



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH29

Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå

VT 2024

Snabb och snäll

En teoriutvecklande studie om *marketing agility* inom välgörenhetsorganisationer

Författare:

Marcus Danckler

David Ingvarsson

Johanna Nimvik Stern

Handledare:

Patrik Stoopendahl

Förord

Vi skulle vilja börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Patrik Stoopendahl för ett gott samarbete. Vi är uppriktigt förvånade över din exemplariska vägledning och engagemang med vårt arbete. Tack för många skratt och inspirerande samtal!

Vi vill också tacka alla intervjupersoner och organisationer som har medverkat i detta arbete. Er erfarenhet har varit ovärderlig för vår studie och vi hade inte kunnat utveckla någon teori utan er hjälp!

Tack igen och fortsatt god läsning!

Marcus Danckler, Johanna Nimvik Stern & David Ingvarsson, 24 maj 2024

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Snabb och snäll - En teoriutvecklande studie om *marketing agility* inom välgörenhetsorganisationer

Seminariedatum: 2024-05-31

Ämne/kurs: FEKH29, Examensarbete i marknadsföring på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Marcus Danckler, David Ingvarsson, Johanna Nimvik Stern

Handledare: Patrik Stoopendahl

Fem nyckelord: Marketing agility, välgörenhetsorganisationer, marknadsföring, teoriutveckling, fallstudie

Forskningsfråga: Hur kan en teori om marketing agility anpassad för välgörenhetsorganisationer se ut?

Syfte: Syftet med denna studie är att, genom undersökning och analys av flera välgörenhetsorganisationer, framställa ett teoretiskt ramverk för *Marketing Agility* som kan användas som modell för agil marknadsföring hos välgörenhetsorganisationer.

Metod: Studien är genomförd med en kvalitativt teoriutvecklande metod. Genom hela uppsatsen har vi följt Eisenhardts (1989) metod för en teoriutvecklande studie. Empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer och berör välgörenhetsorganisationernas organisation, förutsättningar, och marknadsföring.

Teoretiska perspektiv: I denna studie har vi jämfört vår framtagna modell av MA anpassad för välgörenhetsorganisationer med två existerande modeller av MA, presenterade av Kalaignanam et al. (2021) och Eckstein et al. (2023). Modellerna innehåller ett antal olika byggstenar som företag bör anpassa sig till för att vara agila i sin marknadsföring.

Resultat: Det empiriska resultatet presenteras genom en tematisering med fem centrala teman som har identifierats och utforskats. Dessa avser Budget & resurser, Interna processer & krishantering, Kampanjer & målsättning, Relationer med företag & andra välgörenhetsorganisationer och Omvärldsfaktorer. Genom att utforska dessa områden får vi en djupare insikt i de specifika utmaningar och möjligheter som välgörenhetsorganisationer står inför gällande MA.

Slutsats: Studiens teori är ett bidrag till forskningen inom MA och bidrar med en helt ny teori om en modell för MA inom välgörenhetsorganisationer.

Abstract

Title: Marketing Agility for Charitable Organizations

Seminar date: 2024-05-31

Course: FEKHxx, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points

Authors: Marcus Danckler, Johanna Nimvik Stern, David Ingvarsson

Advisor/s: Patrik Stoopendahl

Key words: Marketing agility, charities, marketing, theorybuilding, case study.

Research question: How could a theory of marketing agility be tailored for charitable organizations?

Purpose: The purpose of this study is to develop a theoretical framework for Marketing Agility, MA, that can be used as a model for agile marketing in charitable organizations, through the examination and analysis of several charitable organizations.

Methodology: The study was conducted using a qualitative theory-building method. Throughout the thesis, we followed Eisenhardt's (1989) methodology for a theory-building study. The empirical data was collected through semi-structured interviews, focusing on the organization, conditions, and marketing of nonprofit organizations.

Theoretical perspectives: In this study, we compared our developed model of MA tailored for nonprofit organizations with two existing MA models presented by Kalaiganam et al. (2021) and Eckstein et al. (2023). The models include various components that companies should adapt to in order to achieve agility in their marketing efforts.

Result: The empirical results are presented through a thematization with five central themes that have been identified and explored. These pertain to Budget & Resources, Internal Processes & Crisis Management, Campaigns & Goal Setting, Relationships with Companies & Other Charitable Organizations, and External Factors. By exploring these areas, we gain deeper insights into the specific challenges and opportunities that charitable organizations face regarding marketing agility.

Conclusions: The purpose of this study is a contribution to research in MA and provides an entirely new theory for a model of MA within charitable organizations.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemformulering	9
1.3 Syfte & Frågeställning	10
2. Teoretiskt ramverk	11
2.1 Marketing agility.....	11
2.2 Underliggande byggstenar för MA-ramverk	14
3. Genomförandet av en teoriutvecklande studie.....	19
3.1 En teoriutvecklande metod	19
3.1.2 Övergripande ansats	20
3.1.3 Eisenhardt-metoden	21
3.2 Datainsamling och hantering	24
3.2.1 Urval och rekrytering av intervjuobjekt.....	24
3.2.2 Intervjuer: Struktur och genomförande.....	26
3.2.3 Presentation och analys av empiri.....	27
3.4 Etik	28
4. Empiri	31
4.1 Fallorganisationerna.....	31
4.1.1 Barnhjältarna.....	32
4.1.2 Naturvännerna.....	32
4.1.3 Samhällsstödjarna	32
4.1.4 Änglarna.....	32
4.2 Tematisering	33
4.2.1 Budget & resurser	35
4.2.1.1 Resursbrist.....	35
4.2.1.2 Budgetbegränsningar & analysarbete	35
4.2.1.3 Varumärkesutveckling	36
4.2.1.4 Omplacering.....	37
4.2.2 Interna Processer & Krishantering.....	38
4.2.2.1 Struktur & självbestämmande.....	38
4.2.2.2 Kommunikation vid kris	39
4.2.2.3 Inflytande över avdelningsgränser.....	40

4.2.3 Kampanjer & målsättning	41
4.2.3.1 Kampanjplanering	41
4.2.3.2 Plötslig händelse	41
4.2.3.3 Flexibilitet	42
4.2.3.4 Varumärkesutveckling	43
4.2.4 Relationer med företag & andra välgörenhetsorganisationer	44
4.2.4.1 Konkurrens med välgörenheter	44
4.2.4.2 Samarbete med välgörenheter	44
4.2.4.3 Externa samarbeten	45
4.2.5 Omvärldsfaktorer	46
4.2.5.1 Ekonomiska & politiska faktorer	46
4.2.5.2 Krig & katastrofer	47
4.2.5.3 Sociala faktorer	47
5. Analys	49
5.1 Framtagna dimensioner för MA-modell	49
5.1.1 Adaptiv beredskap	50
5.1.2 Dynamiska processer	51
5.1.3 Autonoma projekt	52
5.1.4 Anpassningsbara strategier	52
5.1.5 Flexibel resurshantering	53
5.1.6 Strategiska samarbeten	54
5.2 Jämförelse med existerande litteratur	56
5.2.1 Existerande litteratur om MA	56
5.2.2 Jämförelse	56
6. Slutsats och diskussion	59
6.1 Diskussion	59
6.2 Bidrag till forskningen	61
6.3 Vidare forskning	61
Referenslista	62
Bilagor	66

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I dagens omstridda samhälle utgör välgörenhetsorganisationer en viktig länk mellan samhällets behov och människors vilja att hjälpa till. Enligt Svensk Insamlingskontroll (2023) har intäkter för organisationer med 90-konton ökat varje år mellan 2013 och 2022. Denna ökning har skett trots ekonomiska och politiska problem, samt krig och kriser världen över och kan göra att välgörenhetsorganisationer besitter större ansvar i en osäker värld där flera faktorer snabbt kan förändra förutsättningarna för deras arbete.

För att attrahera bidragsgivare är det viktigt för välgörenhetsorganisationerna att framstå som seriösa. De måste förutom att förhålla sig till de lagar och regler som även gäller för andra organisationer t ex bokföringslagen, stiftelselagen, lag om ekonomiska föreningar även förhålla sig till de regler och krav som olika intresseorganisationer som exempelvis Svensk Insamlingskontroll ställer upp. Ett sådant exempel är de krav för 90-konto som välgörenhetsorganisationer behöver uppfylla för att säkerställa transparens och förtroende från allmänheten. Ett 90-konto innebär en kvalitetsstämpel för välgörenhetsorganisation och används av 452 organisationer, bland annat de 20 största i Sverige (Svensk insamlingskontroll, 2024; Ge effektivt, 2023). Gåvor måste användas till organisationens ändamål eller efter givarens önskemål, det vill säga öronmärkta gåvor (Svensk Insamlingskontroll, 2018). Krav som dessa påverkar organisationernas finansiella planering och verksamhetens omfattning, vilket kan skapa ett stort behov för flexibilitet och anpassningsförmåga. Utöver finansiella krav och regler påverkas välgörenhetsorganisationer också av politiska beslut och förändringar, till exempel avseende hur stor biståndsbudget sittande regering beslutar om. Myndigheter som Sida kan påverka välgörenhetsorganisationernas möjlighet att bedriva sitt arbete och projekt. Internationella samarbeten, såsom EU-kommissionens bidrag för humanitära bistånd och civilskydd, utgör ett viktigt stöd för många välgörenhetsorganisationer. Utöver denna typ av bidrag påverkas välgörenhetsorganisationerna även av andra lagstiftningar, till exempel inom skattelagstiftningen. I dagsläget är gåvor som ett företag vill ge till en välgörenhetsorganisation inte skattemässigt avdragsgilla, vilket kan innebära minskad vilja för företag att stödja välgörenhetsorganisationer med gåvor (Giva Sverige, 2023).

Utöver dessa faktorer finns det också många sociala faktorer där förändrade kulturella normer och värderingar kraftigt påverkar intresset för välgörenheter och deras ändamål. Sociala rörelser och mediekampanjer kan snabbt ändra attityder och minska viljan att stödja specifika ändamål. I samband med detta ökar katastroferna och kriser i världen enligt UNDP (2023), vilket skapar ett ökande behov att bekämpa fattigdom, svält och krigsdrabbade områden. Behovet av samarbete och solidaritet inom samhället blir alltmer avgörande för att för att hantera dessa utmaningar, och skapar en svårnavigerad framtid för välgörenhetsorganisationer. Dessa externa faktorer skapar en komplex och dynamisk miljö där välgörenhetsorganisationer måste vara lyhörda för förändringar och anpassa sina strategier för att möta nya utmaningar.

Kommersiella företag och organisationer står också inför volatila marknadsförhållanden i sina branscher, vilket har lett till att privata verksamheter utforskat strategier för att hantera ökande externa hot. Dessa strategier syftar till att omforma organisationen och dess marknadsföring för att bli mer snabbriörlig och flexibel i förhållande till branschens förändringar. En strategi som har fått ökad uppmärksamhet inom kommersiella företag är *marketing agility*¹.

Enligt Kalaignanam et al.(2021) definieras marketing agility, MA, som “the extent to which an entity rapidly iterates between making sense of the market and executing marketing decisions to adapt to the market.”(Kalaignanam et al., 2021, s.36). Denna definition betonar vikten av agilitet i förmågan att genomföra marknadsföringsstrategier för att möta den snabbföränderliga marknaden. I praktiken innebär MA att en organisation besitter processer, resurser och strategier som främjar snabba beslut, implementering av nya idéer och konstant lärande genom hela företaget.

Välgörenhetsorganisationer är ett intressant framtida forskningsområde inom MA då denna bransch är ändamålsorienterad och inte följer traditionella företags intresse av primärt finansiell vinst. Forskningens befintliga modeller inom MA har hittills inte tillämpats till välgörenhetsbranschen, vilket understryks av Eckstein et al. (2023) och Bennett (2023). Eckstein et al. (2023) diskuterar i slutet på sin litteraturöversikt riktningar på framtida forskning och erbjuder två förslag på ämnen för att utveckla svaret på deras forskningsfråga, “what are the foundational constructs of MA?”. Det ena förslaget handlar om att mer forskning inom MA i specifika branscher eller sammanhang skulle främja en djupare förståelse och en tydligare

¹ “Marketing agility”, “MA” skrivs i denna studie synonymt med “agil marknadsföring”.

konceptualisering av MA. En av de branscher de föreslår att forska på för att få ytterligare insikter i MA är icke-vinstdrivande organisationer då det kan vara av akademiskt och praktiskt intresse samt att aktuell forskning inom MA fokuserar på vinstdrivande organisationer. Vidare föreslår Bennett (2023), med en introduktion och översikt över den senaste forskningen inom insamling och marknadsföring inom icke-vinstdrivande organisationer, fem ämnen för vidare forskning. En av dessa är *agile marketing* då den nuvarande marknadsföringslitteraturen inte har forskat på ämnet med utgångspunkt i icke-vinstdrivande organisationer. Författaren nämner att forskning inom välgörenhetsorganisationers förmåga att vara agil väsentligt hade bidragit till kunskapen om marknadsföring inom ideella organisationer.

Att MA inte har forskats på inom icke-vinstdrivande organisationer är ett starkt argument för en existerande kunskapslucka i forskningsfältet. Vikten av att utveckla teorin om marketing agility till välgörenhetsorganisationer knyter an till att modellen skulle kunna användas av dessa i praktiken. Syftet med denna uppsats är således att studera välgörenhetsorganisationer och undersöka hur MA hade kunnat utformas till denna typ av verksamhet.

1.2 Problemformulering

Välgörenhetsorganisationer behöver hantera en växande mängd komplexa och snabbföränderliga problem. De senaste åren har intäkterna till välgörenhetsorganisationer och förväntningarna på dem ökat, samtidigt som olika externa krav och regulationer begränsar organisationernas flexibilitet och anpassningsförmåga. Organisationernas verksamhet påverkas även av samhällets ekonomiska miljö samtidigt som behovet av organisationerna kan öka på grund av krig och katastrofer i världen. Slutligen påverkas även intresset för välgörenhet av sociala faktorer som kulturella normer och värderingar.

Allt detta är faktorer som välgörenhetsorganisationerna inte själva kan påverka men ändå måste hantera för att bedriva sin verksamhet. Detta ställer stora krav på flexibilitet och anpassningsförmåga samt förmågan att agera snabbt för att möta nya utmaningar.

Organisationernas marknadsföringsarbete har en viktig funktion gällande deras förmåga att få in nya bidrag och gåvor, vilket är avgörande för att kunna fortsätta bedriva sin verksamhet eller för att kunna utöka den.

Kommersiella företag har utvecklat strategier som marketing agility för att hantera volatila marknadsförhållanden, men den nuvarande forskningen inom marketing agility är inte utformad efter välgörenhetsorganisationer och dess unika förutsättningar. Kunskapsluckan kan innebära att viktiga insikter och verktyg inte används av organisationer som skulle kunna dra nytta av dem. Genom att undersöka välgörenhetsorganisationers förutsättningar och strategier för marknadsföring vill vi i vår studie öka förståelsen för hur MA kan bidra till välgörenhetsbranschen.

1.3 Syfte & Frågeställning

Syftet med denna studie är att, genom undersökning och analys av fyra välgörenhetsorganisationers strategier och förutsättningar för sin marknadsföring, framställa ett teoretiskt ramverk för *Marketing Agility* som kan användas som modell för agil marknadsföring hos välgörenhetsorganisationer. Studien avser att bidra dels till forskningen om MA, dels med värdefull information till välgörenhetsorganisationer som vill utveckla sin marknadsföring.

Följande fråga har guidat vår undersökning:

Hur kan en teori om marketing agility anpassad för välgörenhetsorganisationer se ut?

Vår undersökning, bearbetning och analys guidas av Eisenhardt-metoden som är ett ramverk för att ta fram empirisk grundad teori. Empirin samlades in genom semistrukturerade intervjuer och berör välgörenhetsorganisationers struktur, förutsättningar, och marknadsföringsarbete. Analys av empirin ledde till en ny modell av MA för välgörenhetsorganisationer med sex dimensioner. Modellen jämfördes sedan med två existerande modeller av MA, presenterade av Kalaignanam et al. (2021) och Eckstein et al. (2023) och visade sig ha både likheter och skillnader med dessa.

2. Teoretiskt ramverk

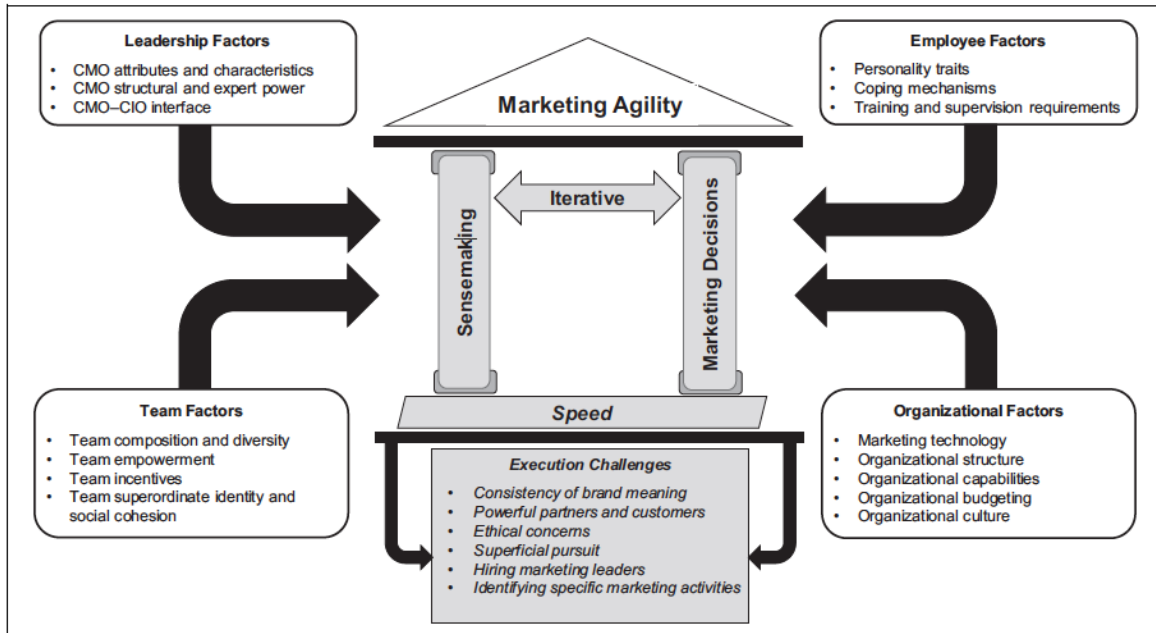
Idag finns det många teorier om marketing agility, vilka är generellt anpassade efter kommersiella företag och dess förutsättningar. Inledningsvis presenteras och beskrivs några av dessa modeller och teorier. Två av modellerna används i uppsatsens analyskapitel som jämförelse med vår framtagna teori om marketing agility inom välgörenhetsorganisationer. Avslutningsvis motiveras valet av dessa teorier och byggstenarna som modellerna konceptualiseras av beskrivs mer ingående.

2.1 Marketing agility

Kalaignanam et al. (2021) definierar som tidigare nämnt MA som “the extent to which an entity rapidly iterates between making sense of the market and executing marketing decisions to adapt to the market.” (Kalaignanam et al., 2021, s.36). Vidare beskriver författarna konceptet MA som något organisationen kan uppnå när fyra redan etablerade koncept i marknadsföring arbetar tillsammans. Modellen konceptualiserar detta genom att bygga ett hus av de fyra koncepten, vilket visas i figur 1 (Kalaignanam et al. 2021). De fyra redan etablerade koncepten är: *sensemaking*, *iteration*, *speed* och *marketing decisions*:

- *Sensemaking* handlar om organisationens förmåga och process för att tolka information från omvärlden.
- *Iteration* handlar om organisationers förmåga att testa och modifiera sina marknadsföringsinsatser
- *Speed* handlar om hur snabbt processer och beslut sker i organisationen
- *Marketing decisions* handlar om beslutstagande i relation till marknadsföringen

Kalaignanam et al. (2021) beskriver också i sin artikel när MA är passande, och när organisationer och företag gynnas av att ha en agil marknadsföring. Marknaden ska vara osäker och varierande, aktiviteten ska gå att bryta ner i delar, det ska finnas möjlighet för kundfeedback och aktiviteten bör ha låg grad av beroende av utomstående partners.



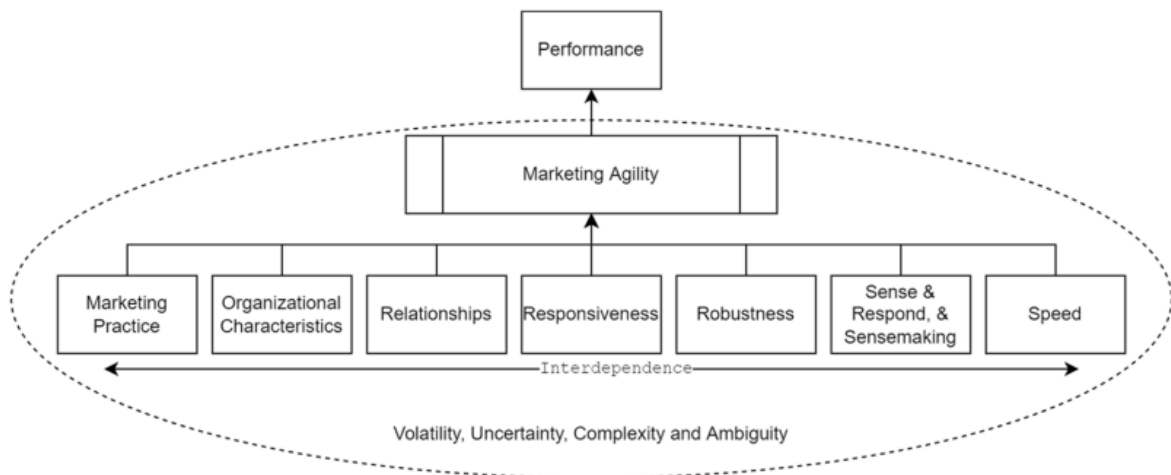
Figur 1 (Kalaiganam et al. 2021) Marketing agility: The construct, antecedents, and execution challenges.

Eckstein et al. (2023) beskriver MA som att kombinera agila processer med marknadsföringspraktik såsom strategiformulering, planering och implementering. MA skiljer sig från traditionell marknadsföring genom att förändringen i affärsmiljön är snabb och dynamisk och det krävs flexibilitet för att anpassa sig till sådana affärsmiljöer. Författarna undersöker även hur MA implementeras i det de kallar VUCA-marknader (volatile, uncertain, complex, and ambiguous markets.) Eckstein et al. (2023) gör en litteraturoversikt över 27 artiklar om MA och använder Kalaiganam et al.s (2021) konceptualisering av MA som utgångspunkt. De identifierar sju byggstenar som konstruerar MA:

- *Marketing practice* omfattar beslut och åtgärder kring marknadsföring.
- *Organizational characteristics* är interna egenskaper som möjliggör MA.
- *Relationships* omfattar intressenter, speciellt kunder, som kan främja MA.
- *Responsiveness* handlar om att göra avgörande åtgärder för att vara proaktiv och reaktiv gällande marknaden.
- *Robustness* syftar till att ha de processer, resurser, kulturer och relationer som behövs för att vara mottaglig till förändring.
- *Speed* ligger till grund för all utövning och alla processer inom MA.

- *Sense and respond, and sensemaking* handlar om att förstå och agera på information från marknaden.

Inom dessa sju byggstenar hittar Eckstein et al. (2023) att *prestation (performance)* och *VUCA* (volatile, uncertain, complex, and ambiguous markets) är ytterligare två framträdande variabler i studierna. Prestation är resultatet av användning av MA och syftar på att MA påverkar finansiella- och marknadsprestationer. Samt att mätningar av dessa är nödvändiga för att kunna vara agil. VUCA är en tydlig reglerande faktor för MA och företagets prestation. MA förbättrar anpassning till teknologi på komplexa marknader och att agilitet är avgörande i dynamiska miljöer. I figur 2 (Eckstein et al. 2023) visas att implementering av de sju byggstenarna, i samverkan med varandra och i en föränderlig miljö, kan skapa MA och på så sätt förbättra företagets prestation.



Figur 2, (Eckstein et al. 2023) Conceptualization of marketing agility

Rajagopal (2022) beskriver marketing agility som värdedrivna, projektorienterade och flexibla processer för att utveckla marknadsföringsstrategier. Det som utgör grunden för agilitet i marknadsföring är företagets förmåga att anpassa och disponera sina resurser för att kunna hantera osäkerheter på marknaden och förändringar i verksamheten. Agila marknadsföringsstrategier kan göra att företaget uppnår högt kundengagemang och en ökad förmåga att anpassa sig till marknads osäkerheter och förändringar, genom att snabbt svara

på kundcentrerad innovation och konkurrensåtgärder. Agil marknadsföring fokuserar således på de kundernas föränderliga behov och förväntningar. De breda målen för agil marknadsföring är att förbättra hastigheten, förutsägbarheten, transparensen och anpassningsförmågan till föränderliga marknader.

Stürze et al. (2022) beskriver å sin sida konceptet MA som en långsiktig och förutbestämd plan där företag ska vara beredda att göra justeringar och förbättringar kontinuerligt, baserat på aktuell data och feedback från kunder. MA innebär att man kan anpassa sig till snabba förändringar, vara flexibel för att kunna reagera på nya trender och vara lyhörd för kund. Vid implementering av MA ska man ha förmågan att snabbt anpassa sina marknadsföringskampanjer runt sin portfölj och utforma korrigeringar ifall nya produkter eller tjänster lanseras. MA är mer av ett "mindset" som välkomnar snabbtänk, förändring och innovation. Detta ska inte bara genomsyra övre ledningen utan hela organisationen.

Sammanfattningsvis finns det flera olika teorier om MA som övergripande nämner samma teman men skiljer sig delvis i hur man uppnår MA och i vilka marknader de utgår från.

2.2 Underliggande byggstenar för MA-ramverk

I vårt arbete används Kalaignanam et al.s (2021) och Eckstein et al.s (2023) modeller de är aktuella. Konceptet som Kalaignanam et al. (2021) tar fram presenteras bland annat av Stürze et al. (2022) som "the basis of MA", och det är även utgångspunkten för Eckstein et al.s (2023) litteraturgenomgång där författarna bygger vidare på Kalaignanam et al.s (2021) koncept. Vi anser att Kalaignanam et al. (2021) är en bra utgångspunkt då den är den högst citerade MA-konceptualiseringen på *Scopus*, och Eckstein et al.s (2023) artikel är ett bra supplement då den sammanfattar och konceptualiserar MA utifrån en sammanfattning av existerande litteratur om MA, vilket resulterar i en breddning av Kalaignanam et al.s (2021) teori. Nedan presenteras samtliga byggstenar som ingår i dessa två modeller.

Sensemaking: Begreppet *sensemaking* i MA beskriver händelseförloppet som sker när en organisation tolkar och bearbetar information från omvärlden. För att MA ska möjliggöras behöver organisationens *sensemaking* vara konsekvent och marknadsföringsteamet bör ha samma bild av vad som sker (Kalaignanam et al. 2021). Sensemaking beror på i vilken grad

som, dels chefer, dels utomstående intressenter ger sin bild av läget s.k. *sensegiving* (Maitlis, 2005). Desto större grad av input från dessa desto mer väldefinierad och kontrollerad blir själva sensemakingprocessen. En hög nivå av sensegiving från chefer och intressenter leder till konkreta och kontinuerligt återkommande bilder av situationen. Medan en lägre nivå ger mer diffusa och sporadiskt återkommande bilder (Maitlis, 2005). Vidare påverkas sensemaking av dels *team factors* såsom arbetslagens komposition, identitet och incitament. Dels av *leadership factors* såsom chefers attribut, karaktärsdrag och expertis. (Kalaigianam et al. 2021). En viktig slutsats som Kalaigianam et al. (2021) drar utifrån sensemaking i MA-kontext är att sensemaking inte nödvändigtvis behöver leda till att agera, utan kan också leda till beslutet att inte agera. Sensemaking kan alltså sammanfattas som den process som sker när en organisation tolkar omvärlden och utefter den bild som skapas i denna process kan sedan organisationen ta ett beslut. Chefer eller intressenter som ger input leder till en bättre process.

Iteration och responsiveness: Detta handlar om organisationers förmåga att testa och modifiera sina marknadsföringsinsatser, och det är på denna punkten tillsammans med byggstenen *speed* MA skiljer sig från till exempel begreppet inom marknadsföring "market orientation" som syns i tabell 1 (Kalaigianam et al. 2021). Specifikt för MA innebär *iteration* att organisationer testar små insatser initialt och sedan skalar dessa när de har sett resultat. Tillvägagångssättet kan även kallas "small-bets"(Kalaigianam et al. 2021). Iteration är enligt Kalaigianam et al. (2021) likt begreppet *organizational improvisation* introducerat av Moorman och Miner (1998), vilket är en organisations förmåga att, utan mycket planering, i realtid kunna anpassa sig till olika situationer. Detta görs genom att använda existerande kunskaper, färdigheter och resurser för att möta problem där kreativitet, spontanitet och anpassningsförmåga är centralt. Vidare faller begreppet *iteration* under Eckstein et al.s (2023) byggsten *responsiveness* som beskrivs som organisationens förmåga att vara proaktiv och reaktiv gällande kunder, intressenter och marknaden.

Speed: Som namnet antyder handlar *speed* om hur snabbt processer och beslut sker i organisationen och det är även på denna punkten som MA skiljer sig mot koncept såsom Adaptive Marketing, som tydliggörs i tabell 1 (Kalaigianam et al. 2021). *Speed* omfattar samtliga byggstenar inom MA och handlar om organisationens förmåga att genomföra de processer som de andra byggstenarna innebär, snabbt. Kalaigianam et al. (2021) identifierar *speed* som en nyckeldel i begreppet marketing agility. Dykes et al. (2019) delar upp speed i tre dimensioner: hur snabbt en organisation identifierar problem, hur snabbt de tar beslut och

slutligen hur snabbt genomförandet sker. Problemidentifieringen kan sammankopplas med det tidigare nämnda begreppet *sensemaking*, då Dykes et al. (2019) beskriver det som organisationens förmåga att snabbt tolka stimuli från omvärlden och avgöra vilken åtgärd som behöver tas. Beslutshastigheten kan i sin tur istället sammankopplas med nedan beskrivna *marketing decisions*, och handlar om hur snabbt organisationen tar beslutet att agera utefter sin tolkning. Genomförandets hastighet handlar till sist om hur snabbt beslutet kan genomföras, och i vilken grad organisationen kan mobilisera resurser och genomföra de processer som är nödvändiga för att göra som de beslutat.

Marketing decisions: Som Kalaignanam et al. (2021) visar i tabell 1 är det inom marketing decisions MA skiljer sig från begrepp såsom *Strategic agility*. De fortsätter med att förklara att marketing decisions handlar om beslut som berör marknadsföringen, oftast för att maximera effekten och lönsamheten av den. Vidare visar artikeln att beslut kan tas på flera olika områden inom marknadsföring, och inte endast vid val av kampanjer, utan även områden som mer abstrakt relaterar till marknadsföring som till exempel organisationsstruktur och strategiska beslut. Vidare påverkas marketing decisions dels av *employee factors* som till exempel de anställdas personlighet och upplärning. Dels av *organizational factors* som till exempel organisationens budget, teknologi och kultur. Avslutningsvis behöver inte beslutet vara att organisationen ska agera, utan det kan likväl vara ett snabbt beslut att inte agera (Kalaignanam et al, 2021).

Robustness: Begreppet *robustness* beskrivs inom företagande av Rosenhead (1980) som en planeringsprincip avsedd för att skydda mot osäkerheter och oförutsedda händelser och handlar om att val av strategi inte ska begränsas förrän man säkert vet att just den strategin är nödvändig. Det vill säga att beslutsfattare håller sina alternativ öppna medan information samlas in för att behålla strategisk flexibilitet. Detta möjliggör att ta olika efterföljande beslut beroende på hur en situation utvecklas. Principen förbättrar organisationens prestation och beredskap (Rosenhead, 1980). Mer specifikt inom marknadsföring föreslår Rubel och Naik (2017) att *robustness* hänvisar till marknadsföringsstrategiers förmåga att förbli effektiva och pålitliga även vid osäkerheter, fel eller avvikelser gällande antaganden eller data om marknaden. För att göra detta bör man med hjälp av uppskattning utveckla mångsidiga marknadsföringsstrategier som kan anpassas till varierande förhållanden. Detta kommer att förbättra effektiviteten i reklamstrategier och budgetallokeringar vilket i sin tur kommer leda

till mer framgångsrika marknadsföringskampanjer. Eckstein et al. (2023) nämner även att begreppet robustness inkluderar kontinuerligt lärande och utveckling inom företaget.

Relationships: Eckstein et al. (2023) identifierar *relationships* som en av MA's nyckeldelar. Med *relationships* menas relationen mellan olika intressenter, både interna och externa. Inom dessa räknas bland annat kunder, reglerande institutioner och medarbetare. Detta gör artikelförfattarna bland annat för att Hagen et al. (2019) trycker på vikten av relationer för att kunna bedriva agil marknadsföring. Hagen et al. (2019) pekar på hur relationer möjliggör MA då ett starkt band mellan en intressent och organisationen skapar bland annat förståelse. Vid kriser och andra motgångar kan en stark relation mellan två parter göra att de fortsätter interagera, men det skapar även möjligheter för att få bra feedback (Hagen et al. 2019).

Organizational characteristics: Kalaignanam et al. (2021) beskriver också ett par nödvändiga organisatoriska förutsättningar (*antecedents*) för MA. Enligt författaren befinner sig MA på det organisatoriska planet "...in the form of routines, processes, flexible structures, and cultural norms/values." (Kalaignanam et al., 2021, s.42). Vidare fastställer Kalaignanam et al. (2021) att en organisation utan de rätta förutsättningarna inte kommer kunna genomföra lyckosam MA. Strukturen som finns i organisationen ska möjliggöra horisontell kommunikation mellan flera avdelningar och arbetslag, avdelningarna och arbetslagen ska sedan också dela med sig av sin kunskap och information. En strukturell nyckel för MA är att arbetslagen har självbestämmande och kan ta beslut utan några större hinder. Kulturen och värderingarna påverkar sedan hur *sensmakingen* går till och hur saker tolkas av kollektivet. Det är också viktigt att avdelningarna och arbetslagen har sina egna konkreta mål, men att alla genomsyras av ett gemensamt mål och att detta är tydligt för medarbetare. De organisatoriska nödvändigheterna är alltså att strukturen tillåter självbestämmande, lätt informations- och kunskapspridning, och att organisationens kultur och värderingar möjliggör smidig sensemaking.

Tabell 1 (bearbetad från Kalaignanam et al., 2021) beskriver hur MA skiljer sig från andra närliggande begrepp. Tabellen är framställd av Kalaignanam et al. (2021) och här särskiljer författarna MA från andra begrepp utifrån de fyra byggstenar som de framför i sin modell. Tabellen beskriver begrepp som finns inom andra forskningsområden där vissa, såsom "strategic agility", föregår MA (Kalaignanam et al., 2021). Tabellen visar också hur MA skiljer sig från begrepp som också används inom marknadsföring.

Construct	Definition	Marketing Decisions	Emphasis on		
			Sensemaking	Speed	Iteration
Marketing Concepts Related to Marketing Agility					
Adaptive Marketing Capabilities	“Vigilant market learning, adaptive experimentation, and ‘open’ marketing that mobilizes dispersed and flexible partner resources” (Day 2011, p. 188)	yes	yes	no	yes
Market-focused strategic flexibility	“The firm’s capabilities and intent to generate firm-specific real options for the configuration and reconfiguration of appreciably superior customer value propositions” (Johnson et al. 2003, p. 77)	yes	yes	no	no
Market orientation	“Organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it” (Kohli and Jaworski 1990, p. 6)	yes	yes	no	no
Market-based organization learning	“A core competency pertaining to external foci...[that] is less visible than most internally focused organizational learning competencies” (Sinkula 1994, p. 37)	yes	yes	no	no
Agility in Other Organizational Domains					
Strategic Agility	“The ability to exploit, or create to one’s advantage changing patterns of resource deployment in a thoughtful and purposeful but also fast and nimble way rather than remain hostage to preset plans and existing business models” (Doz 2020, p. 1)	no	yes	yes	yes
Organizational agility	“A firm’s ability to cope with rapid, relentless, and uncertain changes and thrive in a competitive environment of continually and unpredictably changing opportunities” (Lu and Ramamurthy 2011, p. 932)	no	yes	yes	yes
Agile manufacturing	“A manufacturing paradigm that focuses on smaller scale, modular production facilities, and agile operations capable of dealing with turbulent and changing environments” (Cao and Dowlatshahi 2005, p. 531)	no	yes	yes	yes
Supply chain agility	“Supply chain’s capability to adapt or respond in a speedy manner to a changing marketplace environment” (Swafford, Ghosh, and Murthy 2006, p. 172)	no	yes	yes	yes
Software development agility	“A software team’s ability to efficiently and effectively respond to user requirement changes” (Lee and Xia 2010, p. 88)	no	yes	yes	no
Organizational Concepts Related to Marketing Agility					
Dynamic capabilities	“The firm’s processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources—to match and even create market change. Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die” (Eisenhardt and Martin 2000, p. 1107)	no	yes	no	no
Ambidexterity	“An organization’s ability to be aligned and efficient in its management of today’s business demands while simultaneously being adaptive to changes in the environment” (Raisch and Birkinshaw 2008, p. 375)	no	yes	no	no
improvisation	“The degree to which composition and execution converge in time” (Moorman and Miner 1998, p. 698)	no	yes	yes	yes
Design thinking	“A creative and strategic process characterized by the following hallmarks: abductive reasoning, iterative thinking and experimentation, holistic perspective, and humancenteredness.” (Beverland, Wilner, and Micheli 2015, p. 593)	yes	yes	no	yes

Tabell 1, (Bearbetad från Kalaignanam et al. 2021) Comparing Marketing Agility with Related Constructs.

3. Genomförandet av en teoriutvecklande studie

För att besvara forskningsfrågan “*Hur kan en teori om marketing agility anpassad för välgörenhetsorganisationer se ut?*” behövs inledningsvis information om välgörenhetsorganisationers förutsättningar och strategier inom marknadsföring. Denna information samlades in genom intervjuer med representanter från organisationerna. För att kunna bygga en teori utifrån denna information har vi använt oss av en teoriutvecklande metod, Eisenhardt-metoden. För att avgöra huruvida en aktivitet som görs av organisationerna är agil eller inte har vi utgått från en definition av MA som hittas i den tidigare litteraturen. Efter att vi framställde vår egen teori för MA i välgörenhetsorganisationer jämfördes denna med existerande teori inom MA. Anledningen till att vi valt att utveckla en ny teori istället för att testa den befintliga kommer från antagandet att utöver de externa krav och regulationer som ställs emot välgörenhetsorganisationer, har de väsentliga interna skillnader i förutsättningar och mål jämfört med kommersiella företag. Syftet för deras verksamhet är inte vinst utan andra ändamål och måste, som tidigare nämnt, hålla sig inom vissa regelramar. Därav valde vi att med en mestadels induktiv ansats utveckla en ny teori.

3.1 En teoriutvecklande metod

3.1.1 Empirisk kontext

Studien har genomförts med hjälp av att data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer av fyra separata välgörenhetsorganisationer. I varje välgörenhetsorganisation har en eller två personer intervjuats, som i någon form jobbar med marknadsföring, kommunikation eller insamling. Intervjupersonerna var antingen högre chefer, mellanchefer eller medarbetare och deras arbetsuppgifter varierade. Intervjupersonernas arbetsuppgifter inkluderade bland annat att planera och genomföra kampanjer, göra övergripande kommunikationsbeslut och organisera medarbetarna. De fyra välgörenhetsorganisationerna fokuserar på tre olika ändamål i sitt arbete. Vi kallar organisationerna *Naturvännerna*, *Barnhjältarna*, *Samhällstödjarna* och *Änglarna*. Naturvännerna jobbar med djur- och naturfrågor i flera länder. Barnhjältarna och Änglarna är båda barnrättsorganisationer och jobbar för att barn ska få en trygg uppväxt världen över. Samhällsstödjarna jobbar med lokalt socialt arbete för samhällets utsatta.

3.1.2 Övergripande ansats

För att förstå välgörenhetsorganisationernas marknadsföringsarbete behövde vi en metod som lät oss förstå vilka förutsättningar och strategier välgörenhetsorganisationer har, kopplat till sin marknadsföring. Därför har vi valt att använda oss av kvalitativ metod som fokuserar på människan och dess sociala värld och som tillskriver mening till omgivningen (Bryman & Bell, 2017). Kvalitativ textanalys svarar på frågor som vad, vilka, hur och vilka sorts idéer som är rådande i en viss kontext, vilket är passande i vår uppsats då vi undersöker hur marknadsföring och dess förutsättningar och strategier går till i välgörenhetsorganisationer.

Vi har använt oss av Eisenhardt-metoden som är en teoriutvecklande metod och tillhör något som kallas *grounded theory*, enligt Eisenhardt (1989) själv. Begreppet *grounded theory* betyder att teorin ska vara fast förankrad i empiri och innebär att man utvecklar en teori som passar materialet (Esaiasson et al. 2017). Eftersom den största delen av vårt arbete handlar om att undersöka hur en teori om hur MA kan se ut för välgörenhetsorganisationer, uppfattade vi det som att vi haft ett främst induktivt tillvägagångssätt. Detta eftersom Bryman & Bell (2017) beskriver att med ett induktivt arbetssätt är teorin “*resultatet av en forskningsinsats.*” (Bryman & Bell, 2017, s.45). Vår uppfattning blev dock problematiserad av Esaiasson et al. (2017) som nämner termen abduktion i relation till en intervjubaserad teori-byggande studie. De beskriver skillnaden mellan induktion och abduktion som att i induktion har empirin en överordnad roll när man genererar ny teori, medan termen abduktion speglar ett förhållningssätt där förhållandet mellan tidigare teori och nyinsamlat material är mer flytande och man låter tidigare teori influera forskningen i större utsträckning. Reichertz (2007) skriver i *The sage handbook of grounded theory* att många användare av grounded theory påstått sig ha ett strikt induktivt tillvägagångssätt då man endast utgår från empiri för att skapa en teori. Han fortsätter dock med att förklara att allteftersom grounded theory har brukats har det uppkommit en debatt om huruvida det är möjligt att helt bortse från tidigare kunskap om teori när man i grounded theory behandlar och tolkar empirin. Ens förkunskap kan alltså influera arbetet både medvetet och omedvetet. Reichertz (2007) skriver också att skapandet av grounded theory innebär att iterera sina koncept beroende på hur väl de passar empirin. Då de koncept och slutligen teori man utvecklar påverkar vad man läser in i materialet, följer denna process således ett abduktivt tillvägagångssätt.

Eftersom det är vår läsning av tidigare teori om MA som grundat vår forskningsfråga har vi haft tidigare förståelse över vad MA innebär och det är svårt för oss att påstå att detta inte påverkat vår syn på empirin, konstruktionen av våra dimensioner, eller formulering av datainsamling. Eisenhardt-metoden, som vi använder i vårt arbete, inbegriper även itereringen av koncept (som vi kallar *dimensioner*). När grounded theory skapades sågs den som induktiv (Reichert, 2007), vilket senare har problematiserats. I vårt arbete har vi försökt att vara induktiva i vår tolkning av empirin men vi har säkerligen blivit influerade av vår tidigare uppfattning om MA. Vi har dessutom varit abduktiva i iterationssprocessen som skedde vid framtagningen av våra presenterade dimensioner.

3.1.3 Eisenhardt-metoden

Eisenhardt (1989) beskriver i *Building Theory From Case Study Research* de olika steg som krävs för att utveckla teori, men betonar att i en senare artikel att de exemplena på tillvägagångssätt hon använder i de olika stegen inte är ett facit (Eisenhardt, 2021). Eisenhardt (2021) publicerade sin nya artikel *What is the Eisenhardt Method Really?* för att ta upp kritik och missförstånd som uppkommit sedan hennes initiala artikel 1989. Hon poängterar i artikeln att exemplena hon använder mer ska ses som en guide till hur de olika processerna kan genomföras, och hur de olika stegen utformas i en viss studie beror på författarnas mål och förutsättningar.

Det första steget är att definiera en forskningsfråga (Eisenhardt, 1989). Hon beskriver denna process som nödvändig för att veta vad man ska studera och fokusera på, men att frågan ska vara provisorisk och underhållas efterhand som material samlas in och bearbetas. Detta har vi gjort löpande under hela arbetets gång, och vår första fråga handlade om marknadsföring i välgörenhetsorganisationer, men inte MA, och inte om teoriutveckling.

Det andra steget i Eisenhardt-metoden är *selecting cases*. Eisenhardt (1989) betonar vikten av att fallen tas från en och samma väldefinierade population, detta för att undvika överdrivet stor variation i typen av information som samlas in, och att det blir lättare att identifiera generaliserbara mönster. När man gör sitt urval för en studie som ska generera teori menar Eisenhardt (1989) att det ska göras genom ett så kallat teoretiskt urval, som betyder att man väljer fallen utifrån den teoretiska insikt som de kan ge. Ett teoretiskt urval kan göras genom att

bland annat välja cases som är på olika poler, alltså att organisationerna är olikartade, men hon tillägger att det även är möjligt att göra urval slumpmässigt utifrån populationen.

I sitt tredje steg, *crafting instruments and protocols*, fortsätter Eisenhardt (1989) med att beskriva hur datainsamlingen kan gå till. För vårt syfte är det intressant att hon nämner intervjuer som ett av de vanligaste sätten att samla in data för en teoriutvecklande studie, men hon nämner även observationer och arkivdata som möjliga källor till information.

Steg fyra handlar om att fördjupa sig i forskningsområdet, *entering the field* (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) skriver att man under insamlingprocessen snarare ska spara för mycket information än att försöka sålla ut det viktiga, till exempel genom att transkribera intervjuerna istället för att direkt sammanfatta. Hon menar också att under forskningens gång ska man ställa sig frågan 'vad lär jag mig?', och på så sätt kunna hålla datainsamlingen flexibel och kunna anpassa framtida datainsamlingsinsatser med syftet att förbättra dessa.

Det femte steget handlar om att analysera datan fall-till-fall, *within case analysis*, och ämnar att forskaren ska få god förståelse av samtliga nyanser i fallen (Eisenhardt, 1989). En möjlig strategi är enligt Eisenhardt (1989) att göra detaljerade sammanfattningar av fallmaterialet som endast beskriver det insamlade materialet. Följer man den strategin hjälper det forskaren att få en djupare inblick i vad fallet handlar om och underlättar när man i ett senare skede ska göra generaliseringar mellan fallen. Vi tolkar således inte detta som en analytisk process i den bemärkelse att vi bearbetar materialet, utan en process för att få förståelse av materialet. Eisenhardt (1989) påpekar dock avslutningsvis att hur denna fallanalys praktiskt sker kan skilja sig åt så länge den uppfyller sitt syfte: "In fact, there are probably as many approaches as researchers." (Eisenhardt, 1989, p.540).

Det sjätte steget innebär att hitta tvärfallsmönster, *searching for cross-case patterns*. Eisenhardt (1989) börjar med att förklara att ett problem som finns hos människor är att de är dåliga på att hantera information, och att de har en partiskhet till informationen och kan missa, eller lägga för mycket vikt i olika sammanhang. Därför behöver man systematiskt jämföra fallen på ett objektivt och konkret sätt. Vidare ger Eisenhardt (1989) tre exempel på taktiker i hur sökandet för dessa mönstren kan gå till. Det första exemplet är att utefter kategorier jämföra mellan fallen för att hitta likheter och skillnader mellan grupperna, och att jämföra dessa kategorier utefter parametrar valda av författaren, som fallobjektet uppfyller. Det andra exemplet hon ger

är att parvis välja ut fall och att sedan lista likheter och skillnader mellan paren. Detta tvingar enligt Eisenhardt (1989) forskaren att titta på små skillnader och nyanser mellan varje fall. Den tredje taktiken hon ger som exempel är inte relevant för oss då det innebär att dela upp datan utifrån insamlings sätt. Då vi endast gör intervjuer är detta irrelevant för oss. Den övergripande idén med att söka efter tvärfallsmönster är att forskarna på ett strukturerat och tillitsfullt sätt går igenom fallen och hittar trovärdiga mönster som sedan kan skapa pricksäker teori.

Det sjunde steget, att forma hypoteser och bygga dimensioner, *shaping the hypotheses*, innebär att man börjar formulera sin teori (Eisenhardt 1989). Detta görs genom att under tiden man arbetar med de enskilda fallen och hittar mönster mellan fallen, kommer vissa teman och koncept att börja visa sig (Eisenhardt, 1989). Dessa teman och koncept som av Eisenhardt kallas *constructs* och som vi översatt till *dimensioner*, bör sedan itereras och testas på empirin för att hitta ett ramverk som passar. Eisenhardt (2021) nämner att kritik som lyfts är att de dimensioner som presenteras ofta redan passar datan väldigt bra, men förklarar att hela poängen med denna process är att det ramverk som uppstår ska passa datan, och den analytiska process som sker bör leda till en väl passande teori. När dessa dimensioner presenteras bör de, för att se hur väl de passar, jämföras och relateras tillbaka till fallen för att styrka deras reliabilitet (Eisenhardt (1989). Avslutningsvis poängterar hon att den här jämförelsen mellan de uppstådda dimensionerna och fallen kan tyckas likna en traditionell hypotestestning, men målet är inte att bekräfta förhållanden statistiskt utan forskaren får istället själv göra en bedömning i hur starka sambanden är mellan och inom varje fall.

Det åttonde steget är att ta in tidigare litteratur, *enfolding literature* (Eisenhardt, 1989). En grundsten i teoribygge är att jämföra de dimensioner och ramverk som framkommit med existerande litteratur (Eisenhardt, 1989). Att jämföra med litteratur som motsäger den framtagna teorin är enligt Eisenhardt (1989) viktigt av två anledningar. Om forskarna ignorerar motsägande teori minskar trovärdigheten i den nya teorin då läsarna kan tro att det görs med ett oärligt syfte. Vidare är det också viktigt då jämförelsen ger forskaren möjligheten att bli mer kreativ i sitt tänkande. Motsägande forskning kan ge forskare bättre insikt av den framtagna teorin (Eisenhardt, 1989). Eisenhardt (1989) skriver också att det är viktigt att jämföra teorin med litteratur inom ett annat område som har kommit fram till liknande svar. Eftersom det redan finns teorier om MA som ej är tänkt att behandla välgörenhetsorganisationer har vi valt att endast använda dessa i vår jämförelse med tidigare litteratur.

Det nionde steget, *reaching closure*, handlar om att man ska avsluta sin studie när man nått teoretisk mättnad. Eisenhardt (1989) skriver att datainsamlingen når teoretisk mättnad när informationen man samlar in, det vill säga fler fall eller intervjuer, ger lite eller ingen ny information. Det sjätte steget som innebär att iterera sina konstruktioner, i vårt fall dimensioner, når teoretisk mättnad när man inte hittar en iteration som passar empirin bättre än de man redan har formulerat (Eisenhardt, 1989).

3.2 Datainsamling och hantering

3.2.1 Urval och rekrytering av intervjuobjekt

Med utgångspunkt i Eisenhardts (1989) beskrivning av ett *teoretiskt urval* har vi begränsat vårt urval till populationen svenska välgörenhetsorganisationer och följt bland annat Bryman & Bells (2017) beskrivning av ett *avsiktligt urval*. Detta innebär att vi försökte välja intervjupersoner som uppfyllde ett förutbestämt kriterium för att intervjun skulle vara av största nytta för studien. Det kriterium som diskuterades fram var dels att välja endast väletablerade, alltså en organisation som har funnits i mer än tio år. Dels att enbart välja mellan de topp fem procent presterande organisationerna i Sverige, vilket baseras på andelen insamlade pengar. Totalt tillfrågades 15 organisationer via e-mail. Vi gjorde bedömningen att större organisationer hade större kapacitet att ha omfattande marknadsföringsstrategier och därför vara mer informativa källor för forskningsfrågan. Med denna strategi fick vi tag i tre organisationer. Två av dessa mailade vi utan att ha någon tidigare kontakt med organisationen, och den tredje fick vi via det som Bryman & Bell (2017) kallar ett *bekvämlighetsurval* då en i gruppen hade kontakt med organisationen sedan tidigare. Den sista och fjärde organisationen uppfyllde inte det kriterium på prestation som hade diskuterats fram, men är väletablerad. Den kontaktades också med hjälp av en i gruppens kontaktnätverk. Den kontaktades trots att den inte uppfyller hela kriteriet, då vi i gruppen inte var tillfredsställda med tre organisationer, utan ansåg att vi behövde mer information. Att få kontakt med organisationer inom vårt kriterium var svårt och de flesta av de tillfrågade organisationerna svarade antingen nej eller inte alls.

Vi hade också i linje med Eisenhardts (1989) beskrivning av polärerers förhoppningar om att få tag på organisationer som skiljer sig i syfte och arbetsområden, vilket vi med våra fyra välgörenhetsorganisationer också fick. Två av organisationerna jobbar med barn, en med djur

och natur och en med socialt stöd. Detta för att undersöka hur olika typer av välgörenhetsorganisationer jobbar. Beslutet att fokusera på fyra organisationer kom från antalet organisationer vi hade möjlighet att undersöka och dessutom säger Esaiasson et al. (2017) att vid teoriutvecklande studier är det fördelaktigt att samla in mycket information om ett litet antal fall, snarare än lite information om många fall. Eisenhardt (2021) poängterar att antalet fall som behövs för att följa hennes metod kan variera och ger exempel på studier som gjorts med både ett och tolv fall. Det viktiga är att fallen ger tillräckligt med information för att kunna bygga en teori.

Antalet intervjupersoner som deltog i studien var sex personer, varav tre kvinnor och tre män. Deras roll var antingen högre chef, mellanchefer eller medarbetare inom marknadsföring, kommunikation eller insamling. Beslutet att söka just dessa intervjupersoner var baserat på deras centralitet inom organisationen, något Esaiasson et al. (2017) anser som viktigt för att få förstahandsinformation och inte behöva genomföra kompletterande arbete. Då vi ville få en grundlig förståelse över organisationen försökte vi även att intervjua flera personer inom samma organisation. Att få fler perspektiv och perspektiv på olika nivåer ökar, enligt Bryman & Bell (2017), arbetets äkthet genom att ge en mer rättvis bild av situationen i varje fall. När vi sökte dessa ytterligare personer gjordes det genom ett, enligt Bryman & Bell (2017), *snöbollsurval* då vi frågade det första intervjuobjektet i vardera organisation om de kunde hänvisa oss till ytterligare personer inom deras organisation. Vi lyckades endast få dessa fördjupande intervjuer hos två av organisationerna då *Barnhjältarna och Naturvännerna* inte hade möjlighet att erbjuda oss mer tid. Vi hade som mål att dyka tillräckligt djup in i fallen för att uppnå den teoretiska mättnad som Eisenhardt (1989) beskriver i sitt sista steg. För att göra detta hade vi behövt vara säkra på att ytterligare intervjuer eller fall inte hade gett oss någon signifikant ny information. Även om vi fick ny relevant information på varje intervju märkte vi att mängden sådan sjönk drastiskt för varje intervju.

Kritik som lyfts mot att göra en teoriutvecklande studie diskuteras och behandlas av Eisenhardt & Graebne (2007). De behandlar bland annat frågan kring hur en fallstudie inte kan vara representativ för en population och därmed inte ge något generaliserbart resultat.

Artikelförfattarna klargör att en teoriutvecklande studie inte är teoritestning, vilket hade behövt ett representativt urval, utan syftet är att skapa teori som sedan kan testas.

3.2.2 Intervjuer: Struktur och genomförande

Vi har i vår studie som nämnt gjort kvalitativa intervjuer, och mer specifikt semistrukturerade intervjuer som ingår i klassen kvalitativa intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman & Bell (2017) präglas kvalitativa intervjuer av ett intresse för intervjupersonens uppfattningar, synsätt och ståndpunkter. Vidare ska en semistrukturerad intervju vara flexibel med ett specifikt tema där intervjupersonen har möjlighet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2017). Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer eftersom vi hade ett förhållandevis tydligt fokus i våra frågor och teman, men ändå ville ha utrymme för följdfrågor och ett samtal. Vi delade upp vår intervjuguide inom ämnesområdena organisation, marknadsföring och omvärld, med ett antal frågor under varje ämne. I enlighet med att Eisenhardt (1989) beskriver insamling av data som en föränderlig process ändrade vi också frågorna under arbetets gång. Vi började se mönster och kunde successivt ta bort icke relevanta frågor och få mer matnyttig information från intervjuerna. Detta ledde också till att intervjuerna kunde kortas ner och som kan läsas i tabell 2 föll tiden från cirka 60 minuter till 35-40 minuter.

Intervjuerna genomfördes digitalt via Zoom och Teams. Vissa av intervjupersonerna ville ha frågelistan innan, och vi klargjorde då att intervjun är semistrukturerad och att de inte kunde få ett exakt manus, men skickade den frågelista vi själva utgick ifrån. När vi intervjuade ytterligare personer inom organisationerna *Samhällsstödjarna* och *Änglarna* ändrade vi dock även frågelistan och ställde frågor som var mer relevanta för deras specifika arbetsuppgifter. Vi ställde även följdfrågor och lät deras berättelse avgöra hur dessa formulerades. Detta var i enlighet med en flexibel intervjuprocess, något som Bryman & Bell (2017) diskuterar är optimalt för att förstå vad intervjupersonen upplever vara viktigast angående en händelse eller ett beslut. Typiska följdfrågor under intervjuerna har varit: "Skulle du kunna berätta mer om det du sa..." eller "Kan du beskriva något praktiskt exempel när ni behandlat...?". Syftet med dessa följdfrågor var att få mer djupgående kunskap om områden som intervjupersonen uppfattat som viktigt och hur det har genomsyrat deras dagliga arbete. Våra inspelade intervjuer transkriberades sedan med hjälp av ett AI-verktyg, men vi gick även igenom hela intervjun själva för att se till att transkriberingen var korrekt.

3.2.3 Presentation och analys av empiri

För att presentera vår empiri följde vi Eisenhardt (1989) som förklarar att det är viktigt att djupgående undersöka samtliga fall. Vi har under processens gång som tidigare nämnt deltagit på intervjuerna och transkriberat dem. Men vi har också i grupp läst igenom varje transkribering minst två gånger i samband med att vi skulle hitta de viktigaste och mest relevanta som nämndes.

I våra sammanfattningar tog vi endast med det vi bedömde som relevant information. Ett problem med den kvalitativa studiens trovärdighet är dess tillförlitlighet (Bryman & Bell, 2017). Det betyder att forskarna gör subjektiva bedömningar om vad som är relevant (Bryman & Bell, 2017). När vi sammanställt empirin har vi därför, trots att inte hela transkriberingen följer med, försökt spegla hela kontexten. Vi har också diskuterat sinsemellan vad det relevanta är och försökt undvika en alltför personlig tolkning i sammanställningen. Ytterligare parameter som trovärdigheten påverkas av är empirins pålitlighet, som likt tillförlitligheten handlar om hur pålitliga våra resultat och tolkningar är (Bryman & Bell, 2017). Vi har låtit samtliga gruppmedlemmar tolka resultat och empiri för att minimera en alltför personlig tolkning.

Vidare har vi i vår empiri och tabell 3 presenterat varje fall sida vid sida för att kunna identifiera *tvärfallsmönster*. För att göra detta skrev vi så många jämförande punkter vi kunde komma på. I takt med att vi faktiskt skulle analysera dessa konkretiseras de och delades upp i olika teman. Detta gav oss den bästa möjligheten att se de nyanser och skillnader som fanns mellan fallen och som Eisenhardt nämner som viktiga (Eisenhardt, 1989). Vidare presenteras även de teman som identifierats i fallen med hjälp av citat från och förklaringar av intervjuerna. Våra sammanställningar av dessa teman i empiriavsnittet analyseras inte utan är endast beskrivningar av intervjuerna.

I vår analys började vi, med utgångspunkt i Eisenhardts (1989) sjunde steg *shaping the hypothesis*, att utveckla en ny teori om MA specifikt för välgörenhetsorganisationer. Inledningsvis används alltså inte vårt teorikapitel i analysen i större utsträckning än att vi använt definitionen av MA som ges av Kalaignanam et al. (2021) för att kunna bedöma vilka aktiviteter i organisationer som kan betraktas som agila. Utefter de teman och karaktärsdrag

som vi identifierat i fallen diskuterade vi oss fram till olika *dimensioner* som kan användas för att beskriva de delar som krävs för att en välgörenhetsorganisation ska vara agila. Dessa dimensioner testades och ändrades genom diskussion inom gruppen tills vi inte längre kunde hitta bättre passande dimensioner och nådde den teoretiska mättnad gällande hypotesprövningen som Eisenhardt (1989) beskriver i sitt nionde steg, *reaching closure*.

Vårt teorikapitel användes istället i det avsnitt av analysen som Eisenhardt (1989) kallar *enfolding literature*, alltså att jämföra sin framtagna teori med existerande litteratur. Då det redan finns teorier om MA som är byggda på kommersiella företag stod dessa i fokus i det jämförande skedet. Vi jämförde våra dimensioner för MA i välgörenhetsorganisationer med de byggstenar Kalaiganam et al. (2021) och Eckstein et al. (2023) konceptualiserar MA för kommersiella företag med.

3.4 Etik

Bryman & Bell (2017) presenterar fyra etiska principer inom samhällsforskning som man som skribent bör ta hänsyn till och vi måste dessutom ta hänsyn till vår hantering av personuppgifter i förhållande till GDPR. I följande avsnitt presenteras Bryman & Bells (2017) fyra etiska principer och de sju grundläggande principerna för personuppgiftsbehandling (Integritetsmyndigheten, 2024), och vår uppsats förhållande till dessa principer diskuteras.

I vår datainsamlingsprocess har vi samlat in och behandlat personuppgifterna namn, mailadress och ljudinspelningar av intervjupersoner. Vi har däremot inte samlat in något av de som Integritetsmyndigheten klassificerar som känsliga personuppgifter (Integritetsmyndigheten, 2021). Den första principen om personuppgiftsbehandling handlar om att denna måste vara *laglig, korrekt och präglas av öppenhet* (Integritetsmyndigheten, 2024). Vår personuppgiftsbehandling är laglig då den har sitt stöd i den rättsliga grunden *allmänt intresse* (Lunds universitet, 2023). Den är även korrekt då den står i rimlig proportion till syftet för insamlingen och den har inte skett på ett oetiskt sätt. Slutligen präglas den av öppenhet då vi gett information till intervjupersonerna hur vi behandlar deras uppgifter.

Bryman & Bells (2017) första etiska princip är *skada för deltagarnas del och confidentialitet*, som innebär men eller skador, exempelvis hinder för personlig utveckling, sämre självkänsla

eller stress, för antingen undersökningspersonen eller forskaren själv. För att minimera risken att undersökningspersonerna inte utsätts för någon form av skada bör man säkerställa att personernas identitet behandlas på ett konfidentiellt sätt, vilket innebär att man måste se till att det inte går att identifiera undersökningspersonerna eller organisationerna. Detta går även i linje med den sjätte principen för personuppgiftsbehandling, *integritet och konfidentialitet* (Integritetsmyndigheten, 2024). I vår uppsats har vi använt pseudonymer för både intervjupersonerna och organisationerna för att skydda deras identitet. Däremot ville vi, av hänsyn till uppsatsens legitimitet, beskriva organisationernas verksamhet och intervjupersonernas roll till viss del, med följden att personernas namn eventuellt går att identifiera. Således hamnade vi i en etisk gråzon där vi å ena sidan ville värna om deltagarnas konfidentialitet, å andra sidan ville vara transparenta och tydliga i vilken typ av data vi har samlat in. Med hänsyn till detta har vi försökt att inte beskriva så pass mycket detaljer om organisationerna och intervjupersonerna att de går att identifiera.

Utöver identifiering av deltagare i studien är datahantering en viktig faktor för konfidentialiteten. I enlighet med den femte principen för personuppgiftsbehandling, *lagringsminimering*, (Integritetsmyndigheten, 2024) har vi endast lagrat och hanterat inspelningar och transkriberingar av våra intervjuer på lösenordsskyddade hårddiskar och inte på externa molntjänster. Vi har på så sätt säkerställt att ingen annan än oss tre har kunnat få tillgång till datan. När vi använde oss av transkriberingshjälpmedlet var vi noga med att inte ladda upp ljudfilerna utan lät programmet diktera i realtid för att säkerställa att intervjun inte blev uppladdad på en osäker plats. Transkriberingsverktyget vi använt, Klang.ai, påstår sig efterleva GDPR genom bland annat att all kommunikation som sker in och ut ur systemet, samt alla sparade filer i systemet, krypteras (Klang.ai, u.å). Eftersom vi saknar insyn i Klang.ai kan vi dock inte garantera att deras datahantering sker på ett korrekt sätt, utan får förlita oss på det som uppges. Dessutom kommer all insamlad data raderas när uppsatsen är examinerad med godkänt betyg. På så sätt upprätthålls konfidentialiteten och reglerna för datahantering och risken att personerna tar skada av studien minimeras.

Vi har även tagit de tre resterande etiska principerna av Bryman & Bell (2017) i beaktning. Den andra principen är *samtyckeskravet* som innebär att deltagare ska få möjligheten att godkänna att vara med i en undersökning. Principen handlar främst om undersökningar som gjorts genom dold observation men den syftar även på att respondenter i början av en intervju ska få reda på om någon slags observation eller inspelning kommer göras. Vi har fått medgivande av våra

intervjupersoner för deras deltagande i undersökningen, och vi fick samtycke att spela in samtliga intervjuer. Den tredje etiska principen, *intrång i privatlivet*, handlar om i vilken utsträckning en forskare kan studera en persons privatliv. Då vi bara har ställt frågor om intervjupersonernas arbete och organisationernas verksamhet, vilket var tillräckligt för vår studie, anser vi att vi till hög grad respekterat intervjupersonernas privatliv. Detta går även i linje med den andra och tredje principen om personuppgiftsbehandling, *ändamålsbegränsning* respektive *uppgiftsminimering*, som handlar om att man bara får samla in uppgifter som är berättigade efter och relevanta för ändamålet (Integritetsmyndigheten, 2024). Dessutom har vi i förväg gett frågelistan till de intervjupersoner som bett om den och respekterat om det var någon fråga de inte ville svara på.

Bryman & Bells (2017) sista etiska princip kallas *falska förespeglingar* och handlar om att inte beskriva sin forskning för intervjupersonerna som något annat än vad den är. I företagsekonomisk forskning kan det vara svårt att ge deltagarna en fullständig redogörelse för vad en undersökning går ut på men vi har, i den mån vi har kunnat, förklarat för våra intervjupersoner vad det är vi gör och på vilket sätt informationen de ger oss kommer att användas för att inte ge några falska förespeglingar.

Den fjärde och sjunde principen om personuppgiftsbehandling *Riktighet* respektive *Ansvarsskyldighet*, handlar om att de personuppgifter man sparar är korrekta och riktiga respektive att man tar ansvar och visar för de inblandade att man följer personuppgiftsbehandlingens riktlinjer (Integritetsmyndigheten, 2021). Vi har ingen anledning att tro att de personuppgifter vi fått till oss är oriktiga och vi har förklarat för intervjupersonerna hur uppgifterna behandlas. Sammanfattningsvis har vi i vårt arbete gjort vårt yttersta för att förhålla oss inom det etiska ramverk som Bryman & Bell (2017) presenterar samt de sju principerna för personuppgiftsbehandling (Integritetsmyndigheten, 2021).

4. Empiri

Inledningsvis presenteras datainsamlingens syfte och mål följt av korta företagsbeskrivningar av studiens fallorganisationer. Fortsättningsvis presenteras empirin i form av de teman som identifierats i intervjuerna. Temana redogörs var för sig där relevanta citat eller delar ur de olika intervjuerna presenteras. Temana är framtagna genom noggrann genomläsning av intervjuerna följt av diskussion och de ligger till grund för analysen.

4.1 Fallorganisationerna

Med anledning av uppsatsens syfte, att göra en grundlig undersökning av välgörenhetsorganisationers strategier och förutsättningar för marknadsföring, har vi samlat empiri från fyra fallorganisationer med hjälp av sex separata intervjuer, som presenteras i tabell 2. Syftet med att inkludera just dessa fyra fallorganisationer är dels att de är väletablerade svenska välgörenhetsorganisationer, vilket vi bedömer som viktigt för att få tillräcklig information, dels att de skiljer sig åt gällande ändamål, vilket grundar sig i Eisenhardts (1989) beskrivning av polärer som en bättre representation av populationen. Målet med intervjuerna är att erhålla tillräcklig mycket information om organisationernas förutsättningar och strategier för marknadsföring för att göra möjliggöra en analys i enlighet med Eisenhardt-metoden (1989) som resulterar i en ny teori om MA för välgörenhetsorganisationer, och således svara på uppsatsens forskningsfråga.

Intervju nr	Organisation	Intervjuperson	Roll	Datum	Intervjuns längd
1	<i>Naturvännerna</i>	<i>Billie</i>	Högre chef	12-04-2024	57:51 min
2	<i>Samhällsstödjarna</i>	<i>Kim</i>	Mellanchef	16-04-2024	55:22 min
3	<i>Barnhjältarna</i>	<i>Charlie</i>	Högre chef	24-04-2024	35:02 min
4	<i>Samhällsstödjarna</i>	<i>Tintin</i>	Medarbetare	26-04-2024	36:23 min
5	<i>Änglarna</i>	<i>Alex</i>	Högre chef	07-05-2024	39:24 min
6	<i>Änglarna</i>	<i>Robin</i>	Medarbetare	08-05-2024	37:01 min

Tabell 2. Översikt av intervjuer. Egen tabell. (Intervjupersonernas och organisationernas namn är fingerade och intervjupersonernas kön redovisas inte)

4.1.1 Barnhjältarna

Barnhjältarna är en svensk underorganisation till en stor internationell välgörenhetsorganisation som arbetat i över 70 år med att ge barn i nöd ett kärleksfullt hem och en trygg uppväxt. Organisationens huvudsakliga uppdrag är att hjälpa föräldralösa och övergivna barn genom att erbjuda dem en stabil och kärleksfull familjemiljö. Organisationen har cirka 50 anställda i Sverige, har en stor närvaro i media och välgörenhetsbranschen och är bland de mest etablerade välgörenhetsorganisationerna i Sverige. Vår intervjuperson på Barnhjältarna är *Charlie* som arbetar som marknad- och kommunikationschef.

4.1.2 Naturvännerna

Naturvännerna har funnits i över 50 år och är en svensk underorganisation till en stor global välgörenhetsorganisation som jobbar för naturen och klimatet världen över. Organisationen arbetar med att förbättra djurriket, miljöpåverkan och livsmiljöer samt främjar en hållbar framtid. Organisationen jobbar både genom påverkan på regeringar, näringslivet, lokala samhällen och genom katastrofinsatser. De engagerar även allmänheten genom kampanjer och utbildningsinsatser. Den internationella organisationen arbetar i många olika länder och är väl etablerad. Naturvännerna har över 100 anställda och vår intervjuperson på Naturvännerna är *Billie* som jobbar som kommunikationschef.

4.1.3 Samhällsstödjarna

Samhällsstödjarna är en över 100 år gammal organisation som jobbar lokalt med att stötta människor i behov, från hemlösa och arbetslösa till äldre och barnfamiljer. Verksamheten är uppdelad i flera olika områden med både akut hjälp som härbärgen och matutdelning, samt långsiktigt stöd som utbildning, arbetsförberedande insatser och socialt företagande. Organisationen samarbetar med både offentliga och privata aktörer, samt engagerar ett stort antal volontärer och donatorer. Samhällsstödjarna har över 600 anställda och våra intervjupersoner är *Kim* som jobbar som insamlingschef och *Tintin* som jobbar med insamling från stiftelser och filantroper.

4.1.4 Änglarna

Änglarna är en över 30 år gammal välgörenhetsorganisation som arbetar för att förbättra livet för barn i utsatta situationer genom långsiktiga utvecklingsprojekt. Organisationen samarbetar med både internationella välgörenhetsorganisationer och lokala partners och samhällen. Genom

att fokusera på utbildning, hälsa och skydd, strävar de efter att skapa hållbara förbättringar i barns liv och deras samhällen. Änglarna har cirka 20 anställda och våra intervjupersoner på organisationen är *Alex* som jobbar som chef för finansiering och engagemang och *Robin* som jobbar under Alex som kommunikatör.

4.2 Tematisering

I detta avsnitt presenteras de teman vi har identifierat av respondenternas svar under intervjuernas gång. Detta är i enlighet med Eisenhardts (1989) metod att hitta tvärfallsmönster mellan fall (*searching for cross-case patterns*). Dessa teman bygger på studiens syfte att studera organisationernas struktur, processer, marknadsföringsstrategier och utmaningar. Vi sammanställer välgörenhetsorganisationernas egna uppfattningar kring detta i tabell 3, där vi tydligt markerar skillnader och likheter mellan respektive organisation. Dessa teman är grunden för vår analys och de dimensioner vi identifierat.

Teman

Budget & resurser

- Resursbrist skapar svårigheter för intern utveckling
- Resursbrist skapar svårigheter för varumärkesutveckling
- Öronmärkta medel minskar förmågan att assistera i vissa ändamål
- Resursbrist skapar svårigheter att analysera kampanjer i den utsträckning de önskar
- Flexibilitet i marknadsföringsbudgeten

Interna Processer & Krishantering

- En uppdelning mellan kommunikation & finansiering/insamling
- Ledning bestämmer innehåll i kampanjer
- Få personer organiserar kampanjerna
- Har en tydlig process för agera vid intern kris
- Marknadsföringsavdelningen har inflytande över kärnverksamheten
- Specialister/kärnverksamhet har direkt inflytande över vad som ska marknadsföras
- Rekryterar efter engagemang inom ändamål
- Internutbildningar om ändamål

Kampanjer & målsättning

- Kampanjer planeras 3+ månader innan lansering
- Trendtänk angående vilka kriser de prioriterar
- Testar och bearbeta kampanjer för att prioritera den mest effektiva
- Har process för insats vid plötslig händelse de vill bedriva marknadsföring kring
- Kan vid plötslig händelse kommunicera något samma dag
- Vill/kan avbryta pågående marknadsföring för plötslig möjlighet
- Mål med marknadsföring är insamling
- Mål med marknadsföring är varumärkesbyggande
- Mål med marknadsföring är att informera allmänheten

Relationer med företag & andra välgörenhetsorganisationer

- Ser andra välgörenhetsorganisationer som kollegor
- Ser andra välgörenhetsorganisationer som konkurrenter om pengar
- Har samarbeten/informationsutbyte med andra välgörenhetsorganisationer
- Har både företag som samarbetspartners och/eller filantropiska sponsorer
- Arbetar mot dessa företag, blir sällan kontaktade av dem först

Omvärldsfaktorer

- Nämner ekonomiska faktorer som viktiga
- Nämner politiska faktorer som viktiga
- Nämner katastrofer och krig som viktiga
- Nämner sociala faktorer som viktiga
- Har dedikerad omvärldsspaning

Organisation

Naturvännerna Barnhjälpstämman Samhällsstödjarna Änglarna

Ja	Ja	Ja	Ja
N/A	Nej	Ja	Ja
Ja	Ja	N/A	Nej
Nej	Ja	Ja	Nej
Nej	Ja	Ja	Ja

Ja	Ja	Ja	Ja
Ja	Nej	Nej	Nej
Ja	Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Nej	Nej
Ja	Ja	Nej	Nej
Ja	Nej	Nej	Nej
Nej	Nej	Ja	Nej
Nej	Nej	Nej	Nej

N/A	Ja	Ja	Ja
Nej	Ja	Nej	Nej
Ja	Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Nej	Ja
Ja	Ja	Nej	Ja
Ja	Ja	Ja	Nej
Ja	Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	N/A	Ja
Ja	Nej	Nej	Ja

Nej	Nej	Nej	Ja
Ja	Ja	Ja	Ja
Ja	Nej	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja	Ja
Ja	Ja	Ja	Ja

Nej	Ja	Ja	Ja
Ja	Nej	Nej	Ja
Ja	Ja	Ja	Nej
Nej	Nej	Ja	Ja
Nej	Ja	Nej	Nej

Tabell 3. Tvärfallsjämförelse av teman. Egen tabell.

4.2.1 Budget & resurser

Företagen beskriver på olika sätt hur deras budget och resurser påverkar deras organisation och marknadsföringsstrategier. Alla organisationer i studien följer kraven för 90-konton, vilket innebär att det finns krav på hur organisationerna får allokera sina resurser. Dessutom har samtliga organisationer olika typer av resursansträngningar. Vilket exempelvis beskrivs av följande citat:

Intervjuare: “Jämfört med ditt arbete i detaljhandel och på marknadsbyråer.

Hur skiljer sig arbetet hos en välgörenhetsorganisation? Med just marknadsföring?”

Charlie:” Nummer ett är att man har en årsbudget som man hade en månadsbudget. Så att det är ju extremt mycket. Man måste trola med pengarna på ett annat sätt. (*Charlie*, intervju, 24 april 2024)

4.2.1.1 Resursbrist

Ett centralt tema vi identifierat under våra intervjuer är resursbrist för samtliga av välgörenhetsorganisationernas aktiviteter. Organisationer som Naturvännerna och Barnhjältarna uppmärksammar om svårigheter för internutveckling, vilket påverkar hur organisationen är strukturerad och hur snabbt de är i sitt analysarbete. Det är också svårt att finansiera olika katastrofinsatser när en stor del av budgeten är låst till ändamålsspecifika insamlingar. Charlie pratar om dessa begränsningar så här:

“Vi kallar det öronmärkt och icke öronmärkt. Så absolut. Och det är en utmaning i sig. Om vi gör en kampanj som är öronmärkt, till exempel till Ukraina, där vi har fått in väldigt mycket pengar, så det är nästan så [mycket pengar] att det täcker några år framåt. Och sen har vi andra katastrofer och kriser där det behövs pengar.” (*Charlie*, intervju, 24 April 2024)

4.2.1.2 Budgetbegränsningar & analysarbete

I enlighet med kraven för 90-konton följer alla organisationer begränsningarna för administrationskostnader som säger att högst 25% av intäkterna får gå till organisationens

interna kostnader och varumärke. Alex från Änglarna noterar att detta är en stor anledning till varför välgörenhetsorganisationer har svårare att finansiera vissa ändamål. Hen förklarar hur denna begränsning påverkar deras interna kostnader:

“Marknadsbudgeten är absolut en skillnad. 20 % av våra intäkter får läggas på administrativa kostnader. Högsta kostnaden är såklart personalkostnader och lönekostnader. Så vi har per automatik väldigt mycket mindre pengar att spendera.” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

Dessa begränsningar påverkar organisationernas analysförmåga. Samtliga välgörenheter redovisar under våra samtal både att välgörenhetens uppdelade struktur och resurser gör det svårt att förbättra analysverktygen. Dessa analyser är en internprocess som ofta blir bortprioriterad inom organisationerna på grund av de bristande resurserna. Charlie från Barnhjältarna summerar deras situation med detta citat:

“Det är allt ifrån att vi inte har råd att investera i den tekniken som behövs. Vi kan inte gå in och investera 10 miljoner. Vi har inte musklerna. Så då måste vi skruva i de system vi har, och det blir lite lappa och laga. Så om vi ska få fram analys för en kampanj så måste vi titta i massa olika datakällor. [Större livsmedelsföretag] exempelvis har det på ett ställe” (Charlie, intervju, 24 april 2024)

4.2.1.3 Varumärkesutveckling

Vidare berättar organisationerna att budgetbegränsningarna minskar organisationernas varumärkesutveckling. Samtliga av studiens organisationer nämner att varumärkesutveckling ofta blir bortprioriterat för att fokusera på mer direkt ändamålsinriktad marknadsföring. Denna typ av marknadsföring är mycket mer insamlingsfokuserad och prioriterar att skapa en reaktion från givarna. Organisationerna har inte råd att spendera resurser på kampanjer som inte engagerar givarna direkt. Änglarna berättar hur deras budget har påverkat deras varumärkesutveckling och marknadsföringsstrategi:

“Vi har inte så mycket pengar att sprida på ett varumärke och vi är ganska okända. [...] Vi har inget värde för givarna och vi kan inte addera något värde och vi ska inte addera något värde. Deras pengar ska gå till någonting som har ett ändamål. Då behöver vi också fånga dem där och då” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

4.2.1.4 Omplacering

Barnhjältarna, Samhällsstödjarna och Änglarna är de organisationer i vår studie som visar störst flexibilitet i marknadsföringsbudgeten. Många olika externa eller interna förändringar kräver snabba åtgärder för planerade kampanjer eller insatser, något samtliga organisationer redovisar en förmåga att göra. Detta kan vara en omplacering av intäkter för att täcka en svag avdelning, en mindre räddningsinsats inom ett relevant område eller event som organisationen kan hålla. Tintin pratar om hur flexibla Samhällsstödjarna är kring event för stiftelser så här:

“Jag har egentligen ingen kostnadsbudget. [...] Vi räknar inte ut att det kommer si och så många stiftelser. Men det är målgruppen för just den lunchen. Då har vi kanske en budget på 30 000 eller någonting.” (Tintin, intervju, 26 April, 2024)

Billie från Naturvännerna pratar om hur de kan omplacera sin budget för att ackommodera en ny insats ifall det har ett bättre syfte:

“Ja, det var ju pengar som vi redan hade i budgeten så att säga som vi hade sagt att vi ska göra det här till. Om vi nu säger att det kunde vara någon marknadsföringskampanj eller att vi skulle köpa stortavlor eller vad det nu kunde vara. Det kan ju vara sådana pengar som vi kanske tänkte att det där ska vi göra om några månader. Då la vi ner det helt enkelt och så använde vi dem till det här för vi tyckte att det var en bättre aktivitet.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

Sammanfattningsvis påverkas organisationerna av de begränsningar det finns i intäkterna och kostnaderna för en välgörenhetsorganisation. Detta påverkar vilka ändamål organisationen kan

assistera, vilka marknadsföringsstrategier de har och hur långsiktigt de kan planera. Många organisationer visar dock viss flexibilitet med sin insamlade budget, där man kan assistera räddningsinsatser eller events som direkt påverkar organisationens ändamål.

4.2.2 Interna Processer & Krishantering

4.2.2.1 Struktur & självbestämmande

I organisationerna finns det en tydlig uppdelning mellan de som jobbar med kommunikation och de som jobbar med finansiering eller insamling. Tre av organisationerna har dessa arbetsområden uppdelade på olika avdelningar, medan Barnhjältarna har arbetsområdena inom samma avdelning men med en tydlig uppdelning av vilka medarbetare som jobbar med respektive område. Samhällsstödjarna berättar även hur en del sporadiskt förekommande arbetsuppgifter delas ut efterhand som de inkommer, och att dessa inte har någon förutbestämd person som tar ansvar. Gällande självbestämmande i arbetslagen identifierade vi att tre av fyra chefer lät sina anställda ansvara för och bestämma innehållet i kampanjerna utan kontroll av chefen. De mer styrande av organisationerna är Naturvännerna som har mer omfattande vägledning av ledarskapet. Dessutom har alla organisationer någorlunda små grupper som jobbar med och organiserar kampanjerna. Bille från Naturvännerna förklarar hur de ser på sin organisationsstrukturen så här:

“Vi försöker vara effektiva och då måste man ju avväga. Ju fler du får in i det här som ska ge sina synpunkter, desto mer tungrott kan det bli. Så man får försöka hitta den här avvägningen vad som är den ideala gruppen. Den ska inte vara heller för stor, då blir det liksom trögjobbat. Men det ska heller inte vara så att vi bara kör och lämnar andra bakom oss. Det är väl den ständiga frågan egentligen, hur blir vi mer snabbfotade samtidigt som vi verkligen är förankrade?” (Billie, intervju, 12 april 2024)

Motsatsen till denna struktur är Änglarna. Robin förklarar att deras struktur ser ut såhär:

“Det är väldigt platt beslutshierarki. Mycket diskussion, veckomöten, månadsmöten, vad som är viktigt och årsplanering såklart. Men gemensamt komma fram till vad som är viktigt att kommunicera.” (Robin, intervju, 8 maj 2024)

4.2.2.2 Kommunikation vid kris

Vidare har hälften av organisationerna en tydlig process för hur de ska agera vid en intern kris, vilket innebär exempelvis omfattande kritik mot organisationen eller något eller någon de associeras med. Billie på Naturvännerna beskriver deras process för kommunikationsarbetet vid en kris som följande:

“Det rent kommunikativa, det tycker jag ändå att vi har en ganska bra plan för hur vi hanterar, var går vi ut någonstans, hur är vi organiserade internt, hur får vi det så effektivt som möjligt. [...] Allt det här finns på plats så att vi vet att okej, nu trycker vi på knappen, nu vill vi aktivera den här krishanteringsplanen.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

Även barnhjältarna har en tydlig process för hur de hanterar kommunikationen kring kritik eller kris:

“Nu går det till såhär, någon läser någonting. Det kan vara vem som helst på kontoret som får nys på något. Det kan vara både nyheter men det kan också vara att vi varit med i något möte med vår internationella organisation. Den skickar det direkt till mig. Jag sammankallar, ja men det är tre olika personer internt. Vi tar beslut om vi ska göra det eller inte och hur stort det ska bli. Och sen så kan vi vara ute på, och vi har liksom helt förberett hur det ska se ut. Så det är egentligen bara att vi ändrar texter. Och sen är vi på några timmar, skulle jag säga.” (Charlie, intervju, 24 April 2024)

Samhällsstödjarna berättar istället att de är mer reaktiva när de gäller kriser och har ingen fast process, medan Änglarna har ett Q&A (Questions & Answers) forum förberett för att kunna svara på frågor och kritik. Denna Q&A-process sker direkt med sina givare och är de enda av våra fallorganisationer som har denna process. Alex från Änglarna beskriver processen så här:

“Om vi har en känslig kampanj eller en kampanj som kan väcka frågor så gör vi Q&A inför varje kampanj så vi är förberedda på hur vi ska svara och vad som ska komma in. Det kan alltid komma in frågor som vi inte har tänkt på

men då har vi också en beredskap inbyggd i kommunikationen att snabbt kunna ta fram nya svar.” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

4.2.2.3 Inflytande över avdelningsgränser

Vid intervjuerna diskuterades olika tillfällen där organisationernas olika avdelningar arbetar tillsammans. Hur mycket marknadsföringsavdelningen påverkar kärnverksamheten, och vice versa. Två av organisationerna anser att deras marknadsföringsavdelning har någon typ av inflytande över kärnverksamheten. Charlie på Barnhjältarna berättar att om någon på deras avdelning upptäcker något de vill att organisationen ska jobba med kan Charlie sammankalla insamlingscheferna och programchefen, det vill säga chefen för kärnverksamheten, och sedan tar de ett beslut tillsammans om det är något de ska jobba med eller inte. På så sätt har Charlie och hans avdelning inflytande över kärnverksamheten. På liknande sätt beskriver Billie från Naturvännerna en händelse när de hade uppmärksammat en olycka som drabbade djur. Då samlades olika anställda från kärnverksamheten, ekonomi, insamling och kommunikation och tillsammans tog beslutet att hjälpa till i olyckan. Resterande två organisationer har däremot en tydligare stödjande funktion inom marknadsföringsavdelningen till kärnverksamheten, och har alltså begränsat inflytande över hur andra avdelningar arbetar. Kim berättar mer om hur Samhällsstödjarnas marknadsföringsavdelning arbetar i förhållande till kärnverksamheten:

“Alltså vår kärnverksamhet är att jobba för hemlösa och jobba i projekt ute i socioekonomiskt utsatta områden och så vidare. [...] All den här verksamheten är kärnverksamhet och marknadsdelen, kommunikation, ekonomi, personal - vi är stöd till de andra.” (Kim, intervju, 16 april 2024)

Gällande om kärnverksamheten har direkt inflytande över marknadsföringsavdelningen anser endast en av organisationerna att så är fallet. Billie på Naturvännerna förklarar deras process för vad som går ut i deras kommunikation och marknadsföring:

“För oss är det otroligt viktigt att allt det vi kommunicerar ska vara förankrat i vetenskap och forskning. Då behöver vi samarbeta med våra sakkunniga. De korrläser alltid, alla pressreleaser, allting som går ut och om vi skapar nytt innehåll någonstans, till exempel på en webbsida.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

De andra organisationerna beskriver att beslut om vad som marknadsförs och kommuniceras tas av chefer och projektledare inom just dessa avdelningar. Alex på Änglarna beskriver att det finns ett samarbete mellan marknadsföringsavdelningen och programavdelningen, det vill säga kärnverksamheten. Där informeras marknadsförarna om vad som händer i verksamheten och de olika projekten de har, men besluten om innehållet tas av marknadsförarna själva.

Sammanfattningsvis identifieras flera teman som inkluderar tydlig arbetsfördelning mellan kommunikation och insamling, varierande grad av självbestämmande i team, krishanteringsprocesser, samt inflytande mellan marknadsföring och kärnverksamhet.

4.2.3 Kampanjer & målsättning

4.2.3.1 Kampanjplanering

Tre av organisationerna uppger att de planerar sina större kampanjer med minst tre månaders framförhållning. Gällande Naturvännerna som i tabellen står som N/A erhöles inget svar kring tidsram för sina större kampanjer, men de nämner att de har en annan sorts planering för dessa än sina plötsliga katastrofinsamlingar. Samtliga organisationer försöker även, i den mån de har möjlighet, att göra olika versioner av kampanjen samtidigt, för att sedan välja ut den mest effektiva och fokusera på den. Både Barnhjältarna och Samhällstödarna nämner att de önskar att de kunde göra detta mer än vad de gör i dagsläget. Naturvännerna förklarar hur de testat sina kampanjer:

“...insamling har ofta någonting som de kallar för always on. Och det är att man har olika grejer ute där med digital marknadsföring. Vi kollar och mäter allt så vi vet vad som går bra liksom. Är det någonting som går bra, ja då får man kanske sponsra och marknadsföra det mer på varandra. Så att jag kan ju säga att vi är ute och lyssnar hela tiden vad det är som får traction.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

4.2.3.2 Plötslig händelse

Vid inträffandet av en plötslig händelse som organisationerna vill bedriva marknadsföring kring har tre av fyra organisationer en process för hur det ska ske. Barnhjältarna har en särskilt

uttänkt och planerad process för att kunna agera snabbt vid nya händelser. Naturvännerna och Änglarna har också en process för hanteringen av plötsliga händelser. Samhällsstödjarna har ingen process för detta, men de nämner även att denna typ av plötslig händelse händer väldigt sällan i deras organisation. De tre organisationerna som har en process kan även kommunicera något vid en plötslig händelse samma dag som de får information om den. Samhällsstödjarna säger dock att de snarare skulle ta någon vecka med att få ut kommunikation:

“Jag skulle nog säga att vi är ganska snabba att fånga upp om det är någonting. I alla fall utvärdera om det är någonting vi behöver respondera på. Ja, så det går ganska snabbt. Sen kanske det tar någon vecka eller två liksom att få igång en krisverksamhet. Lite tror jag beroende på att det inte händer oss lika ofta som vissa andra organisationer. Så kanske det tar något längre tid.” (Kim, intervju, 16 april 2024)

4.2.3.3 Flexibilitet

Tre av fyra organisationer uppger att de kan avbryta sin nuvarande eller planerade marknadsföring vid en plötslig händelse där de ser ett behov eller en möjlighet med annan marknadsföring. Charlie förklarar hur Barnhjältarna har behövt göra detta under deras kampanjer:

Intervjuare: “När det händer sådana här grejer som kanske är lite. Eller som händer plötsligt liksom. Har ni möjlighet att stoppa andra kampanjer som ni hade tänkt göra och börja på något nytt?”

Charlie: “Ja, absolut. Det har hänt ganska många gånger, skulle jag säga. Att vi gör så. Att vi liksom prioriterar om för att vi ser större behov eller insamlingsvilja.” (Charlie, intervju, 24 april 2024)

Det är enbart Änglarna som uppger att de inte ändrar eller korrigerar sina planer under mediala händelser. De prioriterar att arbeta efter långsiktiga teman som är mer sammankopplat med deras syfte och ändamålsområde. Dessa tre teman avser hälsa, trygghet och utbildning för barn, och kampanjerna drivs att uppfylla dessa. Alex berättar mera hur deras tankesätt är angående kampanjerna de bör driva hos Änglarna:

“Därav vill vi heller inte störa för mycket. Visst, för ett insamlingssyfte så kanske det hade varit bra att hoppa på de flesta kampanjer som är mediala just nu. Men då frångår vi också vårt uppdrag, vilket är att rapportera om vad som händer i våra verksamhetsländer och i de områdena. Så att vi försöker att hålla oss till det och vara en kanal och röst dit för barn som lever i de här områdena.” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

Vidare berättar Charlie på Barnhjältarna att de kan anpassa sin verksamhet och marknadsföring efter aktuella och populära händelser och tillägger:

“...vi diskuterar lite grann internt. Vi pratar ju om Ukraina och Gaza så mycket för att vi vet att det ger. Folk ger och folk känner. Så att ja, på så sätt, det blir ju en trend kan man väl säga.” (Charlie, intervju, 24 april 2024)

4.2.3.4 Varumärkesutveckling

Samtliga organisationer nämner insamling som det primära målet med sin marknadsföring. Naturvännerna och Barnhjältarna har även ett uttalat varumärkesbyggande motiv i sin marknadsföring. Samhällsstödjarna pratar inte om varumärket och Änglarna har varumärkestänk i vissa kampanjer, men de genomförs alltid med insamling som primärt syfte. Alex på Änglarna beskriver det så här:

“Vi har till viss del varumärkesfokuserade kampanjer, men de har alltid ett insamlingssyfte. Vi har en positionering, framför allt när vi jobbar med företag, där företagssamarbetet ser lite annorlunda ut. Där kanske vi har långsiktiga projekt och vi vill koppla ihop vår verksamhet till företagets core business och marknadsföra den. Då får det ett annat syfte om man tittar på företagssidan. Men tittar man på insamlingssidan så är det den här snabba marknadsföringen.” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

Sammanfattningsvis identifieras flera likheter mellan hur organisationerna förhåller sig till sin marknadsföring och sina kampanjer. De har alla skillnader mellan sina planerade kampanjer och sina oplanerade. Tre av dem har en process för att hantera oväntade händelser och dessa tre

kan även kommunicera samma dag. Det främsta målet med marknadsföringen är enligt alla, insamling. Tre av dem nämner även varumärkesbyggande som ett mål med sin marknadsföring.

4.2.4 Relationer med företag & andra välgörenhetsorganisationer

4.2.4.1 Konkurrens med välgörenheter

Samtliga välgörenhetsorganisationer förklarar under intervjuerna hur de ser andra organisationer som konkurrenter om både rampljuset och pengar. Då många organisationer har liknande kampanjscheman och genomför stora insamlingsinsatser runt samma högtider blir det en naturlig konkurrens om givarnas uppmärksamhet och pengar. Alla organisationer visar en stor respekt för andra välgörenheter, men motbevisar inte att de har en omfattande påverkan på respektive planer. Charlie från Barnhjältarna pratar om hur andra välgörenhetsorganisationer påverkar dem:

“Men det är ju lite speciellt att säga konkurrenter. Vi kan säga systerföretag och sådär. Men det är ju konkurrenter. Alltså vi konkurrerar ju om plånboken. Så är det ju. Det är ju ändå så. Men det gäller ju även [internationell organisation] och allt där man bidrar med sina pengar. Jo, så på något sätt så är det ju konkurrenter.” (Charlie, intervju, 24 april 2024)

4.2.4.2 Samarbete med välgörenheter

Intressant nog redovisar både Samhällsstödjarna, Änglarna och Naturvännerna dessutom en benägenhet att samarbeta med andra välgörenhetsorganisationer vid tillfällen. De uppger att detta primärt sker runt kriser och katastrofer som är innanför organisationens egna ändamål och att förutsättningen är att man kan hjälpa till när organisationen själv inte klarar av att bistå i den utsträckning de önskar. Naturvännerna berättar att vid en specifik insats fick de hjälp med logistik och hjälparbetare när de inte själva kunde mobilisera tillräckliga resurser. Alex pratar om hur just Änglarna hanterar samarbeten med andra välgörenhetsorganisationer:

“Kollegor i branschen är väl ett finare ord. Vi samarbetar också. Dels kan vi samarbeta i programmen. Vi samarbetar när det blir katastrofer. Det kan vara så här att [internationell organisation] som vi samarbetar med kanske inte

kommer in i Gaza för tillfället men [annan org.] gör det, då sträcker vi över pengar till [annan org.].” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

4.2.4.3 Externa samarbeten

Externa samarbeten eller filantropiska kollaborationer är en tydlig nödvändighet för samtliga av studiens välgörenhetsorganisationer. Samtliga organisationer uppger att det finns omfattande verksamhet att både skapa och bibehålla viktiga externa relationer. Det finns ett finansiellt incitament att genomföra dessa samarbeten, framför allt med filantropiska stiftelser eller individer, då detta är en stor del av organisationernas insamlingsbudget. Tintin från Samhällsstödjarna berättar om deras intäktsbudget från externa filantropiska samarbeten:

“Men min intäktsbudget är. Stiftelser 25 miljoner. Stora givare i år 17 miljoner.” (Tintin, intervju, 26 april, 2024)

Å sin sida innebär företagssamarbeten att välgörenhetsorganisationer kan åstadkomma betydligt större förändringar under kort tid genom att assistera ett företag i ett av deras ändamålsinriktade förbättringsområden. Billie från Naturvännerna uppger ett exempel på ett av dessa företagssamarbeten:

“Det innebär att man jobbar till exempel med [möbelföretag][...] [möbelföretaget] köper till exempel bara FSC märkt skog idag. Vi har fått dem att göra det under åren och utvecklat det. Vårt syfte här är inte att få pengar från [möbelföretaget] och så ger vi någonting, vad som helst, utan det är ju att ställa om deras verksamhet tillsammans. För att de är så stora aktörer och genom att ställa om en sådan aktör, då påverkar man deras underleverantörer. Man påverkar hela leveranskedjorna.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

Sammanfattningsvis finns flera likheter i hur studiens organisationer både ser på andra välgörenhetsorganisationer och externa företag. Organisationer som filantropiska stiftelser och företagssamarbeten erbjuder stora finansiella injektioner på miljonbelopp och har en betydande påverkan på organisationernas verksamhet. Samarbeten med större företag ger möjligheten att göra stor skillnad på liten tid inom ändamålet.

4.2.5 Omvärldsfaktorer

Under alla intervjuer ställdes frågan om vilka externa faktorer som organisationerna uppfattar påverkar deras verksamhet allra mest. I tabell 3 visas vilka faktorer som organisationerna själva nämner som viktiga under intervjuerna. Alla organisationer nämner minst två samhällsfaktorer som viktiga för deras verksamhet.

4.2.5.1 Ekonomiska & politiska faktorer

Tre av fyra organisationer berättar att ekonomiska faktorer är något som påverkar deras verksamhet mycket. Exempelvis säger Tintin att stiftelsernas utdelningspotential blir mycket mindre när börsen går ner då många stiftelser förvaltar sitt kapital på börsen. Hen fortsätter att berättar att det fungerar likadant när det gäller filantroper då även om dessa har väldigt mycket pengar tycker de att de förlorar väldigt mycket pengar när börsen går ner och vill därför inte längre ge lika mycket. Samhällsekonomin kan på så sätt påverka hur mycket pengar organisationerna får in och således påverka deras verksamhet, men det kan även påverka strategierna i deras marknadsföring. Alex på Änglarna förklarar hur ekonomiska och politiska faktorer påverkar dem:

“Mest är nog de politiska före de ekonomiska. Alltså vi ser ju som till exempel nu när det är finanskris och elpriserna går upp. Vi påverkas i den mån att vi får in mindre pengar. Folk ger mindre pengar helt enkelt. Man har mindre pengar att ge. Det påverkar också till viss del hur vi tänker kring hur vi marknadsför oss. Till viss del att när folk har mindre pengar så är det mer känsligt att be om pengar. Så man kan göra det på ett bra sätt. Men de politiska påverkar oss absolut mest. Framförallt det som händer i bistånds-Sverige idag. När Sida säger upp alla avtal.” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

Politiska faktorer kan påverka organisationerna på flera olika sätt. Billie på Naturvännerna beskriver hur politiska beslut påverkar deras verksamhet:

“För att bedriva vår verksamhet idag så är det ju de politiska besluten. När man skär ner mycket på naturvården. Att Naturvårdsverket får mindre resurser för att till exempel upprätthålla naturreservat eller att människornas

tillgänglighet till naturreservat minskar eller arbetet mot invasiva arter minskar. Det blir ganska många sådana beslut som går emot just nu på grund av politiska beslut. Då hamnar man ju lite grann alltid i opposition mot dem. Vi ska ju vara naturens röst, men vi kommer ju alltid att säga det som vi tycker är bäst för naturen. Men det är inte alltid så säkert att det. Det kan bli tröstlöst när det blir mycket som går emot en.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

4.2.5.2 Krig & katastrofer

Krig och katastrofer påverkar många välgörenhetsorganisationer och tre av fyra organisationer nämner de som viktiga faktorer. Charlie på Barnhjältarna berättar att krig påverkar deras arbete allra mest då deras verksamhet innebär att fysiskt befinna sig på plats och hjälpa utsatta personer. Även Billie på Naturvännerna berättar att katastrofer och olyckor påverkar deras arbete mycket, eftersom det förutom naturvårdsarbete även krävs mycket kommunikation och informationsspridning från deras håll. Detta kräver väldigt mycket planeringsarbete och flexibilitet från deras sida. Bille förklarar hur Naturvännerna tänker angående denna faktor och hur flexibla de behöver vara:

“Men samtidigt så känner vi att vi allt mer är beroende av vad som händer i omvärlden och måste agera på det också. Genom att planera så får vi ibland bara ta beslut och säga att nu blev det här viktigare, nu släpper vi det och så får vi sätta lite paus på det vi egentligen hade planerat och så kör vi det här istället.” (Billie, intervju, 12 april 2024)

4.2.5.3 Sociala faktorer

Två av fyra organisationer nämner sociala faktorer som viktiga under intervjun, men på olika sätt. Alex på Änglarna beskriver en social faktor på följande sätt:

“Det finns en misstro i samhället mot biståndsorganisationer som ökar. Och det finns ett politiskt klimat som är ganska aggressivt mot den typen av organisation som vi är. Fyller [organisationerna] något syfte? Och hur kommer pengarna fram? Det är en diskussion som kommer och går men är väldigt intensiv just nu. Och den påverkas vi definitivt av. [...] Vi behöver ta

tydligare ställning i vissa frågor som vi inte har tagit tidigare. Dels för att kanske försvara vår bransch. Men också för att vi ser vart framtiden är på väg.” (Alex, intervju, 7 maj 2024)

Kim på Samhällsstödjarna beskriver istället att en social faktor som påverkar dem är vilka ändamål som är populära att skänka pengar till. Hen beskriver att när en speciell katastrof får mycket fokus är det vanligt att personer väljer att skänka pengar dit istället för till organisationens ändamål. Hen berättar även att det kan finnas trender i var man vill skänka sina pengar såsom lokalt eller internationellt.

Slutligen identifieras att endast en av fyra organisationer har en person eller avdelning som aktivt jobbar med omvärldsspaning. Detta var Barnhjältarna som uppger att de dels har omvärldsspaning genom att samtliga medarbetare kan skicka information de läst eller sett direkt till Charlie som sedan tar det vidare, och dels att de har en person som aktivt arbetar med omvärldsspaning och informerar resten av verksamheten om vad som händer. Charlie berättar om denna roll inom Barnhjältarna:

“Vi har en kvinna som sitter på. Hennes roll är opinions- och påverkansstrateg. Så hon sitter och tittar på omvärlden, egentligen löpande. Och delar med sig till oss alla så att vi håller oss ajour.” (Charlie, intervju, 24 april 2024)

Samhällsstödjarna och Naturvännerna berättar att de gör omvärldsbevakning men uppger inte att de har en dedikerad person eller avdelning till just det arbetet.

Sammanfattningsvis identifieras flera viktiga externa samhällsfaktorer som påverkar organisationernas strategier och marknadsföringsbeslut. Ekonomiska faktorer anses av de flesta organisationer vara betydande och politiska beslut och händelser kan också ha varierande inflytande. Även krig, katastrofer och sociala trender och åsikter är centrala. Dessa faktorer påverkar olika organisationer på olika sätt, från finansiella resurser till förtroende hos allmänheten. Slutligen framkom det att endast en minoritet av organisationerna aktivt ägnar sig åt omvärldsspaning

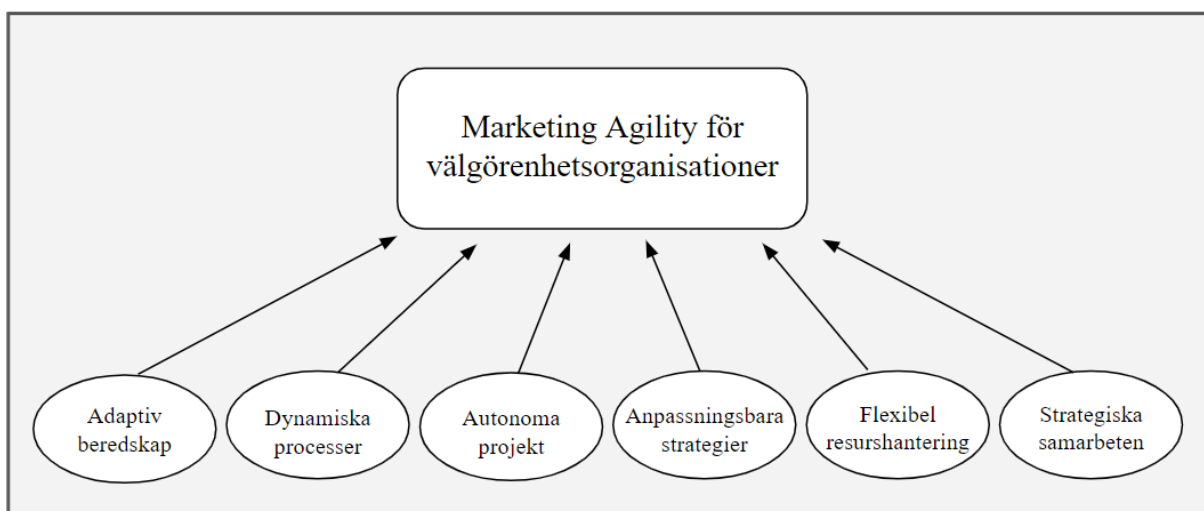
5. Analys

Med anledning av studiens syfte, att framställa ett teoretiskt ramverk för *Marketing Agility* som kan användas som modell för välgörenhetsorganisationer har vi tagit fram sex *dimensioner*. Dessa togs fram i enlighet med Eisenhardts (1989) metod (*shaping the hypothesis*). Vi har tagit fram dimensionerna genom att analysera empirin och de teman vi presenterar i empirin. De presenterade dimensionerna är ett resultat av en iterationsprocess som genomförts för att hitta de som passar empirin bäst. Vi har alltså testat flera olika versioner av dessa dimensioner innan vi slutligen kom fram till de slutgiltiga. För att avgöra agilitet i de aktiviteter som organisationerna bedriver har vi utgått ifrån Kalaignanam et al.s (2021) definition av MA: “Marketing agility refers to the extent to which an entity rapidly iterates between making sense of the market and executing marketing decisions to adapt to the market.” (Kalaignanam et al., 2021, s.36), Bedömningen av dessa har sedan legat till grund för framställningen av dimensionerna, med särskild hänsyn till välgörenheternas unika förutsättningar och verksamhetsområde. Inledningsvis presenteras dimensionerna i figur 3 som en modell som representerar hur MA kan se ut för välgörenhetsorganisationer. Fortsättningsvis förklaras varje dimension enskilt.

Enligt Eisenhardt (1989) ska de framtagna dimensionerna sedan jämföras med existerande litteratur inom ett annat område som har kommit fram till liknande svar (*enfolding literature*). Avslutningsvis gör vi därför en jämförelse mellan våra dimensioner och de byggstenar som tidigare författare konceptualiserat MA med. Genom att granska och jämföra våra resultat mot befintlig forskning och teoretiska ramverk, hoppas vi kunna bidra med ny insikt och förståelse inom detta område. Vårt mål är att den skapade modellen kan användas som MA inom välgörenhetsorganisationer, vilket skulle kunna vara en grund för framtida studier och insikter inom ämnet.

5.1 Framtagna dimensioner för MA-modell

Följande modell representerar de dimensioner som vi identifierat och tagit fram genom analys av temana i intervjuerna. Modellen är ett förslag på hur MA kan se ut för välgörenhetsorganisationer. Vidare beskrivs dimensionerna var för sig där välgörenhetsorganisationernas unika utmaningar och möjligheter som framkommit under intervjuerna, förklaras.



Figur 3. Marketing agility för välgörenhetsorganisationer. Egen modell.

5.1.1 Adaptiv beredskap

Den första dimensionen kallar vi adaptiv beredskap och den går ut på att vara redo och förberedd för förändringar och händelser i omvärlden. Som framkommit i temat *omvärldsfaktorer* blir välgörenhetsorganisationer påverkade av flera olika händelser såsom förändringar i politik, ekonomi, sociala åsikter och trender, samt kriser och katastrofer. Av den anledningen är det viktigt att vara förberedd på att kunna hantera och reagera på dessa. I temat *kampanjer & målsättning* framgår det att de organisationer som hade en tydlig strategi eller process i ordning för plötsliga händelser i omvärlden snabbare kunde reagera på dessa och ta beslut. De kunde även komma ut med kommunikation om detta samma dag. På samma sätt var de organisationer som hade en tydlig strategi eller process för en intern kris mer rustade att hantera denna på ett effektivt sätt, då de kunde agera och bemöta krisen snabbare vilket framgår i temat *interna processer & krishantering*. Förutom en tydlig strategi är det även viktigt att aktivt försöka ta reda på vad som händer i omvärlden. Den organisation som hade en anställd dedikerad till omvärldsspaning, och även hade ett tydligt flöde för annan omvärldsspaning, ansåg själva att det var viktigt för att hålla alla på organisationen uppdaterade, vilket framgår i temat *omvärldsfaktorer*. Genom våra teman har vi sett ett mönster i att ju tydligare omvärldsspaning och processer en organisation hade för att hantera olika händelser desto snabbare och mer flexibla var de på att reagera på dessa. Detta framstår som viktigt för just

välgörenhetsorganisationer då alla intervjupersoner berättat om flera snabbrikliga och osäkra omvärldsfaktorer som påverkar deras bransch mycket.

Gällande just marknadsföring- och kommunikationarbetet är det fördelaktigt att snabbt kunna reagera på dessa faktorer för att snabbt kunna kommunicera om dem. I våra intervjuer har vi sett att kommunikation från välgörenhetsorganisationer bör ske snabbt, bland annat på grund av att de är beroende av vilka händelser som är aktuella i media och i samhället, bland annat på grund av att när dessa händelser är aktuella, konkurrerar de olika organisationerna om människors uppmärksamhet. Sammanfattningsvis innebär adaptiv beredskap att ha färdiga rutiner för att kunna hantera och anpassa sig snabbt till externa eller interna kriser och händelser, och på så sätt, tillsammans med en aktiv omvärldsspaning, möjliggöra agilitet.

5.1.2 Dynamiska processer

Denna dimension handlar om välgörenhetsorganisationernas dynamiska processer i förhållande till deras marknadsföringsbudget och organisationsstruktur. Välgörenhetsorganisationer har under studiens gång redovisat kampanjbudgetar, marknadsföringsavdelningar och olika processer för att genomföra marknadsföringsstrategier. Som beskrivet i temat *Kampanjer & målsättning* såg kampanjbudgeten liknande ut mellan organisationerna, med en säsongsbaserad marknadsföringsstrategi där man huvudsakligen fokuserar på att planera kampanjer som är nära i tid, istället för att planera och producera hela årets kampanjer samtidigt. Detta är en dynamisk process då kampanjerna snabbt kan anpassas för förändringar som sker under året. Detta är betydelsefullt inom välgörenhetsbranschen där externa händelser gör marknaden oförutsägbar och de måste snabbt skifta sina prioriteringar. Vidare skapar flexibilitet i budgeten möjligheter för organisationerna att skifta sitt fokus mellan projekt, finansiera nya initiativ som passar ändamålet bättre eller pausa pågående kampanj när den inte skulle prestera som bäst. Denna flexibilitet har dock en begränsning i sin användning, då den behöver passa kraven för 90-konton, vilket är en nödvändighet att beakta när man analyserar MA inom välgörenhetsbranschen.

Vidare har vi identifierat att inom välgörenhetsorganisationer är en organisationsstruktur där man inte särskiljer mellan kommunikation och finansiering/insamling viktig. Korta beslutsprocesser och en platt organisation möjliggör medarbetare att driva igenom sina egna projekt utan att behöva stämna av med flera andra, vilket framgår i temat *interna processer & krishantering*. Av samma anledning bör marknadsföringsavdelningen vara så självgående som

möjligt och inte ha omfattande externt inflytande från andra avdelningar inom organisationen. Den tvådelade strukturen skapar ytterligare en barriär för marknadsföringsbeslut att filtrera genom, då dessa avdelningar visat sig kommunicera mycket och vara beroende av varandra.

Sammanfattningsvis består dynamiska processer av en platt organisationsstruktur och kortsiktig kampanjplanering. Denna dimension bör möjliggöra agilitet genom både planering och processer som gör att välgörenhetsorganisationer snabbt kan ta beslut om förändringar inom marknadsföringsstrategin beroende på både externa eller interna förändringar.

5.1.3 Autonoma projekt

Denna dimension handlar om hur välgörenhetsorganisationers beslutsstruktur ser ut och baseras på temat *interna processer & krishantering*. Vi har under studiens gång uppfattat hur olika beslutsstrukturer påverkar organisationernas rörlighet när det kommer till kampanjplanering och utförande. En organisationsstruktur som är anpassad för självbestämmande och kortare beslutsprocesser visar sig möjliggöra mer snabbbrörliga beslut kring marknadsföringsstrategier och är således mer agil. Beslutsstrukturer som kräver mer samordning från ledarskapet innan övriga medarbetare får möjlighet att driva projektet har istället visat sig vara trögrörliga. Under vår studie framkom det att de organisationer med platt beslutsstruktur, där medarbetare har självbestämmande över projekt hade en jämförelsevis snabbbrörlig struktur då färre personer behöver komma överens om beslut. Motsatsen till detta är organisationer som under studiens gång redovisade om hur ledningen eller övriga avdelningar behöver godkänna programinnehåll innan man kunde börja driva igenom kampanjen, vilket visade sig vara mindre snabbbrörligt.

Dimensionen autonoma projekt bör alltså möjliggöra agilitet genom att ha en snabbbrörlig planering och utförande av kampanjer, en platt beslutsstruktur och självbestämmande medarbetare.

5.1.4 Anpassningsbara strategier

En till dimension vi har tagit fram är anpassningsbara strategier som innebär att det ska finnas en flexibilitet i marknadsföringen och kommunikationen. Dimensionen är härledd från temat *kampanjer & målsättning*. Denna dimension är viktig då välgörenhetsorganisationerna, som tidigare nämnts, gynnas av att kunna anpassa sin kommunikation och marknadsföring till plötsliga och oväntade händelser i omvärlden. Den är även viktig då organisationernas översiktliga ändamål är att hjälpa behövande genom att skänka pengar och på så sätt präglas av

att kunna samla in pengar på ett effektivt sätt. Inledningsvis såg vi att de organisationer som kunde anpassa sin verksamhet och marknadsföring efter aktuella och populära händelser var mer effektiva i insamlingen av pengar. Exempelvis berättade den organisation som hade ett trendtänk angående vilka kriser de prioriterar att olika ändamål är olika populära och om man anpassar marknadsföringen efter dessa kan man samla in mer pengar.

Vidare handlar anpassningsbara strategier om att kunna testa och bearbeta innehållet i sin marknadsföring efter analyser. Alla organisationer vi intervjuade berättade att de mer eller mindre ägnade sig åt detta genom att göra olika versioner av marknadsföringsinsatserna och sedan välja ut den mest effektiva och fokusera på den. Intervjupersonerna berättade att denna procedur hjälper dem att få så stor uppmärksamhet som möjligt på sin marknadsföring och på så sätt kan samla in mer pengar. Processen kan även innebära att analysera en kampanj i efterhand och utvärdera resultatet för att få indikationer på hur kampanjerna kan se ut i framtiden.

Slutligen handlar den här dimensionen om att vilja och kunna avbryta pågående eller planerad marknadsföring om det plötsligt skulle uppstå något annat man vill kommunicera eller marknadsföra. I våra intervjuer fick vi veta att tre av fyra organisationer anser att detta är mer effektivt i ett insamlingssyfte, alternativt att de gör detta om förutsättningar skulle förändras som gör att den nuvarande marknadsföringen inte längre är passande.

Sammanfattningsvis bör anpassningsbara strategier möjliggöra agilitet genom att organisationen anpassar sin verksamhet och marknadsföring efter aktuella händelser och har möjligheten att avbryta eller förändra pågående eller planerade kampanjer, samt att de testat och bearbetat innehållet i sin marknadsföring.

5.1.5 Flexibel resurshantering

Nästa dimension handlar om hur resurser inom organisationen bör hanteras och fördelas. Det finns många externa regler och beslut som påverkar välgörenhetsorganisationers resurser. Exempelvis att alla välgörenhetsorganisationer med 90-konton har tydliga begränsningar för hur mycket pengar de får lägga på administrationskostnader och att gåvorna måste gå till det ändamål organisationen angett. Alla organisationer som har medel från Sida påverkas även av deras beslut. Begränsningar i budget påverkar i sin tur även andra resurser såsom personal, internutveckling, varumärkesutveckling och analysarbete. Resursbrist kombinerat externa

regler och beslut samt tidigare nämnda osäkra och plötsliga påverkansfaktorer som välgörenhetsorganisationer måste kunna anpassa sig till, har härlett dimensionen flexibel resurshantering.

För att hantera begränsningar inom resurser handlar flexibel resurshantering om att vara anpassningsbar i allokeringen av resurser, härlett från temat *budget & resurser*. Detta innebär initialt att marknadsföringsbudgeten i viss grad bör vara flexibel. Av organisationerna vi har undersökt redogjorde de för en flexibel budget på olika sätt. Bland annat genom att ha förmågan att kunna höja och sänka prognoser eller att ha en buffert för oväntade händelser. Detta gör att organisationerna inte är lika låsta i sin budget och kan använda resurser när de behöver agera på olika yttre faktorer.

Dimensionen handlar även om att personalen ska kunna vara flexibel i arbetsuppgifter och ansvarsområden. En av våra intervjupersoner förklarade hur ansvaret och genomförandet av några arbetsuppgifter, som inte gjordes dagligen men som var återkommande, delades ut mellan olika medarbetare. Ett annat tillvägagångssätt är att låta anställda komma med idéer och förslag över avdelningsgränser. Ett exempel på detta är att personer på marknadsföringsavdelningen kan inspirera eller påverka kärnverksamheten, som några av de organisationer vi har undersökt berättat om under temat *interna processer & krishantering*. Detta möjliggör flexibilitet i processer och aktiviteter både vid hantering av plötsliga händelser och i den vanliga verksamheten.

Sammanfattningsvis går flexibel resurshantering ut på att varken pengar eller personal bör vara för låsta eller strikt fastställda, för att kunna reagera på och hantera oförutsedda händelser trots begränsningar i resurser. Om en organisation uppfyller denna dimension bör det möjliggöra agilitet.

5.1.6 Strategiska samarbeten

Den sista dimensionen är strategiska samarbeten som fokuserar på välgörenhetsorganisationernas relationer och samarbeten och har härletts från temat *relationer med företag & andra välgörenhetsorganisationer*. Under våra studier framkom att samarbeten mellan välgörenhetsorganisationer och externa företag kan vara hjälpsamma för organisationer för att uppnå sina ändamållsspecifika mål. Dimensionen handlar om hur organisationer ser på

dessa samarbeten, i vilken omfattning de samarbetar med andra och hur stort engagemang med externa företag eller filantroper de har.

Välgörenhetsorganisationer befinner sig i en ändamålsorienterad bransch och mäter sina resultat utifrån påverkan i deras utvalda fält. Samarbeten tillåter organisationerna att ha en mer omfattande påverkan då samarbete med andra välgörenhetsorganisationer kan göra att de snabbare och mer effektivt kan nå sina målsättningar. Exempelvis kan *Änglarna* ge resurser till andra välgörenhetsorganisationer när de själva inte är på plats, och *Naturvännerna* kan ta hjälp av andra organisationer när de inte själva kan mobilisera tillräckligt med hjälparbetare. De organisationer som ägnar sig åt samarbeten och informationsspridning med andra välgörenheter bör därför vara agila. Samma sak gäller samarbeten med externa företag och organisationer. Externa företag tillåter välgörenhetsorganisationer att både finansiera sina ändamål och genom samarbete ha en betydligt större påverkan under en kort tid genom att förändra det externa företags processer eller produkter efter välgörenhetsorganisationens rekommendationer. Relationer med filantroper är också ett effektivt sätt att snabbare nå sina målsättningar då de ofta kan ge större finansiella bidrag som är mer effektivt insamlade i förhållande till processen att få samma summa insamlad från vanliga givare.

Sammanfattningsvis betonar strategiska samarbeten vikten av välgörenhetsorganisationers relationer med externa företag och andra välgörenhetsorganisationer för att effektivt uppnå deras målsättningar och öka deras påverkan genom gemensamma insatser och resursdelning

För att sammanfatta samtliga sex dimensioner utgör dessa en modell för MA inom välgörenhetsorganisationer, utformad för att hantera deras unika utmaningar och möjligheter. Dimensionerna inkluderar adaptiv beredskap för att snabbt reagera på externa och interna kriser, dynamiska processer för flexibel kampanjplanering och organisationsstruktur, autonoma projekt som möjliggör självbestämmande och snabba beslut, anpassningsbara strategier för flexibel marknadsföring, flexibel resurshantering för effektiv allokering av pengar och personal, samt strategiska samarbeten för att maximera påverkan genom relationer med andra organisationer, företag och filantroper. Dessa dimensioner bör möjliggöra för välgörenhetsorganisationer att öka sin agilitet och effektivitet i att nå sina mål trots en osäker och snabbvärdig omvärld.

5.2 Jämförelse med existerande litteratur

I följande avsnitt jämförs de framtagna dimensionerna med den existerande litteratur om MA som presenterats i kapitel 2. Dimensionerna ställs mot både Eckstein et al.s (2023) sju byggstenar och Kalaignanam et al. (2021) fyra byggstenar, som konstruerar MA.

5.2.1 Existerande litteratur om MA

Som beskrivet i kapitel 2 bedömdes modellerna som presenteras av Kalaignanam et al. (2021) och Eckstein et al. (2023) som de mest aktuella och därför utgår vi från dessa när vi jämför vår modell med existerande teori. Kalaignanam et al. (2021) konceptualiserar MA i en modell med fyra byggstenar: *iteration*, *sensemaking*, *speed* och *marketing decisions*, där faktorer rörande organisation, medarbetare, team och chefer också ingår i byggstenarna. Eckstein et al. (2023) presenterar en utvecklad och mer omfattande modell av MA med utgångspunkt i Kalaignanam et al.s (2021) modell, men kombinerat med modeller av andra författare. Därför är en del av Kalaignanam et al.s (2021) och Eckstein et al.s (2023) byggstenar snarlika. Eckstein et al.s (2023) modell innehåller istället de sju byggstenarna: *marketing practice*, *organizational characteristics*, *relationships*, *responsiveness*, *robustness*, *speed*, och *sense and respond*, and *sensemaking*. Utifrån existerande två teorier jämför vi våra framtagna dimensioner med dessa byggstenar.

5.2.2 Jämförelse

Vår första dimension *adaptiv beredskap* har en del likheter med Eckstein et al.s (2023) byggsten *robustness*. Adaptiv beredskap handlar om vikten av att ha processer eller rutiner för att kunna hantera och anpassa sig till externa eller interna kriser och händelser, samt ha en aktiv omvärldsspaning. Robustness har liknande karaktär men innebär dock att de strategier man redan har ska vara så pass mångsidiga att de kan anpassas efter osäkerheter och oförutsedda händelser och på så sätt bevara företagets flexibilitet och beredskap. Robustness inkluderar även kontinuerligt lärande och utveckling, men inte specifikt att ha en aktiv omvärldsspaning. Adaptiv beredskap överensstämmer till viss del även med Eckstein et al.s (2023) byggsten *responsiveness* som innebär att vara proaktiv och reaktiv gällande bland annat marknaden.

Vår andra dimension *dynamiska processer* handlar både om flexibilitet i planering av kampanjer och om att organisationen ska vara strukturerad på ett sätt som gör marknadsföringsavdelningen snabbriktig. Dimensionen liknar till viss del Kalaignanam et al.s

(2021) byggsten *marketing decisions* som först och främst handlar om att fatta strategiska beslut gällande marknadsföringen, oftast för att maximera effekten och lönsamheten av marknadsföringen. Vidare påverkar även organisatoriska faktorer (*organizational factors*) byggstenen *marketing decisions* och inom dessa ingår organisatorisk struktur och budget, precis som i vår dimension dynamiska processer. Dynamiska processer går även hand i hand med Kalaignanam et al.s (2021) byggsten *speed* som handlar om hur snabbt processer och beslut sker i organisationen.

Den tredje dimensionen *autonoma projekt* handlar om självbestämmande och en platt beslutsstruktur för att möjliggöra snabbriklighet och kortare beslutsprocesser. Dimensionen har många likheter med Eckstein et al.s (2023) byggsten *organizational characteristics* som innebär att arbetslagen har stort självbestämmande och kan ta beslut utan några större hinder, vilket möjliggör horisontell kommunikation och informationsdelning mellan flera avdelningar och arbetslag. Även denna dimension har likheter med Kalaignanam et al.s (2021) byggsten *speed* då den handlar om snabba processer och beslut.

Vår fjärde dimension *anpassningsbara processer* innebär att kunna anpassa sin verksamhet och marknadsföring efter aktuella händelser och ha möjligheten att avbryta eller förändra pågående eller planerade kampanjer, samt att testa och bearbeta innehållet i sin marknadsföring. Dimensionen går hand i hand med Kalaignanam et al.s (2021) byggsten *iteration* och Eckstein et al.s (2023) byggsten *responsiveness* som även dessa är nära besläktade. *Iteration* innebär mer specifikt organisationers förmåga att initialt testa sina marknadsföringsinsatser, för att sedan modifiera och skala av när man ser resultat, medan *responsiveness* mer allmänt handlar om att vara proaktiv och reaktiv gällande kunder, intressenter och marknaden.

Gällande den femte dimensionen *flexibel resurshantering*, är det några av de byggstenar som konstruerar tidigare författares modeller av MA som berör budgetering eller resursfördelning. Exempelvis Kalaignanam et al.s (2021) byggsten *marketing decisions*, där organisatoriska faktorer så som budget ska inkluderas i strategiska beslut gällande marknadsföring. Däremot finns det ingen byggsten som till största del handlar om budget eller resurser. Vi anser att resurshantering är så pass avgörande för just välgörenhetsorganisationer, på grund av väsentliga begränsningar i deras budget och påverkan av externa faktorer, att det bör behandlas i en egen dimension.

Den sista och sjätte dimensionen, *strategiska samarbeten*, handlar om att branschrelaterade samarbeten är avgörande för att uppnå organisationernas ändamål och öka deras påverkan. Eckstein et al.s (2023) byggsten *relationships* är liknande och handlar om relationen företaget har med olika intressenter, både interna och externa. Däremot är det huvudsakliga syftet med *relationships* att ha starka band med andra för att skapa förståelse och kunna få feedback. Det huvudsakliga syftet med *strategiska samarbeten* är istället att dessa kan hjälpa organisationerna att på ett agilt sätt uppfylla sina ändamål.

Sammanfattningsvis är våra sex dimensioner specifikt framtagna med avseende på välgörenhetsorganisationers unika utmaningar och omständigheter som framkommit av denna studiens insamlade data. Det finns flera påtagliga likheter mellan de sex framtagna dimensioner som konstruerar vår modell för MA för välgörenhetsorganisationer och existerande litteraturs byggstenar som konstruerar andra modeller för MA. Många av dessa påminner om varandra i dess helhet men vissa detaljer såsom syftet med eller utformningen av dimensionen skiljer sig åt. Det finns även en dimension, *flexibel resurshantering*, som skiljer sig i högre grad än de andra från tidigare litteratur. Den tidigare litteraturen innehåller även byggstenen *sensemaking* vars element inte identifierats i våra dimensioner. Det går dock inte att avfärda att sensemaking inte är viktigt för välgörenhetsorganisationer, men vi har i vår studie inte identifierat detta som en dimension för MA för välgörenhetsorganisationer.

6. Slutsats och diskussion

Uppsatsens syfte var att framställa ett teoretiskt ramverk för *Marketing Agility* anpassat efter välgörenhetsorganisationer, genom undersökning och analys av fyra välgörenhetsorganisationers strategier och förutsättningar för marknadsföring. Frågeställningen som har guidat vår undersökning var:

Hur kan en teori om marketing agility anpassad för välgörenhetsorganisationer se ut?

För att svara på forskningsfrågan kan en teori om marketing agility anpassad för välgörenhetsorganisationer se ut som en modell bestående av sex dimensioner för agilitet: *adaptiv beredskap, dynamiska processer, autonoma projekt, anpassningsbara strategier, flexibel resurshantering, och strategiska samarbeten*. Dessa dimensioner togs fram successivt efterhand som vi behandlade intervjuerna och de teman som identifierades i dessa. Modellen är anpassad efter välgörenhetsorganisationer eftersom det är deras verksamhet, bransch och förutsättningar teorin är grundad på. En organisation som anpassar sin verksamhet efter dessa dimensioner bör därför enligt vår teori vara agil i sin marknadsföring. Det finns flera likheter mellan vår teori och existerande teori om MA. Däremot är *flexibel resurshantering* unik för vår modell och har ingen direkt motsvarighet i existerande teori. Den existerande teori vi analyserat innehöll även byggstenen *sensemaking* som inte framgick som en dimension i vår studie.

6.1 Diskussion

Som förklarat i uppsatsens bakgrund betonar bland andra Kalaignanam et al. (2021) vikten av att ett företag implementerar MA för att möta snabbföränderliga krav från marknaden. Vi har i vår studie uppfattat att det finns många osäkra och oförutsägbara faktorer som påverkar välgörenhetsorganisationer, där behovet av MA troligen finns. Däremot har vi inte undersökt om, och i så fall hur stort, behovet av att anpassa sin marknadsföring efter MA hos välgörenhetsorganisationer faktiskt är. Det skulle kunna vara så att välgörenhetsorganisationers unika situation gör att deras behov av att anpassa sin marknadsföring efter en teori om agilitet inte är lika stor som hos kommersiella företag. Dock kommer vi i vår analys fram till att implementationen av vår teori om MA bör vara gynnsam för välgörenhetsorganisationer.

En annan fråga som är värd att diskutera är huruvida det antagande vi gjorde i inledningen till kapitel 3 stämmer, har välgörenhetsorganisationer unika förutsättningar och mål i den utsträckning att det berättigar en helt ny teori eller hade de befintliga MA-ramverken lika väl kunnat användas eller anpassas även för välgörenhetsorganisationer? Att svara på denna frågan är inte helt självklart. Vår modell innehåller de sex dimensionerna *adaptiv beredskap*, *dynamiska processer*, *autonoma projekt*, *anpassningsbara strategier*, *flexibel resurshantering*, och *strategiska samarbeten* och den enda punkten i vår modell som skiljer sig markant från tidigare litteratur är flexibel resurshantering och budgetaspekterna i denna. Om denna unika punkt hade identifierats eller ej vid genomförandet av en teoriprovande studie går inte svara på. Vidare har även tidigare litteratur en byggsten som vi saknar som dimension, *sensemaking*, men det går, som nämnt i analysen, inte att avfärda att sensemaking är viktigt, men det identifierades inte i vår empiri. Vid en teoriprovande studie hade detta kanske bekräftats som viktigt även för välgörenhetsorganisationer, men detta är i nuläget endast möjligt att spekulera om. Slutligen hade det eventuellt gått att integrera vår framtagna modell med tidigare litteratur för att på den vägen presentera en teori om MA för välgörenhetsorganisationer.

Slutligen är det värt att diskutera om vår uppsats omfång är tillräcklig för att utveckla en helt ny teori. Vår studie var begränsad på två huvudsakliga punkter, tidsbegränsning och begränsad tillgång till välgörenhetsorganisationer. Vi var tidsbegränsade i den mån att studien är vårt examensarbete och således har genomförts från slutet av mars till slutet av maj. Tillgången var begränsad eftersom vår kontakt med välgörenhetsorganisationer sedan innan var liten och det innebar att leta upp mailadresser och skicka mail. Dels eftersom av de totalt 17 organisationer som kontaktades så var de flesta intresserade. Vi begränsades således till totalt sex intervjuer med fyra organisationer. I de exempel som Eisenhardt (1989) använder i hennes beskrivning av en teoriutvecklande studie, framgår det att studierna görs på mycket mer data än vad vi samlat in. Vi är därmed medvetna om att det kan finnas luckor i vår slutsats. Vår ambition var att göra fler intervjuer än så för att öka empirins tillförlitlighet och således öka analysens validitet. Vi tror att en mer omfattande studie med fler fall och fler intervjuer i varje fallorganisation hade ökat pricksäkerheten i våra slutsatser.

6.2 Bidrag till forskningen

Studien är ett bidrag till forskningen inom MA och bidrar med en helt ny modell för MA inom välgörenhetsorganisationer. Detta har tidigare varit ett outforskat område och nämnts som ett framtida forskningsämne inom MA. Eckstein et al. (2023) föreslog att forskning på MA inom icke-vinstdrivande organisationer skulle främja en djupare förståelse och en konceptualisering av MA och således vara av akademiskt och praktiskt intresse. Även Bennet (2023) föreslog att ämnet väsentligt hade bidragit till kunskapen om marknadsföring inom ideella organisationer. Vår studie har undersökt en typ av icke-vinstdrivande organisationer, välgörenhetsorganisationer, och MA i relation till dessa. Vi anser därför att vår teori bidrar på ett relevant och aktuellt sätt till den nuvarande forskningen.

6.3 Vidare forskning

Inledningsvis föreslår vi att fortsätta testa och utveckla teorier om MA för välgörenhetsorganisationer. Det innebär att testa vår teori på ett större och mer omfattande urval för att verifiera eller dementera våra undersökningsresultat. Det innebär också att testa den litteraturen som redan fanns om MA, på välgörenhetsorganisationer, då vi som tidigare nämnt såg flera likheter mellan vår modell och de existerande modellerna. Vi föreslår också, i linje med det vi tidigare nämnt, att undersöka rollen som sensemaking har i välgörenhetsorganisationer, då detta koncept var centralt för de existerande versionerna av MA, men återfinns inte i vår modell.

Referenslista

- Bennett, R. (2023). *Fundraising and Nonprofit Marketing*, London: Taylor & Francis
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3 uppl., Stockholm: Liber
- Dykes, B. J., Hughes-Morgan, M., Kolev, K. D. & Ferrier, W. J. (2019). Organizational Speed as a Dynamic Capability: Toward a Holistic Perspective, *Strategic Organization*, vol. 17, no. 2, pp.266–278, <https://doi.org/10.1177/1476127018804>
- Eckstein, G., Shrestha, A., Sassenberg, A.-M. & Dwivedi, Y. K. (2023). Marketing Agility in Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous (VUCA) Contexts: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda, *Management Review Quarterly*, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00382-0>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp.532–550, <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What Is the Eisenhardt Method, Really?, *Strategic Organization*, vol. 19, no. 1, pp.147–160, <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 1, pp.25–32, <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E. & Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan : Konsten Att Studera Samhälle, Individ Och Marknad*, 5 uppl., Stockholm: Wolters Kluwer
- Ge Effektivt. (2023). Vilka Organisationer Samlar in Mest Pengar?, <https://geeffektivt.se/artiklar/vilka-organisationer-samlar-in-mest-pengar> [Hämtad 27 april 2024]
- Giva Sverige. (2023). Kan Företag Skänka En Gåva Skattefritt?, <https://www.givasverige.se/kunskap/kan-foretag-skanka-en-gava/> [Hämtad 26 april 2024]

Hagen, B., Zucchella, A. & Ghauri, P. N. (2019). From Fragile to Agile: Marketing as a Key Driver of Entrepreneurial Internationalization, *International Marketing Review*, vol. 36, no. 2, pp.260–288, <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0023>

Integritetsmyndigheten. (2021). Känsliga Personuppgifter, <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/introduktion-till-gdpr/personuppgifter/kansliga-personuppgifter/> [Hämtad 10 maj 2024]

Integritetsmyndigheten. (2024). Grundläggande Principer, <https://www.imy.se/verksamhet/dataskydd/det-har-galler-enligt-gdpr/grundlaggande-principer/> [Hämtad 10 maj 2024]

Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L. & Gal, D. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda, *Journal of Marketing*, vol. 85, no. 1, pp.35–58, <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>

Klang.ai. (2024). Datasäkerhet, <https://klang.ai/security/> [Hämtad 10 maj 2024]

Lunds universitet. (2023). Riktlinjer För Behandling Av Personuppgifter I Studentarbeten Vid Ekonomihögskolan [pdf] <https://www.ehl.lu.se/sites/ehl.lu.se/files/2024-02/riktlinjer-personuppgifter-studentarbeten-2023.pdf>

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking, *Academy of Management Journal*, vol. 48, no. 1, pp.21–49, <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>

Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, pp.698–723, <https://doi.org/10.2307/259058>

Rajagopal. (2022). Agile Marketing Strategies : New Approaches to Engaging Consumer Behavior, Cham: Palgrave Macmillan

Reichertz, J. (2007). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory, i A. Bryant & K. Charmaz (red), *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, SAGE Publications Ltd, pp.214–227

- Rosenhead, J. (1980). Planning under Uncertainty: II. A Methodology for Robustness Analysis, *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 31, no. 4, p.331, <https://doi.org/10.2307/2581626>
- Rubel, O. & Naik, P. A. (2017). Robust Dynamic Estimation, *Marketing Science*, vol. 36, no. 3, pp.453–467, <https://doi.org/10.1287/mksc.2016.1010>
- Stürze, S., Hoyer, M., Righetti, C. & Rasztar, M. (2022). *Agile Marketing Performance Management*, Springer Nature.
- Svensk Insamlingskontroll. (2023). Statistik Över Insamlingsåret 2022, <https://www.insamlingskontroll.se/wp-content/uploads/2023/08/Insamlingsaret-2022-i-text-siffror-med-fleraroversikt.pdf> [Hämtad 8 maj 2024]
- Svensk insamlingskontroll. (2018). SVENSK INSAMLINGSKONTROLLS FÖRESKRIFTER För 90-KONTO, [pdf] <https://www.insamlingskontroll.se/wp-content/uploads/2024/01/Foreskrifter-for-90-konto231212.pdf>
- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis, *Sociological Theory*, vol. 30, no. 3, pp.167–186, <https://doi.org/10.1177/073527511245791>
- UNDP. (2023). Blir Världen Bättre?, [pdf] <https://www.globalamalen.se/blirvarldenbattre/>

Användning av AI

Vi har i vårt arbete använt oss av ai-verktyget Klang.ai för att transkribera våra inspelade intervjuer på ett effektivare sätt än att göra det för hand. Det gjordes genom att använda verktygets diktafon där de inspelade intervjuerna spelades upp från en annan enhet och intervjuerna transkriberades av Klang.ai. Vi använde sedan den genererade texten för att på ett enklare sätt säkerställa att intervjuerna fanns korrekt nedskrivna.

Bilagor

Bilaga 1.

Frågelistan för Marketing Agility inom välgörenhetsorganisationer

Noteringar

- Anpassad för ett samtal på 30+ minuter
- Majoriteten av frågorna har flera alternativa följdfrågor
- Alla intervjuer var anpassad efter organisation och person
- Eftersom vi genomförde semistrukturerade intervjuer kunde inte alla frågor vara förutbestämda

Organisation

Hur ser er marknadsföringsavdelning ut?

Förslag på följdfrågor...

- *Hur är den uppbyggd?*
- *Finns det någon specifik anledning den ser ut som den nuvarande gör?*
- *Hur stora är avdelningarna*

Hur ser beslutsfattandet ut?

Förslag på följdfrågor...

- *Hur ser ansvarsfördelningen ut?*
- *Är det en person som tar de slutgiltiga besluten?*
- *Vem tar beslut vid kriser?*
- *Vid kriser, har ni en planerad process eller skräddarsyr ni utefter händelsen?*
- *Något exempel?*

Hur ser samarbetet ut med andra avdelningar på organisationen?

Är anställda inom marknadsföring avdelningen inlästa på ert ändamål?

Förslag på följdfrågor...

- *Jobbar ni mycket med internutbildning inom ert ändamål?*

- *Rekryterar ni utifrån kunskap inom ert ändamål?*

Marknadsföring

Ifall det skulle komma upp omfattande kritik mot ert ändamål, hur snabbt hade ni kunnat svara med en marknadsföringskampanj?

Förslag på följdfrågor...

- *Ifall det sker en Internationell kris?*
- *Ifall det sker omfattande kritik mot bolaget?*

Ifall det plötsligt skulle uppstå en händelse som er välgörenhetsorganisation vill bidra till. Hur snabbt kan marknadsföringen för detta planeras och genomföras?

Förslag på följdfrågor...

- *Har ni några strategier för att anpassa er till plötslig "händelse inom deras fält"?*

När ni gör en större marknadsföringskampanj, hur sker då beslutet kring hur denna kampanj ska genomföras?

Förslag på följdfrågor...

- *Modifierar ni kampanjen aktivt under dess gång?*
- *När ni jobbar med de här processerna, vad tittar ni mest på för att förbättra?*

Hur ser ni på trender i er marknadsföring?

Förslag på följdfrågor...

- *Är det något ni försöker följa eller vill fokusera på?*

Hur tycker du marknadsföring i välgörenhetsorganisationer skiljer sig från marknadsföring i vinstdrivande organisationer?

Jobbar ni med att skapa relationer med era företag och andra organisationer som donerar pengar?

Förslag på följdfrågor...

- *På vilket sätt jobbar ni med detta?*
- *Tar ni kontakt med dem eller når de ut till er?*

Hur ser marknadsföringsbudget ut?

Förslag på följdfrågor...

- *Planerar ni er budget kontinuerligt, årmässigt eller efter mål / projekt?*
- *Har ni uppdelade pengar?*

Vad anser du är den största utmaningen för er marknadsföring?

Marknad/omvärld

Vilka externa faktorer, politiska, ekonomiska eller sociala, påverkar er marknadsföringsstrategi mest?

Förslag på följdfrågor...

- *Hur snabbt anpassar ni er till förändringar inom detta område?*
- *Har ni möjlighet att stoppa exempelvis projekt och planer ni har lagt ut för det året?
Om det skulle hända något oväntat?*

Vid andra kriser, t.ex. krig, som traditionellt stöds av “konkurrerande” välgörenhetsorganisationer, hur agerar ni då?