarkeder (Pine II et al.: 1998, 97+98) og ikke på produktmarkeder, hvilket ofte kan være svært at forholde sig til, idet der ikke er nogle af det fysiske produkts konkrete karakteristika at relatere til. Identitetsbrands konkurrerer med andre kulturelle produkter som bl.a. film, bøger og musik om at skabe historier, der forholder sig til kulturelle forandringer. (Holt: 2004, 39) Identitetsbrands skaber myter, som gennem simple metaforer henvender sig til publikum og fortæller historier om stærke sociale og aktuelle spændinger, ofte af politisk karakter. (Holt: 2004, 126)

Når et identitetsbrand opnår status af et ikon i samfundet på baggrund af dets historier, opnår det to fordele nemlig at være en kulturel autoritet såvel som en politisk autoritet. At opnå autoritet er en fordel, fordi brands herigennem kan bevare et langvarigt og loyalt bånd til forbrugerne.

3.4. Den kulturelle brandings historiemarked

Evnen til at kunne pejle sig ind på det rette historiemarked er en afgørende faktor i den kulturelle branding, og det kan være en yderst vanskelig opgave, eftersom markedet ikke står stille men er i konstant bevægelse. Historiemarkedene bliver regelmæssigt bragt ud af balance af kulturelle konflikter, der bevæger sig gennem samfundet og rokker ved eksisterende historiers værdier, samtidig med at de fremskynder dannelsen af

nye. Succesfulde brands springer let og elegant over kulturelle konflikter ved at afkode de nye historiemarkeder, der så opstår, og søger herefter mod nye mål. (Holt: 2004, 39)

Historiemarkeder skal forstås som underforståede offentlige samtaler og synspunkter omkring samfundets fælles moral og værdier som udtrykt gennem f.eks. musik, film, bøger og ikke mindst brands (Holt: 2004, 59). Brands etablerer en forbindelse til historien, og fordi brands føjer historier til produkter, stiller de rituelle handlinger til rådighed for produktets indehaver (Holt: 2004, 60).

Historier er hverken underholdning eller oplysning men det primære medium for deltagelse i nationens kultur. Ligesom ethvert andet kulturelt produkt fremfører et brand historier via formidling. Forbrugeren lever så disse historier gennem rituelle handlinger eller forbrug. Det er sjældent, at historier udvikles helt fra bunden, der lånes ofte fra andre kulturelle produkters historier. (Holt: 2004, 60) Det er historien, som er omdrejningspunktet for strategien i kulturel branding (Holt: 2004, 63). Kort sagt mener Holt, at det er nødvendigt, at brands reagerer på samfundets kulturelle forandringer, hvis de skal opnå succes.

3.5. Den kulturelle brandings meningsoverførsel

Ud fra ovennævnte konstatering vil jeg med udgangspunkt i den amerikanske forbrugerforsker Grant McCrackens teori beskrive, hvordan en histories signalværdier udvikles og påvirkes af forskellige elementer på sin vandring, og hvordan disse har relevans for, hvilke meninger et brand bliver bærer af, og dermed også for, hvordan forbrugeren vil forholde sig til brandet. Teorien går ud på, at der eksisterer et helt specielt samspil mellem kultur og forbrug.

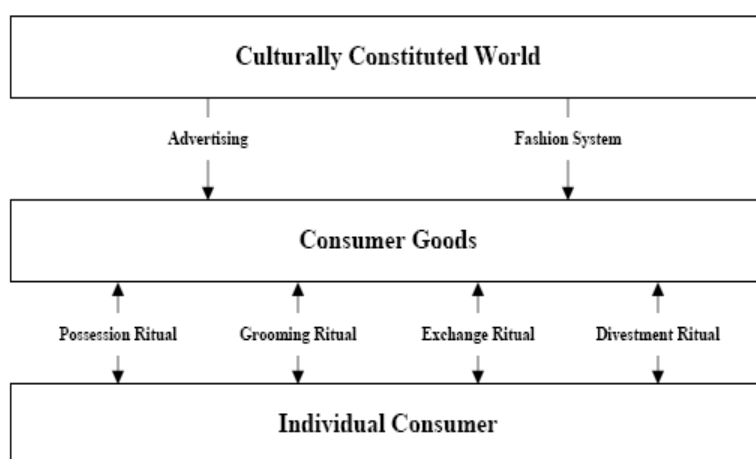
Selv om McCracken taler om forbrug og produkter i kommerciel forstand, mener jeg, at hans tanker med udbytte kan anvendes på NPOerne og deres ”produkter”.

McCracken betragter forbrug som et kulturelt fænomen, hvor produktet fungerer som bærer af en kulturel mening, der konstant er i bevægelse (McCracken: 1988, 10). Kultur dvs. de idéer og værdier, som vi konstruerer vores verden og vores selvopfattelse med, er ifølge McCracken kilden til historier og disses meninger, og forbrug rummer den proces, hvorigennem produkter og services bliver skabt, købt og brugt. Forbrug ses som

et kulturelt fænomen, som kan være med til at forme den enkelte forbrugers verden ved at udstyre den med meninger. McCracken mener, at produkter har en betydning, som rækker videre end deres funktionelle og kommercielle værdi, en betydning som består i produktets evne til at bære og kommunikere en kulturel mening, et budskab eller en historie (McCracken: 1988, 71), altså det ”ekstra” som forbrugeren får ud over det generiske.

McCracken hævder, at meningen findes tre steder og er i konstant bevægelse. Den kulturelle mening findes dels i den kulturelt konstituerede verden (herefter kaldet samfundet), dels i produktet og endelig hos den individuelle forbruger. Der er tale om to bevægelser, nemlig samfund-til-produkt og produkt-til-forbruger. Modellen visualiserer McCrackens idéer om meningsoverførsel (McCracken: 1988, 72).

Meningsoverførselsmodellen:



(Kilde: McCracken: 1986, 72)

3.5.1. Samfundet som meningens oprindelsessted

Ifølge McCracken opstår produktets mening og betydning normalt i samfundet. Det samfund eller den kultur, forbrugeren befinder sig i, er i dagligdagen præget af en række indtryk og oplevelser af den objektive verden, som kan opfattes med sanserne. Kultur er den ”linse”, hvorigennem den enkelte opfatter den objektive verden, og er samtidig et ”aftryk” af, hvordan individet gennem sine idéer og overbevisninger former den verden han/hun lever i. Sagt på en anden måde former kultur samfundet ved at forsyne det med

mening. Mening kan i den forstand opdeles i kulturelle kategorier og kulturelle principper. (McCracken: 1988, 73)

3.5.1.1. De kulturelle kategorier

Kulturelle kategorier er ifølge McCracken et grundlæggende system af meninger, som repræsenterer menneskets måde at opdele verden på. De kulturelle kategorier er med til at danne et billede af en verden, hvor der skelnes mellem forskellige opfattelser af bl.a. tid og rum, og hvor man opererer med kategorier som klasse, status, køn, alder og beskæftigelse. Forbrugeren indretter sig efter disse kategorier men er samtidig en del af udviklingen og de ændringer den medfører. (McCracken: 1988, 73) Forskellige kulturer, fransk, spansk, latinamerikansk, kinesisk eller dansk, har hver sin opfattelse af, hvad en kategori som f.eks. tid betyder. Ifølge McCracken er disse kategorier i de fleste kulturer meget infleksible, hvorimod der i det nordamerikanske samfund kan være mulighed for et personligt valg, en personlig fortolkning. Altså en person er i vidt omfang den person han/hun selv hævder at være (McCracken: 1988, 74). Det er denne tanke, som McCracken mener spiller ind i en histories meningsoverførsel.

McCracken segmenterer de kulturelle kategorier efter idéer og værdier, som han kalder de kulturelle principper.

3.5.1.2. De kulturelle principper

Kulturelle principper er de værdier og de idéer, som er afgørende for, hvordan kulturelle fænomener eller kategorier opfattes og vurderes. Sagt på en anden måde betegner de kulturelle principper de idéer, som adskiller, rangordner og indbyrdes relaterer de kulturelle kategorier. De kulturelle principper finder deres udtryk i alle aspekter af samfundet og ikke mindst i produkter (McCracken: 1988, 76).

McCracken mener, at det er værd at bemærke, at de kulturelle kategorier og de kulturelle principper forudsætter hinanden, og at når de kommer til udtryk i produkter, så sker det samtidigt (McCracken: 1988, 76). Hvis et produkt tydeliggør en skelnen mellem to kulturelle kategorier, er det fordi produktet indkoder det eller de kulturelle principper, som er grundlaget for at kunne skelne (McCracken: 1988, 76). Når vi f.eks. skelner mellem herre- og dametøj (kulturelle kategorier), sker det ofte på basis af en skelnen mellem det robuste herretøj og det mere delikate dametøj (kulturelle

principper). Forskellen mellem kategorierne hankøn og hunkøn udmønter sig altså i maskuline og feminine principper.

Samfundet er ifølge McCracken det grundlæggende opholdssted for meninger, herunder de kulturelle kategorier og kulturelle principper, som er i konstant bevægelse. Kort sagt mener McCracken, at produkter både er skabt af og er med til at forme samfundet. (McCracken: 1988, 77)

3.5.2. Overførsel af mening: samfund-til-produkt

Som allerede nævnt udspringer mening af samfundet. For at viderebringe en mening eller en historie fra samfundet til et produkt, er det nødvendigt at denne mening frigøres fra samfundet for herefter at kunne overføres til produktet. Dette sker som oftest gennem reklamebranchen eller modebranchen dvs. via medierne (McCracken: 1988, 77). McCracken beskriver, hvordan medierne kan medvirke til at overføre en mening til et produkt, f.eks. ved at sammenkoble et produkt med billeder fra samfundet i eksempelvis en tv-reklame eller en avisannonce (McCracken: 1988, 77). På den måde kan et flow af meninger løbende overføres fra samfundet til et produkt.

Denne del af McCrackens teori understreger, at valget af overførselsmedie er afgørende for den ideelle kommunikation af de værdier, som brandets historie bygger på.

3.5.2.1. Produkter som meningens opholdssted

Den kulturelle mening indeholdes fortrinsvis i visse produkter. McCracken nævner, at f.eks. beklædning, smykker, madvarer og boliger alle fungerer som medium for eller bærer af de kulturelle meninger vores verden består af. (McCracken: 1988, 83) På trods af forbrugerens generelle forståelse af produkter som bærere af kulturel mening, kan denne mening være mere eller mindre tydelig.

3.5.3. Overførsel af mening: produkt-til-forbruger

Sidste del af meningsoverførslen fra produkt til forbruger foregår gennem fire såkaldte ritualer. McCracken kalder dem *exchange*, *possession*, *grooming* og *divestment* ritualer (McCracken: 1988, 83).

Exchange ritualet går ud på at give og modtage, f.eks. en jule- eller fødselsdagsgave. Ved en sådan udveksling af gaver vælger giveren i de fleste tilfælde gaven ud fra de meninger, produktet indeholder, i ønsket om at disse meninger overføres til modtageren. Modtageren vil altså efter giverens ønske blive bærer af disse meninger. (McCracken: 1988, 84)

Possession ritualet omhandler de meninger, som forbrugeren selv vælger og ønsker at identificere sig med gennem anskaffelse og besiddelse af det pågældende produkt. Et produkt har ud over dets primære funktion en merværdi, som forbrugeren kan identificere sig med, nemlig den mening som produktet er blevet bærer af gennem markedsføringen. (McCracken: 1988, 85)

Forbrugeren foretager desuden under tiden en overførsel af bestemte symbolske egenskaber fra produktet til sig selv gennem et ritual, som McCracken kalder *grooming*. Det at forberede sig til at gå ud til en større middag er et godt eksempel herpå. Der investeres megen tid og megen energi i at vælge det rette tøj, lægge den rette make-up og vælge den rette parfume for at kunne signalere nogle bestemte meninger. Gennem dette ritual overføres meninger gennem et valg af visse produkter frem for andre, og på den måde klædes forbrugeren på, så han/hun føler sig tilfreds med sit image. (McCracken: 1988, 86)

Divestment ritualet er det sidste af de fire ritualer. Ritualen bliver brugt i to sammenhænge - når forbrugeren anskaffer sig noget brugt, altså noget andre har ejet og præget såsom et hus eller en bil - og når forbrugeren skaffer sig af med et produkt ved at give det væk eller sælge det. I begge tilfælde vil forbrugeren forsøge at slette de meninger, som produktet hidtil har været bærer af, fordi produktets signalværdier opfattes som et udtryk for den oprindelige indehavers personlige særlige egenskaber. (McCracken: 1988, 87)

McCracken har siden videreudviklet sin teori om meningsoverførsel. Jeg finder det her især relevant at fremhæve McCrackens tanker om *celebrity endorsement*, som går ud på, at organisationer vælger kendisser som garant for et produkt og dermed formidlere af mening. Kendisser, og det de står for, vil ifølge McCracken fungere som instrument i overførslen af meninger fra produkt til forbruger. (McCracken: 2005, 91)

Kendisser som garanter for produkter er udtryk for en nyere tendens, som i stadig stigende grad ses inden for markedsføring (McCracken: 2005, 99). Det drejer sig specielt om kendisser med stærke personligheder og stærke entydige holdninger, så der ikke opstår tvivl om de meninger, som ønskes overført. Kendissers succes som middel til meningsoverførsel beror på, at forbrugeren kan forholde sig til et kendt ansigts historie og kan overtage selvsamme værdier. En kendis' standpunkter kan tilføje særlige værdier og meninger, som forbrugeren tiltrækkes af. Det skal understreges at organisationer skal være påpasselige, så de sikrer, at de valgte kendissers værdier stemmer overens med de meninger og værdier, som ønskes videreformidlet. (McCracken: 2005, 107-110)

3.5.3.1. Forbrugeren som meningens opholdssted

Ifølge McCracken slutter meningens vandring, når den er nået frem til den endelige forbruger. McCracken gør ved hjælp af sin teori om meningsoverførsel opmærksom på, at intet er statisk omkring de kulturelle fænomener, som vi er omgivet af i samfundet. Man kan betragte forbrugeren som deltager i et kulturelt projekt med det formål at realisere og definere sig selv og at øge sin selvforståelse. Hvad vil det sige at være f.eks. mand eller kvinde, ung eller gammel, gift eller single? Forskellige individer vil besvare disse forskellige spørgsmål på forskellig måde bl.a. gennem deres valg af forbrugsvarer. (McCracken: 1988, 88)

4. Opsummering

En gennemgang af teorien giver en forståelse for de ændringer postmodernismen har medført for markedsføringen i forhold til den bevidste forbruger, og for hvordan samfundsudviklingen løbende influerer på markedsføringen. Her tænker jeg specielt på den kulturelle branding herunder historiefortællingens indtog i markedsføringens verden. Den gennemgåede teori er valgt, fordi den bygger på idéer om identitet, værdier og mening, som burde have relevans for NPOer, da disse som udgangspunkt intet generisk produkt har at markedsføre.

Teorierne supplerer desuden hinanden, og de danner et billede af de elementer, NPOer kan gøre brug af for at optimere deres branding. Det kan muligvis diskuteres om den kulturelle brandingsteori er anvendelig på NPOer, da teorien har sit udgangspunkt i det

kommercielle marked. Når den kulturelle branding teori er valgt som udgangspunkt for min undersøgelse, er det sket ud fra Holts tanke om, at NPOer er oplagte mål for kulturel branding (Holt: 2004, 12-15), og ud fra tanken om at de ved brug af historiefortælling tilføjer en merværdi til deres brand (Fanning: 2006, 41-52). Historier er omdrejningspunktet for NPOers virke, og jeg har derfor valgt at lægge den kulturelle brandingteori herunder historiefortælling til grund for min undersøgelse.

Gennemgangen af den kulturelle brandingteori viser et samspil mellem historien og samfundets forandringer og konflikter. Spørgsmålet er så, om og i givet fald hvordan moderne organisationer (NPOer), som har et værdisæt at formidle, er i stand til at drage fordel af dette samspil.

Del C – Empiri

1. Indsamlede data

Jeg har valgt at opdele min empiri i primær og sekundær empiri, som skal anvendes med henblik på at anbringe den teoretiske viden i en konkret sammenhæng for derved at undgå påstande. De indsamlede data skal gøres til genstand for min undersøgelse, som tager udgangspunkt i eksisterende brandingteori, og således danne en referenceramme for min analyse.

Mine primære data består i tre interview med en nøgleperson fra hver af de respektive NPOer. Jeg har valgt at behandle mine primære data, altså de tre interview, efter afsnittet om den sekundære empiri, fordi der på den måde bliver en naturlig overgang til mit afsnit om interviewmetode.

Som nævnt i min introduktion (se Del A – 1.) er dokumentationen omkring non-profit sektoren i Danmark meget mangelfuld. Følgelig har jeg ikke kunnet vælge og vrage men har i høj grad måttet benytte de tre NPOers eget materiale.

1.1. Sekundære data

Min sekundære empiri består af datakilder grupperet i årsberetninger fra 2006 og 2007 og organisationernes hjemmesider. Disse empiriske data skal betragtes som et supplement til min primære empiri. Alle data stammer fra henholdsvis MS, UNICEF og Flygtningehjælpens hjemmesider, eller de er udleveret af organisationernes informanter og må derfor betragtes som pålidelige kilder.

Hjemmesider

MS, UNICEF og Flygtningehjælpen benytter sig som nævnt af et internt medie i deres branding, nemlig deres hjemmesider. Et online medium som hjemmesider påvirkes konstant af samfundets ændringer, og det er således et brandingredskab, som konstant skal opdateres og tilpasses udviklingen. De tre organisationers hjemmesider formidler organisationernes arbejde i tekst og billeder. Hjemmesiderne skal som en del af min sekundære empiri bruges til at undersøge, om organisationerne gør det, de siger de gør i

interviewene. Desuden vil udvalgte historier fra hjemmesiderne blive gjort til genstand for en analyse ud fra teorien.

Årsberetninger

MS, UNICEF og Flygtningehjælpens årsberetninger fortæller gennem historier, hvad organisationerne har foretaget sig i det forløbne år, hvorfor de gør det, de nu engang gør, hvordan de arbejder for at opnå deres mål, og hvilken effekt det har. Disse årsberetninger udgør især i forhold til organisationernes medlemmer et konkret brandingmateriale, og jeg forventer på basis af en gennemgang af årsberetningerne at kunne udlede om disse data spiller den ønskede rolle i brandingprocessen, og jeg vil i udvalgte historier analysere de mekanismer organisationerne bruger i deres branding.

Når jeg har valgt alene at gå ud fra de seneste årsberetninger og hjemmesider, er det fordi, jeg ønsker i min besvarelse af problemstillingen at få et øjebliksbillede af situationen. Den sekundære empiri skal først og fremmest dokumentere den aktuelle brandingpraksis i de tre pågældende organisationer specielt med henblik på at supplere og verificere de primære datas udsagn og pointer. Jeg anser MS, UNICEF og Flygtningehjælpens hjemmesider og årsberetninger for at have en høj grad af relevans for undersøgelsens udfald og samtidig en høj grad af validitet.

1.2. Primære data

De primære data er en væsentlig kilde til belysning af specialets problemstilling. De primære data består af tre interview med henholdsvis kampagne- og fundraisingchef Peter Christiansen fra MS, fundraisingchef Gitte Jeppesen fra UNICEF og kommunikationschef Mik Steenberger fra Flygtningehjælpen. Baggrunden for valget af interview som primær datakilde er et ønske om at få et umiddelbart indblik i organisationernes egen vurdering af markedsføringssituationen i dagens Danmark og høre, hvordan de hver især tackler spørgsmålet om branding. Desuden vil interviewene afdække eventuelle meningsfulde forskelle mellem de tre organisationer. Samtidig kommer jeg til at stå stærkt som ”undersøgersubjekt” (Rienecker et al.: 2006, 293) i mit speciale.

Kvalitative interview er gennem tiderne blevet kritiseret for ikke at være videnskabelige, fordi de i ringe udstrækning benytter f.eks. statistik (Andersen: 2002, 41), hvorfor der kan rejses tvivl om validiteten af undersøgelsen (Kvale: 1997, 68). Denne tvivl må imidlertid tilbagevises, eftersom den kvalitative undersøgelsesmetode primært arbejder hen imod forståelse og ikke imod et måleligt resultat (Andersen: 2002, 41). Mit valg af kvalitative data i form af interview beror dog på mit ønske om at få så aktuelle og opdaterede oplysninger som muligt om de tre NPOers brandingmetoder, som suppleres og sammenholdes med de sekundære data. Samtidig er interviewformen også valgt ud fra det faktum, at et interview er et produktionssted for fælles viden ((Czarniawska: 2004, 47), (Kvale: 1997, 15)), mening, virkelighed og sandhed i samfundsvidenskabelig forskning (Kvale: 1997, 24). Således kan jeg via de tre interview indsamle et bredt spektrum af kvalitative data til videre bearbejdelse for så at nå frem til en besvarelse af problemstillingen.

De kvalitative interview har den fordel, at de er åbne, hermed ment at der ingen regler eller standardteknikker er for en interviewundersøgelse, ud over de metodologiske standardvalg der skal træffes på de forskellige stadier af interviewundersøgelsen.

1.2.1. Interviewmetode

For at sikre mig et struktureret og brugbart sæt data og for at skabe et godt udgangspunkt for mine interview valgte jeg først for mig selv at afklare de enkelte elementer i undersøgelsen. Herefter tog jeg fat på planlægningen af interviewprocessen og bestemmelsen af organisationer og informanter. Endelig udarbejdede jeg en interviewguide, hvor spørgsmål som: hvad, hvorfor og hvordan blev formuleret med det formål at indhente den ønskede viden og den nødvendige forståelse mhp. undersøgelsen gennemførelse.

Organisationer

Som nævnt belyses problemstillingen overordnet gennem tre interview. De respektive tre organisationer: MS, UNICEF og Flygtningehjælpen er – ligesom de andre NPOer jeg oprindeligt kontaktede - først og fremmest valgt, fordi de alle er danske NPOer og velkendte i det danske samfund, idet tidligere undersøgelser omkring NPOer og deres

brandingmetoder hovedsageligt beror på forskning foretaget i angelsaksiske lande. De er alle blevet kontaktet via e-mail, og de tre ovennævnte har via mailkorrespondance vist interesse for min problemstilling. De øvrige organisationer har af forskellige årsager valgt ikke at være en del af undersøgelsen.

Informanter

Jeg har valgt at lade undersøgelsens interviewdata bero på enkeltinterview, dvs. en informants udtalelser fra hver af de tre organisationer. Disse er som tidligere nævnt kampagne- og fundraisingchef Peter Christiansen fra MS, fundraisingchef Gitte Jeppesen fra UNICEF og kommunikationschef Mik Steenberger fra Flygtningehjælpen. Der kan argumenteres for, at flere informanter fra hver af de tre organisationer kunne have givet et mere kontrastfyldt billede af de tre NPOers brandingteorier. Jeg mener dog, at jeg via enkeltinterview får et førstehåndskendskab (Andersen: 1997, 211) til det fænomen jeg ønsker at undersøge, idet én kompetent repræsentant fra hver af de tre organisationer skulle kunne give mig en fagligt solid og valid vurdering af de tre NPOers brandingmetoder. Det ideelle ville have været informanter med funktion af markedsføringschef, men eftersom ingen af de tre organisationer har en sådan, var det på forhånd udelukket. De tre informanter må i betragtning af deres stilling anses at være bærere af viden, som har direkte relevans for besvarelsen af undersøgelsens problemstilling, og jeg mener derfor, at de kan betragtes som pålidelige kilder. Man må dog naturligvis som interviewer gøre sig klart, at selvom målet med et interview er at indhente faktuelle oplysninger, så må informantens udsagn tages for pålydende (Czarniawska: 2004, 48), med andre ord:

"An interview is not a window on social reality but it is a part, a sample of that reality."

(Czarniawska: 2004, 49)

Efter aftale med de respektive informanter blev interviewene gennemført på den enkelte informants arbejdsplads, hvilket har den fordel, at informanten føler sig tilpas og sikker i sine vante rammer. Samtidig blev der aftalt en tidsramme på ca. 1 time pr. interview. Tidsrammen blev sat ud fra informanternes mulighed for at stille sig til rådighed og blev samtidig anset for tilstrækkelig til at få besvaret alle spørgsmål. En afgrænsning i tid var også nødvendig for så vidt muligt at undgå overflødige data.

Der blev indgået en aftale om, at de tre informanter hver især ville få tilsendt en udførlig plan over de spørgsmål, der ville blive stillet, ca. 2 uger før interviewene, så de under hensyn til den aftalte tidsramme kunne forberede sig. Det er min opfattelse, at svarene på baggrund af den tilsendte interviewguide bliver præget af kvalitet fremfor kvantitet, idet informanterne har haft mulighed for at gennemtænke hvert enkelt spørgsmål i forhold til deres organisations virke.

Interviewguide

Som nævnt har jeg forud for de tre interview valgt at udarbejde en interviewguide³ gældende for de tre organisationer for således at strukturere interviewsituationen med det formål at indhente kvalitetsrig viden og for i sidste ende at overskueliggøre de kvalitative data. Interviewguiden er udarbejdet for at få et sammenligneligt grundlag og på den måde få et reelt billede af de tre NPOers markedsføringsmetoder (Kvale: 1997, 133-137). Derudover hjælper interviewguiden også til nærmere at definere de emner, som ønskes diskuteret med informanterne.

Interviewguiden er opdelt i fem overordnede emner: NPOen i det 21. årh., forbrugeren, markedsføring, indkomst/udgifter og nye tiltag. Fokus ligger helt naturligt på de respektive NPOers markedsføring, hvilket forklarer, hvorfor emnet markedsføring er opdelt yderligere i underemner som branding og historiefortælling, differentiering og positionering og kendisser som repræsentanter. Alle emner er bearbejdet med den hensigt at indsamle viden for at kunne besvare spørgsmålene, om og givet fald hvordan de tre NPOer benytter sig af kulturel branding herunder historiefortælling. Jeg har bevidst valgt ikke at benytte mig af udtrykket kulturel branding i interviewguiden for ikke at lægge ordene i munden på informanterne. Jeg er nemlig gennem min litteraturgennemgang (se Del A – 2.1.) blevet gjort opmærksom på den mangelfulde viden blandt NPOer omkring kulturel branding, og jeg mener følgelig, at der er en mulighed for, at informanterne endnu ikke kender til kulturel branding. Jeg har derfor valgt at udelade en reference til kulturel branding for at få et reelt og autentisk billede af de tre organisationers markedsførings- og brandingsituation. En beskrivelse af brandingredskabet kunne evt. have forledt informanterne til at svare ud fra, hvad de antog, jeg ønskede at høre. Jeg har derfor inddelt de forskellige emner i underemner for

³ Se Bilag 1

at stille specificerende og direkte, kontante spørgsmål, for så vidt muligt at undgå, at der tales forbi eller uden om undersøgelsens genstandsfelt.

Det skal nævnes, at jeg under et indledende møde med MS, hvor der blev snakket kort men klart om min undersøgelse og MS' markedsføring, blev gjort opmærksom på, at MS ikke benytter sig af hverken tv-reklamer eller avisannoncer i deres markedsføring. Med denne baggrundsviden in mente er der i interviewguiden indarbejdet nogle særskilte spørgsmål til MS, som jeg har undladt at sende til de to andre organisationer. Disse særskilte spørgsmål til MS vil fremstå i rød skrift i den vedlagte interviewguide.

Interviewene

Efter at undersøgelsens formål var defineret, de tre organisationer og informanter udvalgt, samt efter interviewguiden var blevet udarbejdet, kunne interviewene gennemføres.

Alle interview er foretaget af mig selv, så jeg som tidligere nævnt kommer til at stå stærkt som "undersøgersubjekt". Jeg har desuden valgt at optage interviewene på en MP3er, for at jeg som interviewer kunne koncentrere mig om interviewets emne og dynamik. Således kunne jeg igen og igen efterfølgende vende tilbage til interviewets indhold i forbindelse med undersøgelsens analyse. Alle tre informanter blev kort før interviewene briefet og blev gjort opmærksomme på, at jeg ønskede at optage samtalen, hvilket blev accepteret af dem alle tre. Derudover blev informanterne gjort opmærksomme på, at den optagne samtale senere skulle bruges i undersøgelsens analyse, og i den forbindelse lovede jeg at fortælle informanterne, hvad de evt. ville blive citeret for.

Derefter blev de tre interview gennemført uden problemer. De indsamlede data fra interviewene vil blive transkriberet og analyseret. En beskrivelse af undersøgelsens analysemetode følger (se Del D).

1.3. Opsummering

Som gennemgangen af empirien viser, bygger de primære data på interview foretaget med henblik på at få konkret viden til besvarelse af specialets problemstilling. De kvalitative interview støtter sig på tre informanter, én fra hver af de respektive organisationer. Jeg mener, at interviewguiden strukturerer den enkelte interviewsituation, således at den indsamlede viden er kvalitetsrig, og således at de i guiden strukturerede emner giver et sammenligneligt grundlag og et reelt billede af de tre NPOers markedsføringsmetoder. Samspelet mellem den primære empiri og den sekundære empiri styrker yderligere undersøgelsens validitet. Den indsamlede empiri giver således svar på essentielle spørgsmål i forbindelse med undersøgelsens problemstilling.

Del D – Analysemetode

1. Interviewanalyse

Her følger en gennemgang af den valgte metode til analyse af de indsamlede interviewdata. Interviewmaterialet struktureres først via transkribering, hvorefter de transkriberede data bliver sammenfattet i hovedemner, som overordnet afklarer de emner, de tre interview omfatter. Dernæst foretages interviewanalysen med udgangspunkt i Kvaless meningskondenseringsmetode (Kvale: 1997, 190), hvor de udtrykte udsagn reduceres til kortere og mere præcise formuleringer under hvert hovedemne. For at kunne stå inde for de valg som er truffet løbende, har jeg valgt at stå som enefortolker af de analyserede interviewdata.

1.1. Transkribering

Undersøgelsens udfald beror i første række på den primære empiri, altså på informanternes udsagn, hvorfor jeg har valgt at optage de tre interview på en MP3 afspiller. Herigennem bevares fokus på det sagte, som er centrum for fortolkningen af interviewene.

Interviewene er derefter blevet struktureret via transkribering for at gøre dataene let tilgængelige for nærmere bearbejdning og analyse. Transkriberingen er med til at lette overblikket og er i sig selv første trin i analysen. (Kvale: 1997, 170)

De tre interview, med henholdsvis Peter Christiansen fra MS, Gitte Jeppesen fra UNICEF og Mik Steenberger fra Flygtningehjælpen, er transkriberet i nævnte rækkefølge. Jeg har i transkriberingen valgt at være tro mod det sagte, hvorfor udsagnene nedskrives ordret, inklusive pauser og følelsesudtryk, fordi jeg vil kunne forholde mig til de konkrete udsagn og meninger. Jeg har dog i transkriberingen af mine interview udeladt udsagn, som ingen relevans har for min problemstilling.

Gennem bearbejdningen er der dog opstået en forskelsbehandling, idet MS-interviewet er gengivet ord for ord inklusive udsagn, som ingen relevans har for min problemstilling. På baggrund af det tidkrævende arbejde og erfaringen med MS-interviewet valgte jeg i transkriptionen af de følgende to interview at udelade udsagn, der er irrelevante for min undersøgelse. Valget har dog ingen særlig betydning, eftersom

de for min undersøgelse relevante udsagn vil være at finde i alle de transkriberede tekster. Den eneste forskel er, at der i det transkriberede interview med MS vil være udsagn, som er overflødige i forhold til min problemstilling.

1.2. Kategorisering

Inden den egentlige analyse af interviewdataene kan påbegyndes, er det nødvendigt at skabe et overblik over den samlede transkriberede tekst.

Jeg har derfor valgt at læse de tre transkriberede interview igennem ét for ét for på den måde at få en helhedsfornemmelse af de overordnede emner og for også i grove træk at afdække de holdninger, som de respektive organisationer har til undersøgelsens genstandsfelt, nemlig kulturel branding herunder historiefortælling. Efter gennemlæsningen kategoriserede jeg de centrale emner fra teksterne og tildelte hovedemnerne hver sin farve: markedsføring generelt (gul), branding/kulturel branding (lysegrøn), historiefortælling (pink), kulturel branding herunder historiefortælling (lyseblå), kulturelle ændringer (rød) og forbrugeren (mørkegrøn). Opdelingen simplificerer tilgangen til interviewdataene forud for interviewanalysen, som tager udgangspunkt i Kvaless meningskondenseringsmetode.

1.3. Meningskondensering

Jeg har valgt at arbejde ud fra Kvaless metode til meningskondensering, hvor de af informanterne udtrykte meninger med relevans for undersøgelsen trækkes sammen til kortere formuleringer. Denne metode indebærer, at lange interviewtekster bliver reduceret til kortere og mere præcise formuleringer. (Kvale : 1997, 190) Dvs. for at tydeliggøre interviewdataene yderligere valgte jeg at kondensere de transkriberede og kategoriserede tekster, så der kun var tre hovedgrupper: markedsføring generelt, kulturelle ændringer og kulturel branding herunder historiefortælling. Hver af de tre grupper giver svar på nogle spørgsmål og afdækker derved de tre organisationers synspunkter og skaber et overblik over, hvilke holdninger og kommentarer de respektive organisationer har til undersøgelsens centrale emner.⁴

⁴ Se Bilag 2

1.4. Opsummering

Transkriberingen, kategoriseringen og kondenseringen skal gøre de indsamlede interviewdata egnede til i undersøgelsens analysedel at blive sammenholdt med den sekundære empiri for derefter at blive gjort til genstand for en egentlig analyse, som tager sit udgangspunkt i den gennemgæede teori.

2. Metode

I det følgende vil jeg beskrive, hvordan jeg vil nå frem til en besvarelse af problemstillingens spørgsmål, og hvordan jeg vil opbygge mit ræsonnement. Udgangspunktet er en problemformulering på basis af et vidensproblem, som gennem mit speciale skal belyses for at lede til en konklusion.

Jeg har orienteret mig i teorien inden for genstandsfeltet for at kunne tage hensyn til tidligere viden og tidligere forsøg på analyser. Jeg har valgt en fremgangsmåde til løsning af problemet, som består i indsamling af data via interview og indhentning af informationer via hjemmesider og årsberetninger, som i specialets analysedel skal vurderes i forhold til teorien og konteksten. (Bitsch Olsen et al.: 2003, 169-171)

Den valgte fremgangsmåde, hvor interviewene spiller en vigtig rolle i undersøgelsen, har både fordele og ulemper. Den ideelle interviewperson eksisterer ikke, og ulemperne er lette at få øje på, idet informanterne har mulighed for at være undvigende, snakke udenom eller slet ikke kommentere enkelte spørgsmål. Den erfarne interviewer kan dog fortolke og endog verificere sine fortolkninger under interviewet, men det kræver en ekspertise og et overblik, som kan tilstræbes men ikke altid er til stede. Fordelene ved at vælge interview er set med mine øjne i den givne sammenhæng imidlertid ganske klare. Der er i 2006 bl.a. via loven om egenfinansiering for visse NGOer i Danmark opstået en ny markedsføringssituation præget af stærk konkurrence, som jeg mener bedst kan belyses gennem direkte kontakt med organisationerne. Det er situationen her og nu samt i den nærmeste fremtid, der er af interesse. Jeg mener altså, at interviewene alt taget i betragtning er et rigtigt valg. (Kvale: 1997, 148-150)

Kvalitativ analyse er noget relativt nyt, og der findes ingen standardmetoder, hvilket kan skyldes emnets kompleksitet. Jeg har kategoriseret og kondenseret

interviewpersonernes udsagn for at kunne sammenligne deres holdninger til problemstillingen, og resultaterne vil i et vist omfang være påvirket af, at det er mig der har foretaget denne kategorisering og kondensering. Man kunne derfor hævde, at disse resultater ikke er pålidelige, men et strengt krav om intersubjektiv reliabilitet på linie med de krav, man stiller til kvantitative undersøgelser, ville i yderste konsekvens betyde, at en fortolkning i forbindelse med en kvalitativ undersøgelse kun kunne anses for at være pålidelig, hvis alle kunne enes om den. Dette er i sagens natur en umulighed. (Kvale: 1997, 180+181) Interviewene skal hjælpe mig til viden om de fænomener, jeg undersøger. Denne viden vil i analysedelen blive suppleret af min sekundære empiri. Spørgsmålet om validitet beror på undersøgelsens teoretiske forudsætninger og på logikken i ræsonnementet, desuden spiller troværdigheden af interviewpersonerne en rolle. Der er ingen ufejlbarlige forskrifter til at fastslå validiteten af kvalitative undersøgelser. Komplexiteten i valideringen af kvalitative undersøgelser kan til dels bero på den komplekse sociale virkelighed, der undersøges. (Kvale: 1997, 233-239)

I analysedelen vil jeg med udgangspunkt i den viden jeg har fået fra teorien og den forståelse jeg derigennem har fået af hele genstandsfeltet analysere empirien, den primære suppleret med den sekundære. Jeg har valgt en eller flere historier for hver af de tre organisationer og foretaget en analyse for at finde frem til, hvad de siger, hvorfor de mon siger det, og hvorfor de siger det på den måde de gør, hvilke signaler de udsender osv.. Jeg har samtidig set kritisk på brugen af kendisser.

Analysen af den enkelte organisations branding munder ud i en delkonklusion. De tre delkonklusioner samles i en afsluttende fase i den endelige konklusion, som rummer besvarelsen af den oprindelige problemstilling, og som desuden stiller spørgsmål ved teoriernes gyldighed i non-profit sektoren.

Del E – Analyse

Med udgangspunkt i den gennemgåede brandingteori følger nedenfor en analyse af de tre organisationer MS, UNICEF og Flygtningehjælpens udsagn omkring deres respektive brandingstrategier sammenholdt med den sekundære empiri. Analysen af de tre organisationers brandingaktiviteter følger i det store og hele forløbet i meningskondenseringen af de tre interview, og vil blive fulgt af opsummerende delkonklusioner, der vil lede op til besvarelsen af problemstillingen i undersøgelsens endelige konklusion.

1. Mellemfølgelig Samvirke

MS' markedsføringsindsats er gennem de seneste år blevet påvirket af, at de er blevet underlagt egenfinansieringslovens krav om, at de store NGO'er for at modtage statstilskud til udviklingsprojekter skal bidrage med egne indsamlede midler. Egenfinansieringskravet var på 5 pct. i 2006 og på 10 pct. i 2007 og er indført for at fremme NGOernes folkelige forankring. ((www.folketinget.dk), (www.retsinformation.dk))

1.1. Markedsføring generelt

MS giver i interviewet til kende, at de gennem deres markedsføring fremfor alt ønsker at skabe dialog for derigennem at inddrage den danske befolkning i deres arbejde med at fremme kulturforståelse og global dannelse (Bilag 2: 1), og i kampen for indflydelse og demokrati til verdens fattigste (MS Årsberetning '06-'07: 5).

1.2. Ændrede forudsætninger

I forbindelse med egenfinansieringskravet har MS iht. egne udtalelser været nødsaget til at foretage en gennemgribende kulturtransformation, og de har i den forbindelse udviklet en ny arbejdsmodel med fokus på profilering af organisationen som sådan, hvilket MS mener, i visse tilfælde kan skygge for selve sagen. De fokuserer med andre ord nu på at styrke organisationen MS som brand (Bilag 2: 1+2) med det formål for øje at kunne stå sig i konkurrencen om at få del i forbrugernes penge.

I MS' årsberetning 2006-2007 og på forsiden af MS' hjemmeside gives der også udtryk for, at der fokuseres på organisationens arbejde, som flyder af dens mission som politisk fortalende for de svage i samfundet og dens støtte til udvikling af demokrati i 3. verdenslande. Gennem fortællinger præsenterer hjemmesiden bl.a. igangværende kampagner, her findes organisationens blogs og desuden artikler og nyheder omkring MS' udviklingsarbejde. Gennem historierne bliver der sat fokus på MS' mission. (www.ms.dk) Årsberetningen fungerer på samme måde som hjemmesiden (MS Årsberetning '06-'07). Hjemmesiden og årsberetningen fremstår således hver især som én lang historie med udgangspunkt i MS' arbejde.

I interviewet bliver der givet udtryk for et synspunkt gående ud på at markedsliggørelsen af non-profit markedet er lidt uanstændig (Bilag 2: 3). Man er derfor i MS lidt tilbageholdende over for det kommercielle redskab som branding generelt opfattes som, ikke desto mindre har man indset, at en profilering af MS' identitet og mission er blevet en nødvendighed. Men er MS' markedsføring reelt i tråd med deres udsagn om, at MS' identitet står som det centrale element i deres branding? MS' identitet er i egen opfattelse hængt op på deres oplysningsarbejde til fremme af forståelsen for, at der eksisterer et behov for at yde u-landsbistand også ud over den statslige, de mener, de har en mission i form af en public-service forpligtelse over for den danske befolkning til at sikre en bred u-landsoplysning (MS Årsberetning '06-'07: 5), og da MS' eksistensberettigelse og kulturelle "produkt" er udviklingsarbejde, må profileringen af brandet MS blive gennemsyret af fortællinger derom. Hensigten er at brande gennem historiefortælling, og MS' branding sigter på at skabe tillid hos forbrugerne via deres historier, som fortælles i en sober og faktuel stil, som gerne skulle opfattes som en spejling af organisationen bag historien.

1.3. Historiefortælling og kulturel branding

MS' historiefortælling tager udgangspunkt i organisationens arbejde fra det virkelige liv, gerne i succeshistorier fra deres arbejde i 3. verdenslande. MS foretrækker desuden, at deres historier fremstilles gennem en personlig profil med en politisk tilgang og med fokus på demokrati. (Bilag 2: 8) Historierne skal gøre det lettere for forbrugeren at identificere sig med deres arbejde (Bilag 2: 7).

MS' hjemmeside og årsberetningen 2006-2007 giver en lang række eksempler på, hvordan MS fungerer som central aktør i arbejdet med oplysning og debat om udvikling og udviklingsbistand. Årsberetningen har ligesom hjemmesiden en historiefortællende funktion, men årsberetningen konkretiserer også indsatsen med tal, bl.a. oplyses det, at landsindsamlingens resultat for 2007 på 2,6 mio. kr. var tilfredsstillende, og at man regelmæssigt har modtaget store bidrag fra medlemmerne (31.12.06 8.169 medlemmer), (MS Årsberetning '06-'07: 12+15). Desuden sættes der fokus på deres arbejde med konfliktløsning og lokalt demokrati. På MS' hjemmeside fortælles der, bl.a. gennem blogs, historier med relevans for organisationens arbejde. Her fortæller MS' forkvinde Trine Pertou Mach f.eks. om aktuelle begivenheder i verden og om Danmarks udviklingspolitiske engagement. Hendes seneste indlæg er et opråb til den danske befolkning om Zimbabwes behov for, at Danmark fører en aktivistisk udenrigspolitik. MS-udviklingsarbejderen Anne Mette Nordfalk blogger bl.a. om Nepals behov for 50 000 nye klasseværelser. (www.ms.dk) Kampagnen "Kvinder for indflydelse", hvor indflydelsesrige danske kvinder går sammen for at støtte kvinder i Zimbabwe i deres arbejde for politisk og økonomisk indflydelse og i deres kamp mod diskrimination og voldelige og seksuelle overgreb, anskueliggøres gennem personlige succeshistorier (<http://www.ms.dk/sw94108.asp>).

Ednah Bhala fra Zimbabwe fortæller således sin personlige historie om, hvordan hun for ti år siden efterlod mand og børn i provinsen til fordel for en karriere i hovedstaden som direktør for "Musasa Project", som huser voldsramte kvinder og advokerer for kvinders rettigheder. Det var et uacceptabelt valg for en kvinde, og omgivelserne var da også rystede, selvom ægteskabet holdt. Ednah Bhalas historie lever op til MS' egne krav: succeshistorie fra et 3. verdensland fremstillet gennem en personlig profil med en politisk tilgang og med fokus på demokrati. Men hvordan ser det ud, hvis man holder historien op mod Fog et al.s teorier om den gode historiefortælling? Konflikten er der. Der er måske endda to konflikter bygget ind i hinanden, dels Ednah Bhalas eget ønske om at realisere sig selv via en karriere og dels kvinders vilkår repræsenteret ved de voldsramte kvinder. Historien fortælles i interviewform og ledsages af et portræt af en smuk afrikansk kvinde (43 år, gift, 2 børn), en kvinde med en stærk stemme som kan skabe forandring. Hovedpersonen er Ednah Bhala, som modigt arbejder for at støtte andre kvinder, og som ikke er bange for at skille sig ud. I interviewet siger hun

imidlertid, at hendes største sejr er hendes egen funktion som rollemodel. Måske ikke den perfekte heltinde? Mænd/afrikanske mænd og deres indstilling til kvinder er historiens skurke. Ednah Bhalal slutter interviewet som følger, ”Jeg drømmer om en uafhængig velinformeret kvinde, som er hel.” Denne drøm er budskabet. Plottet, hvis der er et, er temmelig diffust, det handler om, at selv en enkelt persons handlinger kan være med til at gøre en forskel. Hvis man skal vurdere denne historie som et redskab i branding af MS, må resultatet blive, at den ikke i sig selv profilerer MS eller får MS til at fremstå med en særskilt og unik identitet. Historien fungerer, hvis man opfatter den som et led i MS’ arbejde for at fremme kulturforståelse og global dannelse, men som instrument til at brande og differentiere MS fungerer den ikke. Mon Ednah Bhalals historie fænger forbrugeren, så han/hun føler lyst til at støtte MS? Svaret er, at historien formentlig kun vil blive læst af og derfor kun vil appellere til de allerede overbeviste, mens mange andre vil reagere negativt og sige, at der er tale om ét problem i et land, som er ved at blive kvalt i langt mere presserende problemer. (<http://www.ms.dk/sw95009.asp>) MS’ målgruppe befinder sig nok på venstrefløjnen blandt relativt veluddannede mennesker, og hvis MS ønsker at komme ud til en bredere kreds, skal der gøres en bevidst indsats i den retning.

MS’ udtalelser om, hvorledes deres historier vinkles, og deres udtalelser om den tilsigtede indvirkning på forbrugeren, sammenholdt med MS’ måde at realisere denne strategi på viser, at de lægger stor vægt på værdier (se Del B – 2.6.) i deres arbejde for at skabe troværdighed og også gerne loyalitet hos de forbrugere, som kan identificere sig med de værdier, brandet MS ønsker at stå for, nemlig solidaritet med 3. verdens befolkning. MS henvender sig til forbrugerne gennem historier om sociale og aktuelle konflikter af politisk karakter. Historierne bliver fortalt i et uformelt og billedligt sprog, som i forhold til forbrugerne skal konkretisere og simplificere MS’ mission som politisk fortalende for verdens fattigste, og som via deres overbevisningskraft skulle kunne få MS til at fremstå som kulturel og politisk autoritet. Jeg skønner imidlertid, at det er tvivlsomt, om MS gennem sit valg af historier og måde at fortælle dem på rent faktisk retter fokus på organisationen som brand.

MS benytter sig i vid udstrækning af historiefortælling, og de betragter deres kampagnearbejde som en vigtig del af historiefortællingen (Bilag 2: 5). Desuden benytter de sig af kendte ansigter i deres branding (Bilag 2: 9).

Et eksempel på MS' kampagnearbejde er "Fairtrade By", hvor MS-aktivister i sommeren 2008 har sejlet rundt til større danske havnebyer for at opfordre disse til at tænke fairtrade – byrådene blev aktivt opfordret til at tage en politisk beslutning om at fremme kommunale indkøb af fairtradeprodukter. Under forløbet arrangerede aktivisterne bl.a. picnics, musik og events med fokus på kampagnen og dens budskab. (<http://www.ms.dk/sw100736.asp>) Et andet eksempel er demokratikampagnen "G8 Kings on tour – Never mind the poor", hvor en gruppe aktivister, udklædte som fortidens enevældige konger, i juni 2007 sejlede ned til G8-topmødet i Rostock. MS aktivisterne formidlede herigennem en anden af MS' essentielle historier, nemlig de rige landes udemokratiske måde at træffe vidtrækkende beslutninger på hen over hovedet på verdens fattigste. Kampagnen fik omfattende omtale på både CNN og BBC. (MS Årsberetning '06-'07: 13) Disse to kampagner er eksempler på en mere aggressiv form for historiefortælling.

De personlige succeshistorier med deres meget smalle plot, hvoraf én er analyseret ovenfor, formidles via hjemmesiden og årsberetningen, og er historier man selv skal opsoge, og de henvender sig derfor til en snæver kreds af allerede interesserede. Til forskel herfor er både fairtrade og politisk indflydelse til verdens fattigste brede indsatsområder. De to kampagner satser på det spektakulære, og MS forsøger derigennem at komme ud til en meget større kreds med budskabet og samtidig med brandet MS. Kampagner af denne art kan på nogle virke provokerende men også inspirerende.

Brugen af kendisser dokumenteres på MS' hjemmeside. F.eks. har TV-journalist Mette Vibe Utzon, tidligere MS-aktivist og kommende vært på DR1s udenrigsmagasin, Horisont (Kms: 2008, 3), været med til at informere om udviklingsarbejdet i Nepal og har medvirket til at styrke hvervningen af indsamlere til MS' landsindsamling 2007 (<http://www.ms.dk/sw88161.asp?usepf=true>). Hun er altså et kendt ansigt og må i kraft

af sin funktion anses at vide, hvad hun taler om, og vil kunne stå som en troværdig fortæller for en god sag som udviklingsarbejde. Mette Vibe Utzon er et godt valg til rollen som garant for brandet MS og som overførselsinstrument for brandets historier, og hun er følgelig med til at gøre det lettere for forbrugeren at identificere sig med organisationen, også fordi hendes profil er sammenfaldende med MS'.

Den mening eller det budskab MS' historier er bærere af, overføres til forbrugeren gennem forskellige handlinger. Udover blot at formidle sine historier, overfører MS historierne ved at inddrage og aktivere forbrugeren via aktiv deltagelse f.eks. i kampagner. Denne tilgang er i tråd med samfundsudviklingen i det 21. Årh., hvor den postmoderne forbruger netop søger oplevelser gennem at lade sig inddrage og aktivere for at kunne identificere sig med brandet. Samspillet mellem kultur og forbrug og betydningen af forbrug som et kulturelt fænomen kan være med til at forme den enkelte forbrugers selvopfattelse. I MS' tilfælde kommer overførselshandlingerne f.eks. til udtryk i et personligt engagement og deltagelse i diverse MS-kampagner. MS tilbyder således i sin markedsføring forbrugeren en række meninger, som han/hun kan benytte til selvscenesættelse, og som samtidig tydeliggør MS' identitet.

1.4. Delkonklusion

Som det kom til udtryk indledningsvist, ønsker MS at inddrage den danske forbruger i en dialog. Analysen af MS' brandingaktiviteter dokumenterer, at denne dialog primært forsøges etableret gennem historiefortælling og kampagnearbejde. Forbrugeren tilbydes således mulighed for at deltage i et kulturelt projekt med det formål at realisere og definere sig selv og øge sin selvforståelse, hvilket er kendetegnende for den individualistiske postmoderne forbruger. Historiefortælling spiller en central rolle, når MS skal ud og påvirke markedet/forbrugeren.

MS' brandingtilgang sammenholdt med specialets gennemgåede teori viser, at MS benytter sig af en lang række af de forskellige elementer, der udgør kulturel branding herunder i særdeleshed historiefortælling. MS benytter sig ikke af tv-reklamer og avisannoncer i sin formidling. Hverken hjemmesiden eller årsberetningen kan have nogen stor gennemslagskraft, hvorfor kampagnerne bliver en af de afgørende

kommunikationsplatforme. Valget af historier og den måde historierne fortælles på vidner om en vis tilbageholdenhed og usikkerhed hos MS i forhold til en mere målrettet og dermed i deres øjne en mere kommerciel indfaldsvinkel. Formidlingen af historier om udviklingsarbejde er med MS' egne ord en kompleks størrelse (Bilag 2: 8), og efter min vurdering er det relevant at spørge, om kulturel branding med fokus på organisationen frem for sagen overhovedet passer til MS' meget sammensatte og idealistiske "produkt".

2. UNICEF Danmark

UNICEF er ikke underlagt egenfinansieringskravet, men siden lovens indførelse i 2006 har de set sig nødsagede til at forholde sig til den, idet de nu opererer på et marked, hvor de forskellige spillere enten skruer op for indsatsen eller ændrer deres strategi, fordi den ændrede konkurrencesituation påvirker alle NPOer på markedet inklusive UNICEF (Bilag 2: 2).

2.1. Markedsføring generelt

UNICEF, som er FN's børnefond, giver i interviewet til kende, at deres brand er deres vare, de sælger velgørenhed og må derfor markedsføre sig på almindelige markedsvilkår (Bilag 2: 1). De giver også udtryk for, at deres formål er at samle penge ind, og at tematisering er et af de redskaber, de bruger for at gøre hjælpen håndgribelig (Bilag 2: 10). De kommunikerer i samme medielandskab som alle andre organisationer og virksomheder, idet de skal fange forbrugeren og skabe loyalitet. (Bilag 2: 1) Dette skal ses på baggrund af et begrænset budget og et udtalt ønske om, at etikken skal være på plads. Troværdighed er et nøgleord, uden troværdighed står de med et blå logo uden indhold (Bilag 2: 6). Samtidig giver UNICEF udtryk for, at de ser det som en nødvendighed at følge med tiden og de nye tendenser inden for markedsføringen (Bilag 2: 3), hvis de ønsker fortsat at stå som en stærk aktør på det danske non-profit marked.

2.2. Ændrede forudsætninger

Det ændrede medie billede og udviklingen online må UNICEF reagere på, eftersom det kommunikative spiller en stor rolle i deres markedsføring (Bilag 2: 2). Deres

kommunikation har til formål at synliggøre deres arbejde og dermed deres brand gennem historiefortælling (Bilag 2: 6).

Ser man på UNICEFs årsberetning 2006 og deres hjemmeside fremgår det, at historier om hjælp til børn i 3. verdenslande, som flyder af UNICEFs arbejde, er fokus i deres branding. Hjemmesiden præsenterer forskellige projekter i forbindelse med hungersnød og naturkatastrofer (www.unicef.dk). Årsberetningen fortæller desuden om et globalt projekt "Unite for Children. Unite against AIDS", som blev lanceret i Danmark i 2006 (UNICEFs årsberetning 2006: 15). Således fremstår UNICEFs hjemmeside sammen med deres årsberetning som én lang historie om organisationens aktiviteter.

UNICEFs markedsføring er således i tråd med deres udsagn om, at deres arbejde og dermed deres historier står som det centrale element i deres branding. UNICEFs mål er at profilere deres identitet som fortalere for børns rettigheder. Kommunikation som led i markedsføringen er helt central for UNICEF, som ser det kommunikative som en konstant udfordring (UNICEF Årsberetning 2006: 2). De arbejder i deres branding på at optimere formidlingen af deres aktiviteter, på at skabe et sammenfald mellem organisationens identitet og image, en fælles opfattelse af organisationens eksistensberettigelse. En succesfuld branding af UNICEF skal tjene til at løse den ultimative opgave, som er målet med UNICEFs arbejde, nemlig at overflødiggøre sig selv (UNICEF Årsberetning 2006: 7). UNICEF stiller skarpt på egen organisation, når de i deres årsberetning fortæller, hvordan de arbejder, hvordan de bruger pengene, hvad der kommer ud af det, og hvad deres målsætning er. Alt sammen for at stå som troværdig og skabe tillid hos forbrugerne (Bilag 2: 8), der i et kulturelt samspil er med til at definere organisationen og afgøre om dens brandingstrategi bliver en succes.

2.3. Historiefortælling og kulturel branding

Historiefortælling har ifølge UNICEF altid været en integreret og en naturlig del af deres markedsføringsstrategi og er desuden også deres "produkt" (Bilag 2: 7).

På UNICEFs hjemmeside kan man under deres nyhedsfelt finde artikler, som alle omhandler organisationens arbejdsområder. Som noget af det første på UNICEFs

hjemmeside støder man på historien om "UNICEF Danmark sender hjælp til sultkatastrofen i Etiopien" som organisationens nyhedsaktuelle "produkt". (<http://www.unicef.dk/script/site/default.asp>) Projektet "Forebyggelse af HIV i Tanzania" beskriver, hvordan næsten 50.000 nyfødte børn i Tanzania hvert år smittes med HIV under fødslen eller gennem amning. UNICEF samarbejder med regeringen i Tanzania for at forhindre, at HIV-smittede mødre giver den farlige virus videre til deres børn. (<http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?artid=734>) Årsberetningen har samme historiefortællende funktion som hjemmesiden, men bringer også en række oplysninger, der siger noget om omfanget af UNICEFs arbejde. Mere end 50.000 partnere støtter UNICEF med faste månedlige bidrag (UNICEF Årsberetning 2006: 12), og UNICEF har på fem år mere end fordoblet sit indsamlingsresultat. Samlet indtægt i 2006 var 92,6 mio. kr. (UNICEF Årsberetning 2006: 26). UNICEFs målgruppe er meget bred, og omfatter en stor del af den danske befolkning.

UNICEF arbejder på to fronter. Der er dels tale om langsigtede programmer og dels om nødhjælp. Kampagnen "Unite for Children. Unite against AIDS" er et godt eksempel på et af de langsigtede programmer. Formålet er at hjælpe børn, som er blevet forældreløse og altså er blevet berøvet deres barndom pga. AIDS. Via hjælp til lokale centre, hvor børnene kan spise, modtage sundhedshjælp og sammen med andre børn anlægge køkkenhaver, får disse børn støtte til at klare sig videre i livet. Oplysning om HIV/AIDS indgår i projektet. Historien rummer alle de vigtige ingredienser: her appelleres til værdier som empati og solidaritet, det er en appel til forbrugerne om hjælp til børn, som uden egen skyld er smittet med AIDS. Den taler til vores følelser i et sprog, som vi kan forstå. Den maler et billede af ulykkelige børn, som vi kan hjælpe til at leve som børn. Historien er underbygget med konkrete facts som f.eks. "Hvert minut dør et barn af AIDS, og 15 mio. børn har mistet en eller begge forældre pga. sygdommen." Konflikten ligger i den overførbare sygdom, som blindt rammer uskyldige børn. Handlingsforløbet er klart: konflikten kan løses. Skurkene er døde, og vi vil kunne stå som heltene, hvis vi tager budskabet til os og reagerer på appellen. Historien udtrykker klart og tydeligt UNICEFs identitet. Ydermere blev kampagnen lanceret af Grevinde Alexandra som protektor for UNICEF, og skuespiller og UNICEF ambassadør Sir Roger Moore var hovedtaler. Kampagnen henvendte sig primært til erhvervslivet, og i årets løb lykkedes

det at hverve næsten 400 erhvervspartnerne, som vil give et årligt bidrag til hjælpearbejdet. (UNICEF Årsberetning 2006: 15) Kampagnen og lanceringen af den er tæt på at være et perfekt eksempel på målrettet branding gennem historiefortælling.

UNICEFs hjemmeside og årsberetning dokumenterer, at historier er organisationens ”produkt” og rummer deres identitet og hermed deres brand. Brandet UNICEF er en historisk størrelse, hvis mening og værdi afhænger af den måde, hvorpå brandets historie tager fat på et givet forhold i samfundet. Når UNICEF fortæller historien om deres mission, som er at bringe hjælp til børn i nød, kommunikeres historien til markedet og omverdenen for at profilere organisationen og skabe opmærksomhed om den gode sag. UNICEF udnytter historiefortællingen som et middel til at opfylde målet.

Gadehververne spiller en vigtig rolle med at videreformidle UNICEFs historie. De går i dialog med folk på gaden gennem fortællinger og billeder fra de cases, organisationen arbejder med, også uden at dialogen nødvendigvis følges op af medlemskab. UNICEF mener, at gadehververne er medvirkende til aktivt at synliggøre deres arbejde i det danske samfund, og at gadehververne fungerer som et talerør på organisationens vegne. (Bilag 2: 6) UNICEF benytter sig desuden af kendisser/ambassadører som talerør (Bilag 2: 9).

På hjemmesidens forside gøres der opmærksom på gadehververnes succes, ikke blot som medlemshververe men også som talerør for UNICEFs projektarbejde om børns vilkår ude i verden. Hververne, eller ”de blå samvittighedssmølfe”, som UNICEF selv kalder dem, inddrager således forbrugeren aktivt i UNICEFs identitet, når de gennem en snak med folk på gaden informerer om organisationens mission. (http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?Cat_ID=44&artID=370) Et andet af UNICEFs brandformidlende redskaber, som eksemplificeres på deres hjemmeside, er deres tilbagevendende årlige event ”Talegaver til børn”, en event som ifølge UNICEF giver et grin med god samvittighed. Showet præsenterer en række af Danmarks kendte komikere heriblandt Sebastian Dorset, Frank Hvam og Omar Marzouk. Selvom comedyshowet ”Talegaver til børn” ikke nødvendigvis indeholder historier om børns

behov i verden, fremmer det UNICEFs positive image og deres brand, da eventen er stablet på benene til fordel for UNICEFs arbejde. (http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?artid=722&cat_id=149) Sebastian Dorset er UNICEF ambassadør. Det er ikke noget tilfældigt valg. Hans attitude er ikke den, man normalt forbinder med en stand-up komiker. Han er satirisk skribent med et skarpt blik for verdens tåbeligheder og går ikke af vejen for at tage politiske emner op og give dem et satirisk drej. Han har optrådt i mere end 500 stand-up shows og giver publikum en sjov aften og et lysere syn på deres egen tilværelse. (http://www.nkmusic.dk/default_2.asp?ID=285) Sebastian Dorset vil som komiker med en intelligent kant repræsentere UNICEF på en sober måde og samtidig appellere til målgruppen. Andre kendte danske ansigter bruges også som ambassadører. Årsberetningen fortæller, at de bl.a. besøger projekter i marken for bagefter at kunne fortælle, hvad de med egne øjne har set, og på den måde skaber de særlig opmærksomhed omkring netop de projekter. Enten deltager de i et særligt udvalgt arrangement for at sætte fokus på dette eller også fungerer de som talerør for særligt udvalgte UNICEF-projekter, hvor man mener, at kendissen kan være med til at forenkle budskabet. (<http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?artid=69>) Valget af de rigtige personer som ambassadører eller talerør er meget vigtigt, for at den pågældende kendis på troværdig vis kan stå som garant for UNICEFs arbejde.

UNICEFs tilgang til måden at inddrage forbrugeren i en dialog på er et udtryk for, at de har erkendt den postmoderne forbrugers ønske om at kunne identificere sig med et meningsfyldt budskab eller om at få en oplevelse, samtidig med at han/hun kan føle god samvittighed ved at støtte en god sag.

2.4. Delkonklusion

UNICEF er del af en global organisation og udtaler selv, at de altid har skullet fortælle historien bag organisationen, og at de altid har markedsført sig på kommercielle vilkår. De siger ligefrem, at de skal sælge UNICEF, ligesom Lego skal sælge sine produkter. (Bilag 2: 1) Det forklarer UNICEFs måde at markedsføre sig på. Deres sag, nemlig hjælp til børn i nød, er enkel og let at kommunikere, og deres markedsføring af sagen virker velovervejet. De understreger troværdighed som det helt essentielle element i

deres brandingstrategi og satser på at kommunikere entydigt og transparent med forbrugerne, så de kan føle sig velinformerede. For at hjælpe den postmoderne forbruger til at identificere sig med deres ”produkt” tematiserer de nogle af de penge, forbrugerne donerer. Forbrugeren kan derved leve sig ind i de historier, som er forbundet dermed, og opnå en personlig tilfredsstillelse, når han/hun yder sit bidrag. (Bilag 2: 10) UNICEFs historier forholder sig til den kendsgerning, at der over alt i verden findes konflikter, som efterlader børn i nød, børn som vi bør og kan hjælpe. Historierne etablerer et følelsesmæssigt link til forbrugerne og giver dem mulighed for at bruge historierne til selvscenesættelse. Spændingsfeltet mellem velgørenhed i UNICEF-rammer og forbrugernes indlevelse er i fokus. Alt i alt mener jeg, at UNICEFs profil med ét let identificerbart ”produkt” er velegnet til kulturel branding.

3. Dansk Flygtningehjælp

Flygtningehjælpen er ikke underlagt egenfinansieringskravet men giver udtryk for, at de mener, at kravet tvinger NGOer til at professionalisere sig - en tendens, som de mener markedsfører NGO-sektoren og dermed fører til øget markedsføringsindsats (Bilag 2: 3). Flygtningehjælpen siger desuden, at de kan mærke, at egenfinansieringskravet har sat fokus på en folkelig forankring (Bilag 2: 2), som de også selv arbejder bevidst på (Bilag 2: 3).

3.1. Markedsføring generelt

Flygtningehjælpen tilkendegiver i interviewet, at de er meget forretningsorienterede, hvorfor de i deres markedsføring skeler til, hvad der har størst sandsynlighed for at få respons, når de skal ud og påvirke markedet. Flygtningehjælpen konstaterer, at de først og fremmest samler penge ind og først derefter brander sig. (Bilag 2: 1)

3.2. Ændrede forudsætninger

Ifølge Flygtningehjælpen skal de først nu til for alvor at brande sig (Bilag 2: 6), og de understreger, at de undervejs på ingen måde vil kompromittere deres vision (Bilag 2: 2+3). Da Flygtningehjælpen ikke har noget generisk produkt at brande, brander de sig på deres mission, som er at sælge håb til flygtninge. Det sker gennem historier, som omslutter organisationens arbejde (Bilag 5: 6). Flygtningehjælpen fremhæver, at de

bevidst arbejder på en folkelig forankring, vel vidende at de ved at lytte til forbrugerne og være opmærksomme på den ændrede konkurrencesituation kan udvikle en mere markedsorienteret tilgang (Bilag 2: 2+3).

På Flygtningehjælpens hjemmeside og årsberetning 2007 ser man, at fokus for deres brand er historier om organisationens arbejde. Historier om hvordan Flygtningehjælpen som den eneste danske nødhjælpsorganisation har udvidet sin hjælp til flygtninge og udsatte befolkningsgrupper i Irak, om hvordan Flygtningehjælpens sprogcentre underviser flygtninge i dansk, og ikke mindst personlige beretninger om livet som flygtning, og om hvordan det er at vende tilbage. Det er nogle eksempler på historier, som er med til at brande Flygtningehjælpen, og som er at finde på organisationens hjemmeside og i deres årsberetning. Historierne fortæller om organisationens arbejde og mission, dvs. brand. ((www.flygtning.dk), (Flygtningehjælpen Årsberetning 2007))

Flygtningehjælpens hjemmeside og årsberetning 2007 dokumenterer således, at deres brandingindsats omfatter historier om krisesituationer, der har fremprovokeret hele befolkningsgrupper til at flygte, men også historier om hvordan organisationen arbejder på at skabe en bedre fremtid for flygtninge. Det er Flygtningehjælpens hensigt som en integreret del af deres strategi at profilere sig gennem historier, der omslutter deres arbejde. Med udgangspunkt i Flygtningehjælpens ønske om at fremstå som en organisation, der arbejder for flygtninge rundt om i verdens brændpunkter og i Danmark især har fokus på de afviste asylansøgere fra Irak, vurderer jeg, at Flygtningehjælpen stræber efter at fænge den kritiske forbruger, der ikke bare vil lade tingene ske men ønsker at gøre en forskel og aktivt påvirke udviklingen. Denne forbruger ser viljen til politisk engagement som en del af sin identitet. Målgruppen lader sig vanskeligt definere, idet netop flygtningespørgsmålet splitter den danske befolkning. Flygtningehjælpen må derfor udvælge de historier som skal brande organisationen med omhu. Historierne skal repræsentere alle aspekter af organisationens arbejde, så Flygtningehjælpens unikke profil kommer klart til udtryk over for den postmoderne bevidste forbruger. Forbrugeren skal kunne adskille Flygtningehjælpen fra andre NPOer og udvælge identificerbare værdier fra organisationens brand, som han/hun personligt

kan tage til sig. Min analyse af Flygtningehjælpens brug af historier i næste afsnit vil undersøge, om historierne fungerer efter hensigten.

3.3. Historiefortælling og kulturel branding

Flygtningehjælpens mission er som tidligere nævnt at sælge håb til flygtninge, de har ikke noget generisk produkt at brande (Bilag 2: 6), men de brander sig gennem konflikthistorier (Bilag 2: 8), historier som de selv mener er stærkt emotionelle og aktuelle, og som ifølge Flygtningehjælpen appellerer til forbrugeren. Historiefortælling benyttes som et redskab til at skabe troværdighed, sympati, præference og kendskab til dem som organisation. (Bilag 2: 8)

Ser man på Flygtningehjælpens hjemmeside og årsberetning 2007, findes der eksempler på sådanne konflikthistorier. Således er der på hjemmesiden en historie om den efterhånden langvarige konflikt i Kenya, hvor Flygtningehjælpen er aktiv. Her fortælles om Kenyas stammekrige, hvor rivaliserende politiske og etniske grupper bekæmpede hinanden især i 1990'erne men endnu i dag går til angreb på hinanden i blodige opgør. Denne konflikt har ført til, at mange hundrede tusinde mennesker er blevet drevet på flugt internt i landet. (<http://www.flygtning.dk/index.php?id=521>) Et andet eksempel på en historie, der skal profilere Flygtningehjælpen, er historien om konflikten i Colombia, hvor de også er aktive. Her fortæller Flygtningehjælpen, hvordan borgerkrigen og den humanitære krise også i Colombia har tvunget millioner af mennesker på flugt og Colombia står i en situation, hvor flere millioner af landets indbyggere lever som internt fordrevne. (<http://www.flygtning.dk/index.php?id=646>) Konflikthistorierne om Kenya og Colombia er blot to af flere, som skal brande Flygtningehjælpen ved at skabe kendskab til aktuelle konflikter.

De to historier fra Flygtningehjælpens hjemmeside dokumenterer, at historier om baggrunden for hele flygtningeproblematikken, her historier om konflikternes opståen og disses konsekvenser, indgår i organisationens "produkt" og identitet som hjælpeorganisation, der arbejder for flygtninge, indvandrere og internt fordrevne. Historierne om Kenya og Colombia er blot to eksempler på, hvorledes Flygtningehjælpen benytter sig af konflikthistorier i profileringen af sit brand.

Spørgsmålet er imidlertid, om disse historier fra hjemmesiden, som er rent beskrivende redegørelser for den aktuelle situation i de to lande, faktisk billedliggør Flygtningehjælpens arbejde og dermed letter forbrugernes identifikation med brandet. De konkretiserer ganske vist gennem oplysende beskrivelser meningen med Flygtningehjælpens arbejde og svarer helt til deres identitet, men differentierer de organisationen fra andre organisationer, der arbejder ud fra et lignende grundlag? Om de to historier vil fænge forbrugerne, mener jeg er tvivlsomt, idet det ikke drejer sig om sager med en umiddelbar "urgency", eftersom konflikterne har stået på i årevis og sandsynligvis vil fortsætte længe endnu. Historierne om Kenyas og Colombias mangeårige konflikter fortæller om problemerne i de respektive lande, og om hvorfor landene har brug for hjælp. Dog beskriver historierne ikke nærmere Flygtningehjælpens rolle i de to lande, hvorfor alle aspekter af organisationens identitet ikke formidles optimalt til forbrugeren. Jeg vurderer, at denne tilgang kan betyde, at den postmoderne og kritiske forbruger kan identificere med sagen men ikke nødvendigvis med brandet. De to historier med fokus på landenes konflikter formår sikkert at appellere til forbrugernes humanistiske følelser i al almindelighed men ikke til forbrugers identifikation med Flygtningehjælpen som brand. Jeg vurderer således, at Flygtningehjælpen gennem historierne om Kenya og Colombia kun til dels får budskabet frem om, at netop Flygtningehjælpen er den organisation, der skal støttes, hvis man vil hjælpe flygtninge til en bedre fremtid. Historierne beskriver konflikten, og hvorfor der er brug for hjælp, men præciserer ikke nærmere Flygtningehjælpens rolle. Flygtningehjælpens årsberetning 2007 fungerer ligesom deres hjemmeside som et historieformidlende brandingredskab, der gennem korte tekster giver "...et meget lille indblik i organisationens høje aktivitetsniveau. Til gengæld viser den lidt af bredden." (Flygtningehjælpen Årsberetning 2007: 2) I årsberetningen er der tale om tolv indslag fordelt på to sider, et for hver måned i året. Otte af historierne er korte præcise oplysninger som f.eks. junis indslag: "Over 1, 5 mio. irakere lever i 2007 som flygtninge i nabolandet Syrien. De har brug for mad, rent vand og basal hjælp til at klare sig. Dansk Flygtningehjælp bliver den første danske organisation, der får tilladelse til at arbejde i Syrien." (Flygtningehjælpen Årsberetning 2007: 2) I maj og i september indslagene oplyses det, at Flygtningehjælpen har været aktiv på den politiske scene. I august startede skoleåret på Flygtningehjælpens sprogcentre, og i november løb

landsindsamlingen med fokus på 2, 5 mio. flygtninge i Darfur af stabelen. (Flygtningehjælpen Årsberetning 2007: 2+3) Disse tørre oplysende historier ledsages ganske vist af små billeder, men med en enkelt undtagelse nemlig en lille irakisk pige med store øjne som illustration til juni indslaget, taler disse billeder ikke til følelserne.

Det vurderes, at organisationens historier hverken på hjemmesiden eller i årsberetningen lever op til de krav, teoretikerne stiller til den gode historie med en indbygget overtalelsesevne. Konflikt er der nok af, men der mangler et klart budskab.

Til fremme af formidlingen af brandets værdier benytter Flygtningehjælpen forskellige formidlingsplatforme. De bruger så vidt muligt ikke mange penge på markedsføring, men satser i høj grad på f.eks. frivillige koordinatore og indsamlere og på omtale i pressen f.eks. i form af ledere og redaktionelle indslag. Kampagnearbejdet spiller en vigtig rolle som formidlingsredskab. (Bilag 2: 7). Desuden benytter de sig af kendisser ad-hoc i deres markedsføring, fordi kendisser er med til at skabe opmærksomhed. (Bilag 2: 9+10)

Som det fremgår af Flygtningehjælpen's hjemmeside, videreformidles historierne aktivt til forbrugerne bl.a. gennem projekter i deres omfattende frivillignet. Går man ind på Flygtningehjælpen's hjemmeside, præsenteres man allerede på forsiden for organisationens frivillignet (www.flygtning.dk), hvor man som besøgende opfordres til at deltage aktivt i organisationens projekter. Man kan f.eks. hjælpe kvinder med etnisk minoritetsbaggrund ved, at give dem mere viden om det danske samfund og dermed lette deres adgang til forskellige tilbud (<http://www.flygtning.dk/Kvinder.2970.0.html>). Et andet projekt, som formidler brandets historier, er ”Tag på Glyptoteket med Frivilliggruppen”, hvor forbrugere og flygtninge gennem en fælles oplevelse aktivt inddrages i organisationens mission (<http://www.flygtning.dk/?id=4055>). Desuden bruger Flygtningehjælpen som nævnt også kendisser i formidlingen af deres brands historier. De har tidligere brugt journalisten Paula Larrain som talskvinde for organisationen i visse medier. Kronprinsesse Mary er protektor for organisationen. (Bilag 2: 9) Flygtningehjælpen benytter sig altså af flere medier i den

historieformidlende proces af brandet for at simplificere overførslen af brandets værdier.

Flygtningehjælpens kendisser optræder i medierne som autoritet på vegne af organisationen og med henblik på en profilering af deres arbejde. Det kan diskuteres, hvilken rolle kendissen Paula Larrain har spillet i formidlingen af Flygtningehjælpens budskab. Paula Larrain er journalist og tidligere flygtning fra Chile og burde derfor fremstå som en troværdig talskvinde for Flygtningehjælpens budskab, da hun på egen krop har følt, hvad det vil sige at være flygtning. Hun er i sin tid som tv-journalist blevet fremstillet i medierne som en bestemt og viljefast person og burde være det rigtige match til Flygtningehjælpens målgruppe. (<http://www.larrain.dk/bio.php>) Jeg vil derfor vurdere, at valget af Paula Larrain som talskvinde for organisationen i sin tid var et godt valg, eftersom den mening, hun var bærer af var sammenfaldende med Flygtningehjælpens profil. Hun har personligt befundet sig i situationer som beskrevet i de to historier om Kenya og Colombia, og hun fremstod således i Flygtningehjælpens optik som en del af brandets identitet. Det viste sig senere, i hvor høj grad alle aspekter er vigtige for det rigtige valg af kendis. Paula Larrain besluttede nemlig ved valget i 2007 at stille op for Det Konservative Folkeparti (<http://politiken.dk/politik/article409384.ece>), et parti som ikke altid er på linie med Flygtningehjælpen, der ofte optræder kritisk over for regeringen. På den baggrund fremstod Paula Larrain ikke længere som troværdig fortaler for Flygtningehjælpen, som også selv har givet udtryk for, at de ønsker at bruge kendisser på en begavet måde (Bilag 2: 9). Kronprinsesse Mary er som nævnt organisationens protektor og vil i det kommende år blive langt mere synlig. (Bilag 2: 9) Det må siges at være et sikkert valg, når man tænker på den popularitet det danske kongehus generelt og kronprinsessen specielt nyder i det danske samfund.

3.4. Delkonklusion

På trods af Flygtningehjælpens eget udsagn om at de er meget forretningsorienterede, siger de samtidig, at de først og fremmest samler penge ind, branding kommer i anden række (Bilag 2: 1). Dette tyder på, at de ikke har fuld forståelse for, at et stærkt brand kan spille en positiv rolle i forbindelse med indsamling af penge. Det underbygges også af udsagnet om, at de først nu for alvor skal i gang med at brande sig (Bilag 2: 6), og

deres brug af historier peger i samme retning. Flygtningehjælpen gør også opmærksom på, at der i Danmark ikke er noget særligt godt kendskab til de 68 % af organisationens indsats, som ydes internationalt (Bilag 2: 13). Hele flygtningeproblematikken er i Danmark et ømtåleligt og politisk omstridt felt. Flygtningehjælpens internationale forebyggende indsats, hvor flygtninge og internt fordrevne hjælpes lokalt, burde derfor være et oplagt emne til profilering af organisationen. Organisationens forskellige udsagn og deres handlinger stemmer ikke overens, og konklusionen må være, at Flygtningehjælpen mangler en strategi for, hvor langt de vil gå i retning af at benytte sig af kommercielle markedsføringsredskaber. De nævner betydningen af de rigtige nøgleord som troværdighed, loyalitet, identifikation og høj synlighed, men om den kulturelle branding med dens krav til historiefortællingen er den rigtige formidlingsmetode for Flygtningehjælpen, er et spørgsmål.

Del F – Diskussion og konklusion

De to spørgsmål i min problemformulering kan ikke besvares kort og entydigt.

MS er en produktorienteret organisation, som er overbevist om, at forbrugeren i det lange løb vil forstå, at både deres projekter og deres oplysende arbejde, altså deres ”produkt”, er det rigtige. Global dannelse og demokratarbejde er størrelser, som det ikke umiddelbart er let at sælge. Det er langsigtede, tålmodighedskrævende projekter, uden synlige resultater som en postmoderne forbruger kan relatere til sin hverdag. Billeder af folk, der er stærke og kæmper for at ændre deres lokalsamfund, får ikke nødvendigvis folk til at gribe dybt i lommen.

Sammenlignet med MS har UNICEF et langt mere let sælgeligt ”produkt”. Børn i nød kan alle forholde sig til. Der er tale om konkrete og virkelighedsnære konflikter, som vi kan være med til at løse. UNICEF fremstår da også som en mere salgorienteret organisation med et kerne”produkt”, som markedsføres ved hjælp af forskellige markedsføringsteknikker.

Flygtningehjælpen har som MS en dobbeltfunktion, der er dels det politiske arbejde dels hjælpeprogrammerne. De har hidtil ageret meget produktorienteret ligesom MS. De er overbeviste om værdien i deres ”produkt”, men har som nævnt ikke formået at kommunikere omfanget og betydningen af deres indsats uden for Danmarks grænser. Deres hjælpearbejde er, ligesom det gælder for MS’, præget af et behov for det lange seje træk.

Spørgsmålet, *om* de tre organisationer benytter sig af kulturel branding i deres markedsføring, må besvares med: ja, i et vist omfang. De benytter bevidst kommunikation af mening, oplevelser og historier til forbrugeren, for at denne skal kunne leve sig ind i de identitetshistorier som er forbundet med ”produktet”, og som bygger på tidens konflikter i bredeste forstand.

Spørgsmålet om, *hvordan* de tre organisationer benytter sig af kulturel branding herunder historiefortælling, er derimod vanskeligere at besvare kort. Historien er omdrejningspunktet for strategien i kulturel branding, og autenticitet og troværdighed er

centrale begreber. Hensigten med at anlægge en kulturel brandingstrategi er differentiering og derigennem størst mulig indtjening til organisationernes arbejde.

Jeg har analyseret udvalgte eksempler blandt de tre organisationers historier på baggrund af teorien om kulturel branding og dens krav til den gode historie, og jeg er nået til følgende konklusion:

MS benytter sig i udstrakt grad af historiefortælling, men når de vælger tv-reklamer og avisannoncer fra og i stedet benytter deres årsberetning og hjemmeside som formidlingsinstrument, og når de vælger at præsentere historier, som ikke i højere grad appellerer til forbrugerne, er det ikke en effektiv måde at brande på, hvis det er organisationen MS, der skal brandes. En effektiv branding skal nå ud til en bred kreds af forbrugere, og derfor burde MS fremover i højere grad satse på deres kampagner for at skabe opmærksomhed om deres sag og dermed om deres organisation.

Forbrugeren i det postmoderne samfund bombarderes dagligt med mere eller mindre kommercielle budskaber. Den organisation, der bliver husket, er den der har ét budskab, som konsekvent formidles gennem historier. På den baggrund står UNICEF stærkt. UNICEFs historier er indbyrdes sammenhængende, koncentreret om et enkelt budskab, der går lige ind. Deres brand er allerede veletableret, og de kan følgelig koncentrere deres indsats om at fastholde deres unikke identitet. UNICEF holder sig ikke tilbage for at anvende kommerciel markedsføring for at nå ud til flest mulige forbrugere. Alt i alt virker UNICEFs tilgang til markedsføring herunder historiefortælling meget velovervejet.

Flygtningehjælpens historier udspiller sig især i konfliktområder rundt omkring i verden, men er det konflikter, der tvinger os til handling? Historiernes budskab fokuserer på problemet og ikke på løsningen, appellerer ikke til forbrugerens følelser, men kræver, at forbrugeren instinktivt forstår behovet for reaktion. Når Flygtningehjælpen først nu skal i gang med at brande sig, kan de med fordel sætte sig ind i den kulturelle brandingteoris principper og i opskriften på den gode historie. De kan eventuelt håndplukke de elementer, som de mener passer på deres profil. Deres sag er ikke umiddelbart let at sælge, men en koncentreret brandingindsats kan fremme kendskabet til deres arbejde både i Danmark og i udlandet og dermed i sidste ende forbedre deres indsamlingsresultat.

MS og Flygtningehjælpen giver udtryk for en vis berøringsangst over for en stærkt kommerciel tilgang til markedsføring, og alle tre organisationer tager afstand fra en ren markedsorienteret tilgang, hvor budskabet skræddersys for at tilfredsstille forbrugeren. Balancen mellem de ideelle krav og, den økonomiske virkelighed er hårfin.

Den kulturelle branding tager ikke højde for, at humanitære organisationers ”produkt” er meget følsomt, og at en meget målrettet markedsføring kan risikere at virke stik mod hensigten i forhold til den bevidste postmoderne forbruger. Man kan derfor slutteligt konkludere, at kulturel branding – trods visse teoretikers formodning om det modsatte - ikke egner sig til at brande alle former for non-profit organisationer.

Del G - Litteraturliste

Bøger:

- Andersen, Ib (2002). *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Danmark: Samfundslitteratur, 2. udgave.
- Andreasen, Alan R. & Drumwright, Minette E. i Andreasen, Alan R. (2001). *Ethics in social marketing*. USA: Georgetown University Press, 1. udgave.
- Bitsch Olsen, Poul & Pedersen, Kaare (2003). *Problemorienteret projektarbejde - en værkstøjsbog*. Danmark: Roskilde Universitetsforlag, 3. udgave.
- Crainer, Stuart (1995). *The Real Power of Brands. Making brands work for competitive advantage*. England: Pitman Publishing.
- Csaba, Fabian F. i Schultz, Majken & Antorini, Yun Mi & Csaba, Fabian F. (2005). *Corporate Branding. Purpose/People/Process*. Danmark: Copenhagen Business School Press, 1. udgave.
- Czarniawska, Barbara (2004). *Narratives in Social Science Research*. England: SAGE publications, 1. udgave.
- De Mooij, Marieke (2004). *Consumer Behaviour and Culture. Consequences for Global Marketing and Advertising*. USA: Sage Publications Inc.
- Ellwood, Ian (2001). *The Essential Brand Book – over 100 techniques to increase brand value*. England: Kogan Page Limited.
- Fanning, John (2006). *The Importance of being branded. An Irish Perspective*. Irland: The Liffey Press.
- Fog, Klaus & Budtz, Christian & Baris, Yakaboylu (2002). *Storytelling - branding i praksis*. Danmark: Samfundslitteratur, 1. udgave.
- Harboe, Thomas (2001). *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*. Danmark: Samfundslitteratur, 3. udgave.
- Holt, Douglas B. (2004). *How Brands become Icons – The principles of cultural branding*. USA: Harvard Business School Press.
- Jacobsen, Glenn (2003). *Branding i et nyt perspektiv – mere og andet end mærkevarer*. København: Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave, 2. oplag.

- Kjærbeck, Susanne (2004), (red.). *Historiefortælling i praktisk kommunikation*. Danmark: Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave.
- Klein, Naomi (2000). *No Logo – mærkerne, magten og modstanden*. Danmark: Forlaget Klim, 1. udgave, 2. oplag, oversat af Steen Fiil.
- Kvale, Steinar (1997). *Interview. En introduction til det kvalitative forskningsinterview*. Danmark: Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 13. oplag.
- McCracken, Grant (1988). *Culture and Consumption. New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. USA: Indiana University Press, 1. udgave.
- McCracken, Grant (2005). *Culture and Consumption II. Markets, Meanings, and Brand Management*. USA: Indiana University Press, 1. udgave.
- Olins, Wally i Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo & Holten Larsen, Mogens (2000). *The expressive organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. USA: Oxford University Press Inc.
- Olins, Wally (2003). *Om Brands*. Danmark: Børsens Forlag, 1. udgave, 1. oplag, oversat af Annette Rosenberg.
- Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter (2006). *Den gode opgave – håndbog I opgaveskrivning på videregående uddannelser*. Danmark: Forlaget Samfundslitteratur, 3. udgave, 2. oplag.
- Rokeach, Milton (1973). *The Nature of Human Values*. USA: The Free Press.
- Rosholm, Gitte & Højberg, Jesper i Kjærbeck, Susanne (red.) (2004). *Historiefortælling i praktisk kommunikation*. Danmark: Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave.
- Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo & Holten Larsen, Mogens (2000). *The expressive organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. USA: Oxford University Press Inc.
- Schultz, Majken & Antorini, Yun Mi & Csaba, Fabian F. (2005). *Corporate Branding. Purpose/People/Process*. Danmark: Copenhagen Business School Press, 1. udgave
- Smith, Will A. i Andreasen, Alan R. (2001). *Ethics in social marketing*. USA: Georgetown University Press, 1. udgave.

- Van Riel, Cees B. M i Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo & Holten Larsen, Mogens (2000). *The expressive organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. USA: Oxford University Press Inc..

Artikler:

- Andreasen, Alan R. (1982). *Nonprofits: check your attention to customers*. Harvard Business Review, maj/juni.
- Andreasen, Alan R. & Goodstein, Ronald C. & Wilson, Joan W. (2005). *Transferring "Marketing Knowledge" to the Nonprofit Sector*. California Management Review, vol. 47, nr. 4.
- Barman, Emily A. (2002). *Asserting Difference: The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition*. Social Forces, nr. 80.
- Brown, Elisabeth V. (2007). *Are You Following the 4C's of Branding?* Nonprofit World. Vol. 25, nr. 3, maj/juni.
- Firat, A. Fuat & Schultz, Clifford J. (1997). *From segmentation to fragmentation: Markets and marketing strategy in the postmodern era*. USA: European Journal of Marketing, Vol. 31 (3/4).
- Griffiths, Mark (2005). *Building and rebuilding charity brands: the role of creative agencies*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, nr. 10, maj.
- Grounds, John (2005). *Editorial. Special Issue on Charity Branding*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, maj.
- Hankinson, Philippa (2001). *Brand Orientation in the charity sector: A framework for discussion and research*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 6, nr. 3.
- Holt, Douglas B. (2002). *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*. Journal of Consumer Research. Vol. 29, juni.
- Kms (2008). *Utzon ny vært på Horisont*. Berlingske Tidende, Magasin. 27. juni.
- Kotler, Philip & Levy, Sydney J. (1969). *Broadening the Concept of Marketing*. Journal of Marketing, 33, januar.

- Kotler, Philip & Zaltman, Gerald (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. Journal of Marketing. Vol. 35, juli.
- Kotler, Philip & Murray, Michael 2 (1975). *Third Sector Management – The Role of Marketing*. Public Administration Review. Vol. 35, nr. 5, september/oktober.
- Kotler, Philip (2000). *Future Markets*. Executive Excellence. 6. februar.
- Laidler-Kylander, Nathalie & Quelch, John A. & Simonin, Bernard L. (2007). *Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector*. Nonprofit Management & Leadership. Vol. 17, nr. 3.
- Madsen, Jens Christian (2007). *Corporate communication skal være en integreret del af virksomhedens strategi*. Market, #17, 2007, 3. årgang.
- Mason, David E. (2005). *Put the Expressive Dimension to Work*. Nonprofit World. Vol. 23, nr. 1, januar/februar.
- McCracken, Grant (1986). *Culture and Consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods*. Journal of Consumer Research. Vol. 13, juni.
- Olins, Wally (2003 (II)). *Why brands are good for you*. The Times Magazine, 13. September 2003. Fundet den 26. februar 2008 på: www.wallyolins.com
- Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. (1998). *Welcome to the Experience Economy*. Harvard Business Review, juli/august.
- Sargeant, Adrian & Lee, Stephen (2004). *Trust and Relationship. Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behaviour*. Psychology and Marketing. Vol. 21 (8).
- Saxton, Joe (2004). *Editorial. The Achilles' heel of modern nonprofits is not public "trust and confidence" but public understanding of 21st century charities*. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing. Vol. 9, nr. 3.
- Stride, Helen & Lee, Stephen (2007). *No logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector*. Journal of Marketing Management. Vol. 27, nr. 1-2.
- Tapp, Alan & Lindsay, Graeme & Sorrel, Rosemary (1999). *Towards a branding framework for cause-, funding- and need-oriented charities*. Journal of Marketing and Communications nr. 5.

- Tuckman, Howard P. (1998). *Competition, Commercialization, and the Evolution of Nonprofit Organizational Structures*. Journal of Policy Analysis and Management. Vol. 17, nr. 2.
- Winther, Martin (2007). *Det handler om at være ærlig*. Market, # 17, 2007, 3. årgang.

Rapporter:

- Boje, Thomas P. & Fridberg, Torben & Ibsen, Bjarne & Henriksen, Lars (2006), (red.). *Den frivillige sektor i Danmark – omfang og betydning*. København, Socialforskningsinstituttet. Fundet 10. april 2008 på: <http://www.sfi.dk/sw42126.asp>
- Dansk Flygtningehjælp Årsberetning 2007. Rekvireret hos Dansk Flygtningehjælp.
- Mellempfolkeligt Samvirke Årsberetning 2006-2007. Fundet den 13. april 2008 på <http://www.ms.dk/sw690.asp>
- UNICEF Danmark Årsberetning 2006. Rekvireret hos UNICEF Danmark.

Websider:

- Dansk Flygtningehjælp, www.flygtning.dk
<http://www.flygtning.dk/index.php?id=521> (Fundet 2. juli 2008)
<http://www.flygtning.dk/index.php?id=646> (Fundet 2. juli 2008)
<http://www.flygtning.dk/Kvinder.2970.0.html> (Fundet 28. juni 2008)
<http://www.flygtning.dk/?id=4055> (Fundet 1. juli 2008)
<http://www.larrain.dk/bio.php> (Fundet 15. juni 2008)
<http://politiken.dk/politik/article409384.ece> (Fundet 15. juni 2008)
- Folketinget, www.folketinget.dk - Lovforslag
http://folketinget.dk/Samling/20051/lovforslaget/L66/som_frem... (Fundet 24. juni 2008)

- Mellempfolkeligt Samvirke, www.ms.dk (Fundet 24. juni 2008)
<http://www.ms.dk/sw95009.asp> (Fundet 29. juni 2008)
<http://www.ms.dk/sw94108.asp> (Fundet 20. juni 2008)
<http://www.ms.dk/sw100736.asp> (Fundet 20. juni 2008)
<http://www.ms.dk/sw88161.asp?usepf=true> (Fundet 1. juni 2008)
- Retsinformation, www.retsinformation.dk – Bekendtgørelse af lov
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=2288> (Fundet 24. juni 2008)
- UNICEF Danmark, www.unicef.dk:
<http://www.unicef.dk/script/site/default.asp> (Fundet 1. juli 2008)
<http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?artid=734> (Fundet 1. juli 2008)
http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?Cat_ID=44&artID=370 (Fundet 1. juli 2008)
http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?artid=722&cat_id=149 (Fundet 1. juli 2008)
<http://www.unicef.dk/script/site/page.asp?artid=69> (Fundet 1. juli 2008)
http://www.nkmusic.dk/default_2.asp?ID=285 (Fundet 27. juni 2008)

Del H – Bilag

Bilag 1 - Interviewguide

Formålet med interviewet er at undersøge, i hvilket omfang de danske non-profit organisationer i det 21. århundrede markedsfører sig ved brug af kommercielle redskaber.

EMNE 1: Non-profit organisationen i det 21. århundrede

Som situationen ser ud i dag, har den danske stat pålagt de store danske NGOer et krav om 10% egenfinansiering.

- I hvilket omfang og hvordan har kravet om egenfinansiering påvirket jeres markedsføring?

- Hvilke fordele og hvilke ulemper ser I i forhold til kravet om egenfinansiering?

- Set i forhold til de ændringer som egenfinansieringen har medført – ser I så efterhånden jeres organisation som en moderne multinational virksomhed?
 - Hvis "JA" - Hvordan mener I så, det kommer til udtryk i jeres markedsføring?
 - Hvis "NEJ" - Hvorfor ikke?

EMNE 2: Forbrugeren

Forbrugeren i det 21. århundrede har ændret sig. Forbrugeren er blevet politisk bevidst, hermed også mere bevidst omkring hvad han/hun ønsker at støtte.

- Hvordan har I taget hensyn til det, og er forbrugeren med til at sætte dagsordenen for jeres markedsføring?
 - Hvordan?
 - Hvorfor?

- Hvilket forhold har I til jeres kunder, dvs. forbrugeren?

- Hvorfor tror I, forbrugeren vælger at støtte netop jeres organisation?

➤ Hvad tror I, forbrugeren opnår ved at støtte netop jeres organisation?

- Hvorfor er der en tendens til på forhånd at øremærke bidrag til konkrete projekter?

EMNE 3: Markedsføring

Sideløbende med jeres behov for og søgen efter nye indtægtskilder er der gennem de seneste år opstået en debat omkring de danske humanitære og velgørende organisationers markedsføringsmetoder. I bliver stadig tydeligere i reklamemedierne og er bl.a. blevet omtalt som værende "en ren industri" som "sælger" velgørelse, som var det en hvilken som helst vare.

➤ Hvordan mener I, at jeres organisation står i forhold til denne kritik?

- Modsat jeres konkurrenter har I valgt ikke at markedsføre jer gennem tv-reklamer og avisannoncer. I går altså dermed imod strømmen, hvorfor det?
 - Kan jeres valg endog have den effekt, at det er med til at brande jer?
- Hvordan klarer I konkurrencesituationen med de andre non-profit organisationer, nu hvor I går andre veje?
 - Hvad gør I for at skabe den nødvendige opmærksomhed omkring jeres organisation?
 - Føler I, at det er blevet vanskeligere at skabe denne opmærksomhed?
- Hvorfor har I valgt at bruge visuelle midler som tv-reklamer og avisannoncer i jeres markedsføring?
- Hvad mener I, at I gør og kan gøre for at holde fast i organisationens kerneværdier i jeres markedsføring?
- Hvordan mener I, at en non-profit organisation skal markedsføre sig i nutidens Danmark uden at skulle gå på kompromis med sine idealer?

Branding og historiefortælling

Udviklingen i den tredje sektor har ført til, at non-profit organisationer i stadig stigende grad ser sig nødsaget til at ty til anderledes og mere kommercielle midler end hidtil for at skabe den ønskede opmærksomhed omkring netop deres sag. Et af de redskaber, som benyttes flittigt inden for jeres sektor, er branding herunder historiefortæling.

- Hvordan mener I, at I som organisation skaber den ønskede opmærksomhed omkring jeres kerneværdier via jeres markedsføring?
- Hvilke af jeres markedsføringsredskaber, mener I, har den største og bedste effekt?

Jeg har bl.a. på jeres hjemmeside kunnet se, at I benytter jer af historiefortælling.

- Hvorfor arbejder I med historiefortælling og hvordan?
- Hvilke(n) historie(r) ønsker I at fortælle?
 - Kan du komme med et eksempel på en historie, som beskriver, hvad I som organisation står for og ønsker at fortælle (dvs. jeres kultur og værdier) omverdenen?
- Hvilke fordele mener I, at historiefortælling har som markedsføringsredskab?

Når I bruger historiefortælling, er det så fordi, I vil give jeres organisation et brand?

- Hvordan har I skabt jeres brand?
- Hvorfor har I valgt at skabe et brand?
- Hvilke fordele mener I, at branding har som markedsføringsredskab?

Differentiering og positionering

- På baggrund af de ting vi har snakket igennem, kunne jeg godt tænke mig at høre, hvordan du mener, I adskiller jer fra jeres konkurrenter i jeres markedsføring?
 - Følger I bevidst med strømmen, eller vælger I bevidst at gå ad andre veje for at positionere jer?
 - Hvorfor?

Kendisser som repræsentanter

Nu har vi bl.a. snakket om historiefortælling og branding, som er nogle af de markedsføringsredskaber, som bruges meget inden for jeres sektor. Men der eksisterer også andre redskaber, som har vist sig at være effektive – bl.a. brugen af kendte personer som repræsentanter for en organisation, nærmere betegnet "ambassadører".

➤ Er denne taktik en del af jeres markedsføring?

- Hvis "JA" - Hvilke tanker og idéer ligger så bag netop jeres valg af kendis, som garant for jeres organisation og "produkt"?
- Hvis "NEJ" – Hvorfor ikke?
- Hvorfor tror du, at kendisser har succes som garant for organisationer?

- For at runde emnet af omkring markedsføring vil jeg gerne høre, hvad I som dansk non-profit organisation mener er god, og hvad der er dårlig markedsføring inden for non-profit sektoren?

EMNE 4: Indkomst og udgifter

Der har længe været, og der er stadig i dag en del snak og spekulationer omkring non-profit organisationers omsætning. Spørgsmålet er hvad går pengene til?

➤ I den forbindelse vil jeg gerne høre, om der er nogen grund til bekymring?

Jeg ved af egen erfaring, at tv-reklamer og avisannoncer er meget dyre.

- Hvordan kan I forsvare at bruge så mange penge på visuelle reklamer fremfor at lade pengene gå direkte til jeres hjælpeprogrammer?
- Kan det overhovedet betale sig rent økonomisk i sidste ende at bruge så mange penge på reklame som I gør?

EMNE 5: Nye tiltag

- Hvordan ser jeres fremtidige markedsføringsplaner ud for organisationen?
 - Hvad ønsker I at ændre/forbedre?
- Hvilke udfordringer vil I stå over for i fremtiden set i forhold til jeres markedsføring?

- I medierne hævdes det, at mange danske humanitære og velgørende organisationer er villige til at gå langt (måske for langt?) i den gode sags tjeneste.
 - Hvor langt er I villige til at gå?
 - Vil I bøje jeres etiske regler i særlige tilfælde for at opnå den ønskede opmærksomhed?
 - Hvor ligger jeres grænse?
 - Og vil denne grænse rykke sig med udviklingen?

Bilag 2 – Meningskondenserede interview

1. Markedsføring generelt

Hvordan markedsfører I jeres organisation?

MS: Vi ønsker at skabe en dialog og herigennem fremme kulturforståelse og global dannelse ved at inddrage den danske befolkning i en folkelig deltagelse. Ved siden af ønsker vi så at tjene nogle penge. Vi markedsfører os dermed ved at skabe relationer og ved at tænke globalt.

UNICEF: Vi brander os gennem historiefortælling. Vi sælger velgørenhed, og vi markedsfører os derfor på fuldstændig almindelige markedsvilkår. Vi sælger UNICEF, ligesåvel som LEGO skal ud og sælge deres produkter. Vi er her for at samle penge ind og kommunikerer derfor i samme medielandskab som alle andre, idet vi skal fange forbrugeren og skabe loyalitet. Vi har ikke et kæmpebudget til at gå ud og brande os, hvorfor vi meget nøje monitorerer vores kampagner. Sidst men ikke mindst skal etikken være på plads.

Dansk Flygtningehjælp: Når vi skal ud og påvirke markedet, så skeler vi til, hvad der har størst sandsynlighed for at få respons. Vi er meget forretningsorienterede. Vi taler ikke om branding først, vi taler om at samle penge ind. Det der guider os, det er jo nogle generelle tommelfingerregler, som gælder inden for alle former for fundraising. Hvis du vil have folk i tale og have deres penge ud af pungen, så skal du have en sag, som er stærkt emotionel, og som har en høj grad af "urgency". Det er den nye og troværdige hastesag, som får penge ud af folk.

Hvordan har kravet om egenfinansiering påvirket jeres markedsføring?

MS: Vi er underlagt egenfinansieringsloven, og den har påvirket os i mange retninger også på mange andre områder end markedsføring. Egenfinansieringsloven har medført en enorm transformation, loven har ændret hele kulturen i MS. En helt ny arbejdsmodel er blevet stablet på benene, hvor det i højere grad er egenprofilering af vores organisation som er i fokus. Vi skal brande os hele tiden, og det mener jeg nogle gange kan skygge lidt for den sag, vi kæmper for. Vi har derfor på nogle områder bøjet og udviklet den kultur, der var i huset.

UNICEF: Det har ikke påvirket os. Men vi forholder os til det i og med, at vi opererer på et marked, hvor andre er nødt til at forholde sig til det. Derfor påvirker det selvfølgelig markedssituationen og konkurrencebilledet, da forskellige spillere på markedet enten skruer op for indsatsen eller ændrer deres strategi.

Dansk Flygtningehjælp: Vi er ikke underlagt det krav. Men altså vi kan jo mærke, at der er fokus på kravet om en folkelig forankring.

1. Kulturelle ændringer

Hvilke tanker gør I jer i forhold til samfundets kulturelle ændringer og i den forbindelse jeres markedsføring?

MS: Samfundets kulturelle ændringer og den kulturtransformation, vi har været igennem pga. egenfinansieringsloven, påvirker vores markedsføring i mange retninger. Vi tænker strukturelt og politisk over ændringsprocesserne. Vi skal professionalisere os yderligere og hermed skabe et stærkt brand, som kan skabe loyalitet hos forbrugerne. Vi vil muligvis også internationalisere vores organisation for at skabe en større gennemslagskraft regionalt såvel som nationalt. Vi er i øjeblikket i gang med at undersøge og overveje muligheden af et samarbejde med Action Aid.

UNICEF: Markedet ændrer sig langsomt, og vi tænker det ikke som noget pludseligt men nærmere som en glidende overgang over tid. Mediebilledet ændrer sig med tiden, specielt online, hvorfor det er vigtigt, at vi følger med tiden, hvis vi ønsker at tjene den nødvendige sum penge, som skal til, for at vi kan stå ved vores mission. Det vigtigste er dog, at vi skærer rammerne til, sådan at vi kan stå inde for, hvad der bliver kommunikeret. Det kommunikative spiller altså en stor rolle i vores fremtidsplaner, og det er noget vi opruster på. Det er en konstant udfordring.

Dansk Flygtningehjælp: Vi arbejder selv bevidst på en folkelig forankring, bl.a. fordi der er et politisk ønske herom men også af andre grunde. Vi kan blive mere markedsorienterede ved at lytte til en konkurrencesituation og lytte til hvad vores kunder foretrækker at give til. Men vi kan ikke gå hele vejen, for så kompromitterer vi vores vision. Men jeg tror heller ikke, at vi kommer i en situation, hvor vi skal gå på kompromis med noget.

Hvordan står jeres organisation i forhold til markedsliggørelsen af NPOer?

MS: Vi synes, at hele markedsliggørelsen i denne her branche er lidt uanstændig, men vi synes ikke, det er organisationernes skyld, da det er nogle processer samfundet gennemgår på alle mulige niveauer. Alt skal opgøres i, hvad det er økonomisk værd. Således er vores branche bare en del af et større "flow" i samfundet. En dårlig sidegevinst ved markedsliggørelsen er den absurde loyalitet over for ens egen organisation, hvor man fremmer organisationen fremfor sagen.

UNICEF: Vi mener jo i forvejen, at vi opererer på markedsvilkår, og accepterer det derfor. Men vi må selvfølgelig følge med tiden og de nye tendenser inden for markedsføringen.

Dansk Flygtningehjælp: Der er et politisk flertal for at markedsføre NGO sektoren, hvilket er lykkedes bl.a. gennem egenfinansieringen. Ændringen tvinger flere aktører ud i konkurrence på markedsvilkår. Vi erkender nødvendigheden af udviklingen, fordi vi jo i bund og grund er til for at tjene penge. Så grundlæggende er det nok en fordel, fordi det er med til at professionalisere NGO sektoren. Vi vælger dog at gøre det på vores måde, som passer præcist til vores profil.

Det skal også siges, at det ikke er sådan, at vi er blevet mere kommercielle. Det er sådan, at vi er gået fra slet ikke at være kommercielle til at tænke det med.

Hvilke konsekvenser kan samfundsændringerne have på NPOers markedsføring?

MS: Konkurrencen er blevet yderligere skærpet, og jo mere kommercialiseret og smart branchen bliver, jo flere vil der være til at løbe efter pengene. Jo hurtigere vil der også blive løbet efter de smarte og nemme ting. Den fusion du ser i erhvervslivet, ser du nu i dag også i civilsamfundet. Derfor er dét med non-profit i dag efterhånden en illusion i den forstand, at vi også skal tjene mere og mere.

UNICEF: At vi skal følge med tidens udvikling. Der er jo nogle medier som flytter sig rigtig hurtigt, og vi bliver derfor nødt til at styrke vores viden eller vores justeringsbehov, især hvad angår online medierne. Samtidig er det vigtigt for en sund forretning altid at have et kig på sine konkurrenter.

Dansk Flygtningehjælp: Det er ikke fordi NGO sektoren ikke har været markedsgjort, men det er mere bistands- og nødhjælpsorganisationerne, der har haltet efter. Disse skal derfor ud og professionalisere og markedsføre sig og fungere på markedsvilkår med os andre. De bliver kastet ud i en konkurrencesituation, som hidtil har været ukendt for dem. Det behøver ikke nødvendigvis at være dårligt for dem, idet danskernes oplevelse, af hvad der er i orden, hele tiden flytter sig.

Der ses en stigende tendens blandt NPOer til at internationalisere sig. Hvilke fordele er der ved en sådan internationalisering?

MS: Samfundsændringerne og markedsliggørelsen har medført, at flere NPOer søger at blive tilknyttet internationale netværk og globale aktører. Vi overvejer som nævnt også at samarbejde med Action Aid. Herigennem har man nemmere ved at gennemføre større globale mainstream aktiviteter og på den måde blive bedre til at komme igennem med sit budskab. Jeg tror, at det er en tendens, som vil eksplodere de næste 10 år i Danmark, og som vil være en udfordring mht. at koble det danske bagland med på idéen.

UNICEF: Vi er jo allerede en international organisation. Der kan være nogle fordele herved, men det er en balance, der skal vægtes. Vi kan få idéer fra hinanden, men man skal være opmærksom på, hvad der virker ét sted og ikke virker et andet. Bl.a. derfor har vi et nordisk samarbejde, hvor vi mødes og udveksler erfaringer og materiale på tværs, hvilket er muligt, da vi ligner hinanden.

Dansk Flygtningehjælp: - - Ingen kommentarer hertil - - Vi har et behov for at øge kendskabet til vores organisation, og det ønsker vi at gøre gennem vores internationale arbejde. Vi ønsker især, at danskerne skal lære, at vi ude i verden anses som en stor, effektiv og velrenommeret organisation.

**Hvordan adskiller jeres markedsføring sig efterhånden fra de profitorienterede virksomheders?
Hvordan forholder I jer til dette?**

MS: Vi er her også for at tjene penge. Forskellen er, at vi ikke tjener penge for at kunne købe luksuriøse goder til os selv men derimod for at hjælpe dem, som har brug for hjælp i 3. verdenslande.

UNICEF: Den adskiller sig ikke specielt meget fra de profitorienterede virksomheders. Som jeg sagde tidligere, så arbejder vi på fuldstændig kommercielle vilkår. Vi betaler det samme som virksomhederne, til tider får vi dog lidt rabatter. Kort og godt må vi kommunikere, så det virker.

Dansk Flygtningehjælp: Ligesom det på profitmarkedet koster et grundbeløb at være på markedet, gør det det naturligvis også på non-profit markedet. Hvis man vil have vækst på en eller anden parameter, så koster det ekstra. Men det forstår vores kunder ikke, vel? Det er den store udfordring på vores marked, og det felt vi adskiller os på i vores markedsføring i forhold til de profitorienterede virksomheder. Det er en stor udfordring inden for vores marked, som man ikke oplever andre steder, så det er en af de ting vi fortsat skal kæmpe imod.

Samtidig ved vi, at markedsføring virker, og man kan derfor blive fristet til at gennemkommercialisere sig selv - men vi vil ikke begynde at sælge os selv, som om vi var vaskepulver. Forskellen på NPOers og profitvirksomheders markedsføring ligger derfor især i det faktum, at vores "produkt" er ømtåleligt, hvilket konstant sætter vores arbejde under lup i den danske befolkning. Den eneste forskel er således, at den profit, vi genererer, ikke ryger ned i aktionærernes lommer. Den ryger ud for at hjælpe og for at fremme vores mission. "That's it".

2. Historiefortælling og kulturel branding

Hvordan ønsker I, at jeres brand skal fremstå i det 21. århundredes danske samfund?

MS: MS vil gerne anses som en stærk kampagneorganisation, hvor kampagnen skal rumme fortællingen. Vi ønsker derigennem at fremstå som en stærk politisk aktør og organisation, hvorfor vi bl.a. ofte viser billeder af folk, der er stærke og kæmper for at ændre deres lokalsamfund.

UNICEF: UNICEF skal fremstå som en fortalervirksomhed, der fortæller om børns rettigheder i 3. verdenslande. Vi er FNs børnefond. Vores brand, image, historier og vores måde at forvalte vores rolle på er vores vare. Derfor er det afgørende for os at fremstå som et troværdigt brand, fordi

vores brand omslutter vores arbejde og dets historier. I det øjeblik vi giver afkald på det, har vi intet tilbage udover et blå logo uden indhold.

Dansk Flygtningehjælp: Vi er til for flygtninge, indvandrere og internt fordrevne. Vi sælger håb til flygtninge, det er vores vision, og det er vores mission. Vi er derfor mest kendte for vores asylarbejde og det politiske arbejde. Men vi skal først i gang med for alvor at brande os nu, og i den proces bliver det spændende at se, hvor vi lander.

Hvilke virkemidler benytter I jer af i branding af jeres organisation?

MS: MS adskiller sig fra andre NPOer på dette punkt, idet vi har valgt at gå imod strømmen og ikke bruge tv-reklamer og avisannoncer for at brande os. Vi benytter os af vores hjemmeside, facebook, vores blade m.m., hvor gennemslagskraften desværre ikke er så stor. Derfor ser vi vores kampagnearbejde som én af de helt afgørende kommunikationsplatforme. Vi kommenterer og reagerer og laver kampagner, som viser det politiske billede bl.a. gennem vores fokusprojekter, hvor vi fortæller, hvad vi laver. Herigennem formidler vi altså vores praksis.

Derudover satser vi meget på de eksterne medier, bl.a. konferencer, interview og presseudtalelser, hvor vi i øvrigt har en stor stigning af pressehits. Jeg tror, at denne strategi vil give os et større gennembrud i løbet af de næste par år.

UNICEF: Vi synliggør gerne vores arbejde ved at fortælle om og vise nogle af de cases, vi arbejder med. Det gør vi f.eks. gennem vores gadehververe, kaldet "face-to-face", som har succes med at skabe en god dialog med folk på gaden, selvom de måske ikke bliver hvervet som medlemmer. En meget stor del af vores fundraising er faktisk også kommunikationen. Derudover går vi også ud i "fielden", hvor vi bl.a. går ind og kommunikerer med de lokale regeringer og får dem til at putte penge oveni projekterne.

Vi bruger selvfølgelig også online medierne som internettet og tv-spots og vores medlemsblade til at nå ud og fortælle om UNICEFs arbejde.

Dansk Flygtningehjælp: Vi vil som sagt gerne billedliggøre vores hjælp, hvilket kan gøres på mange forskellige måder. Vi bruger derfor bl.a. visuelle midler som ved vores landsindsamling, hvor vi

lavede en film (gratis), som var meget, meget voldsom. Den skabte desværre ikke helt den ballade, vi havde håbet på. Vi havde håbet på en markant reaktion i pressen, redaktionelt. Det skete ikke. Vi lavede også en helsides annonce under valgkampen, som vi fik indrykket gratis i aviserne, hvor partilederne undtagen Pia Kjærsgaard bakkede op omkring vores organisation. Overskriften lød, "Vi er helt enige". Især sidstnævnte metode mener vi er god i branding af vores organisation, fordi den havde den effekt, at den skabte ledere, redaktionel omtale, økonomisk opbakning og profilering af os.

Så vidt muligt bruger vi ikke ret mange penge på vores markedsføring. Vi har nemlig bl.a. held med at komme igennem hos pressen og skabe en reaktion herigennem, hvilket i øvrigt er ét af de virkemidler, vi satser stærkt på. På den måde bliver vores arbejde billedliggjort gratis, altså gennem historier i den nationale presse. Problemet er, at det er svært at få pressen til at interessere sig for, hvor gode vi er derude, hvilket er en historie, vi også ønsker at formidle.

Et helt tredje element, vi markedsfører os gennem, er vores kampagnearbejde.

Hvorfor benytter I jer af historiefortælling i jeres branding?

MS: Vi tror, at noget af det, som virker bedst, er at komme ud og møde folk og fortælle historier fra det virkelige liv. Historiefortællinger gør, at befolkningen bedre kan forholde sig til det arbejde, vi udfører i den 3. verden. Samtidig hjælper historier med at skabe en stærkere profil af, hvem vi er, og hvad vi står for.

UNICEF: Historiefortælling er en naturlig del af humanitære organisationer. Vi har altid skullet ud og fortælle historien bag organisationen, og det er derfor ikke noget nyt for os. Vi benytter os af historiefortælling i vores branding, da vi er nødt til at fortælle om behovet og bede om penge ret tidligt i processen.

Historiefortællingerne er vores "produkt". Vi har jo ikke nogle egentlige varer, og vi sælger derfor vores troværdighed og projekter ved at tale børnenes sag. Vi taler derfor for børns rettigheder i hele verden for at gøre samfundet opmærksom på, at børnene har brug for deres hjælp. For at

fortælle om behovet bliver du nødt til at fortælle, hvorfor der er et behov. Historierne tydeliggør og troværdiggør vores organisations mission og vision og dermed også vores brand.

Dansk Flygtningehjælp: Vi benytter os af historiefortælling i et begrænset omfang. Men årsagen til, at vi benytter os af historiefortælling i vores branding, er at man får penge for det, som appellerer bedst emotionelt. Derfor er historierne om flygtninge og konflikter med til at skabe vores brand. Det kan bl.a. gøres gennem forskellige historier/cases, vi arbejder med. Jo mere vi kan billedliggøre vores hjælp jo bedre. Jo mere øremærket, jo mere billedliggjort. Vi bruger også historiefortælling for at skabe troværdighed, sympati, præference og kendskab til os som organisation, hvilket er hele fundamentet for, at vi overhovedet kan samle penge ind. Alt det er nemmest at gøre ved at være emotionelle og visuelle.

Gennem hvilke historier brander I jeres mission og vision til offentligheden?

MS: Vi søger at fortælle vores historie. Det gør vi gennem succeshistorier fra Syd med en politisk tilgang og med fokus på demokrati. Vi fortæller gerne historierne med en personlig profil. Historierne hjælper med at vise den danske befolkning, hvilke processer vi gerne vil understøtte med deres hjælp, dvs. langsigtet udvikling baseret på partnerskab og lokal indsats, altså at vi støtter lokale kræfter, så de selv kan tage deres kampe. Men det er en kompleks størrelse at formidle historien om udvikling.

UNICEF: Vi er troværdige i vores historier, hvilket tydeliggøres gennem vores projekter. Vi fortæller, hvordan vi arbejder, hvordan vi bruger pengene, hvad der kommer ud af det, og hvad vores målsætning er. Vi fortæller, hvordan vi laver langsigtet udvikling, således at landet, vi hjælper, ikke bliver afhængig af os, og vi uddanner mennesker til at køre projektet videre.

Dansk Flygtningehjælp: Det gør vi især gennem konflikthistorier, fordi det ikke er svært at fortælle om brændpunkterne. Det er bl.a. via individuelle historier om folk, som er flygtet pga. et væltet styre eller trusler på deres liv. Her skiller vi os en anelse ud fra de andre organisationer. Samtidig tager vi kun én katastrofe ad gangen, da samfundet ikke kan rumme mere.

Vores historier kommer dog især fra den nationale scene, hvor regeringen til tider bliver anklaget for det ene eller andet.

Hvorfor benytter I jer af kendte ansigter i jeres branding?

MS: Vi benytter os af kendte ansigter i vores branding af MS for at få mere fokus på vores arbejde. Kendte har nemlig en legitimerende faktor og en nyhedsaktualitet, som gør at medierne gider trække det. Så vi gør det, fordi de kendte er "interessante", hvorfor de har en større gennemslagskraft mhp. at oplyse samfundet om MS' hensigter.

UNICEF: Kendisser i vores branding er en naturlig del af vores strategi, og det er noget, der stammer tilbage fra tiden efter 2. verdenskrig. Det er så indgroet en måde, vi arbejder på. Vi bruger både danske og internationale ambassadører, som vi kalder for Goodwill Ambassadors. F.eks. når vi laver projekter, har vi en Goodwill Ambassador, som kommer ud og ser, hvad vi laver, og fortæller det videre. Vi bruger kendisser i vores branding for at få et talerør, nå ud til flere mennesker og komme ud i et andet netværk.

Dansk Flygtningehjælp: Vi benytter os ikke af det helt på samme måde, som alle de andre organisationer gør. Vi bruger kendte ansigter en gang imellem, men vi har ingen faste ud over Kronprinsesse Mary, som er vores protektor. Hende vil vi komme til at bruge rigtig meget, det vil du se i år.

Årsagen til at vi benytter os af kendte ansigter ad hoc, er den simple, at de skaber opmærksomhed. Samfundet elsker de kendte, og det giver en super effekt, en stop-effekt som et nålestik og dermed opmærksomhed. Vi gør det især ved vores landsindsamlinger, hvor de kendte bliver brugt som talsmænd i bestemte medier. Det kan blive lidt tilfældigt, hvem vi vælger. Vi brugte jo Paula Larrain sidst, som er flygtning fra Chile, hvilket viste sig at være en mindre succes. Hvis vi skulle bruge de kendte på en begavet måde, så vil der så vidt muligt være et sammenfald mellem den kendtes profil og organisationsprofilen. Vi ønsker det rigtige match overfor en bestemt målgruppe.

Hvordan identificerer forbrugerne sig gennem jeres organisation?

MS: Identifikationen til vores organisation sker specielt ud fra et hjælpeperspektiv. Vores forbrugere identificerer sig med vores organisation gennem forskellige tilgange, bl.a. gennem deres frivillige engagement i MS regi, hvorigennem de kan være med til at hjælpe. Det kan f.eks. være gennem vores kampagnearbejde eller via et "produkt" som vores rejseprogram Global Contact. Her står de frivillige som aktører i organisationen og formår herigennem at have ejerskab over et projekt, som har særlig betydning for den enkelte forbruger. Det giver en initiativrigdom for mange af vores forbrugere/medlemmer. Vi kunne godt tænke os at blive bedre til at udbyde og sælge endnu flere af disse "produkter".

De kendte ansigter, som vi til dels bruger i vores markedsføring af MS, forenkler også forbrugerens identifikation til vores organisation. Det kan skyldes, at forbrugeren bedre kan identificere sig med en kendt persons holdninger omkring MS fremfor med MS' egen talsmands udtalelser om organisationen.

UNICEF: Vi mener, at forbrugerne bedre kan identificere sig med vores organisation og vores arbejde ved, at vi tematiserer nogle af de penge, som forbrugerne donerer. Herigennem opnår forbrugeren en vis tilfredsstillelse, da "produktet" og organisationens mission bliver håndgribelig, hvorfor forbrugeren bedre kan forholde sig til det.

Derudover er vores Goodwill Ambassadors med til, at forbrugerne kan identificere sig med den kendtes holdninger. Kendissen kan bibringe noget til organisationen, hvorefter forbrugeren bedre kan identificere sig med vores organisation.

Dansk Flygtningehjælp: Vores kunder identificerer sig med vores organisation og dens arbejde gennem vores branding og historier. Vi benytter os bl.a. af individuelle historier, som gør det nemmere for danskerne at identificere sig med vores organisation, så det ikke bliver for abstrakt.

Hvordan skaber I på bedste vis loyalitet hos forbrugeren?

MS: MS har en gammel medlemsskare, som ligesom organisationen selv har gennemgået nogle forandringsprocesser. For på bedste vis at bevare dennes loyalitet lytter vi til vores medlemmer og

mulige medlemmer for at høre, hvad de mener, en organisation som vores skal sætte på dagsordenen.

Loyaliteten til MS bygges op blandt vores medlemmer/forbrugere gennem de foredrag, vi afholder, uddannelserne og rejserne, vi udbyder, m.m.. Derfor har vi et meget loyalt medlemsnetværk med lidt halvfamiliære relationer.

UNICEF: Det er jo kunden, som vi bruger vores ressourcer kommunikationsmæssigt og fundingmæssigt på. Derfor ønsker vi selvfølgelig et godt forhold til dem, og det prøver vi at skabe ved at sikre os, at de har den information, de skal have, og at de er tilfredse med det arbejde, vi laver. Vi prøver at være så tydelige og transparente i den måde, vi opererer på, at folk føler sig velinformerede.

Dansk Flygtningehjælp: Vi ser jo først og fremmest forbrugerne som vores kunder. De er til for at give os penge og for at støtte den gode sag, og derfor er det selvfølgelig vigtigt, at vi har nogle loyale kunder. Loyaliteten hos vores kunder har vi prøvet at fastholde bl.a. ved at ændre vores årsberetning. Vi laver en årsberetning, som efterlader folk med følelsen af, at det, vi laver, er i orden. Vi viser dem, at vi bruger pengene aktivt og fornuftigt. Vi har sendt en årsberetning ud til alle vores bidragsydere, fordi den kort og aktivt viser et udpluk af vores ekstremt mange aktiviteter fordelt på måneder. Herigennem skaber vi loyalitet ved at være troværdige.

Hvilke mekanismer benytter I jer af for at fænge forbrugeren?

MS: Vi søger at aktivere forbrugeren i MS, fordi vi mener, at folk så hænger ved. I dag tænker vi nemlig meget løsere netværksstruktur, hvor vi har ændret strukturen og vedtægtsopsætningerne. Vi er ved at bløde op for mange typer af løsere samarbejdsprojekter og kampagner m.m., hvor vi har ca 8 netværk af medlemmer/frivillige. Forbrugerne/medlemmerne ønsker nemlig i større omfang at deltage aktivt og derigennem være en del af organisationen. Derfor prøver vi at lave nogle netværk, som matcher de behov for udfordringer og bevæggrunde, folk har til at deltage. Vi søger at matche de frivilliges efterspørgsel med et udbud. Og det gør vi med bagtanken om, at vores aktører/forbrugere herigennem brander MS gennem deres historier i vores regi.

UNICEF: Forbrugeren har ændret sig, så den måde, man kommunikerede på for 30 år siden, kan man ikke komme igennem med i dag. Vi søger derfor, at fænge forbrugerne ved at sætte fokus på os selv som en troværdig organisation. Derudover tror vi også, at de formål vi arbejder med skal have interesse for bidragsyderen.

Dansk Flygtningehjælp: Vi tror, at det er meget situativt bestemt og ikke altid særlig bevidst, hvilken organisation kunderne vælger at støtte. Jeg tror, at de fleste danskere bærer en samaritaner i sig, sagt på en anden måde så bærer de humanistiske værdier i sig. Vi har derfor den fordel, at vi jo grundlæggende sælger håb, hvilket i stor grad hjælper os til at fænge vores kunder, da de herigennem får tilfredstillet deres indre samaritaner. Så man kan godt sige, at vi fænger forbrugeren ved brug af emotionelle mekanismer i vores markedsføring. Derfor er det vigtigt, at vi positionerer os i vores kunders bevidsthed ved at skabe en høj synlighed.

Hvordan ønsker I, at jeres organisation skal brandes i fremtiden?

MS: Vi ønsker at køre det hele på samme måde, som vi gør nu, men skarpere i de kommende år. Det er fortællingen, som er fællesnævneren for vores arbejde, og som skal forstærkes yderligere gennem medierne og over for danskerne. Vi vil samtidig også tænke i nye perspektiver.

UNICEF: Troværdigheden er stadig i fokus, når vi taler børnenes rettigheder. Men i fremtiden vil vi gøre os bedre til de metoder, vi bruger i vores formidling. Det kan være små justeringer på det kreative, og det kan også være på en bestemt kommunikation af det, vi gør. Frem for alt skal vi have folk i tale.

Dansk Flygtningehjælp: Vi skal tjene nogle penge for at kunne hjælpe flygtninge, og det kan gøres på mange måder. Én af dem er at spille med på markedets vilkår, hvilket vi fortsat har tænkt os at gøre. Derudover ønsker vi, at der kommer mere fokus på vores internationale arbejde, eftersom det faktisk kun er 32 % af vores samlede omsætning, som går til det nationale arbejde i Danmark, hvor 68 % går til udlandet. Vi vil i fremtiden også kendes på det internationale, hvor vi lægger mange af vores kræfter. Derudover så vil vi nok fastholde en sti som er meget(!) tør og seriøs, en sti i den tørre ende. Vi er faktisk i gang med en brandingproces og en ny kommunikationsstrategi,

hvor vi mener, at det er vigtigt at adskille sig fra sine konkurrenter og styrke sit omdømme. Vi vil som sagt også benytte os mere af vores protektor, Kronprinsesse Mary, i vores markedsføring.