



Postmoderne værdier

og deres betydning for virksomheder i postmoderne samfund

- et case studie af designmøbelvirksomheden OX Denmark

Copenhagen Business School 2015

CLM – Spansk & Interkulturelle Markedsstudier

Kandidatafhandling

Vejleder: Lars Zwisler

78,9 normalsider – 179.498 tegn

7. september 2015

Anders Helmsøe

Abstract

The aim with this thesis was to examine if there existed a correlation between the theories of sociologist, Ronald F. Inglehart, and the general theories regarding strategic marketing. In order to find proof of this correlation the thesis, to begin with, set out to establish how the theories of Inglehart works.

In short, the theories of Ingleharts tries to explain the main reason why our sociocultural societies look the way look. Inglehart explains that the technological progress pushed the traditional societies of the 19th century into becoming – what Inglehart defines as – modernistic societies. The industrial revolution accelerated this movement and caused an increased urbanization of the population. These modernistic societies had a certain set of values attached to them. These were values such as materialism, rationalism and individualism. After decades of economic progress and an increased prosperity among people, Inglehart explains, that at some point a new set of values were developed due to the lack of unsatisfied materialistic needs. This new set of values Inglehart called the post-modernistic values. These values included tolerance, moralism, ethics and environmental consideration. As people with post-modernistic values – in some societies – slowly became the majority these societies transformed into becoming post-modernistic societies.

By discussing the theories of Ingleharts and the theories of marketing this thesis that there is a correlation between the values of the post-modernistic society and some of the theories of marketing, such as: stakeholder theory, supply chain management and corporate social responsibility. The use of these theories, therefore, depends on the type of society.

To test this point this thesis applied the theories and discussions on a case study of the Danish design furniture manufacturer to test the role of societal significance on the running of a company in a post-modernistic society, such as Denmark. This thesis claims that there indeed exists a societal significance regarding the action and activities of a company.

Indhold

1 Indledning	6
1.1 Motivation for at skrive opgaven	6
1.2 Indledning	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Afgrænsninger	10
1.5 Afhandlingens komposition	10
2 Videnskabsteori og metode	13
2.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt	13
2.2 Metodevalg	15
2.3 Undersøgellesdesign	16
2.4 Begrænsninger	17
2.5 Primær data	17
2.5.1 Single case studie	18
2.5.2 Fravalg	18
2.6 Sekundær data	19
2.7 Validitet og reliabilitet	19
2.8 Teorivalg	20
3 Postmodernisme og værdier	22
3.1 Ingleharts verdensbillede	23
3.1.1 Det traditionelle samfund	24
3.1.2 Det moderne samfund	25
3.1.3 Det postmoderne samfund	26
3.2 Værdier	27
3.3 Knaphed og behov	30
3.4 Socialiseringshypotesen	32
3.5 Intergenerationelle samfundsforandringer	33
3.6 Inglehart-Welzel Cultural Map	35

3.7 Kritik af Inglehart.....	38
3.8 Delkonklusion på kapitel 3	40
4 Marketingteori.....	42
4.1 Værdikæde	42
4.2 Supply Chain Management	46
4.3 Stakeholder-teorien	47
4.4 Corporate social responsibility.....	49
4.5 Marketingmix.....	53
4.6 Distributionskanaler	55
4.7 Delkonklusion på kapitel 4	57
5 Diskussion og opsamling på kapitel 3 og 4.....	59
5.1 Hvad er supply chain managements rolle i den postmoderne samfundstype?.....	60
5.2 Er stakeholder-teori et postmoderne fænomen?.....	61
5.3 CSR og postmodernisme.....	62
5.4 Delkonklusion på kapitel 5 og opsummering	64
6 Analyse af case – OX Denmarq	67
6.1 Introduktion af OX Denmarq.....	68
6.2 OX Denmarqs marketingmix	69
6.3 OX Denmarqs værdikæde.....	72
6.4 OX Denmarqs distributionskanaler.....	74
6.5 OX Denmarqs supply chain management.....	75
6.6 OX Denmarqs stakeholdere	76
6.7 OX Denmarqs CSR-strategi.....	76
6.8 Delkonklusion på kapitel 6	77
7 Konklusion	79
7.1 Anbefalinger.....	81
8 Litteraturliste	83

BILAG 1 – Interview med Jonas Vigger Hansen.....	86
BILAG 2 - Inglehart-Welzel Cultural Map (2015)	96

1 Indledning

I dette første kapitel vil jeg kort give en introduktion til opgaven og dens problemfelt, samt ridse baggrunden og nogle af overvejelser omkring valget af problemstilling op. Herefter vil rapportens problemformulering blive præsenteret efterfulgt af de afgrænsninger, jeg har sat over for opgavens tidsmæssige og størrelsesmæssige omfang. Til slut vil dette kapitel blive rundet af med en opstilling af afhandlingens komposition for at modtageren kan danne sig et overblik over opgavens forskellige komponenter og opbygning.

1.1 Motivation for at skrive opgaven

Under hele min studietid, der har været delt mellem et sprogfag (spansk) og et profilfag (interkulturelle markedsstudier), har jeg beskæftiget mig meget med marketingsteori og kultur. Hvor meget marketingteorien helt rigtigt baseres på økonomisk data, f.eks. når man nøje skal udvælge sig det rigtige segment ud fra hvor der er bedst muligt økonomisk potentiale, mener jeg også der er en mindst lige så vigtig samfundsvidenskabelig tilgang til marketing.

Efter at have stiftet bekendtskab med Ronald Ingleharts teori om moderne og postmoderne samfundstyper, har det for mig været en øjenåbner i forhold til at forstå hvad der driver menneskers (forbrugeres) tankegang i forhold til holdninger og værdier, der i sidste ende har indflydelse på hvordan man agerer som forbruger.

På baggrund af de observationer, jeg har gjort mig, både under studiet, men også i livet generelt, mener jeg at Ingleharts teori er en af nøglerne til at knække koden for marketing på en samfundsvidenskabelig baggrund og sætte markedsføring, forbrugere og værdier i en form for system. Dette er hvad denne opgave vil forsøge at undersøge.

Derudover har jeg både et personligt forhold til forskellige samfundstyper, på baggrund af længere rejser og udvekslingsophold, samt et professionelt forhold, i kraft af min uddannelse. Derfor har jeg både en personlig og en karrieremæssig interesse i at gøre mig klogere på de forskellige samfundskulturer, hvorfor valget netop er faldet på at undersøge dette område i denne afhandling.

1.2 Indledning

I en verden, hvor globaliseringen og den teknologiske udvikling har forbedret og effektiviseret produktionen af produkter, bliver forskellen på pris og kvalitet mellem produkter mindre og mindre. Dette har skabt et behov for konkurrerende virksomheder at differentiere sig på andre måder end kvalitet og pris. En af løsningerne på dette problem er at marketingafdelinger i virksomheder er begyndt at arbejde ud fra at skulle appellere til forbrugernes værdier, holdninger og meninger frem for deres pengepung og fornuft. En af måderne man kan sælge produkter på baggrund af værdier og holdninger er ved at vise at virksomhedens drift og produkter afspejler et værdisæt der stemmer overens med forbrugerens eget værdisæt. Som resultat af dette er stadig flere og flere virksomheder begyndt at benytte sig af *corporate social responsibility* (CSR) i deres markedsføring, for at appellere til forbrugere, der efterspørger social ansvarlighed, på baggrund af disse forbrugeres private værdier og holdninger.

Sociologen, Ronald Inglehart, der beskæftiger sig med samfundstyper og de værdisæt der gør sig gældende hos de forskellige samfundstyper, argumenterer, på baggrund af sine undersøgelser, for at visse samfund (lande) har undergået en sociokulturel og økonomisk udvikling. Ifølge Inglehart er der, overordnet set, tre typer samfund i verden: den traditionelle samfundstype, den moderne samfundstype og den postmoderne samfundstype. Hver af disse typer har hver især tilknyttet et sæt værdier og holdninger, der præger befolkningen i de pågældende samfund og samtidig afspejler de forudsætninger og den økonomiske udvikling, som det pågældende samfund har været udsat for.

Langt de fleste samfund i den vestlige verden befinder sig et sted mellem den moderne samfundstype og den postmoderne samfundstype. Derfor er det for virksomheder, der beskæftiger sig med disse lande, disse to typer samfund, og dermed de to værdisæt, der hører til dem, der er relevante at arbejde med. Forskellen mellem en moderne forbruger og en postmoderne forbruger kan være markant stor og det er derfor meget vigtigt for en virksomhed at vide hvilken type forbruger, man har med at gøre.

Når virksomheder i dag operer på flere forskellige markeder, som ikke altid er helt ens hvad angår

samfundsudvikling og økonomisk udvikling, er det derfor meget nærliggende i denne sammenhæng at undersøge hvordan de forskellige lande skiller sig ud fra hinanden på netop disse områder. Resultatet af en sådan undersøgelse vil kunne hjælpe en virksomhed til bedre at kunne tilrettelægge sin marketingstrategi mere specifikt fra land til land, for at kunne maksimere sit salg.

OX Denmarq er en mindre dansk møbelvirksomhed, der sælger high-end designermøbler. Virksomheden blev grundlagt i 2002 og på trods af sin relativt lave alder og størrelse operer OX på flere forskellige markeder i dag. Til trods for dette har virksomheden ikke en CSR-profil der er tilpasset efter de markeder man sælger til. OX sælger en stor del af sine produkter på det danske hjemmemarked. I denne sammenhæng kunne det være interessant at undersøge om der var et teoretisk grundlag for om man burde have en mere målrettet marketingsstrategi på det danske marked, som var mere specifik i forhold til de samfundsmæssige bevægelser, der kunne have indflydelse på deres salg.

1.3 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående vil denne opgave undersøge sammenhængen mellem marketing, CSR og samfundstyper. Dette vil være med til at vise hvordan OX bør tilrettelægge sin marketingstrategi på det spanske marked. Opgaven vil arbejde ud fra hypotesen:

En virksomhed som OX Denmarq kan med fordel implementere en marketingstrategi, der tager højde for de samfundsforandringer, der ifølge Inglehart finder sted, for at maksimere salget af produkter, fordi disse forandringer har stor indflydelse på forbrugernes værdier og adfærd.

Denne hypotese vil afhandlingen forsøge at be- eller afkræfte. For at gøre det, vil opgaven beskæftige sig med følgende hovedspørgsmål:

Er der en sammenhæng mellem Ingleharts teorier om samfundsudvikling og de grundlæggende teorier om marketingstrategi, og kunne denne eventuelle sammenhæng have relevans for en virksomhed som OX Denmarq?

Da der er mange forskellige aspekter af denne problemstilling, vil jeg gøre opgaven og processen mere overskuelig ved at inddele min tilgang til besvarelsen af hypotesen og benytte mig af følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvorledes har samfundsudviklingen mod postmodernismen fundet sted ifølge Inglehart?
- Hvilke overordnede samfundstyper eksisterer der, og under hvilken bevæger det danske samfund sig inden for?
- Hvad er moderne og postmoderne værdier og hvordan udvikles de?
- Hvilke teorier og modeller fra de grundlæggende teorier om marketing er relevante for en grundig analyse af OX Denmark?
- Hvilken sammenhæng er der mellem dele af den grundlæggende marketingteori og Ingleharts teori om samfundstyper?
- Hvordan relaterer marketingteori og samfundstyper sig til brugen af CSR i en virksomheds marketingstrategi?

Når disse spørgsmål er blevet besvaret vil afhandlingen undersøge hvordan man kan applikere teorierne fra ovenstående spørgsmål til en konkret virksomhed, som f.eks. OX. Følgende arbejdsspørgsmål vil derpå blive forsøgt besvaret:

- Hvordan er OX Denmark's situation m.h.t. marketingmix, værdikæde og distributionskanaler?
- I hvilket omfang har OX Denmark mulighed for at implementere en marketingstrategi, der tager hensyn til Ingleharts teorier om postmodernismen?

Alt efter i hvor høj grad hypotesen kan bekræftes, vil der blive udarbejdet en anbefaling. Heri vil der indgå strategiske forslag til hvordan OX kan efterleve de fund, som denne afhandling gør sig i løbet af dens undersøgelser.

1.4 Afgrænsninger

Udover at OX sælger møbler på det danske marked, eksporterer de også til en lang række lande. Denne afhandling har afgrænset sig til kun at afdække hvordan forholdene vedrørende samfundstyper og værdier er i Danmark, da en undersøgelse af flere forskellige lande ville blive for bred og omfangsrig. I behandlingen af postmodernismen, vil denne afhandling selvfølgelig tage fat på de generelle og verdensomspændende forhold, men i case-analysen vil det kun dreje sig om det danske forhold.

Denne opgave vil heller ikke bevæge sig ind på områder, der vedrører virksomhedens salgstal og økonomi, da det er denne afhandlings mission at være en teoretisk diskussion, som gerne skulle kunne applikeres på virksomhedens reelle strategi. Både at have en så stor teoretisk analyse og diskussion sammen med en inddragelse af tal og økonomisk data ville være for omfangsrigt i forhold til opgavens plads- og tidsmæssige begrænsninger.

1.5 Afhandlingens komposition

For at give et overblik over specialets opbygning og struktur, vil jeg her ridse de forskellige kapitlers indhold op.

- *Kapitel 1 - Indledning*

I dette kapitel vil jeg give en introduktion i afhandlingens emnefelt og motivationen for valget af dette. Derudover vil opgavens problemstilling blive præsenteret og så der redegøres for, hvad målet med afhandlingen er. Herunder vil problemstillingens afgrænsning, samt begrebsdefinitioner også indgå.

- *Kapitel 2 - Metode*

I det andet kapitel vil overvejelserne omkring opgavens videnskabsteoretiske ståsted blive fremført. Herefter vil der blive redegjort og argumenteret for det metodevalg jeg har valgt for bedst muligt at kunne løse min problemstilling. Herunder vil der også blive præsenteret de forskellige data og kilder, som jeg ønsker opgaven skal bygges op omkring.

- *Kapitel 3 - Postmodernisme*

Dette kapitel vil tage fat på teorierne af Ronald Inglehart der omhandler samfundsudviklingen mod en postmoderne samfundstype. Herunder vil opgaven komme ind på bevægelsen fra moderne til postmoderne samfund, de værdier, der gør sig gældende inden for de forskellige samfundstyper, kortlægning af forskellige samfund, m.m. Formålet med dette kapitel er at introducere alle de begreber og afkroge af Ingleharts teorier, der har noget at gøre med teorien i det næste kapitel og skal derved danne et fundament for en diskussion i et senere kapitel.

- *Kapitel 4 - Marketingsteori*

I dette kapitel vil opgaven forsøge at afdække den generelle teori angående marketingsstrategi. Teorierne, der redegøres for i dette kapitel skal danne fundament for case-analysen i kapitel 6. Derudover vil jeg bevæge mig ind på de sider af marketing, der relaterer sig til postmodernisme og værdier. Ligesom det foregående kapitel vil dette kapitels indhold danne fundament for en diskussion i det næste kapitel.

- *Kapitel 5 - Diskussion og delkonklusion af kapitel 3 og 4*

Dette kapitel vil tage fat på teorierne fra de to foregående kapitler og inddrage dem i en større diskussion, der skulle munde ud i en delbesvarelse af afhandlingens hovedspørgsmål. Diskussionen skal forsøge at afdække hvorledes der er en sammenhæng mellem teorierne i kapitlerne 3 og 4, der kan benyttes i case-analysen i kapitel 6.

- *Kapitel 6 - Case – OX*

Dette kapitel tager afsæt i det foregående kapitels diskussion. Herunder vil casen og OX blive præsenteret, samt virksomhedens nuværende situation, for at danne baggrund for en vurdering af hvorledes resultatet af den teoretiske diskussion kan være brugbar i OX's tilfælde. Herunder vil resultatet af interviewet med OX også blive præsenteret og indgå i vurderingen af deres muligheder.

- Kapitel 7 - Konklusion

I det sidste kapitel vil jeg samle på alle opgavens kapitler og besvarer afhandlingens problemformulering, for at se om der eksisterer en sammenhæng mellem postmodernisme og marketingteori og hvordan OX kan benytte sig af denne sammenhæng. Afsluttende vil jeg på baggrund af den løste problemstilling fremføre anbefalinger i forhold til hvad OX bør foretage sig med denne viden.

2 Videnskabsteori og metode

I dette kapitel vil der blive redegjort for afhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt samt det metodevalg, jeg har valgt for bedst muligt at kunne løse rapportens problemstilling. Derefter vil jeg også bevæge mig ind på de valg af teori, jeg har valgt at beskæftige mig med, for at kunne besvare problemformuleringen. Herunder vil jeg også komme ind på de refleksioner, der er gjort i forbindelse med teori- og metodevalg, i forholdt til f.eks. validitet, kildekritik, m.m.

2.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Videnskabsteori er et begreb, der dækker over hvad videnskab er og hvornår viden er videnskabelig. Det dækker derfor også over hvornår data er brugbar data, hvilket er yderst relevant i samfundsvidenskabelig afhandlinger og rapporter. Begrebet dækker også over undersøgerens opfattelse af verden og hvordan denne forholder sig til den virkelighed, der undersøges (Andersen, 2006: 16). Derfor har valget af det videnskabsteoretiske ståsted stor betydning for hvordan viden produceres og fortolkes.

Den videnskabsteoretiske tilgang skal vælges med udgangspunkt i det videnskabelige felt, inden for hvilket man ønsker at undersøge noget. Det videnskabsteoretiske ståsted har en enorm indflydelse på hvordan man kommer fra problemformulering til konklusion, via metode- og teorivalg. Derudover, ser man tit at diverse videnskabelige undersøgelsesfelter er forbundet med specifikke epistemologiske (videnskabsteoretiske) retninger. En afhandling som denne, der lægger op til teoretisk analyse og diskussion af samfundsvidenskabelig emner som, samfundsudvikling, værdier, holdninger og markedsføring, ser man ofte benytte sig af det socialkonstruktivistiske paradigme. Samfundsvidenskabelige undersøgelser kan sagtens indbefatte et positivistisk paradigme og basere sig på sig på logisk empirisme, men i tilfældet med denne undersøgelse, på baggrund af undersøgelsesfeltet, er det mest nærliggende at behandle afhandlingen fra en socialkonstruktivistisk tilgang (Wenneberg 2002: 9).

Man kan inddele videnskabsteorien i fire forskellige retninger. Disse fire retninger har vidt forskellige tilgange til epistemologiske, ontologiske og metodologiske problemstillinger og adskiller sig derfor meget fra hinanden. De fire retninger er: konstruktivisme, positivism, neopositivism

og kritisk teori (Nygaard 2005: 23). Denne afhandlings udgangspunkt skal findes i det ontologiske princip, som baserer sig på studiet af den sociale virkelighed og den menneskelige eksistens, der relaterer sig til denne. Baggrunden for dette skal findes i det, som opgaven forsøger at undersøge for at nå frem til en konklusion på problemet. Afhandlingens mål er at undersøge hvordan samfundsudvikling og værdier kan have indflydelse på menneskers holdning til en virksomhedsprodukter og brand. Disse begreber bygger i høj grad på socialt konstruerede egenskaber, da de oftest vil være underlagt det enkelte individs fortolkning. Værdier og holdninger skabes hovedsageligt gennem sociale interaktionen mellem individer. Derfor vil denne afhandling tage udgangspunkt i det socialkonstruktivistiske udgangspunkt, som er baseret på det hermeneutiske paradigme.

Ifølge Wenneberg er der fire positioner inden for socialkonstruktivismen, som hver især har signifikant betydning for de epistemologiske og ontologiske antagelser, idet de adskiller fra hinanden i graden af radikalitet. Den mindst radikale udgave af socialkonstruktivisme af de fire kan betegnes som *et kritisk perspektiv (1)*¹. Inden for denne udgave stræber man efter at undersøge "virkelige" ting og det, der forekommer naturligt og virkeligt, med henblik på at identificere disse som en del af og i en kontekst af sociale fænomener. Efter denne mere "jordbundne" udgave af socialkonstruktivisme finder den lidt mere radikale udgave der betegner socialkonstruktivismen som *en teori om det sociale (2)*. Denne udgave tager fat på en kritisk stillingtagen, ligesom den første udgave, men i stedet for at undersøge "det virkelige" søger denne oftest at undersøge sociale fænomener og institutioner, for at kortlægge og identificere deres opståen og natur. Den tredje udgave kaldes den *erkendelsesteoretiske position (3)*. Denne position arbejder ud fra mange af de samme kriterier som den anden udgave, men forskellen på disse to er, at den erkendelsesteoretiske position samtidig tager højde for at videnskaben i sig selv også er en social konstruktion og derfor er viden i sig selv socialt konstrueret og skal derfor også underlægges en form for socialkonstruktivistisk meta-behandling, når man foretager undersøgelser og benytter sig af indsamlet data. Inden for den erkendelsesteoretiske position findes der to forskellige udgangspunkter. Det første af de to beskæftiger sig kun med viden om den fysiske virkelighed, hvor

¹ For bedre at kunne danne et overblik har jeg nummereret de fire positioner af socialkonstruktivisme i stigende grad af radikalisme, så 1 er den laveste radikalitet og 4 den højeste.

den anden kun beskæftiger sig med viden om den sociale virkelighed og sociale konstruktioner. Den sidste af de fire positioner som også er den mest radikale af de fire kan betegnes en *socialkonstruktivistisk ontologisk position (4)*. Denne position antager at den fysiske virkelighed er social konstruktion, og at i essensen er intet "virkeligt", idet alting er sociale konstruktioner, som er underlagt menneskers individuelle fortolkninger. Denne afhandlings problemstilling og emnefelt lægger op til en socialkonstruktivistisk position, der befinder sig et sted mellem den anden og den tredje position. Jeg finder det på ingen måde nødvendigt at underlægge mig en så radikal position i forhold til virkeligheden som den socialkonstruktivistiske ontologiske position. Samtidig erkender jeg at der er dele af virkeligheden, der kan forklares med sociale konstruktioner og fænomener. Men i og med at denne afhandlings resultat og den viden, der skulle blive genereret gennem opgavens undersøgelser, skal kunne gøres brugbar og mere spiselig for virksomheden selv og lignende modtagere, finder jeg det nødvendigt at tage en form for mellemvej mellem position 2 og 3.

2.2 Metodevalg

Når valget af specialets metode skal vælges, spiller ovenstående overvejelser en enorm rolle, idet undersøgerens opfattelse af videnskaben og virkeligheden i sig selv afhænger af det videnskabsteoretiske ståsted. Den undersøgelse, man ønsker at foretage, er underlagt de vilkår og de antagelser, som styres af videnskabsteorien.

I spørgsmålet om hvorvidt opgavens tilgang til problemløsningen skal være induktiv eller deduktiv, er der også et par overvejelser at gøre sig. Ønsker man at undersøge enkelte tilfælde og konkludere noget generelt er det en induktiv tilgang, der blive benyttet. Hvis det modsat er et generelt udgangspunkt, man starter fra, og arbejder sig ind mod at undersøge tilfælde ud fra disse genereller antagelser, er det en deduktiv tilgang, der findes anvendelig.

Denne afhandlings metode bestemmes til at være en deduktiv tilgang til undersøgelsesdesignet, idet jeg ønsker at tage nogle generelle antagelser, som postmodernisme, marketing og værdier og applikere dem og undersøge virksomheden OX Denmarq ud fra disse anskuelser for at komme frem til min konklusion.

2.3 Undersøgelsesdesign

Efter at have fået afklaret de overordnede valg af videnskabsteoretisk og metodisk tilgang, kan selve afhandlingens undersøgelsesdesign bestemmes. I den forbindelse har jeg fundet det optimalt at dele undersøgelsesdesignet op i to dele, da det er to forskellige metoder, der vil blive brugt i de to dele.

Den første del af afhandlingen, som er kapitel 3, 4 og 5 vil være en teoretisk diskussion, der baserer sig på de teorier, der vil blive fremført i kapitel 3 og 4. I kapitel 3 vil teorierne af Ronald Inglehart om postmodernisme, værdier, samfundsudvikling, m.m. blive fremført og redegjort for. Kapitlet efter vil indeholde en lignende redegørelse af alle de dele af den generelle marketingsteori, der er relevant for denne opgave blive præsenteret. Efterfølgende vil disse blive diskuteret for at skabe en form for konsensus vedrørende hvilke faktorer af de to teoriafsnit, der er af betydning for en virksomhed som OX og i det hele taget for afhandlingens problemfelt.

Den anden del af afhandlingen er et single case studie, der tager fat på virksomheden OX Denmark og dens nuværende situation. Opgaven vil derpå forsøge at belyse hvilke dele af den generede viden der kan applikeres på OX's tilfælde. Dette sker bl.a. på baggrund af et kvalitativt interview med den marketingansvarlige for OX Denmark, for at give et nærmere indblik i virksomhedens muligheder fremover. Herefter vil jeg konkludere på specialets problemstilling og forsøge at give anbefalinger til virksomheden, der baserer sig på de fund, der er blevet gjort undervejs i opgaven.

Overordnet set er afhandlingens undersøgelsesdesign skruet på den måde, at den første del skal behandle og diskutere de valgte teorier og nå frem til en delkonklusion på nogle af arbejdsproblemerne fra problemformuleringen. Dernæst vil den anden del af afhandlingen bestå af et nærmere case studie, der skal undersøge hvorvidt disse delkonklusioner er anvendelige. Slutteligt vil der blive konkluderet på den overordnede problemstilling og udarbejdet anbefalinger til virksomheden.

2.4 Begrænsninger

I løbet af dette speciale vil det forekomme at der vil være vurderinger og observationer, der vil være underlagt en eller anden form for subjektiv fortolkning. Som undersøger vil jeg selvfølgelig forsøge at optræde så objektivt som muligt, men i og med at afhandlingens tilgang er socialkonstruktivistisk er det givet, at en naturlig del af processen vil indebære fortolkning og bearbejdning af data. Det kan derfor ikke undgås at have en eller anden form for indflydelse for resultatet, idet hver forsker har sine egne antagelser, der influerer på fortolkningen af data, der i emnefeltet og den videnskabsteoretiske tilgangs natur ikke kan undgås at være underlagt en eller anden grad af subjektivitet.

2.5 Primær data

Denne opgaves primære empiri består af resultaterne fra et dybdegående kvalitativt interview af en eksplorativ natur. Hovedformålet med denne dataindsamling er at indsamle data, der skal kunne danne fundamentet for de vurderinger, der vil blive foretaget i den anden del af undersøgelsesdesignet, der relaterer sig til virksomheden og dens muligheder. Som supplement til den indsamlet data gennem interviewet, har jeg også indsamlet informationer om virksomheden via bl.a. deres egen hjemmeside² og deres Facebook-side³. Dette er især blevet benyttet i den indledende del af udarbejdelsen af denne afhandling, for at danne mig et overblik over virksomhedens aktiviteter, men også i forbindelse med udarbejdelsen af interviewet med virksomheden.

I forbindelse med valget af undersøgelsesformen er der en række fordele og ulemper ved den valgte form – det dybdegående kvalitative interview. Fordelen ved denne undersøgelsesform er man i langt højere grad end den kvantitative form kan komme i dybden med de emner og spørgsmål, man søger at få besvaret. Det giver den frihed at man som undersøger kan stille mere komplekse og åbne spørgsmål, der kan give mere fyldestgørende svar end man kan ved at stille mere enkle og lukkede spørgsmål. Ulempen ved denne form er dog, at man som interviewer ved et kvalitativt interview spiller en langt større rolle i forbindelse med respondentens besvarelse, idet

² <http://www.oxdenmarq.com/>

³ <https://www.facebook.com/OXdenmark>

man er en aktiv del af besvarelsesprocessen, hvilket ikke er tilfældet i den kvantitative interviewform. Derfor er det vigtigt at undersøgeren er klar over sin rolle og gør sig anstrengelser for ikke at influere respondentens svar på nogen måde.

2.5.1 Single case studie

Eftersom der bliver taget udgangspunkt i en enkelt case, OX Denmark, er der her tale om et såkaldt single case studie. Som et led i dette single case studie er der blevet gennemført et kvalitativt interview med virksomhedens salgs- og marketingsansvarlige, Jonas Vigger Hansen.

Gennemførelsen af interviewet blev foretaget på baggrund af en interviewguide, der var af en semi-struktureret natur. Grunden til at jeg havde valgt at benytte mig af en semi-struktureret interviewform var, at der dermed ville være mulighed for yderligere uddybende og opklarende spørgsmål undervejs i interviewet. Denne interviewform er på mange måder mere fleksibel og dette forhindrer eventuelle uklarheder både for interviewer, men også for den interviewede, og er i sidste ende med til at undgå misforståelser og fejlfortolkninger under bearbejdelsen af det færdige interview. Interviewet blev foretaget hjemme hos Jonas Vigger Hansen i indre København, hvilket var blevet arrangeret med henblik på at få respondenter i en afslappet og tryk situation. Dette gøres for at få maksimalt udbytte af respondentens svar. De forskellige emner og spørgsmål, som vi bevægede os ind på under interviewet, anses ikke som værende særligt følsomme eller fortrolige, hvorfor jeg heller ikke mener at respondenter på nogen måde kan have følt sig utryk ved at svare fyldestgørende på spørgsmålene, hvilket er enormt vigtigt - særligt i kvalitative interviews. Undervejs i interviewet blev der holdt pauser, hovedsageligt med det formål at rette nogle spørgsmål til så den rækkefølgen bedre passede ind i sammenhængen med de emne vi kom omkring.

Selve interviewet blev optaget på en diktafon, efter aftale med respondenter, for nemmere at kunne transkribere det efterfølgende. Hele det transkriberede interview er vedlagt som bilag bagest i afhandlingen (bilag 1).

2.5.2 Fravalg

Under udarbejdelsen af denne afhandlings metodologi, har jeg, ud over en masse tilvalg, også set

mig nødsaget til at foretage en række fravalg af metoder. I specialet har jeg som primær empiri udelukkende, som sagt, valgt at bruge et dybdegående kvalitativt interview med en medarbejder fra OX Denmarq. Dette indbefatter at undersøgelsesformer som kvalitative fokusgrupper og kvantitative surveys er blevet valgt fra, da de på ingen måde kunne understøtte, det som denne afhandling forsøgte at finde svar på. Hovedformålet med denne afhandlings dataindsamling var at danne et overblik over virksomhedens strategi og indsatsområder, hvorfor den kvalitative interviewform blev valgt frem for f.eks. fokusgruppeinterviews.

2.6 Sekundær data

I besvarelsen af den første række arbejdsspørgsmål, der hovedsageligt bliver adresseret i den første del af afhandlingen, er det udelukkende sekundær data, der bliver brugt. Den sekundære data består primært af akademisk materiale såsom; fagbøger, videnskabelige artikler, internetartikler, der alle vedrører Ingleharts teorier om postmodernisme og postmoderne værdier. Derudover er materiale fra undervisningsbøger og kompendier blevet inddraget i forbindelse med al teorien omkring marketingsstrategi, som både indgår i den første del af afhandling, men som også er en del af behandling af case studiet.

2.7 Validitet og reliabilitet

For at kunne vurdere kvaliteten af den viden og data, man opnår gennem en undersøgelse, er et vigtigt led i denne proces at kigge på dens validitet og reliabilitet. Overordnet set kongruere en undersøgelses brugbarhed og kvalitet med dens validitet og reliabilitet.

”VALIDITET dækker i denne sammenhæng begreberne gyldighed og relevans. Gyldigheden siger noget om den generelle overensstemmelse mellem vores teoretiske og vores empiriske begrebsplan. Relevansen siger noget om, hvor relevant det empiriske begrebs-/variabeludvalg er for vores problemformulering”. (Andersen 2006: 81)

Gyldigheden af en undersøgelse kan opgøres i forhold til dens validitet. Man kan ikke måle selve validiteten empirisk, men man kan argumenterende retfærdiggøre gyldigheden af en undersøgelse ved at kigge på om undersøgelsesdesignet stemmer overens med det, man ønsker at opklare i

løbet af afhandlingen. I forhold til denne opgaves undersøgelsesdesign var det ønsket at formålet med undersøgelsen (det kvalitative interview) var at afdække så meget som muligt om OX Denmark, der kunne have relevans for den overordnede problemstilling. Alle de spørgsmål, der blev stillet i løbet af interviewet omhandlede kun emner, der vedrørte problemstilling. Hypotetisk kunne undersøgelsens gyldighed svækkes ved f.eks. at have stillet spørgsmål om regnskab og organisationsstruktur, osv. Dette er ikke tilfældet, hvorfor gyldigheden af dette undersøgelsesdesign er opretholdt.

”RELIABILITETEN angiver, hvor sikkert og præcist vi måler det, vi faktisk måler, herunder i hvor høj grad resultaterne fra et måleinstrument eller en målemetode bliver påvirket af tilfældigheder. Vi må altså sørge for – så vidt muligt – at vore målinger er fri for unøjagtigheder”.

(Andersen 2006: 81)

Hvor validiteten er et udtryk for en undersøgelses relevans, er reliabiliteten et udtryk for dens nøjagtighed. I vurderingen af en undersøgelses reliabiliteten, tages det med i betragtningen, om der kan være usikkerhed indblandet i forbindelse med dataindsamlingen. For at sikre en høj reliabilitet er det vigtigt at – i dette tilfælde – respondentens svar ikke er underlagt og påvirket af nogen form for tilfældigheder og unøjagtigheder. I tilfældet med den afhandlings undersøgelsesdesign, er dette forsøgt undgået ved, 1) at respondenterne er motiveret til at svare fyldestgørende og ikke holde igen med svar, der eventuelt kunne betyde en unøjagtig besvarelse, og 2) at arbejde på at de spørgsmål, der stilles i løbet af interviewet, er entydige uden nogen form for misforståelse og så lidt ladede spørgsmål som muligt, for ikke at påvirke respondenterne. Begge disse punkter er blevet opfyldt, hvorfor denne undersøgelses reliabilitet er blevet opretholdt.

Overordnet set mener jeg validiteten og reliabiliteten af denne undersøgelse stemmer overens, med den ønskede målsætning, og på baggrund af dette mener jeg kvaliteten af resultaterne i denne opgave er høj og derfor yderst brugbar i forhold til at løse problemstillingen.

2.8 Teorivalg

I dette under afsnit vil jeg give en kort præsentation af de forskellige teorier, jeg har valgt at

beskæftige mig med i behandlingen af den aktuelle problemstilling. Samtidig gives, der også begrundelser og argumentation for, hvorfor det netop lige er disse teorier valget er faldet på. Yderligere vil der også i selve opgavens teoriafsnit kort blive præsenteret deres indhold og legitimitet i forhold til afhandlingens undersøgelsesdesign.

I forbindelse med det første store teoriafsnit (kapitel 3), som omhandler Inglehart og hans teorier om postmodernisme og samfundsudvikling, vil meget af teorien være baseret på Ingleharts egne værker. To af hans bøger, *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics* og *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, vil være det bærende element i dette kapitel. Det er oplagt at tage fat på Ingleharts egne værker, eftersom det netop er hans teorier, der er omdrejningspunktet i dette kapitel, hvorfor valget er faldet på netop dem. I dette kapitel, vil andre teorier omkring værdier, socialisering og samfundsudvikling også blive inddraget, da det i forhold til Ingleharts teorier er nærliggende at tage disse med i det samme kapitel.

I det andet af de to teoriafsnit (kapitel 4), som omhandler alle de marketingsstrategiske overvejelser, man bør have med inde i billedet i forbindelse med denne problemstilling, baserer meget af teorien sig på de lærerbøger, der er blevet benyttet i undervisningen omkring marketingstrategi og planlægning. Det er bogen, *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, af Graham Hooley, Nigel F. Piercy og Brigitte Nicoulaud, som jeg mener dækker over alle de forskellige grene af den marketingstrategiske teori, som denne afhandling vil berøre. Derudover vil der være teorier om stakeholders, CSR, m.m., da jeg også finder disse relevante i sammenhængen med denne opgaves problemfelt.

3 Postmodernisme og værdier

Dette første af de teoretiske kapitler vil tage fat på teorierne bag postmodernismen og alle de nærliggende områder, der vedrører denne afhandlings problemstilling. Dette kapitel er delt op i flere underkapitler, som først vil arbejde sig gennem de overordnede teorier om modernisme og postmodernisme af Ronald Inglehart. Dernæst vil dette kapitel behandle teorier bag værdier og værdiskifter, socialiseringsprocessen, knaphedshypotesen og intergenerationelle værdiskift. Teorierne bag disse emner ligger sig alle op til Ingleharts overordnede samfundsteori og relevante for opgavens undersøgelser, hvorfor de netop er inddraget i afhandling. Herefter vil der fremføres en kritisk position overfor Ingleharts teorier, hvorefter forskningsprojektet, World Value Survey, med det dertilhørende, Inglehart-Welzel Cultural Map, vil blive præsenteret.

Målet med dette kapitel er at forsøge at finde svar på nogle af de opstillede arbejdsspørgsmål fra specialets problemformulering. Først vil opgave forsøge at svare på:

”Hvorledes har samfundsudviklingen mod postmodernismen fundet sted ifølge Inglehart?”

For at gøre dette vil jeg tage fat på de historiske forudsætninger for samfundsudviklingen ifølge Inglehart. Dernæst vil opgaven ved at berøre de danske forhold forsøge at besvare:

”Hvilke overordnede samfundstyper eksisterer der, og under hvilken bevæger det danske samfund sig inden for?”

Dette er vigtigt at få besvaret, da det netop er det danske marked, der er specialets område. Det sidste af de tre arbejdsspørgsmål, der hører til dette kapitel er:

”Hvad er moderne og postmoderne værdier og hvordan udvikles de?”

For at besvare disse spørgsmål, vil dette kapitel indbefatte teorier omkring værdier, værdiskifter og socialisering, der alle relaterer sig til besvarelsen af dette.

Inden dette speciale giver sig i kast med Ingleharts teorier om postmodernisme, finder jeg det nødvendigt at få afklaret definitionerne af postmodernisme, for at undgå eventuelle misforståelsen. Begreberne *postmodernitet* og *postmodernisme* dækker nemlig ikke over den samme ting. Herunder vil jeg afklare og definere de to begreber.

- *Postmodernitet* er det begreb, der dækker udelukkende over en tidsmæssig historisk periode. Udtrykket dækker over den historiske periode, som efterfulgte moderniteten i Vesten. Den startede efter 2. verdenskrig, men satte først rigtigt i gang under de sociale revolutioner, der fandt sted i 1960'erne. Postmodernitet dækker altså kun over den tidsmæssige historiske periode og dækker derfor ikke over de filosofier og samfundsmæssige bevægelser, der fandt sted under perioden.
- *Postmodernisme* dækker, modsat ovenstående begreb, over de samfundsmæssige bevægelser og tankegange, der startede i årtierne efter 2. verdenskrig, som var modsvar til modernismen, hvilket jeg vil komme ind på i de følgende afsnit. Når udtrykket, *postmodernisme*, og adjektivet, *postmoderne*, bliver brugt i specialet, er det derfor ikke selve tidsperioden, der refereres til, men den de ideer og bevægelser, der fandt sted under den. På trods af at betydningsforskellen ikke er stor, er det dog vigtigt at have forskellen for øje i løbet af de næste kapitler for at undgå misforståelser.

Den samme logik gælder for brugen af begreberne, *modernitet*, *modernisme* og *moderne*.

Modernitet dækker således over en historisk tidperiode og modernisme og moderne dækker over de filosofier og den samfundsmæssige bevægelse, der fandt sted under moderniteten.

3.1 Ingleharts verdensbillede

Ronald F. Inglehart er en amerikansk samfundsforsker og har beskæftiget sig med den verdensomspændende samfundsudviklingen, der har fundet sted i verden i det 20. århundrede, særligt i perioden efter 2. verdenskrig. Hans overordnede projekt, *World Value Survey*, som vi også vil komme ind på senere i opgaven, er et forskningsprojekt, foretaget i mere en 90 lande verden over. Gennem målinger af forskellige befolkningers personlige, politiske, og værdimæssige holdninger, forsøger Inglehart at vise hvordan forskellige samfund i verden bevæger sig i forhold til

hinanden. Som Inglehart selv siger:

"I don't think the World Value Survey, immediately, solves any problem. I think it gives information that help us understand the causes of important problems, and give some sense in a broad way on how to work towards solutions. But, do I have an immediate solution to poverty in the world? No, I don't. I don't have a solution for AIDS. These are things that need to be solved. But, what the World Value Survey does, is provide a – sort of – long-term sense of, how the world is evolving, what aspect of the world is evolving, changes in people's beliefs, that no one else has been measuring."

(Ronald 2010)

Inglehart påpeger selv, at forskningsprojektet i sig selv ikke løser nogen problemer i verden, men er et vigtigt redskab til at være i stand til at løse store og vigtige problemer verden over. Målet med hans forskningsprojekt er udelukkende at kortlægge og opgøre hvilke samfundsmæssige, politiske og sociokulturelle bevægelser, der finder sted i verden. I forhold til at løse problemer fattigdom og AIDS, som han selv påpeger, er hans teorier kun redskaber i indsatsen mod disse problemer.

For at danne et overblik over hvordan Inglehart anskuer verden, vil de næste tre underkapitler tage fat på og beskrive de tre overordnede samfundstyper, som Inglehart mener eksisterer i verden; det traditionelle samfund, det moderne samfund og det postmoderne samfund (Inglehart 1977).

3.1.1 Det traditionelle samfund

Det traditionelle samfund, som er den historisk tidligste samfundstype, Inglehart beskæftiger, er den type samfund, der eksisterede op igennem 1800-tallet. Denne type samfund var kendetegnet ved at befolkningen levede i små samfund og var hovedsageligt beskæftiget i landbruget, hvorfor det traditionelle samfund også bliver betegnet som landsbrugssamfundet. I denne periode levede folk i små samfund og havde derfor tætte relationer, hvilket også skyldtes at folk hverken flyttede eller rejste i nogen særlig grad, så det kunne have indflydelse på disse tætte relationer (Tradition 2008).

På baggrund af disse tætte og nære bånd i mindre samfund, spillede familien, som en institution,

en enorm rolle under denne samfundstype. Familien var både den overordnede følelsesmæssige og personlige støtte for individet, men fungerede også som den overordnede økonomiske støtte. Årsagen til dette var, at velfærdstaten ikke eksisterede på dette tidspunkt. Derfor optog familien den rolle i samfundet og agerede derfor både personligt og økonomisk sikkerhedsnet. Dette gjorde at loyaliteten over for familien i denne type samfund var stor og det enkelte individ var villig til at gå på kompromis med sine egne behov, ønsker og værdier, til fordel for familiens behov (Sørensen 2002). I forhold til behov og knaphed, som vil blive adresseret i et senere kapitel var i denne samfundstype de basale behov af Maslows behovspyramide, men prioriterede at få dækket.

3.1.2 Det moderne samfund

Det moderne samfund er en betegnelse for den samfundstype, der blev udviklet i takt med den industrielle revolution. Historisk var efterfulgte den det traditionelle samfund og overgangen, skete løbende over en række årtier fra midten af 1800-tallet til den første halvdel af 1900-tallet. Her gik samfundet fra at være landsbrugsbaseret til at være baseret på industri med kernebegreber som materialisme, individualitet og rationalisering. Mange af disse begreber bygger på de økonomiske forhold, der eksisterede på det pågældende tidspunkt. Under den industrielle revolution levede store dele af befolkningen under trange kår. Derfor var det eneste egentlige behov i starten af moderniteten overlevelse, i form af mad og bolig. Dette behov kunne kun tilfredsstilles gennem økonomiske midler, og eftersom det var det eneste personlige behov, blev der i særlig høj grad lagt vægt på materielle goder, der kunne tilfredsstille dette basale behov. I takt med at samfundsøkonomien ændrede sig og folk efterhånden fik dækket de basale behov, opstod der et behov for at individet søgte velstand og materielle værdier.

Årsagen til denne legitimering af en prioritering af individets behov, hvor det tidligere var familiens og fællesskabets behov, der var de vigtigste, skal findes i den politiske udvikling der også fandt sted i denne periode. Under moderniteten skete der en demokratiseringsproces af samfundet, der betød at der nu var større fokus på lighed og det enkelte individs udtryk og behov blev derfor en central del af samfundet. Derved blev prioritering individets behov sidestillet med og overgik nu også det tætte fællesskabs behov. Materialisme er derfor et begreb, der spiller en stor rolle i den moderne samfundstype. Andre kernebegreber udspringer også af dette behov for overlevelse og

prioritering af individuelle behov. Den enkeltes behov for overlevelse skabte en stærk individuel tankegang, og samfundets store behov for materielle goder og økonomiske midler skabte en meget kynisk tilgang blandt virksomheder. Rationaliseringsbegrebet er derfor også et produkt af det moderne samfund (Giddens 1996).

3.1.3 Det postmoderne samfund

Inglehart argumenterer for, at der på et tidspunkt i disse samfund sker forandringer, der bevæger samfundet hen mod det, som han kalder det postmoderne samfund. Disse forandringer sker på baggrund af den økonomiske udvikling, som moderne samfund i det fleste tilfælde gennemgår. Der opnås langsomt mere værdi og velstand i samfundene og dette ændrer på de behov, som borgerne skal have tilfredsstillet, og de krav, der stilles til samfundet. Det basale behov for overlevelse er ikke i højsædet længere, da dette i det postmoderne samfund er et givet og en selvfølge, og betragtes ikke længere som en trussel mod borgernes eksistens. Når folk har levet længe nok i en samfundsøkonomi, der tilfredsstiller alle deres basale overlevelseshov og størstedelen af deres materielle behov, opstår der derfor nye behov og værdier i samfundet. Dette er, givet, en langsomt projekt, da behovs- og værdier som regel kun ændrer sig på generationsstadiet, hvilket jeg vil komme ind på i et senere kapitel.

På baggrund af dette mener Inglehart, at der er en klar sammenhæng mellem økonomisk velstand og værdier. I samfund med lav velstand, vil det typisk være værdier fra moderne samfund, der gør sig gældende, fordi de basale og materielle behov ikke i tilstrækkelig grad er blevet dækket.

Modsat argumenterer han for, at der i samfund med høj økonomisk velstand er et anderledes værdisæt, der hælder i retning af postmodernisme. I disse samfund har den økonomiske udvikling sikret at størstedelen af folks basale og materielle behov er opfyldt, og folk søger derfor ændre mål i livet. Der eksisterer nu i stedet et krav om livskvalitet, idet borgerne i langt højere grad går op i velfærd og selvrealisering frem for materielle goder, som i det postmoderne er en selvfølge.

Inglehart taler om, at der derfor skabes et andet værdisæt, der til en vis grad erstatter de værdier, der er gældende i den moderne samfundstype (Inglehart 1997).

3.2 Værdier

Eftersom at begrebet *værdier* spiller en central rolle i koblingen mellem ovenstående samfundsteorier og marketingteorierne er det enormt vigtigt at få præciseret, hvad værdier er. Dette kapitel vil forsøge at bygge bro mod det næste store kapitel (kapitel 4), og derfor er en afklaring af begrebet nødvendig. Derfor vil dette kapitel udlægningsvist beskæftige sig med at få defineret *værdier*, så begrebet passer ind i sammenhængen med Ingleharts teorier. Herefter vil dette kapitel beskæftige sig med hvilke værdier, der gør sig gældende inden for de tre ovenstående samfundstyper; den traditionelle, det moderne og den postmoderne.

Inden for diverse samfundsvidenskaber er *værdier* et begreb, der jævnligt bliver brugt. Men på trods af dets hyppighed, bliver begrebet ikke altid anskuet på samme måde. *Værdier* bliver brugt i vidt forskellige sammenhænge, og der er derfor ikke en overordnet konsensus for hvad ordet dækker over. Derfor er det nødvendigt, at denne afhandling tager stilling til ordets begrebsdefinition med det samme. I den forbindelse har jeg valgt at definere begrebet, efter anvendelse af Politikens Nudansk ordbog, der tydeligt afklarer essensen af begrebet *værdi*. Definitionen af *værdi* lyder som følgende i Politikens Nudansk ordbog:

”Noget som anses for at være særligt betydningsfuldt (...) eller for at være godt, rigtigt og værd at stræbe efter, fx visse idealer og egenskaber” (Becker-Christensen 2005)

Becker-Christensen definerer *værdier*, som noget *særligt betydningsfuldt*, hvilket stemmer godt overens med det Inglehart mener med betydningsfuldt. I hans teorier sidestiller han ofte *behov* med *værdi*, hvilket - på baggrund af Becker-Christensens definition - stemmer godt overens med essensen af begrebet *behov*:

”(grundlæggende) krav, især af fysiologisk, psykisk eller praktisk art, som skal opfyldes for at undgå en utilfredsstillende eller ødelæggende mangeltilstand” (Den Danske Ordbog)

Denne begrebsdefinition kongruere fint med Ingleharts brug af *behov*. I denne sammenhæng er det særligt *”krav, især af (...) psykisk art”* der er relevant, for koblingen mellem

samfundstypeteorien og behov, der er vigtig. Samtidig er det – i sammenhæng med denne afhandling – nok den *”utilfredsstillende”* frem for den *”ødelæggende mangelstilstand”*, der refereres til, når denne opgave henviser til individets behov. Begrebet behov vil blive behandlet og adresseret i et af de følgende kapitler.

Ud over at betragte værdier, som noget *”særligt betydningsfuldt”*, er den sidste del af definitionen mindst lige så vigtig for dette speciales undersøgelse. Becker-Christensen definere også *værdi*, som noget der kan *”anses (...) for at være godt, rigtigt og værd at stræbe efter, fx visse idealer og egenskaber”*. De værdier, som Inglehart henviser til, er netop idealer og egenskaber, som folk, der lever under de forskellige samfundstyper, stræbe efter og – ifølge dem selv – er gode og rigtige. Opfattelsen af hvad, der er gode og rigtige værdier, afhænger – ifølge Inglehart – af hvilke samfundstype, man befinder sig under. Dette indebærer, at det altså er de samfundsmæssige forhold, som blev behandlet i kapitel 3.1.1, 3.1.2. og 3.1.3, der er afgørende for, hvad folk mener er rigtigt og forkert. Folk fra forskellige det moderne samfund og det postmoderne samfund kan have nøjagtig den samme mængde information til rådighed om en given problemstilling, men de vil stadig være uenige, eftersom de har hver deres værdier og holdninger, som er formet af de økonomiske, politiske og samfundsmæssige forhold, der er til stede i deres eget samfund.

På af ovenstående afklarede definitioner kan man opgøre de forskellige samfund i forhold til de værdier de hver især står. Selv om et samfund ikke betegnes som værende f.eks. 100% moderne eller 100% postmoderne, da alle samfund er en blanding af forskellige samfund, er det nødvendigt for diskussionen skyld nødvendigt at opstille samfundstyper stringent adskilt. De særegne træk og værdier, der gør sig gældende inden for de forskellige samfundstyper, ser ud som følgende (Inglehart 1997):

Det traditionelle samfund

- Folk bor i landområderne
- Landbrugsøkonomi – hovedsageligt arbejdspladser i den primære sektor⁴
- **Basale behov og overlevelsesbehov er de eneste reelle behov**

⁴ Den primære sektor beskæftiger sig hovedsageligt med råvareudvinding, såsom landbrug, fiskeri, skovbrug, m.m.

- Ingen individuelle behov, grundet prioriteringen af familiens behov
- Lav mobilitet – hverken mulighed eller grund til at flytte

Det moderne samfund

- Urbanisering – folk flytter til større byer
- Industriel økonomi – hovedsageligt arbejdspladser i den voksende sekundære sektor⁵
- **Basale behov og overlevelseshov eksisterer stadig i mindre omfang, men nu er der også opstået et behov for materielle goder**
- Stærk prioritering af individets behov, grundet familiens aftagende betydning, samt de politiske og demokratiske bevægelser i moderniteten
- Høj mobilitet – øget velstand giver bedre mulighed for bevægelse, samt et incitament til at flytte pga. arbejdsmuligheder i større byer nu også er til stede
- **Effektivitet, rationalitet, materialisme og kapitalisme er kerneværdier**

Det postmoderne samfund

- Fortsat urbanisering
- Postindustriel økonomi – flere arbejdspladser i den tertiære sektor⁶
- **Basale behov og overlevelse er en selvfølge så de eksistere reelt ikke længere. Materielle behov eksisterer stadig, men der er et voksende behov for selvrealisering af individet**
- Stadig stærk prioritering af individets behov
- Fortsat høj mobilitet grundet økonomisk velstand
- **Effektivitet, irrationalitet, tolerance, postmaterialisme er kerneværdier**

Disse tre lister af egenskaber fra de tre samfundstyper, illustrere meget godt, hvordan værdierne i samfundet har ændret sig i takt med de økonomiske og sociokulturelle forhold har ændret folks behov og position.

⁵ Den sekundære sektor beskæftiger sig med produktion og bearbejdning af råvare, såsom fabrikker, håndværker, m.m.

⁶ Den tertiære sektor beskæftiger sig hovedsageligt med servicefag, såsom handel, undervisning, tjenesteydelser, m.m.

3.3 Knaphed og behov

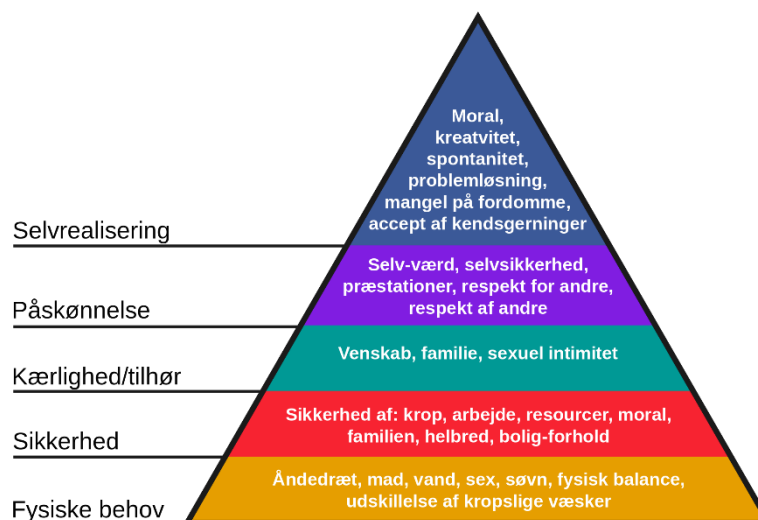
Efter kort at have behandlet *behov* i forbindelse med Ingleharts teorier i de foregående afsnit, vil dette kapitel tage fat på hvad den reelle forklaring på hvad behov har af betydning for værdier og værdiskifter. Den teori, der ligger bag behovs indflydelse på værdier og holdninger benævnes, *knaphedshypotesen* (Inglehart 1977).

Knaphedshypotesen foreskriver, at det enkelte individ vil betragte de ting, der er knappe, af en højere betydning. Det vil altså sige, at individet vil betragte behov, der er blevet tilfredsstillet, som mindre vigtige, og omvendt, vil individet betragte behov, som ikke er tilfredsstillet, mere vigtige. I denne sammenhæng vil jeg igen henvise til den bestemte definition af *behov*, som et grundlæggende, der kan udløse en utilfredsstillende mangeltilstand, hvis dette krav ikke bliver opfyldt. Hvis man stiller knaphedshypotesen op over for de informationer, vi har om forskellige samfundstyper, kan man få afdækket hvilke værdier og holdninger, der gør sig gældende inden for de forskellige samfund.

Før man kan opgøre hvordan de forskellige behov fra de forskellige samfundstyper udvikler til særlige værdier og holdninger, er man dog nødt til at kigge på hvordan behov fungerer på et taksonomisk plan. Rent hypotetisk, kunne man sige at der også var en knaphed af selvrealisering i det traditionelle samfund. Så hvorfor udviklede dette sig ikke til værdier, som knaphedsprincippet eller foreskriver? Det er sådan, så individuelle behov som udgangspunkt har en fastlagt rangering. Fra det mest simple behov, som mad, vand og andre overlevelseshov til abstrakte begreber til selvrealiseringsbehov. Ifølge den amerikanske psykolog, Abraham Maslow, bliver behov tilfredsstillet i en fastlagt række, der starter med det basale i bunden og langsomt bevæger sig opad (Maslow 1987: 21). Man kan ikke nå et nyt stadie af behov, før det underlæggende er blevet opfyldt. Dette illustrerede Maslow med sin såkaldte *Behovspyramide*⁷:

⁷ Figuren er fundet på:

https://da.wikipedia.org/wiki/Maslows_behovspyramide#/media/File:Maslows_Behovspyramide.svg



Når man betragter Maslows figur, fornemmer man tydeligt en stigende kompleksitet af behov, jo højere men bevæger sig op ad pyramiden. For at finde ud af hvilke behov der er knappe i de forskellige samfundstyper, starter man nedefra i pyramiden og bevæger sig op, indtil man støder på et behov, der ikke til fulde er dækket. Med andre ord, kan individer ikke udvikle behov om selvrealisering og påskønnelse, hvis de fysiske behov ikke er blevet tilfredsstillet.

Hvis man kobler Maslows rangering af behov sammen med knaphedshypotesen, kan man opgøre hvordan de forskellige behov har formet de værdier og holdninger, som de forskellige samfundstyper har udledt. I det traditionelle samfund var det – som nævnt tidligere – det basale behov og behov for sikkerhed, der var knappe. Dette betød, på baggrund af knaphedshypotesen, at det var værdier, der understøttede disse utilfredsstillede behov, såsom hårdt arbejde, styrke, positiv indstilling til fælleskab og familie. I det moderne samfund blev knapheden af sikkerhed og overlevelse mindre og derved og tilfredsstillen af disse blev mere eller mindre et given. Ifølge Maslow var der derfor nogle højere behov, som individet søgte at få dækket. I denne samfundstype opstår der derfor et behov for selvtillid, anerkendelse af præstationer og respekt. Den manglende tilfredsstillen af disse behov betød, at der var knaphed på disse områder, hvilket resulterede i udviklingen af værdier og holdninger såsom, individualisme og materialisme, der i høj grad blev kendetegnende for modernismen. Efterhånden som dette behov i højere og højere grad blev utilfredsstillet og derfor ikke reelt var et vigtigt behov for folk, opstod der behov, som ligger

endnu højere i behovspyramiden. Disse kalder Maslow for *selvrealiseringsbehov*, og det er denne type behov, som Inglehart mener, der markerer skiftet fra modernismen til postmodernismen. Knapheden af mulighed for selvrealisering, som man bl.a. så reaktioner på via den sociale revolution, borgerrettighedsbevægelsen, m.m., resulterede i at folks værdier i postmoderne samfund afspejlede sig i disse kampe, og derfor blev medmenneskelighed, tolerance og moral nogle af de værdier, der kendetegner postmodernismen.

3.4 Socialiseringshypotesen

Hvor det forrige kapitel tog fat på, hvorfor værdier bliver skabt ud fra ressourceknaphed og utilfredsstillede behov, vil dette kapitel tage fat på, hvordan og hvornår disse værdier bliver skabt. Sidestillet med *knaphedshypotesen* har vi det, man kalder for *socialiseringshypotesen* (Inglehart 1977). Socialiseringshypotesen går ud på den proces, der indebærer knaphedshypotesen, hvor individers værdiprioritering formes, den finder sted under individets opvæksten og kongruerer direkte med de sociale, økonomiske og samfundsmæssige forhold, der var til stede under individets barndom. Et individs værdiprioritering afhænger altså af, hvilke forhold, der var til stede i løbet af individets barndom.

På baggrund af ovenstående kan man derfor ikke aflæse folks holdninger og værdier ud fra hvordan de sociale, økonomiske og samfundsmæssige forhold ser ud i dag. Man er i stedet nødt til at kigge på hvilke forhold og omstændigheder, der var fremherskende lige netop i barndomsperioden af individets liv, for det er her – og kun her – at værdier og holdninger dannes (Inglehart 1997: 33).

Socialiseringshypotesen, betyder at forandringer i individers holdninger og værdier i realiteten ikke finder sted. Individer undergår ikke en løbende proces gennem livet, hvor værdier løbende ændrer sig i takt med samfundsudviklingen og de forhold, der er tilstede. Dannelsen af værdier, finder derfor kun sted én gang i livet – under barndommen. Det vil sige at værdiskift og holdningsændringer i verdens samfund finder sted over en utrolig lang tidsperiode, eftersom nye holdninger ikke kan dannes før den næste generation bliver født, opfostret og danner sig sine egne værdier og holdninger. Dette betød at mange generationer voksede op i traditionelle samfund og

derfor havde de tilsvarende værdier. Den første generation, der flyttede ind mod de større byer havde ikke et værdisæt, der svarede til det, som Inglehart betegner som et moderne værdisæt. Disse individer var – trods deres nuværende position og tilværelse – vokset op i et traditionelt samfund og var derfor også underlagt traditionelle værdier og holdninger. De første generationer, der blev født og opvoksede i de større byer i begyndelsen af den industrielle revolution udviklede måske heller ikke moderne værdier, for samfundet havde ikke ændret sig endnu. Men efter en årrække og efter, at den socioøkonomiske femgang trådte i kraft, begyndte de næste generationer langsomt at vokse op under bedre forhold, hvor der ikke herskede ressourceknaphed og derfor udviklede disse generationer langsomt et anderledes værdisæt, end deres forældre og bedsteforældre. Disse generationer er dem, som Inglehart anskuer, som individer med moderne værdier. Og lige så langsommelig, som overgangen fra traditionel til moderne, lige så langsommelig er overgangen fra moderne til postmoderne. Der skulle gå mange årtier, før samfundsudviklingen havde sat sine spor og havde udviklet sig økonomisk således, så generationer voksede op uden knap af materielle gode. Derpå, dannede disse generationer sig værdier og holdninger, der var anderledes end deres forældres og udviklingen, mod det som Inglehart kalder for den postmoderne samfundstype.

Overordnet set betyder socialiseringshypotesen at værdiskift og holdningsændringer hos individer kun ændrer sig, når en ny generation vokser op under anderledes forhold end den foregående. På baggrund af dette er samfundsudviklingen, som Inglehart taler om, en proces, der ikke drejer sig om måneder eller år, men årtier.

3.5 Intergenerationelle samfundsforandringer

I de to foregående kapitler er det blevet redegjort for knaphedshypotesen, der forklarer utilfredsstillede behovs indflydelse på dannelsen af værdier, og socialiseringshypotesen, der forklarer hvornår i livet og hvordan denne dannelse af værdier finder sted. Disse forandringer er – som sagt – en glidende overgang over en lang årrække. Dette kapitel vil bl.a. tage fat på hvornår man vurdere samfund til at have forandret sig i sådan en grad, så det kan betegnes som en anden samfundstype.

En ting, der er vigtig at få med i sammenhængen om samfundsmæssige bevægelser og udviklinger, er at det ikke er en ensrettet proces. Det er ikke et givet at samfundsudviklingen udelukkende kun bevæger sig i en bestemt retning. Eftersom at samfundsudviklingen er underlagt knaphedshypotesen og socialiseringshypotesen, kan den samfundsudviklende proces sagtens vendes om, så den bevæger sig fra postmoderne til moderne. Udviklingen mod den postmoderne samfundstype er afhængig af, at økonomisk vækst og fremgang er til stede. De postmoderne værdier bliver udviklet hos individer som vokser op i et samfund, hvor der er økonomisk sikkerhed under denne socialiseringsproces. Hvis denne økonomiske sikkerhed lige pludselig ikke er til stede længere, vil de individer, der blive socialiseret og vokser op under disse forhold udvikle moderne værdier og holdninger, da de – ifølge knapheds- og socialiseringshypotesen – stemmer overens med de samfundsmæssige forhold på det givne tidspunkt. Et godt eksempel på dette kunne være den økonomiske recession, der indtraf i 2008. Krisen, der kostede ufatteligt mange arbejdspladser, har – alt andet lige – betydet at større antal børn er vokset op uden økonomisk sikkerhed end i årene op til krisen. Disse børn vil ifølge de to hypoteser derfor udvikle postmoderne værdier og holdninger i mindre grad end i årene op til krisen. Givetvis kan effekten af dette ikke måles endnu, så det er kun en hypotese, på baggrund af knaphedshypotesen og socialiseringshypotesen.

Når man skal forsøge at bestemme en samfunds samfundstype, ligger der en række udfordringer og faldgruber. For at finde frem til en samfundstype i et givent land, er man nødt til at måle på individniveau. Ifølge Inglehart, er det, der betegner og bestemmer en samfundstype, værdier og holdninger. Man kan kun finde frem til disse størrelser, ved at måle samfundet enkeltindivider, hvilket også er det man hovedsageligt foretager sig i Ingleharts forskningsprojekt *World Value Survey*. Men hertil er der den faldgrube at individer ikke kan bestemmes som 100% moderne eller 100% postmoderne. Og det samme gælder samfund. Der findes en samfund i verden, der er fuldstændigt modernistisk, og ligeledes findes der heller ikke et samfund, der er postmodernistisk. Derfor optræder der en vis usikkerhed i målingerne af diverse landes samfundstype. Måden, man afgør om et samfund skal betegnes som enten moderne eller postmoderne, gør man simpelthen ved at kigge på den overvejende del af befolkningen. Der måles en tilpas stor repræsentativ del af befolkningen og så ser man på hvad størstedelen er. Dette betyder dog at i klassificeringen af et lands samfundstype, kan man godt være ude for, at f.eks. 51% af befolkningen er overvejende

postmoderne individer og derved bliver hele samfundet betegnet, som postmoderne, selv om det jo på ingen kan sammenlignes med et land med et overvejende postmoderne flertal på f.eks. 92%. Dette er Inglehart selv godt klar over, og understreger tydeligt at intet samfund er endegyldigt det ene eller det andet.

3.6 Inglehart-Welzel Cultural Map

World Values Survey (WVS) – som tidligere nævnt – er et forskningsprojekt, der i 1981 blev grundlagt af Inglehart. WVS består af et verdensomspændende netværk af forskere, der løbende har foretaget samfundsundersøgelser i størstedelen af verdens lande. Projektets målsætning er at kortlægge de værdier, der er i forskellige lande og samfund, samt at redegøre for hvordan disse forandrer sig med tiden.

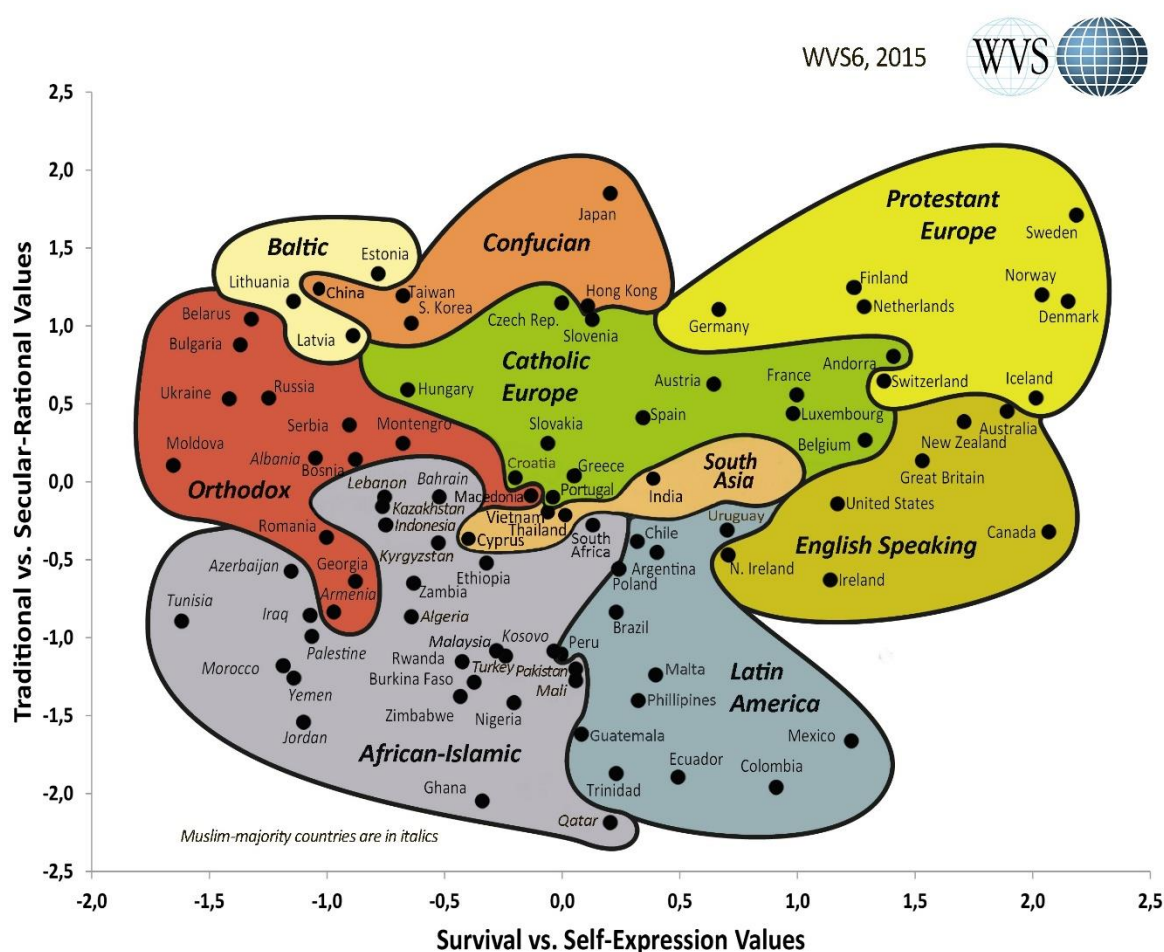
Sammen med et andet medlem af WVS, Christian Welzel, har Inglehart forsøgt at illustrere undersøgelsesresultaterne med kortet, *Inglehart-Welzel Cultural Map*. I denne kortlægning af verdens lande er der opstillet to dimensioner, som hvert land har fået tildelt en bestemt værdi i på baggrund af WVS's undersøgelser, der er foretaget i det pågældende land.

Den første dimension er spændet mellem **traditionelle værdier** og **sekulære/rationelle værdier**. De traditionelle værdier lægger stor vægt på religion, autoritetstroskab og traditionelle familieværdier. Personer med disse værdier tager generelt afstand fra skilsmisse, abort, aktiv dødshjælp og selvmord. I samfund med disse værdier er der tendens til stærk national stolthed og nationalistiske bevægelser. De sekulære og rationelle værdier står i kontrast til de traditionelle værdier, idet de netop ikke lægger vægt på religion, traditionelle familieværdier og autoriteter. Personer med disse værdier har langt større tilbøjelighed til at acceptere skilsmisse, abort, aktiv dødshjælp og selvmord.

Den anden dimension er spændet mellem **overlevelsесværdier** og **selvrealiseringsværdier**. I samfund med overvejende overlevelsесværdier er det basale ting som fysisk og økonomisk sikkerhed, der lægges vægt på. I disse samfund har befolkningen ofte en etnocentrisk indstilling til verden, og der hersker en lav grad af tillid og tolerance. Selvrealiseringsværdier lægger vægt på

bl.a. beskyttelse af miljøet, højere tolerance overfor fremmede og homoseksuelle. I disse samfund er der i højere grad ønske om ligestilling mellem kønnene og deltagelse i de politiske og økonomiske processer.

Når landets værdier i de to dimensioner er blevet bestemt, kan man indsætte dem i et matrix sammen med alle de andre lande, der er med i undersøgelsen. Derved kan der dannes et overblik over alle landenes position, samt vurderes om der er en overensstemmelse mellem landenes geografiske nærhed og deres position på "kultur-kortet". Her er kortet, som det ser ud i 2015:



Denne kortlægning illustrerer til en vis grad hvor de forskellige lande befinder sig i udviklingen fra traditionelle og moderne samfund mod postmoderne samfund. De lande, hvori det i højere grad er de sekulære/rationelle værdier og selvrealiseringsværdier, der eksisterer, er ifølge Inglehart de lande, der er nået langt i den postmoderne samfundsudvikling, da det netop er disse værdier, der

gør sig gældende i sådanne samfund. Modsat, illustrere projektet også hvilke lande, der befinder sig i det, som Inglehart betegner som moderne og – i få tilfælde – traditionelle samfund, hvor det i højere grad er traditionelle værdier og overlevelsесværdier, der er normen i befolkningen.

Det er tydeligt at se, at Danmark ligger i den del af figuren, der er mest postmoderne. Danmark scorer højt på både de rationelle værdier og selvrealiseringsværdierne. Alle de lande der er placeret i øverste højre hjørne af figuren er – sammen med Danmark – alle dem, som Inglehart er kommet frem til hører til de mest postmoderne. Modsat er det de mindst postmoderne – altså moderne – lande, der befinder sig i den nederste venstre del af figuren. En anden vigtig ting at bemærke er, at der tilsyneladende i langt de fleste tilfælde er en eller anden form for geografisk overensstemmelse. Illustreret med de forskellige farvebobler ligger langt de fleste lande på figuren i nærheden af andre lande, som de har en geografisk nærhed til. Dette kunne tyde på at samfundskulturer, også yder indflydelse på hinanden, og påvirker hinanden i en bestemt samfundsmæssig retning. Dette forklares også ved at lande, der har geografisk nærhed – givetvis – også har de samme historiske forudsætninger. Det er f.eks. udelukkende central- og nordeuropæiske, protestantiske lande, der er at finde i højre øvre hjørne. Disse lande må derfor have haft mange af de samme historiske, og derved også økonomiske, kulturelle og samfundsmæssige, forudsætninger. For nærmere undersøgelse er en større udgave af kortet vedlagt i som bilag (Bilag 2).

Udover at vise hvor landene ligger i forhold til de to dimensioner, kan man også bruge kortet til at undersøge hvordan landenes udvikling har set ud over tid. Ved at sammenligne kulturkortet fra de forskellige år kan man nemlig sammenligne et enkelt lands position, der i de fleste tilfælde rykker sig lidt hvert år, og se på i hvilken retning og hvor hurtig samfundsudviklingen har fundet sted.

I forhold til en virksomhed som OX er dette projekt interessant, da kortlægningen af de forskellige lande, gør det nemt for virksomheder at overskue hvor langt ens pågældende marked(er) er nået i udviklingen mod et postmoderne samfund. Hvis man f.eks. har et brand, der i høj grad appellerer til forbrugere med et postmoderne værdisæt, kan man relativt hurtigt analysere sig frem til i hvor høj grad man skal slå på disse værdier i forbindelse med ens markedsføring. Desuden kan

kortlægningen også bruges fremadrettet, idet man i visse landes tilfælde kan se tendenser om hvor de bevæger sig hen rent samfundsmæssigt. Her er det interessant, hvis man sidder på et marked, der bevæger sig i en bestemt samfundsmæssig retning. Derved kan man forsøge at komme disse samfundsmæssige tendenser i forkøbet ved at planlægge sin marketingsstrategi ud fra de bevægelser, der viser sig på kulturkortet. Hvis man f.eks. har et produkt der i høj grad appellere til forbrugere med et moderne værdisæt og man kan se at udviklingen på ens pågældende marked bevæger sig mod et voksende antal af forbrugere med et postmoderne værdisæt, kan man komme denne trend i forkøbet ved at omlægge sin strategi, så den passer til den tendens, man kan se på kortet.

I forhold til at skulle ekspandere til udlandet, kan dette projekt også være et vigtigt redskab i den beslutningsproces, der finder sted i forbindelse med en ekspansion. I tilfældet, at man som virksomhed har anlagt en marketingsstrategi, der virker på ens hjemmemarked, kan man bruge kortet til at se hvilke andre markeder, der rent samfundsmæssigt ligger sig tæt op af ens nuværende marked.

3.7 Kritik af Inglehart

I dette afsluttende underkapitel af kapitel 3, vil jeg inddrage nogle af de kritikpunkter, som Ingleharts teori, står over for. Placeringen af dette kapitel har jeg valgt at skulle efterfølge præsentationen af hans teori. Jeg finder det – for læseren og modtagerens af dette speciale skyld – mest hensigtsmæssigt at placere kritik af teorien efterfølgende, da det eventuelt ville hæmme forståelsen og præsentationen af den. Eftersom det er den bærende teori i denne opgave er kritisk stillingstagen særligt vigtigt, men forståelsen og præsentationen af stoffer, har besluttet vægter højere.

En af de mere fremtrædende kritikere af Ingleharts teori er den britiske sociolog, Anthony Giddens. Giddens – som tidligere har været nævnt – forsker også i samfundstyper, og er uenig med Inglehart om, hvorvidt der er sket et endegyldigt brud med modernismen. Hvor Inglehart mener at postmodernisme har fundet sted og er et brud med modernisme, mener Giddens at der er en lang række tegn, der indikerer at dette brud ikke har fundet sted. Giddens argumentation går på, at

samfundsmæssigt fundamentale institutioner som kapitalisme og industrialisme, stadig gør sig gældende. Han mener, at så længe institutionaliseringen af kapitalisme og industrialismen eksisterer, kan man på ingen måde tale om postmodernismen, som et brud med modernisme. I højere grad taler han om at vi i højere bevæger os ind i det han kan *senmodernismen* (Giddens 1996). Den velkendte tyske sociolog, Jürgen Habermas, støtter op om Giddens' kritik af Inglehart. Habermas er også af den overbevisning at modernisme, stadig er fænomen på vej frem og på ingen måde afsluttet (Habermas 1987). Hvor man – i visse tilfælde – godt kan beskyldes Inglehart for at være en fortaler og forkæmper for det postmoderne samfund og det postmodernistiske værdisæt, mener Habermas – modsat Inglehart – at modernisme ikke nødvendigvis er et fuldkomment onde, som man behøver at bevæge sig væk fra, med den hast, som Inglehart argumenterer for. Eftersom at postmodernismen ikke kunne have fundet sted uden modernismen, fordi den velstand, der blev skabt på baggrund af industrialiseringen og i kapitalismens navn, dannede fundament for den økonomiske sikkerhed, der hersker i dag, er årsag til at individer vokser op med postmoderne værdier. Derfor giver Inglehart Habermas – mere eller mindre – ret med ordene:

"Industrialization provided more than just noisy, polluting automobiles and mindless television sitcoms. It provided two things that would be considered valuable from almost any cultural perspective: (1) greatly enhanced chances for survival, as measured by human life expectancy, and (2) higher levels of subjective well-being." (Inglehart 1997: 26)

En anden kritik af Ingleharts forskning er faldet på den metodiske del af World Value Survey. En undersøgelse fra Australien sår tvivl om validiteten af de metoder, der bliver brugt i Ingleharts forskningsprojekt (Tranter 2004: 21). I en rapport udgivet fra University of Adelaide argumenterer man for at rækkefølgen af de spørgsmål, som Inglehart bruger i sine undersøgelser har indflydelse på respondenternes svar og resultatet af disse. Hvis man tager dette i betragtning, kunne det eventuelt betyde at Ingleharts resultater overvurderer den postmoderne samfundsudvikling, som ikke er lige så lagt fremme som Inglehart giver udtryk for.

3.8 Delkonklusion på kapitel 3

I dette afsnit vil jeg drage konklusioner på de arbejdsspørgsmål, der hører til dette kapitel.

På baggrund af de først afsnit i kapitel 3, blev der redegjort for, hvorledes samfundsudviklingen har fundet gennem det sidste halvanden århundrede. Overordnet set findes der – ifølge Inglehart – tre samfundstyper: det traditionelle, det moderne og det postmoderne. Det traditionelle samfund var landsbrugsbaseret og befolkningen var hovedsageligt bosat i landområder. På baggrund af den industrielle revolution flyttede flere til byerne for at arbejde på fabrikker. Derpå ændrede samfundet sig fra det traditionelle til det moderne. Efterhånden som samfundsøkonomien udviklede og der opstod større velstand fik folk andre behov. Disse nye behov skabte et anderledes værdisæt end dem, der var fremherskende i det moderne samfund, og dette nye værdisæt markerer overgangen til det postmoderne samfund. Den overordnede konklusion på dette spørgsmål er, at økonomisk udvikling er forudsætningen for disse samfundsbevægelser, idet at det er den øgede velstand, der har medvirket til at der over tid sker holdnings- og værdiskifter. Det danske samfund har i høj grad udviklet sig til at være et postmoderne samfund, hvilket blev illustreret via kortlægningen af forskellige landes samfundskulturer i afsnittet, der omhandlede Inglehart-Welzel Cultural Map.

I forbindelse med det sidste arbejdsspørgsmål i dette kapitel. Blev der redegjort for og diskuteret hvordan værdier skabes ændres. I afsnit 3.2, 3.3 og 3.4 blev det påvist hvordan værdier skabes ved hjælp af to hypoteser. Den første, *knaphedshypotesen*, forklarer hvorfor bestemte værdier bliver dannet under bestemte forudsætninger. Knaphedshypotesen hævder, at værdier skabes ud fra de utilfredsstillende behov, der eksisterer i et samfund. På baggrund af Maslows behovspyramide, kan man bestemme hvilke behov, der ikke blive opfyldt under forskellige socioøkonomiske forhold, og derved også bestemme og forudse hvilke værdier, der vil blive dannet ud fra disse forhold. *Socialiseringshypotesen*, forklarer hvordan og hvornår disse værdier bliver dannet. Ifølge hypotesen, dannes værdier under individets socialiseringsfase, som finder sted under barndommen og opvæksten. Når man så kobler knaphedshypotesen sammen socialiseringshypotesen, kan man udlede af individets værdier udvikles ud fra de forhold, der er til stede under individets barndom og opvækst. På baggrund af den lave velstand, der var til stede i

begyndelsen af modernismen, er moderne værdier kendetegnet ved: materialisme, individualisme, rationalitet. Den høje velstand, der var til stede i begyndelsen af postmodernismen, betød, at postmoderne værdier blev kendetegnet ved: moral, tolerance, omtanke for miljøet.

4 Marketingteori

I dette kapitel vil jeg tage fat på alle teorier og modeller for den grundlæggende marketingsstrategi, der skal bruges i analysen af case-studiet i kapitel 6. Udover at beskrive og redegøre for de forskellige teorier, vil jeg også give begrundelser for deres optræden i afhandling og legitimere deres brug i analysen af OX Denmark's muligheder. Målet med kapitel 6 er at foretage en grundig og omfattende analyse, derfor er det vigtigt, at få de rigtige teorier og værktøjer, der skal bruges i analysen, på plads og præsenteret.

I forhold til afhandlingens problemformulering vil dette kapitel hovedsageligt beskæftige med det arbejdsspørgsmål der blev formuleret som:

"Hvilke teorier og modeller fra de grundlæggende teorier om marketing er relevante for en grundig analyse af OX Denmark?"

For at besvare dette, vil jeg hovedsageligt tage fat på mange af de teorier og modeller, jeg er blevet præsenteret for gennem undervisning og de dertilhørende fagbøger. Disse indbefatter teorien om værdikæden, der er et godt værktøj, til at udvælge særlige indsatsområder i en virksomhed, der kan skabe mere værdi. Stakeholder-teorien, der omhandler virksomheden og alle de spillere, der berøres af har indflydelse på virksomhedens aktiviteter. Derudover, vil supply chain management også blive berørt, eftersom OX Denmark er en produktionsvirksomhed, der bl.a. har leverandører uden for landets grænser. Supply chain management giver et indblik i, hvordan man bedst muligt og mest hensigtsmæssigt kontrollere sine leverandører og samarbejdspartnere. Dette kapitel vil også tage fat på de teorier, der omhandler *corporate social responsibility*. Dette er relevant for en virksomhed, som OX Denmark, idet de opererer på et marked, hvor det kan være konkurrencemæssigt fordelagtigt at udvise social ansvarlighed. I forhold til af arbejdsspørgsmålene, som vil blive besvaret i kapitel 6, vil afhandlingen også tage fat på teorierne, der omhandler salgskanaler og distributører. Kapitlet vil blive afsluttet med en delkonklusion

4.1 Værdikæde

I dette afsnit vil jeg give en introduktion til hvad *værdikæden* er og hvad værdikæde-analyse kan

betyde for en virksomhed. For at undgå forveksling med tidligere kapitler i afhandlingen, som omhandlede *værdier*, vil jeg lige præcisere hvad der menes i denne sammenhæng. Det, der menes med *værdi* i denne sammenhæng, har intet med personlige værdier og holdninger at gøre. I denne forbindelse med værdikæden er *værdi* et udtryk for noget, der er af værdi for en virksomhed.

Værdikæden er en visuel oversigt over alle de aktiviteter, en virksomhed har at arbejde med og som skaber en eller anden form for værdi for virksomheden. Modellen alle led i processen for en virksomhed, der producerer og sælger produkter (Hooley 2012: 115). Den viser alle aktiviteter, fra råvareindkøb, i begyndelsen af processen, gennem selve produktion af produktion, til salget og service, som virksomheden udøver i forbindelse med produktet. Nedenstående model viser hele værdikæden og alle dens led:



8

Som man kan se, er modellen overordnet set sat sammen af to hovedkomponenter. Den nederste halvdel af modellen, der viser virksomhedens primære aktiviteter. Disse aktiviteter er alle noget, der har direkte noget med selve produktet at gøre. Alt fra produktion til salg og service er indbefattet i de primære aktiviteter. Den øverste halvdel af modellen viser alle virksomhedens støtteaktiviteter. Virksomhedens støtteaktiviteter er alle de dele af processen, der ikke har noget

⁸ Figuren er lånt fra: <https://afs1.systime.dk/index.php?id=145>

med selve produktet at gøre, men som har indirekte effekt på de primære aktiviteter. Nedenfor vil de forskellige dele af værdikæden blive beskrevet:

Primæraktiviteter

- **Indgående logistik** er et udtryk for alle de indgående produkter og råvarer, der skal bruges i produktionen. Det er vigtigt at have fokus på sin indgående logistik, da man f.eks. kan undgå overflødige lageromkostninger, hvis man arrangerer sin indgående logistik således, at strømmen af råvarer til produktionen tilpasses så nøjagtigt som muligt, da man derfor ikke ville have behov for særlige lageromkostninger i forbindelse med sine råvarer.
- **Fremstillingsprocessen** dækker over selve produktionen af produktet. Produktet kvalitet afhænger af om man har fokus på fremstillingsprocessen. Man kan som virksomhed derfor sikrer en høj kvalitet af sine produkter, ved at have fokus på denne proces, hvilket skaber værdi for virksomheden. Det er også vigtigt at tilpasse produktionen, så den passer til efterspørgslen. Hvis du sælger flere produkter end du kan nå at producere, er det i denne proces, man skal have fokus på at udvide produktionskapaciteten. Omvendt er det også vigtigt at tilpasse sin kapacitet, hvis man ikke sælger nok produkter i forhold til hvor mange, man producerer. Derfor er der værdi for virksomheden i at tilpasse fremstillingsprocessen så det passer til efterspørgslen.
- **Udgående logistik** dækker over hele den proces, der tager det færdige produkt fra produktion til køberen. Dette indebærer bl.a. lager og distribution. I forhold til lager kan man – ligesom i den indgående logistik – med fordel tilpasse sin lagerkapacitet ved at time produktionen og distributionen. Dette kaldes *just-in-time*, hvor man tilpasser produktionen og lageret så præcist som muligt med efterspørgslen. En anden del af den udgående logistik koncentrerer sig om leveringen af varer. Beskadigede varer og forsinkelser, kan betyde utilfredse distributører og i sidste utilfredse kunder. Hvis man undgår dette med fokus på den udgående logistik, skabes der værdi for virksomheden.
- **Markedsføring og salg** dækker over alle de aktiviteter, en virksomhed udfører i forbindelse med når kunden skal købe produktet. En virksomhed kan skabe mere værdi for sig selv ved hjælp af markedsføring. Hvis virksomheden har succes med at brande sine produkter, skaber det en øget værdi for kunden, hvilket resulterer i mere salg. I forhold til salgsdelen

af dette led, er det vigtigt for en virksomhed at sørge for at omstændighederne for salg er i orden. Virksomheden skal sørge for at kunderne har gode muligheder for at købe produktet enten i egne butikker, eller ved at vælge de rigtige distributører, der stemmer overens med dens målgruppe.

- **Serviceaktiviteter** dækker over de aktiviteter, som virksomheden udfører efter produktet er blevet solgt. Fokus på serviceaktiviteter kan skabe værdi for virksomheden, hvis man koncentrerer sig om at yde en god kundeservice i forbindelse med rådgivning, reklamationer og klager vil det i sidste ende øge virksomhedens konkurrenceevne og brand, hvilket vil resultere i større salg og mere værdi.

Støtteaktiviteter

- **Virksomhedens infrastruktur** er vigtig, fordi virksomhedens organisatoriske struktur skal passe til den mængde og den type aktiviteter, virksomheden foretager. Hvis man f.eks. har ansat for mange sælgere og for få produktionsmedarbejdere, så produktionen ikke kan følge med salgsmængden, taber virksomheden værdi. Hvis man tilpasser organisationen, så den passer til alle aktiviteterne, skaber det – alt andet lige – værdi.
- **Menneskelige ressourcer** er vigtig i værdiskabelsen for en virksomhed, da bedre og dygtigere medarbejdere, vil skabe værdi for virksomheden. Hvis virksomheden er i besiddelse af mere kompetente og effektive ansatte, vil det skabe en konkurrencemæssig fordel i forhold til konkurrenterne.
- **Teknologiske ressourcer** dækker alle de teknologiske aktiviteter, der i sidste ende har indflydelse på virksomhedens primæraktiviteter. Bedre transportkøretøjer, mere effektive produktionsmaskiner, strømlinet lagersystem, er alle teknologiske ressourcer, der vil skabe værdi for virksomheden, fordi de hver især er med til at effektivisere de primære aktiviteter.
- **Indkøbsfunktion** er en vigtig underliggende aktivitet for en virksomhed. Hvis en virksomhed kan skaffe sig fordelagtige aftaler med leverandører, kan det give en konkurrencemæssig fordel, idet at produktionsomkostningerne vil være lave i forhold til konkurrence. Dette vil føre til øget indtjening og derved skabe værdi for virksomheden.

Overordnet set er der enormt mange led af processen af aktiviteter for en virksomhed, der – med lidt øget fokus – kan skabe værdi i virksomheden. Ikke alle aktiviteter er lige relevante for alle virksomheder, da de ikke nødvendigvis er til stede i alle virksomheder. Værdikæden er et godt redskab til at analysere sig frem til hvor i en virksomheden, som f.eks. OX Denmarq, der kan gøres særlige indsatser i forhold til at skabe værdi og konkurrencemæssige fordele. Dette vil jeg kigge nærmere på i case-analysen.

4.2 Supply Chain Management

I en globaliseret verden, hvor mange virksomheder outsourcer produktion – eller dele af produktionen – og distribution til fjernere dele af verden, og hvor det gælder om at være konkurrencedygtig, er det blevet vigtigere end nogensinde før for virksomheder at kontrollere deres forsyningskæde (Arlbjørn, J. S, 2010: 17). Det gøres ved hjælp af *supply chain management*, som kan defineres som:

“Managing value-added flows of materials, final goods, and related information between suppliers, the company, resellers, and final users” (Armstrong, G. 2003: 419)

Det handler altså med andre ord for virksomheder om at samle alle leddene i værdikæden så de sammen arbejder mod det fælles mål at tilfredsstille slutkundens behov.

Før i tiden omhandlede supply chain management mest om at effektivisere og reducere omkostninger, men det er ikke længere nok, hvis man skal konkurrere på den globale scene, og gennem de sidste 15 år har de sociale og etiske perspektiver vundet indpas (Arlbjørn, J. S, 2010: 299). Supply chain management er derfor blevet meget aktuel i forbindelse med CSR-begrebet – som vil blive berørt i et af de næste kapitler – i takt med den førnævnte globaliserede verden, hvor flere virksomheder har leverandører og underleverandører i forskellige dele af verden. Derfor kan det være svært for virksomheder at kontrollere om dens leverandører og samarbejdspartnere lever op til de opstillede retningslinjer og procedure i henhold til virksomhedens fastlagte *code of conduct*. Vigtigheden af at sikre bæredygtigheden hele vejen igennem sin forsyningskæde skal også findes i, at ansvaret for det færdige produkt ligger hos virksomheden. Det handler ikke

længere kun om at prisen og kvaliteten er i orden, men at hele produktionsfasen er foregået etisk korrekt set ud fra de vestlige virksomheders værdier (Arlbjørn, J.S, 2010: 298). Man taler derfor ofte også om begrebet *responsible supply chain management* (RSCM) som går ud på at virksomhederne kræver at deres samarbejdspartnere lever op til samme værdier, som den pågældende virksomhed opererer efter (Ø og E 2006: 33).

Afslutningsvist kan man sige at der findes to typer af supply chain management, eller rettere, der to måder, man kan anskue begrebet på. Den traditionelle måde er, hvor man udelukkende benytter sig af supply chain management, for at holde omkostningerne ned, og sørger for at ens leverandører og leverandørveje er så effektiv, og derved også så profitable, som muligt. Denne anskuelse baserer sig derfor på rent økonomiske overvejelser i forhold til omkostninger, m.m. Den anden, og nyere, måde at anskue supply chain management på er ud fra et mere postmoderne standpunkt. Samfundsmæssige holdningsændringer i forhold til miljø og moral og etik, har forårsaget en større årvågenhed blandt virksomheder i forhold til at opføre sig i overensstemmelse med de værdier og holdninger, der eksisterer i virksomheden samfundsmæssige omgivelser. Dette har betydet at virksomheder, der har leverandører, dele af produktion eller distribution i udlandet, er nødt til at holde disse samarbejdspartnere i kort snor, i forhold til at agere i henhold til samfundets værdier. Udfordringen her ligger i, at ofte kan værdier og holdninger i en virksomheds egen samfundskultur være markant anderledes end de holdninger og værdier, der gør sig gældende i deres samarbejdspartneres samfundskulturer.

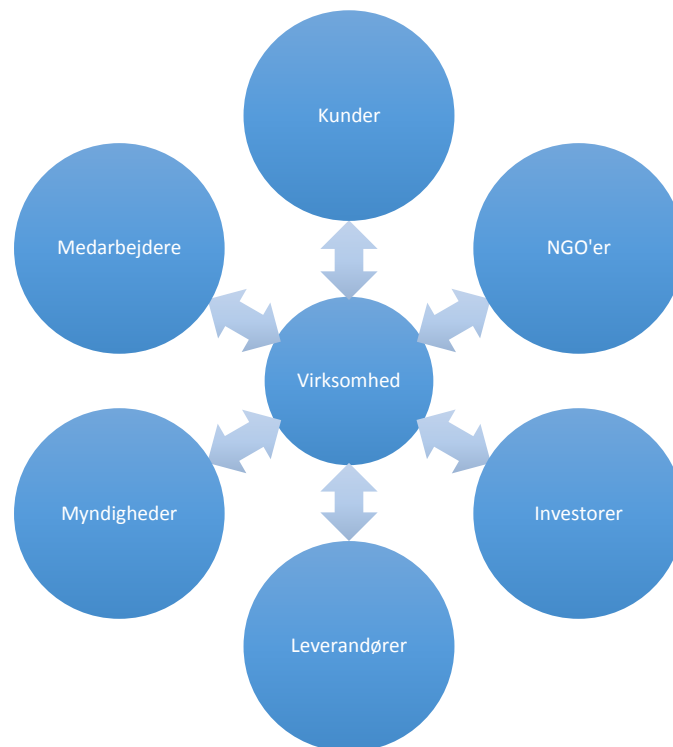
4.3 Stakeholder-teorien

En interessant teori omkring socialt ansvar og etisk forretningsansvar er stakeholder teorien, der blev udviklet i 1984 af den amerikanske filosof og professor Robert Edward Freeman. Med stakeholder-tilgangen går virksomheden videre end blot at lave profit og arbejder med socialt ansvar, der går ud over virksomhedens egne interesser og, hvad der er krævet af dem ved lov. Freeman var en af de første på området til at beskæftige sig med vigtigheden af at engagere sig i alle de grupper, der har indflydelse på virksomheden. Han definerer en stakeholder som:

"Any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's

objectives” (Freeman & McVea, 2001: 189)

Freeman mener, at en virksomheds succes på lang sigt afhænger direkte af opretholdelsen af positive relationer til sine stakeholdere, der alle skal tilfredsstilles. Han argumenterer endvidere for vigtigheden af at opretholde en balancegang mellem stakeholdernes og virksomhedens interesser. Virksomheder har ifølge Freeman et ansvar over for: medarbejdere, kunder, leverandører, NGO'er, staten, lokalsamfundet og medierne. Nedenunder ses et eksempel på en virksomheds stakeholdere (Arlbjørn, J.S, 2010: 204).



Ovenstående figur visualiserer, hvilke stakeholdergrupper, der kan have indflydelse på virksomheder, men omvendt også hvilke grupper virksomheder kan have indflydelse på. Freeman fremhæver vigtigheden af ikke at favorisere nogle stakeholdere frem for andre, men i stedet forsøge at lave strategier, som tilfredsstiller så mange stakeholdere som muligt på samme tid (Freeman & McVea, 2001: 192). En virksomhed vil dog sjældent, ved at indføre nye tiltag, kunne tilfredsstille alle dens stakeholdere samtidig (Freeman & McVea, 2001: 195).

Denne teori hører godt sammen med CSR, da det handler om at tage et bredt og samfundsmæssigt

ansvar over for alle de stakeholdere, der interagerer med virksomheden. Det handler ikke kun om at tilfredsstille aktionærer, men også om at tilgodese så mange af sine stakeholderer som muligt for at opnå det største udbytte. I forbindelse med OX Denmarq vil det være interessant i case-analysen at gå ind og kigge på hvilke stakeholdere, der er til stede, og som der skal tages hensyn til i henhold til ovenstående teori.

4.4 Corporate social responsibility

I dette underkapitel vil jeg præsentere teori, der underbygger brugen af *corporate social responsibility (CSR)*. I forbindelse med den stigende globalisering er det mere vigtigt end nogensinde før, at virksomheder tager hensyn til miljøet og respekterer deres sociale ansvar. Det har betydet, at brugen af corporate social responsibility, som en vigtig del af forretningsstrategien gennem de seneste årtier, er blevet mere udbredt hos mange virksomheder. Dog er CSR stadig et diffust begreb, for der er mange forskellige måder at arbejde med socialt ansvar på. En af de første der forsøgte at komme med en overordnet definition af begrebet CSR er Raymond Bauer, professor på Havard Business School. Hans definition ser således ud:

”CSR er en virksomheds seriøse overvejelser om hvilken indvirkning virksomhedens handlinger har på samfundet” (Carroll & Buchholtz, 2003: 30).

Et andet bud kommer fra EU Kommissionens Dominique Bé:

”CSR er en måde at føre forretning på, hvor der tages hensyn til bæredygtig udvikling, en styrket konkurrence, socialt sammenhold og miljøbeskyttelse”.

Netop EU Kommissionen lancerede i 2001 et memorandum med retningslinjer for en europæisk CSR strategi. (Habisch et al., 2005).

CSR kan blive en del af en virksomhedsstrategi på flere måder. Nogle virksomheder vælger at grundlægge deres virksomhed med fokus på miljøet og bæredygtig udvikling ved at indføre en konsekvent ”grøn” politik og indgangsvinkel til alt, hvad de foretager sig. Derved kan virksomheden

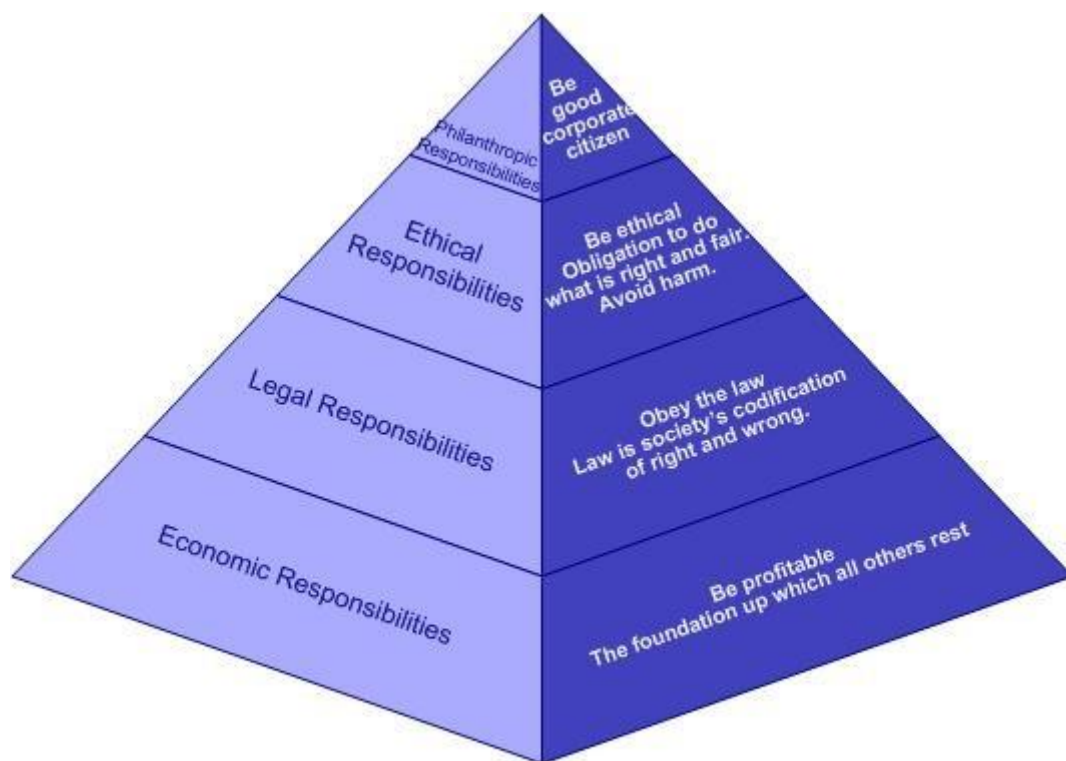
differentiere sig fra umiddelbare konkurrenter. Andre virksomheder bruger CSR i form af forebyggende handlinger, i tilfælde af at virksomheden skulle havne i en uheldig situation. Det kan eksempelvis være i forhold til deres produktion, hvilket flere virksomheder har haft problemer med gennem tiden. Det er i dag i højere grad muligt at få produceret sine varer til en langt billigere pris i eksempelvis Østen. Det stiller større krav til virksomhederne, som gør klogt i at engagere sig i og interessere sig for miljøhensyn og arbejdsvilkår, idet mange forbrugere og dermed virksomhedernes kunder i dag sætter stort fokus på en vares oprindelse, produktion og dermed kvalitet (Habisch et al., 2005). Andre virksomheder er ganske enkelt hoppet med på bølgen og har set forretningsfordelen i den positive effekt en god CSR politik har på virksomhedens omdømme. Nogle virksomheder har været pålagt at implementere strategier på CSR områder som en tvangsforanstaltning på grund af en række regeringsmæssige stramninger i virksomhedens oprindelsesland (Carroll, 2009) (Frederick, 2006: 37).

Ideen om at virksomheder har et ansvar over for samfundet, der går ud over deres retslige forpligtelser, kan spores tilbage til starten af det forrige århundrede i flere Amerikanske virksomheder (Hemphill, 2004: 339) CSR menes samtidigt at være udsprunget af det klassiske økonomiske synspunkt om, at samfundet bedst selv kan bestemme sit eget behov gennem et frit marked. Hvis en virksomhed bliver belønnet for dens evne til at møde efterspørgslen på markedet, vil jagten på den belønning resultere i, at samfundets borgere får, hvad de vil have. Det sikrer dog ikke, at virksomhederne handler fair og etisk i jagten på denne belønning. Derfor er der i dag over det meste af verden regler og love, som indeholder retningslinjer for virksomheder i forhold til samfundet (Carroll & Buchholtz, 2003: 31). Gennem de seneste 30 år er udviklingen indenfor CSR gået stærkt og virksomhederne befinder sig, i højere grad end nogensinde før, i offentlighedens søgelys.

Professor og CSR-teoretiker, Archie B. Carroll, underviser og forsker på områder som virksomheden og samfundet, virksomhedsetik og strategisk ledelse. Carrolls definition af CSR er følgende:

"CSR indeholder det omgivende samfunds forventninger til de økonomiske, retslige, etiske og filantropiske forhold i en virksomhed".

Ud fra denne opfattelse skabte Carroll i 1991 figuren "CSR pyramiden". Carrolls definition af CSR er inddelt i fire områder, hvorpå han mener alle virksomheder har et socialt ansvar. Han deler de fire aspekter af CSR ind i to grupper. De obligatoriske og påbudte: det økonomiske ansvar og det retslige ansvar, så vel som de ønskede og forventede: Det etiske ansvar og det filantropiske ansvar (Carroll 2003: 35). Carrolls grafiske visualisering af sin teori ser således ud:



Carroll's CSR Pyramid

Det økonomiske ansvar

Det endegyldige mål for en virksomhed skal ifølge Carroll være at producere varer og ydelser som samfundet efterspørger og dette til en god pris. Disse priser skal være i overensstemmelse med hvad samfundsborgerne opfatter som den rigtige værdi ved varen. Dette skal være medvirkende til at give virksomheden profit, der derved sikrer vækst og opretholdelse af virksomheden.

Det retslige ansvar

Ligesom virksomhederne forventes at være produktive enheder, forventes det også at de

overholder visse grundlæggende regler og love. Det forventes at virksomheden lever op til en række fastsatte etiske retningslinjer som er basale opfattelser af god forretningsførelse formuleret af samfundets lovgivere. Derved mener Carroll at det er virksomhedernes ansvar over for samfundet at overholde de fastsatte regler for etik. Carroll understøtter dog at det retslige ansvar ikke dækker virksomhedernes fulde ansvar, eftersom regler og lovgivning ikke kan dække alle områder og etiske dilemmaer en virksomhed må støde på. Derudover er udviklingen gået stærkt gennem det seneste årti og der kommer hurtigt nye tiltag som lovgivningen ikke omfatter øjeblikkeligt. Eksempler på dette har været genmodificerede fødevarer og internet handel.

Det etiske ansvar

Carroll mener at det retslige ansvar ikke er tilstrækkeligt dækkende og derfor har virksomhederne ligeledes et etisk ansvar. Det etiske ansvar indbefatter aktiviteter og handlinger som det forventes at virksomheden ikke udfører, men som ikke er en del af de nedskrevne regler. Det er forventninger omkring normer og standarder som forbrugere, ansatte og andre interessenter kan forventes at have til virksomhedens moral og etik. De etiske værdier er samtidig med til at skabe nye regler og ny lovgivning. Carroll mener at det etiske ansvar også handler om at tage imod nye værdier og normer i samfundet som det forventes at virksomhederne skal overholde.

Det filantropiske ansvar

Dette ansvarsområde afspejler offentligheden og samfundets akutte forventninger til virksomhederne. Det filantropiske ansvar indbefatter bl.a. virksomhedens lyst til frivilligt at deltage og engagere sig i velgørende og sociale aktiviteter som bevæger sig langt ud over de andre ansvarsområder. De er ikke pålagt eller påbudt ved lov og det forventes ikke at virksomhederne deltager i aktiviteterne i forhold til deres etiske ansvar. Det drejer sig ganske enkelt om virksomhedernes menneskelige engagement i det omgivne samfund. En social aktivitet kunne eksempelvis være en donation til et velgørende formål. Disse aktiviteter er også en stor del af god social ansvarlig ledelse.

Endeligt kan man sige at CSR har mange forskellige funktioner, og det kommer meget an på hvilken type virksomhed man. Hvis man er en kæmpe virksomhed med adskillige fabrikker og

produktionsanlæg i fremmede kulturer, der ikke stemmer overens med ens egen kultur, vil det være nærliggende for virksomheden at gøre en ekstra indsats i forhold til brugen af CSR. Det skulle sørge for at der ikke opstod nogen dårlige historier om virksomheden, som ville kunne skade virksomhedens konkurrenceevne. I sådan en situation kan man sige, at CSR har en præventiv funktion. Desuden bestemmes mængden og måden af brugen af CSR også af i hvilket samfund virksomheden befinder sig i. Hvis en virksomhed ligger i et land, hvor postmoderne værdier ikke er så fremtrædende og folk ikke går lige så meget op miljø og etik, er det nærliggende at forestille sig at virksomheden heller ikke vil gå op i etisk ansvarlighed og miljøbevidsthed.

4.5 Marketingmix

Et virksomheds marketingmix er et udtryk for en række faktorer, der alle har indflydelse på når en virksomhed skal markedsføre sine produkter. De fire faktorer, som marketingmixet, beskriver er alle under virksomhedens egen kontrol, og er derfor i stand til at ændre på dem. I forbindelse med situationsanalyser af virksomheder aktiviteter er marketingmixet et godt redskab, hvorfor det netop er blevet valgt, som en del af case-analysen i denne afhandling. Desuden er det tit brugt til fremadrettet planlægning (Mullins 2010: 19).

Inden for marketingsmixet taler man om de fire p'er. Hver af disse p'er dækker over de dele af markedsføringen, der er relevant for en virksomhed at have gjort sig overvejelser omkring. De fire p'er ser således ud:



9

- **Product** dækker over virksomhedens mulighed i forhold til selve produktet. Her kan virksomheden gøre sig overvejelser i forhold til bl.a. kvaliteten af produktet, selve designet, produktets egenskaber og funktioner. Service og kundepleje falder også inden for denne kategori.
- **Price** er virksomhedens mulighed for at justere på prissættelsen af sine produkter, og gøre sig overvejelser over ting som, udsalgspriser, discount og rabatter.
- **Place** dækker over virksomhedens distribution. Hvis man har med en virksomhed at gøre, der har egne butikker, er der en lang overvejelser at gøre sig m.h.t. beliggenhed, m.m. Hvis virksomheden arbejder med agenter, distributører og mellemænd, som i OX Denmarqs situation, er der en lang række overvejelser, der også her skal tages i betragtning.
- **Promotion** indbefatter alle de aktiviteter, der har med salgsarbejdet og promoveringen af produktet at gøre. Hvis man som virksomhed selv står for sin promovering, er der ting som reklamer, medier og PR, der skal behandles.

Marketingmixet fire punkter er et godt analyseredskab til at nå frem til hvorledes situationen i en virksomhed ser ud, og derved også bruges fremadrettet som et planlægningsredskab. I forbindelse med analyse af OX Denmarq er det særligt relevant at kigge på *product*-, *place*- og *promotion*-delen af virksomhedens marketingmix.

⁹ Fundeet på: https://saylordotorg.github.io/text_small-business-management-in-the-21st-century/section_10/fce5fe7f62043c6517cbefa87d057968.jpg

4.6 Distributionskanaler

I analyse af OX Denmarq er det vigtigt for specialets problemstilling at undersøge, hvordan forholdene m.h.t. distributionskanaler ser ud. Valget af distributionskanaler har nemlig indflydelse i to retninger. Til dels har valget af kanal effekt på selve virksomheden og dens muligheder. De forskellige typer af distributionskanaler, giver virksomheden forskellige muligheder og forskellig grad af indflydelse og kontrol i forhold til salget af produkter. Samtidig har valget af distributionskanal også indflydelse på adgangen til kunderne. Visse kanaler har adgang til en vis del af kundegruppen, mens andre distributører har adgang til andre dele. Det er derfor vigtige overvejelser, man bør gøre sig som virksomheder, når der skal tages beslutning om hvilke kanaler, man vil benytte sig af. Herunder vil jeg liste de forskellige typer af mulige distributionskanaler, en virksomhed som OX Denmarq har til rådighed.

- **Egne sælgere** giver virksomheden mulighed for at sælge sine produkter direkte til slutkunden via personligt salg. Dette giver virksomheden en større kontrol over afsætningen af produkter og man sparer også penge ved ikke at skulle betale provision til eventuelle mellemmand og agenter. Ulempen ved egne sælgere er at man er nødt til selv at investere i lønninger og faciliteter til sine sælgere, hvor den ressourcemæssige risiko ved mellemmand og agenter nok er mindre. I forhold til økonomiske ressourcer er denne løsning den tungere end mellemmand, men til gengæld den, der giver mest kontrol.
- **Forhandler eller agent** er en løsning, der både har den fordel at virksomheden stadig er et personligt der foregår, samtidig med at man ikke er nødt til at ofre for mange ressourcer på en salgsorganisation, som hvis man brugte egne sælgere. Udfordringen i forhold til forhandlere og agenter, ligger to steder. For det første er det vigtigt man får lavet gode aftale med sine forhandlere, der sikrer at man ikke taber for meget profit gennem provision. Den anden udfordring ligger i at selve salgshandlingen ligger uden for ens kontrol og er derfor afhængig af at agenten eller forhandleren har et godt forhold til virksomheden og dens produkter. Den reelle forskel på forhandler og agent er at gennem salg gennem agenter vil slutkunden sædvanligvis modtage produktet direkte fra virksomheden, hvor forhandlere selv vil have varer stående på sit eget lager.

- **Distributører** er et skridt længere væk fra slutkunden, end den forrige mulighed. Gennem distributører bliver dine produkter sendt videre til detailkæder og butikker. Ud over kontakten med distributøren, har du sådan set ikke mere med salget at gøre, og der er derfor meget lidt kontrol for virksomheden ved denne løsning. Til gengæld er handler med distributører mængdemæssigt som regel af større end handler gennem forhandlere eller agenter. Ved denne løsning har en virksomheds produkt mulighed for at nå ud til en større kundegruppe, men til gengæld er al kontrol i forbindelse med salget frataget virksomheden.
- **Egne butikker** er en løsning, der ligesom egne sælgere, giver virksomheden en enorm kontrol over salget af produkter. Egne butikker egner sig til produkter, der bedst sælges face to face. Denne løsning er dog endnu mere ressourcekrævende, idet der ud over personale også investeres ressourcer i lokaler og inventar.
- **Markedssalg og messer** er også en mulighed, der også har sine fordele. På markeder og messer har virksomheder muligheder mulighed for at opnå de samme fordele som ved egne butikker og sælgere. Til gengæld skal der ikke investeres lige så meget ved denne løsning, eftersom at messer og markeder kun er midlertidige. Men opnår derved kontrolmæssige fordele, men kun i en midlertidig periode.
- **Onlinesalg** er en løsning, der lader virksomheder sælge direkte til slutkunden. Denne distributionskanal har dog bare den begrænsning, at det ikke er alle typer produkter, der egner sig til e-handel. Der visse produktgrupper, der ikke sælges på nettet. Dette kan til dels skyldes den generelle mistro til onlinesalg, men visse produkter kræver også en særlig beslutningsproces, hvor kunden fysisk skal kunne mærke og prøve produktet inden et eventuelt køb. En anden problemstilling i forbindelse med onlinesalg er at hvis man allerede samarbejder med agenter og forhandlere, vil disse ikke være interesseret i at virksomheden går uden om dem og direkte til kunden. Potentielt skaber dette en konflikt med virksomhedens samarbejdspartnere.

4.7 Delkonklusion på kapitel 4

I dette kapitel har jeg forsøgt at inddrage relevante teorier, der skal bruges i analysen af OX Denmarq. I forsøget på at besvare arbejdsspørgsmålet, der hørte til dette kapitel har jeg redegjort og argumenteret for de forskellige teorier og deres relevans for afhandlingens problemstilling. Herunder vil jeg opsummere de forskellige og teorier, jeg har udvalgt til at være en del af case-analysen.

- *Værdikæden*, der giver en oversigt over virksomhedens primær- og støtteaktiviteter, er et vigtigt redskab for at danne sig et overblik over evt. indsatsområder.
- *Supply chain management* er et vigtigt fokusområde at have med i analysen af OX Denmarq, da virksomheden har leverandører i udlandet agerer i et postmoderne samfund.
- *Stakeholder-teorien* viser de spillere, der er influeret af virksomhederne. I et postmoderne samfund stilles der større krav fra en virksomheds omgivelser. Eftersom at OX Denmarq er en virksomhed i et overvejende postmoderne samfund, stiller denne teori krav til virksomheden.
- *Corporate social responsibility* er et redskab, der tillader en virksomhed til at appellere til postmoderne værdier ved at udvise social ansvarlighed. For en produktionsvirksomhed i Danmark kan dette være et vigtigt redskab i forhold til markedsføringsstrategien.
- *Marketingmix* er et værktøj, der inddeler en virksomheds markedsføring i fire kategorier; *product, price, place* og *promotion*. I forhold til disse fire skal virksomheden tage beslutninger om de forskellige dele af processen, når produkter skal markedsføres. Dette er relevant for OX Denmarq fordi de netop er en producerende virksomhed, der skal have markedsført sine produkter.
- *Distributionskanaler* er et område, der også er vigtigt for en mindre virksomhed som OX Denmarq. I forbindelse med valget af distributionskanaler er der lang række muligheder, der hver har sine fordele og ulemper. Som udgangspunkt skal virksomheden tage stilling til hvor mange ressourcer man vil investere vs. hvor meget kontrol, man ønsker at bibeholde.

Disse seks teorier og analyseredskaber skal danne rammen for case-analyse af OX Denmarq i

kapitel 6. Derudover vil nogle af teorierne også indgå og blive diskuteret i kapitel 5, eftersom nogen af dem har noget med den postmoderne samfundstype at gøre.

5 Diskussion og opsamling på kapitel 3 og 4

I dette kapitel vil speciale tage fat på nogle af teorierne fra kapitel 3 og 4 diskutere de eventuelle sammenhænge, der findes mellem. Disse diskussioner skal – i forhold til opgavens undersøgelsesdesign – danne grundlag for en besvarelse af – til at starte med – arbejdsspørgsmålet fra problemformuleringen der hedder:

Hvilken sammenhæng er der mellem dele af den grundlæggende marketingteori og Ingleharts teori om samfundstyper?

For at søge svar på dette, vil jeg i løbet af dette kapitel diskutere dele af de teorier, der blev præsenteret i kapitel 3 og 4. Nærmere bestemt til specialet først beskæftige sig med *supply chain management* og hvilken kobling det har til teorierne fra kapitel 3, der omhandlede de postmoderne værdier, der gør sig gældende i Danmark. Dernæst vil jeg diskutere sammenhængen mellem den postmodernistiske samfundsudvikling og stakeholder, og kigge på hvorfor disse to er relevante i forhold til hinanden. Herefter vil jeg besvare det sidste arbejdsspørgsmål, der høre til dette kapitel, som lyder:

Hvordan relaterer marketingteori og samfundstyper sig til brugen af CSR i en virksomheds marketingstrategi?

For at besvare dette spørgsmål, vil jeg inddrage teorien omkring CSR og diskutere de koblinger, der er imellem dem i forhold til de værdier og holdninger, der gør sig gældende de moderne og postmoderne samfundstyper, som beskrevet i kapitel 3. I forbindelse med denne diskussion, mener jeg det er relevant også at diskutere hvordan forbrugerens rolle har ændret sig i takt med samfundsudviklingen, hvilket også er relevant for afhandlingen problemstilling.

Efter at have afsluttet ovenstående diskussioner, vil jeg tage fat på alle de vigtige ting fra de to foregående kapitler. Her vil opgaven derfor opsummere på de to kapitler og alle de vigtige pointer, der er blevet redegjort for og diskuteret, som er vigtige for analysen i det næste afsnit.

5.1 Hvad er supply chain managements rolle i den postmoderne samfundstype?

Dette afsnit vil gennem en grundig diskussion tage fat på, hvilken rolle supply chain management har for en virksomhed, der agerer og operer i samfund med postmoderne værdier. I forlængelse af det er også relevant at diskutere hvordan supply chain managements rolle har ændret sig i takt med samfundsudviklingen.

Som beskrevet i kapitel 4.2, har supply chain management overordnet set en funktion med to forskellige formål for en virksomhed, der har leverandører i udlandet i forbindelse med dens produktion. I sin enkelhed går supply chain management ud på at virksomheden skal udøve en form for kontrol. Motivation for denne kontrol kan være foranlediget af to forskellige motivationer. Den første er den økonomiske kontrol. Når virksomhed udøver supply chain management ud fra en økonomisk motivation betyder det, at man sørger for at alle leverandørerne i virksomhedens forsyningskæde er så profitable som muligt. Hvis man skal tage Ingleharts teori om samfundsudvikling med i denne betragtning, kan man kigge på om nogle samfundsmæssige faktorer kunne være bestemmende for denne tankegang. I den moderne samfundstype – som beskrevet i afsnit 3.1.2 – er det et specielt værdisæt, der gør sig gældende. På baggrund af de samfundsmæssige omstændigheder er det værdier som, rationalisme, kapitalisme og materialisme, der er i højsædet. Derfor kan der godt argumenteres for at brugen af supply chain management i et udelukkende økonomisk øjemed kan være et produkt af moderne værdier. I samfund, der vægter materielle goder og kapitalisme højt, kan det godt tiltænkes at individer – og derved også forbrugere – værdsætte at materielle gode kan anskaffes så billigt som muligt. Knapheden af materielle gode kan siges at være drivkraften bag motivationen af at udøve supply chain management ud fra et udelukkende profitmæssigt synspunkt. Rationaliseringsbegrebet, som også er et produkt af modernisme, udspringer fra den moderne kerneværdi rationalisme. I moderne samfund vægtes fornuft meget og anses som vigtigere end etik og moral bl.a. Der kan derfor godt argumenteres for at virksomheder i moderne samfund rationalisere deres leverandørveje på baggrund af et modernistisk drevet værdigrundlag, hvilket teorien til dels berettiger.

Den anden måde, som virksomheder kan udøve supply chain management på, er ved at sørge for,

at alle leverandører lever op til en miljømæssig og etisk standard, som virksomheden foreskriver. Der kan her argumenteres for at denne motivation, modsat den økonomiske, er drevet af de samfundsmæssige omstændigheder, der er til stede i den postmoderne samfundstype. Som der blev redegjort for i kapitel 3.1.3, udvikler individer i postmoderne samfund, værdier, ligger langt fra de værdier der gør sig gældende. I postmoderne samfund er kapitalisme, materialisme og rationalisme ikke værdier, der er særligt højt værdsatte. I stedet udvikler postmoderne individer værdier som, tolerance, etik, moral og miljøbevidsthed. Der kan derfor her argumenteres for, at virksomheder i postmoderne samfund søger at gøre sig selv mere konkurrencedygtige ved netop at udvise disse værdier, der appellerer til et postmoderne publikum. Man kan derfor ræsonnere sig frem til supply chain management udføres med henblik på at sørge for etisk og miljøbevidst omtanke på baggrund af den postmodernistiske samfundsudvikling.

Selvfølgelig er der andre faktorer, der spiller ind i diskussionen om hvad der driver virksomheder til at agere ud fra enten et økonomisk eller samfundsansvarligt perspektiv. Men, der er masser af belæg for at man kan argumentere for at samfundsudvikling og den givne samfundstype, der er til stede, spiller en enorm rolle bag virksomheders motivation for at udøve den ene eller den anden form for supply chain management.

5.2 Er stakeholder-teori et postmoderne fænomen?

Dette kapitel vil tage fat på stakeholder-teorien fra kapitel 4.3 og åbne op for en diskussion vedrørende om det er et postmoderne fænomen. Her vil afhandlingen forsøge at ræsonnere sig frem til hvilke faktorer, der kan spille ind på effekten af stakeholder-teorien og vigtigheden af den i forskellige samfundstyper. I denne forbindelse vil jeg inddrage de samfundsmæssige bevægelser og værdier, som blev beskrevet i kapitel 3.

Stakeholder-teorien går ud på, at i enhver virksomhed er der en lang spillere tilknyttet som alle influerer på og er influeret af virksomheden. Disse spillere kaldes stakeholdere. Teorien bag begrundes så, at det er virksomhedens job at sørge for at alle disse medspillere bliver tilgodeset på bedst mulig måde. Disse medspillere påvirkes af virksomhedens ageren og handlinger, fordi de bliver associeret med virksomheden. Stakeholder-teorien forsøger derved at påvise at denne

associering, medspillerne og virksomheden imellem, betyder at en virksomhed skal have det med i overvejelserne, når der skal træffes beslutninger. Der kan her argumenteres for at samfundsudviklingen spiller en rolle, idet den ændrer de omstændigheder, der gør sig gældende i forhold til stakeholderne. Hvis vi antager at stakeholderne afspejler det overordnede samfunds holdninger, betyder det at samfund, der er overvejende modernistiske vil indeholde stakeholdere, der er overvejende modernistiske. Ligeså kan det antages, at samfund med en overvejende postmodernistisk befolkning, vil indeholde stakeholdere, med overvejende postmodernistiske holdninger. Der kan derved drages en sammenhæng mellem betydningen af stakeholder-teorien og den samfundsmæssige udvikling. I et moderne samfund vil en virksomhed, der f.eks. forurener meget i forbindelse med sin produktion, ikke skulle stå til ansvar over for sine stakeholdere. Omvendt, vil en virksomhed i et postmoderne samfund, blive straffet for at forurene, og ville skulle stå til ansvar over for sine postmoderne stakeholdere. Dette kunne eventuelt betyde lavere salg eller færre investorer, idet at færre stakeholdere ville ønske at blive associeret med virksomheden, idet postmoderne forbrugere eller investorerne ikke ville kunne stå inde for en virksomhed der agerede ud fra et andet værdisæt end deres eget.

Derfor mener jeg godt man kan sige at postmodernismen, og samfundsudvikling i det hele taget, spiller en stor rolle i betydningen af stakeholder-teorien. Der er selvfølgelig andre faktorer, der også spiller ind i denne sammen, men der kan godt argumenteres for, at samfundsudvikling og værdier er afgørende for om hvorvidt en virksomhed skal have stakeholder-teorien for øje, når der skal træffes beslutninger.

5.3 CSR og postmodernisme

I dette kapitel vil jeg diskutere CSR i forhold til postmodernisme på baggrund af teorierne om postmodernismen i kapitel 3 og kapitel 4.4, der omhandler noget af teorien bag CSR. I dette kapitel vil jeg i løbet af diskussionen også berøre postmoderne forbruger, da de er en naturlig del af diskussionen for at få et retvisende billede. I forbindelse med dette antages det at forbrugere, der lever i moderne samfund, overvejende har moderne værdier, og forbrugere, der lever i postmoderne samfund, over har postmoderne værdier. Dette er forudsætningen for den følgende diskussion. Jeg mener, det er nærliggende at have denne tankegang, da jeg ikke mener man kan

argumenter for at forbrugere skulle handle ud fra et andet værdisæt, end det der matcher den samfundstype, de befinder sig i.

I kapitel fremførte afhandlingen teorien, der handlede om de nye værdisæt, der blev udviklet på baggrund af et tilfredsstillende behov for overlevelse, sikkerhed og materielle gode, og som udmøntede sig til at være det postmoderne værdisæt. Disse nye værdisæt giver virksomheder en større række udfordringer. I forhold til postmodernisme, indbefatter CSR to aspekter, som virksomheder er nødt til at fokusere på. Det første aspekt, som jeg ikke vil komme så meget ind på, er at man internt i virksomheden vil være nødt til at have fokus på områder, man måske ikke havde før. I det postmoderne samfund er man nødt til at tilfredsstille de ansattes behov for livskvalitet og selvrealisering. Det andet aspekt er at man i virksomheden er nødt til at have en øget fokus på de eksterne forhold, der ændrer sig i takt med postmodernismen. Forbrugerne vil her have højere fokus på virksomhedernes produktion og de arbejdsforhold, der gør sig gældende under produktionen, end tidligere. Derfor har postmodernisme meget med forbrugerkultur at gøre. En stor del af forbrugerne vil nu stille krav om at virksomhederne opfører sig efter et postmoderne værdisæt, ved f.eks. ikke at benytte sig af underbetalte arbejdere på fabrikkerne, hvilket ikke anses som et egentligt problem i et moderne samfund. Dette betyder i de fleste tilfælde at virksomhederne må se sig nødsaget til at ofre ekstra ressourcer på produktionen, så der sikres de ansatte fornuftige arbejdsforhold. Disse ekstra ressourcer kan i sidste ende være givet godt ud, idet forbrugerne kan vælge at belønne de virksomheder, der behandler sine ansatte på fabrikkerne ordentligt, ved at vælge deres produkter frem for produkterne fra en anden virksomhed, der ikke handler lige så ansvarligt. CSR og postmodernisme hænger på dette område meget sammen med hinanden, idet der på baggrund af de postmoderne værdier hos forbrugerne skabes et krav om at virksomhederne benytter CSR i deres virksomhedsstrategi. Dette giver et helt nyt område, hvorpå virksomhederne kan konkurrere, eftersom at forbrugere, der vælger produkter i henhold til deres postmoderne værdier, vil fravælge virksomheder, der ikke tager CSR til sig. Dette giver virksomheder muligheden for at være mere konkurrencedygtige, hvis de gør et bedre stykke arbejde indenfor CSR, end en konkurrerende virksomhed, selv om de på andre områder vil være mindre attraktive.

I forbindelse med postmodernismen har de fleste større virksomheder, på baggrund af ovenstående, valgt at bruge CSR, som en fast del af deres markedsføring. I takt med udviklingen mod det postmoderne samfund er der blevet udviklet nye postmoderne marketingsstrategier og måder at kommunikerer med forbrugeren, der gør virksomhederne mere attraktive for postmoderne forbrugere. En af de disse metoder er at generere omtale blandt forbrugerne uden nogen form for traditionelle reklamekampagner. Mange forbrugere er blevet bedre til at gennemskue den traditionelle markedsføring, så derfor er man som virksomhed nødt til at tænke i andre baner. Her spiller CSR en rolle, da social ansvarlighed appellerer til forbrugere med et postmoderne værdisæt. Hvis virksomheder deltager i projekter og samarbejder med nødhjælps- og velgørenhedsorganisationer, som f.eks. UNICEF, og opfører sig med social ansvarlighed, vil det skabe positiv omtale blandt forbrugerne. Dette kan ofte være et langt stærkere redskab til at nå ud til forbrugerne end almindelige reklamekampagner, og det optræder derfor mere og mere hyppigt som en integreret del af virksomhedernes markedsføringsstrategi.

På baggrund af ovenstående mener jeg i særlig grad, at der kan argumenteres for, at CSR langt hen ad vejen er et produkt af den postmoderne samfundsudvikling. Alt tyder på, at det er de postmoderne værdier i samfundet, og derved også hos forbrugerne, der er drivkraften bag brugen af CSR. Jeg mener ikke, der kan argumenteres for, at CSR ville være et lige så benyttet redskab i dag, hvis der ikke fandtes postmoderne værdier og den postmoderne samfundsudvikling ikke havde fundet sted i det omfang, der er tilfældet. Dette må derfor betyde at virksomheder nøje bør undersøge hvilke samfundstypemæssige forbrugere, de har med at gøre, når virksomheden skal træffe beslutninger om en eventuel CSR-politik.

5.4 Delkonklusion på kapitel 5 og opsummering

På baggrund af ovenstående diskussioner vil jeg drage konklusioner på de arbejdsspørgsmål, der lå til grund for dette kapitels undersøgelser. Herefter vil jeg opsummere de væsentlige og centrale dele af kapitel 3 og kapitel 4, som jeg tage med over i analyse af OX Denmark, da jeg mener de er vigtige i forhold til besvarelsen af afhandlingens overordnende problemformulering.

I kapitel 5.1 diskuterer jeg specialet, om det var tilfældet at det postmoderne samfund og dets

dertilhørende værdier havde indflydelse på brugen af supply chain management hos virksomheder. Man kan ræsonnere sig frem til at betydningen af postmoderne værdier muligvis er afgørende for, hvorledes supply chain management bliver brugt. Det kan tilnærmelsesvist konkluderes at postmodernismen har en indflydelse på virksomheder, når de skal udøve supply chain management. Det er nærliggende at forestille sig at virksomheder sørger for at deres leverandører arbejder etisk korrekt og miljømæssigt forsvarligt, fordi deres kunder, der af sagens natur er postmoderne individer med postmoderne værdier, går op i netop dette, da deres værdisæt foreskriver disse holdninger. I forlængelse af dette blev der i kapitel 5.2 argumenteret for at stakeholder-teorien i høj grad også bestemmes af den pågældende type af samfundskultur. En virksomheds medspillende aktører, f.eks. kunder, medarbejdere og investorer, bliver ifølge teorien alle associeret med virksomheden. Alt det som virksomheden foretager har effekt på sine stakeholdere. Da en virksomheds stakeholdere – antagelsesvis – er repræsentativt for det samfund, de befinder sig, og er i besiddelse af et værdisæt, der svarer til samfundstypen, mener jeg det kan konkluderes at den postmoderne har en direkte korrelation med stakeholder-teorien, der derfor må betyde at virksomheder i postmoderne samfund må have det for øje, når der skal træffes beslutninger.

På baggrund af diskussionen, der omhandlede CSR og dens eventuelle forbindelse til postmodernismen, kan afhandlingen konkludere, at der ses en tydelig sammenhæng mellem den voksende brug af CSR, i forbindelse med virksomheder markedsføring, og den stigende grad postmoderne værdier og holdninger. Det er kun logisk at forestille sig at virksomheder, der har bestemt deres målgruppe til at være af særlig postmoderne karakter, vil forsøge at appellere til sine kunder, da det giver dem en fordel. Igen er der her en antagelse om, at forbrugerne og kunderne repræsentative for hele samfundet. Derfor kan man tilsvarende også konkludere, at der i lande med overvejende postmoderne befolkninger, vil være en større hyppighed af CSR-brug, ligesom man modsat må kunne konkludere, at der tilsyneladende i moderne samfund er en mindre grad CSR-brug af virksomheder i disse samfund.

Disse pointer er vigtige at have med over i analysen af OX Denmark og dets muligheder. I kapitel 3.6 viste afhandlingen at Danmark befinder i en stærkt postmoderne samfundstype, hvilket gør at

disse tre teorier og deres stærke tilknytning og indflydelse af postmoderne værdier og holdninger, er vigtig i besvarelsen af opgavens problemstilling. Ud over disse vigtige pointer, der er redegjort for i de tidligere kapitler, indbefatter analysedelen af specialet følgende teorier:

- Marketingmix
- Værdikæde
- Distributionskanaler

Som opgaven har forklaret tidligere, er disse tre analyseværktøjer vigtige for opgavens besvarelse af problemstillingen.

6 Analyse af case – OX Denmark

I dette kapitel vil opgaven foretage en gennemgående analyse af OX Denmark og deres nuværende situation. Denne analyse vil ske baggrund af det dybdegående kvalitative interview, der blev foretaget i forbindelse med undersøgelsesdesignet. Interview blev foretaget med OX Denmark's salgs- og marketingsansvarlige medarbejder, Jonas Vigger Hansen. Interviewets metodemæssige validitet og reliabilitet, blev bestemt i afhandlingens metodekapitel, og vurderes til at kunne give et retvisende billede af OX Denmark i forhold til problemformuleringen af denne opgave. På baggrund af dette vurderes det at analysen også vil give et retvisende billede af hvad OX Denmark's muligheder fremadrettet kan være. Målsætningen i dette kapitel vil være at finde svar på følgende arbejdsspørgsmål fra problemformuleringen:

Hvordan er OX Denmark's situation m.h.t. marketingmix, værdikæde og distributionskanaler?

Til at besvare dette, og bearbejde den data, der er blevet indsamlet, er der tidligere i specialet blevet redegjort for diverse analyseværktøjer, der relaterer sig til de udfordringer, en virksomhed som OX Denmark står over for i et postmoderne perspektiv. Til at begynde med vil jeg give en kort præsentation af virksomheden, der kort vil tage fat på hvilken type virksomhed, vi har med at gøre. Herefter vil jeg gå metodisk igennem de forskellige analyseredskaber. Først opgaven beskæftige sig med OX's marketingmix, dernæst værdikæden, efterfulgt af en analyse af virksomhedens distributionskanaler. Derpå vil opgaven søge at finde svar på det sidste af de to arbejdsspørgsmål, der er tilknyttet dette kapitel. Det lyder som følger:

I hvilket omfang har OX Denmark mulighed for at implementere en marketingstrategi, der tager hensyn til Ingleharts teorier om postmodernismen?

For at besvare dette spørgsmål vil specialet, som en fortsættelse af analysen, inddrage de teorier fra kapitel 4 og diskussionen i kapitel 5. Disse skal hjælpe opgaven på vej mod at finde svar på hvilke muligheder OX Denmark reelt har til rådighed, i en postmodernistisk samfundsmæssig kontekst. Først vil jeg tage fat på OX Denmark's supply chain management, dernæst vil deres stakeholdere blevet berørt og til sidst vil specialet kigge på hvad OX Denmark's situation og

muligheder m.h.t. corporate social responsibility er.

Kapitlet vil udmunde i en delkonklusion, der skal samle op på de to arbejdsspørgsmål, inden den endelige konklusion på afhandlingen vil finde sted i kapitlet efter.

6.1 Introduktion af OX Denmark

OX Denmark er en mindre dansk designmøbelvirksomhed, der sælger high-end møbler på det danske marked, men også i en lang række udenlandske markeder. Den er grundlagt i 2002 af designeren af møblerne og en partner og har været støt voksende siden dens grundlæggelse. Om virksomhedens vækst forklarer Jonas Vigger Hansen, salgs- og marketingsansvarlig i OX Denmark:

" (...) det er en gazellevirksomhed¹⁰. Vi vokser utroligt hurtigt. Sidste år der voksede vi med 80% til en omsætning på lige omkring 15 millioner. Allerede i år¹¹ er vi tæt på at nå sidste års omsætning og vi forventer at komme op omkring 25 millioner i omsætning i år. Så det vil også sige en markant vækst (...) " (Bilag 1, s. 1)

OX Denmark er altså i god vækst og har, trods sin størrelse en relativ høj omsætning.

Virksomheden sælger primært to typer møbler, ifølge Jonas Vigger Hansen. Han fortæller, at der er lædermøblerne, der består af lænestole og lounge stole, og så er der marmormøblerne, som består af sofaborde og mindre borde (Bilag 1, s. 7). OX Denmark er, som sagt en mindre virksomhed, men er sælger sine møbler til mange forskellige markeder. De største markeder er de skandinaviske. Jonas Vigger Hansen, forklarer således:

" (...) vores største marked er Sverige. I 2014 solgte vi for 6 millioner i indkøbspriser. Det betyder at vi sælger i vejledende udsalgspriser så bliver det for 15 millioner kroner i Sverige. Og derefter så Norge og Danmark som er vores to næststørste markeder. " (Bilag 1, s. 1)

Virksomheden har 10 medarbejdere, der er bestående af de to partnere, hvoraf den ene er

¹⁰ Definitionen på en gazellevirksomhed er en virksomhed med en omsætning på minimum 1 mio. kr. og som har, som minimum, fordoblet sin omsætning over en fireårig periode.

¹¹ Til opklaring blev interviewet foretaget d. 25. april 2015.

møbeldesigneren, to kontomedarbejdere, der indbefatter Jonas Vigger Hansen, og så er der 6 produktions- og lager medarbejdere ansat. Derudover har virksomheden planer om at ansætte to medarbejdere mere (Bilag 1, s. 1). I dette afsnit vil jeg ikke tilføje mere, eftersom resten af informationerne fra interviewet vil indgå i de følgende afsnit.

6.2 OX Denmark's marketingmix

I dette afsnit vil jeg tage fat på OX Denmark's marketingmix, med henblik på at analysere deres marketingsmæssige situation og potentielle muligheder på dette område. Her vil opgave benytte teorien omkring marketingmix, som afhandlingen redegjorde for i kapitel 4.

Product

I forhold til *product* er OX Denmark i den situation at de – som nævnt tidligere – oveordnet set har to produktgrupper, læderstole og marmorbord. I forhold til forbrugerne, mener Jonas Vigger Hansen at de to produktgrupper appellerer til to forskellige målgrupper:

" (...) man kan sige vi har to produkttyper. Den ene det er lædermøblerne, som måske er en anelse mere maskuline end marmormøblerne. Og der hvor vi især sælger på marmor, det er med messingstel. " (Bilag 1, s. 7)

OX Denmark slår sig også på at levere møbler af høj kvalitet, hvilket er med til at styrke deres konkurrencemæssige fordele. I forhold til kvalitet forklarer han videre:

" (...) rigtige kvalitet og at helhedsindtrykket som en kunde får, når de får et møbel fra os, det er i orden. Og det gør vi ved at bruge en enorm energi på ved at systematisere vores processer, lave fornuftig kvalitetskontrol (...) " (Bilag 1, s. 6)

Han understreger at virksomheden gør en særlig indsats i forhold til at kontrollere og sikre sig en høj kvalitet. Han mener det giver dem en fordel, idet helhedsindtrykket bliver bedre med denne kvalitet. Derudover mener han også at virksomheden i høj grad forsøger at yde en god kundeservice, hvilket også falder ind under denne del af marketingmixet.

Price

OX Denmark befinder sig i designmøbelbranchen, hvilket givetvis, betyder at priser er relativt høje men i forhold til deres nærmeste konkurrenter mener Hansen at OX har en konkurrencemæssig fordel i forhold prissætningen af deres varer:

"Men de har nogle udfordringer i forhold til at lave det i samme høje kvalitet og så kunne sælge det til den pris vi gør. Så det ser jeg klart som vores force, det er at der er nogle barrierer i forhold til at kunne indkøbe så gode materialer til så lave priser." (Bilag 1, s. 3)

Dette indikerer at enten prissætning er lavere end konkurrenternes med den samme kvalitet. Dettens skyldes, deres lave omkostninger i forbindelse med vareindkøb, hvilket vil blive behandlet i værdikæde-analysen.

Place

I forhold til OX Denmark's salgskanaler, arbejder man hovedsageligt med en eller anden form for mellemmand. På nogle af deres markeder arbejder man med agenter:

(...) i Sverige, Norge, Danmark, Tyskland, Frankrig, Italien, der arbejder vi med agenter. Polen også. Der arbejder vi med agenter." (Bilag 1, s. 2)

Mens de på andre markeder benytter sig af distributører:

" (...) så i USA og Australien der har vi distributører." (Bilag 1, s. 2)

Virksomheden har hverken egen butik, og benytter sig hverken af egne sælger eller onlinesalg, hvilket vil sige at al slag foregår gennem andre end dem selv. I kapitlet om distributionskanaler vil jeg komme nærmere ind på betydningen af dette.

Promotion

I forhold til promoveringen af deres produkter har OX Denmark lagt sig fast på at man har noget ønsker om at lave reklamekampagner eller lignende. Hansen forklarer det med at man ønsker at bruge sine ressourcer andetsteds:

"Vores strategi den er så klar at vi ikke har behov at hente ekstern hjælp til at lave forskellige kampagner. Vi ville godt kunne gøre det og jeg er helt sikker på det også ville skabe værdi for os, men lige nu giver det større mening for os at vi lægger vores ressourcer til nogen andre projekter. "

(Bilag 1, s. 6)

Den måde virksomheden forsøger at skabe opmærksomhed omkring sker på to måder. Den første foregår gennem medierne. I forbindelse med deres promovering sørger virksomheden for at være i kontakt med blade og magasiner, der er relevante for deres målgrupper. Hansen forklarer:

"Den eneste del af markedsføringen vi selv står for det er kontakten med medier og sørge for at de synes vores ting er interessante og de skriver om OX Denmark og de smider produkter i diverse boligmagasiner. " (Bilag 1, s. 3)

"Og vi kan også se at meget af den eksponering vi får, det er gennem boligmagasiner, det er gennem blogs, som der især henvender sig til et kvindeligt publikum. " (Bilag 1, s. 7)

Virksomheden er opmærksom på hvilke dele af deres målgruppe, de bliver promoveret i forhold til. Særligt over for kvinder via modemagasiner og blogs, får virksomheden og dens produkter opmærksomhed. Derudover deltager Ox Denmark også på messer, i hvilke forbindelse man som regel også præsenterer nye produkter hvilket også er en del af virksomhedens promovering (Bilag 1, s. 1)

Overordnet kan man sige at OX Denmark marketingsmix ser ud som følger:

- Høj kvalitet, på baggrund af grundig kvalitetskontrol.
- Lav pris i forhold til kvalitet

- Udelukkende salg via mellemhånd; agenter og distributører.
- Al promovering foregår via magasiner og blogs og to gange om året deltager virksomheden på messer.

6.3 OX Denmarqs værdikæde

I dette kapitel vil jeg tage fat på OX's værdikæde og kigge alle virksomhedens aktiviteter, for at se hvor der gøres indsatser, der skaber værdi for virksomheden. Først vil jeg kigge på virksomhedens primære aktiviteter og dernæst støtteaktiviteterne:

- **Indgående logistik:** I forhold til den indgående logistik, vides det ikke om virksomheden har nogen værdiskabende fordele i forhold til konkurrenterne, eftersom det ikke blev vendt i interviewet.
- **Fremstillingsprocessen:** I forbindelse med produktionen forsøger OX – som tidligere nævnt – at skabe værdi for sig selv, ved at sørge for at kvaliteten er høj og tilfredsstillende for kunden. Virksomheden udfører grundig kvalitetskontrol i forbindelse med fremstillingen af møblerne.
- **Udgående logistik:** I forhold til den udgående logistik bestræber virksomheden sig på at have kontrol med sine logistikere, så varerne kommer ubeskadiget frem til kunden eller forhandleren:

" (...) optimere vores samarbejder med logistikere så tingene kommer frem uden at være beskadigede (...) " (Bilag 1 s. 6)

- **Markedsføring og salg:** I forbindelse med salg og markedsføring er det – som tidligere nævnt – virksomhedens strategi i forhold til promovering at have god kontakt med medier og blogs. Derudover forklarer Hansen, at i forhold til deres marketingstrategi, vil man i fremtiden forsøge at gøre sig selv mere profitabel, ved at undgå at sælge gennem agenter

og distributører:

" (...) en del af vores strategi nu det er at blive profitabel og det er ved at gå uden om distributører og uden om agenter. " (Bilag 1. s. 2)

- **Service:** Virksomhedens bestræber sig på at yde en god service og kundetilfredshed er et fokusområde for virksomheden. I den sammenhæng sørger virksomheden for at deres agenter og distributører er i stand til at vejlede kunden omkring vedligeholdelse, eftersom OX Denmarq, på baggrund af deres type af distributionskanal, ikke selv er i kontakt med kunden:

" (...) uddanne vores samarbejdspartnere i at håndtere vores ting, simpelthen uddanne dem i at guide kunderne til hvordan vores ting skal vedligeholdes, hvordan de skal behandles hvis der sker noget. Simpelthen tage alle de forbehold, der er nødvendige for at produktet bliver en succesoplevelse hjemme hos kunden. " (Bilag 1, s. 6)

- **Virksomhedens infrastruktur:** I forhold til den organisatoriske struktur i virksomheden, er der ikke nogen særligt værdiskabende indsats på dette område. Den består, som sagt, af en designer, en partner, to kontomedarbejdere og 6 produktions- og lagerfolk.
- **Menneskelige ressourcer:** På dette punkt vides det heller ikke om virksomheden er i besiddelse af mere kompetente medarbejdere end konkurrenterne, så her er det også uklart om der foregår en værdiskabende aktivitet for virksomheden.
- **Teknologiske ressourcer:** Eftersom det ikke kom frem i løbet af interviewet vides det ikke om OX Denmarq har teknologiske fordele i forhold til konkurrenterne.
- **Indkøbsfunktion:** I forhold til virksomhedens indkøbsfunktion gør virksomheden en særlig indsats. OX Denmarq får leveret læder og marmor til produktionen af deres stole direkte fra Spanien. Her har man sikret sig en god og fordelagtig aftale med en leverandør hvilket er værdiskabende i forhold til konkurrenterne:

” (...) vores force det er at vi har en mand i Spanien, der går uden om alle fordyrende mellemled og køber læder og marmor direkte af leverandøren. Og det er svært at gøre (...)” (Bilag 1, s. 3)

Afslutningsvis er det tydeligt at OX Denmarq har en række værdiskabende aktiviteter, der gør dem konkurrencedygtige i forhold til konkurrenter. For at danne et overblik over hvilke aktiviteter, der i særlig grad skaber værdi for virksomheden, vil de blive opsummeret herunder:

- **Fremstillinsprocessen** – Grundig kvalitetskontrol
- **Udgående logistik** – Undgår beskadigede varer
- **Markedsføring og salg** – God kontakt med medier og deltager på messer
- **Service** – Underviser forhandlere i vedligeholdelse
- **Indkøbsfunktion** – Fordelagtige aftale med spansk læderleverandør

6.4 OX Denmarqs distributionskanaler

I forbindelse med OX Denmarqs distributionskanaler, vil jeg i dette kapitel tage fat på de forskellige typer af distributionskanaler, som virksomheden gør brug af. Herunder vil jeg også analysere hvad disse typer af distributionskanaler betyder for virksomheden.

Som nævnt tidligere benytter OX Denmarq sig udelukkende af mellemmænd i forbindelse med salget af deres varer. På langt de fleste af deres markeder, inklusiv det danske marked, benytter OX Denmarq sig af agenter og på nogle få markeder af distributører. Dette betyder at virksomheden har afgivet en del af kontrollen omkring salget, som beskrevet i kapitel 4.6. Til gengæld har man ikke ofret særlig mange ressourcer, eftersom agenter hverken skal aflønnes, som eget salgspersonale skal, eller have faciliteter stillet til rådighed, som hvis de havde egen butik. Den eneste ulempe ved denne model er at man taber profit, eftersom agenten skal have provision af de salg, der bliver foretaget. Dette mener OX Denmarq, ifølge Hansen, er en ulempe. Han forklarer at virksomheden i fremtiden vil forsøge at lægge en anden strategi på dette område, for at skabe mere profitable salg. Han forklarer:

” De får 10-12% i provision, så hver gang vi sælger en vare til dem så får de 10-12% og det betyder også at vi er mindre profitable og det – som jeg sagde – er en del af vores strategi nu det er at blive profitabel og det er ved at gå uden om distributører og uden om agenter. ” (Bilag 1, s. 2)

OX Denmarq vil i fremtiden forsøge at gå direkte til forbrugeren. Om det er i Danmark han mener vides ikke. Ligeledes er det også uklart, hvilket alternativ virksomheden vil benytte sig af. Hvis OX Denmarq ønsker at gå direkte til forbrugeren betyder det højst sandsynlig at man vil benytte sig af enten, egne butikker, egne sælgere eller onlinesalg. Som forklaret i kapitel 4.6, har de to første muligheder den ulempe at den kræver større ressourcemæssige investeringer en mellemmandsløsningen. Det er også uklart om møbelhandel egner sig til onlinehandel. I forhold til nogle af de udenlandske markeder, erkender Hansen, at det visse steder ikke er muligt at omgå mellemmanden:

” (...) her i sidste uge har jeg brugt en del tid på at forhandle med en russisk samarbejdspartner. Og selv om vi godt kunne tænkte os at gå ind i Rusland på egen hånd, så ved vi også at det mission impossible. Det kan du ikke. Der skal du simpelthen have en samarbejdspartner. Og til dels også i UK (...) vi har også erfaret at vi kommer ikke til at lande nogen store kontraktmarkeder, kontraktordrer, med mindre vi har nogen til at håndtere det for os. ” (Bilag 1, s. 2)

6.5 OX Denmarqs supply chain management

Eftersom at virksomheden befinder sig på det danske marked, som er underlagt en overvejende postmodernistisk samfundskultur, er det i denne sammenhæng interessant at kigge på hvorledes OX er i stand til at udøve supply chain management, der stemmer overens med det værdier og holdninger, der er til stede i den danske samfundskultur.

I forhold til interviewet vides det ikke om OX Denmarq på nogen måde udøver social ansvarlig supply chain management. Det er dog tydeligt at omstændighederne for at det ville kunne lade sig gøre er i hvert fald til stede. I og med man har så gode aftaler med leverandøren i Spanien, virker det til at muligheden at man ville kunne stille krav til sin samarbejdspartner, hvis dette ikke allerede er tilfældet. I tilfældet af at virksomheden ikke gør det, burde det i hvert fald være med i

overvejelserne på baggrund af konklusionen af diskussionen i kapitel 5.1.

6.6 OX Denmarqs stakeholdere

På baggrund af det, som afhandlingen ræsonnerede sig frem til i kapitel 5.2, er det tydeligt at OX Denmarq er i en position, hvor man er nødt til at have fokus på sine stakeholdere. Virksomheden har en række samarbejdspartnere og interessenter, som virksomheden står til ansvar overfor. I OX's tilfælde er der særligt to grupper, der er særligt vigtige, på baggrund af virksomhedens arbejdsgange. Først og fremmest er det vigtigt over for kunderne, altid at have med i sine overvejelser, at man bør tilgodese denne gruppe, når der er mulighed for det. I en postmoderne samfundskultur, skal man derfor have fokus på de værdier, ens kundegruppe er i besiddelse af. Virksomhedens samarbejdspartnere i form af agenter og distributører er også vigtig at have for øje. Disse er i sig selv også aktører i et postmoderne samfund, hvorfor de heller ikke er interesseret i at blive associeret med værdier og holdninger, der ikke stemmer overens med de kunder og stakeholdere, de selv har.

6.7 OX Denmarqs CSR-strategi

Som nævnt i de to foregående afsnit er virksomheden på det danske marked underlagt den postmoderne samfundstype. I kapitel 5.3 blev der argumenteret for, at CSR og postmodernisme har en stærk forbindelse med hinanden. Afhandlingen fandt frem til, at virksomheder med fordel kan implementere CSR-strategier for at appellere til kundernes postmoderne værdier og holdninger. På baggrund af dette, er det interessant at kigge på hvorledes OX Denmarq allerede benytter sig af eller burde benytte sig af en CSR-strategi i forbindelse med sin markedsføring.

Virksomheden har som sådan ikke nogen officiel CSR-strategi tilknyttet. Dette kan skyldes mange ting, men højst sandsynligt, fordi virksomheden ikke er større end den er. Mindre virksomheder behøver ikke – i samme grad som store virksomheder – at anlægge en officiel CSR-strategi. Der er mere opmærksomhed på store virksomheder, hvorfor dette kan synes nødvendigt. OX Denmarq har dog i hver fald en enkel deltaget i et projekt, der i høj må kunne siges at være CSR:

" F.eks. har vi en, der hedder Jesper Gadegaard, som laver en masse tv. Sidste lavede han

Danmarksindsamlingen, hvor vi havde fire møbler med. Og det eneste, vi skulle gøre det var at stille møblerne til rådighed. Og vi kom oven i købet på rulleteksten og kørte over skærmen en gang i timen, hvor vi stod som sponsorer.” (Bilag 1, s. 6)

Virksomheden deltog i Danmarksindsamlingen, som er et årligt projekt, der bliver vist i fjernsynet. Hvert år samles der ind til en velgørende sag, og seere og virksomheder får derved mulighed for at donere til et velgørende formål. I forhold til CSR og postmodernisme er dette et fremragende projekt for en virksomhed som OX Denmarq, idet man, ved at få sig selv associeret med velgørenhed og social ansvarlighed, kan appellere til de postmoderne værdier og holdninger hos de postmoderne forbrugere.

6.8 Delkonklusion på kapitel 6

Her vil jeg kort konkludere på arbejdsspørgsmålene, der hører til kapitel 6. Under analysen af OX Denmarqs situation m.h.t. marketingmix kan jeg konkludere, at der er mange områder, hvori virksomheden gør rigtig mange gode ting, der sikrer den konkurrencemæssige fordele. OX har gennem sine fordelagtige leverandøraftaler sikret sig forholdsvis lave priser samtidig mens man har høj produktkvalitet, der sikres af grundig kvalitetskontrol af produkterne. På baggrund af god kontakt til medierne sikres virksomheden god omtale og promovring via magasiner og blogs. I forhold til værdikæden er der også her en række aktiviteter, der giver konkurrencemæssige fordele og skaber værdi for virksomheden. Ligesom under marketingmixet kan den høje produktkvalitet og gode mediedækning fremhæves. Derudover fandt afhandlingen frem til at OX Denmarq også udøver god kundeservice ved at undervise deres distributører i vedligeholdelse af deres produkter. En anden værdiskabende aktivitet for virksomheden, er dens gode leverandøraftaler med deres spanske læder- og marmorleverandører. Dette skaber værdi for virksomheden, idet det sparer den for en masse omkostninger. I afsnittet om distributionskanalerne kom nåede opgaven frem til at OX Denmarq ofte benytter sig af mellemmand, i forbindelse med distributionen af sine produkter, hvilket både har fordele og ulempe. Fordelen er at virksomheden for relativt lave omkostninger, kan få distribueret sine varer. Ulempen er at man derved afgiver en del kontrol til sine agenter og distributører samtidig med at man mister lidt af profitten i form af provision til agenten. På baggrund af alle disse informationer, der kom frem i løbet af analysen, kan man godt drage den

konklusion, at OX Denmarq gør rigtig mange ting rigtigt. Dette bekræftes også af at virksomheden har en høj vækst og en stor omsætning.

I forhold til spørgsmålet om OX Denmarq har mulighed for at implementerer strategier, der passer til den postmoderne samfundstype, kan afhandlingen konkludere, at der er muligheder til stede for OX Denmarq. Indtil videre har virksomheden ikke deltaget i så mange aktiviteter, der kunne appellere til et postmoderne publikum. En enkel gang har virksomheden deltaget i et projekt, der må siges at have styrket virksomhedens CSR-profil. Men mulighederne er bestemt til stede, hvilket dette speciale også tilskynder at man bør udnytte. De gode mediekontakter og det tætte forhold til leverandører, sikrer at der er grobund for at OX Denmarq kan anlægge en mere postmodernistisk orienteret strategi, hvis viljen, hvilket der burde være, og ressourcer er til stede.

7 Konklusion

I dette kapitel vil jeg samle op og konkludere på alle de arbejdsspørgsmål, der er blevet besvaret i løbet af denne afhandling. På baggrund af disse vil jeg drage en konklusion på specialet problemformulering:

Er der en sammenhæng mellem Ingleharts teorier om samfundsudvikling og de grundlæggende teorier om marketingstrategi, og kunne denne eventuelle sammenhæng have relevans for en virksomhed som OX Denmark?

Konklusionen af skal be- eller afkræfte opgavens hovedhypotese:

En virksomhed som OX Denmark kan med fordel implementere en marketingstrategi, der tager højde for de samfundsforandringer, der ifølge Inglehart finder sted, for at maksimere salget af produkter, fordi disse forandringer har stor indflydelse på forbrugernes værdier og adfærd.

Derpå vil afhandlingen komme med anbefalingerne til virksomheden i henhold til de fund, der er blevet gjort i løbet af specialet.

I kapitel 3 tog afhandlingen fat på Ingleharts teorier om de forskellige samfundstyper og deres dertilhørende værdier og holdninger. Der blev redegjort for de tre overordnede samfundstyper, og forklaret hvilke egenskaber, som de hver især står for. Ifølge Ingleharts teori er samfundsudviklingen drevet af den økonomiske udvikling. Dette forklares ved knaphedshypotesen, der foreskriver at værdier hos individer udvikles på baggrund af behov og knaphed. Den økonomiske udvikling ændrer knapheden og behov, og derved også på de værdier, der er dannes hos individer. Disse anderledes værdisæt er det, der definerer de forskellige samfundstyper. Nærmere bestemt, kom afhandlingen også frem til hvornår disse værdier formes. Socialiseringshypotesen forklarer at individet udvikler værdier i løbet af barndommen og under opvæksten, hvilket betyder at det er de omstændigheder, der er til stede under et individs opvækst, der er bestemmende for hvilken type værdier det udvikler. På baggrund af Ingleharts projekt, *Inglehart-Welzel Cultural Map*, der er en kortlægning af alle lande i forhold til deres

samfundsmæssige kulturelle position i verden. Dette tydeliggjorde at Danmark er et samfund i den meget postmoderne ende af skalaen. Dette betyder at det i Danmark er værdier som, tolerance, moral, livskvalitet, miljøbevidsthed, der er i højsædet, idet det bl.a. er disse værdier, der kendetegner den postmoderne samfundskultur.

Dernæst blev der i kapitel 4 undersøgt hvilke teorier og modeller, der var vigtige i forbindelse med analysen af case studiet. Dette kapitel havde den dobbeltfunktion, at den først og fremmest skulle identificere relevante teorier og modeller, som skulle bruges i analysen. I denne sammenhæng blev det konkluderet at det var teorierne omkring, marketingmix, værdikæden og distributionskanalerne, der blev fundet anvendelige. Den anden funktion med dette kapitel var, at identificere teorier, der – ligesom de første – skulle indgå som en del af analysen, men samtidig danne fundament for diskussionen i kapitel 5, der skulle forsøge at nå frem til hvorvidt disse teorier havde en sammenhæng med den postmodernistiske samfundsudvikling. I kapitel 5, blev det derfor diskuteret om hvorvidt supply chain management, stakeholder-teorien og CSR, har noget med postmodernismen at gøre og hvis, ja, i hvilken grad, der kunne argumenteres for at dette var tilfældet. På baggrund af disse diskussionen nåede afhandlingen frem til at alle tre var i mere eller mindre grad produkter af den postmoderne samfundsudvikling, idet brugen og funktionen af alle tre teorier, som udgangspunkt, afhænger af, om der er postmoderne værdier og holdninger til stede. Vigtigheden af disse tre teorier i forhold til OX Denmarqs situation blev derfor bekræftet, hvorfor de derfor indgik i analysen af virksomheden.

Målet med analysen i kapitel 6 var at undersøge to ting. Først var det meningen at analysen skulle give svar på hvordan OX Denmarqs marketingsmæssige situation så ud. I forbindelse med dette spørgsmål kunne specialet på baggrund af analysen konkludere at OX Denmarq har rigtig mange konkurrencemæssigt fordelagtige aktiviteter i forbindelse med deres marketing. Dette bekræftes også af virksomhed seneste gode resultater og høje vækst. Derudover skulle analysen også give svar på hvorvidt OX Denmarq har mulighed for at implementere en strategi, der rent værdi- og holdningsmæssigt stemmer overens med den postmodernistiske samfundstype, som OX Denmarq, i forbindelse med salg på dette danske marked, befinder sig i. På baggrund af analysen nåede afhandlingen frem til, at der på nuværende tidspunkt ikke er særlig meget af OX Denmarq

marketingstrategi, der er målrettet den postmoderne forbruger. Dog kunne der konkluderes, at der i høj grad er mulighed for dette, i form af supply chain management og CSR-aktiviteter.

På baggrund af konklusioner af alle disse arbejdsspørgsmål, kan afhandlingen konkludere at, ja, der er en sammenhæng mellem Ingleharts teorier om samfundsudvikling og nogle af teorierne inden for marketingteori. Dette blev påvist på baggrund af redegørelserne i kapitel 3 og diskussionen i kapitel 5. Derudover kan det også konkluderes at, ja, denne sammenhæng har relevans for en virksomhed som OX Denmark. Virksomheden operer på det danske marked, der – ifølge Ingleharts forskning – er gennemsyret af postmoderne værdier og holdninger, hvorfor det kan konkluderes at marketingstrategiske overvejelser, der tager højde for denne samfundstypes værdier og holdninger, er fordelagtige.

Derved bekræftes hovedhypotesen også, idet der – på baggrund af ovenstående konklusion – er belæg for at en implementering af en postmoderne marketing strategi, vil være fordelagtig, fordi virksomheden – alt andet lige – vil appellere til flere forbrugere, eftersom deres værdier og holdninger stemmer overens med de værdier, virksomheden vil udstråle. På baggrund af dette vil afhandling forsøge at komme med anbefalinger til OX Denmark.

7.1 Anbefalinger

Som afslutning på denne afhandling, vil der her blive fremsat forslag og anbefalinger, som OX Denmark med fordel kan implementere.

For det første anbefales det at OX Denmark bibeholder en lang række af deres konkurrencemæssigt fordelagtige aktiviteter. OX Denmark er i forvejen en succesfuld virksomhed, der er i høj vækst, hvilket indikerer at de allerede gør mange ting rigtigt. De aktiviteter, jeg anbefaler at man har særlig fokus på at bibeholde er:

- **Gode aftaler med leverandøren i Spanien.**
- **Høj produktkvalitet gennem grundig kvalitetskontrol.**
- **God kundeservice via hjælp til vedligeholdelse.**

- **God mediekontakt via stærkt mediepleje.**

Der hvor jeg mener, at virksomheden kunne lægge sin strategi en smule om, er i forbindelse med en anerkendelse af, at postmoderne værdier kan spille en enorm rolle i forhold til at differentiere sig fra sine konkurrenter. Det afhænger selvfølgelig af, hvor mange ressourcer virksomheden har og er villig til at bruge, men denne afhandlings anbefaling til OX Denmark er, at tilrettelægge en mere målrettet marketingstrategi, der vil appellere til flere forbrugere, idet der udstråles postmoderne værdier, som forbrugeren og kunden kan stå inde for. Alt andet lige, vil OX Denmark kunne nå ud til flere forbrugere og dermed løfte sine salg. Afslutningsvis lyder anbefalingen fra denne afhandling derfor således:

- **OX Denmark bør styrke sin postmodernistiske profil, ved to gange årligt at deltage i større arrangementer af CSR-lignende karakter, for at appellere til postmoderne forbrugere i Danmark.**

8 Litteraturliste

Andersen, Ib (2006): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. 3. udgave 2005, 2. oplag 2006. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Arlbjørn, J. S. (2010), *Supply Chain Management – Sources for Competitive Advantages*, 1st edition, Academica

Armstrong, G.; Kotler, P. (2003): *Marketing - An Introduction*. 6th edition. Essex: Prentice Hall

Becker-Christensen, Christian (2005) *Politikens Nudansk ordbog*. 19. udgave 2005. København: Dansk Sprognævn.

Carroll, Archie B.; Buchholtz, Ann K. (2003). *Business and Society – Ethics and Stakeholder Management*. Ohio: Thomson.

Den danske ordbog (internetbaseret ordbog). Fundet d. 25. marts 2015 på:
<http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=behov>

Esmark, Anders; Lausten, Carsten Bagge; Andersen, Niels Åkerstrøm (red) (2005): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. 1. udgave 2005. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

Frederick, William C. (2006): *Corporation, Be Good! – The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing.

Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet*. 1. udgave, 10. oplag 1996. København: Hans Reitzels Forlag.

Habermas, Jürgen (1987): *The theory of communicative action: A critique of functionalist reason* (T. McCarthy, Trans. vol. 2 Lifeworld and system) London: Polity Press.

Habisch, André & Jonker, Jan & Wegner, Martina & Schmidpeter, René (Eds.) (2005): *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer.

Hemphill, Thomas A. (2004): *Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model*. Business and Society Review 109:3 339–361

Hollensen, Svend (2007): *Global Marketing*. Fourth edition. Essex: Prentice Hall.

Hooley, Graham; Piercy, Nigel F.; Nicoulaud, Brigitte (2012): *Marketing Strategy & Competitive Positioning*. Fifth edition 2012. Essex: Prentice Hall.

Inglehart, Ronald (1977): *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princeton: Princeton University Press.

Inglehart, Ronald (1997): *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.

Maslow, Abraham Harold (1987): *Motivation and Personality*. 3rd edition. London: Longman.

Mullins, John W.; Walker Jr., Orville C. (2010) *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. International edition 2010. New York: McGraw Hill.

Roepstorff, Anne K. (2010) *CSR- Virksomheders sociale ansvar som bebrej og praksis*. 1. udgave, 1. oplag. København: Hans Reitzels Forlag.

Ronald Inglehart (2010) (video interview foretaget d. 9. maj 2010) Bruxelles: Foundation ULB.
Fundet på: <https://www.youtube.com/watch?v=wslvUWBLiGM>

Rienecker, Lotte; Jørgensen, Peter Stray (2008): *Den gode opgave – håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser*. 3. udgave, 3. oplag 2008. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Sørensen, Camilla Mehlsen (2002): *Danske værdier*. Dagbladet Information, d. 10. april 2002.

Tradition (2008) Fundet d. 23. marts 2015 på: <http://www.leksikon.org/art.php?n=2584>

Tranter, Bruce; Western, Mark (2004): *Question ordering effects in Inglehart's postmaterial index*.

Australasian Political Studies Association Conference, University of Adelaide. Fundet d. 12. April 2015 på:

https://www.adelaide.edu.au/apsa/docs_papers/Others/Tranter%20&%20Western_apsa%20paper.pdf

Wenneberg, Søren Barlebo (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*.

1. udgave, 3. oplag 2010. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Økonomi- og Erhvervsministeriet (forkortet Ø og E) (2006), *Etik i Erhvervslivet – virksomhedens samfundsmæssige ansvar*. Fundet d. 10. maj 2015 på:

<http://www.ebst.dk/publikationer/rapporter/etikerhvervslivet/ren.html>

BILAG 1 – Interview med Jonas Vigger Hansen

Dette interview blev gennemført og optaget d. 24. april 2015.

Interviewer (I): Hej Jonas. Tak fordi du ville være med til at lave det her interview.

Jonas (J): Ja.

I: Til at starte med, vil du så bare lige kort præsentere dig selv. Din baggrund og stilling.

J: Ja, altså jeg har læst marketing og spansk på Copenhagen Business School. Så har jeg været et år i praktik på Handelskontoret i Madrid og efterfølgende har jeg arbejdet et år i IBM og så har jeg arbejdet lidt over to år i OX Denmarq, som er en dansk designproducerende virksomhed, der operer på 20 markeder. Så vi har kontorer og produktion i Danmark og sælger til 20 markeder. Og jeg er ansvarlig for marketing og salg.

I: OK, vil du fortælle lidt mere om OX Design, hvad det er for en slags virksomhed. Størrelsen på virksomheden og hvordan I ligger.

J: Ja, altså det er en gazellevirksomhed. Vi vokser utroligt hurtigt. Sidste år der voksede vi med 80% til en omsætning på lige omkring 15 millioner. Allerede i år er vi tæt på at nå sidste års omsætning og vi forventer at komme op omkring 25 millioner i omsætning i år. Så det vil også sige en markant vækst, ja.

I: Hvor mange medarbejdere er der?

J: Vi er ca. 10 medarbejdere. Der er to partnere, der har fordelt ejerstrukturen ligeligt mellem sig og så er vi to kontormedarbejdere. Og så resten det er produktions- og lagerfolk. Og vi vokser. Vi ansætter to nye i næste måned.

I: Du snakkede lidt om de 20 markeder I var på. Kan du fortælle lidt om hvad for nogle markeder I er på?

J: Ja. Vi er... vores største marked er Sverige. I 2014 solgte vi for 6 millioner i indkøbspriser. Det betyder at vi sælger i vejledende udsalgspriser så bliver det for 15 millioner kroner i Sverige. Og derefter så Norge og Danmark som er vores to næststørste markeder. En del af vores strategi det er at skabe mere profitabelt salg og skabe mere profitabel vækst. Så i øjeblikket der ekspanderer vi til nye markeder. Vi har bl.a.... vi er kommet ind på et marked i Sydkorea, i Taiwan, Finland. Vi vil gerne ind i Island og vi er så småt begyndt at sætte os på USA.

I: Hvilke kanaler sælger I gennem?

J: Ja, altså...

I: Og gennem det, hvor meget magt har I så over selve salget og distributionen af jeres produkter.

J: Altså i Sverige, Norge, Danmark, Tyskland, Frankrig, Italien, der arbejder vi med agenter. Polen også. Der arbejder vi med agenter. Så det er jo deres ansvar at komme ud og sælge vores ting. Og i forhold til hvad for nogen ting vi får ind i butikkerne – vi har selvfølgelig noget kontrol i forhold til at vi kan guide vores agenter hvad vi gerne vil sælge, men i sidste ende afhænger det af hvad kunderne vil have. Og der er afgjort nogen ting som vi foretrækker der ikke bliver solgt så meget af, fordi de kan skabe flaskehalse i produktionen, mens vi har andre ting vi rigtig gerne vil sælge, fordi vi bare kan spytte dem ud. Det kan også være fordi, vi har bedre kalkulationer på produkterne. Øm... hvad var det spørgsmålet var igen?

I: Det var generelt hvilke... ja, det med kanalerne. Hvad for nogle distributører I har?

J: Ja. Og så i USA og Australien der har vi distributører. Men det fungerer egentlig på samme måde som med agenter. De får 10-12% i provision, så hver gang vi sælger en vare til dem så får de 10-12% og det betyder også at vi er mindre profitable og det – som jeg sagde – er en del af vores strategi nu det er at blive profitabel og det er ved at gå uden om distributører og uden om agenter. Øm, men f.eks. her i sidste uge har jeg brugt en del tid på at forhandle med en russisk samarbejdspartner. Og selv om vi godt kunne tænkte os at gå ind i Rusland på egen hånd, så ved vi også at det mission impossible. Det kan du ikke. Der skal du simpelthen have en samarbejdspartner. Og til dels også i UK. Lige nu der opererer vi alene i UK og inde i rigtig stor, fed kæde der hedder The Conran Shop. Men vi har også erfaret at vi kommer ikke til at lande nogen store kontraktmarkeder, kontraktordrer, med mindre vi har nogen til at håndtere det for os. Så ja altså det er de overvejelser vi gør os i forhold til salgskanaler.

I: Ja, du snakkede lidt om jeres marketingsstrategi, at I ville gøre det mere profitabelt. Hvordan er jeres marketingsstrategi generelt skruet sammen?

J: Altså, helt basic lige da vi startede da var det hele agentbaseret og så vi har fået løbende efterhånden som vores brand er blevet kendt ude i den store vide verden så får vi løbende forespørgsler. Alle de forespørgsler der kommer fra lande med agenter. Der håndterer agenterne det. Så har der været forespørgsler fra lande, hvor vi ikke har haft agenter. Så har vi valgt at åbne de markeder op. Så det har været en lille smule tilfældigt hvordan vi har ekspanderet og hvad for nogle lande vi er kommet ind på. Man kan sige, nu arbejde vi mere målrettet mod at blive mere profitable og det gør også at vi arbejder mere målrettet i forhold til

hvad for nogle lande vi kommer ind på og hvad for nogle markeder vi penetrerer. F.eks. Frankrig er et land hvor vi ikke har agent. Vi har haft agent tidligere og der ser vi et stort potentiale for vores ting. Vi har lige været i Vogue og det vidner om at der er interesse for vores ting og vi har nogle muligheder for at ekspandere. Så der går vi selv ind og arbejder med at åbne markedet op og finde nye forhandlere og så skabe noget mere volumen også hos de eksisterende forhandlere.

I: Er der nogen særlige ting I selv gør for at markedsføre jeres egne produkter og differentiere jer i forhold til andre?

J: Jamen altså, man kan vel sige at en stor del...

I: Eller er det bare selve designet og selve produktet i bare gerne vil sælge?

J: Lige præcis. Altså, vi skaber ikke selv en masse udenoms-marketing om vores produkter, så det er ret simpelt. Og vi prøver at lægge så meget af markedsføringen ud både til kunderne og til forhandlerne. Den eneste del af markedsføringen vi selv står for det er kontakten med medier og sørge for at de synes vores ting er interessante og de skriver om OX Denmarq og de smider produkter i diverse boligmagasiner. Og så på den måde så håber vi på, at det er nok til at end-users og forhandlere de simpelthen trækker vores produkter. Og det betyder også at i forhold til at arbejde med en pull- og en pull-strategi, så vil vi hellere skubbe det ud uden... eller vi vil hellere have at det bliver trukket ud, end at vi skaber en masse omsætning og en masse salg gennem rabatter og discountere og vi stiller tingene gratis ud osv.

I: Er det fælles for alle de markeder I er på? Eller er der nogen markeder hvor I gør en særlig indsats eller er det bare det samme i alle lande?

J: Ja, det vil jeg mene det er. Altså, der er jo selvfølgelig forskel på markederne. Lige nu og her der prøver vi at gøre lidt ekstra for Tyskland. Altså vi er ikke interesseret i at en alt for stor del af vores salg ligger på et marked. Vi vil gerne have spredt det ud så meget som muligt og vi prøver at flytte mere salg syd for grænsen. Og her der tænker vi især på det tyske marked og det hollandske marked, hvor begge er agentbaseret, og hvor vi har brugt lang tid på at arbejde med medierne for simpelthen at skabe noget mere opmærksomhed omkring OX. Og det er egentlig noget vi kan se der giver bonus nu.

I: Nu snakkede vi lidt før om at differentiere sig. Hvad mener du er OX's force i forhold til konkurrerende produkter?

J: Ja... jamen... altså, vores force det er at vi har en mand i Spanien, der går uden om alle fordyrende

mellemed og køber læder og marmor direkte af leverandøren. Og det er svært at gøre med mindre du har en mand der kan holde spanierne i ørerne. F.eks.... jeg ved ikke om du kender Gubi? Nej... det er en anden stor dansk designproducent. Vi var de første til at lave marmorbordene, eller i hvert fald de første til at gøre dem kommercielle igen. Og efterfølgende der er der måske kommet 20-25 konkurrenter på markedet og Gubi er en af dem. Men de har nogle udfordringer i forhold til at lave det i samme høje kvalitet og så kunne sælge det til den pris vi gør. Så det ser jeg klart som vores force, det er at der er nogle barrierer i forhold til at kunne indkøbe så gode materialer til så lave priser.

I: Udover den ekstra indsats i Tyskland, som du snakkede om før, er der så andre planer i den nære fremtid i forhold til de udenlandske markeder?

J: Nej, altså, strategien er lige nu den simple then at komme ind på flere markeder og så både få flere kunder, men også få mere bredde i kollektionen de steder vi allerede er. Og så har vi en strategi om at vil i højere grad sælge til kontraktmarkeder. Kontraktmarkeder, det er hoteller, restauranter, barer, osv.

I: Sådan i forhold til hvor mange ressourcer I selv har, hvordan ser det ud i forhold til at køre marketingskampagner? Er der ressourcer til hvis I nu ville føre en eller anden marketingskampagne?

J: Ja, men det er der. Man kan sige udfordringen det er at... virksomheden den er drevet af organisk vækst. Vi har ikke været ude og hente finansiering. Og samtidig med at vi vokser og at vi vokser med den fart vi gør lige nu, så betyder det at vi skal binde en stor del af vores kapital i lageret. Og det kan godt være svært at frigøre ressourcer til markedsføring, men f.eks. sidste år var vi på messe fem gange og investerede i annoncekroner i Rum Interiør, Danmarks mest anerkendte boligmagasin, hvor vi købte fire annoncer til samlet 150.000 kr. Så der er penge til at deltage på messer og det koster jo også en brækket arm. Så der er økonomi til det.

(Pause)

I: I forhold til salgskanalerne, vil du uddybe det? Hvordan I forholder jer til det?

J: Ja. Altså, vores salgskanaler det er direkte til forhandlere til end-users og måske en lille smule til kontraktmarkedet – altså restaurant, hotel, kontorer, loungeområder, biografteer, altså business to business. Og så sælger vi direkte til forhandlere, altså forhandler, der arbejder med kontraktmarkedet. I Danmark f.eks. der har vi nogen der hedder DesignBrokers.dk og det kan også være indretningsarkitekter. Og det er i princippet egentlig de eneste to salgskanaler, vi beskæftiger os med. Det er forhandlere og så er det kontraktforhandlere eller interiør-indrettere.

I: Så der er ikke nogen steder hvor I er direkte i kontakt med slutforbrugeren?

J: Ja, det kan vi godt være. F.eks. i en del lande, hvor vi ikke arbejder med agenter eller distributører, der er det jo os der har alle forhandlingerne med kontraktmarkedet-spillere. Så det kan være vi får en henvendelse i Letland om nogen, der vil bruge 20 stole til en restaurant. Så har vi kontakten med dem og så har vi jo egentlig også kontakten med... det er jo ikke slutbrugeren, men i hvert fald slutkunden. Men det er det eneste tilfælde. Og for lige at vende tilbage til det med salgskanaler, f.eks. i Sverige, der har vi måske 150 butikker, hvor vi er repræsenteret med vores møbler og store dele af slaget det foregår med kunder, der kommer ind i butikkerne og køber, men især i Sverige ser man en enorm tendens til at købe gennem internettet. Jeg tror mange kunder de tager ud i forretninger og så ser de tingene eller kigger på tingene på nettet og så finder de ud af hvor de kan få dem billigst. For det betyder ikke noget om det er en forhandler, der ligger i Nordsverige eller Sydsverige. Fragten er mere eller mindre det samme, så det handler bare om at prisen skal være lav og så skal de have en høj rating på trustpilot.

I: Var det sådan noget I kunne ønske jer, at I havde mere kontakt til slutforbrugerne?

J: Ja, det har vi måske også, men bare på en lidt anden måde. Altså vi overvåger vores sociale medier og ser hvad for nogle reaktioner, der kommer. Vi får alligevel en del input fra slutforbrugere i forskellige sammenhænge. Sådan noget som reklamationer. Ikke fordi reklamationerne går direkte til os, de går gennem forhandlere. Men vi læser jo også hvad det er slutbrugeren skriver og hvad problemet er – ser hvad for nogen problemer de har. Og lige så snart vi får en lejlighed for at høre noget – høre meninger – fra slutforbrugere, så er vi klar til at lytte. Det betyder utroligt meget for os i forhold til at kunne udvikle os og gøre tingene bedre, også i forhold til at prøve at spore os ind på hvad for nogen tendenser, der er på vej. I forhold til tendenser er det nok i højere grad forhandlerne, der er dygtigere, fordi at... lad os sige en forhandler, der har 300 kunder, der kommer om måneden. Han kan godt få et indtryk af at der er et eller andet på vej, hvis der er stor efterspørgsel på – lad os sige – borde med glas eller you name it.

I: Har du nogen fornemmelse af hvor stor andelen af jeres private kunder i forhold til de kontraktkunder i har?

J: Ja, det er nok... det er svært at sige helt præcist. Også fordi netop vores forhandlere kan sælge til kontraktmarkedet. Det kan jo sagtens være – typisk – en lille café, der skal bruge to borde. De henvender sig til den lokale forhandler. Men jeg vil gætte på ca. 40% det er kontraktmarkedet. Det resterende det ender hos private folk.

(Pause)

I: Jonas, kan vi snakke lidt om hvordan I bliver eksponeret? Altså, selvfølgelig i butikker og sådan noget lignende, det må du gerne snakke om. Men er der også andre steder, hvor I bliver eksponeret?

J: Ja. Altså, det er jo et valg vi har taget ved ikke selv at sælge vores ting til slutbrugere. Vi sælger udelukkende b2b. Og det er et bevidst valg, for det betyder at vi får en masse markedsføring foræret af alle vores forhandlere og det har kæmpe værdi for os og skaber en masse omtale, som vi ikke selv ville have mulighed for at skabe. Og det, vi gør i forhold til eksponering, det er at vi arbejder en masse med netværk. Sørger for rigtig gode kontakter og relationer til medier, til presse. F.eks. har vi en, der hedder Jesper Gadegaard, som laver en masse tv. Sidste lavede han Danmarksindsamlingen, hvor vi havde fire møbler med. Og det eneste, vi skulle gøre det var at stille møblerne til rådighed. Og vi kom oven i købet på rulleteksten og kørte over skærmen en gang i timen, hvor vi stod som sponsorer. Og nu er han i gang med et nyt projekt, hvor vi også er inviteret med, med 7 møbler til Top Model, der kører på TV3, mener jeg det er. Der skal køre en sæson og i forhold til... en ting er Danmarksindsamlingen, som er et fedt program, hvor der er en masse værdi for os at deltage. En anden ting det er Top Model, hvor det måske er nogen lidt andre værdier, programmet det repræsenterer, hvor vi har skullet overveje om der var overensstemmelse med det vi gerne vil kommunikere med vores brand. Men konklusionen er at TV det er det ypperste medie og jeg tror godt at forbrugere, de kan adskille mellem det, et program repræsenterer, og så det, vi repræsenterer med vores brand. De kan godt adskille at det nødvendigvis ikke er nogen kobling der. Og de er nok også godt klar over at vi ikke 100% kan kontrollere i hvilke sammenhænge vi vil ses. Men i hvert fald, det er også en måde vi skaber eksponering omkring os selv, med en masse kontakter. Vi føder medierne, vi føder pressen med informationer og nyheder og simpelthen skriver artiklerne for dem mange gange, simpelthen bare for at skabe noget omtale.

I: Så det kan måske bedre betale sig for sådan en virksomhed af jeres størrelse at lade andre stå for markedsføring og bare bruge tid og ressourcer på at skabe gode kontakter og at netværke i forhold til selv at skulle lave kampagner?

J: Ja, altså hvis det er det man tænker på med markedsføring, altså det er kampagner. Det er der jo mange virksomheder, der gør. De henter konsulentbureauer ud lige så snart der skal laves kampagner. F.eks. Coinoffers fra McDonald's. Det er jo ikke McDonald's der selv har lavet det. Det har de gjort i samarbejde med et konsulentbureau. Vores strategi den er så klar at vi ikke har behov at hente ekstern hjælp til at lave forskellige kampagner. Vi ville godt kunne gøre det og jeg er helt sikker på det også ville skabe værdi for os, men lige nu giver det større mening for os at vi lægger vores ressourcer til nogen andre projekter. Og en del af vores markedsføring er ganske enkelt også at simpelthen skabe så tilfredse kunder som overhovedet

muligt ved at produkterne, der kommer ud, de er i den helt rigtige kvalitet og at helhedsindtrykket som en kunde får, når de får et møbel fra os, det er i orden. Og det gør vi ved at bruge en enorm energi på ved at systematisere vores processer, lave fornuftig kvalitetskontrol, optimere vores samarbejder med logistikere så tingene kommer frem uden at være beskadigede, uddanne vores samarbejdspartnere i at håndtere vores ting, simpelthen uddanne dem i at guide kunderne til hvordan vores ting skal vedligeholdes, hvordan de skal behandles hvis der sker noget. Simpelthen tage alle de forbehold, der er nødvendige for at produktet bliver en succesoplevelse hjemme hos kunden.

(Pause)

I: Kan du forklare lidt om jeres målgruppe? Er det sådan én stor homogen masse eller er der mange forskellige målgrupper, I gerne vil sælge til?

J: Ja, det er et godt spørgsmål. Altså, man kan sige vi har to produkttyper. Den ene det er lædermøblerne, som måske er en anelse mere maskuline end marmormøblerne. Og der hvor vi især sælger på marmor, det er med messingstel. Og vi kan også se at meget af den eksponering vi får, det er gennem boligmagasiner, det er gennem blogs, som der især henvender sig til et kvindeligt publikum. Man kan, altså, helt generelt så er vores målgruppe den øvre middelklasse. Men omvendt så er der også mange som har lidt flere penge i lommen eller også bare går ekstremt meget op i indretning, der bruge vores møbler til at supplere med alle de store kendte designere, simpelthen for at skabe noget... hvad kan man kalde det... at variere. Mens lædermøbler dem har vi især succes med på landene syd for Skandinavien, som også typisk er kendetegnet som kulturer med mere maskuline værdier, hvor vi især sælger til... ikke fordi det nødvendigvis er et mandligt publikum, men det er bare en lidt anden kultur. Vi kan så til gengæld se at vi stille og roligt så begynder vi at få bedre fat i bl.a. Frankrig, Tyskland og Holland, også med marmorbordene. Men det er noget, der har taget ekstremt lang tid. Man kan endda faktisk se det inden for Danmarks grænser at vi har været rigtig hurtige til at sælge en masse marmor, de helt stor borde endda, Big O table, der er det store spisebord. Dem har vi solgt en del af især i Københavnsområdet og på Sjælland, mens vi har enorme problemer med at sælge det i Jylland. Og det er først og fremmest noget kulturbestemt, noget mentalt. Men københavnernes de er bare, sådan i forhold til produktcyklussen, så er de bare noget længere fremme, de er hurtigere til at prøve nogen nye ting. Det har selvfølgelig også noget at gøre med at de i højere grad bliver eksponeret, men de er bare modigere. Og det samme er svenskerne. Det er derfor vi har enorm succes i Sverige, fordi de har ikke samme behov for at købe brands, hvor der ligger en værdi i at det er et mærke man kender, at det skal hedde Arne Jacobsen, det skal hedde Fritz Hansen, det skal hedde Eilersen eller HAY eller hvad ved jeg. Altså de tør noget mere. Så det kan man også sige, det er også vores

målgruppe. Vi har jo et rigtig flot design, det synes vi selv. Men også at det er nogen forbrugere, der ikke har brug for at kopiere naboen og købe det samme bord, som han har stående. De tør prøve nogen andre ting.

I: Det kan vel også godt være fordelene i at man ikke er den største spiller på markedet, i at ens produkter måske illustrerer lidt originalitet, fordi der netop ikke er så mange der har det?

J: Helt klart. Og jeg tror også det er derfor at presse og medier de synes vi er interessante, fordi de får muligheden for at vise nogen ting, de ikke normalt viser i bladene. Og de føler... man kan sige nu bliver vi mere og mere etableret og det er ikke nogen inden for medierne, der ikke kender os. Der er ikke nogen journalister og stylist, der ikke kender os – i hvert fald i Skandinavien. Men vi er stadig – for nogen – lidt et nyfund, fordi vi ikke er overeksponerede som nogen af de andre er. Så jo, helt klart en fordel.

(Pause)

I: Vil du snakke lidt om jeres konkurrenter?

J: Ja. Altså, igen der er det det med at vi har ikke nogen konkurrenter, der laver helt præcist det samme som os. Det kommer selvfølgelig an på hvordan man anskuer konkurrence, men substitutter for vores ting, der er ikke andre møbeldesignere, der kan substituere alle vores produkter. Der er nogen der kan konkurrere mod os på marmorbordene og der er nogen der konkurrere med os/mod os på lædermøblerne, på stolene primært. Og på stolene... der hvor størstedelen af vores salg har ligget i lang tid. Nu er det så begyndt at bevæge sig over på lounge stole, men det har været flagermusstolene. Og der er en anden... der er en del faktisk skandinaviske, men også nogen tysker, som laver flagermusstolene. Især en svensker, der hedder Cuero, der laver en stol i samme kvalitet som vores og nogenlunde samme prisleje. Og "cuero" betyder jo læder. Og der er en tysker også, og den tysker har været en af årsagerne til at vi har haft svært ved at sætte os på det tyske marked, fordi inden vores produktportefølje fik det format eller den størrelse, som den har nu, så var vores bestsellers absolut flagermusstolene inden vi begyndte på marmor. Og det betød at det vi skulle sælge os ind på i alle tyske butikker, det var den stol. Og der havde konkurrenten allerede sin stol stående. På marmorsiden der er vi jo... vi var med til at skabe renæssancen i Skandinavien for marmor. Og der har selvfølgelig været Fritz Hansen, der har solgt det der Poul Kjærholm-bord, også i marmor. Men det er jo i en helt anden prisklasse. Men der er kommet en masse, der har budt en med forskellige designs og borde bl.a. Gubi har lavet nogen. Men Gubi de lavede den fejl at de så ikke at salget på marmor det lå i messing, at forskellige marmorplader kombineret med messing. Så der gik lige et halvt til et helt år inden de begyndte at få en lille del af markedandelene. Og det fik de så da de lavede messingstel også. Men vi er jo stadigvæk en nichespiller og marmor det er nok stadig et nicheprodukt.

I: Tror du konkurrenternes produkter har indflydelse på jeres produkter, når de bliver designet og udviklet? Eller tror du bare det ville være skadeligt for processen hvis man tænker for meget over det, når det er design det handler om?

J: Jeg tror helt klart de er inspireret af vores design og omvendt er vi jo også inspireret af designs andre steder fra. Måske ikke sådan 1 til 1, at når der bliver designet en ny ting at der er nogen der sidder og kigger på det, men vi har da oplevet folk, der kommer over og måler vores ting osv. Og så har vi set et halvt år senere så har de lavet et bord i samme højde og samme design, eller i hvert fald design, der ligner. Vi har jo patentrettigheder på alle vores ting, så man kan ikke efterligne 100% men reglerne for, hvornår noget er en efterligning og hvornår det ikke er, de er ret åbne. Så der er rige muligheder for at kunne efterligne.

I: Så det er ikke sådan så I tænker at, når jeres produkter skal designes at nu skal vi lave noget der er helt anderledes?

J: Nej, vores design det bliver meget lavet med marmor, og at gøre et tungt materiale... og give det en simpelhed og gøre det let i udtrykket. Og i det hele taget det er vores designfilosofi. Det er simpelthen at lave noget, der er ekstremt simpelt, fordi det fungerer for os i hvert fald. Og det gør os at vi ikke er ude og skulle opfinde et eller andet der aldrig er set før. Men man skal heller ikke undervurdere hvor svært det er at lave simpelt design. Altså, simpelt design, der samtidig er funktionelt.

I: Hvor tit kommer der nye produkter på markedet?

J: Det gør der halvårligt. Også fordi at vi har to hovedmesser vi deltager på. Så halvårligt, der har vi nyheder med.

I: Hvor mange nye møbler vil det typisk være, det drejer sig om?

J: Der har været rigtig mange møbler de seneste år. Jeg tror måske vi snakker næsten ti nye møbler i 2014. Men ofte kan det også være en udvidelse til en møbelkategori. Det kan f.eks. være O Table, som vi laver. Så har vi lavet et Large O Table eller et Big O Table, så der er kommet et familiemedlem mere på og hvor det ikke har været den dybe tallerken skulle opfindes, men vi bare har lavet det i nogen andre dimensioner og stellet har måske skullet laves en lille smule anderledes. Så af nye produkter er det måske 2-3 stykker om året, men vi forventer fremover at vi kan lancere færre nye produkter. Måske to om året. Men det afhænger også af hvad markedet efterspørger. Altså, vi forsøger meget at lave produkter, der henvender sig til kontraktmarkedet. Ikke forstået på den måde at de ikke henvender sig til slutbrugere, men at de i hvert fald ud over at henvende sig til slutbrugere også fungerer på kontraktmarkedet.

I: Foretager I selv undersøgelser i forhold til hvad det er, markedet efterspørger, når I skal udvikle nye produkter?

J: Ja, altså, det gør vi konstant, hele tiden. Vi er meget vågne i forhold til at få input alle steder fra, men vi går ikke ud og laver en decideret research på den måde. Men når vi er på messe, så ser vi hvad der bevæger sig og snakker med vores forhandlere og kunder og får en masse input. F.eks. når vi skal lave et nyt projekt til et kæmpe hotel eller til en restaurant. Så finder vi ud af, at de vil gerne have det her. Og det er jo typisk f.eks. at skulle indrette... vi solgte nogle borde til Nose2Tail, tror jeg det var. Og det er jo en rig mulighed for at få input om hvad de synes der er fedt, fordi det er jo også folk, der har hånden på bassen. Det ved i hvert fald godt hvad der rykker sig og hvad de synes der er fedt. Så vi får en masse input i forhold til at lave nye produkter.

BILAG 2 - Inglehart-Welzel Cultural Map (2015)

