

Siemens' internationale markedsføring

Siemens' international marketing

En undersøgelse af Siemens' valg af international markedsføring med fokus på det danske og det indiske marked



Vejleder:

Jørgen Prip

Forfatter af speciale:

Sanne Kirsten Jeppesen

Cand.ling.merc. i interkulturelle markedsstudier

Copenhagen Business School

Antal normalsider: 79.9

Antal tegn: 181.861

Dato: 15/09-2016

Abstract

It has become more and more normal for companies to expand to foreign countries because of the globalization and also because of the development of the internet. But although the world has been so global and available as well as many people from different countries are consumers of the same brands and products, there is still a big difference on the countries cultures. Therefore, it is interesting to study how much culture means for the choice of marketing, when a company expands to another country.

This subject underlies the research question in the master thesis, which is: How is Siemens marketing organized and which importance does the term culture have on their choice of international marketing – With specific emphasis on the Indian and the Danish market.

The empirical basis in this master thesis is for instance the qualitative method in form of an interview with the communications manager from Siemens in Denmark. The questions in the interview were most concentrated about Siemens in Denmark, although there also were questions about Siemens international marketing. Moreover, there will be used the quantitative method, in form of a questionnaire, which was based on Siemens marketing and was directed to the Danish population.

The analysis goal was to examine the use of marketing in Siemens with focus on India and Denmark as well as a shorter research of additional markets. The underlying basis of the marketing research was Siemens' global website and the use of social media as well as CSR-strategy and their usage of issues management and crisis communication.

The master thesis concludes that Siemens international marketing overall is based on a global strategy in form of standardization of the products, the global website and social platforms. Furthermore, they have chosen to differentiate the marketing to the local markets in form how the global website and the social platforms are applied with focus on the countries cultures. In this way it is clear, that the culture means a lot for Siemens choice of marketing in Denmark and India. Although Siemens in India has a more local marketing than Denmark, because of its maintained culture and traditions.

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
1. Indledning	5
2. Motivation for valg af emne	5
3. Problemformulering	6
3.1. Underspørgsmål	6
4. Opgaveafgrænsning	8
5. Specialets struktur	8
6. Videnskabsteori	10
7. Metodeafsnit	11
8. Metode og kildekritik	12
9. Teoridiskussion og analyseværktøj	13
9.1. Global marketingstrategi	13
9.2. Kulturforskelle	15
9.3. Inglehart	17
9.4. Giddens, senmodernitet	19
9.5. Issues og krisekommunikation	21
9.6. Maslows behovspyramide	24
9.7. Brandidentitet vs. brandimage	26
10. Siemens	28
10.1. Siemens mission, vision og værdier	28
10.2. Det digitale marketingmix, de 7 p'er	29
10.3. Produktområder og services	31
10.4. Siemens' globale hjemmeside og sociale medier	33
10.5. CSR-strategi	33
10.6. Siemens' udfordringer	34
10.7. Opsamling	36
11. Indien	37
11.1. Det indiske marked og forbrugerkultur	37
11.2. Den indiske kultur	40
11.2.1. Hofstedes dimensioner i Indien	43
12. Siemens markedsføring i Indien	45
12.1. Siemens' mål	45
12.2. CSR i Indien	47

12.3.	Brug af sociale medier	47
12.4.	Udfordringer.....	50
12.5.	Siemens BTC markedsføring i Indien.....	51
13.	Danmark.....	51
13.1.	Det danske marked	51
13.2.	Den danske kultur	53
13.3.	Hofstedes dimensioner.....	55
14.	Siemens markedsføring i Danmark	57
14.1.	CSR-strategi i Danmark	58
14.2.	Brug af online medier	59
14.3.	Siemens udfordringer i Danmark	62
14.4.	Behandling af Resultater fra spørgeskema	64
14.5.	Siemens BTC markedsføring i Danmark	66
15.	Øvrige markeder	67
15.1.	Kina	68
15.2.	USA	69
15.3.	Angola.....	70
15.4.	Pakistan	72
15.5.	Australien	73
15.6.	Opsamling på markederne	74
16.	Forslag til ændringer	77
16.1.	Siemens i Danmark	77
16.2.	Siemens i Indien	78
16.3.	Siemens generelt.....	78
17.	Konklusion.....	79
18.	Litteraturliste	81
19.	Bilag	83
19.1.	Bilag 1.	83
19.2.	Bilag 2	93

1. Indledning

Det er blevet normalt og samtidig også nemmere for virksomheder at udvide til udlandet pga. globaliseringen og internettet. Den hurtigere interkontinentale transport, forøgelse af internettets effektivitet, hastighed og dækningsområde samt udviklingen af hjemmecomputeren og internettet betyder, at verden er blevet mindre og samtidig mere tilgængelig¹. Ydermere bruger mange mennesker Google eller andre søgemaskiner, til at søge information i hele verden. Når verden er blevet så global og tilgængelig, betyder det således, at alt kan gøres på den samme måde verden over og at landene er blevet næsten ens pga. globaliseringen? Dette er relevant i specialet, da mange lande pga. globaliseringen er blevet mere internationale mht. produkter, men det betyder ikke, at vores kulturer i den forstand er blevet ens. For selvom vi i mange lande er forbrugere af de samme produkter, kan behovet og kulturen stadig være forskellig.

På baggrund af ovenstående vil der i dette speciale blive undersøgt, hvordan Siemens som brand markedsfører sig. For at få et overblik over Siemens' internationale markedsføring, er den blevet delt op i BTC markedsføring og BTB markedsføring. Således er der i specialet, når der er tale om Siemens markedsføring henvist til deres BTB markedsføring ud til andre virksomheder og når der er tale om BSH appliances, henvendes der til Siemens markedsføring af husholdningsprodukter til forbrugere. Det gør der fordi, det er BSH appliances, datterselskabet af Siemens og Bosch, der står for markedsføring af BTC-produkterne, dvs. Siemens' husholdningsprodukter.

Med udgangspunkt i Siemens er det således relevant at undersøge, hvordan de har valgt at markedsføre sig i forskellige lande og om hvor stor en betydning kulturen har haft for deres valg af markedsføring. Hovedfokuset i dette speciale er at undersøge den indiske og den danske kultur for at se, hvor stor en indflydelse kulturen har på forbrugernes valg af produkter og hvordan man som brand for at opnå salg og succes, skal markedsføre sine produkter til disse forbrugere.

2. Motivation for valg af emne

Motivationen for at skrive om dette emne specialet er, at det er interessant, hvordan et internationalt brand som Siemens vælger at markedsføre sig i udlandet, fordi de opererer med en masse forskellige kulturer, som kan have en stor indflydelse, på hvordan en virksomhed bør markedsføre sig i et land. Der er tit en stor fordel i at implementere datterselskaber i udlandet,

¹ Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 245

hvilket Siemens har gjort i mange år. Men på trods af, at det pga. globaliseringen og internettet er blevet nemmere for virksomheder at udvide til andre lande, er der stadig flere kulturelle forskelle, som gør, at en virksomhed stadig må overveje om det kan betale sig at udvide til andre lande, samt hvilke lande, der er relevante. Derfor er der i dette speciale blevet valgt at undersøge Siemens internationale markedsføring for at finde ud af, hvad kultur betyder for deres markedsføring i forskellige lande. I dette speciale er der som nævnt i indledningen fokus på det danske og det indiske marked. Dette fokus er valgt ud fra en hypotese om, at der i Siemens i Danmark ikke er ligeså stort et behov for at markedsføre sig til den lokale kultur og at man i Danmark hurtigt tager imod nye og store brand. I forhold til i Indien, hvor man ser teknologi, som noget der skal passe ind til dem og deres behov og ikke som noget de skal tilpasse sig til². Ligeledes ser Indien det ikke som en fordel, at et stort brand implementerer sig i Indien, da de først og fremmest gerne vil se på egen hånd, hvad dette brand rent faktisk kan gøre i netop Indien og ikke, hvad det har udrettet førhen i andre lande. I Indien starter en virksomhed således fra bunden af uanset om det er en stor international virksomhed eller en ny lille indisk virksomhed.³

Motivationen for valg af emne fører således til følgende problemformulering:

3. Problemformulering

Hvorledes er Siemens' markedsføring tilrettelagt og hvilken betydning har begrebet kultur haft på deres valg af international markedsføring – med særlig vægt på det indiske og det danske marked?

3.1. Underspørgsmål

- Hvorledes er Siemens' internationale markedsføring tilrettelagt?

Motivationen for at undersøge, hvordan Siemens internationale markedsføring er tilrettelagt er, at Siemens er et stort og globalt brand med datterselskaber næsten hele verden over. Således er det relevant at undersøge, hvordan Siemens har valgt, at markedsføre sig i forskellige lande, fordi verden på grund af globaliseringen er blevet mere ens og folk med vidt forskellige kulturer er blevet forbrugere af samme produkter.

- Hvordan markedsfører Siemens sig i Danmark og Indien?

Jeg har valgt at undersøge, hvordan Siemens markedsfører sig i Danmark og Indien, fordi det er to kulturelt vidt forskellige lande, der som nævnt i motivationen for det første ser

² Sinha, Dheeraj: *India reloaded*, s. 8

³ Sinha, Dheeraj: *India reloaded*, s. 8

teknologi og internationale brands på forskellige måder. For det andet har Danmark allerede i 1960-70'erne fået en hel ny forbrugerkultur med hensyn til materielle ting, hvor det ikke længere gjaldt om de basale behov, der skulle opfyldes. Denne økonomiske liberalisering kom først til Indien i starten af 1990'erne⁴. Således er det interessant at se om bl.a. disse faktorer er tydelige i Siemens' valg af markedsføring i Danmark og i Indien.

- Har Siemens haft issues eller kriser, som har kunne påvirke deres omdømme og hvis ja, hvorledes har Siemens valgt at håndtere disse?

I forhold til mit speciale og min problemformulering, er det relevant at undersøge om Siemens har været påvirket af issues og kriser. Dette er interessant at undersøge, da virksomheder nu om dage forventes at tage ansvar for deres handlinger og hvis der således opstår issues eller kriser, skal en virksomhed vide, hvordan de håndterer disse, for ikke at skade deres omdømme yderligere. Det er relevant, fordi kultur og en lands samfundsudvikling også kan have indflydelse på, hvordan en virksomhed vælger at takle kriser og et dårligt omdømme.

- Hvorledes stemmer Siemens brandimage og brandidentitet overens i hhv. Indien og Danmark?

Med et stort brand som Siemens, der har klare og høje mål for, hvad de gerne vil stå for og opnå, er det interessant at undersøge, hvordan forbrugerne opfatter Siemens som brand og om det stemmer overens med deres identitet. Dette er relevant, fordi en virksomhed ofte ser sig selv på en helt anden måde end forbrugerne gør.

- Hvorledes bør Siemens foretage eventuelle ændringer i deres internationale markedsføringsstrategi?

Ved at undersøge Siemens' internationale markedsføring kan jeg sammenligne, hvordan de har valgt at tilrettelægge deres markedsføring i forskellige lande. Således vil jeg på baggrund af min analyse og ud fra en vurdering finde ud af om de markedsfører sig mest hensigtsmæssigt i forhold til landenes kulturer samt komme med løsningsforslag til potentielle ændringer vedrørende Siemens internationale markedsføring.

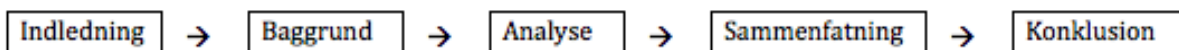
⁴ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian mind and wallet*, s. 6

4. Opgaveafgrænsning

I dette speciale vil der være fokus på Siemens' overordnet internationale markedsføring, som vil blive diskuteret og analyseret. Da Siemens er en stor virksomhed med mange datterselskaber og forskellige produktområder, som har hver deres specifikke markedsføringsstrategi, vil der i dette speciale tages udgangspunkt i selve brandet Siemens og dets overordnede internationale markedsføring. Der er i dette speciale blevet lavet en afgrænsning mht. de lande der er blevet valgt at undersøge, da der ikke er tid eller plads nok i specialet til at lave en større research af alle de 190 lande, som Siemens har valgt at etablere sig i. Således vil der være fokus på lande, som skiller sig ud eller de lande, som viser noget ensformigt ved Siemens valg af strategi.

Ydermere vil alle Siemens' former for markedsføring ikke blive forklaret dybdegående, da fokuset i opgaven at undersøge, hvilken betydning kultur har for Siemens' valg af markedsføring. Således er der mest fokuseret på Siemens hjemmeside, sociale medier, deres valg af strategi mht. til corporate social responsibility (CSR) og deres håndtering af issues management og krisekommunikation, da anvendelsen af disse markedsføringsformer kan sige meget om et lands kultur. Derudover er det ifølge kommunikationsdirektøren fra Siemens i Danmark disse former for markedsføring, som Siemens bruger mest nu om dage, da de ikke længere gør meget brug af reklamer i tv, aviser og lignende.

5. Specialets struktur



Indledning: Her vil der blive introduceret til emnet og være en kort introduktion til brandet Siemens i forhold til, hvad der er relevant for specialet. Ydermere vil der kort forklares, hvorfor det er interessant at skrive en opgave vedrørende international markedsføring. Dernæst vil der blive beskrevet, hvad motivationen for at skrive om dette emne er. Derudover vil problemformuleringen blive præsenteret sammen med valg af problemstillinger, som indeholder en motivation for valg af hver problemstilling. Der vil ligeledes være en afgrænsning for specialet for at vise, hvilke emner eller områder, som der ikke belyses i specialet. Der vil også være et metodeafsnit for at introducere læseren til de anvendte metoder i specialet, så der er en forståelse omkring, hvordan dette udføres i specialet. Ydermere vil der være et metode -og

kildekritik afsnit, hvor jeg vil vurdere mit valg af kilder og metoder. Heriblandt vil der være en vurdering interviewet med kommunikationsdirektøren for Siemens og spørgeskemaundersøgelsen til de danske forbrugere.

Baggrund: Her vil der være et teoriafsnit, som kort beskriver og diskuterer de forskellige teorier, der vil blive anvendt i specialet. Først og fremmest vil Svend Hollensens teori om global marketing blive brugt for at få et overblik over det undersøgte emne og hvordan man bl.a. kan undersøge det. Herefter vil Geert Hofstedes dimensioner om kulturforskelle blive belyst. Dernæst vil der blive brugt Ronald Ingleharts teori om postmoderne samfund for at forklare, hvor stor en betydning et lands kultur og samfund har for valg af markedsføring i det givne land. Her vil fokus være på Indien og Danmark. Ydermere vil Anthony Giddens teori om postmodernitet blive beskrevet og diskuteret over for Ingleharts teori. I forlængelse af Ingleharts og Giddens teori vil Abraham Maslows behovspyramide blive brugt for at illustrere Indiens samfund i forhold til Vesten samt en generel beskrivelse vedrørende forbrugsvaner og hvordan de er ændret sig. Med udgangspunkt i postmodernitet og forbrugernes krav til virksomheder, vil der blive brugt teori fra *håndbog i strategisk public relations* af Henrik Merkelsen for at skabe et overblik over issues management og krisekommunikation. Til sidst vil der blive brugt teori om brandidentitet og brandimage fra David Aaker til at vurdere om Siemens brandidentitet stemmer overens med deres brandimage. Ydermere vil der for at forstå Siemens valg af markedsføring bedre, være en kort beskrivelse af selve Siemens som brand og deres produktområder.

Analyse: Her vil den valgte teori blive anvendt til at få svar på problemformuleringen og problemstillingerne. Først vil Siemens' overordnet internationale markedsføring blive vurderet og behandlet. Dernæst vil den indiske kultur blive beskrevet og analyseret ved hjælp af teorien. Efterfølgende vil Siemens i Danmark blive behandlet ud fra relevant teori og fra det interview, som jeg har haft med kommunikationsdirektøren for Siemens. Derudover vil der i analysen om Danmark blive anvendt resultaterne fra spørgeskemaet for at få en dybdegående analyse med hensyn til, hvad forbrugerne mener om Siemens. Ydermere vil der være en analyse af øvrige valgte markeder for at beskrive Siemens internationale markedsføringsstrategi ud fra flere markeder end Indien og Danmark. De andre markeder vil dog blive behandlet kort. I analysen vil Siemens markedsføring i Indien og Danmark blive beskrevet og vurderet i forhold til deres brug af den globale hjemmeside og sociale medier samt hvordan de hver især bruger hjemmesiden til at nå ud

til deres forbrugere. Ydermere vil landenes brug af CSR også blive undersøgt.

Analysen skal udmunde i svaret på problemformuleringen og således påvise, hvor stor en betydning begrebet kultur har på Siemens' valg af markedsføring på forskellige markeder. Dette skal afsluttes med en vurdering vedrørende om Siemens markedsfører sig mest hensigtsmæssigt i forhold til landenes kulturer og om, hvordan de kan forbedre deres markedsføring. Ligeledes vil der i speciale kommes med forslag til potentielle ændringer for Siemens' internationale markedsføring.

Sammenfatning: Her vil de mest væsentlig hovedpointer i specialet blive vurderet. Der vil således laves en kort opsamling på alle analyserne og deres resultater.

Konklusion: Her vil jeg konkludere på min problemformulering og hvad jeg har fundet ud af. Jeg vil således ud fra min teori, min analyse og mine undersøgelser komme frem til svaret på min problemformulering.

6. Videnskabsteori

I dette afsnit vil der blive redegjort for den videnskabsteoretiske tilgang, der vil blive anvendt i specialet.

Inden for videnskabsteori findes der to overordnede ontologier, dvs. to grundlæggende måder, hvorpå noget kan være til. Den første er realismen eller positivismen, som bygger på, hvorvidt man tror på, at noget eksisterer uafhængigt af om det bliver oplevet eller opfattet⁵. Ydermere betegner den realistiske videnskabsopfattelse, at man har et realistisk syn på genstandsområder. Den realistiske ontologi bygger således på objektivismen og troen på, at der findes en objektiv sandhed, der indebærer hårde fakta og data som man kan måle og veje⁶.

Den mest populære form for antirealisme er socialkonstruktivismen, der betragter verden som en social konstruktion. Således afhænger, hvad der er virkeligt af, hvordan det er kategoriseret og opfattet i samfundet⁷. Ligeledes er det i socialkonstruktivismen sproget og relationen, som er i fokus og viden om sociale verdener skabes og tilpasses gennem den givne kontekst. Samtidig er

⁵ Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, s. 169

⁶ Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, s. 169

⁷ Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, s. 174

grundlaget for socialkonstruktivismen en subjektivistisk tankegang og fokus er således på fortolkning, hvilket er subjektivt⁸.

Hvor ontologien undersøger, hvordan noget kan være til og hvordan en videnskab ser verden, er epistemologi et begreb, der forklarer, hvorledes man bruger viden⁹. Således er der tale om normative teorier, der tager udgangspunkt i, hvad mennesker bør gøre og deskriptive teorier, som har fokus på, hvad der er tilfældet¹⁰.

Specialets videnskabsteoretiske ståsted er socialkonstruktivisme, idet der ikke er forsøgt at finde en objektiv sandhed eller et korrekt svar, men at der igennem den valgte teori, analysen og undersøgelserne i specialet er blevet fortolke frem til et svar på problemformuleringen set ud fra menneskers kultur og opfattelse. Det videnskabsteoretiske ståsted i dette speciale vil kunne ses på valg af teori og metode samt behandlingen af disse. På trods af, at der i specialet bliver anvendt den kvantitative metode i form af en spørgeskemaundersøgelse, skal disse data ikke bruges som hårde fakta til at finde et bestemt svar på problemformuleringen. Til gengæld vil de indsamlede data blive brugt til at hjælpe med at generalisere og fortolke min analyse og finde svar på, hvad forbrugere mener om Siemens' markedsføring.

7. Metodeafsnit

I dette afsnit vil der blive redegjort for den metodiske tilgang i specialet. Derudover vil der blive forklaret, hvorfor jeg har valgt de metoder, der vil blive anvendt og hvorfor de er relevante for specialet.

I dette speciale vil der bl.a. blive brugt den kvalitative metode, da der vil blive brugt data fra et interview med kommunikationsdirektøren for Siemens i Danmark. Interviewet var opbygget med spørgsmål vedrørende Siemens' internationale markedsføring, men da det var hos Siemens i Danmark var der mest fokus på, hvordan deres markedsføring i Danmark er tilrettelagt og om der er noget i Danmark, der kan forbedres. Der er ydermere blevet foretaget en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som er blevet sendt ud til den danske befolkning.

Spørgeskemaundersøgelsen vedrørte de danske forbrugeres holdninger og opfattelser af Siemens

⁸ Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, s. 174

⁹ Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, s. 175

¹⁰ Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, s. 175

produkter og af selve brandet. I specialet bruges der et online spørgeskema, da der dermed nåes ud til et bredere udvalg af respondenter. En fordel ved at gøre det online er, at respondenterne har kunne besvare spørgeskemaet, når de havde tid. Yderligere er besvarelsener af spørgeskemaet anonyme, da det må antages, at lægge et større pres på respondenterne, hvis denne ikke er anonym og ydermere øger det sandsynligheden for mere ærlighed. Grundlaget for valg af disse metoder i specialet er at få information vedrørende Siemens fra to perspektiver. Således er der i specialet blevet valgt at foretage et interview med kommunikationsdirektøren for Siemens i Danmark for at få information internt fra Siemens. Ligeledes er spørgeskemaundersøgelsen blevet valgt for også at belyse de danske forbrugeres holdning til Siemens' markedsføring.

Til resten af opgaven er den valgte teori blevet anvendt og diskutert i analysen. Ydermere er Siemens globale hjemmeside og sociale medier, såsom Facebook, LinkedIn, Twitter og Instagram blevet analyseret for at finde ud af, hvordan de forskellige lande anvender dem.

8. Metode og kildekritik

Siemens er en international virksomhed, som har den ordning, at deres data ikke er offentlig tilgængelige. F.eks. er der ikke direkte skrevet bøger om deres markedsføring. Der vil i dette speciale bl.a. blive anvendt data fra Siemens hjemmeside og fra et interview med kommunikationsdirektøren for Siemens. Disse data fra interviewet og hjemmesiden er selvsagt meget positive omkring Siemens, hvilket har været en ulempe, da der således ikke har været én gennemgående kritisk kilde i specialet. Ydermere har der via e-mail været kontakt med BSH hvidevarer i Danmark, for at få information vedrørende markedsføringen af Siemens hvidevarer, men de hjælper desværre generelt ikke med specialer, så det har ikke været muligt få et interview, men kun visse informationer via mail. Dog er der igennem analysen af f.eks. Siemens' brug af sociale medier og Trustpilot samt spørgeskemaundersøgelsen blevet vurderet deres valg og brug af markedsføring, samt forbrugernes reaktion på dette. For at få en mere dybdegående analyse ville det også have været relevant at lave interviews med Siemens i Indien og evt. i Tyskland, men det har ikke været muligt, da de ikke hjælper studerende i udlandet.

I forhold til kritik af spørgeskemaundersøgelsen er det vigtigt at tage forbehold for respondenternes alder, køn osv., da der kan være visse forhold, som gør, at resultaterne bliver som de gør. I min spørgeskemaundersøgelse er der 68 respondenter, hvilket ikke er nok til at generalisere og sige, at

sådan er de danske forbrugeres holdninger til Siemens produkter og markedsføring, men resultaterne kan give en ide af, hvordan det ser ud. Ydermere er 60,39 % af respondenterne kvinder og mht. alderen er hele 63,24 % mellem 18-28 år, hvor 16,18 % er mellem 29-39 år, 8,82 % er mellem 40-50 år og igen 8,82 % er mellem 51-61 år, og kun 2,94 % er 62 +. Det må antages, at alderen har noget at gøre med, at spørgeskemaet er delt på egen facebookside og dermed ud til mine venner, hvor de fleste af dem er inden for min egen aldersgruppe. Ydermere har 55,88 %, dvs. over halvdelen af respondenterne en videregående uddannelse, hvorimod kun 4,41 % af respondenterne kun havde en 9-10 klasse. Dette er relevant at have med i tankerne, da Siemens produkter må antages at ligge i den lidt dyrere ende. Således er der måske flere med en mellemlang eller en lang uddannelse, der har købt Siemens produkter.

9. Teoridiskussion og analyseværktøj

I dette afsnit vil de forskellige teorier blive præsenteret. Der vil for hver teori først blive forklaret, hvorfor netop den teori er relevant for specialet og, hvad den skal bruges til. Derefter vil den givne teori blive beskrevet. Til sidst vil der blive taget forbehold for kritik og diskussion af teorien.

9.1. Global marketingstrategi

Hollensens teori om global marketing er relevant i dette speciale, fordi der i specialet er fokus på Siemens' internationale markedsføring. Således kan der igennem Hollensens teori blive undersøgt, hvordan Siemens har valgt at tilrettelægge deres markedsføring i de forskellige lande.

Hollensen anvender fire forskellige aspekter, som kan beskrive virksomheders globale marketingstrategier:

Det etnocentriske aspekt: koncentrerer sig om hjemmemarkedets behov. Her styres alt fra hovedkvarteret og ud til de forskellige udenlandske afdelinger. Dette betyder, at al styring af organisationen samt teknologi vil være den samme som i hovedkvarteret.

Det polycentriske aspekt: koncentrerer sig om hvert enkelt land. Hvert land bliver set som unikt, og derfor bliver der også markedsført forskelligt fra land til land. Derfor er kontrollen med de forskellige udenlandske afdelinger også meget decentraliseret, og der er mindre kommunikation med hovedkvarteret.

Det regiocentriske aspekt: deler markedet op i regioner, for eksempel Europa, Asien, Mellemøsten osv. På den måde prøver firmaet at bruge forskellige markedsførings strategier, der er tilpasset hver enkel region.

Det geocentriske aspekt: anser verden for at blive mindre og mindre, og derfor vil firmaet tilbyde globale produkter, som er tilpasset til de forskellige lokale markeder¹¹.

Det regiocentriske og geocentriske aspekt forsøger at organisere og integrere produktion samt marketing på henholdsvis regionalt plan og globalt plan. Fælles for disse to er, at hver enkel international enhed fungerer som en essentiel del af det samlede multinationale netværk.

Kommunikation samt kontrol mellem hovedkvarteret og de enkelte lokale afdelinger er derfor mindre ledelsestyret, set i forhold til det etnocentriske aspekt. Ifølge Hollensen er det netop dette, der leder til definitionen af global marketing.

Global marketing defineres som en virksomheds engagement i at koordinere sine marketings strategier over nationale grænser for at finde nye kunder og tilfredsstille disse globale kunders behov. Dette kræver, at en virksomhed er i stand til for det første at udvikle en global marketings strategi, der baserer sig på forskelligheder samt ligheder imellem markeder. For det andet at gøre brug af erfaringer fra hjemmemarkedet og udbrede dette til andre markeder og tilpasse dem hertil. For det tredje skal virksomheden være i stand til at overføre viden og procedure fra det nuværende marked og dermed bruge dem på nye internationale markeder¹².

Hollensen beskriver ydermere begreberne globalisering og lokalisering. For det første beskriver Hollensen globalisering eller standardisering, der beskæftiger sig med global low cost produktion og salg, introduktion af globale koncepter samt lav kompleksitet¹³. For det andet er der tale om lokalisering eller differentiering, der beskæftiger sig med kulturel tilpasning i forhold til forbrugeren, reaktioner på de lokale forbrugeres behov samt gennembrud på lokale og regionale markeder. Disse to aspekter kan sammen skabe en glocal marketing strategi, hvor virksomheden tænker i global sammenhæng, men handler i lokal sammenhæng. Dette betyder, at virksomheden har en global marketing- og produkt strategi, men tilpasser denne til de forskellige lokale markeder¹⁴.

¹¹ Hollensen, Svend: *Global marketing*, s. 8-21

¹² Hollensen, Svend: *Global marketing*, s. 19

¹³ Hollensen, Svend: *Global marketing*, s. 1-14

¹⁴ Hollensen, Svend: *Global marketing*, s. 20-21

Hollesens teori er god til, når man skal vurdere et bestemt marked overordnet i forhold til international markedsføring og hvor meget der er styret lokalt eller fra oprindelseslandet.

Hollensens teori er også relevant, når man skal sammenligne flere markeder med hinanden og finde forskelle og ligheder. Man skal dog være kritisk over for Hollensens teori i forhold til, hvad man vil bruge den til, da det kan være svært kun at placere et land et enkelt sted, nogle gange kan det diskuteres om et land er en blanding af flere af Hollensens fire globale aspekter, hvilket man skal sørge for at tage stilling til.

9.2. Kulturforskelle

Geert Hofstede har igennem en stor undersøgelse af forskellige kulturer, undersøgt kulturforskelle og hermed oprindeligt udviklet fem dimensioner, som man kan anvende til at sammenligne kulturer. Senere har han udviklet en sjette dimension. Hofstedes dimensioner vil blive anvendt i specialet for at pointere forskelle og generaliseringer på de udvalgte markeder samt for at påvise i hvor stor en grad disse kulturforskelle har haft indflydelse på Siemens' valg af international markedsføring.

Den første dimension er magtdistance og om hvorvidt denne er høj eller lav i en kultur¹⁵. Der er tale om attitude over for autoritet og afstanden mellem individer og hierarki. Denne dimension henviser til, hvorvidt medlemmer af en kultur regner med og accepterer det faktum, at magt er ulige fordelt i samfundet. I nogle kulturer er status, position i hierarkiet, alder, familie og netværk de vigtigste faktorer. I modsætning til andre kulturer, hvor det er en persons kompetencer og erfaringer, der er de vigtigste.

I den anden dimension er det begreberne Kollektivism og Individualisme, der står over for hinanden¹⁶. Denne dimension omhandler forholdet mellem individet og gruppen, hvilken der bliver set meget forskelligt på fra kultur til kultur. I Kollektivismen går man op i gruppens mål og karriere samt, hvad man opnår som en gruppe. I det individualistiske samfund er det den enkeltes mål, der er relevant og man tænker i jeg-form og ikke i vi-form, som man gør i det kollektivistiske samfund.

¹⁵ Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, s. 25-26

¹⁶ Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, s. 27

Den tredje dimension omhandler maskulinitet og feminitet¹⁷. Hofstede udviklede denne dimension, hvor han har karakteriseret nogle samfund, som kan beskrives som værende selvsikre og konkurrence mennesker af natur, hvilket betegner hans begreb maskulinitet. I andre kulturer er menneskene mere omsorgsfulde af natur, hvilket betegner begrebet feminitet i denne sammenhæng.

Hofstede betegner sin fjerde dimension som usikkerhedsundvigelse, som omhandler målingen af, hvor meget mennesker i bestemte kulturer undgår usikkerhed og hvorvidt de føler sig truet af usikre situationer¹⁸. Ydermere om de således foretrækker at kunne forudsige deres liv og have bestemte og præcise regler samt procedurer i deres arbejde.

Den femte dimension hedder langsigtsorientering og indebærer derfor om en kultur ser ting kortsigtet eller langsigtet¹⁹. Såvel som om en kultur bliver i nuet eller fokuserer meget på fremtiden.

Efterfølgende er der kommet en sjette dimension, som hedder eftergivenhed og indebærer om, hvorvidt mennesker i en bestemt kultur prøver at kontrollere deres ønsker og impulser, baseret på, hvordan de er opdraget

I løbet af årene er der kommet en del kritik af Hofstedes kulturelle dimensioner vedrørende kulturforskelle. Kritikken forlyder bl.a. på, at surveys ikke er passende at bruge til at måle kulturer, at nationer bruges som måleenhed for en analyse ikke er hensigtsmæssig, at bruge surveys kun i en virksomhed, nemlig IBM, som base for sin research ikke kan få information om en hel national kultur. Til sidst er Hofstede også blevet kritiseret for, at man ikke kan koge kultur ned til så få dimensioner²⁰. Dette speciale tilslutter sig til dels denne skepsis af Hofstede, da man umiddelbart ikke kan sige at kulturen passer 100 %, da den kun er blevet undersøgt i form af IBM medarbejdere. Dog anvendes den, da det stadig er et godt udgangspunkt at bruge, når man skal stille kulturer op imod hinanden, så længe man er kritisk.

¹⁷ Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, s. 28

¹⁸ Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, s. 29

¹⁹ Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, s. 30

²⁰ Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, s. 63

Generelt er holdningen ydermere i dette speciale, at det er uhensigtsmæssigt at sige, at alle i en bestemt kultur opfører sig ens. Ydermere er et land som Indien og Kina, som begge vil blive berørt i dette speciale, store lande med en del forskelle på befolkningen. Således skal man tage forbehold over for Hofstedes teori i forhold til de lande, som er ret store og har en del forskelle indbyrdes på befolkningen. Dette er fordi Hofstedes teori er meget generel, i forhold til at sige, at hans dimensioner om, hvordan en kultur kan passe på et helt land. Dette er lettere på et mindre land som Danmark, der selvfølgelig heller ikke har en hel ens befolkning, men i en meget større grad end f.eks. Indien, som både har forskelle i forhold til fattigdom og store klasseforskelle osv.

9.3. Inglehart

Ronald Inglehart, der er en amerikansk professor har lavet en stor undersøgelse, world value survey vedrørende det kulturelle skift omkring modernisme og postmodernisme samt, hvordan dette skift påvirker både samfund og holdning til politik. Inglehart teori vil brugt i specialet til at undersøge de forskellige landes kulturer i forhold til samfundsudvikling.

Inglehart skriver bl.a. om det faktum, at et lands økonomiske, kulturelle og politiske forandringer hænger sammen i sammenhængende mønstre, som ændrer verden på forudsigelige måder²¹. Man kan ikke på den måde forudsige fremtiden, om hvad der sker i samfundet. Men Inglehart mener, at visse ting hører sammen i forhold til udvikling f.eks. fra det præindustrielle til det modernistiske samfund og fra det modernistiske samfund til det postmodernistiske samfund. Således kan man når et samfund begynder at bevæge sig videre fra det modernistiske samfund nogenlunde vide, hvordan udviklingen kommer til at foregå ved at kigge på tidligere samfund, som har været igennem denne udvikling. Dog er det ikke helt lineært og ens, da landene stadig har forskellige kulturer og sociale forhold der påvirker udviklingen²². Siden den industrielle revolution har modernismen og det industrielle samfund været det mest dominerende, men med postmodernismen kom der, specielt i Vesten et nyt verdenssyn, som har været en del af skiftet fra modernisme til postmodernisme²³. Her går man skridtet videre fra økonomisk velstand og materielle goder som er fokus i livet i modernismen. Ydermere betegnes modernismen som en masse forandringer, som ikke kun er industrilivet, men også Urbaniseringen, masse uddannelse

²¹ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 7.

²² Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 7-8.

²³ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 8

osv. som er linket til kulturelle, sociale og politiske forandringer²⁴. Postmodernismen er et skift væk fra sociale forandringer fra modernismen, såsom økonomisk effektivitet, bureaukratisk autoritet, videnskabelig rationalitet, til et mere humant samfund med mere plads til individualitet, selvstændighed, diversitet og selvudfoldelse (self-expression)²⁵.

Selvom der stadig er lande, der ikke er industrielle/modernistiske endnu, så er de fleste lande ifølge Inglehart på vej med en form for industrialisering. Dette betyder dog ikke, at alle samfund er identiske, industrielle samfund har stadig en stor varietet af kulturer og indførelser af ting.

Jægersamfund og landbrug vil ifølge Inglehart aldrig forsvinde helt fra jorden, men det vil ikke længere være den mest dominerende måde at leve på som førhen²⁶. De præmoderne landbrugssamfund havde fokus på medfødt status, stabil statsøkonomi, traditioner, fælles forpligtigelser og religiøse normer²⁷.

i Postmodernisme er økonomiske resultater ikke længere den største prioritet, nu er der større fokus på livskvaliteten, som går op i individuelle valg og beslutninger samt selvudfoldelse. Dette skift fra de materielle værdier til immaterielle værdier er den største dokumenteret forandring fra modernisme til postmodernisme, men dette er kun en del af den store kulturelle forandring.

Skiftet fra modernistiske til postmodernistiske værdier er blevet målt siden 1970'erne i en del vestlige samfund og har vist, at dette skift har bragt en masse politiske spørgsmål til debat samt skabt en masse politiske organisationer. Såsom religiøsitet, seksuel orientering, kønsroller, etiske spørgsmål osv.²⁸. Selvom de postmodernistiske værdier har grobund i, at man har opnået alle de basale behov og ikke er bange for ikke at overleve eller ikke at være sikker, så er mennesker i postmodernistiske samfund blevet mere følsomme over for risikoer, såsom atomteknologi, genetisk research og truslen af miljøet²⁹.

Det er relevant at bruge Ingleharts teori i dette speciale, da det ikke beskriver kulturforskelle med henblik på et enkelt lands kulturer, som f.eks. Hofstede, der deler kultur ind i dimensioner. Således kan man ved brug af Ingleharts teori sammenligne samfund med hinanden ud fra fælles værdier

²⁴ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 8.

²⁵ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 8.

²⁶ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 18.

²⁷ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 27.

²⁸ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 32-33.

²⁹ Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, s. 36.

på baggrund af samfundets udvikling. I forhold til kritik af Ingleharts teori kan man for det første nævne, at den er over tyve år gammel, men den er stadig relevant. Man skal dog være opmærksom på, at nogle af de samfund, som Inglehart taler om er endnu mere udviklet i dag end for tyve år siden. Ydermere er det ved Ingleharts teori ligesom ved Hofstedes teori svært at generalisere med kulturer. Desuden kan det diskuteres om nogle lande både har modernistiske og postmodernistiske træk, f.eks. som dele af Indien eller Kina, som er igennem store udviklinger. Derudover skal man være kritisk i sine sammenligninger af f.eks. postmodernisme lande, da der stadig kan være forskelle på landende udvikling og grad af postmodernisme. Således kan det på baggrund af dette argumenteres for, at der burde komme teorier om postmodernisme, der deler den op i grader eller trin.

9.4. Giddens, senmodernitet

Giddens teori skal bruges til at forklare de valgte markeders kulturer i forhold til at dele dem op i præmoderne, moderne og senmoderne perioder. Ydermere skal Giddens teori sammen med Ingleharts teori bruges til at give flere synspunkter på førnævnte perioder.

I modsætning til Inglehart, som har skrevet teorier om postmodernismen og hvordan samfund går fra at være præmodernistiske til at være modernistiske samt postmodernistiske, har Giddens en anden holdning til modernismen. Giddens anvender for det første betegnelserne præmodernitet, modernitet og senmodernitet. Ydermere mener han i modsætning til Inglehart ikke, at der er noget, der burde kaldes for Postmodermodernitet, men netop senmodernitet, hvilket han definerer som de konsekvenser, der er opstået pga. moderniteten. Således mener Giddens, at vi ikke er i en tid, som kommer efter moderniteten, men en tid hvor konsekvenserne af moderniteten kommet til udtryk. Hvor Inglehart mener, at man på visse punkter kan forudsige en samfundsudvikling ved at kigge på tidligere samfundsudviklinger, mener Giddens det modsatte. Giddens mener således, at den menneskelige historie bliver præget af visse diskontinuiteter og således ikke har et jævnt udviklingsforløb³⁰. Derfor mener Giddens ikke, at man kan forudsige udviklingen af et samfund, da de fleste forrige udviklinger har været drastiske og uforudsigelige. Således viser det sig, at en fortolkning af tidligere forandringer kun kan bruges som en lille hjælp³¹

³⁰ Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*, s. 10

³¹ Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*, s. 11-12

Giddens anvender begreberne sikkerhed versus fare og tillid versus risiko i sin teori omkring modernitet. Der er efter udviklingen af moderne institutioner i hele verden kommet en større form for sikkerhed og tryghed end der var i de præmoderne samfund, hvilket er et positivt område af moderniteten, da det er større og lettere adgang på områder i tilværelse, såsom bolig, sundhed og andre livsforhold³². Men Giddens mener ikke kun, at der er gode sider i forbindelse med moderniteten. Det moderne samfund har således åbnet op for andre risikofaktorer, såsom økologiske katastrofer, dårlige globale pengeøkonomier, atomkonfrontation og alvorlige militære sammenstød³³. Dette viser, at verden stadig er fuld af farer på trods af en stor udvikling, hvilket er store uoverskuelige konsekvenser for verdens befolkning. Giddens mener, at konsekvenserne af at vi lever i et informationssamfund er, at mennesker hele tiden skal tage stilling til nye informationer. Der er altid masser af eksperter, der ved noget om alle områder og en sandhed i dag kan være forkert i morgen på grund af den konstante udvikling mht. viden og teknologi. Dette betyder, at mennesker hele tiden er i situationer, hvor de skal være meget refleksive og hermed hele tiden være overvejende vedrørende et givent fænomen samt vurdere hvilket forhold man har til det.

Ifølge Giddens er der en masse elementer, som gør, at mennesker i senmoderniteten har skabt en form for selvidentitet i den vestlige verden. For det første har mennesker i modsætning til dem i det præmoderne samfund nu mange flere valgmuligheder, hvilket bl.a. er pga. alle de muligheder som medierne har at tilbyde. Førhen var mennesker således meget mere påvirket af gamle traditioner, religiøse normer, familien og den lokale landsby, hvorigennem et menneskes identitet og meninger blev skabt. I det senmoderne samfund i den vestlige verden er alle førnævnte traditioner på vej ud af samfundene. Dette betyder, at den enkelte person selv skal skabe sin egen identitet, hvilket sker igennem ens sociale relationer og handlinger³⁴. Giddens nævner også begrebet udlejring dvs. det, at lokale interaktionskontekster restruktureres på tværs af uafgrænsede tid-rum-afstand. I de tidligere præmoderne samfund hørte rum og sted sammen. Nu om dage er disse to elementer blevet adskilt, hvilket har forklaring i den globale og digitale verden, hvor vi via internettet kan sidde i f.eks. DK og skrive eller tale med en fra den anden side af jorden.

³² Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*, s. 16

³³ Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*, s. 16

³⁴ Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*, s. 44

Med fokus på kritik af Giddens teori kan det nævnes, at den på visse punkter er forældet, bl.a. i forhold til udviklingen af internettet og således kan der med fokus på hans teori om, at senmodernitet er modernitetens konsekvenser, nu om dage findes flere eksempler på konsekvenser for moderniteten og endvidere postmodernitetens konsekvenser. Nogle af disse konsekvenser kan antages at have grobund i f.eks. "den digitale verden" og sociale medier. Dette skal forstås således, at alt er blevet så moderne og digitalt, hvilket der er mange fordele ved, men der er også visse ulemper. F.eks. kan det i virksomheds øjemed betyde, at virksomheder bliver meget kritiseret på de sociale medier, således kan de blive udsat for en virksomhedskrise på kort tid og skal hermed skal være hurtige til at give respons på kritikken. Ydermere gør det at en person, som Giddens nævner skal være reflektiv hele tiden og finde sin egen mening om alting. Således gør de sociale medier det muligt for alle at tro, at de er eksperter og lige pludselig har "det almene menneske" en mening om alt og ytrer sig ofte om noget, som de ikke ville stå frem med face to face, hvilket kan være en ulempe, da det tit skaber diskussioner.

9.5. Issues og krisekommunikation

I lyset af Ingleharts teori om postmodernitet, som gør, at forbrugere vil have, at virksomheder skal yde mere end gode og funktionelle produkter samt tage ansvar for hvad de laver, er det relevant at se på teori vedrørende issues og krisekommunikation.

I USA begyndte issues management at blive anvendt som akademisk felt og organisatorisk praksis i slutningen af 1970'erne, men blev først anvendt i dansk sammenhæng i slutningen af 1980'erne³⁵. Der er uenighed om, hvordan man definerer et issue, men de to mest kendte definitioner af issues vil blive behandlet i dette afsnit. Howard Chase ser et issue som: "an unsettled matter which is ready for decision"³⁶. Ydermere skelner Chase mellem et issue og en trend, hvor trend beskrives som: "detectable changes which precede issues"³⁷. En anden kendt teoritiker på området som hedder Robert Heath, definerer til gengæld et issue, som: "a contestable point, a difference of opinion regarding fact, value, or policy, the resolution of which has consequences for the organization's strategic plan. It is a matter of concern that results from what is thought to be true (factual), of value, or wise policy"³⁸. Hvis man skal nævne den vigtigste forskel i Chases og Heaths

³⁵ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 279

³⁶ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 283

³⁷ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 283

³⁸ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 283

definitioner, er det, at Chase belyser, at en uafsluttet sag er beslutningsmoden, hvor Heath her fokuserer på, hvad der er uenighed eller stridighed om³⁹.

En af de nyere modeller inden for public relations er Robert L. Heath og Michael J. Palenchars strategic Issues Management-model. SIM-modellen bygger på fire aktiviteter, strategisk planlægning, strategisk monitorering af issue, strategisk tilpasning af CSR og til sidst strategisk planlægning og udførelse af kommunikation⁴⁰. Disse fire aktiviteter er fundamentet for SIM-modellen og den anden aktivitet, som var strategisk monitorering af et issues er således delt ind i nogle underfaser, som følgende vil blive beskrevet:

Skanning: Man skanner omgivelserne for at se om man kan finde noget her. Ved omgivelser forstås at rækken af almindelige og ualmindelige kilder, der kan være relevante at skanne, f.eks. massemedier og internettet, nyhedsbrev, surveys, akademiske udgivelser eller lignende⁴¹.

Identifikation: Her skal der identificeres om der er tale om et issue, der muligvis kan påvirke virksomhedens strategi og mål positivt⁴².

Monitorering: Her skal udviklingen af et issue følges og undersøges, hvordan fortalere positionerer sig, samt hvordan der skabes synlighed og troværdighed i offentligheden⁴³. Ydermere er der tale om forudsigelser af issues udvikling.

Analyse: Denne fase omhandler kendsgerninger, præmisser, konklusioner og politiske anbefalinger, som de aktører, der er involveret i issue kommer med⁴⁴

Prioritering: Efter de beskrevne første fire faser, skal der prioriteres mellem de issuesene ud fra den eventuelle trussel eller mulighed, som den det givne issue repræsenterer. Ved denne prioritering planlægges virksomheden sin responsstrategi og om, hvorvidt den skal indeholde elementer fra virksomhedens strategiske planlægning, f.eks. public policy, CSR eller lignende.⁴⁵

³⁹ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 283

⁴⁰ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 297

⁴¹ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 298

⁴² Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 299

⁴³ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 299

⁴⁴ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 299

⁴⁵ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 300

I forhold til issues management har Chase også lavet en meget kendt model for issues management, men den er fra 1979 og er på nogle punkter forældet. Således har jeg valgt at bruge den nyere model fra Heath, da den også indebærer CSR strategi, hvilket er relevant i dette speciale, da jeg ydermere undersøger Siemens' CSR-tiltag. Derudover er Heaths model også mere strategisk anlagt end Chases.

Først i 1980'erne begyndte kriseledelse og krisekommunikation at blive anvendt i virksomheder⁴⁶. Den mest kendte teoretiker på området er kriseforskeren Ian I Mitroff. En forklaring på, hvorfor krisekommunikation først kom så sent, kan være samfundsudviklingen og opkomsten af et risikosamfund⁴⁷. Charles Hermann var en af de første til at definere en krise i organisatorisk sammenhæng: "An organizational crisis 1. threaten high-priority values of the organization 2. presents a restricted amount of time in which a response is made and 3. Is unexpected or unanticipated by the organization"⁴⁸.

I dette speciale vil der blive anvendt W. Timothy Coombs teori om krisekommunikation, som han kalder Situational Crisis Communications Theory (SCCT). Coombs teori var den første nye teoretiske formation inden for krisekommunikation og bygger således på en formodning om, at den mest hensigtsmæssige måde at beskytte en virksomheds image på under en krise er at bruge en responsstrategi, der passer til den trussel mod omdømmet, som den givne krise udgør⁴⁹. Der er således to formål med SCCT, hvilket for det første er at undersøge, hvordan stakeholdere gør organisationer ansvarlige for en krise og ydermere, hvordan stakeholdernes respons på organisationens valg af responsstrategier mht. krisen⁵⁰. For det andet er formålet ved teorien ydermere at kunne lave nogle retningslinjer for krisekommunikation.⁵¹ Ifølge Coombs kan man dele kriseresponsstrategier op i først defensive strategier, som indebærer benægtelse og formindskelse, til imødekommende strategier, der indeholder genopbygning og kan suppleres med afstivning⁵². Coombs skelner ydermere mellem tre forskellige typer af kriser⁵³. Den første er

⁴⁶ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 304

⁴⁷ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 304

⁴⁸ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 306

⁴⁹ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 317

⁵⁰ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 317

⁵¹ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 317

⁵² Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 318

⁵³ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 318

victim crises, med en lille imagerussel som f.eks. naturkatastrofer, rygter eller andres kriminelle handlinger. For det andet er der tale om accident crises, hvor der således er tale om et uheld, f.eks. en fejl eller udstyrssvigt, hvor der er tale om en moderat trussel. Til sidst er der tale om preventable crises, som f.eks. kan være en lovovertrædelse, en ugering eller dårlig ledelse og her er truslen høj. Med udgangspunkt i dette har Coombs lavet en række normative retningslinjer for, hvad for en kriseresponsstrategi, der er bedste at anvende⁵⁴. Her er det tale om to trin i den normative anvendelse af SCCT: det første trin omhandler, hvilken af de tre nævnte krisetyper, der er tale om, for således at kunne vurdere, hvor stor en trussel den er imod organisationen og hvilket kriseansvar man må forvente, at stakeholdere tilskriver organisationen. I forhold til det andet trin, er fokus på, hvilke intensiverende faktorer, der kan have betydning for årsagsbestemte psykologiske processer, hvor man her skal fokusere på organisationens krisehistorie i forbindelse med tidligere kriser, forudgående omdømme, krisens alvor eller følelser⁵⁵. Til sidst skal stakeholderens tilskrivning af krisen ansvar til virksomheden vurderes og herefter kan man vælge en kriseresponsstrategi. Hvis der er tale om et lille ansvar med lav trussel mod omdømmet og ingen vrede, men Coombs at man skal vælge defensive strategier. I modsætning til, hvis der er tale om et stort ansvar med høj trussel mod omdømme og meget vrede, således skal en virksomhed ifølge coombs, vælge en imødekommende kriseresponsstrategi⁵⁶

Når der er tale om krisekommunikation, er Coombs teori brugbar på mange områder, så har hans og andre teorier om krisekommunikation, mest fokus på kriseresponsstrategier, dvs. hvad der skal ske under krise-fasen. Således fokuserer disse teorier ikke særlig meget på før-krisen eller efter-krisen. Ydermere er der kun fokus på afsenderen, som er den organisation eller person, som er i krisen og således ikke på de andre aktører, som kan have forbindelse til krisen og hermed hvordan de skal kommunikere⁵⁷.

9.6. Maslows behovspyramide

Normalt køber og bruger man serviceydelser og produkter for at dække et bestemt behov. Således er det her relevant at anvende Maslows behovspyramide, som psykologen Abraham Maslow lavede i 1940'erne. Maslows behovspyramide er relevant i forhold til dette speciale, fordi der er

⁵⁴ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 318

⁵⁵ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 318

⁵⁶ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 320

⁵⁷ Merkelsen, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 320

fokus på flere kulturer og således er det interessant at vurdere de forskellige markeders behov for forbrug og se om landene er forskellige i udviklingen af deres behov og nødvendigheder.

I Maslows behovspyramide er behovene ordnet og delt op i hierarki efter forskellige lag, som først skal opfyldes fra bunden før man når videre op i pyramiden⁵⁸. Den nederste er de fysiske behov, såsom mad, søvn, vand luft og sex i forhold til forplantningsøjemed. Det næste behov indebærer de sikkerhedsmæssige og følelsesmæssige behov, hvor der her er tale om tryghed, sikkerhed, stabilitet og beskyttelse. Det tredje behov omhandler sociale behov i form af kærlighed venskab og fællesskab. Her er nære relationer meget vigtige såvel som den følelse af at føle sig accepteret blandt venner, familie, kollegaer og samfundet. Herefter kommer præstationsbehovet dvs. som handler om, at man har et stort behov for selvrespekt, selvtillid, status, værdighed og anerkendelse. Dette behov trænger dog først på efter de tre nederste behov i pyramiden er blevet tilfredsstillet. Øverst i pyramiden finder man behovet for selvrealisering, hvor man søger at udleve sine mål og evner. Dog er de fleste mennesker den dag i dag så privilegerede, at de kan få alle basale behov opfyldt. Efterspørgslen er således dækket af netop det øverste behov i pyramiden. Det er ofte et ego behov eller et selvrealiseringsbehov vi søger dækket og hermed er det følelsesmæssig velstand og "det gode liv" vi søger nu om dage. Således benytter vi brands som symboler til at iscenesætte os selv på den helt rigtige måde⁵⁹. Vi signalerer vores identitet gennem de ting vi omgiver os med, vores forbrug skal gøre os unikke. Nu om dage, specielt i den vestlige verden, er alle så velstillet og har næsten for meget af alting. Derfor stiller vi ikke længere kun krav til kvaliteten af produkterne. De fleste stiller også krav til produktionsprocessen og om, at råvarerne er fremskaffet på etisk vis⁶⁰. Her er der bl.a tale om CSR, der betegner, hvordan virksomheder brander sig på de gode tiltag de gør for de samfund, der er en del af. Således køber vi i dag produkter efter den immaterielle merværdi som de repræsenterer fremfor funktionelle egenskaber⁶¹.

⁵⁸ Hansen, Heidi: *Branding, teori, modeller og analyse, samfundslitteratur*, s. 21

⁵⁹ Hansen, Heidi: *Branding, teori, modeller og analyse, samfundslitteratur*, s. 22

⁶⁰ Hansen, Heidi: *Branding, teori, modeller og analyse, samfundslitteratur*, s. 23

⁶¹ Hansen, Heidi: *Branding, teori, modeller og analyse, samfundslitteratur*, s. 24



Maslows behovspyramide, 1943:

I forhold til Maslows behovspyramide kan man diskutere, hvorvidt den kan bruges mere, eftersom den blev lavet helt tilbage i 1940'erne. Maslow lavede sin behovspyramide, da der begyndte at komme ændringer i menneskerne forbrug og dengang gav var den brugbar, da de fleste lande skulle igennem disse behov. Nu om dage har mange mennesker hvert fald i vesten opfyldt de nederste behov i pyramiden. Dog er behovspyramiden stadig relevant at anvende i mange andre lande, specielt når der som i dette speciale er tale om en undersøgelse af et lands udvikling og kultur.

9.7. Brandidentitet vs. brandimage

Det er relevant at analysere Siemens' brand og kerneværdier ud fra teori om brandidentitet og brandimage for at kunne svare på min problemstilling vedrørende om Siemens brandimage stemmer overens med deres brandidentitet i Danmark og Indien.

Branding omhandler det univers man kan bygge på omkring sit produkt, som giver det en hel unik værdi i forhold til konkurrenterne. Ifølge David Aaker er et brand mere end et produkt. Det repræsenterer noget andet og kan have sin egen personlighed, hvilket kan give forbrugeren emotionelle fordele⁶². Viden omkring brandimage, dvs., hvordan kunder og andre opfatter brandet, er relevant, når virksomheden skal udvikle sin brandidentitet⁶³. At skabe en

⁶² Hansen, Heidi: *Branding, teori, modeller og analyse, samfundslitteratur*, s. 24

⁶³ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 69

brandidentitet er mere end at finde ud af, hvad kunderne selv siger, at de vil have. Det skal ydermere afspejle sjælen og visionen fra brandet og hvad det selv håber at opnå. Ydermere bør brandidentiteten afspejle brandets væsentligste kvaliteter. De basale kvaliteter, som vil være vedvarende⁶⁴. En brandidentitet er vigtig, da det ofte kan være den, som får en kunde til at købe produktet. En effektiv identitet er med til at specificere en virksomheds styrker, værdier og vision for brandet, da dette hjælper med at fortælle, hvad brandet "handler om"⁶⁵. Således er det vigtigt at differentiere mellem et brandimage, der som nævnt er hvordan virksomheden ser ud set fra forbrugernes øjne, hvor brandidentitet er, hvordan virksomheden ser sig selv.

Kerneidentiteten hos et brand repræsenterer den tidløse essens af brandet. Det kan sammenlignes med det, der er tilbage, når man har fjernet alle lagene fra et løg. Kerneidentiteten er det, der stadig er eksisterende, f.eks. i forbindelse med udvidelse til nye markeder og produkter⁶⁶. Den udvidede brandidentitet er de elementer, som giver tekstur og færdighed til brandet, samt detaljer vedrørende, hvad brandet står for. Den har en stor rolle for brandet, men er ikke en del af kerneidentiteten. En stærk udvidet identitet betyder et stærkere brand, et som man husker mere, et som er mere interessant og som på en eller anden måde er forbundet til dit liv⁶⁷.

I forhold til brandstrategi kan virksomheder ifølge Aaker vælge mellem tre typer, som er kundeanalyse, konkurrent-analyse og selv-analyse⁶⁸. Der er ofte mest fokus på de to første, da det altid er relevant at vide, hvad kunderne vil have eller hvad konkurrenter evt. gør bedre end en selv, men også selv-analyse kan være vigtig for brandet. Selvanalyse er i form af at man som virksomhed kigger på egne styrker og svagheder, hvor en styrke bl.a. kan være brand-heritage, dvs. at virksomhedens historie og en forståelse af hvor brandet kommer fra kan være en stor del af brandets kerneidentitet⁶⁹. Aaker definerer ydermere brandpersonality som: "A brand personality can be defined as the set of a human characteristics associated with a given brand"⁷⁰.

⁶⁴ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 70

⁶⁵ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 72

⁶⁶ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 85

⁶⁷ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 87

⁶⁸ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 190

⁶⁹ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 196

⁷⁰ Aaker, David: *Building strong brands*, s. 141

Dette betyder således, at mennesker ifølge Aaker, har en tendens til at menneskeliggøre et brand eller et produkt og identificerer sig med det, hvilket ofte ses, når der er tale om store brands.

I forhold til kritik af Aakers teori er den formodentligt mest velegnet til brug af analyser af større virksomheder, da mindre virksomheder og start-ups ikke altid har så definerede værdier, en lang historik eller lignende. Dog er teorien relevant i forhold til dette speciale, som jo har udgangspunkt i en store international virksomhed.

10. Siemens

Siemens blev grundlagt af Werner Siemens og Johann Georg Halske i Tyskland i 1847 og har siden haft en stor indflydelse på den teknologiske udvikling⁷¹. Siemens er nu verdens største leverandør af bæredygtige og miljøvenlige løsninger og er etableret i 190 lande med 348.000 medarbejdere⁷².

10.1. Siemens mission, vision og værdier

I dette afsnit vil Siemens' mission, vision og værdier blive beskrevet for igennem teori om branding og image at finde frem til, hvad Siemens' brandidentitet er for senere at sammenligne dette med forbrugernes mening.

Ifølge Siemens hjemmeside er deres mission: "We make real what matters"⁷³. Dvs., at de arbejder for at gøre, hvad der er vigtigt i denne verden til virkelighed. Dette er det, som inspirerer Siemens og som udmunder i, hvad de står for og den måde, hvorpå de skiller sig ud fra deres konkurrenter⁷⁴. Ydermere har Siemens en konsistent strategi. Deres vision 2020 er et innovativt koncept, som konstant vil beskæftige attraktive voksende områder, bæredygtigt styrke deres kerne forretning og udligne deres konkurrenter i effektivitet og resultater. Det er deres mål at have succes på lang sigt⁷⁵.

Siemens værdier og hvad de hermed arbejder ud fra er at være ansvarlige, fremragende og innovative⁷⁶. De vil således agere ansvarlige i enhver situation og hermed ydermere være en pålidelig partner for deres kunder. Siemens ser sig selv som en god forretningsmæssig borger i

⁷¹ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/historie/Pages/Historie1.aspx>

⁷² <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/Pages/om.aspx>

⁷³ www.siemens.com

⁷⁴ www.siemens.com

⁷⁵ www.siemens.com

⁷⁶ <http://www.siemens.com/annual/10/foundation/our-values.html>

hvert et samfund, som de har en virksomhed i. For deres medarbejdere er de en attraktiv langvarig partner. Ydermere er Siemens ansvarlige og professionelle, når det kommer til etiske standarder. Dette hører under virksomhedens såkaldte kerneværdier, som ifølge Aaker er hvad der stadig er tilbage, når man skræller et løg. Disse kerneværdier arbejder Siemens ud fra i alt, hvad de laver og det går også igen i deres CSR-strategi. Ydermere er det de kerneværdier, som kommer med, når en virksomhed, i dette tilfælde Siemens skal udvide til andre lande.

Derudover vil Siemens gerne være en fremragende virksomhed og sætter således ambitiøse mål for deres virksomhed, som er lavet ud fra deres vision. Samtidig med, at de fokuserer på bedst muligt at støtte deres kunder igennem service og hjælper dem med at finde den bedste kvalitet. Til sidst arbejder Siemens ud fra altid at være innovative og brander sig på deres hjemmeside med, at deres medarbejdere har forandret verden ved hjælp af deres gode og innovative ideer i mere end 160 år og dette vil de fortsætte med. Siemens vil således gerne være trendsætteren på alle deres produktområder. Her er det igen relevant at nævne Aaker, da han nævner tre former for analyse, når en virksomhed skal lave en brandstrategi. Heraf bruger Siemens bl.a. den såkaldte selv-analyse, da det er tydeligt, at de bruger brandheritage, som en del af deres markedsføring. Siemens har en lang historik i de fleste af de lande, som de har udvidet til. Dette ses bl.a. på deres globale hjemmeside, hvor de ved landendes afsnit vedrørende historie, skriver om Siemens lange historik i de enkelte lande.

10.2. Det digitale marketingmix, de 7 p'er

Marketingmixet er de elementer, som en virksomhed kan anvende til at øge deres salg af produkter og ydelser. Det klassiske marketingmix er defineret af E. Jerome McCarthy, som introducerede de fire p'er: Product, price, place and promotion i 1960'erne⁷⁷. Efterfølgende er det dog blevet diskuteret om det er relevant at tilføje yderligere 3 p'er til modellen: People, physical evidence og process. Nu om dage er det næsten umuligt at belyse emnet markeds kommunikation uden at komme ind på emnet online marketing. De fleste forbrugere er online flere gange om dagen og således bør enhver virksomhed også hver repræsenteret online⁷⁸. Derfor vil der følgende blive anvendt og redegjort for de 7 p'er med fokus på både original og digital markeds kommunikation.

⁷⁷ Pillon, Ezio: *Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation*, s. 17

⁷⁸ Pillon, Ezio: *Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation*, s. 65

Produktet: omhandler det produkt eller den service som virksomheden udbyder. I denne globaliserede verden bliver produkter generelt billigere at fremstille og hermed sværere at gøre unikke, da der enten i forvejen findes andre substituerende produkter eller hurtigt kan komme det efterfølgende⁷⁹. Derfor skal en virksomhed sørge for, at deres produkt ikke kun er funktionelt og af høj kvalitet, men også har emotionelle og etiske værdier, hvilket også gælder for branding af produkterne.⁸⁰ Ydermere er det vigtigt for en virksomhed at have en hjemmeside, da denne er en vigtig kanal til produktet⁸¹. Siemens har mange forskellige produktområder, som de bl.a. viser frem på deres hjemmeside. En beskrivelse af alle produktområderne vil blive uddybet i næste afsnit.

Pris: I forhold til pris er virksomheders priser blevet meget mere tilgængelige og gennemsigtige, idet der bl.a. er kommet hjemmesider som Kelko og Pricerunner, der sammenligner produkternes priser med hinanden og finder det billigste frem til potentielle brugere, hvor der både er tale om BTC og BTB markederne. Derfor bliver det svært for selve virksomheden selv at fastsætte prisen. Dog afhænger prisstrategi af den enkelte virksomhed, branche og af konkurrenterne. Siemens brander sig meget på deres høje kvalitet og funktionelle produkter, således er prisen tilrettelagt herefter og ligger i den dyrere ende.

Place: Førhen var det mest fysiske butikker, der var gældende, når man skulle sælge sine produkter. Nu er mange forbrugere begyndt at anvende e-handel. Således kan virksomheder sælge deres produkter nemt over hele verden og kunderne skal ikke hen i butikken for at se og købe et produkt. Siemens sælger bl.a. produkter til private kunder. Her bruger de forskellige butikker som distributionskanaler, f.eks. Skousen, Elgiganten, Kop og kande, Punkt 1 osv. Ydermere har Siemens en e-shop på deres globale hjemmeside, kunderne kan således købe deres husholdnings produkter samt tilbehør til disse over internettet.

Promotion: Før i tiden var det de klassiske offline medier, såsom reklamer og annoncer i aviser og på tv osv. der var det mest populære for virksomheder at anvende. Nu om dage er digitale medier ved at tage over. Dette er bl.a. fordi, kunderne netop bruger meget tid på online medier. Derfor er det relevant for virksomheder at bruge online medier som et supplement til offline medier, når de

⁷⁹ Pillon, Ezio: *Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation*, s. 65

⁸⁰ Pillon, Ezio: *Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation*, s. 65

⁸¹ Pillon, Ezio: *Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation*, s. 65

skal markedsføre deres produkter og services. Siemens er flittige brugere af online medier, hvilket også er den form for markedskommunikation, som de anvender mest. Ydermere anvender de deres CSR-strategi, reklamer og events for at markedsføre sig ud til deres kunder.

People: Medarbejderne nu om dage skal kunne håndtere kundekonflikter, både når det er offline eller online. En virksomhed skal sørge for at både kommunikationen med kunderne online og i butikkerne er baseret på virksomhedens DNA, da begge dele vil blive forbundet med virksomheden. Specielt fordi negative holdninger til medarbejdere og kundeservice hurtigt kan udfolde sig negativt på de sociale medier og dermed nå frem til mulige kunder af produktet. Siemens har ikke deres egne butikker, således er det ikke virksomheden selv, der står for at oplære medarbejdere, der skal sælge deres produkter. Til gengæld har de kundeservice online via deres globale hjemmeside, hvor kunder kan ringe eller skrive ind, hvis de har spørgsmål eller klager vedrørende Siemens produkter.

Physical evidence: Den fysiske fremtoning er også relevant for virksomheden, både i forhold til den fysiske og den virtuelle virksomhed. Således skal begge dele tilpasses til virksomhedens brand. Det skal virksomheder være opmærksomme på specielt, hvis produkterne sælges gennem mellemhandlere. Siemens anvender netop en del mellemhandlere til salg af deres produkter.

Process: de systemer og processer som virksomhederne bruger skal hele tiden være under udvikling. Da denne er med til at gøre kommunikationen og processerne mellem kunder og virksomhed nemmere, specielt fordi online marketing giver virksomheden mulighed for at differentiere sig i forhold til konkurrenterne. Siemens går højt op i at være en digital virksomhed og de brander sig en del på deres innovation og teknologi, således prøver de hele tiden at udvikle sig og vil gerne være endnu mere digitale fremover.

10.3. Produktområder og services

Siemens har mange forskellige produkter med hver deres markedsføringsstrategi. I dette speciale vil der ikke blive gået i dybden med hvert produktområde, men for at forstå Siemens som et brand og hvad det står for er det relevant at skabe et overblik over de forskellige produktområder

Siemens Home: Siemens tilbyder private kunder husholdningsprodukter, energibesparende belysning og høreapparater. Siemens har siden 1967 haft et samarbejde med Bosch, hvor de har slået deres aktiviteter inden for husholdningsprodukter sammen. Det var her selskabet BSH

Appliances opstod⁸². Dog besluttede Siemens og Bosch sig d. 21. september 2014, at Bosch skulle overtage Siemens andel på 50 %. Siemens' husholdningsprodukter er dog stadig en del af Siemens' brand, hvilket også kan ses på deres hjemmeside, hvor de er præsenteret, men de har outsourcet deres markedsføring af disse produkter til BSH Hvidevarer⁸³.

Bygningsteknologi: Siemens Building Technologies leverer løsninger til styring, overvågning og kontrol af lys og varme, ventilation og klima⁸⁴. Ydermere har Siemens flere sikkerhedsløsninger, såsom brandsikring, tyverisikring, adgangssikring og video-overvågning af ejendomme⁸⁵.

Energiløsninger: Siemens leverer energi og elektricitet til virksomheder og industrier efter deres behov. De skaber innovative løsninger, som har potentiale til at klare nye udfordringer for energisystemer i verden fremover.

Finansiering: Siemens Financial Services er en international uafhængig leverandør af finansielle løsninger, som løsninger med en grundig markedskompetence⁸⁶. Siemens Financial Services er repræsenteret i Danmark og 29 andre lande⁸⁷.

Industri: Siemens står bag mange produkter indenfor automation og drevteknologi. Totally Integrated Automation (TIA) tilbyder systemer og produkter, der kan kommunikere både fra feltniveau over automationsniveau til kontrolniveau⁸⁸

Marine and Ship Building: Siemens Marine & Shipbuilding udvikler design og idriftsættelse af elektriske produkter og tilbyder løsninger til alle former for skibe, der driver forretning⁸⁹.

Løsninger til sundhedssektoren: Siemens leverer løsninger til sundhedssektoren, hvor de hjælper med at udbyde kvalitet af patient pleje.

⁸² http://www.bosch.dk/da/dk/newsroom_8/nyheder/news-detail-page_55552.php

⁸³ http://www.bosch.dk/da/dk/newsroom_8/nyheder/news-detail-page_55552.php

⁸⁴ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/buildingtechnologies/Pages/bygningsteknologi.aspx>

⁸⁵ www.siemens.com

⁸⁶ www.siemens.com

⁸⁷ www.siemens.com

⁸⁸ www.siemens.com

⁸⁹ www.siemens.com

Transport og logistik: Siemens tilbyder transportløsninger, bl.a. på veje og skinner med det mål at løfte transportoplevelsen for både passagerer og trafikanter⁹⁰.

Mobilitet: Siemens forsøger at gøre transport mere effektiv, da de mener, der er brug for mere bevægelighed⁹¹. Således bidrager Siemens til en optimering af infrastrukturen i hele verden⁹².

10.4. Siemens' globale hjemmeside og sociale medier

Siemens har en global hjemmeside, hvor forbrugere kan vælge, hvilket lands side de vil orientere sig på. Siderne for de forskellige lande er stort set ens i forhold til udseende, produkter osv., men varierer med sproget. Når forbrugere går ind på et givet lands hjemmeside, kan de under deres afsnit om historie og baggrund se, at disse afsnit passer til de pågældende lande eller regioner. Ydermere er der på hjemmesiden beskrevet, hvordan Siemens blev etableret og forbrugere kan finde oplysninger om produkter samt services hos Siemens. Derudover har Siemens en side, hvor deres forskellige produktområder er beskrevet. Den globale hjemmeside er på engelsk, men sproget kan også blive skiftet til tysk. På forsiden er der billeder og links til nyheder, hvor forbrugerne kan se, hvad Siemens i øjeblikket laver og hvad der er nyt for virksomheden. Forbrugerne kan tilmelde sig et nyhedsbrev, og få mails vedrørende Siemens, så forbrugerne kan holde sig opdateret. Siemens anvender således deres globale hjemmeside til at markedsføre sig på i hele verden. Udover dette har de enkelte lande deres egne profiler på de sociale medier, f.eks. på LinkedIn, Twitter, Facebook og Instagram. Disse profiler på de sociale medier er generelt tilpasset de enkelte lande og ydermere fungerer de tyske profiler som globale profiler.

10.5. CSR-strategi

Ligesom Siemens har nogle værdier, som går igen i deres globale markedsføring og som de hele vejen igennem arbejder ud fra, har Siemens ydermere en overordnet CSR-strategi. Denne indebærer, at Siemens igennem deres arbejde både lokalt, globalt og nationalt på deres hjemmeside lover, at de vil agere etisk ansvarligt og bidrage til samfundet. Ydermere markedsfører Siemens sig med, at de vil leve op til deres mål om social ansvarlighed ved bl.a. at tilbyde grønne og energieffektive løsninger samt lave indsamlinger samt støtteordninger og

⁹⁰ www.siemens.com

⁹¹ www.siemens.com

⁹² www.siemens.com

arrangementer⁹³. Siemens definerer bæredygtig udvikling, som en måde hvorpå man kan skabe en profitabel og langtidsholdbar vækst⁹⁴. Siemens' CSR-strategi gælder som nævnt også globalt, men i nogle lande, f.eks. Danmark har man også lokale CSR-tiltag.

10.6. Siemens' udfordringer

For at forbedre Brasiliens behov for energi, overvejer regeringen muligheden for at bygge et hydroelektrisk kraftværk i Amazonas Tapajos River basin. Nu er projektet dog blevet sat på standby. Siemens er blevet indblandet i dette, fordi de er en generel udbyder af energi infrastruktur. Medlemmer af Greenpeace og bekymrede indbyggere har informeret Siemens om, at de er bekymret omkring fremtiden for Amazona. Siemens har diskuteret dette med Greenpeace og sagt, at de stræber for en sund og bæredygtig energiforsyning i Brasilien⁹⁵. Siemens skal således som en stor og global virksomhed, der laver energi, tæge osv. konstant være opmærksom på miljøet og aktivister, der vil demonstrere imod dem, da dette kan føre til et dårligt image. Denne udfordring med Amazona regnskoven er et tegn på den nyere tid, som dele af verden lever i, nemlig postmodernismen, som Inglehart har skrevet om. Forbrugerne vil ikke længere kun have materielle goder og funktionelle produkter, da de nu om dage kræver meget mere af virksomhederne i form af, at virksomhederne skal have en CSR strategi og bidrage til at skabe gode forhold for samfundet og miljøet. Derfor er mange miljøbevidste forbrugere begyndt at skrive til Siemens og formodentlig også andre store og globale virksomheder, når det kommer til forretningstiltag, der kan påvirke miljøet på en dårlige måde.

Det er ydermere relevant at anvende Giddens teori om modernitetens konsekvenser. Giddens mener, at mennesker i senmoderne samfund tager konsekvenser for den moderne udvikling, dvs. det faktum, at mennesker ikke længere går op i materielle og funktionelle goder, men også reflekterer over etiske spørgsmål, såsom miljø osv. Således skal Siemens netop tage de konsekvenser, at forbrugere i Vesten forventer, at Siemens lever op til disse spørgsmål og ikke forulemper naturen osv. Således ville man i et præmoderne eller moderne samfund aldrig gå så højt op i at en virksomhed ikke må ødelægge Amazona regnskoven.

⁹³ www.siemens.com

⁹⁴ www.siemens.com

⁹⁵ <http://www.siemens.com/press/twitter/amazon.php>

Derudover er Siemens en virksomhed, som både laver toge, transport, vindmøller, bruger kemikalier i deres arbejde osv., og således kan der hurtigt opstå etiske spørgsmål om hvorledes de påvirker miljøet negativt via deres arbejde eller om medarbejderne er beskyttet i forhold til deres sundhed og sikkerhed. De skal derfor i de lande, som er i det senmoderne samfund, sørge for hele tiden at være på forhånd med etiske spørgsmål, fordi forbrugerne hele tiden er refleksive og tænker over, hvad deres forhold og holdninger er. Og som Giddens nævner har samfundet nu om dage fået et andet forhold til tid og rum, som nu ikke længere behøvet at høre sammen, da vi kan tale med mennesker via moderne medier uden at være i samme rum som dem. Dette betyder således, at forbrugerne ydermere kan udtale sin mening nemmere og hurtigere, da de kan anvende bl.a. de sociale medier til at kritisere eller rose en virksomhed, ligesom mange forbrugere som nævnt bl.a. har gjort i forhold til Siemens og Amazona regnskoven.

I forhold til eksemplet med Siemens og regnskoven er det vigtigt først at definere om der er tale om et issue eller om en krise. Som nævnt i teoriafsnittet er forskellen på issues management og kriseledelse samt krisekommunikation, at issues management ofte indgår som f.eks. et redskab i fasemodellerne for kriseledelse. Her fokuseres der på, hvordan et issue kan udvikle sig til netop en krise eller efterkrise, da dette kan være udfald til et nyt issue. Således er der her tale om et såkaldt issue, da ovenstående eksempel endnu ikke er udviklet sig til en krise endnu, men således skal der tages hånd om et issue inden det kan skade virksomhedens image.

Her er det relevant at anvende teori om SIM-modellen af Heath. I forhold til skanning af f.eks. medier for at finde ud af, hvad der skrives om issue i offentligheden, er Facebook hvert fald relevant, da der her er blevet skrevet meget vedrørende problematikken i regnskoven.

Efterfølgende skal der identificeres om der er tale om et issue, der muligvis kan påvirke virksomhedens strategi og mål negativt. Det potentielle issue omkring regnskoven kan skade Siemens' strategi og mål negativt, da det allerede er tydeligt, at mange forbrugere og Greenpeace ville gå imod Siemens, hvis de vælger at "ødelægge" regnskoven.

I forhold til monitorering, hvor udviklingen af et issue følges og undersøges er det svært at konkretisere, da Siemens vælger at stoppe arbejdet indtil videre, således er det ikke nogen videre udvikling, men det kunne evt. udvikle sig til en krise og skabe en del omtale i offentligheden.

I fasen vedrørende analyse, som omhandler kendsgerninger, præmisser, konklusioner og politiske anbefalinger, som de aktører, der er involveret i issue kommer med, er fortalene Greenpeace og etiske forbrugere, som vil kæmpe for regnskoven.

Efter de beskrevne første fire faser, skal der ifølge teorien prioriteres mellem issuesene ud fra den eventuelle trussel eller mulighed, som den det givne issue repræsenterer. Ved denne prioritering planlægges virksomheden sin responsstrategi og om, hvorvidt den skal indeholde elementer fra virksomhedens strategiske planlægning, f.eks. public policy, CSR eller lignende.⁹⁶ Herefter har Siemens valgt en responsstrategi, som er at imødekomme deres ønske for ikke at gøre issue til en krise. Her kan det inddrages, at Siemens vælger elementer fra deres CSR strategi til dette, da de slår fast at de vil opføre sig etisk ansvarlige over for miljøet. Her kan man se, at Siemens har været opmærksomme på, at det at de potentielt kan være med det at skade regnskoven kan være et stort issue for deres image, således har de valgt at udskyde projektet, på denne måde kan det ikke udvikle sig til en krise og de såkaldte ansvarlige og bekymrede borgere kan se at Siemens lytter til dem.

10.7. Opsamling

I dette afsnit vil der blive lavet en kort opsamling på Siemens' overordnede markedsføring for senere at kunne se, hvor det danske og indiske marked skiller sig ud.

Ifølge Siemens selv planlægges al form for international markedsføring og global strategi i koncernhovedsædet i München, hvorefter regioner og lande følger dette, dog med en vis hensyntagen til de lokale markeder⁹⁷. Siemens anvender således helt overordnet en blanding af en global strategi og en tilpasset strategi, dvs. hvis man følger Hollensens teori, er der tale om en glocal strategi, da de tænker globalt men handler lokalt. Dette kan f.eks. ses på de sociale medier og hjemmesiden, som blev beskrevet tidligere, da Siemens anvender en global hjemmeside i hele verden ligesom de sociale medier. Således er det selve anvendelsen af disse der er tilpasset landene. Ydermere hører Siemens' internationale markedsføring på det overordnet plan ind under det geocentriske aspekt i forhold til Hollensens teori. Det gør de, fordi, der er tale om globale produkter og en global hjemmeside, som er beregnet til alle lande, som Siemens er etableret i.

⁹⁶ Merksens, Henrik, *Håndbog i strategisk kommunikation*, s. 300

⁹⁷ Info fra medarbejder hos BSH hvidevarer, Danmark

Dette betyder bl.a. også, at Siemens kommunikation og kontrol mellem hovedkvarteret og de lokale afdelinger er mindre ledelsesstyret. I forhold til Siemens udfordringer mht. regnskoven, hvor Greenpeace og visse forbrugere bad Siemens om ikke at ødelægge regnskoven, er Siemens globalt god til at tage hånd om dette issue, da de vælger at stoppe arbejdet for ikke at udvikle en krise. Dette skal bl.a. bruges til en vurdering senere, hvor det vil blive analyseret om Siemens i Danmark og Indien også håndterer issues eller kriser mest hensigtsmæssigt.

11. Indien

Siemens' historie i Indien går tilbage til år 1867. Werner Von Siemens var personligt med til at supervisere produktionen af den første telegraf linje mellem London og Calcutta i 1867. Dog kom der først et kontor i Indien i 1922. Siemens har 22 fabrikker i Indien og 8 Centers of Competence og 11 Research and Development Centers og flere salg og service netværk.

11.1. Det indiske marked og forbrugerkultur

I dette afsnit vil det indiske marked blive beskrevet, for til sidst at kunne vurdere om Siemens' valg af markedsføring i Indien er den mest hensigtsmæssige tilgang.

Mange lande og virksomheder antager, at Indien er et stort massemarked, som nemt kan udnyttes, da befolkningen er på over en milliard. Problemet er, at en del mennesker i Indien stadig er fattige, på trods af, at Indien generelt er blevet et rigere og mere forbrugsvenligt land. Næsten halvdelen af Indiens befolkning har ikke adgang til de basale nødvendigheder i livet. F.eks. er der 49,8 % indere, der ikke har sin egen brusekabine og kun 43,5 % har egen adgang til rent drikkevand⁹⁸. Dette udmunder i, at det kun er de resterende 600 millioner mennesker i Indien, som man kan kalde for forbrugere af materielle produkter. Et yderligere problem er, at de 300 millioner indere, som ifølge undersøgelser er blevet betegnet som den stærke middelklasse i Indien, ikke svarer til det som man i Vesten ville betegne som en middelklasse. F.eks. har kun 56 millioner ud af de 300 millioner fra middelklassen en bil og 340 millioner, som er lidt mere end hele middelklassen har en mobiltelefon⁹⁹.

⁹⁸ Sinha, Dheeraj: *India Reloaded*, s. 8

⁹⁹ Sinha, Dheeraj: *India Reloaded*, s. 11

Dette er interessant i henhold til Maslows behovspyramide, hvor behov er delt op i hierarki og således kan dele Indien op i to yderligheder. F.eks. er det i Danmark og andre vestlige lande næsten blevet irrelevant at anvende de første dele af pyramiden, da de basale behov generelt er opfyldt, derfor er det næsten kun værd at snakke om de behov længere oppe i pyramiden, såsom præstationsbehov og selvrealiseringsbehov. Således hører en del af det indiske samfund stadig ind under de tre nederste behov i Maslows pyramide og mange er endda stadig i den nederste, som er fysiske behov, der ikke bliver opfyldt. Til gengæld er den anden del af befolkningen på nogle af de øverste niveauer i pyramiden, og i forhold til behovene vedrørende præstation og selvrealisering, er det en udvikling, som man kan se er på vej. Denne del af befolkningen er dem fra middelklassen eller de mere velhavende, som er blevet store forbrugere af materielle goder inden for ca. tyve år. Disse indere har allerede fået opfyldt deres fysiske, sikkerhedsmæssige og sociale behov. Således kan de koncentrere sig om for det første præstationsbehovet, som kommer til udtryk ved, at indere nu om dage har fået en stor selvtillid og gerne vil være den bedste samt have en stor status. I forhold til selvrealisering er det en udvikling, der er godt på vej, da indere er begyndt at kunne få sine mål opfyldt og kan udnytte sine personlige kvalifikationer, da de ikke længere tror på, at man har en bestemt karma og medfødt status siden man blev født og ikke kan ændre dette i løbet af livet¹⁰⁰. Forbrugerne i Indien har ydermere et ønske om bedre kvalitetsprodukter, både når det gælder biler og mobiltelefoner, men også når det gælder mindre ting, som f.eks. småkager. Den udvikling er sket over de sidste år, hvor man kan se, at det førhen ellers var nogle helt bestemte og meget billige småkager, som solgte mest i Indien, er det nu de dyrere småkager, f.eks. amerikanske cookies, der bliver solgt flest af¹⁰¹. Dette er endnu et eksempel på, at mange indere har bevæget sig op af behovspyramiden og allerede har opnået de basale behov, da de er begyndt at gå op i bestemte produkter og kvaliteten af disse. De søger det gode liv og velstand og ydermere signalerer de deres identitet gennem produkter.

Det er relevant at få en større indsigt i det indiske marked, da Indien er blevet et centralt element i udformningen af verdensøkonomien. I 2010-11 voksede Indiens økonomi med 8,5 % og det indiske forbrugermarked har været under en transformation. Dette er bl.a. kommet til udtryk pga. den økonomiske liberalisering, som har haft en stor indflydelse på middelklassen og valg af

¹⁰⁰ Sinha, Dheeraj: *India Reloaded*, s. 6

¹⁰¹ Sinha, Dheeraj: *India Reloaded*, s. 20

karriemuligheder, forretning og forbrugerprodukter¹⁰². Dette har udmundet i en ret stor livsforandring for en befolkning, der ellers har været vant til at have en stor mangel på muligheder. Således er der opstået en ny form for værdisystem i forhold til forbrugerkulturen i Indien, som førhen var vant til, at et fuldendt liv var ikke-materialistisk¹⁰³.

Den økonomiske liberalisering i Indien begyndte først i starten af 1990'erne, hvilket har en stor årsag for, hvordan indere lever og tænker den dag i dag¹⁰⁴.

Dette betyder netop, at Danmark og andre vestlige lande i 1960-70'erne oplevede, at en stor del af befolkningen pludselig fik flere penge og havde et behov for at få flere materielle ting, da materielle værdier var i høj kurs. Denne udvikling oplevede inderne således først i 1990'erne, og er således derfor stadig godt i gang med rollen som materiel forbruger. Derfor er Indien ikke ligeså langt i udviklingen endnu.

I forhold til Ingleharts teori kan man dele den indiske kultur og forbrugerkultur op i to yderligheder, idet der er store forskel på befolkningen i landet. Der er på den ene side den halvdel af befolkningen, der stadig kæmper for at få opfyldt de basale behov, som vand, bad osv. Og på den anden side den halvdel af befolkningen, der forbruger som aldrig før.

Over 500 millioner indere er under 21 år og gennemsnitsalderen er 25 år, således er en stor del af befolkningen unge mennesker, som derfor påvirker, hvad der er kulturelt ønsket og værdsat¹⁰⁵.

Førhen har de fleste indere haft den holdning, at man ikke kan eller skal ville ændre sin karma eller skæbne. Men det nye Indien tænker anderledes, da de tror på, at man godt kan ændre ens karma. Der er derfor opstået en nyfortolket form af den gamle og traditionelle holdning til karma. Man skal nu ikke længere leve ydmyg med ens skæbne, men prøve at opnå, hvad man ønsker i livet og stræbe efter det¹⁰⁶. Indiens nye "ånd", er drevet af en beslutning om at gøre, hvad de vil og tro på, at de kan udføre det. Dette påvirker således inderes tanker om brands, køb af produkter osv. Indiens nyeste generation tror på at bryde fri fra deres arv. De ser ikke nogle begrænsninger i klasse, køn, land osv., når det kommer til at følge deres drømme og potentiale¹⁰⁷. Ydermere er der

¹⁰² Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, s. 5

¹⁰³ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, s. 6

¹⁰⁴ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, s. 6

¹⁰⁵ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, s. 7

¹⁰⁶ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, s. 7

¹⁰⁷ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, s. 8

i Indien kommet en frygt for at være almindelig og ligesom alle andre, i modsætning til førhen, hvor man helst ikke skulle skille sig for meget ud fra resten af befolkningen. De vil være ekstraordinære i alt, hvad de gør. Dette hænger også sammen med deres store optimisme og selvtillid¹⁰⁸.

Man kan således diskutere om den mere velhavende halvdel af Indien således er på vej til et skift fra modernismen til postmodernismen, da de netop er gået væk fra at se køn, alder, status som en begrænsning og ydermere vil ikke være ligesom alle andre i samfundet. Samtidig drømmer mange indere om succes og de vil være de bedste til alt, hvad de gør. Disse faktorer tyder på, at de er blevet en del mere individualistiske end førhen.

I modsætning til Inglehart, som mener, at man på mange punkter kan forudsige en samfundsudvikling mener Giddens, at det ikke kan lade sig gøre, da den menneskelige historie bliver præget af visse diskontinuiteter og ikke har et jævnt udviklingsforløb. Ydermere mener Giddens ikke at man kan forudsige et udviklingsforløb, fordi de fleste forrige samfundsudviklinger er opstået drastisk. Ifølge Inglehart ville Indien formodentlig være på vej til den postmodernistiske udvikling, da de længe har været anset som et modernistisk samfund, som har et forbrug af materielle værdier osv. Nu kan det antages, at Indien er ved at nå videre i udviklingen. Til gengæld hvis dette emne diskuteres set ud fra Giddens perspektiv og teori, må det formodes, at hvis man spørger Giddens, kan der på et givet tidspunkt ikke vurderes, at Indien helt sikkert vil blive ligesom andre senmoderne samfund og følge deres udviklinger, da andre uforudsete begivenheder eller faktorer kan opstå og påvirke denne udvikling.

11.2. Den indiske kultur

De fleste indere vil ikke forstå teknologi, de vil derimod have, at teknologi skal forstå dem¹⁰⁹.

Teknologi bliver brugt som de vil have det og så det passer ind i deres liv. De vil således ikke ændre deres liv for at tilpasse sig teknologien F.eks. var der i Indien stor modstand overfor computere i starten, mange mente, at computere ville føre til arbejdsløshed¹¹⁰. I dag er computere dog populære i Indien, ikke fordi den gør deres arbejde nemmere, men fordi den åbner op for en masse nye karrieremuligheder, f.eks. er en uddannelse i IT synonym for en global karriere, hvilket

¹⁰⁸ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 16

¹⁰⁹ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 74

¹¹⁰ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 74

mange indere benytter sig af¹¹¹. Ligesom med computeren, var mobiltelefonen heller ikke populær i starten. Mobiltelefonen var den første erfaring de fleste indere overhovedet havde med en telefon. Nu har mange indere mobiltelefoner, men den bruges mere som en nødvendighed end et livsstilsvalg¹¹². Her er der en stor forskel i forhold til Vesten, som har haft fastnet længe før mobiltelefonen kom. Dette er igen forskellen mellem modernismen og postmodernismen, der spiller ind, hvis man skal forklare det ud fra Ingleharts teori. Således kan vi se, at fordi inderne først oplevede den økonomiske liberalisering i starten af 1990'erne er de gået fra ikke at have særlig meget og ikke kende den normale teknik, som foregik i resten af verden, såsom fjernsyn, fastnettelefon osv. til lige pludselig ret hurtigt at blive en del af den digitale tidsalder. Indere kan lide teknologi, fordi de kan forny gamle ting. Således kan de på en måde stadig beholde noget af det traditionelle, men på en nyfortolket måde¹¹³. F.eks. har det altid været en tradition for forældrene i Indien at matchmake deres børn. Nu har man i Indien lavet en hjemmeside, så forældre kan finde matches til deres børn på en ny og moderne måde¹¹⁴. Teknologi i Indien er et punkt, hvor forbrugeren har været mindre rørt og påvirket af historie og arv. De vil have innovative virksomheder, som udvikler sig hele tiden¹¹⁵. Nye start-ups har lige så stor chance for at klare sig godt i Indien som f.eks. ældre internationale brands. Brands som Sony, Ford og Mitsubishi har f.eks. ikke haft en imponerende stor succes i Indien, fordi de ikke har kommet med noget overraskende nok til inderne¹¹⁶. Således er Indien, når det kommer til teknologi uimponeret af historie, eller store brands, som førhen har klaret sig godt. Hvert et brand, lille eller stort, starter fra bunden af, også de hele store kendte og internationale brands¹¹⁷. I modsætning til penge, skønhedsprodukter, underholdning og personlig pleje, er teknologi noget forholdsvis nyt i Indien. Der er således ikke nogle kulturelle koder til at kunne guide forbrugerne af teknologi. Dog skal markedsføring i Indien fortolke teknologi i kulturelt velkendte termer for at have nogen succes¹¹⁸. At bygge et teknologi brand i Indien kan både være nemt og svært. Det er nemt umiddelbart, fordi

¹¹¹ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 75

¹¹² Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 75

¹¹³ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 77

¹¹⁴ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 77

¹¹⁵ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 84

¹¹⁶ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 84

¹¹⁷ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 84

¹¹⁸ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 86

en virksomhed ikke behøver at skabe en brand equity før den kan vinde de indiske forbrugeres hjerter. Det er svært, fordi en virksomhed skal levere på så mange forskellige niveauer, selv vedrørende emotionelle værdier¹¹⁹. Ydermere kan indere godt lide, når en virksomhed tager styringen, er first movers¹²⁰. Teknologi produkter er ikke populære, fordi de er praktiske og effektive, men pga. det selvimage de tilbyder indere. De føler en form for vækst og nye muligheder med hvert et teknologisk produkt de køber¹²¹.

I forhold til at indere ikke går op i Brand equity og et brands historie og succes inden de kommer til landet, er det relevant at nævne Aakers teori om brand og image. Her kan Siemens ikke alene bruge deres lange historik og hermed ifølge Aaker det såkaldte brandheritage, da indere således er ligeglade og mest f.eks. på funktionalitet og innovation, når det kommer til virksomheder.

I Indien taler man både om de unge og de ungdommelige. Gennemsnitsalderen er på 24 år og 207 millioner er mellem 15-24 år. På trods af, at en så stor del af Indiens befolkning er så unge, er der ikke nogle store hovedbrands, som kun bliver markedsført til de helt unge¹²². Dette er bl.a. fordi de såkaldte ungdommelige mellem 25-44 år fylder hele 350 millioner af den samlet befolkning og er et mere spændende segment¹²³. De fleste brands, som kun henvender sig til de helt unge er vestlige brands, som tit udmunder i en form for oprør mod de unges forældre eller systemet. Denne model om at nå ud til ungdommen starter en "kamp" mellem de unge og de gamle, således søger markedsføringsmedarbejdere hele tiden efter, hvad der er populært til de unge. Denne typiske vestlige model er til gengæld ikke særlig brugbar i markeder som Indien, hvor alle på den ene eller anden måde opfører sig "ungt"¹²⁴. Dette er fordi de fleste opfører sig som unge, fordi forbrugerkulturen rigtig først startede i Indien på samtidig med den økonomiske liberalisering¹²⁵. Det samme gælder for de indiske brands, som også først kom i den periode og som har fundet ud af at markedsføre deres brands som noget ungdommeligt er en sikker måde at sælge på. Dette har

¹¹⁹ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 87

¹²⁰ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 87

¹²¹ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 87.

¹²² Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 109

¹²³ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 109

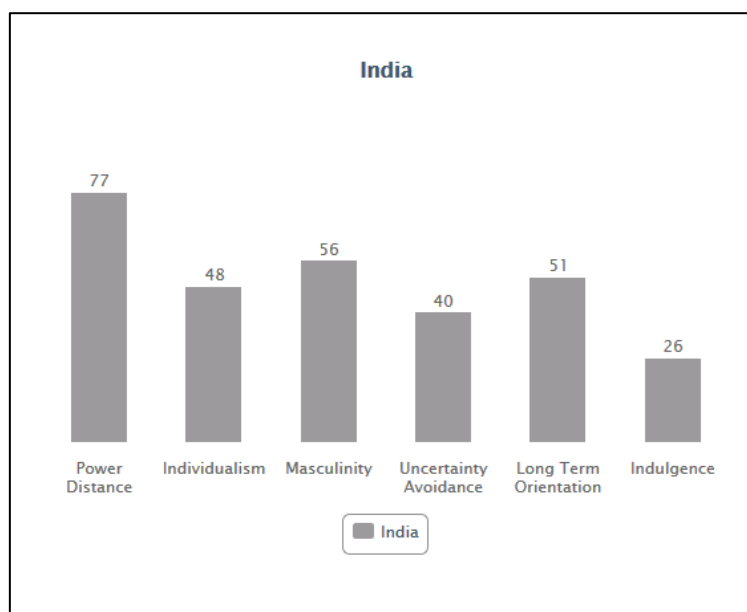
¹²⁴ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 110

¹²⁵ <http://www.siemens.co.in/about-us/siemens-india.htm>

den konsekvens, at der ikke er nogle brands, som kun er for de unge mellem 15-25 år og samtidig at der ikke er så konkrete segmenter i forhold til alder, som der er i visse andre lande¹²⁶.

11.2.1. Hofstedes dimensioner i Indien

Indien er et stort land og som tidligere nævnt er der en del forskelle på befolkningen. Således skal man være kritisk over for Hofstedes teori pga. de store forskelle i landet.



Geert Hofstedes 6 kulturelle dimensioner, Indien:

Indien er som vist på grafen vedrørende Hofstedes seks dimensioner, et land, hvor folk i en høj grad regner med og accepterer en stor magtdistance mellem overordnede og underordnede¹²⁷. I Indien er der således topstyring og folk har ikke noget imod hierarki hverken i samfundet eller på arbejdspladsen. Dette betyder også, at de har en meget formel virksomhedskultur. Denne tendens ser vi også i forhold til specialets kulturafsnit om Indien. Dog kan det antages, at der er ved at ske en udvikling, idet indere ikke længere går lige så højt op i medfødt status som de plejede. Dvs. i forhold til samfundet er det begyndt at ske en udvikling, da magtdistancen mellem dem, der er født med en høj status vs. en lav status ikke er lige stor som førhen.

I forhold til Hofstedes anden dimension vedrørende om et samfund er kollektivistisk eller individualistisk kan man se, at Indien er et meget kollektivistisk samfund¹²⁸. Dette hænger sammen

¹²⁶ Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, s. 110

¹²⁷ www.geert-hofstede.com

¹²⁸ www.geert-hofstede.com

med, at de som nævnt i kulturafrsnittet går højt op i familie og traditioner, men de er ydermere begyndt at fokusere mere på selve individet. Det at indere går højt op i karma og at et menneske får, hvad det fortjener, hører ind under det at tænke i jeg-form. Som nævnt i afsnittet i kritik af Hofstedes teori er hans undersøgelse ved at være gammel, man skal derfor forholde sig til det kritisk, specielt i et land som Indien, som har været og stadig er i gang med en stor udvikling. Efter min vurdering og analyse af Indiens kultur i dette speciale går indere stadig op i at være en del af en gruppe, i forhold til deres familie og traditioner, som de på en eller anden måde prøver at gøre til en del af deres moderne hverdag, men de er gået væk fra den tro, at man ikke kan slippe væk fra sin karma eller sin medfødte status og i den forstand er de blevet mere individualistiske. Dette er umiddelbart kun i forhold til de mere moderne og velhavende indere. Ydermere er indere begyndt at have egne individuelle mål. De vil således ikke hele tiden være en del af en gruppe eller være ligesom alle andre.

I den tredje dimension, som er hvorledes et samfund er maskulint eller feminint scorer Indien 56 point og betegnes således som et maskulint samfund, men ikke i en særlig stor grad¹²⁹. I Indien kommer dette til udtryk ved, at de fleste indere går meget op i succes og magt. Dog er Indien også en af de ældste og mest bevarede kulturer, som er kendt for at lære indere omkring ydmyghed. Hvilket formodentlig er denne blanding, der gør at Indien er i midten af denne dimension, der de på nogle punkter er feminine og andre steder er maskuline.

I forhold til Hofstedes dimension omkring usikkerhedsundvigelse scorer Indien 40 point, og er derfor medium lav vedrørende det ikke at ville undgå usikkerhed omkring fremtiden¹³⁰. I Indien er der således en accept af ikke at være perfekt og ydermere behøver alt ikke at gå som planlagt. Der er tolerance for det uforudsigelige og indere er generel tålmodige.

Den femte dimension, som omhandler, hvorvidt en bestemt kultur handler langsigtet eller kortsigtet og om de bliver i nuet eller fokuserer meget på fremtiden¹³¹. Ligeså vel om de forholder sig meget til fortiden. Her hører Indien ikke decideret ind under hverken langsigtet eller kort siget, da scoren er på 51. Men f.eks. er karma en mere dominerende tankegang i Indien end religion og

¹²⁹ www.geert-hofstede.com

¹³⁰ www.geert-hofstede.com

¹³¹ www.geert-hofstede.com

filosofi. Og med karma tænker man meget på fortiden og om hvorvidt ens tidligere liv har gjort til hvor man er den dag i det. Og således også at ens gerninger nutiden påvirker ens fremtid.

I den sidste dimension vedrørende eftergivenhed og tilbageholdenhed er Indien ret langt nede på grafen, dvs. indere er meget tilbageholdne og har en tendens til at være meget pessimistiske og kyniske¹³². De går ikke så højt op i fritid, og planlægger deres ønsker og begær.

12. Siemens markedsføring i Indien

I dette afsnit vil Siemens' markedsføring i Indien blive undersøgt, hvilket mest er henvendt til deres BTB-kunder. Til sidst i afsnittet vil der være et kort underafsnit, som beskriver Siemens' markedsføring til deres BTC-kunder.

12.1. Siemens' mål

Artiklen *Siemens plans to invest 1 billion euros, expand workforce in India* er relevant i dette speciale, fordi den indebærer et interview med topchefen fra Siemens' hovedkontor i München.

Topchefen for Siemens, Joe Kaiser udtalte i september 2015, at han vil satse stort på Indien og overvejer at satse en milliard Euro på det indiske marked og hermed skabe nye arbejdspladser. Dette var i forbindelse med, at han og andre ledere fra Siemens kom til Indien for at tale med de lokale ledere om Siemens i Indien. Dette gør de i et land hvert år, for at se hvordan de kan få Siemens i det givne land til at udvikle sig til det næste niveau.

Kaiser siger bl.a., at energiområdet i Indien er okay, men at det kan blive bedre, dog er der elektricitet i Indien i modsætning til andre lande, således er det et forholdsvis godt udgangspunkt. Der er 16.000 medarbejdere i Indien lige nu, hvor 4000 af disse medarbejdere er ingeniører.

Derudover er der lige nu 22 fabrikker i Indien og Siemens har tænkt sig at bygge flere fremover¹³³.

Den milliard euro, som Siemens vil bruge i Indien inden for de næste par år, skal hovedsageligt bruges på ingeniørarbejde og fabriksproduktion. Ydermere er en god mobilitet og infrastruktur en stor del af Siemens plan i Indien, så de er der for en større del af markedet og ikke et enkelt produkt eller en enkel ordre. Det handler således om at skabe effektiv energi i Indien og jo mindre gas man bruger på energi jo mere er der til f.eks. gødning som i sidste ende også giver mere mad. Ifølge Kaiser har Indien nogle af de bedste software virksomheder i verden, såsom Tatas og Infosys

¹³² www.geert-hofstede.com

¹³³ Economic times, *Siemens plans to invest 1 billion euros, expand workforce in India, 2015*

og hvis disse kvalifikationer bliver kombineret med Siemens' styrker i automation, så mener han ikke at de kan blive slået. Han mener ydermere, at Indien kan give en stor profit for Siemens, som har til mål at forbedre deres profit, men er blevet slået af konkurrenterne.

Joe Kaiser besøgte Indien ca. 4-5 gange om året, i den næste fremtid kommer det nok til at være mere, fordi de som nævnt vil investere endnu en milliard euro i Indien.

Her ses det således, at på trods af, at der er en leder i Indien for Siemens, så er det stadig topchefen fra Tyskland, som lægger en overordnet strategi for, hvad der skal ske i Indien og han følger ydermere op på den og kommer og besøgte dem for at vurdere, om der skal forbedre noget osv. Han kommer til globale møder, når skal lægges nye strategi for et land, han mener, at det er vigtigt, at den globale fremgangsmåde hænger tæt sammen med den lokale fremgangsmåde på en relevant og meningsfuld måde. Han udtaler bl.a., at: "Make in India is great. But make it happen in India is even greater. Make it happen in India is more than manufacturing. It's about training, about education, about societal development and automation and engineering and precision power being brought into the country". Dvs. Siemens vil ikke bare udvide til andre lande, alene for at gøre det, de vil have succes og det vil de have igennem uddannelse og træning.

Ud fra denne artikel, som omhandler interviewet med topchefen fra Siemens kan man drage nogle konklusioner i form af Ingleharts teori. F.eks. som han siger, at Indien ikke er ligeså udviklet som landene i Europa og at der mangler en del, er det alligevel et godt udgangspunkt, fordi de trods alt har elektricitet. Som nævnt er der stadig en stor del af den indiske befolkning, der ikke har de basale nødvendigheder endnu, men de er trods alt godt i gang med industrialiseringen. Og som Inglehart argumenterer for, kan man på en måde forudsige et modernistisk land, og tilgangen til at blive et postmodernistisk land. Således er Indien godt på vej til en meget stor udvikling, men de mangler stadig en del endnu, specielt i dele af Indien, hvor de ikke har opfyldt basale behov endnu.

Ydermere giver artiklen information om, hvor stor en betydning den indiske leder har i forhold til Joe Kaiser, den internationale leder fra hovedkontoret i Tyskland. I forhold til Hollensen teori, er der således tale om det geocentriske aspekt, da den lokale leder i Indien selv står for en stor del af styringen, dog som nævnt i artiklen besøgte topchefen fra Siemens landene for at holde kontrol og hjælpe lederne med at komme videre i udviklingen. Således styrer hjemlandet i denne sammenhæng, dvs. i Tyskland ikke alt, hvad der foregår i Indien mht. strategi og markedsføring,

men den indiske leder får heller ikke lov til at bestemme alt selv, da han bliver kontrolleret og får gode råd til, hvordan han kan forbedre Siemens indiske tiltag.

12.2. CSR i Indien

Siemens støtter den bæredygtige udvikling i Indien gennem ydelse af viden og teknologi. Siemens CSR-strategi passer som tidligere nævnt sammen med deres værdier.

Siemens' CSR strategi er global i forhold til Syd Asien, og hører således under deres program her¹³⁴. Således hører CSR-tiltagene ikke under Siemens i Indien, men er noget, der planlægges fra hovedkontoret i München. Ligeledes har Siemens i Indien ikke selv lavet nogle CSR tiltag, ligesom f.eks. Siemens i Danmark gør.

12.3. Brug af sociale medier

Hjemmeside: På forsiden er der en video, hvor man kan se en arbejdsdag på en fabrik i Siemens i Indien. En masse medarbejdere laver deres arbejde og der er musik i baggrunden. I slutningen af videoen står der, at musikken er lavet fra Siemens maskiner. Der er skabt en symfoni, som afspejler de lyde som medarbejderne hører på hver dag i Siemens, hvilket afspejler den måde, hvorpå Siemens medarbejdere arbejder sammen for at forme hjertet af Siemens.

Ydermere er der links¹³⁵ på hjemmesiden til de forskellige sociale medier, som Siemens i Indien anvender, såsom Twitter, YouTube og Facebook. Der er også links til en blog, som de bruger til at skrive på, vedrørende Siemens' produkter.

Derudover kan man læse om Siemens' historie og etablering i Indien og selvfølgelig hvilke fokusområder Siemens i Indien har.

Siemens India corporate blog: Siemens anvender bl.a. blogs som en del af deres markedsføring. Og her kan man også skrive sammen med medarbejdere og stille dem spørgsmål.

Sustainable Cities Collective: Dette er en side, som Siemens sponsorerer, og som ellers er uafhængig, som er til for ledere af store storbyområder, byplanlægning og bæredygtighed.

¹³⁴ <http://www.siemens.co.in/about-us/sustainability/corporate-citizenship.htm>

¹³⁵ <http://www.siemens.co.in/about-us/siemens-india.htm>

The Energy Collective: er lavet af Siemens og er en blog vedrørende fornyelse af energi, energipolitik, klima science og elektricitet. Dem der bidrager til denne blog er bl.a. uafhængige eksperter, som f.eks. bloggere, journalister og entreprenører.

HealthWorks Collective: er et slags fællesskab for ledere i international healthcare. Intentionen med denne side er, at skabe diskussion omkring alle aspekter ved moderne medicin og skabe et fællesskab, hvor professionelle inde for feltet kan debattere de sidste nye situationer.

LinkedIn: I Indien har Siemens 84.566 følgere på LinkedIn, hvilket er forholdsvis meget. Siemens bruger LinkedIn meget til at slå jobopslag op og til at netværke. Dette er således mest i forhold til BTB markedsføring og til medarbejdere. Her kan de virksomheder, som bruger Siemens' produkter læse om Siemens og deres medarbejdere. Siemens lægger ydermere nyheder om deres virksomhed op på LinkedIn. Derudover kan man læse om Siemens og hvor mange medarbejdere de har osv. De har et coverbillede med sloganet Innovation today, for a better tomorrow.

Facebook: Der er 277.170 personer, som synes godt om den indiske Facebookside. På Indiens Facebookside er coverbilledet et billede af blomster, hvor det i modsætning til f.eks. den danske er et billede af Siemens vindmøller eller på den globale noget af Siemens elektronik, der bliver brugt på billedet. Selve Facebooksiden hedder Siemens, Pay it forward, og ikke bare f.eks. Siemens Danmark. Den er et socialt miljømæssigt initiativ, som har til mål at få folk til frivilligt at hjælpe med ideer og måder, hvorpå Siemens kan gøre verden renere og grønnere. Således handler de opslag, der er på den indiske facebookside generelt mest om miljømæssige emner, men også om nyheder fra virksomheden og hvor de er på vej hen. Der er umiddelbart en mere positiv stemning på den indiske facebookside i forhold til både den tyske og den danske. Da den danske også bliver brugt af forbrugerne til at anmelde deres produkter og den tyske som nævnt har mange kommentarer omkring at skåne miljøet og Amazon regnskoven.

Twitter: På den indiske Twitter profil er der lavet 4.046 tweets, dvs. opslag. Siden har 3.278 følgere og 74 likes. Det er ikke særlig meget i forhold til f.eks. deres Facebookprofil. Siemens India har været på Twitter siden september 2008. De bruger mest Twitter til at lægge forskellige billeder op eller korte nyheder eller bemærkninger. Forbrugere kan selv hashtagge et billede f.eks. af et af Siemens produkter, som kan blive delt på Twitter. Der er også opslag, som ikke har så meget med

Siemens at gøre, f.eks. har de tweetet en ligning, som brugerne skal løse, som er en del af noget de kalder Fridayfun for at sætte gang i noget fælles for forbrugerne på Twitter.

Den indiske twitterprofil skiller sig ud fra den oprindelige tyske Twitter profil, da der på den tyske er flere billeder af mænd i jakkesæt, fra Siemens møder, konferencer og events osv. Den tyske profil bliver generelt også brugt mere end den danske og indiske.

Generelt: Der er generelt på Siemens' hjemmeside og de sociale medier i Indien meget fokus på medarbejderne, også de mere almindelig medarbejdere, som f.eks. dem på fabrikkerne. I og med de også har lavet en video med musik fra maskinerne imens medarbejderne arbejder i baggrunden. Dette viser de indiske værdier, i form af at de er meget sociale og alt skal køre i en højere enhed. Derudover er der mere fokus på natur, i forhold til valg af billeder. Der er ydermere meget fokus på innovation, specielt i forhold til slogans på de forskellige sider. F.eks. står der på deres coverbillede på LinkedIn: "Innovation today, for a better tomorrow". Dette hænger sammen med, at Indien lægger mest vægt på innovation og fornyelse, når det kommer til store, internationale brands. Det passer sammen med, at Indien stadig har en ret stor udvikling foran sig, i forhold til mange vestlige lande. Det bliver udtrykt på deres sociale medier, som har et stort fokus på fremtiden. Ligesom at deres Facebookside hedder Pay it forward. Sådan som Siemens i Indien fremgår på hjemmesiden og de sociale medier, passer ikke umiddelbart ind til den generelle indiske befolkning. Det er mere til dem, der har penge og bor i storbyen. Her kan vi igen nævne Inglehart, da Siemens i Indien fokuserer meget på det grønne og miljøet og som førnævnte slogan lyder fokus på innovation for et bedre i morgen. Men mange indere har slet ikke de her tanker, da de først og fremmest, hvis man tager udgangspunkt i Maslows behovspyramide skal igennem de basale behov først, såsom have rent drikkevand og et bad, og det er der som nævnt stadig ca. halvdelen af den indiske befolkning, der ikke har adgang til.

I Forhold til Siemens' sociale medier kan man igen diskutere det faktum om den velhavende del af Indien er i gang med et skift fra modernismen til postmodernismen. Det kan dog ikke måles med hvor postmodernistiske f.eks. Danmark og andre vestlige lande er, hvor man næsten er gået helt væk fra at se et produkt som udelukkende at skulle være funktionel eller af god kvalitet, da forbrugere nu forventer en del mere af virksomheden. Således er der meget fokus på et Siemens' image og brug af CSR i deres markedsføring i Danmark og de andre vestlige lande. Hvor man i Siemens i Indien kan se, at de er godt på vej og gerne vil skabe bedre forhold for samfund og miljø

i fremtiden, er det stadig tydeligt at det er fremtidsplaner og at de ikke er der helt endnu. Som nævnt i analysen om Siemens sociale medier i Indien, nævner de hele tiden en bedre fremtid, hvor man i Danmark kan se, at de allerede er der, her er der bare fokus på en større udvikling, og de vil være endnu mere digitale end de er nu.

12.4. Udfordringer

I dette afsnit vil der for at vurdere, hvordan Siemens i Indien takler issues eller kriser, komme med et eksempel på dette.

For snart to år siden oplevede Siemens i Indien en krise, da 250 medarbejdere i en fabriksenhed på Shendra industri sektor i Indien blev fyret og nærmest smidt på gaden uden nogen advarsel fra Siemens, hvilket endte ud i en demonstration¹³⁶. Medarbejderne blev først bedt om selv at sige op, hvilket de nægtede, da de var lovet en vis kontrakt og arbejde i længere tid. Dog havde afdelingen i Siemens ikke råd til dette, da de manglede penge og fyrede dem uden videre. Siemens i Indiens respons på dette har været næsten ikkeeksisterende. HR-afdelingen har hverken ville svare på opkald eller beskeder fra de tidligere medarbejdere som nu står uden fast løn. Siemens førnævnte krise hører under de såkaldte preventable crises og er i dette tilfælde en ugering og kan også være i strid med loven, således var det en meget stor trussel mod virksomheden. I forhold til det andet trin vedrørende intensiverende faktorer, er der her tale om en alvorlige krise med meget vrede indblandet fra medarbejdernes side.

Her vil det ifølge Coombs teori være mest hensigtsmæssige at beskytte en virksomheds image under en krise ved at bruge en responsstrategi, der passer til den trussel mod omdømmet, som den givne krise udgør. Dog valgte Siemens i Indien at benægte sagen og ikke svare på opkald osv. så der skete ikke nogen udvikling. Det må antages at man i Indien ikke kender så meget til krisekommunikation som i Tyskland og Danmark. Hvilken må antages at hænge sammen med det faktum, at krisekommunikation jo først kom til Danmark i 1980'erne i tak med at risikosamfundet kom, hvilket ydermere er sammenhæng med postmodernisme, hvor man går op i CSR og at virksomheder skal være etisk ansvarlige. Når forbrugerne har de forventninger til en virksomhed skal en virksomhed have en strategi for hvordan de takler disse kriser.

¹³⁶ *Siemens employees lose jobs: India times*, 2014

12.5. Siemens BTC markedsføring i Indien

I forhold til Siemens markedsføring er der som nævnt flere forskellige produktområder og skal man gå væk fra det helt overordnet plan, er det således relevant at dele dette op i BTC produkterne, som bliver markedsført af BSH Appliances og deres BTB produkter, som Siemens selv markedsfører.

I Indien har BSH appliances eksisteret siden 1997. Dog havde BSH appliances i Indien først kun Siemens produkter, da Bosch produkterne først begyndte at blive solgt i Indien i 2011. De indiske tilbud fra BSH Appliances er designet til indere, som er velrejt og søger internationale standarder i forhold til kvalitet og teknologi.

BSH Hvidevarer sælger husholdningsprodukter, som er noget alle i en eller anden forstand har brug for. I Vesten ville de fleste se deres produkter som almene og som noget de fleste har, f.eks. kaffemaskiner, køleskabe, opvaskemaskiner osv. Men i forhold til andre lande uden for Vesten, f.eks. Indien hører dette ikke til almene nødvendigheder i dagligdagen, men mere som en materiel luksusværdi. BSH appliances i Indien bruger bl.a. showrooms til at vise deres husholdningsprodukter til kunderne, således kan potentielle købere komme ud og se produkter og evt. stille spørgsmål. I forhold til de sociale medier er der umiddelbart ikke brug af dem, de anvender således mest den globale hjemmeside og de nævnte showrooms til deres markedsføring.

13. Danmark

Siemens i Danmark blev etableret i 1893¹³⁷. Siemens i Danmark er et af Danmarks største eksportvirksomheder og i 2013 eksporterede Siemens Danmark for mere end 21 milliarder kroner, hvilket skaber arbejdspladser og finansierer en stor del af det danske velfærdssamfund ¹³⁸.

13.1. Det danske marked

Tilbage i 1947 var det kun 25 % af samfundsøkonomien, som var af de samlede offentlige udgifter og først efter 1960 begyndte Danmark at få en stor offentlig sektor¹³⁹. Herefter steg den voldsomt og i 1983 var den offentlige sektor nået 60 % af bruttonationalproduktet. Mange udlændinge kan ikke forstå, at danskere er tilfredse med det høje skattetryk, men udviklingen er sket over en lang

¹³⁷ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/historie/Pages/Historie1.aspx>

¹³⁸ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/Pages/om.aspx>

¹³⁹ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 63

periode og en stor del får borgerne tilbage igen i form af offentlig støtte. Næsten 50 % af danskerne får nemlig en for tilskud, ydelse eller pension fra det offentlige og således er borgerne økonomiske afhængige af den offentlige sektor¹⁴⁰. Det at vi har en godt velfærdssamfund i Danmark, betyder også, at vi er trygge og at de fleste danskere ikke direkte mangler noget. Her er det relevant at indføre Maslows behovspyramide, da Danmark for lang tid siden nået forbi de første tre behov i pyramiden, dvs. de fysiske, sikkerhedsmæssige og sociale behov generelt er opfyldt i det danske samfund. Præstations behovet, som indebærer at et samfund har et stort behov for selvrespekt, status, selvtillid og værdighed samt behovet for selvrealisering, hvor man søger at udleve sine mål og emner, er således de eneste behov fra behovspyramiden, der er relevant at anvende i Danmark. Således er det med Maslows begreber den følelsesmæssige velstand og det gode liv, danskere nu om dage søger opfyldt. Den danske økonomi har et stort internationalt engagement, en åben økonomi og en stor involvering i den internationale vareudveksling¹⁴¹. Handel og service udgør dens størstedel af den danske økonomi og udenrigshandlen svarer til 80 % af den produktion som danskerne frembringer¹⁴². Danmark er ydermere blevet mere engageret i verdenshandlen og tager aktivt del i globaliseringen¹⁴³.

Danmark er ydermere afhængige af den internationale handel og er med sit medlemskab af store internationale og regionale organisationer, som FN, NATO og EU meget integreret i den globale og regionale økonomi og politik¹⁴⁴. Danmark er selv et rigt land og er med i bekæmpelsen om fattigdom. Derudover er Danmarks ulandsbistand på ca. 1 % af BNP og således er Danmark et af de lande, der yder mest i ulandsbistand¹⁴⁵. Derudover er Danmark også aktivt med til at skåne miljøet og det faktum, at samfundsudviklingen globalt skal ske efter en bæredygtig økologisk udvikling og ikke anvende alle naturressourcerne på en gang¹⁴⁶. Her er det relevant at anvende Ingleharts teori om postmodernisme, da de ovennævnte faktorer såsom, at Danmark er en stor del af den internationale politik og gerne vil bekæmpe fattigdom samt skåne miljøet kendetegner et postmodernistisk land.

¹⁴⁰ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 63

¹⁴¹ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 216

¹⁴² Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 216

¹⁴³ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 217

¹⁴⁴ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 272

¹⁴⁵ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 282

¹⁴⁶ Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, s. 284

13.2. Den danske kultur

Richard Jenkins, som er antropolog og professor i sociologi i England, har lavet en stor feltundersøgelse i Danmark, hvor han har undersøgt den danske identitet. Han skriver bl.a., at mange danskere selv har svært ved at forklare, hvad danskhed i virkeligheden er, hvilket gør det endnu svære for folk udefra at forstå danskernes identitet¹⁴⁷. Dog er der nogle fastlagte traditioner og symboler, som kendetegner danskere og som vi stadig holder fast i. Disse er bl.a. det danske flag, som danskere er meget stolte af stadig og som kommer frem i forskellige anledninger. Ydermere er fodbold en meget stor del af vores kultur i Danmark. Men det meste lægger grund i Danmarks fortid og historie, såsom vikingerne eller anden dansk historie, men det er ikke som sådan en betegnelse for danskheden den dag i dag.

Derfor kan man antage, at de danske forbrugere har nemmere ved at tage imod internationale virksomheder fra andre kulturer. Fordi de på den måde ikke har noget, som er så dansk og som vi holder så meget fast ved, at man ikke kan integrere produkter fra udlandet ind i den danske kultur. Til gengæld, har danskere trods alt når det kommer til politik og Europa osv. en fast tro på at holde ved det danske og bevare den danske krone, det danske sprog osv., men det er ikke noget som er på den måde påvirket i hverdagen og højst sandsynlig ikke noget danskere tænker så meget over, når de køber produkter, i modsætning til lande, som har en mere fast og udbredt kultur, som er en stor del af deres hverdag. Det er således mere, når man snakker med en fra en anden kultur, at man bliver mere bevidst om sin egen.

I Danmark kom der i 1994 en lov om, at man i folkeskolen skulle undervise børnene i dansk kultur og hvad det egentlig ville sige at være dansk¹⁴⁸. Dette kan højst sandsynligt havde været et tegn på, at mange politikere mente, at den danske kultur var truet og, at de derfor ville sørge for, at børn stadig er bevidst om, hvad der er dansk. Det bliver også mere og mere relevant i form af, at Danmark er blevet til et land med mange forskellige kulturer samt at verden er blevet så international, som den er. Hvis danskhed er en truet kultur kan det igen antages at være nemmere at få dem overbevist om internationale produkter, da de er nemmere påvirkelige og ikke holder for meget fast i deres egen kultur.

I forhold til undersøgelsen af Siemens markedsføring i Danmark og Indien er dette et relevant emne, da det må formodes, at der er en ret stor forskel på, hvor meget danskere går op i deres

¹⁴⁷ Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 194-195

¹⁴⁸ Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 198

kultur og danskhed, i forhold til inderne, som er blevet et forholdsvis moderne land, men som stadig har traditioner som karma osv. integreret i deres hverdag, men bare på en nyfortolket måde. Derfor er det interessant at se om det også fungerer således i praksis, dvs. om de i forhold til Siemens faktisk har været nemmere at bruge en standardiseret strategi i Danmark end i Indien.

En stor del af danskernes kultur er mad og drikke, som de går meget højt op i. Danskerne drikker også ret meget som en del af mad og hygge. Mad og drikke er forbundet med begreber om kultur, tradition, solidaritet og fællesskab¹⁴⁹.

Danskerne forhold til religion er interessant, da over 80 % (endnu flere i Jylland) er officielt medlem af den danske folkekirke¹⁵⁰. Dog tror langt fra alle på Gud, da det mere er traditionerne, såsom barnedåb, konfirmation, bryllup osv., der fastholder os, også selvom man ikke er kristen i den forstand. Således er det pga. en helt bestemt traditionsfølelse, at den danske folkekirke stadig er en så stor del af det at være dansk, men dog ikke pga. tro til Gud osv.¹⁵¹.

Globaliseringen er blevet meget tydelig i Danmark. Med japanske biler og motorcykler på vejene, internationale varemærker i forretningerne, amerikanske film i biografene, eksotisk mad i supermarkederne og kinesiske, indiske, vietnamesiske og italienske restauranter¹⁵².

I Danmark er der så lidt hierarki som muligt, dog ser man hierarki som en nødvendighed på arbejdspladsen engang imellem, men ikke som en måde at leve på¹⁵³. Danskere kan ikke lide ordet magt, da de foretrækker, at alle er ligestillet og har de samme vilkår. En dansker ville aldrig referere til eller omtale den magt som han/hun har, men i stedet det ansvar som han/hun har¹⁵⁴. Den danske befolkning bryder sig ikke om den typisk amerikanske taber-vinder mentalitet, da de ikke kan lide at konkurrere åbenlyst. Dette er bl.a. pga. janteloven, som har sat sit præg på Danmark og udmunder i, at man ikke må sige eller tro, at man er noget eller, at man er bedre end andre¹⁵⁵. Dette kan man se på danskere, og det afspejler sig også i vores meget uformelle arbejdskultur, som bl.a. Kommunikationsdirektør fra Siemens talte om var meget anderledes end

¹⁴⁹ Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 201

¹⁵⁰ Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 223.

¹⁵¹ Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 224.

¹⁵² Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*, s. 246

¹⁵³ Hickson, David J.: *Management in Western Europe*, s. 28.

¹⁵⁴ Hickson, David J.: *Management in Western Europe*, s. 28.

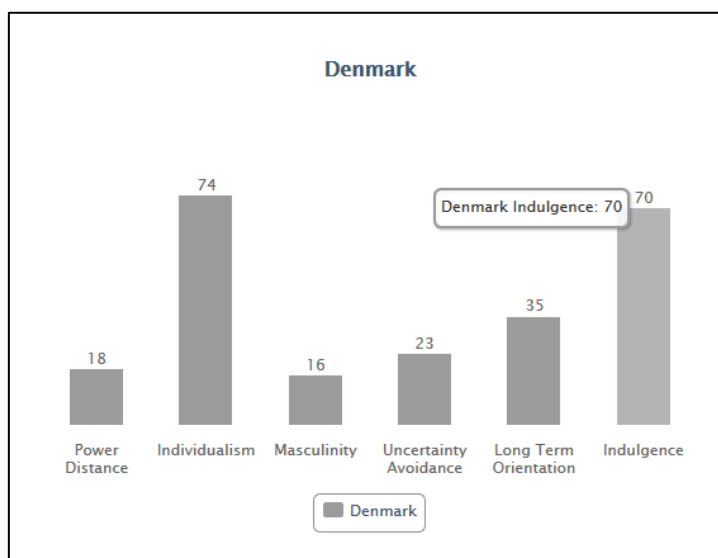
¹⁵⁵ Hickson, David J.: *Management in Western Europe*, Walter de Gruyter, 1993, s. 30

fra den i Tyskland. Da danskere pga. janteloven ikke roser sig selv eller gør noget stort ud af det, hvis man er den bedste til noget.

I forhold til Giddens teori bliver Danmark betegnet som et senmoderne samfund, da Danmark for længst er gået igennem den moderne periode og industrialiseringen. Således er Danmark nået til det punkt, hvor de ifølge Giddens går igennem konsekvenserne for senmoderniteten. Dette kommer bl.a. til udtryk ved at folk er mere refleksive og netop stiller spørgsmål om, hvad der er dansk kultur og identitet. Ydermere ses det ved den individualistiske tankegang i form af at Danmark går mindre op i religion og traditioner, som Giddens netop også nævner som tegn for senmoderniteten.

13.3. Hofstedes dimensioner

I dette afsnit vil Danmark blive beskrevet igennem Hofstedes 6 kulturelle dimensioner.



Geert Hofstedes 6 kulturelle dimensioner, Danmark:

Som man kan se på grafen over Danmark i forhold til Hofstede seks dimensioner, er Danmark et land med en meget lav magtdistance¹⁵⁶. Dette betyder således, at den danske befolkning har svært ved at acceptere en stor magtdistance, både i forhold til befolkning og stat og i forhold til hierarki på arbejdet. Ydermere blive der ofte sagt om danske arbejdspladser, at man ikke fører og bestemmer som leder, men at medarbejderne bliver guidet i stedet for at få ordrer. Dette kommer også til udtryk i Siemens, da virksomheden ikke er ligeså formel som i Tyskland, der således er det

¹⁵⁶ www.geert-hofstede.com

oprindelige marked for Siemens. Dette nævnte Kommunikationsdirektøren for Siemens i Danmark også i mit interview med ham, da han sagde, at det var ret tydeligt, at de i Tyskland var mere formelle på arbejdspladsen og at der var mere hierarki, hvilket han ikke oplevede i Danmark, hvor arbejdskulturen generelt er mere afslappet og uformel.

Danmark scorer 74 i Hofstede dimension vedrørende om et samfund er individualistisk eller kollektivistisk¹⁵⁷. Således er Danmark et meget individualistisk samfund. Hermed regner man i det danske velfærdssamfund med, at hver og en kan tage vare på sig selv og man tænker således i jeg-form, dvs. man tager sig af sig selv og kun den nærmeste familie. Dette kan beskrives med et eksempel fra Siemens i Danmark, da man her stoler meget på mellemlederne og medarbejderne¹⁵⁸. Ydermere tror man på, at den enkelte leder eller medarbejder kan tage ansvar og ikke kun fungere i en gruppe.

Danmark hører ifølge Hofstede ind under det feminine samfund, hvilket viser, at den danske befolkning går mest op i at tage sig af hinanden og have kvalitet i livet¹⁵⁹. I modsætning til samfund i det maskuline samfund, som går mest op i at være konkurrence mennesker og altid vil være den bedste, hvilket de lærer allerede fra skolen af. Således vil danskere have en høj livskvalitet, hvilket også betyder en god balance mellem privatlivet og arbejdslivet. Hvilken man også kan se på mange danske arbejdspladser, da den mere afslappet virksomhedskultur er med til at sørge for trivsel på arbejdspladsen. Dette ses ved at konflikter løses igennem kompromisser og forhandlinger. I forhold til at man i Danmark ikke går højt i at vinde hver gang og altid at ville være den bedste, har formodentligt grobund i Janteloven, som lærer danskere ikke at måtte vise deres glæde, hvis de vinder eller er den bedste i skolen eller på arbejdspladsen, da man i stedet skal være ydmyg. Ydermere er Danmark et land, hvor der er plads til alle og hvor det anses, at ingen er bedre end andre rent officielt.

I forhold til dimensionen omkring usikkerhedsundvigelse, som vedrører, hvordan et samfund har det med at fremtiden er uvis og usikker og ligeledes om man i en kultur føler sig truet af uvante situationer, har Danmark en lav score¹⁶⁰. Dette betyder, at danskere ikke har brug for en masse

¹⁵⁷ www.geert-hofstede.com

¹⁵⁸ Interview med Siemens

¹⁵⁹ www.geert-hofstede.com

¹⁶⁰ www.geert-hofstede.com

struktur samt det at kunne planlægge forud i deres arbejdsliv. Den lave score viser også, at det i Danmark er okay at sige, at man ikke ved noget, dvs. man behøver ikke at have styr på alt, man tager det som det kommer. Dette kan virke uprofessionelt for nogle andre kulturer, men i Danmark er det værdsat. Siemens kommunikationsdirektør i Danmark nævnte at de havde begyndt et samarbejde med andre lande og at det var lidt svært at samarbejde i starten, men han havde ikke nogen grund til, hvorfor ud over at al begyndelse kan være svært. Det kan således antages, at dette kunne være en af flere faktorer for at Danmark i et kulturmøde med andre kulturer ville få lidt tilpasningsproblemer, idet Danmark som før nævnt har en meget afslappet virksomhedskultur.

Den femte dimension, som omhandler, hvorvidt en bestemt kultur handler langsigtet eller kortsigtet og om de bliver i nuet eller fokuserer meget på fremtiden. Ligeså vel om de forholder sig meget til fortiden. Lande der scorer lavt på denne dimension holder fast i normer og traditioner og er skeptisk omkring forandringer, hvorimod dem med en høj score forbereder sig på fremtiden og sociale forandringer, bl.a. igennem uddannelse. Danmark har en lav score, hvilket således betyder, at de respekterer traditioner. Som nævnt i kulturafsnittet om Danmark kan danskere godt lide at gå op i traditioner og den danske fortid og historie, men det er mere formelt set og til specielle begivenheder og ikke en del af hverdagen på den måde.

Den sidste dimension som er forholdsvis ny er eftergivenhed og indebærer om, hvorvidt mennesker i en bestemt kultur prøver at kontrollere deres ønsker og impulser, baseret på, hvordan de er opdraget¹⁶¹. Lav kontrol er kaldt for eftergivenhed (indulgence) og høj kontrol kaldes for tilbageholdenhed (restraint). Danmark har en ret høj score i denne dimension og er således en kultur, der realiserer deres ønsker og er impulsive, i forhold til at nyde livet og have det sjovt. Dette hænger sammen med deres afslappet virksomhedskultur og det at de er personlige på arbejdet.

14. Siemens markedsføring i Danmark

I dette afsnit vil Siemens markedsføring i Danmark blive beskrevet med fokus på deres BTB-produkter. Ydermere vil der til sidst i afsnittet blive beskrevet Siemens BTC-produkter kort.

¹⁶¹ www-geert-hofstede.com

Siemens markedsfører sig igennem events, messer, internettet og de sociale medier. Af sociale medier bruger Siemens f.eks. meget LinkedIn til at markedsføre sig ud til deres kunder¹⁶². Her kan kunderne interagere og kommunikere med Siemens og hinanden. Siemens hjælper deres kunder over LinkedIn og Siemens bruger ydermere Facebook til at markedsføre sig på. Siemens har ligeledes en Twitter profil, men de bruger den ikke særlig meget. Det kan altid diskuteres om en virksomhed bør være på et socialt medie, som de ikke anvender særlig ofte, da dette kan have flere ulemper end slet ikke at være oprettet på det givne sociale medie.

Siemens datterselskaber har hver deres individuelle markedsføring, som er en lokal tilpasning. Det er tilpasset til både kultur, omstændigheder i Danmark osv. F.eks. er vi i Danmark meget tillidsfulde med oplysninger, vi tror på hinanden, hvor mange andre lande f.eks. skal have informationer på skrift.

Siemens i Danmark har pålagt sig den danske kultur i forhold til ikke at være en særlig formel virksomhed. I forhold til Tyskland som har en meget seriøs og formel virksomhedskultur¹⁶³. Her kan man således se, at Siemens i Danmark arbejder efter den lokale danske kultur.

Siemens mener, at de gør et godt arbejde mht. deres markedsføring, men også at de kan udvikle sig. De vil f.eks. gerne blive endnu mere digitale¹⁶⁴. Ydermere går Siemens højt op i at være grønne og være gode for miljøet.

Siemens har et samarbejde med Carlsberg, og har derigennem samarbejdet med andre lande længere væk¹⁶⁵. Det er en god måde at markedsføre sig på, ved at samarbejde med andre store danske virksomheder. Siemens i Danmark har ydermere et samarbejde med nordiske lande, hvilket de har haft i 2 år nu¹⁶⁶.

14.1. CSR-strategi i Danmark

Siemens i Danmark følger Siemens overordnede CSR-strategi igennem de tre værdier. Derudover har Siemens i Danmark selv lavede en masse tiltag.

¹⁶² Interview med kommunikationsdirektøren for Siemens, se bilag

¹⁶³ Interview med kommunikationsdirektøren for Siemens, se bilag

¹⁶⁴ Interview med kommunikationsdirektøren for Siemens, se bilag

¹⁶⁵ Interview med kommunikationsdirektøren for Siemens, se bilag

¹⁶⁶ Interview med kommunikationsdirektøren for Siemens, se bilag

Siemens i Danmark har også et samarbejde med DONG Energy, som omhandler, at de køber grøn elektricitet og samarbejder om at reducere energiforbruget hos Siemens samt at udbyde hjælp til de kunder, der ønsker at reducere deres eget energiforbrug¹⁶⁷. Udover samarbejdet med DONG Energy, har Siemen i Danmark også indgået samarbejdet med andre store virksomheder for at hjælpe med at skåne miljøet. Siemens har bl.a. indgået et samarbejde med Copenhagen Cleantech Cluster, som skal hjælpe små virksomheder og iværksættere på miljøvenlige områder¹⁶⁸. Siemens i Danmark fokuserer også en del på CO2-udledning og har således sat begrænsning på firmabilernes CO2-udledning, hvilket betyder, at de højst må udlede 180 gram per kilometer¹⁶⁹. I forhold til Siemens i Danmark er det tydeligt at se, at der er tale om en virksomhed i det postmodernistiske samfund, da Siemens i Danmark går en del op i CSR, i form af at skåne miljøet og være etisk ansvarlig.

14.2. Brug af online medier

Hjemmeside:

På Siemens' globale hjemmeside, kan man vælge hvilket land, hvis side man vil ind på. Hver enkelte side for hvert land er tilpasset landet, med hvordan Siemens operer i præcis det givne land. Dog er selve det æstetiske udtryk, dvs. udseende, opstilling osv. det samme. På den danske side kan man se under produktområder at Siemens som jo bl.a. arbejder med energi, vindmøller, transport osv. er opmærksom på, at der på disse områder kan være skadelige kemier, der er til fare for medarbejderne eller for miljøet. Dette reklamerer Siemens Danmark således med. Da de gerne vil bidrage til et bæredygtigt Danmark. Man kan f.eks. læse om service, og hvordan man skal henvende sig, hvis man har spørgsmål om Siemens produkter. Siemens udbyder service, hvis man ringer til dem, men det er en politik i firmaet, at de ikke guider privatpersoner i udførelse af reparationer. Der er tale om fintfølende maskiner, som normalt kræver at reparationen foretages af Siemens' værksted og der kan være flere aspekter i udskiftning af en reservedel.

LinkedIn:

Siemens i Danmark bruger meget LinkedIn til deres BTB markedsføring. Her er det nemt at komme kontakt med andre virksomheder på en professionel måde og man kan bruge det sociale medie til

¹⁶⁷ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/cr/klima/Pages/Default.aspx>

¹⁶⁸ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/cr/klima/Pages/Default.aspx>

¹⁶⁹ <http://w3.siemens.dk/home/dk/dk/cc/omsiemens/cr/klima/Pages/Default.aspx>

at skrive med hinanden og kommentere på newsfeed eller selv lægge opslag op.

Facebook: Ved at kigge på en virksomheds Facebookside kan man vurdere, hvor meget forbrugerne bruger det sociale medie til at læse og skrive om Siemens produkter. Forbrugere i dag går mere op i at høre om andre forbrugeres vurdering af en virksomheds produkter end bare, hvad virksomheden prøver at sælge sig selv på. Derfor er Facebook et relevant socialt medie for en virksomhed at være på. Fordi forbrugerne får lov til at interagere både med virksomheden og de andre forbrugere. 13.562 personer synes godt om Siemens danske facebookside, dvs. det er samtidig det antal følgere som Siemens har i Danmark. Ydermere bruger kunder Siemens' Facebookside til at anmelde produkter, hvilket denne side ikke er til, da Siemens ikke selv markedsfører deres produkter ud til private kunder. Dette viser, at Siemens nok bør det mere klart for kunder, fordi brandet er stadig Siemens, så selvfølgelig forbinder man det med virksomheden. Siemens bruger også deres Facebookside til at slå en masse opslag op, bl.a. nyheder omkring Siemens. De deler også billeder fra hverdagslivet på Siemens som en arbejdsplads, f.eks. havde de en forældredag, hvor medarbejderne måtte tage deres forældre med på arbejde og så var der en der havde slået et billede op af hans forældre. Dette giver god respons, da det viser den daglig hverdag i Siemens.

Siemens bruger også deres Facebookside til at slå jobopslag op på væggen.

Twitter:

Siemens bruger Twitter til at lægge opslag/tweets ud om bl.a. info og events, og videoer om events, der er blevet afholdt og om deres produkter, såsom en drone kamp, der blev holdt som en del af deres markedsføring, fordi droner hjælper til visuel inspektion af havmøller. Denne dronekamp gik således ud på, at Siemens og Vestas havde bygget droner, hvorefter de skulle dyste om, hvilken, der var bedst. De tweeter ydermere også om hvad de er i gang med og planer for fremtiden, f.eks. er der et tweet om, at der om 4 år er 140.000 flere ældre over 70 år og at vi således allerede nu skal tænke bedre over indkøbsprocessen af hospitalsudstyr.

Siemens Twitterprofil bliver ifølge kommunikationsdirektøren ikke brugt særlig ofte. Man kan på deres Twitterprofil se, at de har 420 følgere, hvilket heller ikke er særlig meget. Man skal som virksomhed stærkt overveje om det er relevant at have en Twitterprofil, hvis den ikke bruges tit, da det i de fleste tilfælde gør mere skade eller godt at have en profil på et socialt medie, som ikke bliver anvendt særlig ofte.

Trustpilot: På trustpilot er der en del dårlige anmeldelser af Siemens hvidevarer, der er bl.a. klager vedrørende dårlig service, dårlig kvalitet i forhold til prisen samt lang leveringstid¹⁷⁰.

Generelt omhandler klagerne f.eks. kvaliteten af Siemens produkter, nogle mener, at kvaliteten er dårlig i forhold til prisen. Mange har klaget over, at deres produkter er gået i stykker meget tidligt eller, at de har været en fejl på produkter fra starten af en del kunder klager også over, servicen, når de ringer eller skriver til Siemens vedrørende ødelagte produkter osv. Bl.a. bliver der udtalt, at servicen hos Siemens er meget dårlig. F.eks. er der nogle kunder, der klager over sure medarbejdere i telefonen, eller at man simpelthen ikke kan komme igennem. Andre klager over den hjælp der bliver udbudt over telefonen eller, at der slet ikke sker noget lige meget, hvor mange gange de ringer og fortæller om deres problemer med produkter. Der er også blevet klaget over Siemens levering, nogle har udtalt, at der er gået flere uger eller måneder, hvor de har ventet på, at få varer leveret fra Siemens og at de aldrig vil købe varer fra Siemens igen. Ydermere synes mange at ventetid og priser på reparation er meget dyre.

Som en slutbemærkning er det relevant at nævne, at på trods af, at Siemens har flere dårlige anmeldelser på Trustpilot, er de til gengæld ret gode til at svare på klagerne derinde. Dette viser, at selvom de får dårlige klager, så indrømmer de gerne, at de kan lave fejl og undskylder til kunden derinde og beder denne om at ringe til et nr. og får hjælp. Dvs. de gør noget ved negativt spin på de sociale medier for at opretholde deres image.

Instagram: Siemens har 28 opslag og 785 følgere på Instagram. De bruger deres Instagram profil til at lægge billeder og op. Instagram er kendt for deres såkaldte hashtag, som gør, at man kan få delt noget på f.eks. en virksomheds hjemmeside. Siemens skriver på deres side, at man kan bruge hashtagget ”#Mysiemens” for at få delt noget på deres sociale medier. Det er mest dette, som Siemens bruger deres Instagram profil til. I forhold til de andre sociale medier, hvor de også lægger nyheder osv. op, er Instagram god til bare at lægge billeder op, typisk af medarbejdere eller forbrugere der har hashtagget et billede til Siemens, som har lagt f.eks. et billede af en af Siemens vindmøller op.

Generelt: Når man helt generelt vurderer Siemens på deres hjemmeside og de sociale medier, er det tydeligt at Siemens i Danmark arbejder sig hen imod et mere bæredygtig Danmark. De går

¹⁷⁰ <https://dk.trustpilot.com/review/www.siemens-home.dk>

meget højt op i miljøet og CSR. Dette kan bl.a. forklares med Ingleharts teori, da Danmark er et postmodernistisk land, som går mere og mere op i etik og miljø. Således skal en virksomhed nu ikke kun længere have gode produkter med en høj kvalitet og udbyde god kundeservice. Når det postmodernistiske samfund går op i værdier som miljø og selvudfoldelse, er det vigtigt at forbrugere kan identificere sig med virksomheden og ydermere få deres behov og ønsker opfyldt, og idet mange forbrugere i postmodernistiske samfund gerne vil have fokus på økologi, miljø osv. er det vigtigt at virksomhederne lever op til dette. Dette er dog endnu vigtigere at handle og faktisk leve op til, hvad man lover, for alle virksomheder kan jo skrive, at de går op i CSR. I andre lande, som stadig er modernistiske, f.eks. ... er det ikke helt det samme behov for, at virksomheder skal gå op i CSR og dermed være bæredygtige osv. Dette skyldes, at nogle stadig har de basale behov som fokuspunkt. Denne forskel kan man, når man f.eks. kigger på andre af Siemens lande på deres globale hjemmeside.

Med fokus på de dårlige anmeldelser er det her relevant at anvende her, da Siemens ifølge anmeldelser af Siemens på Trustpilot ikke umiddelbart afspejler den kvalitet, som de selv brander sig på.

14.3. Siemens udfordringer i Danmark

Siemens har ligesom så mange andre virksomheder haft nogle udfordringer forhold til, at de har lavet nogle fejl, som er kommet frem i medierne og således har gjort, at de har fået dårlig omtale. I dette afsnit vil der komme et aktuelt eksempel på en situation, som er dårlig for Siemens image. Ydermere vil deres situation blive vurderet ud fra, hvordan en virksomhed skal takle et såkaldt issue via krisekommunikation.

Siemens i Danmark har haft forskellige problemer, som har påvirket deres image negativt. F.eks. er det i maj 2016 kommet frem, at 64 mennesker er blevet kronisk syge ved at arbejde for Siemens Windpower i Aalborg, imens de har arbejdet med at fremstille vindmøller. Dette er sket de sidste ti år, hvor arbejdsskadestyrelsen har afgjort, at disse medarbejdere er blevet syge af farlig kemi på deres job.

De ansatte har fået astma eller eksem af de farlige kemier epoxy og isocyanater, som ligger øverst på listen for de mest allergifremkaldende stoffer. Fordi disse stoffer er så farlige, skal medarbejdere ifølge arbejdsmiljøloven være beskyttet mod at få den farlige kemi på huden eller indånde dampe, og således har Siemens ikke beskyttet deres medarbejdere ordentlig, hvilket

derfor gør, at hændelsen potentielt er i strid med gældende dansk ret. Siemens Wind Power har ydermere indrømmet, at de har sprøjtet deres vindmøller med isocyanater i fremstillingen af vingerne mellem år 2003 og år 2011. Ydermere kom det d. 22. juni 2016 frem, at medarbejdere af samme årsag også er blevet syge i Siemens i byen Brande, dog er tallet ikke ligeså højt som Siemens i Aalborg¹⁷¹. Sen over sommeren har sagen udviklet sig og d. 30. juni 2016 kom det i medierne frem, at Siemens Windpower i Aalborg havde været for retten. Ved retssagen fik tre af de syge medarbejdere medhold i anklagen mod Siemens. Dette udmundede i, at Siemens skal betale knap en million i erstatning til de tre medarbejdere.¹⁷² Dog er sagen om Siemens brud på arbejdsmiljøreglerne ikke lukket endnu, da det kun er 3 ud af de 64 mennesker, der er blevet syge efter at have arbejdet i Siemens Windpower, som har været i retten og få erstatning. Dette betyder, at der stadig kan være retssager i venter for Siemens.

Det faktum, at det kan lade sig gøre, at en virksomhed skal tage et stort ansvar for deres medarbejders sundhed er et tydeligt tegn på, at det danske samfund i forhold til Giddens teori er senmoderne. Dette er netop en af de konsekvenser for senmoderniteten, som Giddens nævner, i forhold til at det senmoderne samfund er begyndt at gå højt op i etik og miljø. Således betyder det, at der er blevet sat større krav til sikkerhed for folk, der arbejder med kemikalier og at et sikkerhedsbrud på dette område hurtigt bliver offentliggjort pga. alle de tilgængelige medier, der bruges nu om dage. Det kan diskuteres om der på dette område er tale om konsekvenser, da det er positivt at der er kommet en større sikkerhed, men for virksomheder i de moderne samfund, kan det have en stor konsekvens, hvis de ikke er god nok til at følge med.

I forhold til Giddens teori vedrørende de senmoderne konsekvenser, som netop refleksion over miljø, etik osv. er det specielt i de senmoderne lande, relevant at nævne krisekommunikation for at vurdere, hvordan en virksomhed i et senmoderne land er nødt til at tage stilling til negativt spin, dårligt image, kritik osv. Det at Siemens er blevet dømt skyldig i retten for at bryde arbejdsloven, er relevant for dette speciale, fordi intentionen netop er at undersøge, hvordan Siemens har

¹⁷¹ *Ansatte er blevet kronisk syge af farligt stof hos Siemens Wind Power*, Dr.dk nyheder, maj 2016

¹⁷² *Ansatte er blevet kronisk syge af farligt stof hos Siemens Wind Power*, Dr.dk nyheder, maj 2016

tilrettelagt deres markedsføring. Således er en del af en virksomheds markedsføring ikke kun, hvordan de markedsfører sig ud til deres kunder, men også hvordan de takler negativ omtale eller offentlige kriser. Ydermere lever Siemens ikke op til, hvad de laver i deres CSR-strategi om altid at agere etisk ansvarlige.

I forhold til Coombs typer af kriser, hører den førnævnte krise under de såkaldte preventable crises, som nævnt kan være en lovovertrædelse, en ugering eller dårlig ledelse og som ydermere er en høj trussel for virksomheden. Her er der tale om en lovovertrædelse. Det at så mange medarbejdere fra Siemens er blevet kronisk syge, fordi Siemens ikke har overholdt arbejdsmiljøloven er således en stor trussel for Siemens image og hvordan de vælger at håndtere det er altafgørende.

Således er det her relevant for Siemens at anvende en af Coombs kriseresponsstrategier. Det første trin omhandler, hvilken af de tre nævnte krisetyper, der er tale om, for således at kunne vurdere, hvor stor en trussel den er imod organisationen og hvilket kriseansvar man må forvente, at stakeholdere tilskriver organisationen. I forhold til det andet trin om de intensiverende faktorer, kan man bl.a. nævne tidligere Siemens krise, som bl.a. omhandler deres krise i 2005, hvor de havde et så stort underskud på deres mobiltelefoner, på trods af, at de var den fjerde største leverandør i verden, at de måtte lukke deres mobiltelefoner helt ned, hvilket udmundet i, at en masse medarbejdere mistede deres arbejde. Ydermere er krisens alvor ret stort i dette tilfælde, da folk blev syge og sagen endte i retten, hvilket også lagde grund til en stor grad af vrede. På baggrund af disse faktorer i Coombs teori, er denne krise således mest hensigtsmæssigt at anvende en imødekommende strategi. De kan nemlig ikke få noget ud af en defensiv strategi, da mennesker er blevet syge og de har været for retten. Således har de ikke andet valg end at være imødekommende og betale erstatning til de syge medarbejdere.

14.4. Behandling af Resultater fra spørgeskema

I dette afsnit vil resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen i Danmark blive behandlet og analyseret. Pointen ved spørgeskemaet var at finde ud af, hvor meget de danske forbrugere generelt ved om Siemens og deres markedsføring samt at finde ud af, hvad deres holdning til bl.a. Siemens pris og kvalitet er. Således henvendte spørgeskemaet sig til Siemens private kunder og har dermed udgangspunkt i deres husholdningsprodukter og markedsføring af disse. Resultaterne i spørgeskemaet er relevante for dette speciale, da det er en oplagt måde at få svar på en af

problemstillingerne, som netop var at undersøge, hvorledes Siemens brandimage stemmer overens med deres brandidentitet.

48,53 % af respondenterne af spørgeskemaundersøgelsen har prøvet at købe et produkt fra Siemens. Dette er kun lidt under halvdelen, hvilket må antages at skyldes den forholdsvis lave gennemsnitsalder, i forhold til at mange sikkert stadig er under uddannelse og måske ikke har råd til at købe lidt dyrere produkter endnu. Generelt har respondenterne været tilfredse med deres Siemens produkter og synes, at de har virket som de skulle og har været af god kvalitet. Dog er der også nogle respondenter, der mener, at kvaliteten af Siemens produkter er blevet dårligere nu i forhold til engang, eller at de bare var dårlige og gik i stykker. I forhold til spørgeskemaets spørgsmål om, hvor stort et kendskab forbrugeren havde til Siemens, var der 16,18 % som ved meget om Siemens, 73,53 % der vidste lidt om Siemens og 10,29 % som ikke vidste noget om Siemens. Her kan det ses, at mange forbrugere ved lidt om Siemens, men det er formodentlig mest i form af deres produkter osv.

I forhold til Siemens konkurrenter, mener 67,16 % af respondenterne, at Siemens pris er gennemsnitlig, hvor 29,85 mener, at den er dyrere end konkurrenter og 2,2 % mener, at den er billigere. Ydermere var der et nogenlunde entydigt svar vedrørende spørgsmålet om, hvorvidt forbrugerne mente, at Siemens pris og kvalitet stemmer overens med hinanden, da hele 86,36 % svarede ja, hvor 13,64 % svarede nej.

Da respondenterne blev spurgt, hvad de synes om Siemens valg og brug af markedsføring, var der nogle, der svarede at den var fin. Dog gik de fleste svar ud på, at respondenterne faktisk ikke særlig ofte havde set eller lagt mærke til Siemens markedsføring overhovedet. Ydermere blev respondenterne spurgt om de mente, at Siemens levede op til, hvad de lovede i deres markedsføring, hvor kun 27,2 % svarede ja, 58,06 % svarede til dels og 14,52 % svarede nej.

Man kan således konkludere, at forbrugerne ifølge min spørgeskemaundersøgelse overordnet godt kan lide Siemens som et brand og at de er nogenlunde tilfredse med deres produkter. Til gengæld har forbrugerne ikke et særlig godt kendskab til Siemens og kender ikke meget til deres markedsføring længere. Dette må antages, at skyldes at Siemens ikke selv markedsfører deres B2C produkter længere, da det som tidligere nævnt er BSH hvidevarer i Sverige, der står for denne. Problemet er dog, at selvom Siemens direkte ikke selv står for markedsføringen, men stadig har

deres navn på produkter, skal der jo komme en eller anden form for markedskommunikation ud til kunderne.

14.5. Siemens BTC markedsføring i Danmark

For at finde ud af, hvordan Siemens BTC produkter bliver markedsført er det relevant at kigge på BSH hvidevarers brug af sociale medier og deres hjemmeside, da det er dette selskab af BOSCH og Siemens, som står får markedsføringen af Siemens husholdningsprodukter.

BSH Home Appliances AB er en nordisk erstatning for det tyske datterselskab til Bosch og Siemens, BSH Hausgeräte GmbH, som ydermere er den anden største produktion af husholdningsprodukter I verden og den første i Europa¹⁵⁹. Datterselskabet blev oprettet i år 1967 af Bosch og Siemens, og BSH appliances sælger og markedsfører produkter til private forbrugere for følgende brands: Bosch, Siemens, Gaggenau og Neffog siden 2015 har dette selskab været fuldt ejet af Bosch¹⁶⁰. BSH home appliances Nordic AB er ansvarlig for markedsføring, salg og kundeservice I Sverige, Danmark, Finland og Norge¹⁶¹. Hovedkontoret er placeret i Stockholm og virksomheden tilbyder forbrugere køleskabe, vaskemaskiner, køkkenudstyr og meget mere¹⁶².

På den officielle, globale Siemens hjemmeside, kan forbrugere under produktområder vælge private kunder og herefter kommer de ind på en side med Siemens husholdningsprodukter, som hedder Siemens-home.bsh-group.com. Her kan forbrugere læse om produkterne og registrere sit produkt online for at få medlemsfordele. Yderligere kan man kontakte kundeservice, hvis man har spørgsmål. Der er også sikkerhedsmeddelelser, som f.eks. hvis der er et produkt som kan udsættes for brandfare eller lignende.

BSH appliances har også sin egen globale hjemmeside, hvor man netop kan læse om datterselskabet. Man kan her også gå ind og vælge land, men når man f.eks. vælger Danmark er den eneste information man får om virksomheden i Danmark, hvilken adresse virksomheden har hvilket telefonnr. samt hvilken e-mail man kan kontakte virksomheden på.

Således er der altså ikke nogle danske sider på de sociale medier for BSH hvidevarer, da de bliver markedsført gennem BSH appliances Ab i Sverige. De har en samlet LinkedIn profil for Sverige,

Danmark, Finland og Norge, hvor der bliver forklaret om virksomheden. Derudover bruger de siden til at poste jobopslag og links til artikler om virksomheden.

Med fokus på Hollensen fire termer vedrørende en beskrivelse af en virksomheds global markedsføringsstrategi er det her relevant at vurdere, hvilket aspekt Siemens markedsføring hører ind under. Når der er tale om Siemens markedsføring til deres private kunder hører Siemens ind under det regiocentriske aspekt, da markedet er delt op i regioner. Her har Siemens således prøvet på at samle lande under regioner og tilpasse deres markedsføring herefter. Som nævnt har Siemens valgt ikke specifikt at markedsføre sig specifikt alle lande og mht. Danmark sker markedsføring således fra BSH Appliances Northern Europe, der har hovedkontor i Sverige og som også står for markedsføringen i Norge og Finland.

15. Øvrige markeder

Udover de dybdegående analyser af det danske og indiske marked med henblik på at finde ud af, hvor stor en forskel kultur spiller for Siemens' valg af international markedsføring, er det relevant at inddrage flere markeder.

Der er valgt markeder ud fra, hvilke markeder der skiller sig meget ud fra det oprindelige tyske marked. Derudover er der valgt markeder ud fra lande fra forskellige dele af verden, for at undersøge forskellige markeder med anderledes kulturer og behov. Hermed kan der i specialet blive vurderet, hvordan Siemens har valgt at tilrettelægge deres internationale markedsføring med eksempler fra flere dele af verden. Afsnittene om hvert marked vil indeholde en kort præsentation af markedet og hvorfor det er relevant at undersøge i dette speciale. Ydermere vil der være en beskrivelse af landets kultur igennem Hofstede kulturelle dimensioner, da disse er relevante i forhold til undersøgelsen, da de både siger noget om kulturen i samfundet og på arbejdsmarkedet. Kulturafrsnittene er taget ud fra informationer fra hjemmesiden geert-hofstede.com, hvor man kan finde tabeller, der viser, hvor de forskellige lande ligger på dimensionerne. Disse er således blevet analyseret. Derudover vil der kort blive vurderet, hvordan de enkelte lande anvender Siemens globale platforme og hvordan de markedsfører sig. Til sidst vil der blive lavet en opsamling på alle markederne.

15.1. Kina

Siemens historie i Kina startede allerede i år 1872, da de leverede den første telegraf i landet. Ydermere var Siemens med til at lave den første dampgenerator i Kina i slutningen af det 19. århundrede. Siemens er nu blevet en integreret del af den kinesiske økonomi og samfundet. Derudover tilbyder Kina en del miljømæssige og innovative løsninger sammen med lokale partnere¹⁷³. Det er relevant at skrive om Kina i dette speciale, fordi Kina er en af de nye stormagter og er blevet et eftertragtet land for internationale virksomheder. Derfor er det interessant at undersøge, hvorledes Siemens har valgt at tilrettelægge sin markedsføring i Kina.

Kina er et land med en ret høj magtdistance og har således store uligheder i samfundet, hvilket ydermere bliver accepteret¹⁷⁴. Derudover er der en stor forskel på overordnede og underordnede i en virksomhed. I forhold til Hofstedes dimension vedrørende individualisme og kollektivism er Kina er meget kollektivistisk land¹⁷⁵. Således tænker kinesere i vi-form og det vigtigste er altid, hvad der er bedst for gruppen og ikke det enkelte individ. Kina er et maskulint samfund og går derfor højt op i succes og i at være den bedste¹⁷⁶. Således prioriterer kinesere deres arbejde højere end deres fritid. I forhold til Hofstedes dimension vedrørende usikkerhedsundvigelse er Kina et land med en lav score¹⁷⁷. I Kina er sandheden relativ og regler og love bliver behandlet fleksibelt. I Hofstedes femte dimension vedrørende om et samfund tænker langsigtet eller kortsigtet, scorer Kina meget højt¹⁷⁸. Således er kinesere meget pragmatiske og går højt op i uddannelse for at forberede sig på fremtiden. Vedrørende den sidste af Hofstede dimensioner, som omhandler et samfunds evne til kontrollere deres impulsivitet og ønsker, er Kina en tilbageholden kultur¹⁷⁹. Således er kinesere pessimistiske af natur og fokuserer ikke meget på at have fritid.

Siemens i Kina anvender bl.a. den globale hjemmeside til at markedsføre sig på. Den kinesiske side på Siemens globale hjemmeside eksisterer både på engelsk og på kinesisk og er derfor tilpasset i forhold til sproget. Dog står Siemens slogan stadig som det eneste på engelsk på den kinesiske

¹⁷³ http://w1.siemens.com.cn/en/about_us/profile.asp

¹⁷⁴ www.geert-hofstede.com

¹⁷⁵ www.geert-hofstede.com

¹⁷⁶ www.geert-hofstede.com

¹⁷⁷ www.geert-hofstede.com

¹⁷⁸ www.geert-hofstede.com

¹⁷⁹ www.geert-hofstede.com

side. Ydermere anvender Siemens i Kina sociale medier som en del af deres markeføring. Kina i Siemens har deres egen profil på LinkedIn, hvor de mest poster nyheder omkring Siemens generelt. Siemens i Kina anvender ikke den sociale platform Facebook til at markedsføre sig, hvilket de fleste andre lande gør. Ydermere er det en del af Siemens internationale strategi at bruge den globale hjemmeside og fælles globale platforme, som kommunikationsdirektøren for Siemens i Danmark nævnte. Dog har Kina sit eget kinesiske sociale netværk, som Siemens i Kina anvender. Det omtalte sociale medie hedder *renren* og minder meget om Facebook. Ydermere anvender de et andet sociale medie, der også er kinesisk og hedder *weibo*. Dette er interessant i forhold til specialet, da det er et tegn på at Siemens i Kina har valgt at tilpasse sig kulturen og ikke bare tager de globale løsninger, men går efter, hvad der er populært i Kina.

15.2. USA

Siemens Corporation er en erstatning for Siemens i USA. Siemens i USA havde i år 2014 en omsætning på 22,2 milliarder dollars og 46,000 ansatte i alle 50 stater samt Puerto Rico¹⁸⁰. Det er relevant at tage det amerikanske marked med i dette speciale, da USA er et stort land og er meget vestlige orienteret. Ydermere har USA altid været set som stormagten.

I forhold til Hofstedes kulturelle dimensioner, har USA en lav magtdistance, hvilket ses i de typiske amerikanske adfærdsmønstre. Dvs. alle i samfundet er lige og folk er unikke¹⁸¹. Ydermere har de en ekstrem høj score på Hofstedes anden dimension og er således et meget individualistisk land. Dvs. USA i en høj grad tænker i jeg-form og ikke i vi-form og således går mere op i den individuelle mål eller gruppens. En kombination af lav magtdistance og en meget høj individualisme kommer til udtryk i den amerikanske kultur ved bl.a. at de går meget op i retfærdighed og frihed for alle. Ydermere er USA et land med mange forskellige kulturer i en. I organisationer i USA er hierarki kun brugt, hvis det kan gøre en fordel. Chefen og medarbejderne taler sammen og ledere regner med medarbejdere og teams ekspertise. Ydermere er amerikanere ikke sky eller bange for at spørge folk om information i forhold til deres arbejde. I forhold til dimensionen vedrørende om et land er maskulint eller feminint, har USA en høj score og er dermed et maskulint land¹⁸². Dette kan ses på deres kultur, da befolkningen i USA helt fra skolen af er opvokset til at ville være den bedste, er

¹⁸⁰ http://www.usa.siemens.com/en/about_us.htm

¹⁸¹ www.geert-hofstede.com

¹⁸² www.geert-hofstede.com

det også normalt at prale hvis man er den bedste i modsætning til f.eks. Danmark, som tidligere nævnt følger janteloven og således er meget sky og ydmyge på det punkt. Ydermere lever amerikanere for at arbejde. I forhold til den fjerde af Hofstedes dimensioner, som er usikkerhedsundvigelse, placerer USA sig lidt under middel¹⁸³. Således skal man vurdere konteksten for at finde ud af, på hvilket område de bekymrer sig omkring fremtiden eller ikke gør. Amerikanere accepterer nye ideer og innovative produkter og er således ikke besat af fremtiden. Til gengæld opstod der efter terrorangrebet d. 11. september 2001 en frygt for fremtiden og derfor er de usikre i forhold til fremtiden på netop dette punkt. I forhold til dimensionen om kortsigtet eller langsigtet tilgang præger en kultur, er USA ret lav på grafen¹⁸⁴. Dette betyder, at USA på arbejdet lever efter kortsigtet termer, hvilket gør, at medarbejderne stræber efter hurtige resultater. De er ydermere ofte kritiske over for ny information og skal altid tjekke om det er korrekt. I den sidste dimension er USA højt på grafen. De har således en lav kontrol mht. deres impulser og begær¹⁸⁵.

Siemens i USA bruger bl.a. de sociale medier Facebook, Twitter og YouTube til at markedsføre sig på. Siemens i USA har siden 2005 haft et samarbejde med Disneyland, hvor Siemens har stået for at lave en del af deres forlystelser og andre former for teknologisk arbejde. Dette er en smart form for markedsføring for Siemens, da de således bredt henvender sig ud til bl.a. børnefamilier.

15.3. Angola

Siemens aktiviteter i Afrika stammer helt fra 1857, hvor den første "pan-oceanic" telegraf kabel blev installeret mellem Europa og Afrika. I 2009 udtrykte Siemens sit engagement til et andet projekt for at forbinde verdens kontinenter. Ydermere bidrager Siemens til initiativet om at yde bæredygtig energi til Europa, Mellemøsten og Afrika.

I forhold til Hofstedes dimensioner omkring kultur, er det relevant at undersøge landet Angola, da det antages at være et land med kulturelle forhold og behov som er meget anderledes end i vesten. På den måde kan man ved at undersøge landets kultur, se hvordan Siemens har valgt at markedsføre sig og om i hvor høj en grad de har tilpasset sig kulturen.

¹⁸³ www.geert-hofstede.com

¹⁸⁴ www.geert-hofstede.com

¹⁸⁵ www.geert-hofstede.com

Vedrørende Hofstedes første dimension om magtdistance, har Angola en meget høj magtdistance¹⁸⁶. Dette betyder, at der i Angola er et meget stort magthierarki mellem over- og underordnede. Angola er et meget kollektivistisk land, og går derfor ikke op i det enkelte individs mål og kompetencer¹⁸⁷. Angola er ifølge Hofstede et feminint land, og arbejder således hovedsageligt for at leve¹⁸⁸. Og de går ikke op i at konkurrere.

I forhold til dimensionen vedrørende usikkerhedsundvigelse, hvor en kultur enten føler sig truet af at fremtiden er uvis eller ikke, er Angola et land, der prøver at undgå usikkerhed bedst muligt¹⁸⁹. Således er der i Angola brug for faste regler, også selvom de ikke virker eller bliver brugt. Vedrørende Hofstede femte dimension om, hvorvidt en kultur fokuserer meget på fremtiden, er Angola et såkaldt normativt samfund, da de går højt op i traditioner og tænker lidt på fremtiden¹⁹⁰. Således vil de gerne se hurtige resultater. Ved den sidste dimension vedrørende om en kultur prøver at kontrollere deres ønsker og impulser har Angola en høj score og vil derfor gerne have opfyldt deres ønsker og er impulsive¹⁹¹.

Siemens har datterselskaber i flere lande i Afrika. På de forskellige landes hjemmesider, f.eks. når man kigger på Algeriets hjemmeside og læse "about us", så de står der kun generelt noget om Afrika og ikke om Algeriet i sig selv. Derudover er der på f.eks. Angolas hjemmeside mulighed for at læse om Siemens generelt på både engelsk og portugisisk, men når man vil læse specifikt om Siemens i Angola skifter sproget over til portugisisk. Ydermere er Siemens platforme, såsom twitter, Facebook osv. ikke tilpasset til Angola, da linkene til Siemens sociale medier i Angola er henvist til de tyske platforme fra hovedkontoret i München. Således er Siemens altså meget standardiseret i et land, hvor kulturen er meget forskellig fra den oprindelige.

Selvom de afrikanske lande, som Siemens opererer i, er delt op på Siemens hjemmeside, er det tydeligt, at der ikke er en specifik markedsføring for hvert afrikansk land. Hvis man her skal anvende Hollensen teori om de fire aspekter, hører de afrikanske lande således indunder det

¹⁸⁶ www.geert-hofstede.com

¹⁸⁷ www.geert-hofstede.com

¹⁸⁸ www.geert-hofstede.com

¹⁸⁹ www.geert-hofstede.com

¹⁹⁰ www.geert-hofstede.com

¹⁹¹ www.geert-hofstede.com

regiocentriske aspekt, da Siemens ikke har delt deres markedsføring op i de enkelte afrikanske lande, men spreder sig ud til hele kontinentet.

15.4. Pakistan

Siemens i Pakistan er en del af markedsføringen i Mellemøsten, hvor Siemens ligesom i Afrika har valgt at markedsføre sig regionalt og ikke lokalt. Mellemøsten har været en vigtig region for Siemens i mere end 150 år. Siemens hjælper lande i Mellemøsten med bl.a. udvikling af elektricitet og infrastruktur. Det er relevant at undersøge et land, som Pakistan og generelt Mellemøsten, da deres kultur er meget anderledes end i Vesten og fordi de går meget højt op i religion.

I forhold til Hofstede kulturelle dimensioner kan man hurtigt få et overblik over, hvordan kulturen i Pakistan er. Pakistan har en score på 55 i forhold til magtdistance og det er således svært at sige om samfundet har en lav eller høj magtdistance¹⁹². Ved dimensionen vedrørende om et samfund er individualistisk eller kollektivistisk, er Pakistan et meget kollektivistisk samfund¹⁹³. Dette ses bl.a. i forhold til deres meget tætte familieforhold og det at være en del af en gruppe.

I forhold til om et samfund er maskulint eller feminint, ligger Pakistan igen på en middel score¹⁹⁴.

Ved dimensionen vedrørende usikkerhedsundvigelse, har Pakistan en høj score, dvs. de vil så vidt som muligt undvige ikke at kende til fremtiden. Således vil de gerne have faste regler.

I forhold til dimensionen omkring langtidsorienterede samfund er Pakistan igen i midten. I den sidste dimension vedrørende eftergivenhed vs. tilbageholdenhed er Pakistans score helt nede på 0, dvs. de er ekstremt tilbageholdent samfund, som har tendens til at være pessimistisk¹⁹⁵.

Ydermere er deres tilbageholdenhed påvirket af sociale normer.

¹⁹² www.geert-hofstede.com

¹⁹³ www.geert-hofstede.com

¹⁹⁴ www.geert-hofstede.com

¹⁹⁵ www.geert-hofstede.com

På trods af, at Pakistan på Siemens globale hjemmeside, ikke er omtalt for sig selv, men som en del af Siemens i Mellemøsten, har de deres egen virksomhedsprofil på Facebook, som de markedsfører sig på. Ydermere bruger de den globale hjemmeside i forhold til markedsføring i Mellemøsten.

15.5. Australien

Siemens har været aktive i Australien og New Zealand i over 140 år og har 2200 medarbejdere på over 12 beliggenheder¹⁹⁶. Det er relevant at undersøge landet Australiens kultur i dette speciale, da det er et land, der ligger langt væk fra vesten, men trods alt har været påvirket af Storbritannien i mange år og således er et rigt land med vestlige værdier¹⁹⁷.

Australien har en lav magtdistance, dvs. de har kun hierarki, hvis det er til en fordel og medarbejderne har også en del at skulle sige, således er det ikke kun lederen, der giver ordrer¹⁹⁸. Australien er med sin score på 90 på den anden dimension et meget individualistisk samfund¹⁹⁹.

I forhold til dimensionen vedrørende om et land er feminint eller maskulint, er Australien et maskulint samfund. Dvs. de stræber efter at være de bedste. Og har lært det siden skolen. I den fjerde af Hofstedes dimensioner, som er usikkerhedsundvigelse, scorer Australien 51 og således er det svært at placere landet²⁰⁰. Australien er såkaldt normativ kultur, da de går højt op i traditioner og ikke så højt op i fremtiden. De vil gerne have hurtige resultater²⁰¹. Vedrørende den sidste dimension om eftergiveness eller tilbageholdenhed, er Australien meget eftergivne og går således op i at realisere deres ønsker²⁰².

Siemens markedsføring i Australien gælder både for Australien og New Zealand. Australien anvender som de fleste Siemens virksomheder i andre lande også Facebook, Twitter og LinkedIn som en del af deres markedsføring.

¹⁹⁶ <http://corporate.siemens.com.au/en/home/about-siemens.html>

¹⁹⁷ www.geert-hofstede.com

¹⁹⁸ www.geert-hofstede.com

¹⁹⁹ www.geert-hofstede.com

²⁰⁰ www.geert-hofstede.com

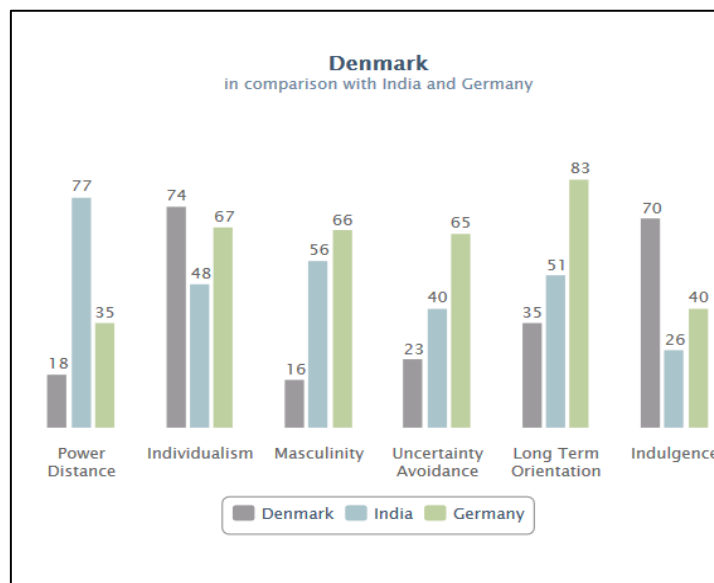
²⁰¹ www.geert-hofstede.com

²⁰² www.geert-hofstede.com

15.6. Opsamling på markederne

Siemens har en helt overordnet global strategi, som vedrører deres kerneværdier, deres logo, slogan samt deres medier, hvilket generelt anvendes lokalt²⁰³. Dette har kunne ses i undersøgelsen i specialet, hvor det er kommet til udtryk, at de fleste undersøgte markeder anvender de samme platforme, såsom den globale hjemmeside, Twitter, Facebook og Instagram. Siemens anvender ydermere LinkedIn til deres BTB markedsføring. De har således en LinkedIn profil for alle deres produktområder, hvor de skriver med deres kunder og giver dem nyheder osv. Ydermere har de en overordnet LinkedIn profil for Siemens generelt. Dog er det ikke alle lande, der gør brug af landets egne sider på de sociale medier, som f.eks. Angola, der linker til de globale profiler på de sociale medier. Derudover har Siemens i Kina valgt de kinesiske sociale medier til at markedsføre sig på, hvilket viser, at de i en høj grad har tilpasset sig den kinesiske kultur og behov.

Det er interessant, at Siemens i Afrika og Mellemøsten har delt deres markedsføring op i regioner. Siemens anvender således en meget standardiseret strategi i de dele af verden, som er endnu mere kulturelt forskellige, også i forhold til deres samfund, religion osv. Dette må antages, at være fordi det ikke er relevant at tilpasse sig kulturen på disse markeder. F.eks. er der ikke den samme industri som i Vesten og dele af Asien. Således markedsfører hovedkontoret i München Siemens produkterne for visse lande og derfor styrer den lokale leder af Siemens i de lande ikke meget selv, da ikke engang platformene er lokale i forhold til deres egen kultur.



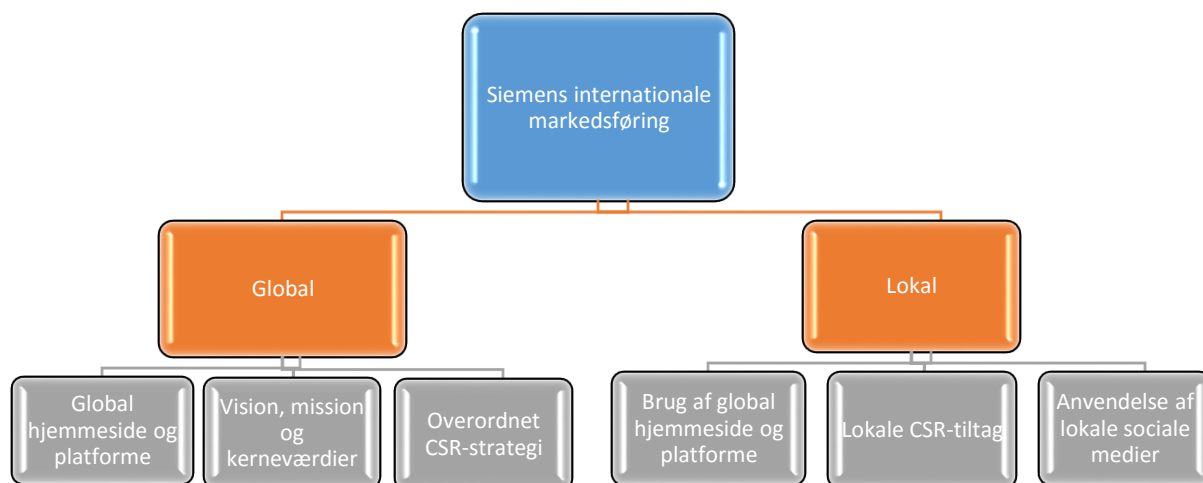
²⁰³ Interview med kommunikationsdirektør for Siemens i Danmark, se bilag

Geert Hofstedes 6 kulturelle dimensioner, sammenligning af Danmark, Indien og Tyskland:

Efter anvendelse af Hofstedes dimensioner på de valgte markeder i specialet er der her nogle generelle faktorer. Generelt er det i specialet blevet vurderet, at de postmodernistiske lande, som f.eks. Danmark, USA og Australien er individualistiske lande med en forholdsvis lav magtdistance. Hvilket ydermere er generelt for de fleste vestlige lande. Individualistiske samfund, der går mere op i den subjektives mening og mål samt begrebet magtdistance, som således betegner, at et samfund med en lands magtdistance ikke accepterer hierarki, passer også sammen med Ingleharts teori om de postmodernistiske samfund. Ydermere er der ligeledes en tendens med de ikke-postmoderne lande, som således har et kollektivistisk samfund med en høj magtdistance, såsom Kina, Indien, Angola og Pakistan.

På baggrund af analysen af den danske og indiske kultur samt, hvorledes Siemens markedsfører sig i disse to lande, er der tydelige forskelle mellem de to kulturer. Danmark er et postmodernistisk land, som har et godt velfærdssamfund, som skaber en stor tryghed, der gør at danskere generelt får opfyldt alle basale behov, såsom overlevelse, mad osv. Ydermere er Danmark et meget individualistisk land, med en selvstændig befolkning, der har egne mål og tænker i jeg-form samt en lav magtdistance, der også udmunder i en meget afslappet virksomhedskultur. Ydermere fandt Richard Jenkins ud af i en undersøgelse at det er svært at komme med en bestemt definition af danskhed. Således antages at Danmark pga. at de i hverdagen ikke går op i traditioner og dansk kultur og ydermere, har nemmere ved at tage imod et stort brand og således behøver en international virksomhed ikke at differentiere sin markedsføring særlig meget i Danmark i forhold til den danske kultur. I modsætning til Danmark har Indien ikke den samme økonomiske tryghed, dog har de efter den økonomiske liberalisering i starten af 1990'erne også nået til et niveau hvor de har fået en større forbrugerkultur i forhold til materielle produkter og en interesse for store globale brands. Til gengæld er Indien i modsætning til dem et kollektivistisk land, der har dog i specialet været argumenter for at de er ved at bevæge sig lidt væk fra den kollektivistiske tankegang. Således har det kunne konkluderes at Siemens i Danmarks anvendelse af hjemmesiden og de sociale medier er mere standardiseret i forhold til Siemens i Indien brug af disse. Til gengæld har Danmark i modsætning til Indien lavet egne lokale CSR-tiltag.

Efter en analyse af de forskellige landes hjemmesider og sociale medier, kan man drage visse generaliseringer. Der er umiddelbart flere negative stemninger på den tyske f.eks. Facebookside, hvilket nok er fordi, det er her folk skal henvende sig da den fungerer som den globale Facebookside for Siemens. Der er f.eks. mange, som på den tyske hjemmeside skriver, at Siemens ikke må ødelægge Amazon regnskoven osv. Disse kommentarer findes f.eks. ikke på den danske og den indiske facebookside, da det er mere lokalt, hvad der bliver skrevet her og i sidste ende er det således hovedkontoret i Tyskland, der har ansvaret for store ting som f.eks. at skåne regnskoven, når de arbejder. Ydermere er profilerne på de sociale medier fra Tyskland mere business mindet, da de lægger mange billeder op af møder, events, diverse arrangementer osv. Således er der mest billeder af mænd i jakkesæt osv. Dette kan forklares på baggrund af kulturforskelle og hænger sammen med, at som kommunikationsdirektøren fra Siemens i Danmark sagde, er det tyske arbejdsliv og dermed arbejdskulturen meget mere formel end i Danmark, hvor man er meget mere afslappet på arbejdet og har flere nære relationer til sine kollegaer, hvor man i Tyskland er meget formelle og seriøse.



Egen tilvirkningsmodel af Siemens' internationale markedsføring:

Dette afsnit har vist, at i forhold til Hollensens teori om global marketing, er der general tale om en glocal strategi, da Siemens her tænker globalt, men agerer lokalt. Min egen tilvirkningsmodel

skal illustrere, hvorledes Siemens, hvis man anvender Hollensens begreber, generelt bruger en såkaldt glocal strategi, da Siemens som modellen viser overordnet tænker i global sammenhæng, men agerer i lokal. Dette varierer dog lidt fra marked til marked, da der i nogle lande er brugt en næsten ren global strategi og i andre lande har Siemens tilpasset sig det lokale marked i større grad.

16. Forslag til ændringer

I dette afsnit vil der på baggrund af analysen af de forskellige markeder komme løsningsforslag til potentielle ændringer af Siemens' internationale markedsføring.

16.1. Siemens i Danmark

Markedsføring af BSH hvidevarer foregår på regionalkontoret i Stockholm. Når Siemens i Danmark umiddelbart ikke har det bedste image iblandt deres private forbrugere (ifølge Trustpilot), skal de overveje om de bør bruge mere tid på markedsføringen af deres BTC produkter. Ydermere viste spørgeskemaundersøgelse at forbruger var forvirret omkring Siemens' markedsføring. Udover Siemens har outsourcet deres markedsføring til BSH Home appliances, som i realiteten er ejet af Bosch, så foregår markedsføringen af disse produkter i Sverige, men Siemens bør selv have lidt mere direkte kontakt med deres private kunder, på trods af, at det som de selv siger kun er 10 % af deres markedsføring, der går hertil. For det er trods alt de private forbrugere, der mere offentligt skaber et image omkring Siemens og som tiltaler dette på f.eks. de sociale medier eller i medierne, hvis der er noget, der går galt. Følgende vil der beskrives nogle konkrete løsninger til, hvordan Siemens hvidevarer kan brande sig bedre og få et større forhold til deres private kunder:

- Siemens kan lave en aftale med de butikker, som sælger Siemens produkter (BTC) om at spørge kunderne om de vil være medlem af Siemens nyhedsbrev og fortælle dem, om Siemens sociale medier eller vedhæfte et brev til kunden i form af direkte markedsføring og skrive om deres sociale medier og fordele samt konkurrencer på disse.
- Ydermere kunne Siemens lave en BSH hvidevarer app i Danmark (Evt. også i andre lande), hvor kunder bl.a. kan se produkterne og se, hvilket butikker, der har det ønsket produkt på lager.

Siemens brander sig på at være funktionelle og lave produkter af høj kvalitet. Ydermere lægger de meget vægt på fremtiden, som skal have fokus på miljø osv. De går ydermere højt op i CSR og

således skal de også sørge for at leve op til, hvad de lover. Når det så kommer frem, at Siemens har brudt arbejdsmarkedsmiljøreglerne, går det stærkt imod, hvad de selv brander sig på. Deres CSR-strategi er god og omfattende, men hvis de ikke holder, hvad de lover i den, kan det næsten være ligegyldigt at have den. Siemens skal således stramme meget op i forhold til deres brug af CSR og holde hvad de lover på hjemmesiden.

16.2. Siemens i Indien

Siemens skal også henvende sig til den del af befolkningen, der ikke er kommet forbi stadiet med materielle værdier og således er nået videre til selvrealiseringsbehovet. På denne måde kan Siemens vise, at de ikke kun henvender sig til rige og postmodernistiske samfund. En såkaldt differentieret markedsføring. De kan evt. producere billige bade, vandhaner, bruseslanger osv. og vise, at de vil være med i kampen om få flere indere til at få adgang til disse basale behov, eftersom det er en udvikling de helt sikkert skal igennem. Dette kan man evt. gøre igennem en kampagne. En stor virksomhed ville sikkert også kunne få mange af de mere velhavende indere til at hjælpe med at skabe bedre vilkår for de indere, der mangler de basale behov.

Siemens hovedkontor skal lære Indien om issues management og krisekommunikation, så de kan takle dette ordentligt, så det ikke går ud over Siemens som globalt brand. Dog ville det være en større krise, hvis dette skete i lande som Danmark eller Tyskland. Der det må antages at være mere normalt i lande som Indien, hvor virksomhederne netop ikke har det samme ansvar i forhold til CSR.

16.3. Siemens generelt

Siemens skal i den grad overveje om de helt skal fjerne deres navn/brand fra deres husholdningsprodukter, så længe de ikke selv direkte står for markedsføringen. Det er ret åbenlyst, at de nu mest fokuserer på deres BTB produkter, såsom innovative løsninger til energi, transport, bygningsteknologi osv. Men når de stadig har deres navn på disse produkter og reklamerer for dem på deres hjemmeside samt stadig er en del af Siemens brandet, burde der foregå mere markedsføring. På trods af, at det som tidligere nævnt er datterselskabet BSH hvidevarer, der nu står for både Siemens og Boschs husholdningsprodukter, så er det svært at tyde markedsføringen. Ydermere skal de generelt blive bedre til at holde alle de "fantastiske" løfter som de lover på deres hjemmeside i form af CSR strategi og det at være etisk ansvarlige.

17. Konklusion

I dette afsnit vil der på baggrund af specialets resultater fra analysen og spørgeskemaundersøgelsen samt interviewet blive besvaret på problemformuleringen, der lød som følgende:

- Hvorledes er Siemens markedsføring tilrettelagt og hvilken betydning har begrebet kultur haft på deres valg af international markedsføring – med særlig vægt på det indiske og det danske marked?

Siemens internationale markedsføring er tilrettelagt således, at de overordnet anvender en global strategi mht. standardisering af overordnet markedsføring, f.eks. i forhold til deres produkter, den globale hjemmeside og sociale medier. Derudover har de valgt at tilpasse sig de lokale markeder i form af, hvordan bl.a. hjemmesiden og de sociale medier bliver anvendt efter den givne kulturs behov samt hvordan de enkelte markeder vælger at udføre lokale CSR-tiltag.

På baggrund af min analyse af den danske og indiske kultur samt, hvorledes Siemens markedsfører sig i disse to lande, er Indien og Danmark kulturmæssigt meget forskellige. Ydermere er der i forhold til markedsføringen i de to lande en større grad af differentiering i Indien end der er i Danmark. Således har kultur betydet rigtig meget mht. Siemens' markedsføring i Indien, men mindre i Danmark, da de ikke har en ligeså fastsat kultur som i Indien og ydermere ikke går så meget op i traditioner, bortset fra på mærkedage. Hvorimod Indien selvom de er blevet mere moderne, stadig integrerer deres kultur og traditioner i deres moderne hverdag.

Der var i specialet ydermere en undersøgelse af, hvordan Siemens bruger issues management og krisekommunikation. Dette udmundede i tre aspekter, set ud fra Siemens' globale brand, Siemens globalt og Siemens Danmark, hvilket viste, at Siemens i Indien hvert fald skal blive bedre til at stramme op på deres krisekommunikation, da de valgte at ignorere fyrede medarbejdere, som demonstrerede imod dem. Således var Siemens i Danmark og Tyskland bedre til at håndtere issues/kriser-

Ud fra den anvendte spørgeskemaundersøgelse til de danske forbrugere var resultatet bl.a., at forbrugerne ikke havde særlig meget kendskab til Siemens og deres markedsføring. Ydermere har været en del dårlige anmeldelser på den danske anmeldelsesside Trustpilot. Således stemmer Siemens identitet ikke helt overens med deres image. Respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen kunne generelt godt lide Siemens produkter, men de var forvirret

over deres markedsføring, som de mener næsten var ikkeeksisterende. I forhold til Indien har det været svært at konkludere på forbrugernes holdning til Siemens, da der ikke har været mulighed for en spørgeskemaundersøgelse. Dog er aktiviteten på de sociale medier positiv og Siemens lever op til, hvad Indien forventer af en virksomhed, dvs. at den skal være innovativ. Det kan ydermere antages, at forbrugere i Indien ikke går så højt op i virksomhedens image, da dette hører mere til lande i postmodernistiske samfund. Dog må det også antages, at de efter krisen mht. alle fyringerne i en fabriksenhed i Indien, hvert fald på det tidspunkt ikke havde det bedste image. På baggrund af analysens resultater blev der til sidst i specialet vurderet, hvorledes Siemens bør foretage ændringer vedrørende deres globale markedsføring. Løsningsforslagene i specialet var bl.a., at Siemens globalt skal overveje om de enten skal fjerne deres brandnavn fra deres Siemens husholdningsprodukter, eller forbedre deres markedsføring af disse produkter til deres forbrugere.

18. Litteraturliste

Bøger

- Aaker, David: *Building strong brands*, New York Free, 1996
- Frandsen, Finn; Johansen, Winnie og Nielsen, Anne Ellerup: *International markeds kommunikation i en postmoderne verden*, Systime, 1997-2002, 1. udgave, 3. oplag
- Giddens, Anthony: *Modernitetens konsekvenser*, Hans Reitzels Forlag, 1994
- Hansen, Heidi: *Branding, teori, modeller og analyse, samfundslitteratur*, 2012
- Hastrup, Bjarne: *Verdens Danmark*, Multivers, 2008
- Hickson, David J.: *Management in Western Europe*, Walter de Gruyter, 1993
- Klausen, Søren Harnow: *Hvad er videnskabsteori?*, Akademisk forlag, 2. udgave 2016
- Hollensen, Svend: *Global marketing*, 7. Udgave, Pearson 2016
- Inglehart, Ronald: *Modernization and postmodernization*, Princeton University Press, 1997,
- Jenkins, Richard: *At være dansk, identitet i hverdagen*: Museum Tusculanums forlag, 2014
- Marilyn A. Stone & J.B. McCall: *International strategic marketing: A European perspective*, Routledge, 2004
- Merkelsen, Henrik: *Håndbog i strategisk public relations*, Samfundslitteratur, 2010
- Pillon, Ezio: *Introduktion til digital marketing og tværmedial kommunikation*, Hans Reitzels forlag, 2013
- Pillon, Ezio, *kompedium i interkulturel erhvervskommunikation*, Københavns Universitet, 2013
- Sinha, Dheeraj: *Consumer India, inside the Indian Mind and Wallet*, Wiley, 2011
- Sinha, Dheeraj: *India Reloaded*, WSJ 2015

Artikler:

- *Ansatte er blevet kronisk syge af farligt stof hos Siemens Wind Power*, Dr.dk nyheder, maj 2016
- *Siemens employees lose jobs*: India times, 2014
- *Siemens plans to invest 1 billion euros, expand workforce in India*: economic times, 2015

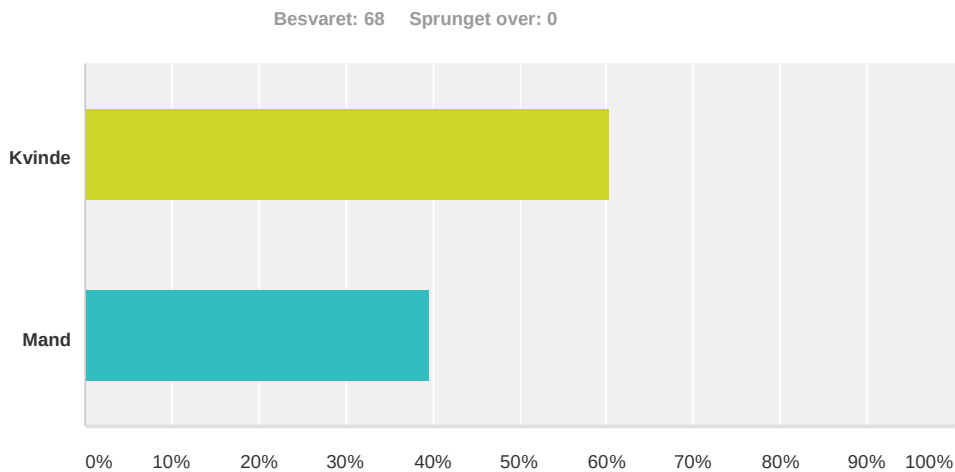
Hjemmesider:

- www.siemens.com
- www.bshappliances.com
- www.geert-hofstede.com
- http://www.jstor.org/stable/155059?seq=1#page_scan_tab_contents
- <http://www.flashcardmachine.com/international-businesschapter15.html>

19. Bilag

19.1. Bilag 1.

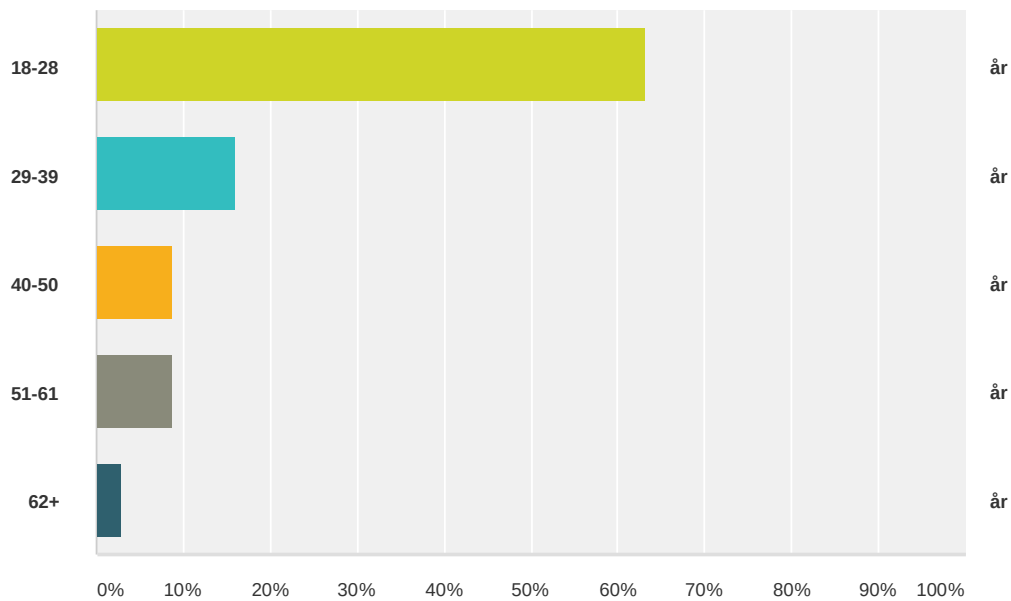
Q1 Er du en kvinde eller en mand?



Svarvalg	Besvarelser	
Kvinde	60,29%	41
Mand	39,71%	27
I alt		68

Q2 Hvor gammel er du?

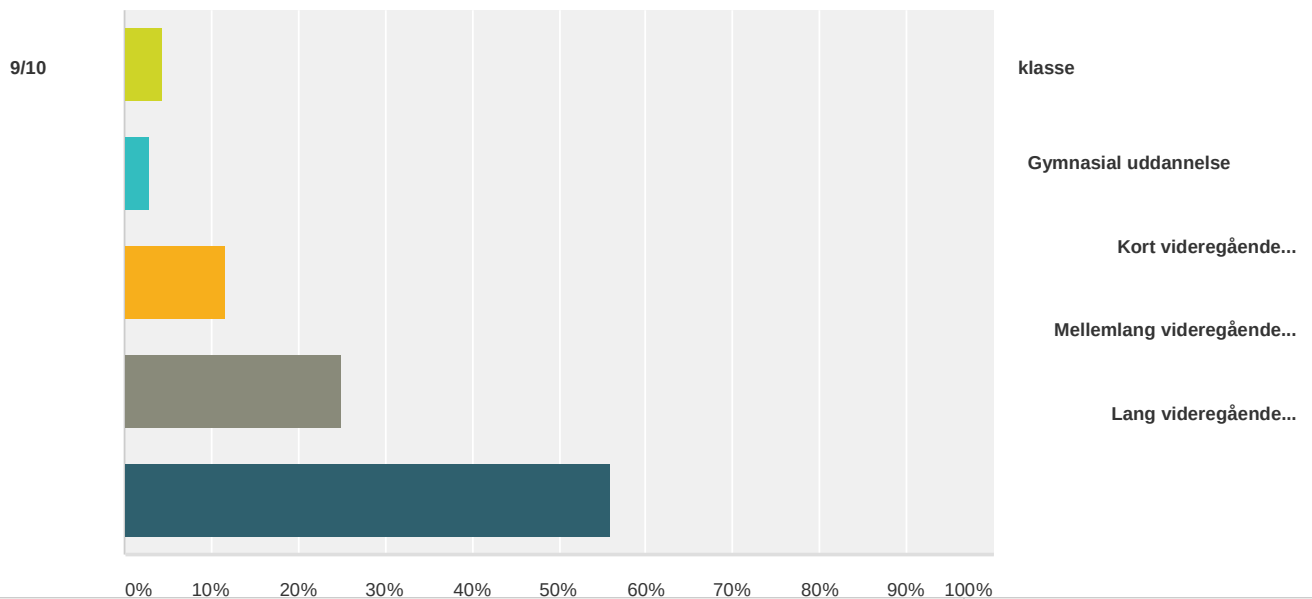
Besvaret: 68 Sprunget over: 0



Svarvalg	Besvarelser
18-28 år	63,24% 43
29-39 år	16,18% 11
40-50 år	8,82% 6
51-61 år	8,82% 6
62+ år	2,94% 2
I alt	68

Q3 Hvilken uddannelsesmæssig baggrund har du?

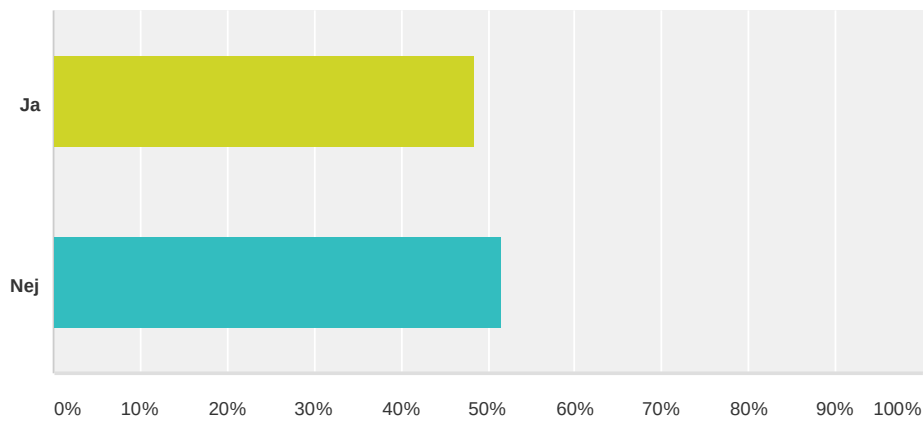
Besvaret: 68 Sprunget over: 0



Svarvalg	Besvarelser	
9/10 klasse	4,41%	3
Gymnasial uddannelse	2,94%	2
Kort videregående uddannelse	11,76%	8
Mellemlang videregående uddannelse	25,00%	17
Lang videregående uddannelse	55,88%	38
I alt		68

Q4 Har du nogensinde købt produkter fra Siemens?

Besvaret: 68 Sprunget over: 0



Svarvalg	Besvarelsr
Ja	48,53% 33
Nej	51,47% 35
I alt	68

Q5 Hvis ja, har du således været tilfreds med Siemens produkter og hvorfor/hvorfor ikke?

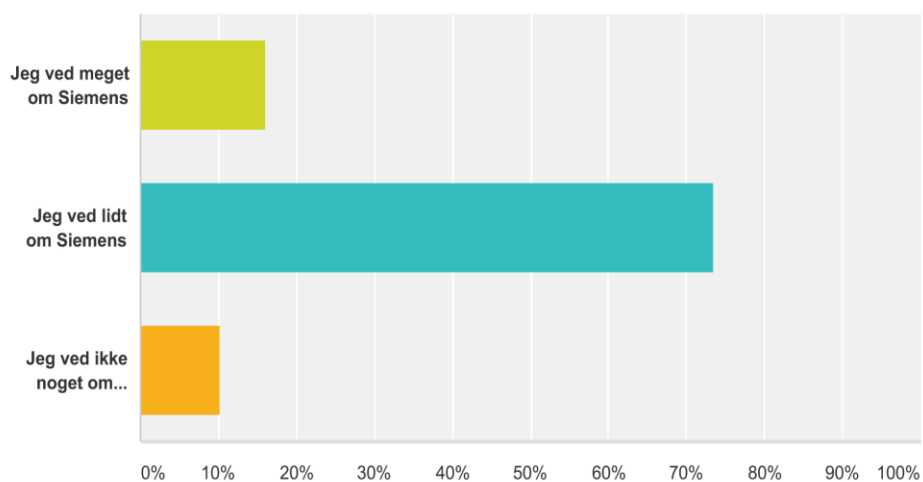
Besvaret: 28 Sprunget over: 40

Nr.	Besvarelser	Dato
1	Dårlig kvalitet efterhånden	27-08-2016 12:39
2	ja, fordi de virker	26-08-2016 14:24
3	Produkter fungerer uden problemer.	25-08-2016 18:38
4	Jeg går ud fra at jeg engang har købt et eller andet fra Siemens, men kan ikke huske hvilket.	25-08-2016 13:42
5	Meget tilfreds, virkede fint efter hensigten	25-08-2016 10:45
6	Opvaskemaskine, som virker utroligt dårligt. Prisen fejlede ellers ikke noget. Dog tror/håber jeg det var en enlig svale	25-08-2016 04:05
7	Det er længe siden, så kan ikke helt huske det..	22-08-2016 14:37
8	Ja	15-08-2016 22:20
9	De har været fine. Jeg har ikke oplevet nogle funktionelle problemer.	15-08-2016 16:22
10	Rimelig god kvalitet	15-08-2016 16:09
11	Har en god Siemens-vaskemaskine	31-07-2016 16:31
12	vaskemaskine Støvsuger	28-07-2016 20:19
13	Købte en billig vaskemaskine. Den var fin til prisen	28-07-2016 19:51
14	Ja, det virkede fejlfrit.	28-07-2016 17:44
15	Tilfreds. Men det er mange år siden, så jeg kan ikke specifikt huske hvorfor.	28-07-2016 17:13
16	ja fine produkter og godt design.	28-07-2016 14:54
17	Havde en gammel Siemens-mobiltelefon. Den var fremragende efter datidens standarder.	28-07-2016 14:46
18	Ja, jeg har været tilfreds.	12-07-2016 22:58

19	Ja jeg har været tilfreds med den telefon jeg købte for mange år siden:-)	12-07-2016 19:49
20	Ja, de er tidssvarende, og lette at betjene.	12-07-2016 19:29
21	Meget tilfreds, god kvalitet	12-07-2016 16:27
22	God kvalitet	12-07-2016 16:22
23	Ja	12-07-2016 16:12
24	Ja	12-07-2016 16:07
25	Ja de fungerer rigtig godt	12-07-2016 15:56
26	Meget tilfreds, god kvalitet	12-07-2016 15:39
27	Ja	12-07-2016 15:37
28	Ja	12-07-2016 15:18

Q6 Hvor stort et kendskab har du til Siemens?

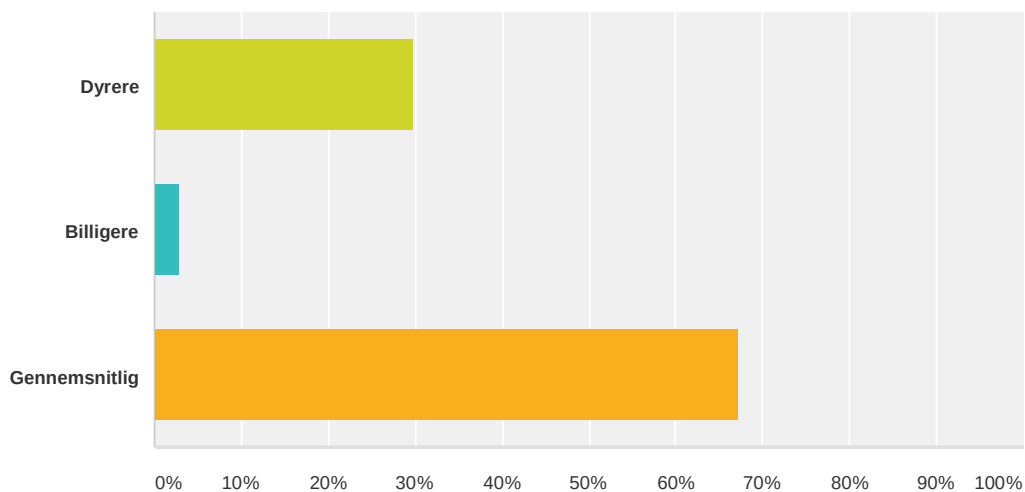
Besvaret: 68 Sprunget over: 0



Svarvalg	Besvarelser	
Jeg ved meget om Siemens	16,18%	11
Jeg ved lidt om Siemens	73,53%	50
Jeg ved ikke noget om Siemens	10,29%	7
I alt		68

Q7 Hvor vil du placere Siemens rent prismæssigt i forhold til deres konkurrenter?

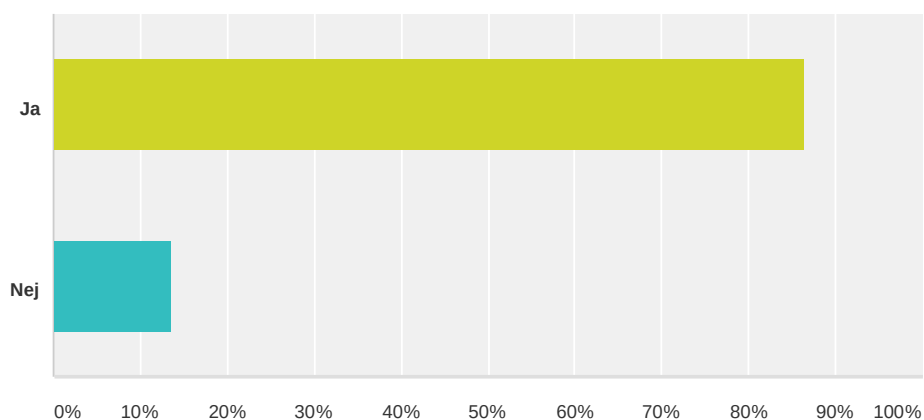
Besvaret: 67 Sprunget over: 1



Svarvalg	Besvarelser	
Dyrere	29,85%	20
Billigere	2,99%	2
Gennemsnitlig	67,16%	45
I alt		67

Q8 Stemmer pris og kvalitet hos Siemens overens med hinanden?

Besvaret: 66 Sprunget over: 2



Svarvalg	Besvarelser	
Ja	86,36%	57
Nej	13,64%	9
I alt		66

Q9 Hvad synes du om Siemens valg og brug af markedsføring?

Besvaret: 49 Sprunget over: 19

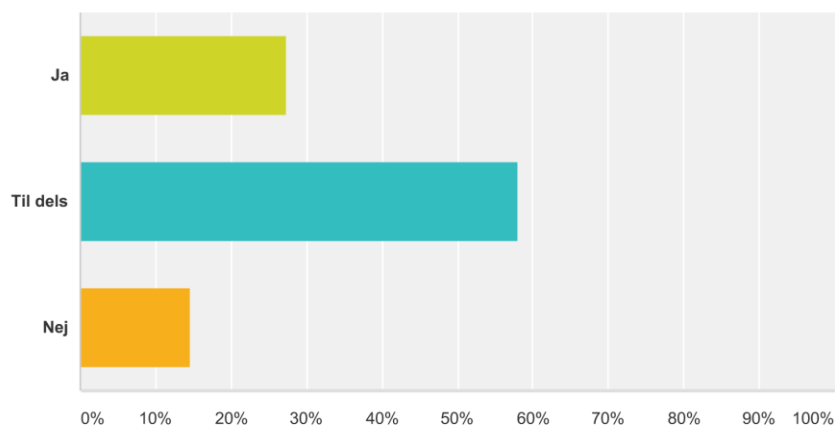
Nr.	Besvarelser	Dato
1	På hvilke produkter? Vindmøller?	27-08-2016 14:47
2	usynlig	27-08-2016 12:39
3	kender ikke deres markedsføring og kan derfor ikke svare hverken på det her spørgsmål eller det næste! Der mangler svarmulighed "ved ikke"	26-08-2016 14:24
4	Jeg har ikke lagt mærke til deres markedsførte produkter	25-08-2016 18:38
5	Ikke er synlig og effektiv, da jeg ikke kan erindre noget fra dem.	25-08-2016 14:44
6	Jeg har absolut ingen idé. Rimelig useriøs undersøgelse, i ikke sikrer at respondenterne har forudsætningerne for at svare på spørgsmål og tvinger ja/nej spørgsmål, hvor man egentlig ikke har nogen holdning/viden.	25-08-2016 13:42
7	Den er helt fin	25-08-2016 10:45
8	Det har i hvert fald ikke været spektakulært nok til at jeg kan huske det! (Hvilket du virker til at antage i denne undersøgelse)	25-08-2016 04:05
9	Ved ikke	24-08-2016 12:59
10	Vil meget gerne have svaret "ved ikke" ved spm. 8 - det samme i 10'eren. Hej bias.	22-08-2016 14:37
11	Jeg ser ikke meget til dem	15-08-2016 22:33
12	Jeg kender ikke meget til deres markedsføring	15-08-2016 18:34
13	De er ikke særlig synlige på markedet	15-08-2016 17:37
14	Jeg kender ikke til deres markedsføring.	15-08-2016 16:22
15	Ofte rettet mod kvinder	15-08-2016 16:09
16	Ved ikke	31-07-2016 16:31
17	Ok	31-07-2016 08:25
18	Holla die waldfee - Alt for tysk at se på!	30-07-2016 23:25
19	Af det jeg husker, er kampagnebillederne meget pæne og giver indtryk af et premium brand.	30-07-2016 23:04
20	Ved ikke	30-07-2016 23:00
21	Eftersom jeg ikke kan mindes en Siemens reklame i nyere tid, må jeg nok sige "svag" eller "ikke eksisterende".	30-07-2016 22:46
22	Den er meget ikke-eksisterende i Danmark, men når man ser en reklame er den professionel og fremhæver at det er et kvalitetsprodukt	30-07-2016 22:44
23	Kender ikke meget til det	28-07-2016 20:19
24	Kan ikke huske at have set noget markedsføring fra Siemens, så det kan ikke være helt godt.	28-07-2016 19:51

25	Har ikke lagt mærke til deres markedsføring i løbet af det seneste årti, det skyldes formentlig at de ikke længere producerer varer til personer i mit segment.	28-07-2016 17:44
26	Har ikke lagt mærke til deres markedsføring	28-07-2016 17:13
27	Jeg kender kun deres plakater og reklamer i magasiner. De er traditionelt meget produktorientere og mindre orienteret på deres brugsoplevelse. Det synes jeg er lidt en skam.	28-07-2016 13:54
28	Det har jeg ingen holdning til.	20-07-2016 08:00
29	Jeg ved ikke noget om siemens, som jeg tidligere har svaret. I spg 8 har jeg svaret ja, men kun fordi jeg ikke kan svare "ved ikke". Blot et venligt forslag - så skal du tjekke svarmuligheder en ekstra gang, så man ikke svarer på noget, som man ikke ved noget om :) Det samme gælder spørgsmål 10.	13-07-2016 12:05
30	Jeg kan umiddelbart ikke komme i tanke om nogle reklamer eller anden markedsføring, så det er hvert fald ikke noget som har fanget min opmærksomhed.	13-07-2016 09:16
31	Intet kendskab.	12-07-2016 22:58
32	Kender ikke noget til det.	12-07-2016 21:52

33	God	12-07-2016 20:31
34	kender ikke til det	12-07-2016 19:49
35	Virker ok og troværdigt, på samme niveau som andre fabrikanter.	12-07-2016 19:29
36	Jeg har ikke set nogle reklamer fra Siemens i mange år. Måske de bør overveje at investere mere.	12-07-2016 19:15
37	Jeg kender faktisk ikke ret meget til deres markedsføring.. Det siger måske også lidt om rækkevidden af den ;-)	12-07-2016 17:57
38	Husker ikke rigtigt noget.	12-07-2016 17:25
39	Ok	12-07-2016 16:47
40	-	12-07-2016 16:27
41	Den har jeg ikke lagt mærke til.	12-07-2016 16:22
42	Mangelfuld	12-07-2016 16:12
43	Ved ikke nok til at kunne give et kvalificeret svar.	12-07-2016 16:04
44	Har ikke lagt mærke til deres markedsføring	12-07-2016 15:56
45	Jeg ved ikke rigtig noget om det. Kan ikke huske noget af deres makedsføring	12-07-2016 15:45
46	Det ved jeg ikke så meget om	12-07-2016 15:39
47	Ced ikke	12-07-2016 15:37
48	Gennemsnitlig. De skiller sig ikke nævneværdigt ud i forhold til konkurrenterne.	12-07-2016 15:24
49	God	12-07-2016 15:18

Q10 Synes du, at Siemens lever op til, hvad de lover i deres markedsføring?

Besvaret: 62 Sprunget over: 6



Svarvalg	Besvarelser	
Ja	27,42%	17
Til dels	58,06%	36
Nej	14,52%	9
I alt		62

19.2. Bilag 2

Interview med John Finnich Pedersen, kommunikationsdirektør for Siemens DK:

Spørgeguide

I denne spørgeguide er der kun blevet anvendt spørgsmål fra interviewet eller relevante spørgsmål, der måtte komme undervejs. Ydermere er snak, det omhandlede andet og spørgsmålene blevet fravalgt at tages med her. Spørgsmålene er mest fokuseret på Siemens i Danmark og hvordan de har tilrettelagt deres markedsføring, men der er også nogle enkelte spørgsmål om Siemens overordnet globale markedsføring.

Mig: Hvem er Siemens målgruppe?

John: Svar: Ja, men vi er i den situation, at 90 % af vores omsætning går til 90 navngivne kunder. Så vi er ikke særlig meget ude på den brede markedsføring. Så vi har nogle ganske få store kunder.

Mig: Hvordan foregår markedsføring så i forhold til jeres husholdningsprodukter ud til private kunder?

John: Jamen problemer er, at Siemens ikke selv står for denne markedsføring. Dem har vi solgt til Bosch. Det var sådan, at de hårde hvidevarer som du omtaler var et datterselskab ejet af Bosch og Siemens, som Siemens nu har solgt helt til Bosch. Men navnet er stadig Siemens, markedsføringen bliver bare ordnet af BSH Hvidevarer, som er ejet af Bosch.

Mig: Hvorledes markedsfører Siemens sig i Danmark?

John: Jamen det gør vi til dels ved events og messer. Og så selvfølgelig på nettet.

Mig: Okay, er det så hovedsageligt jeres hjemmeside I anvender eller er det også sociale medier?

John: Det er vores internet og sociale medier

Mig: Okay, så også de sociale medier, Er I så f.eks. på Facebook eller Instagram eller andre?

John: Jamen vi bruger meget LinkedIn. Vi bruger LinkedIn som en personlig måde at kommunikere på. Og så er vi også på Facebook. Vi er også en lille smule på Twitter, men det er ikke noget vi bruger særlig meget.

Mig: Okay, er det noget som kunderne anvender, altså bruger kunderne også de sociale medier til at kommunikere med jer på?

John: Ja det har vi.

Mig: Har Siemens i Danmark sin egen markedsføringsstrategi eller er der tale om en standardiseret markedsføringsstrategi fra det oprindelige Siemens i Tyskland?

John: Jeg tror, at det lidt individuelt, hvad det er for nogle lande man er i. Og der er det sådan at Siemens datterselskaber, som jo er i Danmark, vi ved bedst, hvordan man gør det her i Danmark. Der er selvfølgelig noget omkring platforme, som 'h hvad skal man sige, de er globalt bestemt, i og med at man bruger de her medier og man bruger de her værktøjer, det er centralt. Men hvordan vi udfylder det, det er meget lokalt.

Mig: Okay så det er tilpasset hvert enkelt land?

John: Ja, i forhold og kultur, og situation på marked

Mig: Stemmer Siemens brandidentitet overens med deres brandimage i Danmark?

John: Ja det tror jeg faktisk, at de gør. De ser os som nogle, der kigger ind i fremtiden og nogle, der kigger meget på den grønne omstilling. Eller det er faktisk generelt og ikke kun i Danmark.

Mig: Er det noget I får respons på fra kunder, f.eks. på de sociale medier?

John: Ja vi kan hvert fald se, at med det vi kommunikerer, får vi langt større respons end med andre ting.

Mig: Hvor stor en betydning har begrebet kultur haft på Siemens valg af markedsføring i Danmark?

John: Puh, den er svær. Jeg tror, at vi... Danmark er jo et land, hvor man stoler meget på hinanden. Og i andre lande, der skal man nok have tingene mere skriftligt end man skal i der. Der er mere tillid i Danmark end i andre lande. Så det er en kulturting. Øhm tja hvad er der ellers.

Mig: Måske er der nogle, som ikke ser Danmark som et særligt formelt land i forhold til f.eks. Tyskland, der godt kan være mere seriøse, rent kulturelt. Er det også noget man ser i Danmark, at der er en meget formel virksomhedskultur i Siemens?

John: Nej det er det ikke. Vi er som danskere er flest.

Mig: Så Siemens i Danmark er ikke formelle?

John: Nej

Mig: Hvilke markedsføringsformer har I haft hhv. mere eller mindre succes med?

John: Ved du hvad det er lidt svært at sige. Fordi vores produkter er jo meget forskellige. Om det er et tog eller en industristyring. Så på den måde er det svært at generalisere.

Mig: Okay, har du så et eksempel på et område, hvor det gik rigtig godt?

John: Ja, men f.eks. sælger vi energioptimeringer til kommunerne, hvor vi går ind og hjælper kommunerne med at spare energi, og den besparelse som vi giver den, det kan være med til at betale de investeringer, der skal til. Det har vi kørt meget på LinkedIn. Det har været en succes.

Mig: Har du et eksempel, på noget hvor det ikke gik så godt?

John: Nej det synes jeg ikke

Mig: Synes I selv, at der er områder vedrørende jeres markedsføring, hvorpå I kan forbedre jer?

Claudia: Nej jeg tror, at der er mange områder, hvor vi kan forbedre os på. Jeg tror at vi kan få en langt bedre digital tilgang til tingene. Man kan hjælpe kunderne langt mere i fremtiden, på et større digitalt niveau.

Mig: Har i et samarbejde med Siemens i andre lande?

John: Ja når det har været nødvendigt. F.eks. har vi nogle store danske kunder, som f.eks. Carlsberg, når vi skal hjælpe dem i et andet land, har vi også kontaktet Siemens aktiviteter i det land. Så der har vi bestemt et samarbejde.

Mig: Okay, er der ellers nogle bestemt lande, hvor I har haft et samarbejde?

John: Nej, altså de nordiske lande, Danmark, Norge, Sverige, Finland. Der er der noget mere formaliseret samarbejde, hvor man prøver at udnytte hinandens kompetencer på tværs af landene.

Mig: Okay, er det så noget I har haft succes med, eller har det kørt som det skulle?

John: Øh, jeg vil sige, at al opstart er jo svært. Vi har forsøgt at køre det i små to år og der er da bestemt nogle succeshistorier, men der er da også nogle eksempler på nogle ting, der har været sværere.

Mig: Har Siemens en overordnet global markedsføringsstrategi?

John: Der er en global strategi for hver af vores forretningsområder, hvad for nogle off rates vi har og hvad det er vi skal satse på, det findes. Og så laver man så... Man lokaliserer det i de enkelte lande og så hvad er det for en strategi, der passer her.