

BRANDING I DEN 3. SEKTOR

Et speciale om branding og NGO'er



Af Morten Høgh Nielsen & Steffen Ryom

2. juni 2020

10. semester, forår



AALBORG UNIVERSITET

TITELBLAD

Årgang:

Kandidat i Kommunikation
10. semester, Årgang 2018, Aalborg Universitet

Projekttitel:

Branding i den 3. sektor
- Et speciale om branding og NGO'er

Afleveringsdato:

2/6-2020

ECTS:

30

Vejleder:

Nicolai Jørgensgaard Graakjær

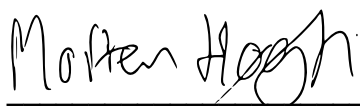
Antal normalsider:

101,8

Antal anslag:

244.255

Udarbejdet af:



Morten Høgh Nielsen
Studienr.: 20153536



Steffen Lyng Ryom
Studienr.: 20153738



AALBORG UNIVERSITET

ABSTRACT

This Master's Thesis investigates how strategic branding can be used as a tool for Non-Governmental Organizations. The thesis uses the streetsport NGO GAME as the example subject and case for the investigation. Traditional branding perspectives inspired by David Aaker and Jean-Noël Kapferer are used as the theoretical framework for the analysis. Furthermore the theoretical framework is supported by several articles investigating branding within non-governmental organizations. Aakers model for brand identity is used to analyse and explain GAMEs brand and is supplemented by corporate branding theories presented by Hatch and Schultz. It is inferred by these theories that GAMEs brand consists of a visual identity inspired by asphalt metaphors and an urban street culture. GAMEs brand identity is to create social change through youth-led street sport. This brand identity combined with the visual identity creates a value proposition for the organization and makes them unique in the competing NGO scene. Traditional branding literature often examines branding in a commercial perspective. This thesis changes this perspective and examines branding in a non-profit perspective. We conclude that branding can be used as a tool for NGO's to enhance their fundraising profile. The supporting literature claims that due to an increase in the number of registered NGOs globally, NGOs are competing now more than ever to receive public funding and support. Branding can therefore be used by NGOs to accommodate this growing competition and secure financial support through fundraising. Through the analysis of GAME it becomes clear that fundraising within NGOs is characterized by competition between different NGOs and a unique brand can help to secure funding. Another discovery derived from the thesis' analysis is how branding can relate to the internal culture of an NGO. In relation to corporate branding, internal and external factors within the organization can influence how the employees, volunteers and stakeholders relate to each other. Branding is a tool that can be used by NGOs to improve their internal culture and relations between employees, volunteers and other stakeholders. Furthermore this thesis discusses how a for-profit organization can relate to an NGO through sponsorships and donations, and how it can reflect positively on the for-profit organization.

Thus it can be deduced from our studies how elements and considerations of corporate branding can contribute to the development of NGOs, as corporate branding deals with the links between brand identity, the organization's culture and the organization's brand image.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1.0 Indledende kapitel.....	3
1.1 Indledning	4
1.2 Afgrænsning	5
1.3 Problemformulering	6
2.0 Litteratursøgning	7
2.1 Litteratursøgning	8
2.2 Struktur for litteratursøgningen	8
2.3 Organisation	10
2.4 NGO.....	10
2.5 gadeidræts-NGO	11
2.6 Branding	11
2.7 Branding og organisation	13
2.8 Branding og NGO	14
3.0 Casepræsentation og metodiske overvejelser.....	16
3.1 Metodologiske overvejelser	17
3.2 Organisationspræsentation af GAME	19
3.3 GAME som del af den tredje sektor	23
3.3.1 Definition af NGO.....	23
3.3.2 Kurt Klaudi Klausens sektormodel.....	25
3.3.3 SDP-sektoren	26
3.4 GAME som oplevelesesrig kæde	27
4.0 Teoretiske grundlag.....	31
4.1 Præsentation af teori	32
4.2 Branding definitioner	32
4.2.1 Aakers definition af Branding	32
4.2.2 Teoretisk rammesæt	33
4.2.3 Kapferers definition af branding.....	37
4.3 Corporate branding.....	39
4.4 Non-profit branding.....	40
4.4.1 The Role of the Brand in the Nonprofit Sector	41
4.4.2 A Brand new world for nonprofits	45
4.4.3 Building and valuing global brands in the nonprofit sector.....	49
5.0 Analyse	50
5.1 Analysestruktur	51
5.2 Brandanalyse.....	51
5.2.1 Kundeanalyse	51
5.2.2 Konkurrentanalyse	54
5.2.3 Egenanalyse	55

5.3 Branding i forhold til fundraising	60
5.4 Branding i forhold til intern kultur	62
6.0 Teoretisk refleksion	68
7.0 Perspektivering	71
8.0 Diskussion	75
9.0 Konklusion	78
10.0 Litteraturliste	81
10.1 Bøger	82
10.2 Hjemmesider	83
11.0 Bilag	85



1.0

INDLEDENDE KAPITEL

1.1 INDLEDNING

...
"Nike – JUST DO IT"
"McDonalds – I'm lovin' it"
"Apple – Think different"
"L'ORÉAL PARIS – Because you're worth it"
...

Sportstøjsproducenten Nike, fastfoodkæden McDonalds, IT-virksomheden Apple og make-up mærket L'ORÉAL Paris - Noget i den retning ville begge skribenter bag denne specialeopgave højest sandsynligt have svaret, hvis vi for 10 år siden var blevet spurgt om, hvad det første vi tænkte på var, hvis nogen stillede os overfor begrebet branding. At argumentere for, at denne forståelse har ændret sig en smule siden, vil nok være en underdrivelse af de helt store.

De sidste 5 års uddannelse ved Aalborg Universitet, først på bacheloruddannelsen i kommunikation og digitale medier, og senere kandidatuddannelsen i kommunikation, har ikke blot givet viden om, erfaringer med og dybere forståelser for branding. Det har også givet en indlejret og oprigtig interesse for denne særlige gren inden for det brede kommunikationsfaglige felt.

I takt med vores egne forståelser for kompleksiteten bag branding er blevet større, har vores interesse for at undersøge branding yderligere været stigende under hele vores uddannelsesforløb.

Vi har i forlængelse heraf også en idé om, hvilket er uden nogen form for belæg, at branding er et begreb der i forskellige sammenhænge anvendes i dagligdagen blandt mange. Og dette uden at der er en egentlig forståelse for, hvor meget der faktisk ligger bag før man kan tale om at noget er "et brand". Dette faktum, at vi har en hypotese om at et begreb som branding er noget mange forholder sig til, uden nødvendigvis at vide hvad branding reelt set er, medfører for os en faglig nysgerrighed i forhold til, hvilke muligheder der ellers kunne eksistere for brandingtilgangen. For når den idé om at "noget er et brand", kan argumenteres for at ligge implicit i vores underbevidsthed, kan det rejse et videre spørgsmål. Ydermere kan brugen af begrebet "branding" som en form for bro, mellem eksempelvis virksomheder, slogans og produkter, medføre et spørgsmål om, hvordan de overvejelser og strategier der ligger bag "branding" vil, kunne bidrage til andre praksisser, end hvad vi hidtil har været bevidste om. Qua de nye indsigter vi har opnået på baggrund af vores uddannelse, er vi blevet bevidste om nogle forhold i henhold til branding, som vi finder det interessant at undersøge yderligere i et andet perspektiv, end hvad der måske er de mest typiske.

I forlængelse af ovenstående kan der yderligere opstilles en hypotese om, hvordan branding i de fleste tilfælde, både i et dagligdagsperspektiv og i et forskningsperspektiv, omtales i sammenhæng med virksomheders specifikke produkter eller ydelser, og generelt i forhold til hvad der kan defineres som værende kommercielle formål. Dette er måske ikke en stor overraskelse, da vi antager, at branding for mange næsten vil være synonymt med markedsføring og reklame, da det kan forstås som en måde at skabe unik opmærksomhed og genkendelighed for sin virksomheds varer og ydelser på. Netop denne hypotese om, hvordan branding ofte associeres med kommerciel reklame, er en overvejelse vi som kommunikationsstuderende finder interessant. Dette har skabt en undren hos os, hvorvidt branding udelukkende benyttes som et kommercielt værktøj til at skabe reklame, eller om det kan benyttes som værktøj til andre samfundsmæssige formål.

I forbindelse med tidligere semestre har vi beskæftiget os med at undersøge forskellige tilgange til branding. Dette indebærer blandt andre undersøgelser omhandlende musikfestivalers tiltag for at opnå bæredygtige profiler og et kunstmuseums forsøg på at implementere et "sub-brand" der tilbyder en differentieret oplevelse i forhold til den almene museumsoplevelse. Men kan disse

tilgange til branding på samme vis argumenteres for at være dele af en kommerciel strategi, målrettet at tiltrække flere kunder? Eller for at forsøge at forstærke forståelsen af festivalerne og museet blandt de eksisterende kunder? Branding er komplekst, og derfor forekommer det naturligt for os, at man i forbindelse med at arbejde med branding kan opstille flere undersøgelsesspørgsmål undervejs.

På baggrund af det netop overståede praktiksemester, er vi blevet opmærksomme på en sektor vi finder interessant at undersøge branding i forhold til, da den ikke umiddelbart beskæftiger sig med kommercielt profitorienteret arbejde. I og med vi begge har fundet en særlig faglig interesse indenfor kommunikationsfeltet omhandlende branding, var det i forbindelse med vores praktiksemester naturligt for os at søge en praktikplads, hvor vi fik mulighed for at arbejde med branding i praksis. Den ene af dette speciales skribenter var i praktik som brandmanager ved et reklamebureau i Aalborg, og den anden skribent var i praktik ved en gadeidræts-NGO i et af organisationens gadeidrætshuse i Viborg. I forbindelse med praktikperioden var vi hyppigt i kontakt med hinanden, hvor vi sparede over såvel de praktiske som de faglige udfordringer vi mødte i forbindelse med to forskellige praktikforløb. Dette medførte to nye perspektiver at tilgå branding fra, og en dialog om, hvordan disse kunne kombineres i henhold til en efterfølgende specialeopgave.

Dette har medført et fokus på netop gadeidræts-NGO'en GAME, og måden hvorpå en non-profit NGO tilgår branding. I forlængelse af flere af de ovenstående overvejelser finder vi det interessant at undersøge branding i forhold til NGO'er. Dette udspringer af en umiddelbar overvejelse om, at NGO'er er en bestemt type organisation, der i langt de fleste tilfælde ikke vil kunne sammenlignes eller sidestilles med klassiske kommercielle brands. Yderligere har vi begge en generel opfattelse af, hvordan der i stigende grad oprettes flere NGO'er, og uden at have et videnskabeligt belæg, men blot individuelle interesser for det, finder vi en relevans for at undersøge branding i forhold til NGO'er.

Vil der kunne være nogle fordele for disse organisationer der arbejder for at hjælpe andre, ved at tage udgangspunkt i nogle af de tilgange vi kender fra branding?

Med de ovenstående tanker, perspektiver og erfaringer i baghovedet har vi identificeret en videnskabelig interesse i at undersøge, hvorvidt de umiddelbart kommercielle og for-profit orienterede tilgange til branding kan bidrage til kommunikationsstrategierne i de mange NGO'er. Yderligere er der opstået en interesse for GAME som organisation, og der vil på baggrund af såvel denne interesse, som den generelle interesse for branding i en NGO kontekst være flere interessante forhold og undersøgelsesspørgsmål forud for indeværende specialeopgave. Der vil i det følgende forekomme et afgrænsende afsnit, hvor disse forhold og undersøgelsesspørgsmål overvejes og efterfølgende afgrænses. Efter afgrænsningen er det muligt at konstruere en problemformulering som dette speciale ønsker at besvare.

1.2 AFGRÆNSNING

Vi beskriver i indledningen, at et af de helt centrale begreber forud for denne undersøgelse er branding, et umiddelbart bredt og komplekst begreb. Brandings kompleksitet er for begge skribenter bidragende til en yderligere nysgerrighed for at undersøge det nærmere, hvilket også har medført flere forskellige tilgange og undersøgelsesspørgsmål til det videre arbejde. Ydermere har vi i forbindelse med undersøgelsen haft et ønske om at kunne bygge videre på nogle af de erfaringer vi gjorde os i forbindelse med vores praktik på 9. Semester. Herved har vi søgt en undersøgelse, hvor vi kunne bringe både strategisk branding i fokus, ligesom der har været et ønske om at undersøge branding i forhold til en gadeidræts-NGO.

Endvidere har vi gennem vores uddannelse opbygget en stor interesse for oplevelsesøkonomi- og design. Dette har medført at vi tidligere har undersøgt brandings kompleksitet i et

oplevelsesøkonomisk perspektiv. Disse erfaringer skabte en interesse i at undersøge, hvordan branding og oplevelsesteori kan supplere hinanden, og hvilke overvejelser der skulle foreligge, for at anvende oplevelsesteori i forbindelse med branding. På baggrund af blandt andet disse overvejelser opstod der et indledningsvist undersøgelsesspørgsmål forud for denne opgave omhandlende, hvordan det kunne være muligt for gadeidræts-NGO'en GAME at tilbyde differentierede oplevelser, hvor de forskellige oplevelser alle bar præg af det overordnede GAME brand. På baggrund af erfaringer og observationer fra to af organisationens Streetmekka huse, havde vi observeret, hvordan de to huse havde to meget forskellige udtryk. Dette på trods af, at begge huse eksisterer under samme overordnede brand. Forskellige udtryk vi noterede i høj grad kom til udtryk i form af de interagerende brugere i husene. En undersøgelse af disse overvejelser ville have medført en række observationsstudier i de to huse, hvilke skulle være det empiriske grundlag for vores speciale. Vi har dog været nødsaget til at afgrænse os fra denne form for undersøgelse, da nogle udefrakommende faktorer gjorde det umuligt for os at komme ud i husene for at lave vores undersøgelser.

Interessen omhandlende branding af GAME, og NGO'er generelt, har dog været konsistent. På baggrund af nødvendigheden for en ny tilgang til vores undersøgelser stillede vi os selv spørgsmålet, som også er pointeret i indledning. Hvorfor branding overhovedet er relevant for NGO'er. Uagtet hvilke forskellige idéer, tilgange og perspektiver vi søgte for at konstruere en problemformulering med afsæt i dette spørgsmål, er vi endt med at stille det samme spørgsmål. Hvorfor det giver mening for NGO'er at forholde sig til deres brand. Dette har medført et spørgsmål til os selv om, hvorfor i grunden stille sig selv et mere komplekst undersøgelsesspørgsmål på baggrund af en undren, når denne undren i sig selv er vores egentlige forskningsinteresse? Dette har medført en problemformulering for vores speciale, der hverken indeholder spørgsmål om differentierede oplevelser, om branding af forskellige rum og steder, eller noget helt tredje, der udspringer af vores store interessefelt omhandlende kommunikation. Til gengæld, så stiller problemformuleringen det spørgsmål vi gentagende gange er blevet nysgerrige på at søge et svar på.

1.3 PROBLEMFORMULERING

På baggrund af ovenstående indledning og den efterfølgende afgrænsning, er det muligt at opstille følgende problemformulering for specialet:

“Hvorvidt, og i givet fald hvordan, kan strategisk branding være et værktøj for NGO'er? Eksemplificeret i gadeidrætsorganisationen GAME”.



2.0

LITTERATURSØGNING

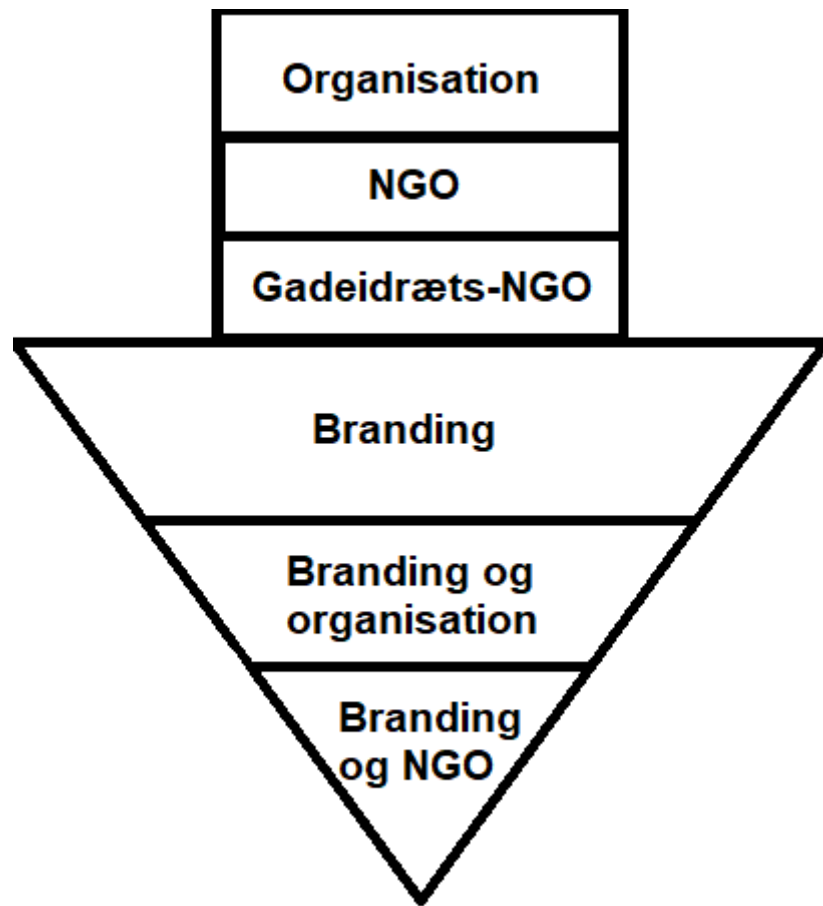
2.1 LITTERATURSØGNING

Dette kapitel beskriver den litteratursøgning der er foregået forud for undersøgelsens begyndelse. Dette kapitel har til formål at beskrive, hvilken litteratur der eksisterer indenfor emnet, hvilken litteratur vi vælger at benytte, og hvordan de enkelte værker kan supplere hinanden. Yderligere har følgende kapitel til formål at beskrive, hvilke begreber undersøgelsen gennemgående refererer til. For at være i stand til tilgå denne litteratursøgning i et teoretisk perspektiv, vil vi benytte en metodisk retningslinje inspireret af et metodisk litteratur review. Forinden enhver akademisk undersøgelse er det en nødvendighed at danne sig et overblik over forskningsfeltets eksisterende litteratur. Denne litteratursøgning er dermed inspireret af metoden for litteraturreview, beskrevet af Alan Bryman i *Social Research Methods* (2012). Et litteraturreview har ifølge Bryman til formål at udrede følgende punkter; hvilken viden der allerede eksisterer om emnet - hvilke koncepter og teorier er udviklet om emnet - hvilke undersøgelsesmetoder er før anvendt på emnet - hvilke kontroverser eksisterer der omkring emnet og eksisterer der modsigende teorier - hvem er de væsentlige teoretiske bidrager på emnet (Bryman, 2012, s. 8). Vi antager, at der eksisterer adskillige værker og tidligere undersøgelser omhandlende branding og NGO'er, og derfor er vi forventeligt ikke i stand til at foretage en banebrydende undersøgelse indenfor dette givne forskningsfelt. Yderligere er det væsentligt at vi forholder os kritisk til den eksisterende litteratur og opvejer de enkelte teksters væsentlighed i forhold til det perspektiv vi forsøger at udforske i vores egen undersøgelse (Bryman, 2012, s. 8). Målet med vores litteratursøgning er dermed at præsentere de enkelte værker og beskrive, hvordan den eksisterende litteratur inden for forskningsfeltet kan inspirere vores undersøgelse. Denne proces gør det muligt at skabe et overblik over forskningsfeltet. Yderligere er hensigten med litteratursøgningen at illustrere, hvordan vores undersøgelse kan positioneres i forhold til den eksisterende viden, og hvorvidt vores undersøgelse er i stand til at bidrage med ny viden. Denne kontinuerlige søgning på ny viden er ligeledes inspireret af vores videnskabsteoretiske ståsted, der er hermeneutisk funderet. Vi har tidligere erfaringer med teorierne, såvel som casen tilknyttet undersøgelsen, hvilket udgør vores hermeneutiske forforståelser. Disse forforståelser vil forsøges at blive udfordret ved at tilegne ny viden gennem denne litteratursøgning. Hermeneutikken og relationen mellem forforståelse og forståelse er inspireret af Hans-Georg Gadamer's *Truth and method* (2004). Gadamer beskriver hvordan vi som læsere altid har en forforståelse, når vi fortolker en tekst, og dette ikke er fejlkilde til selve forståelsen, men derimod en nødvendig forudsætning for overhovedet at skabe forståelsen.

2.2 STRUKTUR FOR LITTERATURSØGNINGEN

Formålet med denne litteratursøgning er at klarlægge begreberne der præsenteres i undersøgelsens problemformulering og undersøge litteraturen tilknyttet de respektive begreber. Problemformuleringen beskriver begreberne *branding* og *NGO*, og derfor vil disse to begreber være det centrale fokus i denne litteratursøgning. Yderligere vil begreberne forsøges at forholdes til hinanden for at skabe en relevans for indeværende projekt.

Litteratursøgningen struktureres ud fra en tragtmodel der er inspireret af den hermeneutiske spiral. Dette indebærer, at søgningen indledes i et relativt bredt format, hvor søgefeltet gradvist indsnævres, i et forsøg på at beskrive den litteratur, der er mest væsentlig i forhold til vores undersøgelse. Tragtmodellen er struktureret ud fra hvilke søgninger der giver flest søgeresultater i de tilgængelige databaser. Vi er bevidste om, at disse søgeresultater er relative og bidrager i sin enkelthed ikke til vores litteratursøgning, dog er det en mulighed for at opstille begreberne i tragtmodellen og forsøge at indsnævre den relevante litteratur. Øverst i tragtmodellen for denne litteratursøgning er begrebet *NGO*, et begreb der ligeledes er centralt i indeværende undersøgelse jævnfør problemformuleringen og case-organisationen *GAME*. Ved at inddrage et begreb som *NGO*, finder vi det relevant først at beskrive *organisation*. Følgende illustration viser, hvordan denne litteratursøgning er opdelt og struktureret i en tragtmodel:



Figur 1, litteratursøgning tragtmodel

2.3 ORGANISATION

Ordet "organisation" vil for mange kunne betragtes som et dagligdagsterm, da det kan benyttes til at beskrive samarbejdsfællesskaber, foreninger og andre konstellationer af flere personer. Ordets almene relevans kan yderligere betragtes ved en indledningsvis google-søgning på ordet "organisation", der giver intet mindre end 2.710.000.000 hits. Selvfølgelig er dette tal relativt forinden en sammenligning med andre google-søgninger, det er dog det begreb i vores litteratursøgning med flest hits, og vil derfor agere begyndelsen og toppen af tragtmodellen. Forud for denne undersøgelse er det altså relevant at konkretisere hvilke forskellige forståelser og teorier der findes omkring "organisation". Dette vil yderligere konkretiseres i henhold til, hvilken forståelse vi benytter i forhold til vores undersøgelse. Når man ønsker at beskæftige sig med organisationer og organisationsteori, findes der adskillige eksempler på litteratur indenfor ledelse og udvikling, ligesom der findes adskillige organisatoriske værker indenfor sociologien. Som et led i dette arbejde med at finde størst mulig forståelse for begrebet "organisation", har vi valgt at søge indsigt i David Jaffees *Organization Theory. Tension and Change* fra 2001. David Jaffee har skrevet et sociologisk værk der søger at opnå viden omkring organisationer, da organisationerne, ifølge Jaffee, er nøglen til at forstå flere andre aspekter af det sociale liv. Jaffee behandler andre værkers definitioner af organisationsbegrebet, da han mener at organisationer er komplekse og forskelligartede af natur, og at der dermed ikke findes én mulig definition af begrebet (Jaffee, 2001, s. 1). Ud fra de forskellige værker omhandlende organisation udledes det, at en organisation er når en gruppe af mennesker planlægger og koordinerer aktiviteter, hvori disse aktiviteter har til formål, at der i fællesskab skal nås til et eksplicit mål. Yderligere eksisterer der i denne gruppe af mennesker en form for hierarki, hvori der ikke blot samarbejdes, men ligeledes arbejds- og funktionsdeles, alt afhængig af forskellige tilgange og kompetencer (Jaffee, 2001, s. 1-9). Ved brug af denne samling af værker har vi forsøgt at udlede en definition på begrebet organisation, hvilket udgør toppen af vores tragtmodel. For at være i stand til at bringe perspektivet tættere på vores problemformulering er det relevant at konkretisere definitionen yderligere, da vores problemformulering beskriver en specifik form for organisation. Vi vil derfor indsnævre søgningen til en mere konkret søgning indenfor den type organisation der skal arbejdes med i vores videre undersøgelse.

2.4 NGO

GAME er en non-profit gadeidrætsorganisation, og er under betegnelsen NGO. Derfor er der ligeledes søgt indsigt i denne specifikke organisationstype for at finde ud af, hvad der eksisterer af forskning på området, samt at opbygge den størst mulige viden på området. I forbindelse med denne litteratursøgning har vi iagttaget, at størstedelen af forskning omhandlende NGO'er tager udgangspunkt i organisationer med fokus på udvikling og nødhjælp. Ved en søgning på "NGO" på Aalborg Universitetsbiblioteks søgedatabase, kommer der 562.000 hits. Endvidere fremgår det tydeligt blandt disse søgeresultater, at forskningen i høj grad allerede beskæftiger sig med denne type organisationer. I og med vi er bevidste om, at casen i denne undersøgelse er gadeidrætsorganisationen GAME, er der ligeledes søgt på sports-NGO'er, hvilket giver 30.000 hits. Da vi, som beskrevet i ovenstående, beskæftiger os med en problemformulering der yderligere indeholder begrebet branding, søges dette i sammenhæng med NGO'er hvilket giver knapt 8000 hits i en søgning. Mængden af litteratur indsnævres for hver specificering der påføres søgekriterierne, og det står klart at bunden af tragtmodellen vil omhandle branding for NGO'er og hvad strategisk branding egentlig kan give denne type af organisationer, udover det markedsføringsorienterede perspektiv.

Dette medfører for indeværende undersøgelse, at der vil blive redegjort for NGO'er, med henblik på at være i stand til at forstå organisationen GAME. Yderligere vil forståelsen for NGO'er hjælpe

med at kunne besvare, hvad der gør at NGO'er er en særlig type organisation, samt hvorfor de er interessante at arbejde videre med i forhold til strategisk branding.

I forbindelse med litteratursøgningen har der derfor været for øje, hvilke værker der går igen flere gange, for netop at redegøre for hvad en NGO er. Dette har ledt os hen på et værk der, ligesom meget andet litteratur om NGO'er har fokus på udvikling, David Lewis og Nazneen Kanjis "*Non-Governmental Organizations and Development*" fra 2009. Lewis og Kanji redegør altså for denne type organisation, der er en forkortelse for non-governmental organizations, og er en organisation der er selvstændig fra staten. Lewis og Kanjis værk kan benyttes i forbindelse med litteratursøgningen, for at være i stand til at finde en yderligere definition på begrebet NGO.

2.5 GADEIDRÆTS-NGO

GAME er beskrevet som en gadeidræts-NGO, og derfor vil vi i forbindelse med litteratursøgningen forsøge at vurdere eksisterende litteratur om sports NGO'er, samt hvad der kendetegner disse. Det har ledt os til artiklen *The sport, development and peace sector: A model of four social policy domains* af Richard Giulianotti (2011). Giulianotti beskriver en sports-NGO som en organisation, der benytter sports-baserede aktiviteter som et redskab til at nå organisationens mål. Disse mål indebærer hovedsageligt sociale fordele. Dette kan blandt andre være samhørighed i samfundet, ved at forene forskellige etniske grupper gennem sport. Det kan yderligere være kriminalitetsreduktion ved at arrangere sportsaktiviteter for unge lovovertrædere, ligesom det kan være social integration, hvor sport er et redskab for at tiltrække folk til uddannelse, beskæftigelse og træning (Giulianotti, 2011, s. 757). Udover at beskrive en definition for sports-NGO'er beskriver artiklen yderligere forskellige kategorier af organisationer der eksisterer i denne sektor. Denne sektor definerer Giulianotti som 'sport, development and peace'-sektoren. De forskellige kategoriseringer af den specifikke sektor vil vi beskrive yderligere i et senere afsnit (afsnit 3.3.3). Dermed har vi ud fra den indledende litteratursøgning om organisation forsøgt at søge en definition for "organisation" og "NGO". Forinden litteratursøgningen kan indsnævres med fokus på branding i NGO'er, er det væsentligt at beskrive begrebet "branding", og vurdere den eksisterende litteratur omhandlende branding.

2.6 BRANDING

Vi har i forbindelse med vores uddannelse erfaret, hvordan branding er et centralt begreb indenfor kommunikationsteori, samt hvordan der eksisterer adskillige syn på, hvordan begrebet kan fortolkes og forstås. Derfor vil vi i den næste del af vores litteratursøgningsproces forsøge at navigere blandt de forskellige værker om branding og deres beskrivelser. Dette har til formål at opbygge en teoriforståelse forud for indeværende undersøgelse og præcisere vores egen forståelse af branding. Gennem Aalborg Universitetsbiblioteks søgedatabase, Primo, giver en søgning på "branding" 158.000 resultater, og Google Scholar giver 972.000 resultater på emnet. Som tilfældet også var i forbindelse med søgningerne på organisationer, er vi på samme vis bevidste om, hvordan disse tal er relative. Vi vurderer dog at mængden af værker og artikler kan være et signalement på, at begrebet er særlig besværligt at lave en fast definition på. Dermed opstår første udfordring i denne del af litteratursøgningen - hvorvidt er det muligt at finde en fælles definition for branding. Philip Kotlers *Marketing Management* fra 2003 refererer til The American Marketing Association i kapitlet "*What is a brand?*" (Kotler, 2003, s. 188), der netop forsøger at skabe en fælles definition for branding. Ifølge Kotler, definerer The American Marketing Association et brand som "et navn, begreb, tegn, symbol eller design, eller en kombination af disse med henblik på at identificere varer og tjenester fra en sælger eller gruppe af sælgere og differentiere disse fra deres konkurrenter" (Kotler, 2003, s. 188). Ved at benytte denne fælles definition, udledt af The American Marketing Association, kan vi med vores undersøgelse forsøge at bidrage til den eksisterende fælles forståelse af branding. Derfor kræver det også en yderligere uddybning af begrebet, for at beskrive, hvilke teorier der eksisterer indenfor brandteori og hvordan

de bidrager til denne definition. Yderligere vil vi også forsøge at undersøge, hvorvidt der i forvejen eksisterer litteratur om branding, der ligeledes beskriver NGO'er.

Det forekommer os relevant at indlede undersøgelsen med at inddrage organisationsteoretiker David Aaker og hans forståelse af branding, som præsenteret i værket *Building strong brands* (1995). Relevansen for Aakers inddragelse er baseret på vores tidligere arbejde med branding, og David Aaker er ligeledes en forsker, hvis navn opstår i mange artikler omhandlende branding. Derfor vil Aakers brandingteori være øverste led i litteratursøgningens tragtmodel, da litteraturen forinden eksisterer som del af vores forforståelser. Aaker beskriver i bogen, hvordan et brand opbygges gennem *brandidentiteten* og præsenterer yderligere begrebet *brand image*. Aaker definerer begrebet i overensstemmelse med definitionen fra The American Marketing Association. Et brand er ifølge Aaker alle de omkringliggende associationer, som er tilknyttet et produkt, organisation eller person, så som symboler, farver, følelser, billeder og lignende (Aaker, 1995, s. 74). Brand image og brandidentitet er begge knyttet til associationerne. Brandidentitet omhandler den strategiske definition af et brand, som organisationen bag selv ønsker, det fremstilles. Modsat er brand image en beskrivelse af, hvordan brandet opfattes, fortolkes og associeres af udefrakommende, og er dermed den egentlige opfattelse af brandet (Aaker, 1995, s. 68-71). For at være i stand til at skabe og kortlægge et brands identitet, præsenterer Aaker en model, som han kalder *Brand Identity Planning Model*. Denne model kan både benyttes til at foretage en strategisk brandanalyse og kortlægge brandidentitet.

Aakers model er opdelt i tre kategorier; den første kategori omhandler en strategisk brandanalyse med henblik på kunde-, konkurrent-, og egenanalyse. Dernæst beskriver modellen analyse af brandidentiteten, ved at identificere *essensen* og kernen af brandet og dets værdiforslag. Slutteligt indeholder modellen et *implementeringssystem*, der angiver, hvorledes et brand vil kunne implementeres og eksekveres. Denne forståelse af branding, inspireret af Aaker, er vores teoretiske forforståelse om begrebet, og er derfor et naturligt udgangspunkt for vores litteratursøgning jævnfør vores videnskabsteoretiske ståsted. Det danner dog grobund for at udfordre denne forforståelse, og udforske de yderligere teoretikere der har bidraget til brandingteori, og hvordan de vil være i stand til at supplere vores forforståelser. Aaker beskriver ikke brandingteorien med henblik på NGO'er, men i et kommercielt perspektiv. Derfor vil vi i vores litteratursøgning forsøge at indsnævre feltet og identificere værker der kan benyttes som supplement til besvarelsen af vores problemformulering. Problemformuleringen beskriver branding som et strategisk værktøj, og vi er i forbindelse med vores litteratursøgning blevet opmærksomme på sociologen Jean-Noël Kapferer. Kapferer har bidraget til den eksisterende litteratur omhandlende branding med fokus på strategisk brand management. Vi har undersøgt Kapferers *The new strategic brand management* (1997) således vi er blevet i stand til at vurdere, hvorvidt Kapferers syn vil kunne bidrage til, og supplere, vores eksisterende viden. Kapferer præsenterer en model om brandidentitet, der er sammenlignelig med Aakers model, og herved vurderes som værende i stand til at supplere vores eksisterende forståelser for brandidentitet. Yderligere beskriver Kapferer hvordan branding kan benyttes som et strategisk værktøj, hvilket er relevant for indeværende undersøgelse, da dette netop er hvad vores problemformulering søger at undersøge. Kapferer beskriver modellen som "*Brand Identity Prism Model*" (Kapferer, 1997, s. 183). Denne model kan benyttes til at skabe en udvidet forståelse af en brandidentitet ved at forsøge at konceptualisere seks elementer af brandets identitet, samt at vise hvordan disse elementer relaterer sig til hinanden. Kapferers beskrivelse af brandidentitet er dermed lig med Aakers, da det omhandler den strategiske planlægning af et brand. Kapferers model differentierer sig dog fra Aakers model, da den opdeler brandidentitet i 6 elementer. De seks elementer Kapferer præsenterer i modellen er; *Physique*, *personality*, *culture*, *relationship*, *self-image* og *reflection*. Modellen består af et hexagon opdelt i fire subkategorier der hver især repræsenterer essentielle elementer af brandidentiteten. De øverste elementer hører til subkategorien *picture of sender*, der omhandler selve brandet og kan relateres til Aakers forståelse af brandidentitet. De to nederste elementer tilsvarende under subkategorien *picture of recipient*, og omhandler kunderne der

interagerer med brandet, hvilket kan sammenlignes med Aakers beskrivelse af brand image. De to teorier vil derfor kunne benyttes som supplement til hinanden, hvilket kan bidrage til at skabe et større helhedsbillede af branding. Disse vil derfor være vores teoretiske fundament i specialets undersøgelse.

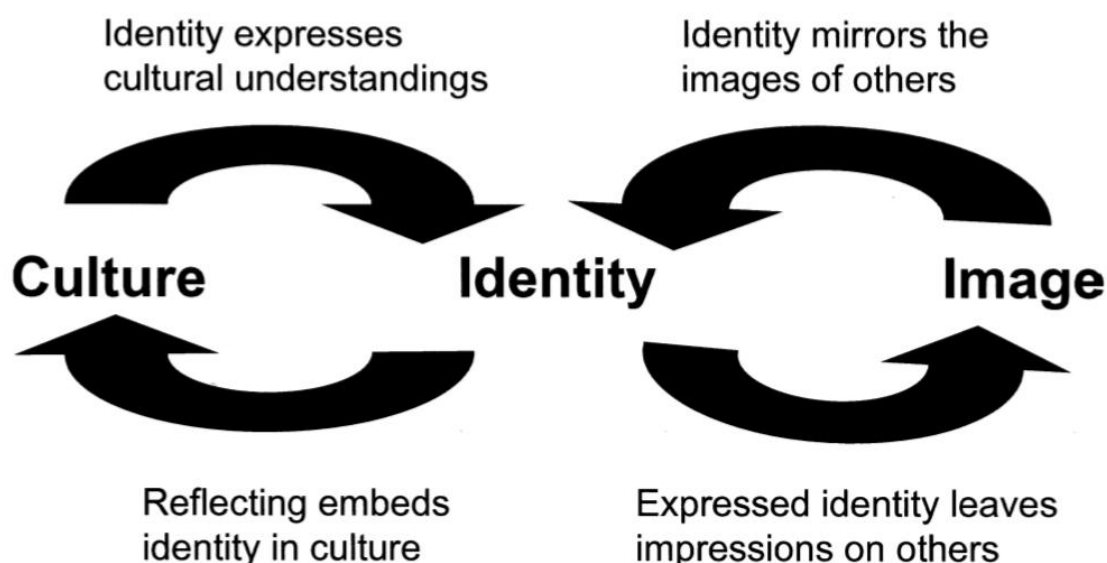
Vores litteratursøgningsproces er inspireret af Brymans metodiske kriterier for litteraturreview, hvilket indebærer en undersøgelse om, hvorvidt der eksisterer modsigende teorier om emnet. Vi har derfor også forsøgt at udfordre vores egen forståelse af branding. Det er beskrevet i ovenstående, hvordan vores forforståelser omhandlende branding, forud for dette speciale primært har været inspireret af David Aakers teori og definition. Vi har i forbindelse med vores litteratursøgning forsøgt at udfordre nogle af de forforståelser vi har haft i form af de ovenstående teorier og forståelser omhandlende branding, og har i den forbindelse forsøgt at udvide vores horisonter ved at tilegne os ny viden på baggrund af andre teoretiske perspektiver.

Denne søgen efter ny viden har ledt os frem til artiklen *Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation* af Leslie de Chernatony (2010). De Chernatony beskriver i artiklen, hvordan en organisations medarbejderes værdier og adfærd kan være bidragende til organisationens brand. De Chernatony beskriver yderligere, hvor vigtig kulturbegrebet er i forbindelse med branding. Dette redegør han blandt andet for ved at belyse, hvordan en adaptiv og strategisk passende kultur, der konsekvent er synlig i en organisation, sandsynligvis vil være forbundet med et stærkt brand. I forlængelse af dette fremgår det af artiklen, hvordan De Chernatony vurderer et brands omdømme som et mere passende grundlag for at vurdere et brand end brand image. Herved opstår et bidrag til et nyt syn på branding i forhold til de foregående teorier. Denne nye forståelse har medført en videre interesse for at søge andre perspektiver på branding. Dette søger vi for at give os selv et bedre grundlag for vurdering af vores teoretiske udgangspunkt. I forbindelse med vores videre søgning har vi fundet frem til værket *How brands become icons* af Douglas Holt (2004). Holt præsenterer begrebet *kulturel branding*, som et modsvar til det traditionelle branding perspektiv, præsenteret af blandt andet Aaker og Kapferer. Holt undersøger hvordan brands bliver "ikoniske" og beskriver, at et brand ikke bliver ikonisk på baggrund af de traditionelle brandidentitets trin som Aaker præsenterede dem i 1995. Holt beskæftiger sig i stedet med, hvordan det kræver et dybere kulturelt perspektiv af traditionelle marketing tematikker som *måltrettet kommunikation*, *positionering*, *brand equity* og *brand loyalitet*. Holts teori om kulturel branding omhandler, at gode brands er på forkant med hvad der rører sig i det kulturelle landskab. Dette alternative brandingperspektiv, præsenteret af Holt, er derfor interessant at reflektere i forhold til vores eget teoretiske grundlag, hvilket vi udforsker i specialets afsluttende refleksion.

2.7 BRANDING OG ORGANISATION

I vores litteratursøgning har vi herefter forsøgt at koble vores forståelser for branding og organisationer sammen i vores søgninger. Dette har vi gjort i et forsøg på at forstå, hvordan vi kan forholde os til branding i en organisatorisk kontekst. Denne søgning har til formål at indsnævre vores søgning yderligere, jævnfør vores tragtmødel. Derfor vil vores litteratursøgning også fokusere på strategisk kommunikation i en organisatorisk kontekst. Dette danner grobund for et andet begreb, vi vil undersøge nærmere i denne litteratursøgning; organisationsidentitet. Begrebet organisationsidentitet præsenteres i Hatch og Schultz *Organizational Identity. A Reader* (2004). Begrebet organisationsidentitet eksisterer indenfor feltet *corporate communication*, og omhandler, hvordan medarbejdere af en organisation skaber mening og identificerer sig med den givne organisation de er en del af. Hatch og Schultz beskriver at en organisations identitet er kompleks, da der ofte ikke blot eksisterer en enkelt identitet, men i stedet flere forskellige identiteter blandt forskellige grupper af medarbejdere. Dette kan sammenlignes med artiklen præsenteret i ovenstående af de Chernatony, da Hatch og Schultz også forholder sig til, at en organisations identitet ofte er skabt af de medarbejdere, der arbejder for, og er en del af organisationen. Hatch

og Schultz præsenterer to andre begreber i forlængelse af organisationsidentitet, der ligeledes er centrale begreber indenfor corporate communication; *kultur* og *image*, og i en helhed opstiller de begreberne i følgende model.



Figur 2, The Organizational Identity Dynamics Model (Hatch & Schultz, 2002, s. 991)

Modellen illustrerer, hvordan de tre begreber er gensidigt afhængige af hinanden. Dette forstået på den måde, at organisationens identitet opstår gennem organisationskulturen, men samtidig virker identiteten også reflektivt tilbage på den interne kultur. Denne søgning efter hvordan kultur i organisationer kan have fokus på branding har medført, at vi er blevet opmærksomme på endnu et begreb der kan supplere vores litteratursøgning. Dette er *glokalisering* i relation til en organisation på tværs af kulturer. Glokalisering præsenteres af sociolog Roland Robertson i journalen *Global Modernities* under overskriften *Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity* (1995). Robertson beskriver glokalisering som et begreb affødt af begrebet globalisering, hvilket navnet også antyder da det er en kombination af global og lokal. Dette begreb er interessant at inddrage i vores undersøgelse, da casen er en global organisation, der både eksisterer i national og international kontekst. Glokalisering i organisatorisk kontekst omhandler nødvendigheden af at tilpasse sig lokalt, på trods af at organisationen er globalt forankret. Som artiklens overskrift hentyder til kræver dette homogenisering af brands på globalt plan. Modsat kræver det også heterogenisering, da lokale grene af en organisation kan bære præg af lokale forhold. Glokalisering er dermed endnu et af begreberne vi vil overveje for at opnå fyldestgørende besvarelse af problemformulering.

2.8 BRANDING OG NGO

Efter litteratursøgningen har undersøgt organisationer, NGO'er, branding og organisationskultur når søgningen i det følgende bunden af tragtmodellen. Dette omhandler nødvendigheden for branding i NGO'er, hvilket har ført os til artiklen *The role of the brand in the nonprofit sector* skrevet af Nathalie Kylander og Christopher Stone i 2012. Kylander og Stone beskriver at branding i højere grad er blevet en realitet i non-profit sektoren. Branding har primært været et værktøj for NGO'er til at styrke deres fundraising, men flere NGO'er går videre fra denne tilgang, og begynder at undersøge de fordele en NGO kan opleve på baggrund af strategisk branding. Disse fordele

beskriver Kylander og Stone blandt andet som værende, at branding kan bidrage til langvarige sociale mål, samt at styrke organisations interne identitet og sammenhæng.

Som resultat af de ovenstående litteratursøgningsprocessor er vi nået frem til en artikel der beskæftiger sig med, hvordan NGO'er kan drage fordel af en mere strategisk tilgang til branding. Overvejelser der i høj grad kan sættes i relief til vores problemformulering. Dette har medført en række undren, det har affødt nye overvejelser, ligesom det har udfordret vores forforståelser i henhold til feltet. Litteratursøgningens resultat giver, jævnfør undersøgelsens hermeneutiske ståsted, anledning til nye fortolkninger af såvel den videre undersøgelses empiri som dens undersøgelsesdesign.

Undersøgelsens litteratursøgning har som resultat af dens tragtmødel givet inspiration til tilgangen for den videre undersøgelsesproces for at besvare problemformuleringen. Netop de undren, opmærksomhedspunkter og overvejelser Kylander og Stones artikel har affødt, vil derfor få en central rolle i dette speciales videre undersøgelse. Relevansen for de udledte pointer vil medføre, at Kylander og Stones' artikel vil agere såvel fundament for, som et springbræt til, at søge yderligere indsigt i lignende litteratur. Udover ovenstående teoretisk funderede overvejelser, har Kylander og Stones' artikel ligeledes medført en nysgerrighed i forhold til at undersøge problemformulering og case i netop det perspektiv, som deres artikel belyser. Som en videre proces for denne nysgerrighed vil Kylander og Stones' artikel blive undersøgt nærmere, hvorefter de væsentligste pointer vil udledes. Dette har til formål at skabe et fundament, hvor anden lignende forskning på samme vis ønskes undersøgt, så de væsentligste pointer ligeledes kan udledes af disse. At tilgå forskningsartiklerne på denne måde vil give anledning til at vurdere den eksisterende litteratur i forhold til GAME, på baggrund af de undren der er opstået i forbindelse med den indledningsvise litteratursøgning.

Vi er dog bevidste om, at forinden det være sig muligt at undersøge såvel Kylander og Stones artikel, som den supplerende lignende forskning på området, er det nødvendigt at undersøge case-organisationen GAME nærmere. De følgende afsnit af denne specialeopgave vil derfor have til formål at præsentere, analysere og vurdere GAME, som både organisation og som brand, forinden dette skal vurderes analytisk i forhold til den eksisterende forskning, og de undren litteratursøgningen har medført.



3.0

CASEPRÆSENTATION OG METODISKE OVERVEJELSER

3.1 METODOLOGISKE OVERVEJELSER

Forinden GAME, præsenteres, analyseres og vurderes, er det relevant at forholde sig til, hvilke metodologiske forhold det medfører, når vi undersøger en relativt bred problemformuleringen, eksemplificeret i én enkelt case. For at opnå den bedst tænkelige indsigt i dette felt, defineret som værende *case-studier*, har vi søgt indsigt i Alan Brymans *Social Research Methods* fra 2012. Brymans værk er en introduktion til undersøgelser indenfor det videnskabelige felt, ligesom det er et opslagsværk der bidrager til kvalitetssikring af forskningsprojekter. Som supplement til Bryman har vi for en dybere forståelse for case-studier yderligere søgt indsigt i Robert K. Yins *Case Study Research: Design and Methods* fra 2014. Bryman og Yins redegørelser, kan bidrage til en forståelse for hvad indebærer at foretage case-studier. Ydermere vil de fungere som en metodeteoretisk bro fra de indledende afsnit og litteratursøgninger, til præsentationen af GAME og de efterfølgende analyser og vurderinger. Qua det faktum, at vores undersøgelse ikke blot har til formål at afløse et givent fag eller semester, men at den afslutter fem års uddannelse i kommunikation, ønsker vi at søge belæg for at kunne overføre specialets undersøgelser, overvejelser og resultater til andre NGO'er end GAME. Dette til trods for at undersøgelsen foretages som et case-studie af én given case.

I og med vores problemformulering søger et svar på "hvorvidt, og i givet fald hvordan" beskriver Yin, at et case-studie er en givende metodologisk tilgang, da denne tilgang kan anvendes til at fortælle noget om nuværende og aktuelle omstændigheder (Yin, 2014, s. 3-13). Som et videre led i vores metodologiske overvejelser, vil de følgende redegørelser omhandlende case-studier, der er skrevet med afsæt i Bryman og Yins redegørelser suppleres af Bent Flyvbjergs artikel fra 2010 "*Fem misforståelser ved casestudiet*", der har til hensigt at gøre op med nogle, i Flyvbjergs øjne, klassiske misforståelser ved case-studier.

For at være i stand til at forstå case-studier, er det relevant at præcisere hvad der menes med "en case". Bryman beskriver, at en case i de fleste tilfælde vil være et givent tilfælde af noget, der knytter sig til enten en bestemt del af samfundet, til en organisation eller en virksomhed. Dette er en redegørelse der underbygger, hvordan gadeidrætsorganisationen GAME kan være case for vores undersøgelse.

Alan Bryman beskriver case-studier som en metodisk forskningstilgang, hvor man tilgår en undersøgelse der indebærer en intens og detaljeret undersøgelse af én enkelt case (Bryman, 2012, s. 66-67). Bryman beskriver ydermere hvordan case-studier giver forskeren mulighed for at undersøge et fænomen, hvor det undersøges i dets naturlige og vante omgivelser, man undersøger altså en case i praksis (Bryman, 2012, s. 66-71). Dette suppleres af Yin, der beskriver hvordan case-studier som undersøgelsesmetode kan anvendes i flere sammenhænge. Blandt disse beskriver han hvordan case-studier kan bidrage til vores viden om individer, grupper, organisationer samt sociale og politiske fænomener (Yin, 2014, s. 4). I forlængelse heraf er det væsentligt at pointere, hvordan case-studier som forskningstilgang i flere tilfælde kan give bedst mening som værende etnografiske studier. Dette på baggrund af, at de giver mulighed for at tilgå et givent fænomen i sin vante praksis, hvor man som deltagende observatør kan undersøge stemninger, sociale sammenhænge, og lignende forhold der kan bidrage til både en stærkere validitet og reliabilitet. Disse forhold beskriver Bryman som værende én af case-studierne fordele, at man netop har mulighed for at opnå en større grad af reliabilitet i sin undersøgelse, når man eksemplificerer en given problemstilling i én enkelt case (Bryman, 2012, s. 66-71). I forlængelse heraf supplerer Yins redegørelse for case-studiets unikke styrke. Dette beskriver han som værende hvordan et case-studie er i stand til at forholde sig til en bred mængde af beviser, der kan variere mellem artefakter, interviews, dokumenter og observationer (Yin, 2014, s. 11). I forhold til besvarelsen at dette speciales problemformulering fremgår det, at der søges at svare på, hvorvidt strategisk branding kan være et værktøj for NGO'er. Ydermere fremgår det, at dette vil blive eksemplificeret i gadeidrætsorganisationen GAME, hvilket ikke blot indsnævrer undersøgelsens omfang, men kan bidrage til en øget reliabilitet i undersøgelsen, da der ved at anvende case-

studier bliver lettere at forholde sig til undersøgelsen, igennem det at forholde sig til casen (Bryman, 2012, s. 66–71).

I forlængelse heraf, vil det være relevant at forholde sig til, hvordan det netop er organisationen GAME der er udvalgt, som værende casen til dette *enkelt-case studie*. Altså hvilken selektionstype GAME er forud for denne undersøgelse. Som der er redegjort for i det indledende kapitel, udspringer interessen for såvel emne, undren og GAME som case, på baggrund af et netop overstået praktiksemester, hvor den ene af specialets skribenter har været i praktik som brandmanager, og den anden har været i praktik ved netop GAME. På baggrund af de erfaringer, den viden, og de forforståelser der er opnået på et sådan praksis-semester, kan der argumenteres for at GAME som case er valgt på baggrund af en *informationsbaseret* udvælgelse, hvor den vil være en *paradigmatisk* case (Flyvbjerg, 2010, s. 475). GAME er udvalgt som case på baggrund af en forventning om informationsindholdet, ligesom der har været en forventning om, hvad GAME som brand kan bidrage til i forbindelse med besvarelse af problemformuleringen. Ydermere er GAME vores eneste case, og dette single-case studie vil derfor kunne argumenteres som værende en *paradigmatisk* case, da vi søger nogle generelle svar i forhold til NGO'er og branding. Altså nogle generelle forhold for det område casen vedrører (Flyvbjerg, 2010, s. 475).

Vi er bevidste om at vi søger at besvare en relativt bred problemformulering, med udgangspunkt i én enkelt case, hvilket vil kunne medføre at der kunne opstå tvivlsspørgsmål i forhold til resultaternes overførbare til andre lignende organisationer. Ydermere er det i forlængelse heraf væsentligt at pointere, hvordan vi som skribenter bag indeværende kandidatspeciale ikke er konsulenter for GAME. Undersøgelsens resultater og konklusioner skal derfor ikke kun skulle kunne give nye indsigter for organisationen GAME, selvom de som case er den eneste organisation problemstillingen undersøges i forhold til. Som redegjort indledningsvist i dette afsnit, vil Flyvbjergs artikel fra 2010 inddrages i denne forbindelse, for at medvirke til at undersøgelsen og dens resultater, har belæg for at kunne konkludere nogle generelle forhold i henhold til NGO'ers strategiske branding. Relevansen for at inddrage Flyvbjergs artikel findes i artiklens indledende fase, hvor de fem misforståelser omhandlende case-studier han ønsker at gøre op med præsenteres. Af disse misforståelser er "*misforståelse 2*" mere eller mindre direkte overførbare til dette speciales ønske om, at kunne konkludere generelle forhold for NGO'er i henhold til deres strategiske branding, eksemplificeret i én case. Flyvbjerg definerer misforståelse 2 således: "(2) man kan ikke generalisere ud fra enkelttilfælde, og derfor kan enkeltstående case-studier ikke bidrage til videnskabelig udvikling;" (Flyvbjerg, 2010, s. 463).

Flyvbjerg beskriver ydermere sin motivation for at gøre op med disse misforståelser om case-studiet, som værende udsprunget af kollegaers kritiske kommentarer i forbindelse med Flyvbjergs tidligere forskningsprojekter. Kommentarer som "Du kan ikke generalisere ud fra en enkelt case", og "videnskab handler om generalisering" var nogle af de såkaldte advarsler Flyvbjerg hørte. I forlængelse heraf beskriver han yderligere at kolleger mente, at "case-studier er subjektive, fordi de giver forskerens egne fortolkninger alt for stort spillerum. Dermed vil case-studiers gyldighed være mangelfuld" (Flyvbjerg, 2010, s. 463). På baggrund af kollegaernes kommentarer indledte Flyvbjerg en undersøgelse af om disse påstande var rigtige, og det er på baggrund af disse at artiklen er skrevet. Det bør i denne forbindelse præciseres, at den forskning Flyvbjerg foretog forud for disse kritiske kommentarer fra kollegaer ikke kan sættes i relief til branding, gadeidræt og NGO'er. Vi vurderer dog, at interessen, kvaliteten og relevansen for case-studiet som forskningstilgang er valid i forhold til dette speciales undersøgelser. I forbindelse med undersøgelsen tilgår Flyvbjerg flere forskellige indgangsvinkler for at kunne afdække sine undren bedst muligt. Heri undersøger han tidligere casestudier, med forskellige teoretiske og forskningsmæssige indgangsvinkler. Under overskriften "Cases som 'sorte svaner'" undersøger Flyvbjerg misforståelse 2, hvor han vurderer flere forskellige udlægninger omhandlende case-arbejdes generaliserbarhed i forhold til hinanden. Det medfører en endelig vurdering, hvor Flyvbjerg korrigerer misforståelsen, og altså understreger at case-studier kan agere grundlag for generaliserbare resultater. I forhold til vores undersøgelse kan det altså udledes, at en

undersøgelse af problemformuleringen, eksemplificeret i casen GAME, "ofte kan generaliseres på grundlag af en enkelt case. Derudover kan vi endvidere udlede af Flyvbjergs tekst, at casestudiet kan bidrage til den videnskabelige udvikling gennem generalisering som supplement eller alternativ til andre metoder" (Flyvbjerg, 2010, s. 473). Ud fra denne udledning er der altså, ifølge Bent Flyvbjerg, belæg for at undersøge hvordan branding kan være et strategisk værktøj for GAME, hvorefter resultaterne kan vurderes i forhold til NGO'er som generelt fænomen.

Med de ovenstående redegørelser, og efterfølgende overvejelser omhandlende casestudier som metodologisk tilgang til dette speciales undersøgelsesdesign in mente, vil de følgende afsnit præsentere casen der vil danne grundlag for den videre undersøgelse. I forlængelse af denne case-præsentation vil der ydermere blive præsenteret en række andre forhold, der alle kan være medvirkende til at øge undersøgelsens generaliserbarhed til NGO'er som overordnet fænomen.

3.2 ORGANISATIONSPRÆSENTATION AF GAME

Vi beskriver i ovenstående afsnit, at det kræver en detaljeret beskrivelse af undersøgelsens case-organisationen for at være i stand til at besvare vores problemformulering. For at være i stand til at konkretisere vores besvarelse, vil undersøgelsen blive foretaget med eksempel i GAME, og det er derfor relevant indledningsvist at præsentere organisationen GAME.

I det følgende afsnit vil gadeidrætsorganisationen GAME blive præsenteret, for at skabe den størst mulige forståelse for, hvad det er for en organisation der arbejdes med. Vi beskriver i specialets indledning, at én af skribenterne har afviklet et praktikforløb GAME i organisationens Streetmekka hus i Viborg. Det følgende afsnit vil derfor blandt andet være skrevet på baggrund af et interview der blev foretaget i forbindelse med den afsluttende praktikrapport (Ryom, 2019). Der vil ligeledes tages udgangspunkt i enkelte dele af praktikrapporten for at redegøre bedst muligt for organisationen GAME. Den data der er anvendt i forbindelse med praktikrapporten er dermed allerede vurderet én gang, og vil i forhold til dette speciale blot være redegørende empiri der ikke skal vurderes, men blot bidrager til en bedre forståelse for organisationen GAME. Udover den viden vi har tilgængelig fra henholdsvis praktik og den efterfølgende praktikrapport, vil det følgende afsnit være skrevet på baggrund af de informationer der ligger offentligt tilgængeligt på GAMEs hjemmesider og sociale medier. Som et supplement til den redegørende præsentation af GAME, perspektiverer vi til Sarai Løkkegaard og Kristina Skovgaard Pedersens *Oplevelsesrige kædebutikker – Sticks'n'Sushi* fra 2014, der beskæftiger sig med, hvordan virksomheder kan have ensformige, kædespecifikke egenskaber og samtidig være unikke. Selvom artiklen er skrevet på baggrund af restaurationskæden Sticks'n'Sushi, vurderer vi at flere af de overvejelser der er gjort i forbindelse med deres undersøgelse kan sættes i relief til GAMEs forskellige projekter, og i særlig grad i forhold til deres Streetmekka huse.

På organisationens hjemmeside præsenteres en opsummerende redegørelse for, hvad GAME er og organisationens mission:

"GAME er en non-profit gadeidrætsorganisation, som siden 2002 har arbejdet for at skabe varige sociale forandringer gennem gadeidræt for børn og unge. GAME etablerer nyskabende faciliteter og uddanner unge til ledere og rollemodeller inden for gadeidræt." (GAME A, u.å.).

GAME udspringer af en græsrodsbevægelse der i 2002 ønskede at skabe nogle basketballtilbud der kunne appellere til et større modtagersegment end de etablerede basketballforeninger i København. Tre unge mænd, der alle havde baggrund fra netop Københavns etablerede basketballforeninger, hvor de havde observeret hvordan sporten havde potentiale til noget mere end det man kunne møde i de forskellige klubber rundt i byen (Ryom, 2019). Dette medførte, at de

stiftede den første GAME zone, et baskettilbud i det udsatte boligområde Mjølnerparken, hvor børn og unge kunne deltage i et idrætstilbud i de rammer de boede i, og dermed et komfortabelt miljø for dem. Grundtanken var at møde deltagerne i øjenhøjde, hvor baskettræningen blev på deres præmisser, faciliteret af frivillige ildsjæle. Én af disse tre unge mænd var Simon Prahm, der i dag er CEO for non-profit organisationen GAME, en organisation der siden den første zone i Mjølnerparken er vokset markant, og i dag er i top 130 over NGO'er på verdensplan, ifølge den internationale NGO Advisor (NGO Advisor, u.å.).

Den første GAME zone i Mjølnerparken vurderede folkene bag som værende en succes, og de tre stiftere kunne se, hvordan denne form for træninger i boligområderne imødekom et behov der ikke var muligt at finde andre steder. I takt med såvel den stigende efterspørgsel på disse GAME træninger, som den forskel de frivillige trænere blev opmærksomme på at de gjorde, blev den ene GAME zone oprettet efter den anden. I dag er der cirka 30 GAME zoner i Danmark, ligesom der er oprettet GAME zoner i flere andre lande. Det er ud fra disse GAME zoner at GAME udspringer. En GAME zone er et område i et boligområde, hvor GAME planlægger, markedsfører og faciliterer nogle åbne træninger i forskellige gadeidrætsdiscipliner, der kan være alt fra basket og gedefodbold til parkour og skate. Herved vil der være store forskelle på de forskellige GAME zoner, i forhold til hvad der er af muligheder i det givne boligområde, men én ting er fælles for alle GAME zoner: træningerne er åbne for alle, uanset køn, alder og etnicitet, og så er de stadig drevet af frivillige kræfter i dag. Dette faktum, at gadeidræt ved GAME er for alle, er et af de helt særlige kendetegn i dag, hvor organisationen netop arbejder for at opnå det bredest mulige brugersegment (GAME A, u.å.). GAME har udviklet sig til en international gadeidrætsorganisation der har zoner, projekter, afdelinger og gadeidrætshuse flere steder i verden. Der er over 40 fuldtidsansatte, og organisationen vokser hele tiden, både i antallet af zoner, huse, ansatte og lande. Ydermere har GAME i takt med denne udvikling formuleret såvel en fast mission, som både en vision og et værdisæt. GAMEs mission suppleres med en vision for organisationens arbejde, der beskriver, at GAME kæmper for "en verden med lige muligheder for alle børn og unge". Altså har GAME en mission og en vision der omhandler sociale forandringer for børn og unge, gennem unge-ledet gadeidræt, hvilket kan beskrives som *hvad* GAME som organisation arbejder for, og dermed målet for deres arbejde. I forlængelse af mission og vision har GAME ligeledes nogle værdier, der kan argumenteres for at være rettesnore for *hvordan* GAME som organisation tilgår arbejdet for at nå deres mål. Disse værdier henviser til, at GAME skal være "innovative, ved at initiere vedvarende udviklingscyklusser", være "inkluderende, ved at opfordre og involvere bredt", have en "uformel professionalisme, ved at udvise præcis græsrodskompetence" samt de skal være "bæredygtige, ved at have et langsigtet lokalt og globalt fokus (GAME B, u.å.).

Det kan udledes af ovenstående, at GAME er en organisation i kontinuerlig udvikling, der såvel undersøger som tager de muligheder der er, for at være innovative i måden hvorpå der kan skabes sociale forandringer for børn og unge gennem gadeidræt. Til trods for den kontinuerlige udvikling er GAME opmærksomme på, at der skal skabes disse varige sociale forandringer. Et af de tiltag der er kommet til løbende, og er under kontinuerlig udvikling, er det faktum at gadeidrætten skal være ledet af unge rollemodeller. Siden 2010 har det været et klart fokuspunkt for GAME, at der i deres træninger, primært i GAME zonerne, skal være en såkaldt peer-to-peer tilgang, hvor de unge mennesker der faciliterer træningerne selv er i målgruppen, og herved bidrager til det sociale arbejde ved at agere rollemodeller (GAME C, u.å.). De unge mennesker der agerer rollemodeller, og ligeledes står for de forskellige træninger, kaldes i GAME for Playmakere. Playmakere er frivillige drivkræfter, der både står for GAMEs mange åbne træninger, men hvor der ydermere er den sideløbende agenda, at de skal være rollemodeller ude i boligområderne. I og med at man som Playmaker ikke "bare" er en træner, har GAME fokus på at give disse unge mennesker den rette uddannelse, støtte og sparring, så de hele tiden er bedst muligt klædt på til at varetage de forskellige træninger og projekter. Hos GAME tilbydes Playmakerne ikke klassiske træneruddannelser, men de får i stedet løbende kombinerede træner- og lederuddannelser, da der rundt i boligområderne kan opstå nogle konflikter blandt brugerne, der kræver nogle særlige

tilgange, kompetencer og erfaringer at kunne varetage for et ungt menneske. Netop qua det faktum, at GAME søger denne peer-to-peer tilgang ved deres træninger, er langt størstedelen af Playmakerene selv opvokset eller bosat i de udsatte boligområder. Dette medfører, at de har et kendskab til og nogle erfaringer med målgruppen - et kendskab der kan være altafgørende for GAMES arbejde. Dette har med årene medført et stort fokus fra GAMES side på netop hvordan der hveres disse frivillige Playmakere, da deres personlige erfaringer og kompetencer er afgørende for måden hvorpå de kan agere rollemodeller (GAME C, u.å.).

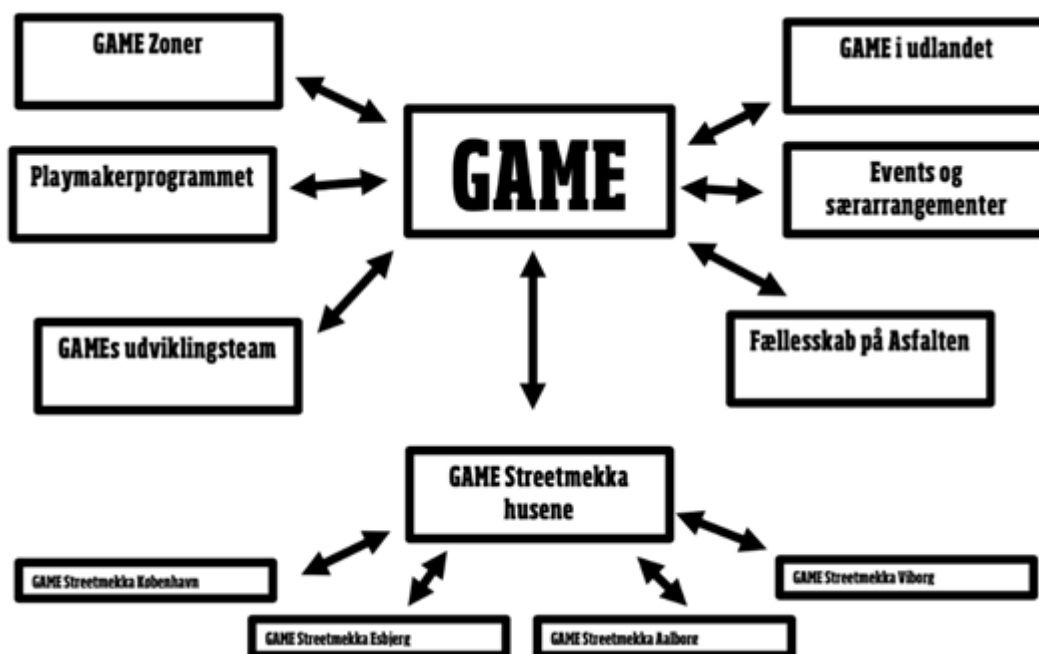
Det er beskrevet, at GAME har været i en kontinuerlig udvikling siden den første dribling fandt sted på asfalten i zonen i Mjølnerparken i 2002. Det der udsprang af en overbevisning om, at basketball havde potentiale til mere, end hvad de etablerede foreninger kunne tilbyde, er udviklet sig til en overbevisning om, at det er en generelt tendens for gadeidrætten, at den har et enormt potentiale. Med idéen om gadeidrættens potentiale in mente, er GAME med årene begyndt at undersøge mulighederne for yderligere fokusområder for, hvilke grupper af samfundet de kan skabe sociale forandringer for, gennem gadeidræt. Dette har medført, at GAME har ekspanderet til at have et fokus på flere former for sociale udfordringer i samfundet. Derfor skaber GAME projekter, koncepter og rammer for socialt sårbare, udfordrede eller udsatte børn og voksne, hvor der som et ekstra fokus for de sociale forandringer er, at have succesoplevelser og fællesskab for øje (GAME B, u.å.).

En af de helt centrale fordele ved gadeidrætten, ser GAME som værende dens tilgængelighed. Gadeidræt er let tilgængeligt, forstået sådan, at gadeidrætten skal være et idrætsalternativ til de etablerede idræts- og foreningsliv, hvor GAME har erfaret at det langt fra er alle der føler at de passer ind. Der kan ifølge GAME være mange årsager til at man ikke føler man passer ind i en idrætsklub eller -forening. Derfor har GAME som et led i at imødekomme flest muligt af dem der har netop denne følelse udviklet fire store gadeidrætshuse, såkaldte Streetmekkaer. Hvis man slår op under "mekka" i en dansk ordbog, vil man finde definitionen et "populært eller prestigefyldt sted som tiltrækker mange mennesker inden for en bestemt branche eller et bestemt interesseområde" (Ordnet A, u.å.). Herved viste GAME ambitionerne for deres gadeidrætshuse gennem navnet, da de i 2010 inviterede de første brugere indenfor i GAME Streetmekka København. Det skulle være et populært eller prestigefyldt gadeidrætshus, der tiltrækker mange mennesker inden for gadeidræt og gadekultur. GAME Streetmekka København var en stor succes, og i 2016 åbnede GAME et Streetmekka i Esbjerg, hvilket blev efterfulgt af Streetmekkaer i Aalborg og Viborg i 2018. Formålet med disse GAME Streetmekkaer er, at der skal skabes nogle urbane gadeidrætsrum, hvor der gives mulighed for alverdens gadeidræts- og kulturaktiviteter. Rå og grå betonvægge, masser af asfalt og hip-hop musik er fælleskendetegn for GAME Streetmekkaerne, hvor brugerne kan give sig i kast med specialedesignede parkourområder, bouldering, skate, scoot, store asfalterede basket- og fodboldbaner, street-workout/calisthenics og store dansesale til hip-hop og streetdance. Listen over de forskellige gadeidrætsaktiviteter er lang, hvor streetkulturen kan dyrkes gennem beat-produktion i en særlig DJ-School og der er visuelle værksteder med alt fra grafisk street-design til grafitti. GAME søger at skabe disse fire gaderum, hvor brugere inviteres indenfor til at dyrke den rå, uformelle og uorganiserede gadekultur, i indendørs og organiserede rammer. Når først man er inde i et af GAMES Streetmekka huse, har man fri adgang til alle aktiviteterne, og det er helt op til brugeren selv, hvor længe man vil spille basket, danse hip-hop eller køre på skateboard. Ingen bestemmer hvad der laves, eller hvornår det laves. Brugerne har mulighed for det selvorganiserede, præcist som det ville være ude på gaden. GAME har forsøgt at rykke det bedste fra gaden indenfor. Derfor er det essentielt at alt hvad der foregår i huset, om det er træninger, musik eller husets visuelle udtryk, stemmer overens med det urbane gademiljø, hvilket er kendetegnet for Streetmekkaerne. Alle fire huse er skabt i gamle lager- eller industribygninger, hvilket både bidrager til de rå og urbane gadeelementer. Ydermere bidrager det til GAMES bæredygtige profil, hvor flere af tiltagene har vundet både hæder og ære, for forvandlingerne fra slidte lagerbygninger til prisvindende gadeidrætshuse (GAME A, u.å. ; Ryom, 2019). Det er centralt for GAME, at der skal skabes innovative, nytænkende idrætsfaciliteter, der ikke blot indbyder til

leg, motion og gadeidræt, men også til nye fællesskaber og muligheder for socialt samvær, i de åbne, rå og urbane rammer – i et gademiljø.

Udover den selvorganiserede tilgang til gadeidræt tilbyder de fire GAME Streetmekka nogle åbne træninger for husenes brugere, træninger der, som tilfældet også er rundt i zonerne, faciliteres af frivillige kræfter. Træningerne kræver ingen tilmelding, og der er ingen krav om at man møder op hver uge. Det er et tilbud, hvor man kan komme når det passer, uden forpligtigelse eller dårlig samvittighed til eksempelvis holdkammerater, trænere, tøjvask og frugtordning. GAME har de senere år forsøgt at skabe nogle samarbejder med lokalforeninger der inviteres indenfor til at benytte sig af de mange gadeidrætsfaciliteter, hvor de lokale foreninger til gengæld faciliterer nogle træninger for GAMEs brugere (GAME B, u.å.).

Herved kan det altså opsummeres, at GAME er en gadeidræts-NGO, der arbejder hårdt for at skabe varige sociale forandringer, gennem forskellige tilgange til unge-ledet gadeidræt. Netop de forskellige tilgange er relevante at forholde sig til, hvilket er forsøgt illustreret i nedenstående model (Ryom, 2019).



Figur 3, Visualisering af GAMEs organisatoriske struktur (Ryom, 2019, s. 5)

Modellen har til hensigt at visualisere hvordan GAME som organisation tilgår det samme overordnede mål, igennem flere forskellige kanaler, koncepter og arbejdsgange.

Hvad der ikke fremgår af ovenstående illustration er, at på samme vis som tilfældet er i forbindelse med de fire Streetmekka huse, er der flere underafdelinger af de andre projekter i GAME. Det væsentlige ved illustrationen er at visualisere kompleksiteten for organisationen, samt visualisere udviklingen fra at være enkelte baskettræninger i Mjølnerparken i 2002, til at være en top 130 NGO i verden.

Som det er beskrevet indledningsvist i dette afsnit, vil der for at besvare specialets problemformulering bedst muligt, i forbindelse med denne organisationsbeskrivelse reflekteres til Løkkegaard og Skovgaard Pedersen (2004), der beskæftiger sig med oplevelsesrige kædebutikker. Forinden denne refleksion, er det dog relevant at vurdere GAME som NGO non-profit gadeidrætsorganisation. For at søge en bedre forståelse for denne form for organisation, har vi søgt indsigt i Kurt Klaudi Klausens sektormodel fra 2001.

3.3 GAME SOM DEL AF DEN TREDJE SEKTOR

I forlængelse af en redegørende og beskrivende præsentation af GAME, er det relevant at søge nogle teoretiske indsigter der kan beskrive case-organisationen. Til dette er der blandt andre søgt indsigter i Kurt Klaudi Klausens arbejde med sektormodellen, der kan bidrage til en forståelse for hvilke områder forskellige sektorer i samfundet differentierer sig fra hinanden, samt på hvilke områder de kan sidestilles med hinanden.

3.3.1 DEFINITION AF NGO

Forinden GAME sættes i relief til sektormodellen, er det relevant først at søge nærmere indsigter i Lewis og Kanjis definition af en NGO. Som det fremgår af litteratursøgningen forud for dette speciale, udgav David Lewis og Nazneen Kanji i 2009 værket *Non-Governmental Organizations and Development*. Med afsæt i et udsagn der beskriver hvordan disse non-governmental organizations, eller på dansk ikke statslige organisationer, med tiden har udviklet sig til højt profilerede aktører i samfundet, er værket en kritisk introduktion til det brede felt de mener NGO'er har udviklet sig til at være. Bogen har til hensigt at redegøre, analysere og vurdere forskellige typer af NGO'er. Dette med formål på at identificere hvordan de har udviklet sig, samt hvordan NGO'er som en særlig organisationstype i takt med deres markante udvikling bliver væsentlige i forhold til såvel det civile samfund, som globaliseringen og det internationale marked (Lewis & Kanji, 2009). Værket har altså en anden forskningsmæssig tilgang til NGO'er end hvad tilfældet er i dette speciale. Dog vil redegørelsen for hvad en NGO er kunne sættes i relief til GAME som NGO. Det indledende kapitel af værket er en introduktion til "fænomenet" NGO'er, der de sidste årtier har været i en markant udvikling, såvel på lokale, som nationale og internationale plan. Dette medfører, ifølge Lewis og Kanji, at der i samme grad eksisterer NGO'er på mange forskellige plan, og at forståelsen af NGO'er bør spænde fra nødhjælpsorganisationer der bidrager til støttearbejde i forbindelse med naturkatastrofer, sult og krig, til internationale holdningsbaserede indsatser der tendenserer til politiske organisationer. Netop disse to forståelser af en NGO beskriver Lewis og Kanji som de typiske. At en NGO enten bidrager med en ydelse til et folk eller et samfund i nød, eller at en NGO fokuserer på en større sag til fordel for politiske agendaer, eller for at påvirke til en ændring i samfundet. Dette udsagn suppleres dog af, hvordan der efterhånden oprettes NGO'er i henhold til alt fra miljøbevidsthed til menneskerettigheder og konflikthåndteringer. Derfor mener Lewis og Kanji at det næsten er umuligt at redegøre for omfanget af NGO'er i det globaliserede samfund, men argumenterer for, hvordan netop denne kompleksitet understreger NGO'ernes indflydelse i det moderne samfund. Yderligere beskrives det, hvordan NGO'er er blevet en del af hverdagen i flere lande, og at de med tiden er begyndt at eksistere i bevidstheden hos de fleste mennesker. En undersøgelse af NGO'er har derfor en høj grad af samfundsmæssig relevans (Lewis & Kanji, 2009, s. 1-2).

I forbindelse med Lewis og Kanjis definition af hvad en NGO er, er det tydeligt hvordan de forholder sig til den ovenstående kompleksitet. Jævnfør det brede spektrum af organisationer, der alle indgår under betegnelsen NGO, medfører det endvidere flere varierende definitioner af disse ikke statslige organisationer. Dette forholder Lewis og Kanji sig til, og præsenterer flere forskellige definitioner fra andre litterære værker, hvilke de har behandlet i forbindelse med udarbejdelse af deres undersøgelser, hvor NGO'er anses i såvel en bred som i en mere smal forstand. Én definition der præsenteres er, hvor en NGO betegnes som "private konstituerede organisationer.

Det være sig virksomheder, professionelle, erhvervsorganisationer, frivillige organisationer eller velgørenhedsorganisationer, der enten skaber profit, eller ikke skaber profit" (Lewis & Kanji, 2009, s. 10). Denne definition er altså af bred karakter, hvor NGO'er anses som de virksomheder og organisationer der ikke er statslige. For at understrege distancen mellem de forskellige definitioner, suppleres ovennævnte definition af en mere smal definition af NGO'er: "NGO'er er grupper af individer, der er organiseret af et utal af grunde, der engageres af menneskelige forestillinger og forhåbninger" (Lewis & Kanji, 2009, s. 10). I forbindelse med vores undersøgelse ønsker vi at undersøge branding som et strategisk værktøj i henhold til NGO'er, og organisationsbetegnelsen NGO er altså central for besvarelsen. Vi er bevidste om den kompleksitet der eksisterer i henhold til en egentlig definition af betegnelsen NGO. Derfor vil vi i den resterende del af specialet arbejde ud fra en definition der, ifølge Lewis og Kanji, appellerer mere til den sunde fornuft i forhold til emnet. Dette underbygger de med at redegøre for, hvordan denne 'sunde fornuft' bygger på en idé om, at NGO'er fokuserer på at forsøge at få en social, politisk eller en økonomisk agenda til at rykke længere op på den samfundsmæssige dagsorden. Dette leder hen mod en definition, der giver mening i forhold til dette speciales undersøgelse, og i særligt grad i forhold til GAME, organisationen der ligger til grund for undersøgelsen. Lewis og Kanji definerer en NGO som værende en privat, ikke statslig non-profit organisation, der arbejder for at forbedre livskvaliteten for dårligt stillede mennesker (Lewis & Kanji, 2009, s. 11).

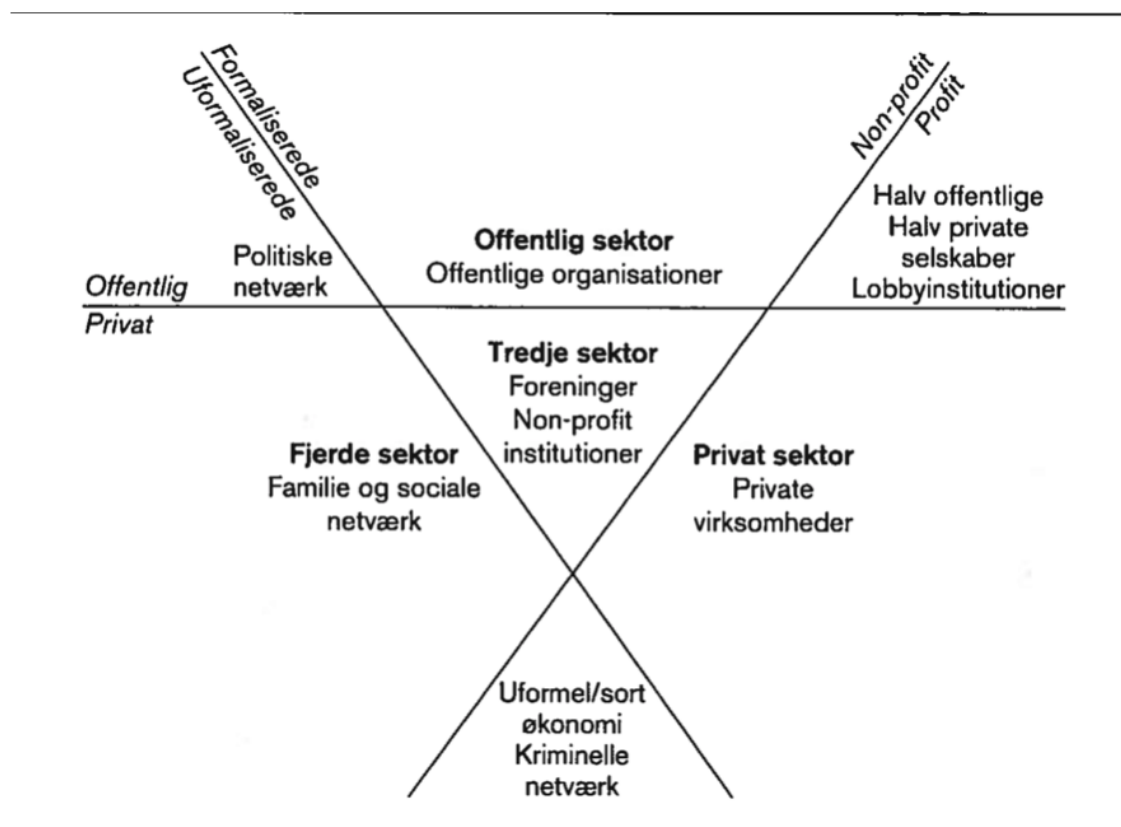
I forlængelse af ovenstående definition, er det relevant at pointere hvordan der i forlængelse med akronymet NGO, ligeledes er flere "underkategorier" man kan positionere en given organisation i. Lewis og Kanji beskriver, hvordan NGO som begreb kan referere til såvel frivillighed, som non-profit og sociale organisationer, hvor disse tre typer blot er tre nævnt af mange (Lewis & Kanji, 2009, s. 9-10). I forhold til at positionere GAME, fremgår det af organisationens hjemmeside, hvor de beskriver sig som en *non-profit* gadeidrætsorganisation. Derfor er det relevant at redegøre for, hvordan en non-profit organisation, som navnet indikerer, ikke arbejder for at generere et økonomisk overskud, men at den profit de søger, ligger i eksempelvis de sociale forandringer som GAME ønsker at skabe. Yderligere beskriver Lewis og Kanji, hvordan non-profit organisationer ikke er kommercielle, men at deres fokus ligger på offentlighedens og samfundets velbefindende (Lewis & Kanji, 2009, s. 7-8).

Det er i denne forbindelse helt essentielt for besvarelsen af vores problemformulering at pointere, hvordan en non-profit organisation er en underkategori indenfor NGO'er. Der vil i forbindelse med vores undersøgelse blive inddraget teoretiske overvejelser der refererer til non-profit organisationer og ikke NGO'er. I og med en non-profit organisation går under kategorien NGO, vil disse teoretiske nedslag stadig være fuldt ud i stand til at bidrage til besvarelsen af vores problemformulering.

Ovenstående redegørelser for forståelser og definitioner af NGO'er illustrerer, hvordan der eksisterer forskellige typer af NGO'er. Lewis og Kanji beskriver dog, hvordan én faktor gør sig gældende for alle de forskellige definitioner af NGO'er, nemlig at de alle er placeret i "den tredje sektor". Dette medfører en relevans for at præsentere en yderligere forståelse af netop denne tredje sektor, samt at illustrere hvordan NGO'er, og GAME, er placeret i den såkaldte tredje sektor.

3.3.2 KURT KLAUDI KLAUSENS SEKTORMODEL

I bogen "Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige" fra 2001, giver Kurt Klaudi Klausen et bud på, hvordan det er muligt at inndelege virksomheder og organisationer i nogle sektorer. I disse sektorer placeres de efter hvorvidt de er *for-profit* eller *non-profit*, om de er *private* eller *offentlige*, samt hvorvidt de er *formaliserede* eller *uformaliserede* (Klaudi Klausen, 2001). Herunder illustreres Klaudi Klausens sektormodel.



Figur 4, Kurt Klaudi Klausens sektormodel (Klaudi Klausen, 2001, s. 95)

For at forstå måden hvorpå Klaudi Klausen inddeler de forskellige sektorer, er det nødvendigt at redegøre for forståelsen af de forskellige kategorier. Som det fremgår af modellen, skelnes der mellem tre grundlæggende forhold. Når der overvejes hvorvidt en organisation eller en virksomhed er formaliseret eller uformaliseret, henviser det til dens dokumentation af normer og regler. Dette er forstået på den måde, at en organisations måde at agere på er formelt nedskrevet i en form for regelsæt. Når dette er tilfældet, vil det medføre en placering i gruppen for de formaliserede organisationer. Derudover skelner sektormodellen mellem hvorvidt der henvises til en organisation/virksomhed i den offentlige sektor eller om den er privat, ligesom der skal forholdes til, hvorvidt den søger efter profit, eller om den er non-profit. Med de forskellige forhold fra Klaudi Klausens sektormodel in mente, kan GAME positioneres i den tredje sektor. I forbindelse med sin præsentation af sektormodellen beskriver Klaudi Klausen også, at det ofte er foreninger og non-profit institutioner der befinder sig i den tredje sektor, hvilket i dette tilfælde stemmer overens med netop GAME. GAME er en formaliseret non-profit organisation i den private sektor. Videre i teksten redegør Klaudi Klausen for flere interessante forhold, der alle underbygger GAMEs placering som en organisation i den tredje sektor. Heraf er det relevant at forholde sig til, hvordan der i den tredje sektor i høj grad gøres brug af frivillige kræfter. I GAMEs tilfælde er dette ikke blot af praktiske årsager men, som beskrevet i forbindelse med Playmakerprogrammet, en essentiel del for deres

sociale arbejde i forhold til den såkaldte peer-to-peer strategi (Klaudi Klausen, 2001, s. 94). Ydermere beskrives den tredje sektor, som værende organisationer der typisk arbejder ud fra at kunne evaluere sine indsatser på baggrund af nedskrevne værdigrundlag, ligesom de ofte har en idealistisk tilgang til organisationens drift, hvor samfundets generelle situation er med i de strategiske overvejelser (Klaudi Klausen, 2001, s. 96-97).

3.3.3 SDP-SEKTOREN

Ved at inddrage Klaudi Klausens sektormodel og vurderet hvor GAME som organisation befinder sig i sektormodellen, finder vi det ligeledes relevant at inddrage artiklen *The Sport, development and peace sector: A model of four social policy domains* af Richard Giulianotti, introduceret i litteratursøgningen (afsnit 2.5). Giulianotti beskriver *sport, udvikling og freds* sektoren (SDP sektor), som en særpræget sektor, der ikke nødvendigvis stemmer overens med Klaudi Klausens tredje sektor, da fokus er på social politik. Giulianotti placerer denne sektor i det globale civile samfund. Denne sektor er, ifølge Giulianotti, karakteriseret ved, at sport er et værktøj for udvikling og fred. Sammenlignet med en sportsforening differentierer organisationer i denne sektor sig, da der ikke er fokus på *udvikling af sport*, men i stedet fokus på *sport for udvikling* (Giulianotti, 2011, s. 759). Kendetegnet for organisationer i SDP-sektoren, at sport benyttes som et værktøj til at opnå organisationens mål. Giulianotti beskriver yderligere, hvordan SDP sektoren er opdelt i fire distinkte kategorier, alt efter hvilken socialpolitik de respektive institutioner bearbejder. Disse fire kategorier er; 1) private/kommercielle institutioner associeret med, hvad Giulianotti beskriver som *neo-liberal* socialpolitik især CSR (corporate social responsibility); 2) mainstream NGO'er og foreningsbaserede organisationer, associeret med *developmental interventionist* socialpolitik; 3) national og mellemstatslig bureauer og organisationer, associeret med *strategic developmentalist* socialpolitik; 4) nye samfundsmæssige bevægelser og radikale NGO'er, associeret med socialpolitik centreret omkring *social justice* (Giulianotti, 2011, s. 761). Giulianotti præsenterer disse fire socialpolitiske inddelinger som idealtyper, for at være i stand til at samle analytiske konstruktioner og indkapsle overordnede tendenser og karakteristika. Dette indebærer, at disse idealtyper ikke er i stand til at beskrive alle de komplekse egenskaber der gør sig gældende for en specifik organisation. Dette eksemplificerer Giulianotti ved, at beskrive hvordan nogle NGO'er vil kunne have funktioner der læner sig op af alle fire beskrevne socialpolitikker (Giulianotti, 2011, s. 762). De fire idealtyper kan benyttes til at belyse de ligheder der eksisterer mellem institutioner og de socialpolitikker der eksisterer i SDP sektoren, og derfor er det også væsentligt at forsøge at kategorisere GAME indenfor én af disse fire socialpolitiske domæner. For at være i stand til at kategorisere GAME vil de 4 socialpolitikker beskrives yderligere for at vurdere, hvad der kendetegner dem.

Neoliberalismen er generelt forbundet med erhvervsvirksomheder navnlig større virksomheder, som Giulianotti beskriver som TNC'er, transnationale virksomheder (Giulianotti, 2011, s. 763). Sammenlignet med Klaudi Klausens sektormodel, befinder disse organisationer sig ikke i den tredje sektor, da de er for-profit og deres socialpolitik er i stedet inspireret af CSR. Dermed er det også umiddelbart muligt at udelukke GAME for denne kategorisering, da denne socialpolitik i sidste ende har til formål at skabe profit. Det er dog en interessant vinkel at overveje efter en brandanalyse, da neoliberalisme også kan omhandle, hvordan positionering mod "en god sag" kan reflektere positivt på et brand (Giulianotti, 2011, s. 764).

Developmental interventionism, udviklende interventionisme, beskriver Giulianotti som mainstream NGO'er og foreningsbaserede organisationer. Dette kan umiddelbart anses som værende en alsidig beskrivelse, men alle indeholder tematikker af udviklende interventionisme såsom; sports værdi som et redskab for intervention; udvikling og opbyggelse af medmenneskelig kapacitet; offentlig deltagelse i et underudviklet miljø (Giulianotti, 2011, s. 765). Med udvikling af medmenneskelig kapacitet beskriver Giulianotti en anvendt metode der kaldes 'training the

trainers', hvilket omhandler at træne lokale folk i organisationens principper, således de kan videreføres i lokalsamfundet og dermed have positiv indflydelse på lokalsamfundet (Giulianotti, 2011, s. 765).

Strategic developmentalism omfavner ifølge Giulianotti nationale og mellemstatslige bureauer og organisationer der arbejder med sport, eksempelvis ved at opbygge institutionelle netværk eller facilitere konferencer til vidensdeling. Giulianotti benytter eksempler som FN, FIFA og UNICEF som organisationer der benytter denne form for social politik (Giulianotti, 2011, s. 767).

Social justice, eller social retfærdighed, socialpolitik beskrives som værende hovedsageligt associeret med nye sociale bevægelser og radikale NGO'er, der positionerer sig modsat de allerede etablerede organisationer og forkæmper rettighederne for marginaliserede folkegrupper. Et eksempel Giulianotti benytter til at beskrive disse nye sociale bevægelser er 'Clean Clothes Campaign' der har startet en politisk bevægelse mod undertrykkende arbejdsforhold på fabrikker der producerer sportstøj (Giulianotti, 2011, s. 769).

Med beskrivelserne af disse socialpolitikker in mente vil vi forsøge at placere GAME i forhold til disse. Det er som beskrevet i det ovenstående muligt for en organisation at have elementer af flere af de beskrevne socialpolitikker. Vi vurderer dog, hvordan det på baggrund af vores organisationspræsentation er muligt at positionere GAME i forbindelse med én specifik socialpolitik. Det beskrives i præsentationen af GAME, at organisationens mål er, at skabe varige sociale forandringer gennem gadeidræt for børn og unge. Dette fokus på, at benytte idræt som et redskab for social intervention gør det muligt at identificere GAME som værende inspireret af den udviklende interventionismes socialpolitik. Dette er yderligere eksemplificeret gennem GAMEs peer-to-peer tilgang, der har til formål at uddanne unge mennesker til at agere rollemodeller i lokalsamfundet. GAME forsøger med deres Playmakerprogram at udvikle disse unge menneskers menneskelige kapacitet, således de kan videreføre de samme principper i lokalsamfundet og overordnet have en positiv påvirkning på det lokale miljø. Den ovenstående organisationspræsentation beskriver yderligere GAMEs vision og mission, og hvordan GAME kæmper for "en verden med lige muligheder for alle børn og unge" (Afsnit 3.2). Dette statement er sammenligneligt med socialpolitikken omhandlende social retfærdighed, da GAME forsøger at være forkæmpere for en global social retfærdighed og forsøge at sprede budskabet på et transnationalt plan. Det er hermed muligt at beskrive GAME ud fra flere af de beskrevne socialpolitikker, hvor den udviklende interventionisme dog forekommer som den dominerende politik i organisationens målsætninger.

Det fremgår af de ovenstående afsnit, hvordan der eksisterer flere forskellige kategoriseringer der kan inddеле en given organisation i sektorer. Dette såvel i forhold til organisationer generelt, men ligeledes specifikt i forhold til organisationer indenfor SDP sektoren. I forlængelse heraf er det relevant at pointere, hvordan det er *organisationen* GAME der kan positioneres i disse sektorer, og altså ikke de enkelte huse, koncepter eller projekter. Det påvirker altså ikke organisationens placering i forhold til sektormodellen, at GAME tilgår sit overordnede mål gennem flere forskellige tilgange. Netop denne pointe, at GAME arbejder gennem flere differentierede huse, koncepter og projekter, er interessant at reflektere over. En refleksion der ikke vil være i forhold til organisationen konkret, men nærmere i forhold til organisationen som brand.

3.4 GAME SOM OPLEVELESESRIK KÆDE

Som en opsummerende del af dette afsnit, der har til formål at præsentere og redegøre for organisationen GAME, vil der herunder forekomme en refleksion af organisationen GAME, i relation til Sarai Løkkegaard og Kristina Skovgaard Pedersen arbejde omhandlende oplevelsesrige kædebutikker (2014). Teksten tager udgangspunkt i, hvordan det være sig muligt for en kædebutik at tilbyde differentierede oplevelser til kunderne, imens der stadig er tilpas grad af konsensus mellem den unikke butik og de resterende i kæden. Dette på en måde hvor kunderne stadig er bevidste om at der er tale om en kæde, og ikke blot en enkeltstående enhed. Løkkegaard og

Skovgaard Pedersens arbejde tager udgangspunkt i restaurantkæden Sticks'n'Sushi, og er derfor umiddelbart svær at relatere til en urban gadeidræts-NGO som GAME. Vi finder det endvidere relevant at pointere, hvordan der i forbindelse med Løkkegaard og Skovgaard Pedersens arbejde er et oplevelsesbaseret fokus på branding. I forbindelse med vores undersøgelse medfører dette at vi vurderer GAMEs gadeidrætsaktiviteter som værende oplevelser. Som det fremgår af specialets Kapitel 1, finder vi flere interessante overvejelser i forbindelse med sammenhængen mellem branding og oplevelser. Vi har dog, af flere årsager, valgt at afgrænse os fra oplevelsesteoretiske perspektiver. Dette til trods for at vi vurderer, hvordan særligt Pine & Gilmores værk *Oplevelsesøkonomien - arbejde er teater og enhver virksomhed er en scene* fra 1999 kunne have bidraget med flere interessante aspekter til GAME som case. Et fokus kunne i denne forbindelse have været, hvordan GAME i forbindelse med deres gadeidrætsaktiviteter, i brugernes vante rammer, konstruerer et brud med brugernes vante interaktion med området. Endvidere vil GAMEs arbejde, ifølge Pine og Gilmore, kunne medføre nogle symbolsk merværdier, både i forbindelse med organisationens arbejde, men også i forbindelse med det urbane oplevelsesrum der skabes. Og dette både for brugere, frivillige og ansatte (Pine & Gilmore, 1999). Vi forholder os dog til vores konkrete interesse i at undersøge branding i forhold til NGO'er, og holder herved fokus på teorier der kan bidrage til dette. Vi vurderer at Løkkegaard og Skovgaard Pedersens tekst kan være et bidrag, da de har fokus på en kædes forskellige typer af oplevelsers indflydelse på brandet.

I forbindelse med deres undersøgelser kommer Løkkegaard og Skovgaard Pedersen frem til flere interessante overvejelser, i forhold til hvilke muligheder der er, og hvilke overvejelser man bør gøre, når man driver et brand med flere forskellige huse, koncepter og projekter.

I den ovenstående præsentation af GAME fremgår det, hvordan organisationen forsøger at være en innovativ og dynamisk organisation, der udvikler nytænkende koncepter, projekter og idrætsfaciliteter, der alle har GAMEs urbane tilgang og brand som det bærende koncept. Altså er GAMEs koncept, hvor der skal skabes sociale forandringer gennem gadeidræt, umiddelbart kohærent, da brugerne vil møde hvad der ligner de samme oplevelser. Dette er dog ikke nødvendigvis et faktum, jævnfør Løkkegaard og Skovgaard Pedersens undersøgelse, hvor de redegør for at det "ikke er umuligt for kædebutikker at skabe forskelligartede oplevelser" (Løkkegaard & Skovgaard Pedersen, 2014, s. 64). Et af de argumenter der underbygger at det er muligt for større kæder at tilbyde differentierede oplevelser er, at der skal opretholdes en vis form for ensartethed i forhold til hvilke elementer de enkelte huse, projekter eller koncepter kan differentiere sig fra hinanden på, samt hvilke man ikke kan. Det essentielle er, at det enkelte hus, projekt eller koncept kan associeres som værende en del af kædens større helhed, og altså repræsenterer organisationens overordnede brandværdier.

Der er en mulighed for at skabe nogle differentierede rammer, tilgange og projekter, så længe der er overensstemmelse mellem, hvilke elementer man hos GAME ikke ændrer på. Så længe man har fokus på nogle invariable elementer (Løkkegaard & Skovgaard Pedersen, 2014, s. 66).

Når der, som tilfældet er både i forbindelse med Sticks'n'Sushi og med GAME, fokuseres på at tilbyde forskellige oplevelser under den samme kæde, er det helt centrale kædens/organisationens brand. I henhold til Løkkegaard og Skovgaard Pedersens undersøgelser arbejder de med en forståelse af branding, at "forbrugeren får mulighed for at identificere og inkorporere et varemærke i sit liv, hvormed der kan skabes en relation mellem produkt og forbruger" (Løkkegaard & Skovgaard Pedersen, 2014, s. 66).

Denne forståelse understreger relevansen for netop dette afsnits overvejelser, da dette er hvad vores problemformulering har til formål at undersøge. I og med GAME er en formaliseret organisation, der er bevidst om, hvordan de arbejder for deres mission, er der allerede i denne forbindelse et invariabelt element, der er helt fast for alt hvad organisationen foretager sig. Ydermere er de urbane miljøer og den generelle "street kultur" invariable elementer. GAME har fokus på, at uanset om det være sig en fodboldtræning i en GAME zone i Næstved, eller om det er skate-workshop i GAME Streetmekka Viborg, så skal det være tydeligt at det er et urbant

gademiljø. Hertil er det også værd at pointere, hvad der også præciseres i Løkkegaard og Skovgaard Pedersens tekst, at ved en kontrolleret indsats omhandlende de ydre elementer som Navn, Logo, Slogan/mantra, Produkt og Emballering, er det muligt for GAME at skabe et sammenhængende billede og en særegen identitet (Løkkegaard & Skovgaard Pedersen, 2014, s. 67). Dette ses hos GAME, der anvender den samme visuelle identitet i alt hvad de foretager sig. Navn, logo, slogan, fonte, farvekoder osv. er strømlinet for alt deres arbejde. Herunder ses GAMES logo, deres slogan/mantra "WE LOVE ASPHALT" samt hvordan de lader netop sloganet omkring asfalt være bærende for den visuelle identitet, hvor en asfalttekstur fylder billedet.



Figur 5, eksempler på GAMES visuelle identitet (Bilag 10)

Ifølge Løkkegaard og Skovgaard Pedersen er det altså muligt for GAME at tilbyde forskellige former for gadeidrætsoplevelser rundt i hele verden, så længe der er konsensus mellem de ovenstående elementer. Dette ses hos GAME, der har ens flag, bannere og t-shirts til deres træninger, uagtet om det er i Kolding eller i Beirut, ligesom den samme visuelle identitet går igen i alle de fire Streetmekkaer i Danmark. De ovenstående betragtninger medfører ligeledes, at GAME har mulighed for at tilføje nogle variable elementer, både i de forskellige projekter og koncepter, men ligeledes også i de forskellige Streetmekkaer. Derfor er det intet problem i, at én GAME zone udelukkende tilbyder fodboldtræninger, og at en anden kun tilbyder hip-hop undervisning, så længe der er konsensus mellem de ovenstående elementer (Løkkegaard & Skovgaard Pedersen, 2014, s. 67).

Afsluttende i dette afsnit, er det også værd at reflektere over, hvorledes GAME kan lade demografiske og kulturelle forhold inkorporere i diverse huse, projekter og koncepter. Der kan være åbenlyse årsager til, hvilke forskelle der kan være på GAME zoner i Danmark, Malta, Ghana og Libanon, men på samme vis som det fremgår af de ovenstående overvejelser, er de forskellige zoner blot en fordel for GAME som brand. I hvert fald så længe der er overensstemmelse mellem de visuelle invariable elementer samt organisationens egentlige mål. Mere interessant i denne

sammenhæng er det at undersøge de fire danske GAME Streetmekka Huse, hvor såvel det umiddelbare brand, som de demografiske og kulturelle forhold, er væsentligt tættere på hinanden. Dette vurderer vi da GAME Streetmekka både er, og skal være, meget lig hinanden som oplevelsesmæssige, urbane, gadeidrætshuse. Det fremgår dog af de fire huses hjemmesider hvordan de til trods for at være skabt som værende identiske koncepter, stadig har flere forskelle (GAME E, u.å. ; Ryom, 2019). Ifølge Løkkegaard og Skovgaard Pedersen kan der her skelnes mellem kædekoder og *stedkoder*, hvor der er mulighed for nogle differentierede variable stedkoder, så længe der ikke hersker nogen form for tvivl om de invariable kædekoder. Det fremgår af de fire Streetmekkaers ugekalendre, hvordan der er forskel på de faste ugentlige åbne træninger, og disse er altså variable stedkoder. Husenes specifikke faciliteter er ligeledes forskellige, hvor der eksempelvis kun er mulighed for skate og scoot i Viborg og Esbjerg. Tilsvarende er der helt andre bouldering muligheder i Aalborg, og hvor København har en markant større asfaltbane end de andre huse. Disse variable kædekoder skader ikke GAME som brand, men bidrager i stedet til muligheden for differentierede oplevelser i de forskellige huse, da de rå betonvægge, hip-hop musikken og den upolerede gadekultur er invariable kædekoder i alle de fire huse (Løkkegaard & Skovgaard Pedersen, 2014, s. 75-81).

De ovenstående afsnit har haft til formål at redegøre for organisationen GAME, der vil agere undersøgelsescase for dette speciale. I forlængelse af præsentationen af GAME er der ydermere blevet redegjort for nogle af de organisatoriske forhold der har relevans for GAME, ligesom der er blevet præsenteret en redegørelse for NGO'er som organisationstype. Ydermere har der været fokus på at give en række indsigter, der i sammenhæng med litteratursøgningen kan skabe et solidt fundament for undersøgelsens videre besvarelse af problemformuleringen. Jævnfør vores hermeneutiske tilgang til undersøgelsen, skaber dette kapitel en naturlig overgang til de næste kapitler, der har til formål at analysere GAMEs brand. På baggrund af litteratursøgningen vil der analyseres ud fra relevant brandingteori, hvor de præsenterede redegørelser af GAME vil være udgangspunktet for analysen af GAME. Som organisation kan der argumenteres for, at GAME har nogle formaliserede mål, qua deres nedskrevne mission, vision og værdier, nogle mål de forsøger at opnå gennem arbejde med flere forskellige tilgange. Med såvel de foregående afsnit, som denne afrundende opsummering in mente, vil der i det følgende blive redegjort for de brandingteorier der vil blive anvendt til at analysere gadeidrætsorganisationen GAMEs brand.



**WE LOVE
ASPHALT**
Game



4.0

TEORETISKE GRUNDLAG

4.1 PRÆSENTATION AF TEORI

Vi har i litteratursøgningen redegjort for, hvilken litteratur vi benytter som teoretisk grundlag for indeværende undersøgelse. Følgende afsnit har til formål at redegøre yderligere for de præsenterede brandingteorier, samt at beskrive specialets teoretiske grundlag, og hvordan teorierne vil operationaliseres i forhold til den følgende analyse.

Vi har tidligere redegjort for, hvordan branding er et omfattende begreb indenfor kommunikationsteori og at der eksisterer adskillige synspunkter i forhold til, hvordan begrebet skal fortolkes og forstås. Dermed forekommer det relevant indledningsvist at præcisere, hvilket perspektiv vores teoretiske grundlag er inspireret af, og hvilke definitioner vi benytter os af. Overordnet benytter vi begreberne *branding*, *brand image*, *brandidentitet* og *brand equity*, hvilket defineres i følgende og er hovedsageligt inspireret af David Aakers *Building strong brands* (1995).

4.2 BRANDING DEFINITIONER

Branding kan defineres som alt det omkringliggende for et produkt. Det vil sige alle associationer, billeder, symboler og lignende der kan relateres til et specifikt produkt og skaber en association hos forbrugeren (Aaker, 1995, s. 74). Denne definition er ligeledes sammenlignelig med the American Marketing Associations definition der præsenteres i Philip Kotlers *Marketing Management* (2003).

4.2.1 AAKERS DEFINITION AF BRANDING

The American Marketing Association beskriver et brand som værende; et navn, begreb, tegn, symbol eller design, eller en kombination af alle disse med henblik på at identificere en vare og tjeneste fra en sælger og være i stand til differentiere disse fra deres konkurrenter (Kotler, 2003, s. 188). Aaker præsenterer en model der illustrerer, hvordan et brand kan begrebsliggøres:



Figur 6, Aakers brand definition (Aaker, 1995, s. 74)

Det kan udledes fra denne definition, at et brand hovedsageligt eksisterer i den form det iagttages hos tilskueren. For at være i stand til at vurdere et brands egentlige værdi præsenterer Aaker begrebet *brand equity*. Dette beskrives som værende en række aktiver (og passiver) tilknyttet et brands navn og symbol der tilføjer til (og trækker fra) værdierne et produkt eller en tjeneste kan give til et firma og eller firmaets kunder (Aaker, 1995, s. 7). Til at vurdere dette præsenterer Aaker 4 kategorier; 1) brand navn genkendelighed, 2) brandloyalitet, 3) opfattet kvalitet og 4) brandassociationer (Aaker, 1995, s. 8).

Aaker beskriver brand navn genkendelighed som værende styrken af brandets tilstedeværelse i forbrugerens sind. Genkendeligheden kan vurderes ud fra de forskellige måder forbrugerne identificerer et brand. Fra genkendelse til påmindelse, til "top of mind", til dominans (Aaker, 1995, s. 12). Genkendelse beskrives ud fra hvorvidt en forbruger tidligere har været eksponeret for brandet, hvor påmindelse omhandler hvorvidt forbrugeren er i stand til at beskrive et brand ud fra en samling af lignende produkter (Aaker, 1995, s. 13). Top of mind omhandler det første brand en forbruger påmindes i en samling af lignende produkter. Dominans omhandler det eneste brand en forbruger er i stand til at påmindes i forhold til en samling produkter (Aaker, 1995, s. 19).

Brandloyalitet omhandler forbrugernes tilhørsforhold til brandet og er en væsentlig faktor i forhold til brand equity, da dette kan anses som værende et stort aktiv. Dette fordi at et brands værdi til et firma hovedsageligt er skabt af forbrugernes loyalitet til brandet (Aaker, 1995, s. 21). Hvis et brand ikke har et loyalt kundegrundlag er det mere forsvarsløst og den eneste egentlige værdi brandet har, er dets potentiale til at skabe et loyalt kundegrundlag. Derfor er brandloyalitet ifølge Aaker ligeledes en vigtig overvejelse for at være i stand til at vurdere et brands equity.

Brandets opfattede kvalitet kan beskrives som forbrugerens samlede opfattelse af brandet. Dette være sig i forhold til dets anvendelsesformål i relation til konkurrerende alternativer, og er ifølge Aaker det mest substantielle aktiv i forhold til brandassociationer (Aaker, 1995, s. 17).

Brandassociationer refererer tilbage til modellen præsenteret i figur 6, og er ligeledes en væsentlig del af brandets equity. Brandassociationer omhandler alle de associationer en forbruger kan have i relation til brandet (Aaker, 1995, s. 25). Disse associationer er ofte påvirket af, hvad organisationen bag brandet selv ønsker det skal have af associationer, hvilket kan betegnes som brandidentitet. Dette begreb er endvidere relevant at definere yderligere.

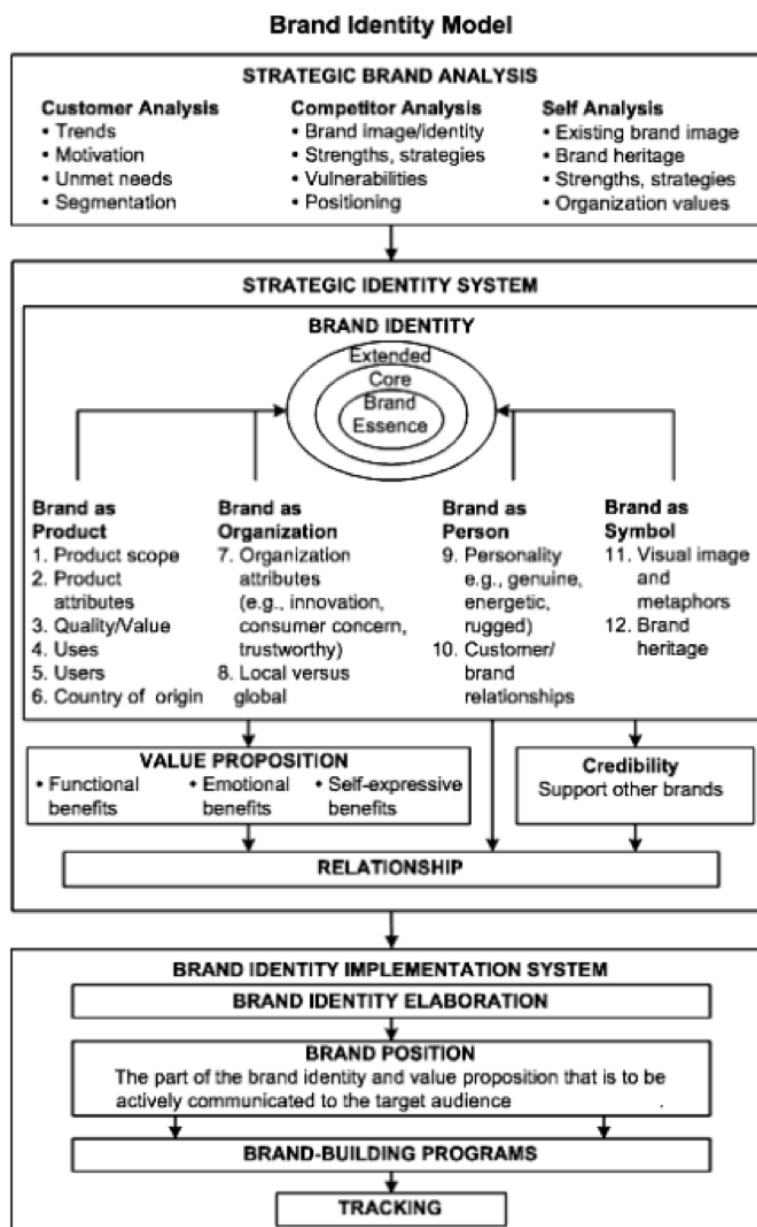
Brandidentitet er sammen med brand image to begreber der vil blive refereret til i de efterfølgende teoretiske redegørelser, og de vil defineres i det følgende. Det er væsentligt at påpege forskellen på de to begreber, da de kan forekomme ens og derfor beskrives i relation til hinanden. Brandidentitet beskrives af Aaker som værende den strategiske definition af et brand, følgelig hvordan strategierne bag brandet selv ønsker det skal være. Strategierne refererer til de personer, eller den organisation, som står bag brandet. Ifølge Aaker er brandidentiteten de unikke brandassociationer som brandstrategierne tilstræber at skabe eller vedligeholde. Disse associationer repræsenterer det, som brandet står for og forudsætter en form for løfte til den eventuelle kunde eller tilskuer (Aaker, 1995, s. 68). Dermed kan det udledes, at brandidentitet omhandler de associationer og værdier organisationen bag brandet selv ønsker brandet skal associeres med. Modsat dette omhandler brand image, hvordan brandet egentlig opfattes af en udenforstående (Aaker, 1995, s. 71).

4.2.2 TEORETISK RAMMESÆT

For at være i stand til at kortlægge et brands identitet præsenterer Aaker en brandidentitetsmodel. Denne model vil yderligere være inspiration for indeværende projekts teoretiske rammesæt og inspirere til en struktur for undersøgelsens analytiske afsnit. Modellen vil yderligere suppleres med Kapferers brandidentitets model, for at bidrage med et mere strategisk perspektiv omhandlende

brandidentitetsbegrebet. Yderligere vil vi benytte teori omhandlende branding i relief til NGO'er, for at beskrive, hvordan brandidentitet undersøges i relation til vores problemformulering og case.

Modellen Aaker præsenterer er som illustreret herunder opdelt i tre punkter. Den første del omhandler identificering og øget forståelse af brandet, dets kunder og dets konkurrenter. Den anden del omhandler selve brandidentiteten og essensen af brandet. Den tredje del omhandler eksekvering, og hvordan brandet kan implementeres og positioneres. Den tredje del omhandlende eksekvering har ikke videre relevans i forhold til vores undersøgelse af GAME, da fokus udelukkende er på undersøgelse af brandidentiteten. Modellen er præsenteret i visuelt format i følgende:

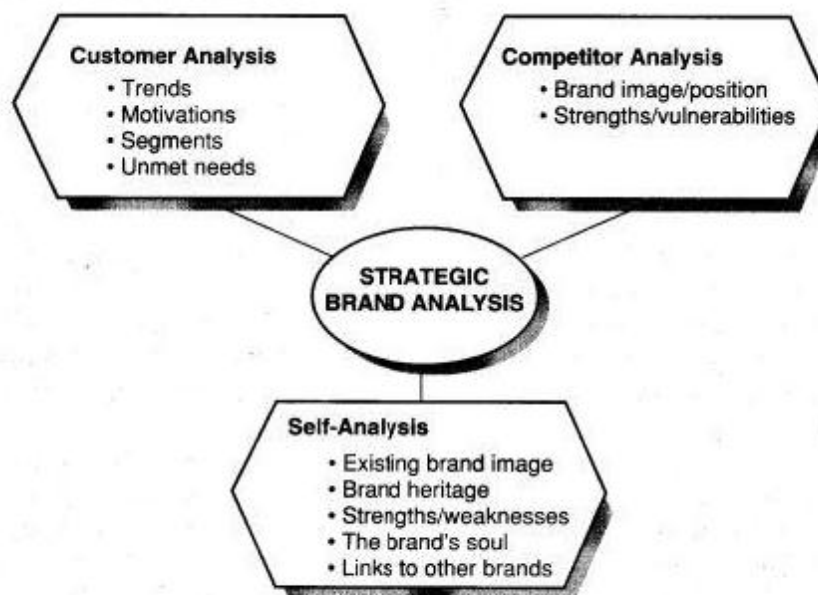


Figur 7, Aakers brandidentitetsmodel (Aaker, 1995, s. 77)

Hvert trin i modellen fører videre til det næste, hvilket medfører, at vi ikke er i stand til at definere brandidentiteten før der er foretaget en strategisk brandanalyse. En strategisk brandanalyse

indebærer en undersøgelse af brandets kunder, konkurrenter og brandet selv (Aaker, 1995, s. 190).

Den strategiske brandanalyse er en forløber for den egentlige brandidentitetsanalyse, og bidrager til en detaljeret og strategisk forståelse af brandet. Det kan beskrives som værende en researchfase forinden den egentlige analyse (Aaker, 1995, s. 189). Den strategiske brandanalyse er skabt med henblik på, at brandstrateger er i stand til at blive klogere på deres eget brand og derigennem forbedre og styrke det. Vi vurderer dog, at denne analysemodel også kan anvendes fra et outsider perspektiv i form af denne undersøgelse, der har til formål at forstå en cases brand bedre. Aaker præsenterer en model, der beskriver den strategiske brandanalyse og de tre komponenter der indgår i analysen.



Figur 8, strategisk brandanalyse (Aaker, 1995, s. 190)

Aaker beskriver, hvordan en *kundeanalyse* vil kunne inkludere en analyse af hvilke trends der eksisterer blandt kunderne, motivationer, segmentering og uopfyldte behov (Aaker, 1995, s. 191). I forhold til vores undersøgelse, omhandler dette at identificere GAMEs kunder, og beskrive, hvem de er, hvad er deres behov og hvordan vil de kunne segmenteres.

Ifølge Aaker omhandler en *konkurrentanalyse* en analyse af brandets største konkurrenter, identificere deres brandimage og deres styrker og svagheder (Aaker, 1995, s. 194). I relation til vores case, omhandler dette trin et undersøgelse af, hvorvidt GAME overhovedet har nogle konkurrenter, hvilket ligeledes bringer et undersøgelsesspørgsmål op: kan en NGO have en konkurrent? Dette emne bearbejdes ikke i Aakers tekst om brandanalyse, dog er det et interessant spørgsmål at inddrage i vores analyse.

Den sidste del af Aakers strategiske brandanalyse er en *egenanalyse*, hvilket i vores tilfælde omhandler en analyse af casens eksisterende brand. Aaker beskriver, at en egenanalyse har til formål at stille spørgsmål til brandet, der kan hjælpe med at beskrive, hvad det egentlig er (Aaker, 1995, s. 197). I vores undersøgelse, omhandler det spørgsmål som: Hvad er GAME og dets værdier og hvilke værdier tilbyder GAME dets brugere? Det er vigtigt, for at kunne forstå brandidentiteten, at foretage en grundig undersøgelse af brandet og organisationen bag. Til dette præsenterer Aaker 5 undersøgelsesområder der kan benyttes til en sådan undersøgelse. Dette indebærer en undersøgelse af det nuværende brand image, brandets arv, brandets styrker og svagheder, brandet og organisationens sjæl og tilknytninger til andre brands (Aaker, 1995, s. 197).

En undersøgelse af det nuværende brand image indebærer at stille spørgsmål såsom: "Hvordan er organisationens brand opfattet? Hvilke associationer er tilknyttet brandet? Hvordan differentierer brandet sig fra konkurrerende brands? Hvordan har brandet udviklet gennem tiden? Er brandets image anderledes på tværs af de forskellige segmenter? (Aaker, 1995, s. 197). Brandets arv refererer til historien tilknyttet brandet, og hvorvidt det har påvirket det eksisterende brand image. Dette kan omhandle en undersøgelse af hvordan brandet startede og hvordan brand image var fra begyndelsen. Et sådant fokus vil kunne bidrage til at forstå, hvordan brandet er endt som det er (Aaker, 1995, s. 198). Dette kan føre undersøgelsen videre til en vurdering af brandets styrker og svagheder der i sidste ende kan bidrage til at finde frem til brandets sjæl (Aaker, 1995, s. 200). Denne sidste del af den strategiske brandanalyse gør det muligt for undersøgelsen at indsnævre det analytiske fokus på brandidentiteten. Den øgede forståelse der skabes gennem den strategiske brandanalyse kan anses som værende en forløber for den egentlige analyse, hvilket er analysen af brandidentiteten. De indsigter der illustreres i den første analyse danner ligeledes fundament for det næste trin i analysemodellen hvilket er Aakers brandidentitetssystem.

Brandidentitetssystemet indebærer en undersøgelse af brandidentiteten og finder frem til selve essensen af brandet, ved at beskrive brandets udvidede identitet (Aaker, 1995, s. 64). Den udvidede identitet inkluderer flere elementer der tilsammen kan bidrage til at skabe et helhedsbillede af brandet. Disse elementer er jævnfør modellen opdelt i fire punkter:

1. Brandet som produkt
2. Brandet som organisation
3. Brandet som person
4. Brandet som symbol (Aaker, 1995, s. 78)

Brandet som produkt omhandler de *associationer* der er tilknyttet produktet, som er tilknyttet brandet og hvad der umiddelbart kan forekomme som det mest håndgribelige aspekt af et brand. At det forekommer håndgribeligt, skal fortolkes sådan, at det er brandets konkrete service (Aaker, 1995, s. 64). Det indebærer i relation til vores case en undersøgelse af hvilken form for produkt eller service organisationen GAME tilbyder deres brugere, samt hvad der egentlig kendetegner disse tilbud. Da vores case er en non-profit organisation er det ligeledes interessant at overveje, hvorvidt der overhovedet er tale om et produkt eller service, da dette kan have kommercielle og dermed for-profit undertoner.

Brandet som organisation omhandler at beskrive organisationen bag brandet. Aaker beskriver, hvordan det kræver en organisation med specifikt sæt af værdier, kultur, folk, programmer og egenskaber for at levere et produkt eller service, og disse organisatoriske karakteristika kan skabe et grundlag for at brandet kan differentiere sig (Aaker, 1995, s. 115). En undersøgelse af brandet som organisation vil dermed kræve en analyse af case-organisationens værdier og kultur.

Brandet som person omhandler brandpersonligheden, og kan defineres som de menneskelige karaktertræk der kan associeres med brandet. Dette er et perspektiv der antyder at et brand kan være mere end blot dets produkt eller services egenskaber, og indeholder menneskelige træk der skaber en større relevans hos dets forbrugere (Aaker, 1995, s. 141-142). Aaker beskriver at denne del af analysen skal forsøge at definere en brandpersona, der beskriver brandet ud fra karakteristika der gør sig gældende for personer. Disse karakteristika kan være oprigtighed, spænding, kompetence, sofistikeret eller robusthed (Aaker, 1995, s. 143-144). I relation til vores case vil dette trin indebære at stille spørgsmål såsom: "Hvis GAME var en person, hvilken slags person ville det være?". Det vil gøre det muligt at se bort fra brandets håndgribelige egenskaber og i stedet undersøge dets emotionelle kvaliteter.

Det sidste punkt omhandler brandet som symbol. Hvis et brand har et genkendeligt symbol er det i stand til at skabe et større kendskab til brandet, og er den mest effektive måde at kommunikere brandets budskab på (Aaker, 1995, s. 82). Alt det visuelle, der repræsenterer brandet, kan antages

som værende symbolske. Dette vil i relation til vores case omhandle en *identificering* og *undersøgelse* af, hvilke logoer, billeder eller andre visuelle symboler der repræsenterer GAMES brand.

Ovenstående fire elementer er i stand til at beskrive brandets udvidede identitet, og ved at inddrage og overveje summen af disse fire elementer kan man blive i stand til at beskrive essensen af brandet og finde ud af, hvad kernen er i brandidentiteten. Dette gør det muligt at beskrive brandets værdigrundlag, hvilket ifølge Aaker består af en kombination af brandets funktionelle, emotionelle og selv-udtryksfulde fordele (Aaker, 1995, s. 95). De funktionelle fordele kan sammenlignes med det tidligere præsenterede brand som produkt, da det fokuserer på de aspekter der er mest håndgribelige ved brandet, og er nemmest for en udenforstående at observere. I og med disse funktionelle fordele kan være lette for en eventuel konkurrent at kopiere er det også, ifølge Aaker, umuligt at differentiere sig som brand udelukkende ud fra sine funktionelle fordele. Af denne grund vil de kombineres med brandets emotionelle fordele, hvilket referer til de følelser brugeren oplever i relation til at købe eller benytte brandet (Aaker, 1995, s. 96). Kombinationen af disse fordele, som brandet tilbyder, kan koges ned til et brand statement der beskriver brandets *value proposition*, hvilket er sammenligneligt med et *unique selling point* (USP), der har til formål at beskrive, hvordan brandet er i stand til at skille sig ud fra dets konkurrenter.

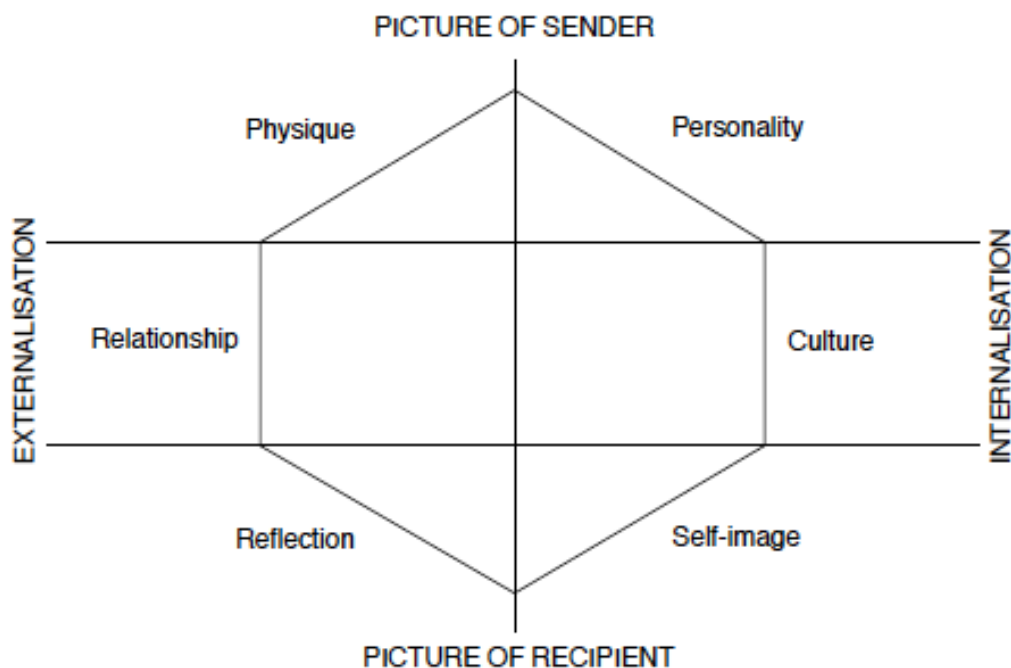
4.2.3 KAPFERERS DEFINITION AF BRANDING

For at være i stand til at præcisere analysen af brandidentiteten med et strategisk perspektiv, vil vi supplere Aakers teori med Jean-Noël Kapferers *brand identity prism model*, fra *The new strategic brand management* (2008). Kapferer beskriver yderligere *value proposition* i forhold til brand positionering og præsenterer en formular til det ovenstående beskrevne brand statement, hvilket præsenteres i følgende:

For ... (definition of target market)
Brand X is ... (definition of frame of reference
and subjective category)
Which gives the most ... (promise or consumer
benefit)
Because of ... (reason to believe).

Figur 9, Kapferer brandstatement (Kapferer, 2008, s. 178)

Dette statement har til formål at beskrive brandets positionering ved først at beskrive, hvem målgruppen er, samt hvad deres fysiologiske- og sociologiske profil er. Dette er sammenlignet med kundebeskrivelsen fra den ovenstående strategiske brandanalyse. *Frame of reference* eller referencerammen, refererer til kategorien som brandet indgår i og hvilken konkurrence der eksisterer i kategorien (Kapferer, 2008, s. 178). *Promise or consumer benefit* kan sammenlignes med de funktionelle og emotionelle fordele beskrevet af Aaker, og beskriver hvilke fordele brandet lover dets brugere. Den sidste del af formularen beskriver en *reason to believe*, hvilket Kapferer beskriver som værende en pointe der forstærker de ovenstående fordele (Kapferer, 2008, s. 179). En måde hvorpå et brand er i stand til at skille sig ud og være enkeltstående er dermed forstærket ved brug af et brand statement. For at være i stand til at lave en fyldestgørende beskrivelse af dette brand statement præsenterer Kapferer brandidentitet prismen. Kapferers model forsøger at konceptualisere seks elementer af et brands identitet og fungerer som et diagram, der kan hjælpe med at forstå disse seks elementer og hvordan de relaterer sig til hinanden.



Figur 10, Kapferer model for brandidentitet (Kapferer, 2008, s. 183)

De seks elementer der præsenteres er: Fysik, personlighed, kultur, relation, selvbillede og refleksion. Et stærkt brand er, ifølge Kapferer, i stand til at inkorporere alle seks elementer og væve dem sammen til et helhedsbillede, der skaber en kortfattet, klar og appellerende brandidentitet (Kapferer, 2008, s. 182). Modellen placerer disse seks elementer i relation til hinanden ved at veje forholdet mellem modtager og afsender og opdelt i eksterne og interne forhold (Kapferer, 2008, s. 182).

Det første element Kapferer præsenterer er *fysik*, hvilket referer til brandets fysiske karakteristika og ikonografi. Kapferer beskriver, hvordan fysik er grundlaget for et brand og er den mest umiddelbare visuelle repræsentation af brandet. Dette element er både sammenligneligt med Aakers beskrivelse af brand som produkt og brand som symbol. For at vurdere brandets fysik kræver det en undersøgelse af hvilke produkter og/eller services der er tilknyttet, hvilke følelser de fremkalder og hvordan de kan manifestere sig i fysisk form (Kapferer, 2008, s. 183).

Det andet element er *personlighed* og omhandler, hvordan brandet kommunikerer med verden udadtil, samt hvilke karaktertræk der er tilknyttet brandet. Dette element er sammenligneligt med Aakers beskrivelse af brandet som person, da det kan undersøges ved at forestille sig brandet som en levende person. Personligheden kan iagttages gennem måden hvorpå et brand kommunikerer, eksempelvis skrivemåde, brandets tone, attitude eller farver (Kapferer, 2008, s. 183-184).

Det tredje element Kapferer præsenterer er *kultur*, hvilket referer til de værdier der påvirker eller er grundlaget for selve brandet. Ydermere beskriver Kapferer kulturen som værende selve kernen af et brand og er elementet der binder brandet til organisationen bag brandet (Kapferer, 2008, s. 185). Dermed kan der drages sammenligning til Aakers beskrivelse af brandet som organisation, da dette ligeledes omhandler de organisatoriske værdier der påføres et brand.

Det fjerde element er *relation* og omhandler relationen mellem brandet og dets brugere, både i et abstrakt perspektiv og et mere håndgribeligt perspektiv. Dette kunne være en service brugerne modtager fra et brand (Kapferer, 2008, s. 185).

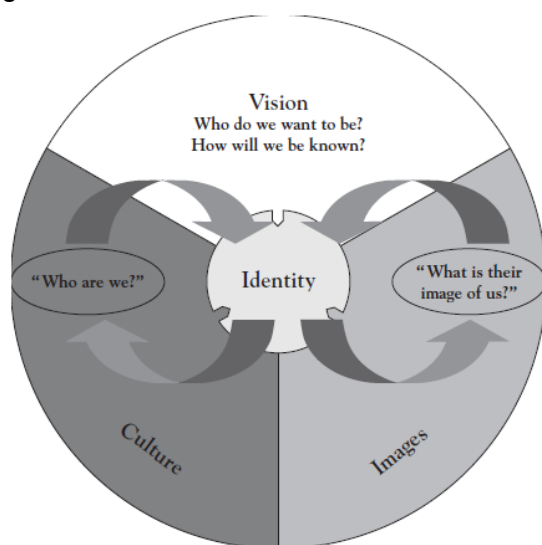
Det femte element er *refleksion* og omhandler, hvordan brandet afspejler sig i dets målgruppe, og hvordan brandet skildrer målgruppen. Refleksion er de stereotypiske egenskaber brandets

målgruppe indeholder, og er oftest dem der vil blive fremhævet i eventuelle reklamer eller andre former for ekstern kommunikation (Kapferer, 2008, s. 186). Refleksion kan dermed beskrives som en persona af brandets stereotype brugere. Det sjette og sidste element Kapferer præsenterer er *selvbillede*. Selvbillede refererer til måden hvorpå brugere ser dem selv i et brand. Refleksion og selvbillede kan umiddelbart fremstå som lignende elementer. Refleksion refererer dog til måden hvorpå et brand portrætterer dets målgruppe, hvor selvbillede refererer til måden hvorpå brugerne ser dem selv i brandet (Kapferer, 2008, s. 186).

Kombinationen af Aakers brandidentitetsmodel og Kapferers brandidentitets prismemodell kan benyttes til at identificere essensen af et brand. Selvom begge modeller er udviklet med henblik på at opbygge stærke brandidentiteter er det muligt at benytte de samme elementer til at belyse et brand og undersøge hvordan det er konstrueret. Ved at være i stand til at undersøge casens brandidentitet og identificere essensen og kernen af brandet, er det muligt at opveje, hvorvidt det kan benyttes som et strategisk værktøj for organisationen bag brandet. Denne brug af branding som et strategisk værktøj bringer vores teoretiske redegørelse videre til et andet element beskrevet i den indledende litteratursøgning, hvilket er *corporate communication*. Corporate communication er et kommunikationsfelt der omhandler, den strategiske tilgang virksomheder og organisationer tilgår i forhold til, hvordan de kommunikerer *internt* og *eksternt*. Med udgangspunkt i Mary Jo Hatch og Majken Schultz bog *Taking brand initiative* (2008), vil vi beskrive et begreb indenfor corporate communication Hatch og Schultz beskriver som corporate branding.

4.3 CORPORATE BRANDING

Corporate branding omhandler, hvordan en organisation eller virksomhed kan være et brand i sig selv, og er en videreudvikling af de ovenstående beskrivelser fra Aaker og Kapferer, der beskriver brandet som værende det produkt eller den service en virksomheden leverer. I stedet er det virksomheden selv der er brandet, og repræsenterer brandets identitet og værdier og har ikke udelukkende til formål at påvirke eventuelle kunder, men alle typer af interessenter, hvilke de kalder *stakeholders*. Disse interessenter er ikke blot eventuelle kunder og forbrugere, men også investorer, leverandører, distributører, partnere, medarbejdere og samfundsgrupper (Hatch & Schultz, 2008, s. 9). Corporate branding er ifølge Hatch og Schultz en måde hvorpå der kan skabes en sammenhæng mellem organisationens image, vision og kultur med udgangspunkt i organisationens identitet.



Figur 11, Model for corporate branding (Hatch & Schultz, 2008, s. 68)

Hvis en virksomhed har en svag eller fejljusteret sammenhæng mellem dens image, vision og kultur kan det påvirke og svække brandets troværdighed. Dette kan være karakteriseret af, at der er store forskelle mellem de tre elementer. I bogen refererer Hatch og Schultz til en artikel de har skrevet, der er udgivet i Harvard Business Review. I denne artikel beskriver Hatch og Schultz hvordan ovenstående model kan benyttes til at analysere et corporate brand. Dette kan videre inspirere vores undersøgelse, da den også vil kunne benyttes til at analysere GAME i et corporate branding perspektiv. Artiklen *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?* (2001) præsenterer et corporate branding "tool kit". Denne samling af værktøjer kan benyttes til at analysere en virksomhed brand, og beskriver yderligere de tre elementer fra ovenstående model: image, vision og kultur. *Visionen* omhandler ledelsens syn og forhåbninger i forhold til organisationen, hvilket er sammenligneligt med brandidentitet. *Kultur* omhandler organisationens værdier, opførsel og attitude og er hvordan alle medarbejdere anser organisationen. *Image* omhandler, hvordan udenforstående anser organisationen og er sammenligneligt med brand image (Hatch & Schultz, 2001, s. 4). Corporate branding kan benyttes til at styrke organisationens interne forhold. Dette er muligt ved at benytte værdierne der er tilknyttet virksomhedens brand til at agere pejlemærker for medarbejdernes selvstændige beslutninger. Såfremt medarbejderne tilsutter sig brandets værdier kan der opstå en kultur som alle medarbejdere bidrager til ved at handle i overensstemmelse med brandet (Hatch & Schultz, 2008, s. 18).

Ved at benytte teorien omhandlende corporate branding til at undersøge, hvorvidt corporate branding gør sig gældende i forhold til case-organisationen GAME, er vi i stand til at vurdere, hvorvidt det kan benyttes som et strategisk værktøj. Vi har udledt fra teorien, at corporate branding er en måde hvorpå man kan styrke interne såvel som eksterne forhold i en organisation, og denne teori vil dermed kunne bidrage til et svar på undersøgelsens problemformulering. Alle brandingteorierne der har været bearbejdet op til dette punkt i projektet har beskrevet branding i et kommercielt perspektiv. Aaker beskriver, hvordan branding har fokus på at adskille sig fra sine konkurrenter således kunder vælger ens produkt. På samme vis beskriver Kapferer, hvordan branding er en "slagmark", hvorpå det gælder om at vinde kampen om kunden. Vores case er en non-profit NGO og derfor stemmer dette kommercielle perspektiv ikke overens med udgangspunktet for vores undersøgelse. Med beskrivelserne og kriterierne for non-profit organisationer, beskrevet i afsnit 3.3, in mente er det værd at overveje, hvorvidt en NGO kan have et produkt, og hvorvidt der eksisterer konkurrence blandt NGO'er. Vi kan benytte de ovenstående brandingteorier til at undersøge selve organisationens brand, beskrive brandidentitet og finde frem til essensen af brandet, men teorien beskriver ikke, hvordan branding kan vurderes i forhold til en non-profit NGO. Derfor vil den resterende del af denne teoribeskrivelse beskæftige sig med litteratur omhandlende branding i NGO'er, for at være i stand til at tilpasse teorien til vores case.

4.4 NON-PROFIT BRANDING

Som det fremgår af litteratursøgningen (Kapitel 2), er der ved hjælp af litteratursøgningens tragtmodel opstået en række undren, overvejelser og andre interessante forhold der findes relevante at undersøge nærmere. Det fremgår ligeledes af litteratursøgningen, hvordan søgninger på NGO'er og branding kombineret har henledt opmærksomheden på dele af litteraturen, der i mere eller mindre grad beskæftiger sig indenfor samme felt som dette speciale undersøger. I det følgende afsnit vil der i forlængelse af præsentationen af de relevante brandingteorier, blive præsenteret indsigter i eksisterende litteratur, der beskæftiger sig med interessante overvejelser i relief til vores problemformulering. I forbindelse med udvælgelsen af de følgende artikler, er tilgangen til søgning foregået i samme format som ved vores litteratursøgning. Der er søgt yderligere indsigter i et i forvejen undersøgt felt, hvilket har bidraget til nye forståelser og fortolkninger af vores forforståelser. For at være i stand til at besvare problemformuleringen, og ligeledes kunne overføre besvarelsen til NGO'er i et generelt perspektiv, vil de undersøgte artikler udelukkende være tidligere forskning, peer reviewed tidsskrifter eller anden form for akademisk litteratur. På baggrund af ovenstående indsigter i brandingteori, og de følgende nedslag i

eksisterende litteratur omhandlende branding i forhold til NGO'er, vil GAME efterfølgende blive analyseret. Analysen har til formål at identificere GAMEs brand, med et videre fokus på, hvordan de kan anvende branding som et strategisk værktøj.

4.4.1 THE ROLE OF THE BRAND IN THE NONPROFIT SECTOR

I 2012 udgav Nathalie Kylander og Christopher Stone artiklen *"The Role of the Brand in the Nonprofit Sector"*. Som det fremgår i litteratursøgningen, er det denne artikel der har medført en række nye undren og overvejelser, i forhold til den videre besvarelse af vores problemformulering. Artiklen indledes med ordene *"Many nonprofits continue to use their brands primarily as a fundraising tool, but a growing number of nonprofits are developing a broader and more strategic approach, managing their brands to create greater social impact and tighter organizational cohesion"* (Kylander & Stone, 2012, s. 37). Heri er flere af artiklens hovedpointer præsenteret som det første man læser. Ud fra dette citat er det muligt at udlede, at Kylander og Stone har fokus på, hvordan non-profit organisationer med tiden har udviklet en bredere og mere strategisk tilgang til branding. En tilgang der kan medføre såvel et større socialt kendskab til organisationens brand, som det kan medføre en større samhørighed til brandet.

Artiklen udspringer ud af en observation af, hvordan non-profit brands med tiden er blevet mere synlige, mere genkendelige, og ikke mindst er de som brands blevet mere troværdige. I forlængelse af observationerne i forhold til non-profit organisationernes udvikling af deres brands redegøres der ydermere for, hvordan flere såvel store som små non-profit organisationer er begyndt at tydeliggøre deres navn og logo. Både i forbindelse med organisationernes egentlige arbejde, men også på kopper, merchandise og kuglepenne – der skabes altså en højere synlighed på og omkring organisationernes brand. Denne observation er umiddelbart ikke rodfæstet i en egentlig undersøgelse eller case, og det må derfor antages, at det er en hypotese der er opstillet som argumentation for undersøgelsens relevans (Kylander & Stone, 2012, s. 37). I forlængelse heraf redegør Kylander og Stone for, at hvor non-profit organisationer tidligere primært har forholdt sig til sine brands i forhold til fundraising, er flere organisationer blevet bevidste om, hvordan brandet kan være med til at bakke om organisationens identitet og de mål organisationen har for sit arbejde. Dette eksemplificeres med henvisning til én af verdens største humanitære organisationer, The Bill & Melinda Gates Foundation, der har ansat en direktør for "Global brand and innovation". Idéen bag denne stilling var, at den nye direktør skulle være foregangsmand for en ny brandingstrategisk proces. Denne nye tilgang til branding havde til hensigt at fjerne fokus fra fundraising, og anden form for søgen efter økonomisk kapital. I stedet var fokus for branding af organisationen, at den skulle generere øget samhørighed til organisationen, hvilket ligeledes skulle medføre organisationens sociale indflydelse. Til trods for de gode ambitioner i forhold til hvad målet er med organisationens brandingstrategi, beskriver Kylander og Stone at non-profit sektoren stadig begrænses af, at de værktøjer de har til rådighed primært stammer fra for-profit sektoren, hvor genkendelighed og økonomisk indtjening er fokuspunkterne. Kylander og Stone argumenterer derfor for et behov for nytænkning, hvor det muliggøres non-profit organisationernes brands at bidrage til mere end hvad inspirationen fra for-profit sektoren tillader det (Kylander & Stone, 2012, s. 37).

Ved at inddrage Kylander og Stones' tanker på baggrund af en eksemplificering af en stor organisation som The Bill & Melinda Gates Foundation, er det relevant at forholde sig til netop dette valg af organisation. Dette vurderer vi på den baggrund, at The Bill & Melinda Gates Foundation er så stor som den er, og at den udspringer af et kapitalgrundlag skabt af Bill Gates' formue på baggrund af IT-virksomheden Microsoft. I denne forbindelse vurderer vi at Microsoft er alt andet end non-profit, hvilket medfører at der i det givne eksempel kan argumenteres for, at der vil kunne være nogle strategiske for-profit overvejelser, ved at arbejde intenst med et non-profit

brand. Denne overvejelse om, hvordan det kan være muligt at anvende en non-profit organisation, som en form for "sub-brand" til en for-profit virksomhed finder vi yderst relevant. For kan non-profit organisationer tilhørsforhold til for-profit organisation bidrage positivt til for-profit organisationernes brands?

Med de ovenstående betragtninger som inspiration, beskriver Kylander og Stone i deres artikel et brandingstrategisk værktøj der er udviklet til, at hjælpe non-profit organisationerne med at tilrettelægge brandingprocessor sigtet mod sociale resultater, frem for mod økonomiskeresultater. Dette rammeværktøj bygger på halvandet års forskning på området, hvor de sammen med kollegaer fra Harvard University's Hauser Center for Nonprofit Organizations har undersøgt tidligere forskning. Heri har de foretaget interviews med interessenter fra 41 forskellige organisationer. Som et resultat af denne forskning, hvor særligt interviews med de ledende personer indenfor de undersøgte non-profit organisationer har haft indflydelse, er der blevet udviklet en model. Det beskrives, hvordan en stor del af lederne af de undersøgte non-profit organisationer udtrykte høj grad af stolthed ved det arbejde deres organisationer udfører. Netop denne stolthed, der kom til udtryk på baggrund af organisationernes værdier, partnerskaber og ved det sociale arbejde de udfører, observerede Kylander og Stone som gennemgående for deres interviews.

For at imødekomme non-profit organisationernes ønsker om at lade dette være en større del af deres brands blev der udviklet et værktøj de kalder The Nonprofit Brand IDEA. Her henviser IDEA til "*brand Integrity, brand Democracy, brand Ethics, og brand Affinity*" (Kylander & Stone, 2012, s. 37).

I forbindelse med udviklingen af denne model præsenteres det yderligere, hvordan det er essentielt i denne henseende at forstå et brand som mere end en visuel identitet. Kylander og Stone redegør for deres forståelse af et brands rolle, ved blandt andet at definere hvordan et brand bør anses som værende en psykologisk konstruktion der er lagret som en mental tilstand hos dem der interagerer med det givne produkt eller med den givne organisation, person eller virksomhed. Dette medfører at den arbejdsindsats der foreligger i forbindelse med brandingstrategier bør omhandle, hvorvidt det er muligt at påvirke disse psykologiske associationer (Kylander & Stone, 2012, s. 38).

Denne forståelse adskiller sig ikke fra forståelsen af et brand indenfor for-profit sektoren, en pointe der underbygges af Kylander og Stones' undersøgelser. Det beskrives i artiklen, hvordan de ledende personer fra non-profit organisationer der er interviewet, på samme måde heller ikke definerer deres forståelser af et brand på en differentieret måde, end hvad tilsvarende ledende personer ville have gjort indenfor for-profit sektoren. Til trods for den konsensus Kylander og Stone erfarer mellem forståelsen af brands på tværs af sektorer, argumenterer de for væsentligheden af den udarbejdede model. Dette gør de ved at beskrive hvordan det at tillægge langsigtede sociale mål, og lade disse spille en større rolle i non-profit organisationers brandingstrategi kan være fundamentalt. Dette kan give organisationerne muligheden for at skabe en samhørighed til brandet som helhed, og ikke til enkelte projekter eller koncepter. På denne vis sikrer man, at de interagerende parter ikke mister samhørigheden til brandet når en given interaktion er færdig. Det handler altså om at skabe fundamentet for en mulig samhørighed. Denne samhørighed kan i bedste tilfælde blive indlejret i underbevidstheden som værende et langsigtet tilhørsforhold (Kylander & Stone, 2012, s. 38).

Modellen der ifølge Kylander og Stone skal bidrage til dette, The Nonprofit Brand IDEA, udspringer at de tematikker der er identificeret i forbindelse med undersøgelserne i feltet. Den ene tematik er, som det allerede kort er præsenteret, den høje grad af stolthed der eksisterer ved lederne i organisationerne, hvor den anden tematik er baseret på den karakteristiske rolle brandet spiller i organisationerne, i forhold til at kunne skabe den ønskede samhørighed (Kylander & Stone, 2012, s. 38). For at opnå bedst mulig indsigt i modellen og dens virke, er det relevant at redegøre yderligere for de fire ord der ligger bag modellens "IDEA" i navnet.

I forhold til I'et, der henviser til brandets *integritet*, er det en faktor med det argument, at der internt i organisationen skal være samme syn på, og tilgang til, organisationen, som det er tilfældet i forhold til måden hvorpå omverdenen anser organisationen. Ydermere bør der være konsensus mellem måden hvorpå organisationen og de eksterne interagerende parter anser den, og de mål organisationen arbejder for at nå. I denne forbindelse anvender Kylander og Stone ordet integritet som strukturel integritet og ikke som moralsk integritet. Dette skal forstås på den vis, at ved høj grad af strukturel integritet er medlemmer, frivillige og ansatte i organisationen i stand til at forbinde den interne identitet med det arbejde organisationen udfører. Dette beskriver Kylander og Stone kan bidrage til øget fællesskabsfølelse, hvilket motiverer til at yde en ekstra indsats for at nå målet. Den eksterne integritet skal forstås i den forstand, at en non-profit organisation med høj strukturel integritet kan være i stand til at indramme det mål der arbejdes for at nå. Dette på en sådan måde, at modtagerne klart forstår hvorfor den agerer som den gør, i forhold til at nå det givne mål (Kylander & Stone, 2012, s. 40).

For at redegøre for D'et, der henviser til *brand-Demokrati*, beskriver Kylander og Stone hvor vigtigt det er, at der eksisterer en markant grad af tillid internt i organisationen. Ledelsen skal herved vise at de stoler på såvel sine brugere og medlemmer, som på sine frivillige og ansatte. Denne tillid henviser til kommunikation og formidling af organisationens mission og vision, hvor ledelsen skal have tillid til, at organisationens arbejde fortælles videre på den rigtige måde. Dette mindsker ifølge Kylander og Stone behovet for kontrol fra ledelsens side, da de har tillid til, at organisationens mission og vision formidles videre blandt brugere, medlemmer, frivillige og ansatte (Kylander & Stone, 2012, s. 40).

Med E'et fokuseres der på organisationens *brand-Etik*, hvilket Kylander og Stone beskriver som værende essentielt. Dette vurderer de med det argument, at brandet i sig selv og måden hvorpå det fremstår, afspejler organisationens kerneværdier. På samme vis som det er tilfældet i forhold til brandets integritet, er det ligeledes tilfældet i forhold til brand-etikken, at den forholder sig til både organisationens interne identitet, samt måden hvorpå de interagerende parter anser organisationen, dens kultur og dens værdier. I denne forbindelse omhandler etik mere end blot at have ry for at være en etisk organisation. Det handler i højere grad om, hvordan organisationen gør brug af sit brand til at formidle sin mission, vision og værdier (Kylander & Stone, 2012, s. 40).

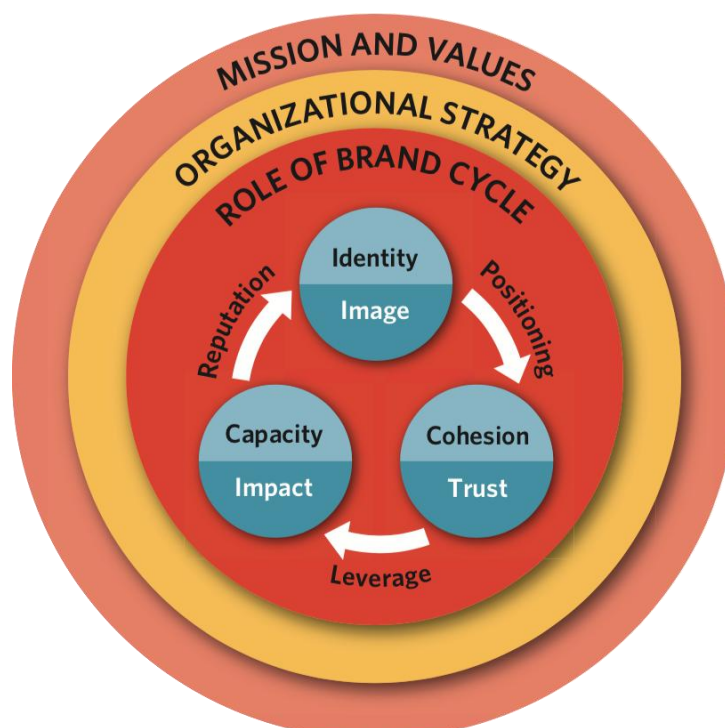
Det sidste bogstav i akronymet IDEA, A'et, omhandler *brand-Affinity*, hvilket på dansk forstås som det tilhørsforhold der eksisterer til brandet. Kylander og Stone henviser til, hvordan et brand kan være en god "holdspiller". Med dette argumenterer de for, at det er vigtigt at et brand arbejder godt sammen med andre brands, at det er i stand til at dele pladsen og den anerkendelse et brands arbejde medfører – det handler om at fremme kollektive frem for individuelle interesser. Men henblik på en stærk grad af brand affinity, argumenterer Kylander og Stone for, at det muliggør tiltrækning af gode samarbejdspartnere, da disse tillægger mere værdi til en samarbejdspartner de har et stærkt tilhørsforhold til. Hvis en organisation har høj brand affinity, promoverer den, ifølge Kylander og Stone, samarbejdspartnerens brands i ligeså høj grad som sit eget, hvilket selvsagt er i samarbejdspartnerens interesse (Kylander & Stone, 2012, s. 40).

Efter redegørelsen for de fire principper der ligger til grund for "IDEA", er det muligt at præsentere hvordan Kylander og Stone operationaliserer modellen. I denne henseende argumenterer de ydermere for, at modellen ikke blot kan bruges til at optimere non-profit organisationers brand, men at organisationernes ledelse ligeledes kan anvende indsigter fra modellen til at effektivisere organisationens arbejde.

Ved at organisationerne udvikler en strategi til en forandring, hvor de ønsker at deres brand skal kunne bidrage til øget social indflydelse og en tættere samhørighed, medfører dette endvidere andre fordele. Kylander og Stone beskriver i forlængelse heraf, hvordan en organisation for hver indsats de gør for at nå deres mål, på samme tid kan opleve, hvordan deres brand bliver mere i ét med organisationens mission og vision. Denne proces, hvor organisationens mål bliver mere og

mere et synonym med organisationens brand opnås i høj grad ved at arbejde efter idéen om brandets integritet, såvel internt som eksternt (Kylander & Stone, 2012, s. 40).

For at opnå de ønskede mål i henhold til brand-demokrati beskriver Kylander og Stone, hvordan man som ledelse i en non-profit organisation skal være parat til at bryde med de traditionelle tilgange til ledelse. Dette opnås ved at søge en "flad" organisationsstruktur. Dette kan gøres ved at arbejde for en kultur hvor alle i organisationen har medbestemmelse på brandets udvikling så det er noget der skabes sammen. Ved at motivere frivillige og ansatte internt i organisationen til at advokere for organisationens mission og vision, opnår organisationen i samme omgang en højere grad af fællesskabsfølelse, der på længere sigt kan påvirke den interne kultur i organisationen. På denne måde argumenterer Kylander og Stone for, at brand-demokrati indføres bedst ved at lade de frivillige og de ansatte være ambassadører for organisationen, da de ikke taler på vegne af organisationen, men taler på vegne af sig selv. Dette skaber en menneskelig troværdighed for organisationens arbejde (Kylander & Stone, 2012, s.40). Ved at lade frivillige og ansatte advokere for organisationen, og ved at give dem friheden til at tale organisationens sag, medfører det en risiko for, at enkelte udtaler sig i en retning eller i et omfang, der ikke stemmer overens med organisationens kultur, værdier og brand. Dette medfører nogle brand-etiske forhold fra ledelsen, da det arbejde man beder de frivillige og de ansatte om at være ambassadører for, ikke skal kunne føre tilbage til enkeltpersoner som individer. Der kan altså være en risiko for, at man sætter sine frivillige eller sine ansatte i en situation, hvor de skal stå til ansvar for organisationens gøren. Dette kræver nogle etiske overvejelser fra ledelsen, så det brand der ønskes at frivillige og ansatte skal være talerør for, ikke kan ende med at skade, eller udnytte, enkelte individer (Kylander & Stone, 2012, s. 41). Afslutningsvist beskriver Kylander og Stone, hvordan en operationalisering af brand affinity i særlig grad er muligt hvis en organisation indgår i fælles indsatser, hvor flere organisationer arbejder sammen mod det samme mål. Her handler det ikke om at være bekymret for, om ens egen organisation kommer til at stå i skyggen af de andre, men i stedet skal der søges løsninger, hvor de forskellige aktører kan spille hinanden gode, gennem den fælles indsats (Kylander & Stone, 2012, s. 41). For at illustrere ovenstående udledninger af deres undersøgelser, har Kylander og Stone i forbindelse med artiklen lavet følgende illustration.



Figur 12, Kylander & Stone non-profit brand model (Kylander & Stone, 2012, s. 40)

Som det fremgår af illustration er der altså tre af hinanden afhængige cirkler. Den yderste cirkel er organisationens mission, vision og værdier, og er det organisationen stræber efter at opnå ved deres arbejde. Det primære mål for dens eksistens. Den midterste cirkel er strategien, hvordan ønsker organisationen at nå deres mål. Hele grundlaget for Kylander og Stones artikel befinder sig i den inderste cirkel, hvor de illustrerer hvordan organisationens brand kan have en central rolle, i forbindelse med at nå de mål der er sat, og at brandet derfor bør indgå i de strategiske overvejelser (Kylander & Stone, 2012).

4.4.2 A BRAND NEW WORLD FOR NONPROFITS

For at underbygge Kylander og Stones arbejde, og for at supplere deres tilgang til det at arbejde med branding og NGO'er, vil vi i det følgende undersøge en artikel der beskæftiger sig med branding i forhold til NGO'er. I forbindelse med at arbejde med branding, vil store dele af litteraturen generelt fokusere på et mere kommercielt perspektiv med markedsføring for øje. For at inddrage litteratur, hvor NGO'er netop undersøges fra et markedsføringsperspektiv, vil der i det følgende gøres nedslag i en artikel, hvor skribenterne bag har en forskningsmæssig baggrund fra marketing. Artiklen der er søgt indsigt i, "*A brand new world for nonprofits*", er skrevet i 1999 af Robin J. B. Ritchie, Sanjeev Swami og Charles B. Weinberg, var altså forud for nogle af de andre artikler der inddrages som en del af vores undersøgelse. De havde allerede i slutningen af 1990'erne observeret, hvordan branding som værktøj var under udvikling. Herved opstod interessen til artiklen, da branding ikke længere udelukkende burde ses som værende produkters indpakning, men som et fænomen der med tiden kunne udvikle sig til at blive et nøglebegreb i forhold til organisationernes overordnede strategi – 'hjørnestenen' af marketing (Ritchie, Swami & Weinberg, 1999, s. 26). Det præsenteres hvordan forfatterne bag artiklen har udledt, hvordan lederne rundt i non-profit organisationerne har fået øjnene op for, hvilken værdi branding kan tillægge deres organisationer, og altså ikke blot bør anses som en eftertanke. Af disse værdier defineres to fordele som værende de skelsættende.

De beskriver hvordan brands er en såvel enkel som en effektiv måde at formidle en organisation, dens arbejde og dens mission, vision og værdier. Dette gør det lettere for de interagerende parter at skelne mellem forskellige organisationer, deres arbejde og deres ydelser. Herved bliver det ydermere lettere for interessenter at bestemme sig for, hvorvidt man ønsker at interagere med den givne organisation.

Derudover redegøres der for, hvordan branding kan medvirke til konsistent kvalitetssikring. Dette beskrives som medvirkende til en gensidig tillid mellem organisationen og dens modtagere. Denne tillid til et brand er særligt vigtig, i tilfælde af beslutninger med stor risiko, eller i værste tilfælde beslutninger der decideret skader brandet. Det pointeres dog, hvordan det kræver mere end genkendeligt navn og visuel identitet for at opnå disse fordele. Organisationen udviser en vis forpligtigelse overfor den vare/ydelse/programmer de udbyder. Herved argumenteres der for, hvordan branding ikke blot kan være et redskab for profitorienterede virksomheder, men at det ligeledes kan være et værktøj for non-profit organisationer (Ritchie et. al., 1999, s. 27).

Ydermere præsenterer artiklen en illustration, der ifølge Ritchie, Swami og Weinberg, illustrerer eksisterende forsknings tilgang til non-profit branding (Ritchie et. al., 1999, s. 28).



Figur 13, non-profit brand interessenter (Ritchie et. al., 1999, s. 28)

Ovenstående illustration har til formål at visualisere, hvordan eksisterende forskning har haft tendens til at undersøge feltet relativt snævert, hvor der har været fokuseret på den værdi et brand giver til én specifik organisation (Ritchie et. al., 1999, s. 28).

Ud fra de ovenstående tanker ønskes der at redegøre for såvel fordele som ulemper ved at non-profit organisationer anvender branding. Derudover belyses den balancegang non-profit organisationernes ledelser skal have for øje når de vurderer hvorvidt de skal manifestere et brand. Målet med undersøgelsen er, jævnfør ovenstående illustration, yderligere at undersøge feltet i et mere generelt perspektiv. Dette gøres ved hjælp af et rammeværktøj der kan beskrive hvordan det være sig muligt at implementere branding i non-profit sektoren, samt hvorfor det i givet fald giver mening.

Denne undersøgelse er foretaget i flere faser, hvor den første beskæftiger sig med non-profit sektorens særlige karakteristika. Yderligere beskæftiger første fase sig med hvorfor disse kan være særligt væsentlige at være opmærksomme på for organisationerne, hvis de ønsker at udvikle et stærkt brand. Herefter undersøges de eksterne forhold der kan have indflydelse på væsentligheden for branding af non-profit organisationer. Disse leder videre til en beskrivelse af såvel de udfordringer som omkostninger det kan have for organisationen at udvikle et brand. Afslutningsvist fremgår en række forslag og advarsler, som non-profit organisationer bør have for øje inden de begynder at arbejde strategisk med branding (Ritchie et. al., 1999, s. 28).

Et af de centrale forhold der beskrives, at non-profit organisationer bør have for øje forud for udviklingen af det strategiske brand er, hvordan det kræver en vis mængde ressourcer, såvel menneskelige som økonomiske, når man ønsker at etablere et brand. Det fremgår ikke af artiklen hvad der indbefatter disse menneskelige og økonomiske ressourcer. Vi antager dog at økonomiske ressourcer refererer til, hvordan det kan blive økonomisk dyrt at igangsætte en proces for at optimere sit brand. I forhold til de menneskelige ressourcer antager vi, hvordan det refererer til den mængde af tid der skal bruges på såvel udvikling som implementering af brandingstrategier. I forlængelse af dette beskrives det hvordan disse betydelige omkostninger rejser spørgsmålet om, hvorvidt det er den rigtige investering, taget i betragtning af hvordan non-profit organisationer i de flestes tilfælde har en relativt begrænset økonomi. Ved at prioritere ressourcer til at opbygge organisationens brand, vil de samme, menneskelige og økonomiske ressourcer, ikke kunne anvendes i forbindelse med organisationens arbejde, projekter og koncepter.

Ritchie, Swami og Weinberg beskriver, at tendensen er, når regnestykket i forhold til ressourcer er gjort op, vil investeringen i branding være til organisationernes fordel. Denne vurdering udledes på baggrund seks afgørende årsager.

For det første har non-profit organisationer et bredt modtagersegment, og de skal appellere til flere forskellige publikum, og ikke kun en given forbruger. Dette medfører, at det at udvikle et brand, og gøre det konsistent, vil kunne være et effektivt middel til at kommunikere organisationen og dens værdigrundlag ud til det differentierede modtagersegment.

For det andet tilbyder non-profit organisationer ofte et produkt, hvor kvaliteten af deres arbejde er essentielt, men også svært at verificere. I dette tilfælde kan branding, i en kombination med organisationens "non-profit status", bidrage til en kvalitetssikring af organisationen og dens arbejde. Dette kan medvirke til en reduktion af usikkerhedsrisici hos såvel samarbejdspartnere og fonde, som brugere og andre målgrupper.

For det tredje afspejler de langsigtede målsætninger, der karakteriserer mange non-profit organisationer, den lange proces der foreligger i forbindelse med at skabe et brand. Denne lineære proportionalitet mellem organisationernes langsigtede mål, og den lange proces det er at etablere et brand, vil kunne indfinde sig som et parløb hvor de to variabler sammen udvikler et stærkt brand.

For det fjerde vil non-profit organisationer, med afsæt i den status det kan medføre at være en velgørende organisation, opnå en generelt større offentlig opbakning end private virksomheder. Etableringen af et stærkt brand vil for non-profit organisationer kunne bidrage til en grad af "goodwill", der vil kunne skåne dem fra dagligdagens uforudsigeligheder fra offentlighedens meninger.

For det femte har den markante stigning i antallet af non-profit organisationer skabt en konkurrencesituation, der både appellerer til de samme økonomiske og menneskelige ressourcer. I denne situation vil et stærkt brand kunne bidrage til, at en given organisation i højere grad vil kunne være i bevidstheden hos fonde, donorer, frivillige og andre interessenter. Dette vil kunne medføre en øget sandsynlighed for at tiltrække disse knappe ressourcer. Ydermere appellerer de stærke non-profit brands til nogle mere anerkendte virksomheder i forhold til samarbejdsaftaler, da virksomhederne vil forsøge at positionere sig selv bedre på baggrund af en samarbejdsaftale med en non-profit organisation med et stærkt brand.

For det sjette vil mange non-profit organisationer lide under fænomenet "image spillover", der refererer til hvordan offentlighedens opfattelse af en given non-profit organisation påvirkes af, hvordan offentlighedens generelle opfattelse er af lignende organisationer. Dette være sig et aspekt hvor branding kan bidrage, da branding kan medvirke til at skabe en unik position for organisationen i offentlighedens bevidsthed. Dermed kan en given organisation undgå at blive påvirket, hvis andre lignende organisationer møder modstand fra offentligheden (Ritchie, et. al., 1999, s. 29).

På baggrund af de seks ovenstående årsager, argumenterer Ritchie, Swami og Weinberg for, at der kan være et potentiale i forhold til at arbejde med branding som non-profit organisation. Særligt på længere sigt kan det bidrage positivt til organisationernes fremtidige udfordringer. Det beskrives i forlængelse heraf, hvordan udviklingen af flere eksterne samfundsmæssige forhold, konkurrence, økonomi, politik etc., medfører en række situationsbaserede udfordringer. Ifølge Ritchie, Swami og Weinberg er der bedre forudsætninger for at imødekomme disse udfordringer hvis man forholder sig til branding. Dette underbygges ved at beskrive, hvordan non-profit organisationer, på samme vis som alle andre virksomheder og organisationer, påvirkes af globaliseringen. Globaliseringen bringer hele verden tættere på hinanden. Et faktum der medfører en risiko for, at udenlandske organisationer vil søge de fonde, mulige donationer og andre mulige samarbejdspartnere og interessenter, som en given organisation på nationalt plan mere eller mindre var ene om at appellere til. Ritchie, Swami og Weinberg beskriver, hvordan den lokale og nationale "beskyttelse" der har været i forhold til at søge den nødvendige kapital, ikke giver den samme sikkerhed for non-profit organisationerne som tidligere. Dette er endnu et forhold, hvor der vurderes at et veldefineret og godt ledet brand, medfører nogle nye muligheder for at opbygge en genkendelighed og en troværdighed på de nye globaliserede markeder. Netop globaliseringen, og udvikling generelt, er yderligere relevant at forholde til branding af non-profit organisationer.

Som skrevet i ovenstående, medfører det en risiko for, at udenlandske organisationer begynder at appellere til en organisations samarbejdspartnere. Der opstår modsat også muligheder for, at en organisation kan udvide målgruppen for sit arbejde, eller om ikke andet kunne øge kendskabet til organisationen og dens arbejde. I denne henseende redegøres der for, at branding skaber en mulighed for organisationer, hvor globaliseringen, og i ligeså høj grad den teknologiske udvikling, giver nogle nye muligheder for non-profit organisationerne i forhold til måden hvorpå de tilrettelægger deres brands. Dette betyder dog, at non-profit organisationerne i højere grad bør forholde sig til de konstante ændringer der vil være i forhold til de samfundsmæssige forhold. Organisationerne bør derfor være tydelige, både overfor deres målgruppe, men også overfor offentligheden, i forhold til hvordan de forholder sig til de samfundsmæssige ændringer der vil komme. I forhold til at positionere sin organisation stærkest muligt forud for samfundsmæssige ændringer, argumenterer Ritchie, Swami og Weinberg for, at branding også kan være et brugbart værktøj. Dette underbygger de ved at beskrive, at implementering af de strategiske overvejelser kræver at drive et brand, og kræver en opmærksomhed på organisationens fremtid.

Det beskrives i artiklen, at samfundsmæssige ændringer oftest vil medføre udfordringer i forhold til "her og nu" situationer for en organisation. Ved at organisationernes ledelser er mere bevidste om brandet, bliver hele organisationen ligeledes mere bevidste om de væsentlige mål, visioner og værdier. En opmærksomhed der kan medføre at en organisation får mulighed for at isolere sig mere fra omverdenen, og derfor ikke i ligeså høj grad bliver påvirket (Ritchie et. al., 1999, s. 34-35).

En af hensigterne forud for undersøgelsen var, at forholde sig til fordele og ulempe ved branding af non-profit organisationer. Med afsæt i, hvorfor der kan argumenteres for at branding af non-profit organisationer ikke er en god idé, redegøres der i artiklen for, at indførslen af brandingstrategiske overvejelser medfører en række risici man bør have for øje. Ritchie, Swami og Weinberg argumenterer for, at organisationerne bør forholde sig til disse risici, da idéen om branding kan skade organisationen mere end den gavner, såfremt man ikke er klar til at imødekomme disse risici. Et af de argumenter der fokuseres nøje på, i denne forbindelse er at en given organisation kan komme i en gråzone i forhold til, at en brandet organisation i modtagerens øjne kan virke kommerciel. Herved argumenteres der, at det kan være svært for interagerende interessenter at adskille non-profit organisationerne fra for-profit virksomheder. En sådan problematik vil kunne medføre en mere eller mindre manglende grad af interesse i at tilbyde sin velvillighed og vise tillid til en non-profit organisation (Ritchie et. al., 1999, s. 36). Yderligere beskrives det, at det kræver en mere bindende forpligtelse i forhold til ressourcer for en organisation, hvis man vælger at operationalisere branding. Dette krav til ressourcer, der både omhandler økonomiske og menneskelige ressourcer, vil kunne medvirke til flere problematiske forhold, i henhold til hvordan en non-profit organisation bedst anvender de midler den har til rådighed.

Ritchie, Swami og Weinberg argumenterer for, hvordan dette er en faktor såvel internt som eksternt i en organisation. Der vil kunne opstå uoverensstemmelser internt i organisationen i forhold til brugen af ressourcer på branding. Eksternt vil problemet for eksempel være i forhold til donorer, der ikke mener deres økonomiske donation bruges på den rigtige måde, ved at pengene bruges på branding, og ikke organisationens egentlige arbejde. Dette kan medføre en risiko for, at en organisation ender med et overforbrug af ressourcer, hvis man begynder at arbejde med branding. Det vil altså kunne medføre, at man både bruger midler på branding, samtidig med der bruges midler på andet af organisationens arbejde for at imødekomme disse donorer. Det beskrives i artiklen, hvordan øget opmærksomhed, genkendelig og overførbarhed fra en organisations forskellige arbejde ikke kun bør anses som en positiv tendens, da det i ligeså høj grad vil kunne ende som værende en negativ ting. I et tilfælde, hvor én given afdeling, et givent projekt, eller et enkelt projekt fra en organisation møder kritik, dårlig omtale, eller andre problemer i offentligheden, vil den brandede organisation i højere grad være i risikozonen for, at kritikken og problemstillingerne overføres til resten af organisationen (Ritchie et. al., 1999, s. 36).

For at udlede et mere reelt bud på, hvordan non-profit organisationer kan forholde sig til branding, forholder Ritchie, Swami og Weinberg afslutningsvist i artiklen fordele og ulemper til hinanden. Dette konkluderes i et argument om, at der eksisterer et potentiale for at non-profit organisationer kan profitere af at arbejde med branding. Det kræver dog at branding bliver behandlet som en længere proces, hvor profitten ikke nødvendigvis bliver mærkbar før flere års arbejde. Det beskrives, at for at det skal give mening at arbejde med branding for non-profit organisationer, kræver det en forpligtigelse, der både refererer til økonomi og mandetimer. Herved er det op til den givne organisation at vurdere, hvorvidt det vil være det værd, at bruge ressourcerne på branding (Ritchie et. al., 1998, s. 40).

4.4.3 BUILDING AND VALUING GLOBAL BRANDS IN THE NONPROFIT SECTOR

Som supplement til ovenstående litteratur har vi undersøgt artiklen *Building and valuing global brands in the nonprofit sector*, skrevet af Nathalie Laidler-Kylander, John A. Quelch og Bernard L. Simonin (2009). Det udledes i artiklen, at der indenfor de seneste to årtier er sket en markant stigning i forhold til antallet af registrerede NGO'er. 25 procent af de ca 13.000 NGO der eksisterer er skabt efter år 1990 og dette indebærer større konkurrence mellem NGO'erne (Kylander, Quelch & Simonin, 2009, s. 254). Dette argument bygger videre på pointen fra den ovenstående artikel, der beskriver hvordan globalisering påvirker NGO'er og øger konkurrencen blandt organisationen. Derfor kan branding være en afgørende faktor for at en NGO har mulighed for at adskille sig. Yderligere beskrives der i artiklen, at NGO'er har en fordel i forhold til branding, da de udviser høj troværdighed blandt forbrugerne. Dette fremgår som en påstand der argumenteres ud fra en årlig undersøgelse af Edelman Public Relations der undersøger brands troværdighed (Kylander et. al., 2009, s. 254). Denne høje troværdighed tilknyttet et brand betyder at brandet er særdeles værdifuldt og det beskrives, hvilke vigtige elementer en NGO's brand skal inddrage for at påvirke dets brand positivt. Disse elementer er: 1) brandet skal reflektere NGO'ens mission statement, 2) brandet skal opbygge troværdighed og 3) brandet skal adressere adskillige stakeholders.

Yderligere beskrives ligheder og forskelle mellem branding i non-profit og for-profit organisationer. Begge organisationsformers værdisæt er hvad der driver brandessensen og positioneringen i forhold til hvordan de kommunikerer. Der eksisterer dog en forskel i forhold til, hvilken mission de beskriver. Non-profit organisationer er drevet af en specifik mission, hvilket er hele essensen af organisationen. Disse missioner er ofte ambitiøse og ophøjede, hvorimod for-profit fokuserer på mindre og mere håndgribelige mål for brandet (Kylander et. al., 2009, s. 262-263). På trods af kompleksiteten af non-profits ambitiøse brand-mål, har de en mulig fordel over for-profit organisationer i måden hvorpå de kan udnytte offentlighedens tillid til at kommunikere brandet. Branding er dermed en ny strategisk udfordring, med en betydelig appel, men også betydelig bekymring tilknyttet non-profit organisationer. Udover at beskrive metoderne for at bygge troværdighed for en non-profits brand, beskrives hvilke muligheder og bekymringer der er relateret til branding i non-profit organisationer.

Mulighederne og fordelene der udledes i artiklen er: større værdi fra organisationens partnere; øget respekt og ressourcer; større forståelse for logo og slogan; rekruttering af medarbejdere og øget stolthed hos disse medarbejdere; motivation for donorerne og frivillige; øget mulighed for at påvirke politiske beslutningstagere (Kylander et. al., 2009, s. 267). Bekymringerne der udledes i artiklen er modsat; værdien af frivilliges tid er ikke medregnet; brand værdi kan ikke måle en organisations effektivitet eller påvirkning; øget offentlig genkendelighed af brandet kan demotivere donorer og frivillige; der opstår en øget afhængighed af finansiering til branding; det kan distrahere fra organisationens mission; der findes ikke en standardiseret metode til branding i NGO'er, da det er nyt og dermed kan være en organisatorisk risiko (Kylander et. al., 2009, s. 267).

Herved er de overvejelser, teorier og metoder der vil blive anvendt i vores analyse præsenteret, og den egentlige analysefase vil indledes i det følgende.



5.0
ANALYSE

5.1 ANALYSESTRUKTUR

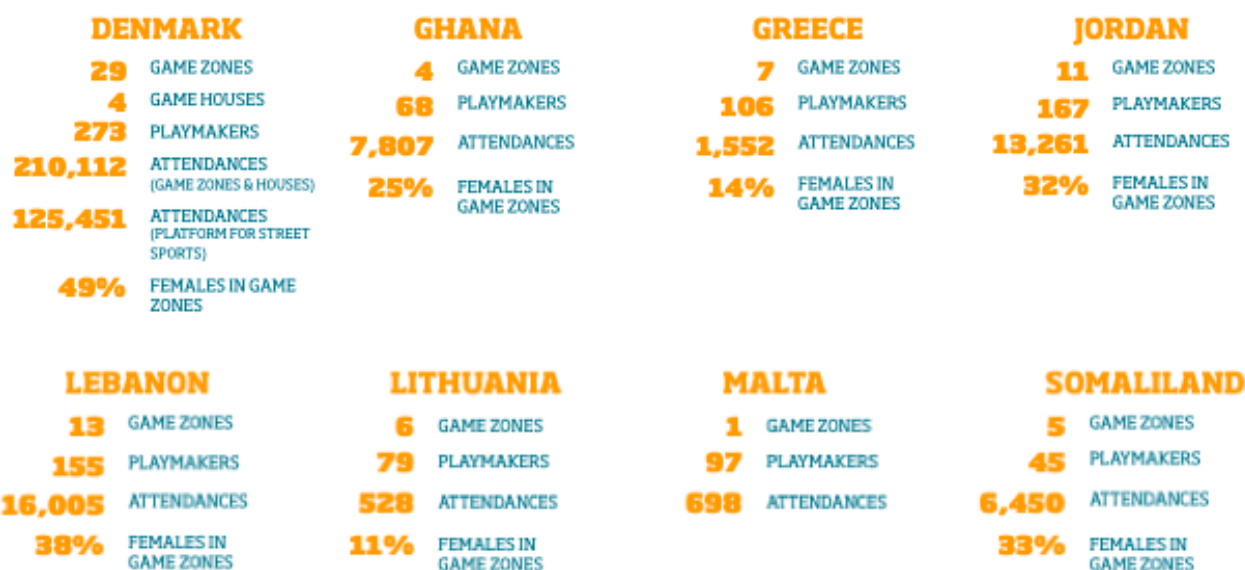
I det foregående afsnit har vi præsenteret en række teorier og teoretiske overvejelser, der alle er redegjort for og vurderet med det formål, at de skal danne teoretisk fundament for specialets analyseafsnit. I det følgende vil selve analysen påbegyndes, og vil indledningsvist blive foretaget med afsæt i David Aakers Brandidentitets model. For at være i stand til at analysere case-organisationen GAME, henviser vi til en række elementer og bilag, der er indsamlet fra forskellige online kanaler, hvor det ligger offentligt tilgængeligt. Analysen vil derfor primært undersøge materiale der er tilgængeligt på GAMEs hjemmeside. Dette vil blive suppleret af blandt andet indhold fra GAMEs sociale medier og organisationens offentlig tilgængelige årsrapport, på baggrund af deres arbejde i 2019. Vi er forud for analysen bevidste om, at der andre interessante pointer og emner der vil kunne analyseres i sammenhæng med GAME, men vi har i afgrænset os i forhold til problemformuleringen, og søgt indsigter i de forhold, der er blevet vurderet som relevante i henhold til besvarelse af denne.

5.2 BRANDANALYSE

Følgende analyse har til formål at besvare problemformuleringen, der stiller spørgsmålet "hvorvidt og hvordan branding kan være et strategisk værktøj for en NGO". Første del af analysen vil fokusere på det første spørgsmål der stilles, altså hvorvidt branding kan være et strategisk værktøj for en NGO. Dette vil vi forsøge at udlede ved at foretage en strategisk brandanalyse af case organisationen GAME og vurdere ud fra denne analyse, hvorvidt branding er involveret i organisationen. For at foretage den strategiske brandanalyse vil GAME undersøges i forhold til en kundeanalyse, konkurrentanalyse og egenanalyse jævnfør Aaker (1995).

5.2.1 KUNDEANALYSE

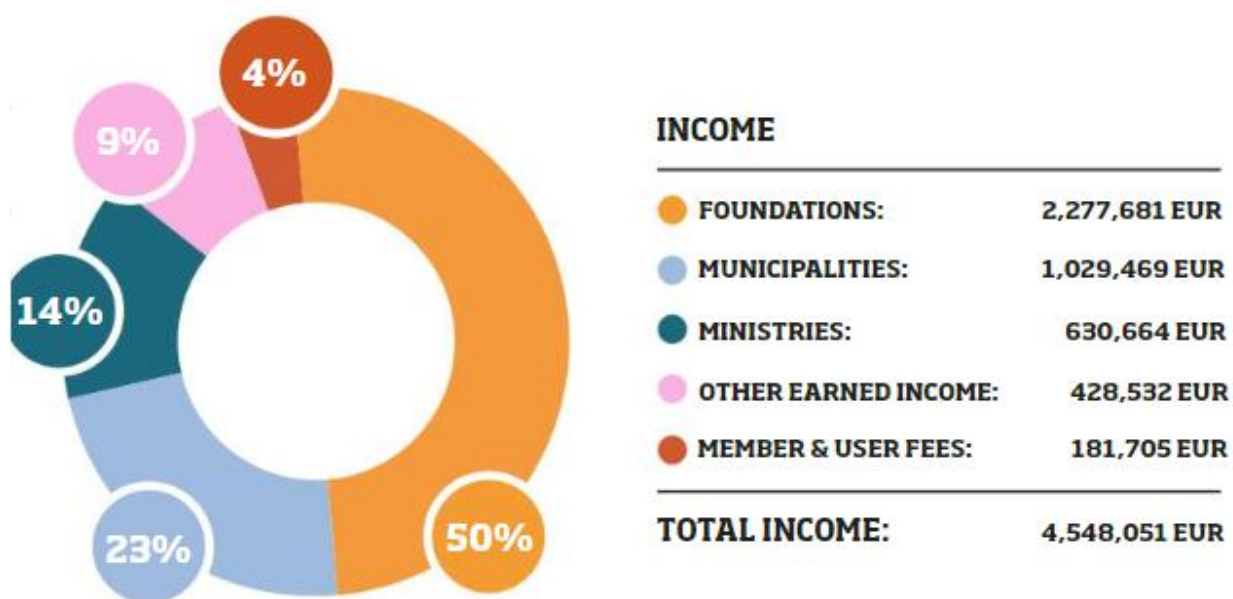
Første del omhandler kundeanalysen. I forhold til analysen af en NGO er det interessant at undersøge, hvorvidt der overhovedet er kunder involveret i GAME. Traditionelt er en kunde en eller flere personer der tilkøber sig et produkt eller en service og er ofte betjent af en sælger. Disse traditionelle og kommercielle rammer kan der argumenteres for ikke gør sig gældende i en non-profit organisation, og derfor omhandler kundeanalysen i stedet GAMEs brugere, interessenter og stakeholders. Analysen har til formål at identificere og beskrive, hvem de er, hvad er deres behov og hvorvidt vil de kunne segmenteres. Det første segment vi er i stand til at udlede er brugerne af GAME. Motivationen for dette segments interaktion med GAME består af de aktiviteter som GAME faciliterer for brugerne, hvilket inkluderer street basketball, street fodbold, dans, parkour, skating, street workout og klatring mm. Denne segmentering kan, på baggrund af bilag 2, yderligere inddeles i to primære segmenteringer: GAMEs brugere i zonerne i boligområder, lokaliseret flere steder i verden, og GAMEs brugere i Streetmekka husene i Aalborg, Esbjerg, København og Viborg. Det fremgår af GAMEs årsrapport, at GAME har 29 zoner i Danmark, 4 zoner i Ghana, 7 zoner i Grækenland, 11 zoner i Jordan, 13 zoner i Libanon, 6 zoner i Litauen, 1 zone i Malta og 5 zoner i Somaliland (Bilag Årsrapport, s. 4-5).



Figur 14, GAME i tal (Bilag Årsrapport, s. 4-5)

Der kan ud fra dette udledes, at det er GAME zonerne der appellerer til det bredeste segment af GAMES kunder, hvilket kan skyldes, at der kun eksisterer Streetmekka huse i Danmark og at brugerne i det resterende lande udelukkende interagerer med GAME zoner. Den anden del af vores første segmentering af GAMES kunder, har vi identificeret som værende GAMES brugere i de fire danske Streetmekka huse. Disse brugere betaler et engangsbeløb for medlemskab bestående af 50 kr., hvorefter de er medlem af GAME resten af livet. Træningerne i zonerne er gratis, og det koster 10 kroner at besøge et Streetmekka, hvis man er under 25 år, og det koster 20 kroner pr. besøg, hvis man er over 25 år (GAME F, u.å.). Disse faste brugere og medlemmer af organisationen kan ved første øjekast fremstå, som det primære kundesegment for organisationen, da disse kan observeres som værende den segmentgruppe der har mest interaktion med organisationen. Årsrapporten beskriver at der globalt har været 256.413 brugere i GAMES zoner og huse i 2019, hvilket vi antager som værende er unikke besøgende (Bilag Årsrapport, s. 4-5).

På trods af antallet af interagerende brugere, kan det udledes af GAMES årsrapport at medlemmer og brugeres betalinger er organisationens mindste indtægtskilde, tilsvarende 4% af organisationens samlede årsindtægt. Netop denne beskrivelse af GAMES årlige indkomst er relevant at undersøge, i forhold til at beskrive, hvem organisationen er afhængige af, for at kunne eksistere. Disse indtægtskilder beskriver, hvilke interessenter organisationen er afhængige af, og gør det muligt at segmentere de yderligere interessenter og stakeholders tilknyttet GAME. I årsrapporten præsenteres følgende cirkeldiagram til at illustrere og beskrive organisationens indtægtskilder det pågældende år:



Figur 15, GAMES årlige indtægter (Bilag Årsrapport, s. 38)

Diagrammet viser at 37% af organisationens årlige indtægter består af offentlig støtte, heraf 23% kommunal og 14% statslig støtte. Vi er på baggrund af disse tal i stand til at segmentere offentlige institutioner som værende en del af GAMES interessenter. I forhold til at undersøge disse interessenters behov er det relevant at stille spørgsmålet; hvad tilbyder GAME de offentlige institutioner, der berettiger dem finansiell støtte? Som svar på dette kan der refereres til GAMES missionserklæring, der beskriver GAMES arbejde for at skabe varige sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt og streetkultur (GAME A, u.å.). Denne missionserklæring kan argumenteres at være til gavn for offentlige instanser og specifikt kommuner, da udvikling af boligområder har en positiv indvirkning for kommunen. I forhold til kundenanalysens beskrivelse af segmenters upfyldte behov, kan denne udvikling af boligområder beskrives som værende kommunernes behov. Specifikt kan Playmakerprogrammet som GAME faciliterer være fordelagtig for den pågældende kommune, da dette program uddanner frivillige unge mennesker til at gøre en forskel i boligområder.

Den største indtægtskilde beskrevet i årsrapporten er fonde, hvilket udgør 50% af organisationens årlige indtægter. Vi kan dermed segmentere fonde i en kategori for sig selv, da de udgør en væsentlig del af GAMES eksistensgrundlag. I forhold til, hvad GAME bidrager til disse fonde i forhold til at modtage deres finansielle støtte forekommer dog ikke i ligeså høj grad åbenlyst som det fremstår i forhold til den kommunale støtte. Udvikling af boligområder påvirker eksempelvis ikke fondene direkte, der er dog et andet aspekt der kan ligge til grund for, at en fond vil tildele en organisation som GAME finansiell støtte. Adskillige af de fonde der samarbejder med GAME er tilknyttet virksomheder fra den private sektor såsom: novo nordisk fonden, Tuborg fondet, TrygFonden og Velux Fonden (Bilag Årsrapport, s. 39). Ved at have deres navn tilknyttet GAME, og støtte organisationen finansielt, hjælper de GAME med at opnå deres mission, hvilket er et eksempel på corporate social responsibility, eller CSR.

Ud fra ovenstående er det muligt at påpege tre umiddelbare segmentgrupper som udgør GAMES interessenter: brugerne, offentlige instanser og fonde. Ud fra årsrapporten kan vi vurdere, at det er fondene der udgør størstedelen af GAMES årlige indkomst og dermed dem der har mest betydning for deres eksistensgrundlag. Dermed at det også interessant at undersøge, hvordan GAME er i

stand til at modtage denne finansielle støtte, og hvorvidt der er konkurrence om fondene. Det fører analysen videre til anden del af den strategiske brandanalyse; konkurrentanalysen.

5.2.2 KONKURRENTANALYSE

Et spørgsmål der stilles i redegørelsen for Aakers teori om konkurrentanalyser, er hvorvidt en NGO overhovedet kan have en konkurrent. På samme måde som en kundeanalyse kan have konnotationer af et kommercielt aspekt, har ordet konkurrentanalyse umiddelbart associationer til profitorienterede organisationer. Dermed forekommer det ikke naturligt at beskrive en non-profit organisation som værende i konkurrence med lignende non-profit organisationer, da disse organisationer har velgørende missioner på dagsordenen, og er ikke orienteret mod profit. Dette modargumenteres dog i litteraturen præsenteret i ovenstående teori-afsnit. Artiklen *Building and valuing global brands in the nonprofit sector* beskriver, hvordan der inden for de seneste to årtier har været en markant stigning af registrerede NGO'er på globalt plan (Laidler-Kylander & Simonin, 2007). Denne stigning af registrerede NGO'er og øget globalisering påvirker NGO'erne og medfører en konkurrence. Denne påstand suppleres i artiklen *A brand new world for nonprofits*, der beskriver at den øgede konkurrencesituation blandt NGO'er både refererer til konkurrence om økonomiske og menneskelige ressourcer (Ritchie et. al., 1999). Derfor kan det argumenteres, at der eksisterer stor konkurrence blandt NGO'er, både i forhold til at tilegne sig finansiell støtte fra fonde og statslige institutioner og for at rekruttere frivillige, som er en nødvendig del af drivkraften for en NGO. Det kræver dermed en stærk brandprofil for en NGO som GAME, for at være i stand til at tilegne sig fondene, sponsoraterne og frivillig arbejdskraft, fremfor disse skulle ende hos en eventuel konkurrent. Konkurrencen mellem NGO'er kan også risikere at påvirke en organisation som GAME negativt, i form af image spillover, der omhandler, hvordan offentlighedens opfattelse af en NGO kan påvirkes af den generelle opfattelse af lignende organisationer. For at undgå image spillover, vil branding kunne hjælpe NGO'er med at skabe en unik position for organisationen i offentlighedens bevidsthed. Derfor er det også værd at undersøge, hvorvidt der eksisterer konkurrerende NGO'er til GAME, og hvorvidt der er eksempler på image spillover.

For at være i stand til at undersøge, hvorvidt GAME har nogle konkurrenter er det relevant at beskrive, hvad GAME tilbyder. GAME tilbyder en række idrætsaktiviteter såsom street basket, street fodbold, parkour, street dans og street workout. Dette kan vurderes som en overfladisk redegørelse for hvad GAME tilbyder. Vi vurderer dog at det er en håndgribelig beskrivelse af hvordan brugerne reelt kan interagere med GAME. GAME tilbyder adskillige idrætsaktiviteter for lokale brugere og derfor konkurrerer de også direkte med andre lokale idrætstiltag, såsom fitnesscentre, fodboldforeninger og danseskoler. Det kan derfor udledes af ovenstående, at GAME ikke udelukkende møder konkurrence i form af andre lignende NGO'er, men organisationen konkurrerer også mod andre sektorer såsom privatsektoren, og den offentlige sektor for at få brugere til at interagere med deres services.

For at finde frem til eventuelle konkurrenter kan et søgeværktøj som Google benyttes, til at finde frem til eventuelle organisationer der beskæftiger sig med samme værdier og mission som GAME. Ved at foretage en Google-søgning med søgekriterierne "Sports NGO", har vi fundet frem til en database på hjemmesiden www.sportanddev.org. Denne hjemmeside kan sammenlignes med hjemmesiden <https://www.ngoadvisor.net/ong>, præsenteret i afsnit 3.2, da den fungerer som en database og et søgeværktøj for eksisterende NGO'er. Hvorfor vi specifikt benytter denne hjemmeside i stedet for ngoadvisor, skyldes at www.sportanddev.org fungerer som et værktøj og netværk for sport- og udviklings NGO'er og det er dermed også muligt gennem denne database, at finde frem til organisationer der eksisterer indenfor området. Det er endvidere værd at pointere inden yderligere undersøgelse, at GAME ikke er oplyst i denne database, hvilket selvfølgelig er en fejkilde der belyser, at databasen ikke beskriver alle eksisterende NGO'er inden for området. Den kan dog stadig benyttes til at skabe en idé om, hvilke organisationer der kan sammenlignes. Hjemmesidens database præsenterer NGO'er som; Right To Play, Skateistan, PLAY international

og streetfootballworld. Databasen har over 1000 organisationer tilknyttet, og derfor er dette blot eksempler på nogle af de organisationer tilknyttet. Alle de beskrevne organisationer er internationale NGO'er der benytter sport som redskab til at skabe en social forandring og er derfor sammenlignelig med GAME. Yderligere beskriver databasen en dansk NGO, og dermed også et eksempel på en national konkurrent, i form af organisationen Dana Cup Hjørring. Det vil være relevant at beskrivelse de forskellige NGO'er for at være i stand til at vurdere, hvordan de præcist sammenligner sig med GAME, og hvorvidt der kan være eksempler på image spillover.

Right to Play er en international non-profit organisation grundlagt i år 2000 af norske speedskater Johann Olav Koss, og organisationens missionserklæring er at "beskytte, undervise og bemyndige børn for at være i stand til rejse sig over modgang gennem kraften af leg" (Right to Play A, u.å.). Organisationer arbejder med skoler og foreninger og oplærer lærere og trænere i deres leg-baserede lærings metodologi og afholder lege dage og sportsturneringer der har til formål at opbygge børns livsfærdigheder (Right to Play B, u.å.).

Skateistan er en international non-profit organisation baseret i Afghanistan, Cambodia og Sydafrika, der har følgende missionserklæring "bemyndigelse af børn gennem skateboarding og undervisning"(Skateistan, u.å.). Med en kombination af skateboarding og kreativ, kunstbaseret undervisning forsøger organisationen at give børn værktøj til at skabe en bedre fremtid med fokus på grupper der ofte er ekskluderet fra sport og undervisningsmuligheder, såsom piger, handikappede og fattige børn (Skateistan, u.å.).

PLAY international er en NGO der arbejder i Frankrig, Burundi, Kosovo og Senegal og arbejder med en overbevisning om, at sport både er en fundamental rettighed og en måde at løse samfundets problemer. Specifikt har PLAY arbejdet i krigsramte områder og hjulpet børn med at overkomme de trauma associeret med krig gennem sport (Play International, u.å.).

Streetfootballworld er en international non-profit organisation der benytter specifikt fodbold som redskab til social forandring. Organisationer arbejder med at skabe programmer og infrastruktur for samfund, der ikke selv har mulighederne for det, for at give områder der normalt ikke har adgang til fodbold mulighed for at deltage i sporten (Streetfootballworld, u.å.).

Dana Cup Hjørring er en non-profit organisation der afholder en årlig international fodboldturnering med over 1000 hold fra 45 forskellige land. Organisationer skaber rammer der rummer ligestilling i forhold til race, køn og social og kulturel baggrund (Dana Cup, u.å.).

Alle disse organisationer er eksempler på NGO'er, der kan betegnes som værende konkurrerende med GAME, da de alle opererer indenfor samme område og arbejder mod samme velgørende formål. Det er dog vanskeligt at pointere, hvorvidt organisationerne konkurrerer om at opnå disse velgørende formål. Dette både fordi de alle gør det på forskellige måder, hvad end der er tale om fodbold, leg eller skateboarding. Samtidig grundet naturen af et velgørende formål. Når der beskrives konkurrence mellem organisationer er der associationer til vindere og tabere, men når målet er at skabe social forandring gennem sport, er det vanskeligt at pointere nogle der taber. Konkurrencen mellem organisationerne er dermed ikke i forhold til at opnå målet, men i stedet at tilegne sig midlerne til at opnå målet. Disse midler er hovedsageligt økonomiske ressourcer, hvilket tilegnes gennem fonde, sponsorater og offentlig støtte. Det kan pointeres ud fra beskrivelsen af GAMEs lignende og konkurrerende NGO'er, at alle organisationer har nogenlunde samme missionserklæring. Det kan argumenteres ud fra ovenstående, at det ikke er muligt for organisationerne at adskille sig ud fra deres missionserklæring, for at være i stand til at sikre sig den finansielle støtte og kræver i stedet en anden form for differentiering. Denne differentiering kan skabes gennem brandprofilen, hvilket er emnet for næste del af denne analyse.

5.2.3 EGENANALYSE

Egenanalysen, som Aaker beskriver den, omhandler en analyse af GAMEs eksisterende brand. I forhold til teorien, omhandler dette at stille spørgsmål om casen, eksempelvis: Hvad er GAME? Hvad er GAMEs værdier? Hvilke værdier tilbyder GAME dets brugere? Denne undersøgelse skal

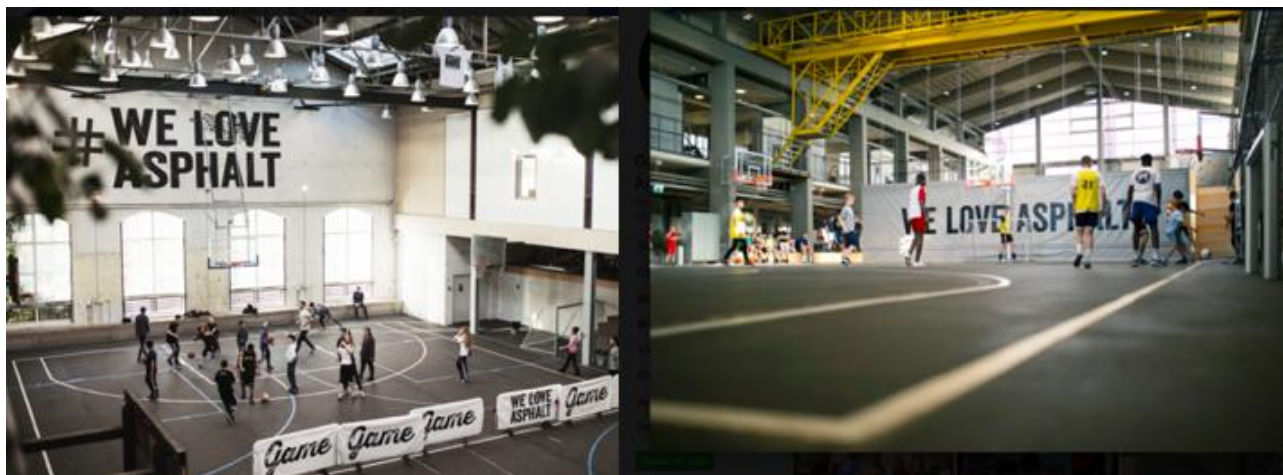
forsøge at udlede det eksisterende brand image, brandets arv, styrker og svagheder, essensen af brandet og dets relation til andre brands.

Dette speciale har i forvejen et afsnit dedikeret til at beskrive hvad GAME er (afsnit 3.2). For at undgå gentagelser vil denne analyse være en viderebyggelse på organisationsbeskrivelsen med fokus på, at beskrive selve brandet. GAMEs mission, vision og værdier er beskrevet på organisationens hjemmeside, hvor organisationens overordnede mission beskrives: "GAME arbejder for at skabe varige sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt og streetkultur" (Bilag 2). Denne mission suppleres af en vision: "GAME's vision er en verden med lige muligheder for alle børn og unge", hvilket suppleres af fire sideløbende værdier; GAME ønsker at være Innovative, inkluderende, uformelt professionelle og bæredygtige (Bilag 2). Det er altså denne mission, vision og disse fire værdier, som GAME tilknytter sig selv og forsøger at efterleve i deres arbejde og tilbyde deres brugere. Hvorvidt disse værdier rent faktisk opfattes af brugerne omhandler GAMEs brand image og er første trin i at foretage en egenanalyse.

En undersøgelse af brand image omhandler, hvordan udenforstående opfatter brandet, og vil dermed tage udgangspunkt i vores egen opfattelse af organisationens brand. Et muligt sted at begynde en sådan analyse er ved at undersøge navnet for organisationen: GAME. Game er et engelsk ord der betyder spil, leg eller sport og på den måde kan organisationens navn bidrage til en forståelse af organisationens overordnede formål. Endvidere kan ordet 'game' kan forstås i en overført betydning, hvor 'game' beskriver 'at være klar', ligesom man kan være 'ny i gamet', hvor 'game' henviser til en bestemt situation, praksis eller lignende (Bilag 6). På baggrund af denne pointe vil der kunne opstilles en forestilling om, at der i et givent boligområde kunne forekomme samtaler som "Let's have a game of basketball", der kunne besvares med "I'm game". Altså skaber GAME som organisation nogle muligheder for at organisationen vil kunne nævnes i sammenhænge der stemmer overens med deres brand, uden at det nødvendigvis er organisationen GAME der refereres til. Det kan udledes at GAME på baggrund af deres navn kan skabe en implicit opmærksomhed hos eventuelle brugere, da organisationens navn nævnes i sammenhæng med deres forskellige aktiviteter. Organisation skriver navnet med store bogstaver, hvilket adskiller det fra andre ord, så det altid står klart at der er tale om organisationen, og ikke ordet "game". Yderligere kan GAME ved at skrive organisationens navn med kapitaler, skabe en sammenhæng mellem deres forskellige zoner, projekter, koncepter og huse. Ved at bruge kapitaler i GAME fremstår organisationens navn mere markant, og adskiller sig ikke blot fra andre, men skaber ligeledes en overførbare til sig selv. Enkelte dele af organisationen som GAME Streetmekka Esbjerg, GAME zonen i Tilst, GAME Fællesskab på Asfalten og GAME zone i Beirut er alle unikke enkelte institutioner, men ligeledes er alle en del af organisationen GAME. Dette er centralt i forhold til organisationens brand image, hvor genkendelighed og overførbare spiller en væsentlig rolle. Så uagtet hvad, hvor og hvordan en given gadeidrætsaktivitet skal foregå, så vil brugen af kapitaler i GAME gøre det lettere at sætte aktiviteten i relation til den overordnede organisation.

I forlængelse af ovenstående overvejelser i forhold til navnet GAME, er der yderligere relevant at belyse GAMEs brug af sloganet "We Love Asphalt". Der kan argumenteres for at dette slogan skaber en implicit parallel til organisationens brandidentitet, da GAME arbejder med gadeidræt og streetkultur. Ved at benytte et slogan der tilkendegiver at de elsker asfalt, kan vurderes som en måde at understrege, hvordan det er gadeidrættens specifikt, og ikke blot idræt generelt, der for GAME skal være med til at skabe sociale forandringer. At lade asfalten være en central del af GAMEs brand understreger altså brandidentiteten, og kan bidrage til at skabe en unikhed over GAMEs arbejde. En unikhed hvor det er det urbane gademiljø der er det bærende. Som det fremgår af Bilag 7, anvender GAME sloganet "We Love Asphalt" i flere forskellige sammenhænge, hvor det er tilknyttet i alt fra forside på hjemmeside og facebookside, til at det står på bannere, flag, merchandise og bander, ligesom det i flere af Streetmekka husene er implementeret som en del af det urbane design (Bilag 7). Yderligere fremgår det af Bilag 9, hvordan ordet "asfalt" er tilknyttet

beskrivelsen af GAME Streetmekka husene flere gange. De beskrives altså ikke blot som værende “gadeidrætshuse beliggende i...”, men beskrives i stedet som “asfalterede gadeidrætshuse beliggende i...”. I forlængelse af beskrivelsen af husene, afsluttes teksten på samme vis ikke med “Vi ses i vores fire gadeidrætshuse”, men “Vi ses på asfalten i vores fire huse” (Bilag 9).



Figur 16, GAMEs slogan som del af indretning(Bilag 7)

GAME gør meget for, at dem der interagerer med organisationen ikke blot møder og forstår GAME og deres navn og logo. GAME ønsker ligeledes at alt hvad der har med GAMEs brand at gøre, sammenføres med deres slogan “We Love Asphalt”. Vi kan observere, at GAME ønsker at deres slogan skal være en implementeret del af deres brandidentitet, da de udover ovenstående betragtninger, har “weloveasphalt” som deres profilnavn på det sociale medie Instagram (Bilag 8).

De ovenstående iagttagelser i forhold til GAMEs slogan, samt hvordan deres brug af asfalt-metaforer bidrager til deres brands unikhed, understreges yderligere gennem flere visuelle motiver. Som det fremgår af bilag 7 & 8, og tydeliggøres i bilag 10, anvender GAME asfaltektur som et visuelt virkemiddel til deres brand.



Figur 17, Facebook coverbillede (bilag 10)

Denne asfaltektur er baggrund i logoet på diverse profilbilleder, og på flere bannere og bander. Denne måde at inkorporere asfalten som et visuelt virkemiddel underbygger flere af de ovenstående pointer, da GAME ved brug af denne asfaltektur skaber en mulighed for, at modtagerne blot ved at se noget asfalt, i underbevidstheden kan komme til at tænke på GAME.

Opsummerende er det interessant at forholde sig til asfalten som et element der er unikt for GAME. Vi har iagttaget, at GAME ønsker at adskille sig fra lignende, såvel non-profit organisationer, som etablerede idræts- og foreningstilbud, ved at fokusere på det urbane gadebillede, og ikke den idræt og kultur de tilbyder. Det er altså kombinationen af gademiljøet, med idræt og kultur, der er fokus for GAME. Efter ovenstående undersøgelser af GAMES brand og brandidentitet er det muligt at udlede brandets value proposition. GAME adskiller sig ved at fokusere på det urbane aspekt tilknyttet gadeidrætten, hvilket blandt andet observeres i organisationens visuelle identitet. GAMES value proposition opstår som summen af de 4 præsenterede værdier; GAME er *innovativ* og *inkluderende* ved at skabe *uformelle professionelle* rammer for gadeidrætsaktiviteter i et *bæredygtigt* miljø, hvilket vi argumenterer for, er GAME-brandets value proposition, og unique selling point. Denne value proposition kan bidrage til, at GAME er i stand til at adskille sig fra dets konkurrenter, både i forhold til at gøre sig bemærket blandt eventuelle sponsorer og fonde, og for at eventuelle brugere benytter GAMES faciliteter frem for andre lignende muligheder.

Med udgangspunkt i Aakers teori omhandlende den strategiske brandanalyse, har vi i det ovenstående analyseret GAMES brand ud fra tre perspektiver. Som led i vores hermeneutiske tilgang, vil de overvejelser og pointer der er opstået på baggrund af kundeanalysen, konkurrentanalysen og egenanalysen i det følgende vurderes til de i forvejen eksisterende forforståelser, hvorefter dette vil lede videre til nye undren. På baggrund af denne proces, er der udledt nogle interessante forhold, der vil blive analyseret yderligere med det formål at kunne

overføre resultaterne til nogle generelle perspektiver. Disse perspektiver kan hjælpe os med at komme tættere på en besvarelse af specialets problemformulering. Det kan udledes af kundeanalysen, at GAMEs brugere i Streetmekka husene og zonerne er de primære kunder for GAME. På baggrund af dette, kombineret med GAMEs ønske om at møde deres brugere i øjenhøjde, er der opstået en undren i forhold til, hvordan GAME tilgår de mange møder med brugerne rundt i zoner og Streetmekkaer. Dette har medført en overvejelse i forhold til, hvorvidt dette vil kunne være et forhold hvor brandingstrategiske overvejelser vil kunne være et værktøj for GAME. Der vil i det efterfølgende afsnit foretages en analyse af, hvordan branding kan styrke GAMEs interne forhold, med det formål, at forstærke forståelsen for organisationens brand hos det kundesegment der interagerer mest med GAME, nemlig deres brugere.

Forinden denne analyse af branding i henhold til GAMEs interne forhold, finder vi det relevant at analysere videre på resultaterne fra den ovenstående konkurrentanalyse. Vi beskriver i konkurrentanalysen, at det kan være svært at identificere egentlige konkurrenter for en NGO, da disse i mere eller mindre grad alle arbejder med det formål at hjælpe andre. Dog kan vi på baggrund af konkurrentanalysen opstille et undersøgelsesspørgsmål der undersøger branding i henhold til fundraising, da NGO'er kan appellere til de samme fonde. Dette medfører, at en organisation der umiddelbart ikke er en konkurrent til GAME, stadig vil kunne opsøge de samme fonde som GAME, og få tildelt nogle midler, som GAME derfor ikke får. Disse overvejelser stemmer overens med nogle af de klassiske tendenser der er identificeret i sammenhæng mellem branding og NGO'er, og vi vil i det følgende undersøge, hvordan branding kan være et værktøj for GAME med henblik på fundraising.

5.3 BRANDING I FORHOLD TIL FUNDRAISING

Vi beskriver i ovenstående, at den nuværende største sammenhæng mellem branding og NGO'er er i forbindelse med fundraising. Dette er interessant at undersøge i forhold til GAME, for at skabe en forståelse af, hvordan NGO'er generelt kan benytte branding som et værktøj til fundraising. Som vi beskriver i præsentationen af GAME, er NGO'er en organisationstype der er selvstændige fra staten, og har behov for nogle andre tilgange til at søge finansiel støtte. Yderligere har mange NGO'er fokus på at skabe sociale forandringer, og bruger derfor flere penge end de tjener, da det er de færreste NGO'er der reelt set har mulighed for at tjene penge på deres indsatser. Det er ligeledes relevant at forholde sig til, at GAME ikke blot er en NGO, men en non-profit NGO, og organisationen arbejder dermed ikke for at skabe profit, men har som et mål at investere den kapital der kommer ind, i enten projekter, faciliteter, koncepter, uddannelse, personale eller andet der bidrager til at nå organisationens mål.

Vi udleder i ovenstående kudeanalyse, at fonde udgør 50% af GAMES årlige indtægter jævnfør årsrapporten fra 2019. I forlængelse af præsentationen af de årlige regnskaber i årsrapporten tilegnes en hel side til samarbejdspartnere og fonde under overskriften "THANK YOU! WITHOUT YOU, WE COULDN'T HAVE DONE IT" (Bilag Årsrapport, s.39).



Figur 18, udpluk af årsrapport (Bilag Årsrapport, s. 39)

Dette er endnu et argument for, at det er interessant at undersøge hvordan branding kan være et værktøj for GAME i forbindelse med fundraising, da de som afslutning på deres årsrapport, klarlægger at de ikke kunne have gjort det uden alle de forskellige fonde og samarbejdspartnere. Ydermere har GAME på deres hjemmeside en hel underside tilegnet disse samarbejdspartnere med teksten "GAME modtager økonomisk støtte fra virksomheder, fonde og organisationer med det fælles mål at arbejde for social forandring med unge-ledet gadeidræt og streetkultur. Vi skylder alle partnere, sponsorer og støtter en stor tak!" (Bilag 1).

Netop dette forhold til fonde og samarbejdspartnere er et forhold hvor branding er relevant. Vi beskriver i brandanalysen af GAME, at der er flere faktorer der bidrager til organisationens brand image. Faktorer som den visuelle identitet, ensartetheden i deres overordnede mission og det arbejde de foretager sig, er med til at skabe nogle udgangspunkter for, at GAMES brand er unikt. Et unikt brand kan bidrage til at GAME kan adskille sig fra andre gadeidrætsorganisationer, og andre NGO'er. Dette er centralt i forhold til NGO'ers muligheder for fundraising, da fonde, virksomheder og donorer kun vil kunne støtte organisationer økonomisk, hvis de i forvejen har kendskab til organisationen og dens arbejde.

Dette kan relateres til Aakers beskrivelse af brand equity, der handler om GAMES genkendelighed som brand, deres brandloyalitet, hvordan kvaliteten af deres arbejde opfattes og hvilke associationer der er til dem og deres brand. Alle sammen elementer der er afgørende for at en given fond eller virksomhed skal udvælge en NGO de vil støtte finansielt. GAME har skabt et fundament for deres brand equity, hvor der både eksisterer muligheder for genkendelighed til organisationen og dens arbejde. Derudover er der skabt grobund for, hvordan GAMES brand kan associeres til gadeidrætsaktiviteter der skaber sociale forandringer. I forlængelse af Aakers teori

omhandlende brand equity, udleder vi, at GAME har skabt en platform hvor det er muligt at appellere til fonde, virksomheder og andre interessenter.

En anden overvejelse der kan være i forhold til fundraising og branding er, hvordan disse mulige samarbejdspartnere ser sig selv som værende en del af en NGO's projekt. Denne overvejelse relateres til l'et fra IDEA modellen (afsnit 4.4.1), der refererer til en organisations integritet. I denne sammenhæng er det særligt relevant at forholde l'et til den *eksterne integritet*. Ved at GAME skaber en visuel identitet, og andre kohærente tiltag i forbindelse med deres arbejde for at nå deres mission, vision og værdier, imødekommer dette deres eksterne strukturelle integritet. Dermed kan de fonde, puljer og andre eventuelle samarbejdspartnere der kunne have interesse i at tilføre GAME finansiell støtte, kunne opnå et bedre udgangspunkt for at forstå og forholde sig til organisationens mission om at skabe sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt. Det er i forlængelse heraf interessant at forholde sig til, hvordan GAME på deres hjemmeside sammenkobler deres interne integritet med deres eksterne integritet. GAME skriver ikke blot at de selv arbejder for at skabe disse sociale forandringer, men pointerer, at det er noget de skaber sammen med de virksomheder, fonde og organisationer der støtter GAME økonomisk. GAME forsøger at forbinde deres interne og eksterne integritet, hvilket stemmer overens med målet for l'et IDEA, der søger en konsensus mellem de interne og eksterne tilgange i en organisation.

Dette fører videre til A'et i IDEA modellen, der står for brand affinity, og refererer til en organisations evne til at indgå i samarbejde med andre. Brand affinity omhandler det tilhørsforhold der er til GAME, og måden hvorpå eventuelle samarbejdspartnere ikke blot ser på GAME og deres brand image, men også hvordan eventuelle samarbejdspartnere ser sig selv, som en del af GAME. Dette eksemplificeres i ovenstående eksempel fra GAMES hjemmeside, hvor GAME forbinder sig selv og sin mission til samarbejdspartnerne, og beskriver det som et fælles mål. På baggrund af dette kan vi udlede, at GAME inviterer eventuelle samarbejdspartnere til at være med til at skabe sociale forandringer, og de tydeliggør hvordan de forskellige samarbejdspartnere er med til at skabe de resultater der opnås.

En anden overvejelse i forhold til brand affinity er, at GAME ikke lægger skjul på hvilke samarbejdspartnere de har. Dette kan medføre, at eventuelle nye samarbejdspartnere kan føle en sikkerhed for, at de også selv bliver nævnt og anerkendt som en samarbejdspartner. GAMES brand affinity giver samarbejdspartnere mulighed for at føle sig som en reel del af organisationen og dens arbejde, så investorer, fonde og donorer ikke blot "betaler udgifterne", men at deres egne brands bliver sat i relation til GAME og deres sociale arbejde. Denne iagttagelse danner grobund for videre diskussion, og vi vil derfor undersøge den videre i specialets diskussionsafsnit. I diskussionen vil vi dermed kunne overveje, hvad for-profit organisationer og virksomhed får ud af at støtte op om disse NGO'er, og hvad det kan betyde for for-profit brands og non-profit brands at arbejde sammen på denne måde. I forlængelse af dette kan vi referere tilbage til kundeanalysen, og stille et diskussionsspørgsmål omkring, hvorvidt Nordea Fonden, Novo Nordisk Fonden og Velux Fonden, der alle er fonde skabt på baggrund af større danske for-profit selskaber, reelt set støtter GAME for at indgå i det fælles mål at arbejde for social forandring med unge-ledet gadeidræt og streetkultur, eller om disse fonde er skabt for at bidrage positivt til brandet for virksomhed bag.

Når vi undersøger hvordan branding kan være et værktøj i forbindelse med fundraising, er det ydermere interessant at forholde sig til, hvordan antallet af NGO'er stiger for hvert år. Som det er beskrevet i forbindelse med den *fjerde* og den *femte* årsag i forbindelse med Ritchie, Swami og Weinbergs artikel, eksisterer der mange former for NGO'er. Disse forskellige former for NGO'er arbejder med alt fra støttearbejde i forbindelse med naturkatastrofer, sult og krig, til internationale holdningsbaserede indsatser, eller andet arbejde der tjener et større formål. Det stigende antal af NGO'er vil for den enkelte organisation medføre en øget efterspørgsel på de tilgængelige midler der kan søges gennem fonde og virksomheder. Vi vurderer, at branding kan bidrage positivt til at imødekomme denne øgede efterspørgsel. Som det også fremgår af flere af de teorier der ligger til

grund forud for analysen, kan branding bidrage til en gensidig tillid mellem GAME og dens samarbejdspartnere og fonde. Såfremt andre NGO'er appellerer til de samme fonde og samarbejdspartnere som GAME, vil den gensidige tillid kunne øge sikkerheden for, at en given fond eller virksomhed stadig ønsker at samarbejde med GAME. I forbindelse med denne øgede konkurrence i forhold til fundraising kan der argumenteres for, at GAMES flere differentierede projekter, tiltag og huse bidrager til en større *awareness* på såvel lokale, som nationale og globale plan. GAMES brand opnår en mulighed for, ikke blot at arbejde for at skabe sociale forandringer gennem gadeidræt, men også for at skabe troværdighed, loyalitet og tillid i tilknytning til flere forskellige interessenter.

Dette kan relateres til flere af elementerne præsenteret i Kapferers brandidentitetsmodel. I forbindelse med demografien for GAMES zoner og Streetmekkaer spreder brandets *fysik*. Dette forstået sådan, at GAMES særlige karakteristika, på baggrund af deres *personlighed*, bliver synlige i bybilledet i Aalborg, Kolding og i Næstved, samt alle de andre byer og områder hvor GAME arbejder. Dette kan suppleres med både GAMES *kultur* og deres *relation*, da GAME i forbindelse med deres arbejde forsøger at gøre en forskel for deres brugere. Dette er en mission både på lokalt, nationalt og globalt plan. På baggrund af dette giver GAMES forskellige aktiviteter og lokationer muligheder for at fonde og virksomheder får flere forskellige muligheder for at de kan identificere sig med én eller flere af dem. Selvom GAME som brand tilbyder en diversitet i deres projekter, koncepter og huse, indgår de alle, til trods for deres forskellige lokalitet eller primære formål, under det overordnede GAME brand. Det skaber en mulighed for GAME for at appellere til et bredere segment af samarbejdspartnere. Dette udleder vi, da GAME som brand både henvender sig til de fonde der ønsker at støtte organisationer der arbejder for det nære boligområde på lokalt plan, men hvor GAME ligeledes appellerer til fonde på nationalt og globalt plan, der ønsker at bidrage til at skabe sociale forandringer sammen med en organisation der er i top 130 over organisationer på verdensplan.

Som en opsummerende pointe i forhold til branding i forbindelse med fundraising, kan vi på baggrund af konkurrentanalysen argumentere, at branding overordnet kan bidrage til at GAME kan adskille sig fra et stigende antal af andre NGO'er. Konkurrencen skaber et behov for at GAME har et unikt brand, så de kan appellere til de fonde, virksomheder og andre former for donorer, der er nødvendige for deres eksistensgrundlag. I GAMES tilfælde kan deres urbane streetmiljø bidrage til at skabe denne unikhed i forhold til deres brand. GAME er konsistente i forhold til hvordan deres visuelle identitet bærer præg af asfalteret, deres slogan er "we love asphalt", og deres kommunikation er urban og "ungdommelig". Det er ikke kun GAMES egentlige arbejde der foregår ude på gaden, GAME forsøger på samme måde at lade gaden indramme deres brand. Dette vil kan bidrage til at fonde og virksomheder kan være i stand til at sætte GAMES arbejde, mission og visioner i sammenhæng med organisationens brand. Dette kan medføre en større velvillighed til at tilføre GAME kapital, da brand equity i forhold til GAMES reelle arbejde og i forhold til GAMES brand er den samme.

5.4 BRANDING I FORHOLD TIL INTERN KULTUR

En central overvejelse i vores proces har været, hvordan NGO'er kan få mere ud af strategisk branding, end hvad tilfældet eventuelt er på nuværende tidspunkt. Vi har i ovenstående analyse undersøgt, hvordan branding kan være et værktøj til fundraising for NGO'er. I forlængelse af denne undersøgelse vil der i det følgende undersøges hvorvidt der kan være andre elementer af branding, der kan være positive værktøjer for NGO'er.

Vi har i forbindelse med den teoretiske præsentation beskrevet, at branding kan sættes i relation til den interne kultur der eksisterer i GAME og de interne forhold mellem forskellige afdelinger, ansatte og GAMES mange frivillige.

Som det fremgår af brandanalysen, centrerer GAMES brandidentitet sig omkring deres overordnede mission, hvilket er at skabe varige sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt og streetkultur. Vi kan herigennem argumentere for, at denne mission er indlejret i GAMES brandidentitet. Dette er et eksempel på Aakers beskrivelse af essensen af brandet, essensen af GAMES brand er, at de ønsker at skabe sociale forandringer. Branding spiller derfor en central rolle i at skabe sammenhæng mellem denne mission, og GAME som produkt, GAME som organisation, GAME som person og GAME som symbol. Det forsøger GAME at opnå ved at gentage deres mission i alle deres forskellige foretagender. De beskriver eksempelvis deres mission på deres hjemmeside, deres Facebook-side og på bagsiden af deres årsrapport (Bilag Årsrapport, s. 40 ; bilag 2). Ved at være konsistent i forhold til hvad missionen er, og ved at sætte den i relief til organisationen i flere perspektiver, skaber GAME et fundament for, at interagerende parter er i stand til at sætte GAME som brand i sammenhæng med den mission de har, med det de arbejder for. Dette præsenteres som en central faktor i vores teorifsnit, der med afsæt i Kylander og Stones artikel beskriver denne psykologiske konstruktion der er lagret som en mental tilstand hos dem der interagerer med GAME. Dette faktum, at dem der interagerer med GAME er i stand til at skabe en sammenhæng mellem GAME og arbejdet med at skabe sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt, er et eksempel på disse psykologiske konstruktioner.

Kylander og Stones arbejde er endvidere interessant i forhold til denne analyse, da flere elementer fra IDEA-modellen kan bidrage til en undersøgelse af, hvordan branding kan styrke interne forhold i GAME. Én ting er hvordan organisationen bag GAME anser brandidentiteten og hvordan de arbejder strategisk med at implementere den i organisationen - en anden ting er, hvordan denne brandidentitet forstås og opfattes af de mange ansatte og frivillige. I forhold til l'et i IDEA, er brandets *interne integritet* en faktor. Her bør GAME gennem deres brandingprocessor søge at nå et udgangspunkt, der bidrager til, at ansatte og frivillige er i stand til at forbinde GAMES interne identitet med det arbejde de foretager sig. For eksempel skal frivillige basket-playmakere ikke blot facilitere træninger i en given zone eller hus, de skal også være i stand til at sætte baskettræningen i relation til GAMES måde at skabe social forandring. Brandets interne integritet omhandler, hvordan ansatte og frivillige er i stand til at se deres egne unikke funktioner i GAME som en del af det større billede. En basket-playmaker skal ikke blot kunne identificere sine egne træninger med GAMES mission, men skal også kunne afspejle GAMES hip-hop træninger, deres graffiti-workshops og deres skate-træninger i GAMES brandidentitet. Dette er en fælles mission for hele organisationen, og uanset om man er frivillig på asfalten, om man er studentermedhjælper, praktikant eller lønnet fastansat, så styrker det fællesskabet internt i organisationen, hvis der er intern integritet.

Dette fører videre til D'et i IDEA, der henviser til GAMES brand-demokrati. I forlængelse af overvejelserne om intern integritet, henviser GAMES brand-demokrati til et krav om stor gensidig tillid på tværs af deres interne niveauer. GAMES tydelige mission om at skabe varige sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt og streetkultur, kan medføre et stort pres på de unge mennesker der skal lede disse forandringer (Bilag 2). GAME implementerer ikke blot unge frivillige som en del af deres arbejde, de afbilder dem som en central del af brandidentiteten, da missionen beskriver at deres arbejde skal være unge-ledet. Med andre ord er GAMES brand afhængige af unge frivillige, hvis de skal lykkes med deres mission.

Denne afhængighed bør komme til syne i forbindelse med GAMES brand-demokrati, i og med GAMES ledelse skal have tillid til, at de frivillige unge playmakere har en indlejret forståelse for GAMES brandidentitet. Yderligere skal GAMES ledelse have tillid til, at de frivillige er i stand til at videreformidle GAMES brandidentitet. Brand-demokrati er et brugbart værktøj for GAME, da ledelsen i forbindelse med at deres frivillige playmakere opnår denne indlejrede forståelse for brandidentitet, har mindre behov for kontrol, da de frivillige bliver ambassadører for brandet, hvilket giver mulighed for en øget genkendelighed.

Et eksempel på brand-demokrati i GAME kan vi observere i beskrivelsen af de frivillige i organisationen. De frivillige er ikke blot frivillige unge trænere, men i stedet er de uddannede

"playmakere", da GAME beskriver de workshops de afholder for de frivillige som en uddannelse (Bilag 3). GAME uddanner unge mennesker til at være playmakere, og denne uddannelse omhandler ikke kun at være en god træner. Ligeledes uddanner de unge mennesker i at være ledere og rollemodeller, så de kan medvirke til at skabe de sociale forandringer GAME arbejder for. Ved at facilitere denne "playmakeruddannelse" viser GAME, at de er bevidste om mulighederne, og de risici det medfører, når brandet er afhængige af de unge frivillige, og måden hvorpå de forstår GAME og deres arbejde.

Denne afhængighed af frivillige kan sættes i relation til Kylander, Quelch og Simonins artikel da GAMES interne integritet og brand-demokrati er væsentlig i forhold til, hvordan de frivillige føler sig tilpasse og værdsatte i organisationen. Dette kan, kombineret med GAMES klare mission statement, medføre en yderligere troværdighed til GAME som brand og deres arbejde. Endvidere kan overvejelserne i forhold til samarbejdspartnere, der er præsenteret i ovenstående analysedel, kunne bidrage til en øget stolthed hos de frivillige og ansatte der allerede er en del af GAME. Derudover vil disse forhold kunne bidrage til en ny og større motivation i forhold til rekruttering af eventuelle nye frivillige.

Der er flere muligheder for, at strategisk branding kan løfte GAME som organisation, også med fokus på de interne forhold. Fokuspunktet omhandlende GAMES frivillige vurderer vi, er yderligere interessant at forholde nærmere til specialets teoretiske fundament.

I afsnit 4.4.2 præsenterer vi en illustration af Ritchie, Swami og Weinberg, der beskriver, at eksisterende forskning har en tendens til at undersøge branding og NGO'er ud fra fire perspektiver. De beskriver i modellen, at fokus ofte er på hvilken værdi et non-profit brand giver de specifikke interessenter, og forholder sig ikke til helheden. Illustrationen der henvises til er præsenteret i afsnit 4.4.2 figur 13.

Denne model er interessant at inddrage i forbindelse med GAMES måde at inkorporere de frivillige playmakere som del af brandidentiteten. Dette fordi frivillige fremgår som en af de interessentgrupper Ritchie, Swami og Weinberg beskriver, at tendensen har været for non-profit brands at give en særlig værdi. I forbindelse med ovenstående illustration er det interessant hvordan GAMES Playmakere kan placeres i brandets centrum. Herved kan der argumenteres for at de frivillige er en etableret del af GAMES brand. Dette medfører at de frivillige ikke blot er en interessenter, men bidrager til at give GAME værdi over for andre eksterne parter.

Yderligere kan vi udlede, at GAMES inddragelse af de frivillige medfører nogle muligheder for, at appellere til en endnu bredere målgruppe. Det fremgår af Ritchie, Swami og Weinbergs *første element*, at mange non-profit organisationer appellerer til et bredt modtagersegment med mange forskellige former for dagligdagspraksisser. Ved at inddrage, uddanne og implicit give de frivillige en rolle som brand-ambassadører, formår GAME at nå ud til de forskellige frivilliges dagligdagspraksisser. Diversiteten af GAMES frivillige playmakere kan derfor bidrage til en øget spredning af GAMES genkendelighed.

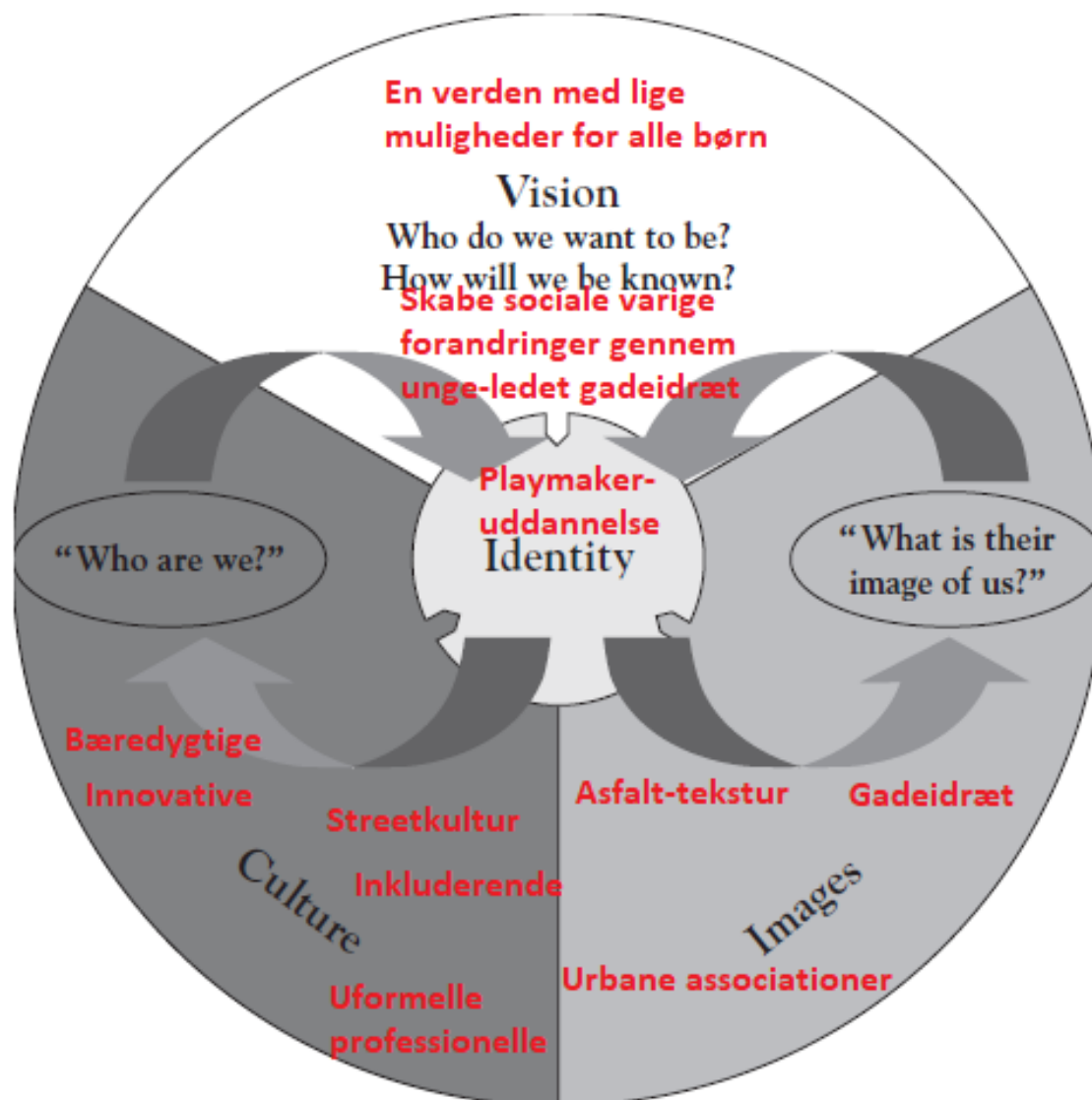
Når vi beskriver GAMES playmakere som brand-ambassadører, er det yderligere interessant at forholde det til måden GAME forsøger at inkorporere en peer-to-peer tilgang til arbejdet med de unge mennesker. GAME giver udtryk for, at de har gode erfaringer med at lade unge mennesker, der tidligere har været i målgruppen blive frivillige (Bilag 4). Dette kan sammenlignes med Giulianottis beskrivelser af NGO'ers socialpolitik, som vi beskriver i afsnit 3.3.3. I relation til Giulianottis præsentation af forskellige socialpolitikker, kan vi beskrive, at GAME er udøvere af en udviklende interventionisme. Et kendetegn Giulianotti beskriver for denne socialpolitik er, at denne type organisationer forsøger at opbygge medmenneskelig kapacitet. Dette eksemplificeres i en metode han kalder 'training the trainers', der omhandler at træne lokale aktører, så de kan bidrage til organisationens arbejde, ved at videreføre organisationens principper. Dette kan sammenlignes

med GAMES playmakerprogram. Giulianottis beskrivelse af SDP-sektoren, kan dermed relateres til GAME, da playmaker-programmet er et eksempel på udviklende interventionisme socialpolitik.

Udviklende interventionisme er i forhold til GAMES brandidentitet og interne forhold ligeledes væsentlig, både i forhold til GAMES interne integritet og deres brand-demokrati. Dette vurderes på baggrund af observationen af, at der eksisterer en socialpolitik implicit i organisationens overordnede mål og missioner. Dette kan yderligere overvejes i relation til den *tredje* fordel Ritchie, Swami og Weinberg udleder i forhold til branding af non-profit organisationer. Det beskrives som en implementeret del af GAMES mission og værdier, at de ønsker at være innovative og udviklende, for at kunne lave sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt. Ifølge Ritchie, Swami og Weinberg er det en lang proces at etablere et brand. Derfor har GAME gode vilkår for at uddanne playmakere til at overbevise resten af organisationen internt om, hvor væsentlig en del af GAMES brand det er, at organisationen står stærkest ved at de skaber GAMES brandidentitet sammen. Dette gør sig både gældende ude i praksis, men ligeledes i forhold til de brandingstrategiske overvejelser.

Dette fører videre til en opsummerende pointe i forhold til hvordan branding kan have indflydelse på GAMES interne forhold, hvilket tager udgangspunkt *corporate branding* jævnfør Hatch og Schultz. Med udgangspunkt i den præsenterede model, er det interessant at forholde GAMES måde at inddrage de frivillige i brandet. Corporate branding beskriver, at GAME som organisation er repræsentant for deres brand. Corporate branding kan derfor skabe en sammenhæng mellem GAMES brand image og den kultur der eksisterer i GAME, med udgangspunkt i deres brandidentitet. Det er interessant at forholde sammenhængen mellem brandidentiteten og organisationskulturen, da dette kan sammenlignes med overvejelserne i forhold til GAMES interne integritet og den brand-demokrati der skabes i forhold til de frivillige. Vi vurderer yderligere, at flere af analysens pointer kan sammenlignes med Hatch og Schultz' model for corporate branding, præsenteret i figur 11 i afsnit 4.3.

Modellens venstre felt kan relateres til GAMES kultur, og omhandler hvordan GAMES ledelse, ansatte og frivillige opfatter og forstår den mission og vision, samt de værdier, GAME forsøger at manifestere som en rettesnor for organisationen. GAME præsenterer gentagende gange deres mission, der suppleres af både en vision og nogle værdier (Bilag 2). I henhold til modellen af Hatch og Schultz, vil disse være i feltet "Who are we", da det fremstår bestemt og nedskrevet, hvem GAME er. Vi har beskrevet i analysen, at dette er GAMES brandidentitet, der både beskriver hvem GAME er, men også hvordan de ønsker at eksterne interagerende opfatter dem. GAMES brandidentitet og deres interne kultur er afhængige af hinanden, hvilket stemmer overens med de tidligere overvejelser omhandlende, hvordan GAMES frivillige er en væsentlig del af det egentlige brand. Yderligere kan vi i relation til Hatch og Schultz' model argumentere at GAMES måde at inddrage frivillige, der selv er i GAMES målgruppe, som ambassadører, vil de kunne have en fordel i forhold til, hvordan eksterne interagerende opfatter dem og deres arbejde. Dette argument udeleder vi, da GAME uddanner og underviser sine frivillige i brandidentiteten, hvilken afføder en større og mere ensartet forståelse af organisationen internt. En forståelse som de frivillige kan formidle videre eksternt. Med disse overvejelser om GAMES corporate brand kan vi placere organisationen GAME i forhold til Hatch og Schultz' model. I følgende model viser vi med rød tekst, hvordan GAME kan forholdes til Hatch og Schultz' model for corporate branding.



Figur 19, corporate branding i forhold til GAME

Dette er et eksempel på GAMEs corporate brand, der fungerer som en paraply for alle organisationens brandinitiativer. Ved at fastholde deres vision, kultur og brand images skaber de et corporate brand der kan skabe en fælles forståelse af organisationens identitet på tværs af alle organisationens forskellige institutioner. Dette være sig både på lokalt, nationalt og globalt plan. Det er ligeledes et eksempel på glocalization. Da alle institutioner er påvirket af de kulturelle normer der gør sig gældende i deres respektive lande, og deres lokale omegn, men alle hører under GAMEs corporate brand, og dermed deler de kendetegn, der gør sig gældende for GAMEs brandidentitet. Udover at skabe en fælles forståelse for brandet hos de frivillige og ansatte, som er en del af organisationen, giver det en fælles forståelse for brugerne der interagerer med brandet. Yderligere kan GAMEs corporate brand bidrage til at udenforstående kan genkende brandet. Denne øgede genkendelighed skaber muligheder for sponsorater, fonde og offentlig støtte, hvilket er en væsentlig del af GAMEs eksistensgrundlag.

Vi udleder af ovenstående analyse, at GAMEs Playmakere er en central del af organisationens brandidentitet. GAME er ikke blot afhængige af Playmakerne i forhold til deres mission, Playmakerne er ligeledes en del af den strategiske tilgang til at skabe de sociale forandringer. Ved

at beskrive Playmakerne som en central del af GAMES brand vurderer vi, at GAMES forståelse af sig selv indbefatter, at de unge Playmakere skaber de sociale forandringer, på baggrund af GAMES arbejde. Dette spreder sig til GAMES brand image, hvor eksterne samarbejdspartnere ligeledes skal anerkende præmissen for at det er Playmakerne der løfter GAMES arbejde. Dette medfører en yderligere pointe, hvor GAMES Playmakere er repræsentanter for organisationens egentlige brandidentitet. De er ikke blot facilitatorer og ledere af fysiske træninger, de er ydermere ambassadører og rollemodeller. Dette medfører en relevans for corporate branding, da dette indbefatter GAMES uddannelse af Playmakerne, hvori organisationens mission, vision og værdier overføres til Playmakerne. Dette kan sættes i relief til Hatch og Schultz' model, da GAME på baggrund uddannelsen af Playmakerne i organisationens bærende kultur, ikke blot selv opnår forståelsen, det skaber også grundlaget for at Playmakerne kan videreformidle kulturen eksternt.



6.0

TEORETISK REFLEKSION

Vi præsenterer Douglas Holt i litteratursøgningen (Kapitel 2), som en alternativ tilgang til brandingteori og -forståelse. Vi finder det relevant at inddrage Holts teori i denne afsluttende refleksion, og vurdere, hvordan Holts teori adskiller sig fra den teoretiske ramme der er valgt til vores undersøgelse. Præsentationen af Holts teori tager udgangspunkt i bogen *Building strong brands* (2004), hvori Holt beskriver begrebet *kulturel branding*.

Kulturel branding omhandler, hvordan brands bliver ikoniske og indgår som en fast del af forbrugernes kultur. Et brand er ifølge Holt konstrueret af flere *forfattere*. Med forfattere refererer Holt til virksomhederne bag brandet, kulturindustrien (film, tv, medier, bøger, etc.), mellemmandene såsom sælgere og kritikere, og forbrugerne (Holt, 2004, s. 2).

Nogle produkter har hos forbrugere lige så mange emotionelle og symbolske fordele, som de har funktionelle fordele. Store brands tilbyder deres forbrugere en identitetsværdi, der kan bidrage til forbrugernes egen selvforståelse. Ifølge Holt søger forbrugere efter brands der repræsenterer de idealer de selv efterlever. Disse idealer kan brandet hjælpe dem med at efterleve (Holt, 2004, s. 4). En sådan identitetsværdi skabes for at brand ved at bygge en *identitets myte*. En historie tilknyttet brandet, der skaber en idé om det brandet lover forbrugerne. Ved at have en identitetsmyte tilknyttet et brand, kan det hjælpe forbrugeren med at tilknytte brandet deres egen identitet. Dette fokus på identitet er ifølge Holt, hvordan kulturel branding adskiller sig fra konventionelle brandingteorier. Holt sammenligner kulturel branding med den kognitive brandingmodel, som er benyttet i indeværende projekt som del af det teoretiske grundlag. Denne form for branding beskriver Holt som *mind-share branding*, der definerer branding som et sæt af abstrakte associationer (Holt, 2004, s. 23). Mind-share branding gør det lettere at fortolke et brands brandessens. Efterfølgende kan mind-share branding bidrage til at beskrive, hvordan denne brand essens gør sig gældende i alle brandets aspekter. Holt forholder sig dog til en mulig problematik ved at benytte mind-share principper til at undersøge identitetsbrands. Ved at forestille sig et brand i abstrakte associationer, kan man komme til at overse det der gør et identitetsbrand værdifuldt hos dets forbrugere. Identitetsværdi eksisterer i detaljer, som mind-share teori ofte overser eller antager som værende irrelevant i forhold til essensen af brandet (Holt, 2004, s. 33-34). Holt beskriver yderligere at NGO'er er ideelle kandidater for kulturel branding, da NGO'er kan benyttes til at udtrykke folks identitet.

For at være i stand til at vurdere, hvorvidt vi kunne have benyttet Holts teori om kulturel branding som undersøgelsens teoretiske grundlag er det væsentligt at vurdere, hvilke fordele og ulemper der er tilknyttet teorien. Det skal understreges, at afgørelsen af disse fordele og ulemper er vores personlige vurdering, og dermed ikke en normativ vurdering. Den første ulempe vi vurderer, i forhold til kulturel branding, omhandler hvordan teorien vil kunne benyttes som analytisk værktøj. Ligesom Aaker og Kapferers brandingteorier, er denne teori formuleret med udgangspunkt i, at virksomheder skal kunne skabe deres og/eller forbedre deres brand. Herved er teorien ikke nødvendigvis udledt med det formål, at en udenforstående skal kunne undersøge og kortlægge et givent brand. Holt præsenterer flere eksempler på, hvordan et brands identitetsmyter kan kortlægges og redegøres. Vi vurderer dog, at det ikke skaber et fyldestgørende overblik over alle brandets facetter. Dette mener vi er afgørende for at analysere GAMES brand. Yderligere er det vanskeligt at pointere, hvorvidt der kan være tale om et ikonisk brand, i forhold til en undersøgelse af GAME. Holt eksemplificerer ikoniske brands som Coca Cola, Apple og Nike, hvilke han vurderer som brands forbrugere identificerer som brands der understøtter deres egne identiteter. Disse brands er blandt verdens største, og derfor er det også forholdsvis anskueligt at definere disse brands som identitetsbrands. Vi vurderer ikke at det er muligt at sammenligne GAME med disse ikoniske brands, og derfor heller ikke muligt at beskrive GAME som et ikonisk brand. Dette på baggrund af at GAME ikke optræder som en fast del af den kollektive kulturelle bevidsthed. Vi vurderer dog at det er muligt at undersøge, hvorvidt GAME kan aspirere til de samme principper, der gør sig gældende for de ikoniske brands, i forhold til at skabe en identitetsmyte og blive et identitetsbrand.

Dette skaber også en overgang til at belyse nogle af fordelene der kunne have været ved at benytte et kulturelt brandingperspektiv til at belyse vores case. Vi har tidligere i specialet beskrevet, hvordan branding kan have kommercielle antydninger. En sådan tilgang anser vi som værende en profitorienteret tankegang der ikke umiddelbart stemmer overens med principperne der gør sig gældende for de fleste organisationer under betegnelsen NGO. Holts teori om kulturel branding præsenterer et andet syn på branding, end det produkt-orienterede perspektiv der beskrives i mind-share teorierne. Ved brug af et kulturelt brandingperspektiv, kunne undersøgelsen have haft fokus på identitetsværdierne tilknyttet GAMEs brand.

Ud fra ovenstående teoretiske redegørelse er det interessant at reflektere over, hvorvidt GAME er et identitetsbrand. Hvis dette er tilfældet vil forbrugere af GAMEs brand forbinde GAMEs brandværdier med deres egne personlige værdier. Endvidere vil de kunne bruge brandet som en del af måden de udtrykker deres egen identitet på. Såfremt vi havde benyttet et kulturelt brandingperspektiv til at undersøge GAME, havde det krævet en undersøgelse af, hvorvidt der eksisterer en myte om brandet. Er der en bestemt historie brugerne af brandet efterlever, når de interagerer med brandet? Yderligere kan der undersøges hvilken identitetsværdi brandet tilbyder, og hvorvidt brugerne føler deres identitet realiseres gennem brug af brandet. Et perspektiv på dette i forhold til GAME kunne være Playmakerprogrammet, der uddanner unge i GAMEs værdisæt, så de kan blive ledende rollemodeller. Der kan i dette tilfælde være tale om kulturel branding, da GAMEs værdier overføres til brugerne af brandet, og bliver en del af deres livsstil. En undersøgelse af GAMEs Playmakere kunne derfor være udgangspunktet for en undersøgelse af GAMEs brand ud fra et kulturelt brandingperspektiv.

Opsummerende kan det udledes, at denne alternative tilgang til branding kunne have bidraget til et andet resultat, da den kulturelle branding benytter en anden definition for, hvad et brand er. Det er dog ikke muligt at påpege, hvorvidt en teori er mere brugbar end den anden, da disse branding teorier bygger på forskellige forståelser. Derfor havde et kulturelt brandingperspektiv krævet et anderledes teoretisk grundlag og en anden analysestruktur, end hvad der er benyttet i indeværende undersøgelse. Derfor er formålet med denne refleksion ikke at bevise hvilken teori der passer bedst til besvarelse af problemformulering. I stedet ønsker vi at påpege, at den valgte tilgang til undersøgelsen ikke er den eneste mulige tilgang, men at vi er bevidste om, at der eksisterer flere brugbare tilgange. I stedet finder vi det relevant at reflektere over vores undersøgelse af én case, og hvorvidt vores undersøgelse kan bidrage til andre NGO'ers overvejelser i forbindelse med strategisk branding.



**WE LOVE
ASPHALT**
Game



7.0

PERSPEKTIVERING

For at være i stand til at besvare problemformuleringens undren i et mere generelt perspektiv, har det følgende afsnit til formål, at perspektivere nogle af undersøgelsens udledte pointer til andre NGO'er. Ved at vores undersøgelse af GAME på denne måde sættes i relief til andre NGO'er, giver det en videre mulighed for både at sammenligne og konkludere nogle mere overordnede forhold, der kan gøre sig gældende for NGO'ers brandingstrategier.

Til dette er der udvalgt tre forskellige NGO'er. Disse er udvalgt med et ønske om at kunne perspektivere undersøgelsen af GAME til andre NGO'er, der ikke blot er forskellige i forhold til GAME, men også forskellige i forhold til hinanden.

Som det fremgår af afsnittet "GAME som del af den tredje sektor" (Afsnit 3.3), redegør Lewis og Kanji for, hvordan forståelsen af NGO'er varierer i to overordnede retninger. For at perspektivering af vores undersøgelse af GAME tager forbehold for dette, vil der blive perspektiveret til NGO'er fra begge grene. For at perspektivere til den forståelse af NGO'er der typisk indbefatter nødhjælpsorganisationer, hvor der arbejdes for at bidrage med støtte, hjælp og ydelser til et folk eller et samfund i nød, vil der blive perspektiveret til den internationale nødhjælpsorganisation Røde Kors. Røde Kors er en af verdens største nødhjælpsorganisationer og de arbejder for at hjælpe de samfund, folkegrupper eller områder der lider og er i nød. Uanset om der er tale om naturkatastrofer, sult, krig og flygtninge eller socialt arbejde, forsøger Røde Kors at bidrage til hjælpen (Røde Kors, u.å.).

Den anden forståelse af NGO'er der vil blive perspektiveret til, er den type af NGO'er der er mere holdningsbaserede, hvor der arbejdes for en større sag, eller en politisk agenda. Til dette vil der blive perspektiveret til den internationale miljøorganisationen Greenpeace. Greenpeace forsøger gennem kampanjer, demonstrationer og forskellige events, at skabe opmærksomhed på miljødebatten. Derudover ønsker de at påvirke flere til at indgå i deres kamp for at skabe fremskridt for miljø og klima, så flere kan være med til at passe på jorden (Greenpeace, u.å.).

Den tredje og sidste NGO der vil blive perspektiveret til er den danske organisation Kids Aid, der arbejder for at skabe unikke oplevelser for syge og sårbare børn og unge i Danmark (Kids Aid A, u.å.). Kids Aid er relevant at inddrage i denne perspektivering, da de på nogle parametre minder om GAME, men på samme vis adskiller sig på andre områder.

Indledningsvist er det relevant at pointere, hvordan fælles for alle NGO'er at strategisk branding vil kunne bidrage til en øget genkendelighed. På baggrund både litteratursøgning og vores efterfølgende analyse af GAME, vil det være muligt at udlede, hvordan der i denne forbindelse kan trækkes flere paralleller fra for-profit virksomheder til NGO'er. Ved at forholde sig til sit brand, giver NGO'erne altså sig selv muligheden for at positionere sig bedre i offentligheden. Hvorvidt det er en decideret fordel for NGO'er at have højere grad af offentlig genkendelighed kan vurderes, men vi forholder os dog til, at det under alle omstændigheder ikke er negativt. Røde Kors arbejder for at hjælpe folk i nød, og det fremgår af deres hjemmeside, hvordan dette bliver muligt for dem på baggrund af donationer. Donationer både fra virksomheder, men også fra privatpersoner. Dette medfører i Røde Kors' tilfælde, at øget genkendelighed vil kunne medvirke til flere donationer da branding vil kunne medføre, at endnu flere virksomheder og private bliver bevidste om Røde Kors og deres arbejde, og derfor får lyst til at bidrage. I analysen af GAME fremgår det, hvordan GAMES forskellige projekter, huse, og koncepter kan være medvirkende til, at flere interagerende bliver i stand til at sætte GAME som organisation i relief til deres egentlige arbejde. Dette vurderes på den baggrund, at de forskellige og gentagende tilgange til socialt arbejde kan medvirke til en forstærket forståelse af, hvordan GAME ønsker at skabe sociale forandringer gennem gadeidræt. Derudover er det udledt af analysen, hvordan de forskellige fysiske lokaliteter kan være med til at flere forskellige områder stifter bekendtskab med GAME. Dette være sig uanset om det er en GAME zone, et GAME Streetmekka eller noget helt tredje. Denne pointe kan perspektiveres til Røde Kors, der udover sit egentlige nødhjælpsarbejde blandt andet har genbrugsbutikker, de faciliterer førstehjælpskurser, og de har folk ansatte til at indsamle penge på gaden, hvor de formidler organisationens arbejde og mission. Selvom Røde Kors i højere grad hjælper folk i nød i udlandet, har de altså udviklet andre metoder til at skabe opmærksomhed på deres brand på et mere lokalt

plan. I forhold til Røde Kors' genkendelighed er det yderligere interessant at forholde sig til deres indsamlingskampagner, hvor de illustrerer hvilke folk og områder de ønsker at hjælpe. Dette kan i flere tilfælde være voldsomme billeder, da det er børn der sulter, samfund underlagt krig, og familier uden tag over hovedet på grund af naturkatastrofer de ønsker at hjælpe. Denne måde at føre kampagne på kan være et kommunikationsspeciale i sig selv. Vi vurderer dog, at det er relevant i forhold til deres tilgang til branding, da man må antage at det er et bevidst valg, at Røde Kors ønsker deres brand associeret med disse voldsomme billeder. I analysen beskrives det hvordan GAME som gadeidrætsorganisation har fokus på sammenhængen mellem det urbane miljø, asfalt og gadeidræt, hvilket kan medvirke til at det bliver lettere for interagerende at koble GAMEs arbejde til deres mission. Ved at Røde Kors tydeliggør, hvordan der er mennesker og samfund i nød, tydeliggør de på samme vis, hvordan de som organisation ønsker at deres brand skal associeres med deres arbejde.

For netop det faktum, at branding kan medvirke til en associering mellem en NGOs mission og deres egentlige arbejde, er en af de centrale pointer der kan udledes på baggrund af vores analyse. Dette er også gældende for Greenpeace og Kids Aid, hvor strategisk branding vil kunne bidrage til, at flere interagerende bliver i stand til at associere miljøbevidsthed- og aktivisme med Greenpeace og unikke oplevelser til syge og sårbare børn med Kids Aid. I forlængelse af nogle af vores betragtninger i forhold til det stigende antal af NGO'er, vil dette yderligere være et eksempel på en af de muligheder strategisk branding vil kunne medføre. Dette vil kunne bidrage til at NGO'er lettere får deres ønskede missioner, vision og værdier sammenkoblet med deres brand, hvilket ydermere bidrager til at de kan differentiere sig fra andre NGO'er.

En anden væsentlig pointe der er interessant at perspektivere til andre NGO'er, er med henblik på organisationernes interne kultur, samt måden hvorpå de inkorporerer frivillige i deres brand.

I forlængelse af analysen af GAME blev vi opmærksomme på, hvor vigtige GAMEs frivillige Playmakere er for organisationens brand og mission. Ved at forholde GAME til Røde Kors, Greenpeace og Kids Aid, bliver vi endvidere opmærksomme på, hvordan dette i højere grad er en faktor for GAME, end de tre andre NGO'er. Røde Kors har eksempelvis 32.000 frivillige i Danmark, hvorfor det vil kræve en markant indsats for organisationen at uddanne alle disse frivillige på samme måde som GAME uddanner deres Playmakere. Det kan også pointeres i forhold til Røde Kors, hvordan deres organisation som brand ønsker at hjælpe folk i nød, hvilket gør det svært at inddrage de frivillige som en del af målgruppen. Med hensyn til Kids Aid, så vil den umiddelbare mission for organisationen være, at bidrage til gode oplevelser for syge og sårbare børn. Herved vil det på samme vis ikke give videre mening at inddrage målgruppen som frivillige. Det er dog interessant at perspektivere til Greenpeace, da det som nævnt er en mere holdningsbaseret NGO. Da Greenpeace er holdningsbaseret er det interessant at perspektivere deres frivillige til GAMEs Playmakere. Denne interesse bygger vi på et argument om, at det umiddelbart ikke vil give mening at være frivillig i Greenpeace, hvis man ikke identificerer sig selv med organisationens holdninger. Der kan altså på den ene side argumenteres for at Greenpeace ikke har behov for branding i forhold til deres frivillige, da man kan antage, at disse allerede har tilpas forståelse for organisationens arbejde og mission, siden de vælger at deltage aktivt i at videreformidle den. På den anden side kan der modsat argumenteres for, at netop denne holdningsbaserede mission medfører øget relevans for strategisk branding fra Greenpeaces ledelse. Ved at målet med deres arbejde er relativt fast defineret i og omkring miljøkampen, vil det kunne skade brandet, hvis dele af deres frivillige sætter en given kampagne med en vinkel, organisationens brand ikke kan stå inde for. Herved altså relevansen for branding, til trods for de frivilliges umiddelbare samhørighed med brandet. Ved at Greenpeace tilgår branding strategisk, vil det på samme vis som det er tilfældet med GAMEs brandidentitet kunne medføre et mindre behov for kontrol, da organisationens brandidentitet bliver dybere indlejret i de frivilliges forståelse af den organisation de repræsenterer. At strategisk branding giver NGO'er muligheden for selv at kunne overføre sin brandidentitet til de frivillige, vil eksemplificeret i både GAME, Røde Kors, Kids Aid og Greenpeace vurderes som videre relevant. På baggrund af vores undersøgelse udleder vi hvordan

organisationens interne kultur og brandidentitet kan agere en form for katalysator. Dette forstået i forhold til, hvordan organisationens arbejde, mission, vision og værdier ikke blot videreføres i det egentlige arbejde, men også hvordan dette kommer til udtryk eksternt. Med afsæt i perspektiveringen til Greenpeace, der i højere grad end GAME kan beskrives som værende afhængige af at have en klar defineret agenda, vurderes det at branding kan bidrage med flere positive forhold internt, uanset hvilken type af NGO der er tale om.

I forlængelse af ovenstående, er det videre interessant at perspektivere relevansen for NGO'ers branding i forhold til deres frivillige. I analysen af GAME belyses deres Playmakere som værende frivillige rollemodeller, hvor flere af dem selv vil kunne defineres som GAMEs målgruppe. I forlængelse af dette udledes det hvordan disse Playmakere for GAME, udover at være trænere, ledere og rollemodeller på samme tid er ambassadører for organisationen og dens arbejde. Netop det faktum at anvende ambassadører i forbindelse med branding af en NGO kan perspektiveres til flere andre organisationer. Det fremgår af Kids Aids hjemmeside, hvordan de har et større ambassadørkorps der rummer både kendte personligheder og store personligheder fra erhvervslivet. Ved at Kids Aid inddrager disse kendte personligheder i forbindelse med deres brand, medfører det samme relevans for at disse kendte personligheder forstår og identificerer sig med den overordnede mission for Kids Aid, som det er tilfældet med GAMEs Playmakere i henhold til GAME. Dette kan beskrives som værende et generelt opmærksomhedspunkt for NGO'er der ønsker at anvende ambassadører, hvor branding kan bidrage til at lette processen for denne forståelse. Uanset om der er tale om en ambassadør fra Røde Kors eller Greenpeace, bør de altså have forståelse for deres respektive organisations brandidentitet for at det giver mening at benytte sig af disse ambassadører. På samme vis giver det ikke mening for Kids Aid at inddrage flere forskellige kendte ambassadører, hvis disse ikke har som en indlejret forståelse, hvordan det giver mening at hjælpe syge og sårbare børn igennem unikke oplevelser.

Netop ovenstående fokus, hvor kendte personligheder er ambassadører for en NGO, kan yderligere perspektiveres til en undren der er tilbagevendt flere gange i forbindelse med vores speciale. Der hersker ingen tvivl om, hvordan langt de fleste ambassadører af NGO'er repræsenterer en given organisation fordi de tror på den og dens arbejde, og fordi de ønsker at bidrage til at organisationens arbejde lykkes bedst muligt. Der kan dog opstå en overvejelse der er lig overvejelserne om for-profit virksomheder der flytter dele af sit overskud til en selvstændig fond, for at donere dem til eksempelvis NGO'er. For på samme vis som man kan spørge sig selv, om eksempelvis Velux Fonden i ligeså høj grad er sat i verden for at skabe positiv omtale for for-profit virksomheden Velux A/S, kan det samme diskuteres i forhold til enkeltpersoner som værende ambassadører. Dette fører videre til specialets diskussionsafsnit, hvor netop disse overvejelser vil blive diskuteret.



**WE LOVE
ASPHALT**
Game



8.0

DISKUSSION

Forinden specialet opsummeres i form af en konklusion, er det relevant at diskutere nogle af de interessante forhold omhandlende vores undren, emne og undersøgelse der er opstået i forbindelse med vores undersøgelsesproces. En gennemgående undren i vores undersøgelse er relateret til fondene.

I forbindelse med teoriafsnittet på baggrund af Kylander og Stones artikel, præsenteres det hvordan de har inddraget et eksempel med udgangspunkt i The Bill & Melinda Gates Foundation, samt hvordan netop dette er interessant at diskutere yderligere. Denne interesse er i forbindelse med det videre arbejde blevet forstærket, da vi finder flere perspektiver i forhold til non-profit branding af for-profit virksomheder interessante at forholde til hinanden. At inddrage eksemplet fra The Bill & Melinda Gates Foundation opstår som et led i at argumentere for relevansen af, at forholde brandingstrategier til organisationer der ikke har profit for øje, da det beskrives hvordan der er blevet ansat en direktør med ansvar for udvikling af fondens brand. The Bill & Melinda Gates Foundation er en af verdens største humanitære organisationer, der blandt andet arbejder for at forbedre global sundhed og bekæmpe fattigdom, og størstedelen af fondens midler går til at hjælpe andre. Kapitalgrundlaget bag fonden er opstået af den formue Bill Gates har skabt som manden bag softwaregiganten Microsoft.

Herved er det interessant at diskutere relevansen for at have en direktør der skal have fokus på udvikling af fondens brand, da man vil kunne antage, at denne blot er et 'sub-brand' af for-profit virksomheden Microsoft. For med Bill og Melinda Gates som afsendere af fondens donationer, vil det kunne antages, at mange vil associere fondens velgørende arbejde med Microsoft som virksomhed. På den ene side kan det altså diskuteres, hvordan Bill og Melinda Gates viser stort samfundssind ved at donere så mange penge til folk og projekter i nød. På den anden side kan det diskuteres, om dette i virkeligheden blot gøres som en form for skjult branding af Microsoft, da det at støtte et velgørende formål kan have positiv indflydelse på Microsofts brand. Dette vil være vanskeligt at be- eller afkræfte, men det er videre interessant at diskutere. Denne interesse forstærkes af det faktum, at det er et tilfælde der gør sig gældende for langt de fleste fonde, at de eksisterer på baggrund af en for-profit virksomhed. Ikke nok med at det er interessant at diskutere, så medfører en sådan diskussion nogle videre spørgsmål til debat. For hvis det i givet fald er tilfældet, at en for-profit virksomhed laver en fond der donerer flere millioner kroner til velgørende formål, er det så et problem at for-profit virksomheden bag tjener på det, i form af øget goodwill?

Det er umiddelbart svært at forestille sig, at GAME har noget imod at Nordeas brand image forbedres på baggrund af donationer til GAMEs gadeidrætsprojekter. Eller at GAMEs brugere har noget imod, at de basketbolde de spiller med, får Novo Nordisk til at fremstå bedre. Det kan dog diskuteres, om det fra virksomhederne bag fondene er "fair" at de ikke donerer direkte som virksomhed, men at de i stedet gør det gennem en fond. Ved at donere som en fond kan der argumenteres for, at afsenderen er mere skjult, selvom denne i flere tilfælde er implicit. Dette forstået på den måde, at når LauritzenFonden laver en donation til GAME, så er det ikke på samme måde tydeligt at rederiet Lauritzen står bag, selvom virksomheden bag rederiet vil kunne blive associeret med donationen, og derigennem skabe god omtale. Er denne "skjulte" reklame urimelig overfor såvel NGO'er som forbrugere? Eller er der modsat tale om små genistreger af folkene bag de forskellige brands? Som for-profit virksomhed vil der kunne eksistere en risiko for eventuelle shitstorme, ligesom de alt andet lige generelt er i større risiko for dårlig omtale. Modsat vil man kunne se på selvstændige fonde, da det kan være svært at forestille sig negativ omtale af disse fonde, der udelukkende er oprettet for at hjælpe andre. Man vil derfor kunne forestille sig, hvordan en eventuel shitstorm rettet mod forsikringsselskabet Tryg vil kunne være hurtigere overstået på baggrund af den goodwill der er tilkommet dem på baggrund af Trygfondens donationer.

Men én ting er hvordan for-profit virksomheder vil kunne "udnytte" donationer til forskellige NGO'er, som et led i at påvirke deres eget brand positivt. En anden ting er den overvejelse der trækkes med fra vores perspektiveringsafsnit, omhandlende personlige brand-ambassadører. I perspektiveringsafsnittet refererer vi til den danske NGO Kids Aid, og der redegøres for hvordan

de benytter kendte personligheder som ambassadører. I denne forbindelse kan der også diskuteres, hvorvidt de som kendte individer booster deres personlige brand gennem en sådan ambassadørrolle? Flere af disse kendte personer lever af deres personlige brand, hvor flere af dem typisk er kendte fra musik- og tv-branchen (Kids Aid B, u.å.).

Den samme overvejelse gør sig gældende i forhold til de kendte ambassadører der kommer er ledere fra erhvervslivet. For vil deres personlige engagement i en NGO kunne bidrage til positiv omtale af deres virksomhed? Og endnu engang vil spørgsmålet kunne opstå, om NGO'erne overhovedet bekymrer sig om, hvorfor virksomheder, fonde og personlige ambassadører støtter op om dem. Hvis en given NGO får støtte, kapital, øget genkendelighed eller øget troværdighed på baggrund af en donation eller en personlig ambassadør, så er det vel det vigtigste for dem?

På baggrund af vores undersøgelse er ovenstående spørgsmål relevant at forholde til nogle af vores undersøgelsesresultater. For spørgsmålet er, om det kan opstilles så sort/hvidt, at NGO'er blot er glade for denne form for støtte. På den ene side vil argumentationen være relativt klar, da NGO'ers eksistensgrundlag hviler på donationer, hvilket også pointeres af GAMEs udsagn om, at de ikke kunne have gjort hvad de gør uden deres samarbejdspartnere. På den anden side udledes det af vores analyse, hvordan en NGO's interne og eksterne kultur påvirkes positivt ved at brandets ambassadører har brandidentiteten som en indlejret del af deres identitet. Det kan derfor diskuteres hvorvidt en organisation som Kids Aid overhovedet får noget ud af deres ambassadørkorps, hvis de ikke forstår og identificerer sig selv med organisationens arbejde og mission. Og i givet fald, vil en ambassadør der ikke har denne forståelse af organisationen, kunne påvirke brandet negativt? Yderligere vil kendte brand-ambassadører også kunne medføre en risiko for negativ omtale, der kan føre tilbage til organisation, hvis en kendt personlighed der hænges ud i pressen bliver associeret med den givne NGO.

I forlængelse af ovenstående vil samme betragtning kunne diskuteres i forhold til at NGO'er samarbejder med for-profit virksomheder, eller med fonde der er skabt af for-profit virksomheder. Og netop disse overvejelser understreger relevansen for dette diskussionsafsnit i forhold til besvarelsen af vores problemformulering. Vi vurderer denne relevans, da vi søger en besvarelse på, hvorvidt, og hvordan strategisk branding kan være et værktøj for NGO'er. Dette medfører en relevans for at diskutere hvorvidt det vil kunne skade en NGO's brand, hvis de bliver associeret med en for-profit virksomhed, eller en brand-ambassadør der ender ud i en personlig shitstorm. Vi vurderer dog på baggrund af vores undersøgelse, at så længe NGO'ernes corporate brandidentitet er indlejret i den interne kultur, så vil dette også sprede sig til de eksterne interagerende. Dette vil kunne bidrage til højere grad af ekstern integritet, hvilket vil kunne bidrage til at offentligheden bliver i stand til at se en given NGO som et selvstændigt brand. Yderligere ved vi, fra den præsenterede litteratur, at NGO'ers brand har en stor troværdighed blandt forbrugere på baggrund af den mission og det arbejde der er implementeret i deres brandidentitet, og de enkelte for-profit virksomheders brand image ikke har indflydelse på NGO'ernes.

Som afsluttende pointe er det interessant at forholde sig til, at NGO'er selv sagt ikke skal lade hvilken som helst kendis, eller en hvilken som helst for-profit virksomhed støtte dem. Det kan diskuteres hvordan eksempelvis fastfood-kæder vil kunne modsige GAMEs brand, og at man derfor bør overveje, hvilke signaler de enkelte samarbejdspartnere sender til målgruppen. Endvidere eksisterer der i dag en bred gruppe af kendte bloggere, hvor det kan diskuteres hvordan enkelte af disses personlige brands vil kunne skade en organisations brand mere end de gavner, hvis disse kontroversielle bloggere indgår i et ambassadørkorps.

Der er altså flere forhold i forbindelse med samarbejdspartnere der, om ikke kan have direkte indflydelse på NGO'ers brand, i hvert fald bør overvejes i forbindelse med organisationernes strategiske branding.



**WE LOVE
ASPHALT**
Game



9.0

KONKLUSION

I dette speciale har vi undersøgt, hvorvidt, og i givet fald hvordan, strategisk branding kan være et værktøj for NGO'er. Branding er et begreb der for begge skribenter skaber kommercielle antydninger og oftest relateres til profit-orienterede virksomheder. Dette medførte en overvejelse om, hvorvidt branding gjorde sig gældende for non-profit organisationer. Denne undersøgelse har vi foretaget med udgangspunkt i NGO'en GAME, en non-profit gadeidrætsorganisation, der arbejder for at skabe varige sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt for børn og unge.

Det første spørgsmål omhandler, hvorvidt strategisk branding er et værktøj for NGO'er, hvilket vi søgte at besvare gennem eksisterende litteratur. Det udledes på baggrund af adskillige artikler, at branding er et strategisk værktøj der benyttes aktivt af såvel internationale og lokale NGO'er. Vi har undersøgt, hvorvidt branding gør sig gældende i forhold til GAME ved at analysere organisationen i forhold til brandingteorier præsenteret i Aaker (1995), Kapferer (2008) og Hatch & Schultz (2008). På baggrund af en strategisk brandanalyse af GAME har vi udledt, at GAMES brand er opbygget af organisationens værdier; innovative, inkluderende, uformel professionelle og bæredygtige. Disse værdier er for GAME måden hvorpå de ønsker at deres arbejde afspejles, et arbejde der udføres med henblik på en overordnet mission og vision. Missionen der lyder, at GAME arbejder for at skabe varige sociale forandringer gennem unge-ledet gadeidræt, skal altså bære præg af ovenstående værdisæt. Endvidere har GAME en vision om, at skabe en verden med lige muligheder for alle børn og unge. Det er derfor undersøgt, hvordan GAMES visuelle identitet er inspireret af gadeidrættens urbane tematikker, såsom asfaltektur og grå farver inspireret af cement og beton. Denne urbane visuelle identitet afspejler GAMES værdier, da denne urbane måde at tilgå sociale forandringer på gennem idræt både er innovativ, inkluderende, bæredygtig og ikke mindst uformelt professionel.

Yderligere har vi i forbindelse med analysen af GAMES brand identificeret et særligt forhold i forbindelse med såvel GAMES arbejde, som deres mission. Det faktum at GAME i missionen har inddraget, hvordan de sociale forandringer de ønsker at skabe skal ske på baggrund af unge-ledet gadeidræt medfører, at GAMES unge ledere bliver en del af GAMES brandidentitet.

Vi kan på baggrund af vores undersøgelse udlede hvordan det at lade frivillige Playmakere være en del af brandidentiteten, medfører nogle overvejelser, hvor strategisk branding vil kunne være et værktøj.

Vi har yderligere undersøgt, hvordan strategisk branding kan være et værktøj for NGO'er og har til dette udledt to pointer; 1) branding i forhold til fundraising og øget offentlig genkendelighed og 2) branding til at styrke interne forhold i organisationen.

Branding kan, for NGO'er, benyttes som et redskab til at tilegne sig økonomiske ressourcer fra fonde. Vi udleder i analysen af GAMES brand, at fonde udgør 50% af GAMES indtægter og er derfor en vigtig finansiel kilde der danner grobund for hele organisationens eksistensgrundlag. Vi beskriver i specialets teoretiske afsnit, at der indenfor de seneste to årtier er opstået et stigende antal af registrerede NGO'er globalt, og disse organisationer konkurrerer dermed mod hinanden om at tilegne sig finansiel støtte i form af fundraising. Ved brug af strategisk branding kan en NGO dermed styrke sin brandprofil, og skabe en value proposition, hvilket fører til øget offentlig genkendelighed. Øget offentlig genkendelighed bidrager ikke blot til fundraising, men også muligheder for offentlig støtte. Offentlig støtte er 37% af GAMES årlige indtægter, og dermed også en vigtig finansiel kilde for organisationens eksistensgrundlag. GAME er konsistente med deres brand image, visuelle identitet og unikke value proposition, hvilket bidrager til, at fonde, sponsorer og offentlige institutioner er i stand til at forbinde GAMES brand med organisationens arbejde, mission og vision.

I forhold til den anden pointe der er udledt på baggrund af undersøgelsen, beskriver vi, hvordan branding kan være et værktøj i forbindelse med de menneskelige ressourcer en NGO's eksistens afhænger af. Som det fremgår i analysen er GAME afhængige af sine frivillige Playmakere, da deres mission er at skabe unge-ledelede sociale forandringer. Dette medfører en nødvendighed for at disse Playmakere identificerer sig selv med GAMES kultur, mission og værdier, hvilket vi

vurderer at branding kan bidrage til. Branding kan bidrage til en øget intern integritet i organisationen, hvilket kan medføre en lettere overførbare proces fra organisation til individuelle Playmakere. Denne øgede interne integritet kan yderligere bidrage til en øget ekstern integritet, da GAMEs Playmakere selv er i målgruppen, ligesom organisationen søger at møde målgruppen i øjenhøjde. Det er i forlængelse heraf væsentligt at pointere, at dette ikke kun gør sig gældende for frivillige Playmakere, men for alle der repræsenterer en given organisation. Øget uddannelse og forståelse af brandidentiteten internt, kan herved styrke organisationens brand image eksternt.

I forbindelse med undersøgelsen af GAME, har vi forsøgt at udlede pointer der ikke kun er gældende for GAME, men er overførbare til andre NGO'er. På baggrund af perspektivering og efterfølgende diskussion, finder vi det muligt netop at konkludere nogle generelle forhold. Vi har perspektiveret resultatet af vores undersøgelse til tre andre NGO'er, hvilket har medført at vi yderligere finder corporate branding relevant for NGO'er.

Dette kan vi udlede på den baggrund, at der med afsæt i corporate branding kan trækkes paralleller til vores undersøgelser af både fundraising og interne forhold, hvor begge kan have videre indflydelse på en NGO's brandidentitet.

På baggrund af vores undersøgelse, kan vi altså underbygge nogle af de pointer vi har identificeret i forbindelse med vores nedslag i den eksisterende litteratur omhandlende branding og NGO'er. Vi kan konkludere at der kan være nogle klare fordele i forbindelse med fundraising, hvis NGO'er gør sig brandingstrategiske overvejelser. Yderligere kan det udledes af vores analyse, hvordan det ikke blot er i forbindelse med eksterne forhold at strategisk branding kan være et værktøj for NGO'er. Udover flere fordele i forbindelse med genkendelighed, troværdighed og anden form for goodwill eksternt, kan branding bidrage til flere forhold internt i organisationerne. Det er os altså muligt at udlede, hvordan branding kan være et værktøj for organisationen, hvor de kan manifestere deres brandidentitet internt i organisationen. Ved at brandidentiteten på denne måde bliver indlejret i organisationernes interne kultur, kan det bidrage til at en styrket forståelse for organisationens arbejde. Dette kan endvidere bidrage til øget kendskab og motivation til at formidle organisationens arbejde videre. I denne forbindelse kan det yderligere bidrage til større sikkerhed hos organisationens ledelse, for at frivillige og ansatte formidler organisationens mission og arbejde videre på en sådan vis, at det stemmer overens med brandidentiteten. Afsluttende kan dette yderligere bidrage til at organisationens brand image får større chancer for at stemme overens med den ønskede brandidentitet.

Det kan altså udledes af vores undersøgelser, hvordan elementer og overvejelser fra corporate branding vil kunne bidrage til NGO'ers udvikling, da corporate branding netop beskæftiger sig med forbindelserne mellem brandidentitet, organisationens kultur og organisationens brand image.



**WE LOVE
ASPHALT**
Game



10.0

LITTERATURLISTE

10.1 BØGER

Aaker, D. A. (1995). *Building strong brands*. New York: The free press.

Bryman, A. (2012). *Social research methods* ("Part One" s. 3–156). Oxford ; New York: Oxford University Press.

De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3).

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Eds.), *Kvalitative metoder: En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag, 463-487.

Gadamer, H. -G. (2004). *Truth and method* (s. 267-371). London: Continuum International.

Giulianotti, R., (2011). The sport, development and peace sector: A model of four social policy domains, *Journal of social policy*, 40:4, 757-776.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard business review*, 79(2), 129-134.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989–1018. doi:10.1177/0018726702055008181.

Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Jaffee, D. (2001). *Organization theory. Tension and change*, (s. 1-19). McGraw Hill, Boston ; London.

Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, (s. 171– 198). London ; Philadelphia: Kogan Page.

Klausen, K. K. (2001). *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*, (s. 92-125). København: Børsen.

Kotler, P. (2003). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, (s. 183-197). Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall.

Kylander, N., & Stone, C. (2012). The role of brand in the nonprofit sector. *Stanford social innovation review*, 37–41. Lokaliseret den 23. april, 2020, fra https://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector.

Laidler-Kylander, N., Quelch, J. A., & Simonin, B. L. (2007). Building and valuing global brands in the nonprofit sector. *Nonprofit management and leadership*, 17(3), 253–277. doi: 10.1002/nml.149.

Lewis, D. & Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development*. UK: Routledge.

Løkkegaard, S., & Pedersen, K. S. (2014). Oplevelsesrige kædebutikker - Sticks'n'Sushi. I C. Jantzen (red.), *Oplevelsesstedet: Tekstanalytiske tilgange til oplevelsesdesigns* (s. 63-84). Systime Academic. MÆRKK – Æstetik og Kommunikation, Bind. 3.

Pine, B. J. & Gilmore, J.H. (2009). *Oplevelsesøkonomien - arbejde er teater og enhver virksomhed er en scene*. Århus: Klim.

Ritchie, R. J. B., Swami, S. & Weinberg, C. B. (1999), A brand new world for nonprofits. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 4: 26-42. doi:10.1002/invsm.54.

Ryom, S. (2019). *Jeg er GAME! En kommunikationspraktikant der navigerer i et særligt urbant brand*. Aalborg Universitet

Wootliff, J., & Deri, C. (2001). NGOs: The new super brands. *Corporate reputation review*, 4(2), 157–164. doi: 10.1057/palgrave.crr.1540140

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. udgave)(s. 3-24 & s. 25-66). Thousand Oaks, California: Sage Publications.

10.2 HJEMMESIDER

Dana Cup (u.å.). *Dana Cups vision og værdier*: Lokaliseret d. 15. maj 2020 på:
<https://www.danacup.dk/index.php/dk/hvem-vi-er/vision-og-vaerdier>

GAME A (u.å.). *Om GAME*. Lokaliseret d. 23. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/om-game/>

GAME B (u.å.). *GAMEs vision og værdier*. Lokaliseret d. 23. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/om-game/vision-og-vaerdier/>

GAME C (u.å.). *GAME Playmaker*: Lokaliseret d. 23. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/playmaker/>

GAME D (u.å.). *GAMEs sponsorer*: Lokaliseret d. 23. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/om-game/sponsorer/>

GAME E (u.å.). *GAME Streetmekka Viborg*. Lokaliseret d. 23. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/game-streetmekka-viborg/>

GAME F (u.å.). *GAME Streetmekka Viborg booking*. Lokaliseret d. 24. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/booking/game-streetmekka-viborg/>

GAME G (u.å.). *GAME asfalt*. Lokaliseret d. 25. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/om-game/asfalt/>

GAME H (u.å.). *Fællesskab på asfalten*. Lokaliseret d. 25. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/om-game/fpa/>

- GAME I (u.å.). *National platform for gadeidræt*. Lokaliseret d. 25. april 2020 på:
<http://gamedenmark.org/om-game/national-platform-gadeidraet/>
- Greenpeace (u.å.). *Greenpeace Danmark*. Lokaliseret d. 24. maj 2020 på:
<https://www.greenpeace.org/denmark/vaer-med/>
- Kids Aid A (u.å.). *Kids Aid startside*. Lokaliseret d. 24. maj 2020 på:
<https://kidsaid.dk/>
- Kids Aid B (u.å.). *Om Kids Aid*. Lokaliseret d. 24. maj 2020 på:
<https://kidsaid.dk/om-kidsaid/>
- NGO Advisor (u.å.). *GAME rank 130 NGO i verden*. Lokaliseret d. 23. april 2020 på:
<https://www.ngoadvisor.net/ong/game>
- Ordnet A (u.å.). *Definition af ordet mekka*. Lokaliseret d. 30. april 2020 på:
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=mekka>
- Ordnet B (u.å.). *Definition af ordet game*. Lokaliseret d. 15. maj 2020 på:
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=game>
- Play International (u.å.). *Om Play International*. Lokaliseret d. 20. maj 2020 på:
<https://www.play-international.org/en/about-us/historic>
- Right to Play A (u.å.). *Om Right to Play*. Lokaliseret d. 20. maj 2020 på:
<https://www.rightrightplayusa.org/en/about-us/>
- Right to Play B (u.å.). *Right to Plays arbejde*. Lokaliseret d. 20. maj 2020 på:
<https://www.rightrightplayusa.org/en/our-work/>
- Røde Kors (u.å.). *Røde Kors Danmark*. Lokaliseret d. 24. maj 2020 på:
<https://www.rodekors.dk/vores-arbejde>
- Studieordning (2019). *Studieordning for kandidatuddannelsen i kommunikation*. Lokaliseret d. 25. februar 2020 på: <https://studieordninger.aau.dk/2019/17/1147>
- Skateistan (u.å.). *Historien bag Skateistan*. Lokaliseret d. 20. maj 2020 på:
<https://static.skateistan.org/ourstory/>
- Streetfootballworld (u.å.). *Streetfootballworld beskrivelse*. Lokaliseret d. 20. maj 2020 på:
<https://www.streetfootballworld.org/who-we-are/our-purpose>



**WE LOVE
ASPHALT**
Game



11.0

BILAG

Bilag 1: GAMEs sponsorer og donorer

Bilag 2: GAMEs mission, vision og værdier

Bilag 3: Playmakere

Bilag 4: Peer-to-peer success

Bilag 5: GAME zoner

Bilag 6: Definition af "game"

Bilag 7: GAME – we love asphalt

Bilag 8: GAMEs instagram

Bilag 9: GAME Streetmekka huse

Bilag 10: GAMEs visuelle identitet

Bilag Årsrapport: GAMEs årsrapport fra 2019

Bilag vejledergodkendt litteraturliste