

Workshop i Kommunikation og organisationsteori Åbenhed fulgte med ny direktør



Gruppe 6. Ditte-Marie, Sara W, Caroline, Maria og Thilde

DMJX

Indholdsfortegnelse

1. Indledning (Thilde, Ditte-Marie)	3
2. Interne og eksterne faktorer bag strategi om åbenhed	3
2.1 PESTEL analyse (Sara W., Thilde, Caroline)	3
2.2 SWOT analyse (Sara W., Thilde, Caroline).....	7
2.3 TOWS analyse (Sara W., Thilde, Caroline).....	8
2.4 Interessentanalyse (Maria, Ditte-Marie).....	9
2.5 Analyse af kritiske issues(Sara W., Thilde)	12
2.6 Opsamling (Fælles)	13
3. Lederstil og kultur.....	13
3.1 Lederstil (Maria, Ditte-Marie)	13
3.2 Kulturen i Mærsk (Thilde, Caroline).....	17
3.3 Opsamling (Fælles)	18
4. @maerskline på de sociale medier (Sara W.)	19
4.1 @MaerskLine - målgrupper (Sara W.)	20
5. Kildeliste (Fælles)	22

1. Indledning

I 1904 grundlagde Peter Mærsk Møller og A.P. Møller A/S Dampskibsselskabet Svendborg - bedre kendt som Danmarks største erhvervsvirksomhed A.P. Møller-Mærsk. I mere end hundrede år herskede en formel, autoritær og lukket kultur. Var man først ansat i Mærsk, var det for resten af livet. Det var derfor epokegørende for Mærsk, da finanskrisen gjorde sit indtog. Mærsk befandt sig midt i krisen og måtte for første gang i virksomhedens historie foretage en fyringsrunde. En ny ledelse med Nils Smedegaard i front skulle bane vejen for lysere tider i virksomheden. Han kom til roret med en vision om at gennemføre en kommunikationsstrategi, der skulle gøre Mærsk til den åbne og moderne virksomhed, vi forbinder det stærke brand med i dag.¹

2. Interne og eksterne faktorer bag strategi om åbenhed

Vi vil i det følgende afsnit fokusere på de faktorer, der spillede ind på A.P. Møller Mærskes strategi om øget åbenhed i kommunikationen. Vi starter med at foretage en PESTEL-analyse for at kortlægge de eksterne faktorer, der påvirkede virksomheden i 2008. Vi vil derefter udarbejde en SWOT-analyse, hvor vi kommer ind på både interne og eksterne faktorer. For efterfølgende at udpege mulige strategiske veje at gå, vil vi benytte os af en TOWS-analyse. Vi vil i dette afsnit også kortlægge Mærskes interesser og efterfølgende benytte Mendelows map for at danne et billede af hvilke interesser, der er vigtige at fokusere på. På baggrund af ovenstående vil vi, som afslutning på dette afsnit, foretage en kort analyse af kritiske issues for at belyse mulige udfordringer, som Mærsk kan stå overfor i fremtiden.

2.1 PESTEL analyse

Faktor		Eksempler
P	Politiske forhold	• Skattetryk • Finanspolitik i store økonomier • EU-reguleringer • Pirateri • Mellemøstlige forhold • Miljø- og klimapolitik

¹ Binson, Peter Suppli: Mærsk - Manden og Magten, 2007

² Andersen, Pia Buhl: EU åbner konkurrencesag mod Mærsk, 22.11.13

		• NGO'er
E	Økonomiske forhold	• Oliepriser • Konjunkturskifte • Finanskrisen • Udbud/efterspørgsel • Fyringer • Valutakurser – særligt dollarkursen
S	Sociale/kulturelle/demografiske forhold	• Globalisering • Ekspansion på handelsmarkedet • Øget fokus på CSR • Internationalisering • Multikulturel medarbejderstab
T	Teknologiske forhold	• Lavkonjunktur – større konkurrence/mindre skibe • Bæredygtig transport • Brug af olie
E	Økologiske/fysiske/klimatiske forhold	• Global opvarmning • Ekstremt vejr til søs • Fokus på bæredygtighed og CO2-udslip
L	Lovgivningsmæssige forhold	• EU-lovgivning • Selskabsskat • EU's konkurrenceregler • EU's miljølovgivning • Olieafgifter

(P) Politiske forhold

Mærsk er i høj grad afhængig af de politiske forhold rundt omkring i verden.

I Danmark har vi en høj beskatning, hvilket påvirker indkomsten hos Mærsk.

Finanspolitikken hos de store verdensøkonomier som Kina og USA har stor indflydelse, da de kan skabe en større verdenshandel og øge efterspørgslen. EU-lovgivning kan påvirke Mærsk både i form af afgifter og ved reguleringer.² Kysten ud fra Afrikas Horn er plaget af pirateri. I værste fald kan piraterne lukke Suez-kanalen, hvilket i 2008 betød, at Mærsk overvejede at sejle syd om Afrika i stedet.³ Mange af de lande, hvor piraterne kommer fra, har ustabile

² Andersen, Pia Buhl: EU åbner konkurrencesag mod Mærsk, 22.11.13

³ Ritzau: Pirater sender Mærsk syd om Afrika, 19.08.08

regeringer og begrænsede politistyrker. I 2007 planlagde Mærsk en investering på 36 mia. kr. i Qatar frem til 2011⁴, hvorfor det er vigtigt, at de politiske forhold er stabile i den Persiske Golf, hvor investeringen er målrettet oliefeltet Al Sheheen.⁵ Derudover er den globale opvarmning og CO2-udledning et vigtigt emne på den politiske dagsorden i 2008, da der i 2009 skal afholdes klimatopmøde i København. Dette berører særligt de CO2-tunge transportindustrier, herunder Mærsk, der betragtes som en af de mest CO2-udledende transportselskaber i 2008. Et vigtigt eksternt, politisk forhold, som Mærsk især skal tage højde for, er NGO'er, som har blikket skarpt rettet mod både miljøhensyn og demokratiske processer.

(E) Økonomiske forhold

Oliepriserne har stor betydning for Mærsk. De seneste mange år har oliepriserne været meget svingende, og de er svære at forudsige. I de fleste tilfælde taber dansk erhvervsliv penge, når oliepriserne stiger.⁶ I Mærsk's tilfælde er det både en fordel og en ulempe, idet Mærsk både sælger olie og benytter olie som brændstof på deres containerskibe.

Konjunkturskiftet havde også stor betydning for Mærsk. Frem til finanskrisen i 2008 var både verdensøkonomien og Danmarks økonomi præget af en massiv højkonjunktur, der satte pres på efterspørgslen. Dette resulterede i flere konkurrenter. I 2008 rammer finanskrisen, hvilket fører til lavkonjunktur og et fald i efterspørgslen. Det medfører en overkapacitet i rederiindustrien og hæmmer væksten. Et fald i væksten betyder for de fleste virksomheder røde tal på bundlinjen og behov for nedskæringer og fyringsrunder, hvilket i 2008 også rammer Mærsk. Samtidig betyder lavkonjunktoren større fokus på pris frem for ekstra ydelser, hvilket sætter yderligere pres på konkurrencen.⁷

Mærsk er en international handelsvirksomhed, og deres indtjening er dermed afhængig af verdens valutakurser. Herunder særligt dollaren, som er den mest anvendte på

⁴ Schrøder, Casper Fruergaard: Mærsk satser mest på Mellemøsten, 19.06.07

⁵ Andersen, Niels Jacob: Pirater truer genvejen mellem Europa og Asien, 03.10.08

⁶ Vindmølleindustrien: Svingende oliepriser koster dansk erhvervsliv dyrt, 27.10.11

⁷ Friis, Lasse: Da Mærsk gik ind i den nye verden, 04.05.14

handelsmarkedet. I april 2008, hvor finanskrisen for alvor satte ind, var dollarkursen historisk lav (4,70 kr.), hvilket for Mærsk betød, at de fik mindre for pengene.⁸

(S) Sociokulturelle forhold

I takt med globaliseringen bliver handelsmarkedet større. Ligeledes gør behovet for handelsvirksomhedernes tilstedeværelse rundt omkring i verden. Særligt konkurrencen om handelsmarkedet i Sydamerika stiger, og her har Mærsk blandt andet sat ind ved at positionere Mærsk Line som det førende rederi i Sydamerika.⁹

Globalisering betyder ydermere et større behov for internationalisering og dermed en multikulturel medarbejderstab. En multikulturel medarbejderstab er vigtig i en international virksomhed som Mærsk, da de er afhængige af nationalforståelse og troværdighed blandt samarbejdspartnere på de forskellige markeder.

Globaliseringen har også betydet øget fokus på CSR og virksomheders sociale ansvar og goodwill. Noget der for alvor nødvendiggjorde en ny åbenhed fra Mærsk.

(T) Teknologiske forhold

Lavkonjunktur og overkapacitet i rederiindustrien i 2008 medførte, at Mærsk valgte at sælge flere af deres store skibe og i stedet satse på mindre skibe.^{10 11}

I samme periode blomstrede interessen for bæredygtig energi og transport. Dette var en udfordring for Mærsk, da det kunne betyde, at efterspørgslen på deres olie ville falde. I 2008 var gas og olie dog stadig en god forretning for Mærsk.¹²

(E) Miljømæssige forhold

Klimaet ændrer sig på grund af den globale opvarmning. Det betyder mere ekstremt vejr. Det kan medføre hårdt vejr til søs, hvor containere bliver tabt, og det kan skabe udfordrende arbejdsforhold for de ansatte. Den globale opvarmning har også betydet, at det er nødvendigt for store erhvervsvirksomheder at sætte øget fokus på bæredygtighed og CO2-udslip.

⁸ Skovgaard, Lars Erik: Dollaren vil klare krisen – igen, 06.04.08

⁹ RB Børsen: Maersk Line klar til at vinde det tabte tilbage i Sydamerika, 20.06.07

¹⁰ Hansen, Uffe: Mærsk sender "Marchen" til søs, 13.05.08

¹¹ Børsen: Mærsk sælger tre store skibe for 300 mio. dollar, 02.05.08

¹² Skouboe, Jakob: Mærsk har forkastet vedvarende energi, 19.11.09

(L) Lovmæssige forhold

Lovgivningen i Danmark og Europa satte grænser for Mærskes udfoldelser i 2008. Den danske selskabsskat havde stor betydning for Mærsk, da den udgjorde hele 25%. Justeringer i denne kunne mærkes i selskabet, da det enten ville sænke eller øge selskabets indkomst og konkurrencedygtighed.¹³

EU's konkurrenceregler var også en barrikade for Mærsk, da reglerne sikrede lige vilkår for alle virksomheder, så små virksomheder kunne overleve. Konkurrencereglen forhindrede store virksomheder, som Mærsk, i at udnytte deres dominerende position på markedet og skubbe de mindre virksomheder ud.¹⁴

EU's miljølovgivning spillede ligeledes en rolle for selskabet, da Mærsk blev anset for at være verdens mest forurenende private transportselskab i 2008. Denne lovgivning satte grænser for, hvor meget CO₂ Mærsk måtte udlede for ikke at overskride de gældende CO₂-kvoter.¹⁵ Herudover var olieafgifterne også centrale for Mærsk, da selskabet både solgte og brugte olie som brændstof.

2.2 SWOT analyse

Styrker	Svagheder
1. Multikulturel medarbejderstab 2. Stærkt brand 3. Åbner op for udefrakommende arbejdskraft 4. Verdens største rederi	1. Multikulturel medarbejderstab 2. Fyringer 3. Image som lukket organisationen 4. Loyaliteten forsvinder 5. Olie som primær ressource

¹³ Skatteministeriet: Selskabsskattesatser i EU-landene 1995-2014, 17.12.14

¹⁴ Den Europæiske Union: Den europæiske Union: Konkurrence

¹⁵ Sørensen, Morten: Miljøet er Mærskes næste store udfordring, 29.04.08

Muligheder	Trusler
1. Globalisering 2. Fokus på CSR 3. Fokus på miljø og bæredygtighed 4. Sociale medier	1. Fokus på miljø og bæredygtighed 2. Øget konkurrence 3. Finanskrisen 4. NGO'er

2.3 TOWS analyse

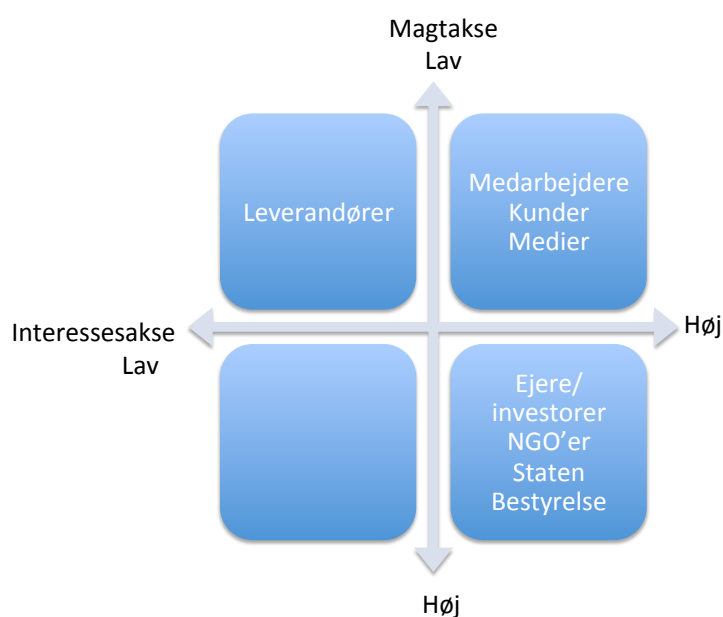
	Styrker 1. Multikulturel medarbejderstab 2. Stærkt brand 3. Åbner op for udefrakommende arbejdskraft 4. Verdens største rederi	Svagheder 1. Multikulturel medarbejderstab 2. Fyringer 3. Image som lukket organisationen 4. Loyaliteten forsvinder 5. Olie som primær ressource
Muligheder 1. Globalisering 2. Fokus på CSR 3. Fokus på miljø og bæredygtighed 4. Sociale medier	M1+S3 Øget fokus på specialviden udefra M2+S1 Sikrer ansættelse af lokale M4+S2 Mulighed for at udnytte det gode omdømme	M4+Sv3+Sv4 Mulighed for at kommunikere åbent M1+Sv1 Mulighed for lokalkendskab
Trusler 1. Fokus på miljø og bæredygtighed 2. Øget konkurrence 3. Finanskrisen 4. NGO'er	T2+S4 Fokus på Mærsk som verdens største rederi T5+S2 Åbenhed omkring gode ting, før NGO'er sætter fokus på de dårligere	T2+Sv3 Differentiere sig fra konkurrenterne ved et mere åbent image T4+Sv5 Åbenhed omkring brug af olie, før NGO'er sætter på dagsordenen

2.4 Interessentanalyse

Interessenter, 2008	Kommunikation	Kanal
Investorer (Primær, økonomisk)	• Tal • Årsregnskaber • Årsrapporter • Aktiekurs • Forretningsstrategier • Investeringer	• Shareholder Portal • Nyhedsbreve • Sociale medier
Medarbejdere (Primær, økonomisk)	• Intern kommunikation (Ansættelse af journalist, Elisabeth Rühne, til at styrke intern kommunikation)	• Mærsk Post
Medier (Primær, moral- og normbaseret)	• Årsregnskaber • Begivenheder • Ændring af struktur og kultur	• Landsdækkende nyhedsmedier (TV- og radioavis) • Sociale medier • Dokumentar ("Indefra", Anders Agger)
NGO'er (Primær, moral- og normbaseret)	• Sustainability Strategy	• Hjemmeside

Enhver virksomhed er gensidigt påvirket af omverdenen og centrum for forskellige typer af interessenter. Vi taler om to forskellige typer: De interne og de eksterne. I Mærsk bestod de interne interessenter af virksomhedens ejere/investorer og medarbejdere. De eksterne interessenter er alle dem uden for virksomheden. De har hver især en større eller mindre grad af interesse i organisationens virke. Derfor taler vi også om primære og sekundære interessenter. En af de primære, økonomiske interessenter for A.P. Møller-Mærsk var investorerne, fordi de havde en finansiell aktie i rederiet. Investorerne havde derfor både stor magt og interesse i virksomheden. Da Nils Smedegaard kom til roret i 2008, var visionen at gøre virksomheden mere transparent og skabe en større åbenhed udadtil. Dette skabte en

positiv respons fra Mærsk's investorer, fordi de nu kunne få et klarere indblik i virksomheden.¹⁶



Mendelow's Map illustrerer medarbejdernes store interesse i selskabet, men samtidig også deres lille magtindflydelse. Medarbejderne udførte standardiserede arbejdsprocesser i rederiets divisionaliserede maskinbureaukratier, hvorfor magten i virksomheden var centraliseret. De var samtidig en primær, økonomisk interessant, da de var selskabets produktionskerne og forventede månedlig løn for deres ydelser. De var nødvendige for virksomheden, da de dagligt medvirkede til at implementere kulturen.¹⁷

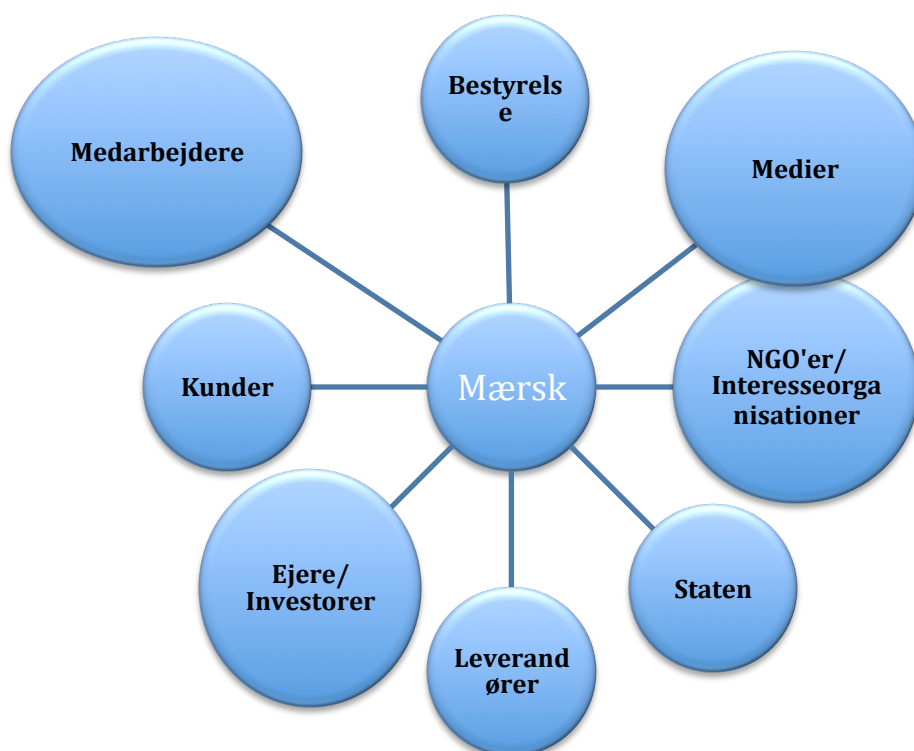
NGO'er og interesseorganisationer havde stor interesse og ligeledes magt i forhold til måden, hvorpå Mærsk drev virksomhed. Bæredygtighed og forurening var et væsentligt punkt på dagsordenen i 2008, og Mærsk var derfor nødt til at komme NGO'er i forkøbet med positive historier, før interesseorganisationerne kom med de negative.

Medierne var en stærk, ekstern interessant, der kom ind i billedet i 2008, da kursen blev lagt om, og virksomheden skulle være mere synlig udadtil. Medierne er en moral- og normbaseret

¹⁶ Raun, Katrine Grønvald: Smedegaard er lykkedes med åbenhedsstrategi, 12.02.13.

¹⁷ Dyrskjød, Mette: Mærsk: Omverdenen skal lære os bedre at kende, 08.10.12

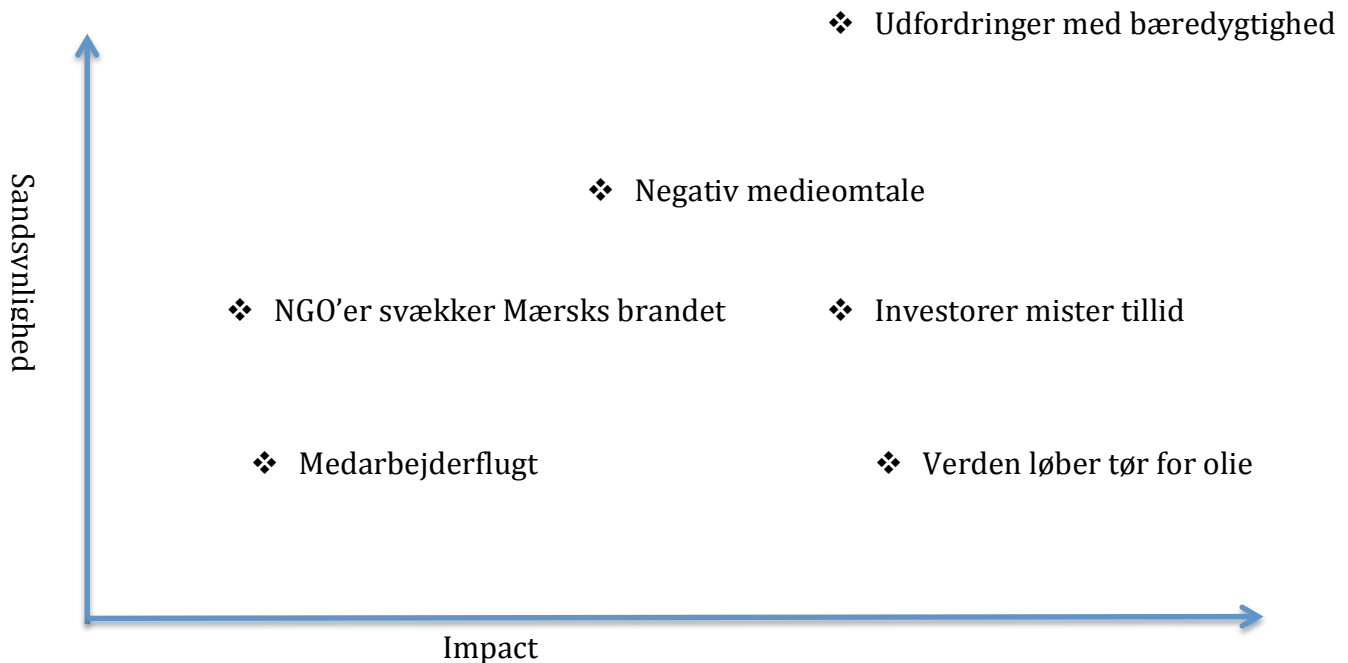
interessent, fordi de blev brugt som talerør og gav mulighed for bedre indsigt i selskabet. Det havde hidtil været umuligt at få udtalelser om de interne såvel som eksterne forhold, og medierne havde en stor interesse i at informere om landets største erhvervsvirksomhed. I forbindelse med modernisering af Mærsk blev virksomheden veletableret på de sociale medier, hvor offentligheden og investorer fik mulighed for at få et sjældent indblik i rederiets dagligdag. Desuden begyndte Mærsk at offentliggøre årsregnskaber i medierne, så den almene dansker kunne få et indblik.¹⁸ Samarbejdet med medierne bidrog positivt til strategien om øget åbenhed, hvilket blev skildret i dokumentaren "Indefra med Anders Agger" om de interne forhold i Mærsk, der ellers var lukket land indtil 2008.¹⁹



¹⁸ Raun, Katrine Grønvald: Smedegaard er lykkedes med åbenhedsstrategi, 12.02.13

¹⁹ Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

2.5 Analyse af kritiske issues



- NGO'er kan svække Mærskes brand ved at sætte dagsordenen for Mærskes kommunikation omkring forurening - særligt i forhold til brugen af olie. Dette kan føre til et behov for omfattende krisekommunikation
- I takt med at Mærsk blev en mere åben organisation og begyndte at hente medarbejdere udefra, mistede medarbejderne den loyalitet, de havde førhen, og det kan skabe medarbejderflugt
- Mere åben kommunikation betød både positive og negative historier. For mange negative historier kan påvirke Mærskes omdømme
- Investorernes tillid til Mærsk afhang af, hvordan Mærsk klarede sig igennem finanskrisen og de fremtidige økonomiske udfordringer

- I takt med det øgede fokus på bæredygtighed og alternativ energi opstår der yderligere udfordringer for Mærsk's salg og brug af olie
- Hvis verden løber tør for olie, mister Mærsk sin største indtjeningskilde og ressource

2.6 Opsamling

Eksterne forhold, som mere fokus på miljø- og bæredygtighed samt virksomheders indsats på CSR-området, er noget, der kalder på en mere åben kommunikation for at opretholde Mærsk's stærke brandværdi. Under bæredygtighed ligger desuden øget fokus på vedvarende energi, der skaber et kommunikationsbehov i forhold til Mærsk's brug af olie som primær ressource. I 2008 står verdenssamfundet desuden midt i en finanskrisen, der for Mærsk nødvendiggør en åben kommunikation om økonomi og resultater for at berolige og fastholde en af deres primæres interessenter – investorerne. Som nævnt i PESTEL-analysen resulterer finanskrisen i 2008 i fyringer hos Mærsk. Dette skaber behov for åben kommunikation omkring virksomhedens tilstand til både interne og eksterne interessenter, herunder investorer, medarbejdere og medierne. Mærsk begynder desuden at åbne organisationen op for udefrakommende ansættelser og rekrutterer ikke længere kun indefra. Dette skaber igen behov for en åben kommunikation både intern og eksternt. Internt for at opretholde eksisterende medarbejderes loyalitet og eksternt for at sikre opmærksomhed omkring Mærsk som karrieremulighed og rekruttering af de bedst kvalificerede medarbejdere.

3. Lederstil og kultur

3.1 Lederstil

Både den interne og eksterne kommunikation i A.P. Møller-Mærsk har forandret sig siden selskabet fik ny ledelse. En ændret ledelsesstil har ført virksomheden mod nye tider.

Nils Smedegaard kom fra en toppost i Carlsberg og blev sat ind som CEO i A.P. Mærsk-Møller i slutningen af 2007. Fra sin tidligere stilling i den danske bryggerigigant var han kendt som en arbejdshest, der arbejdede mere end 80 timer om ugen.²⁰ For at fremhæve nogle af de tiltag,

²⁰ Kipp, Joe Kristian: En arbejdshest søger mod vandet, 09.09.07

der blev foretaget ved lederrokingen i Mærsk, sætter vi fokus på Adizes ledelsesroller, McGregors XY-ledersyn, fra den traditionelle til den (mere) moderne leder, og Hofstedes opfattelse af, hvordan ledelsesstilen er med til at påvirke kulturen i virksomheden.

Ud fra Ichak Adizes ledelsesteori, der bygger på fire forskellige ledelsesroller (producent, entreprenør, integrator og administrator), er det tydeligt, at Nils Smedegaard havde en stærk lederrolle som producent med sig fra Carlsberg – han kom som den første og gik som den sidste. Da han trådte til som administrerende direktør i Mærsk, viste han især styrker fra entreprenøren, da der var brug for forandring i virksomheden. Han åbnede koncernen op og lod omverdenen få et kig ind i den berømte, men ukendte Mærsk-kultur. Han kommunikerede ud til de 110.000 medarbejdere, at der var brug for en ny virksomhedskultur, da den gamle var sakket agterud.²¹ Han lagde vægt på, at virksomhedens nye kurs kun kunne lade sig gøre i et fællesskab – altså som et "vi" og ikke et "jeg". Selvom det var på bekostning af 5.000 ansatte. Smedegaard ønskede at åbne den hermetisk lukkede koncern op og skabe en bedre drift.²² Kommunikationen var ikke kun vigtig udadtil, men i høj grad også indadtil. Derfor var mødet med medarbejderne "ansigt til ansigt" også en stor del af Nils Smedegaards vision om åben kommunikation, hvor han trådte ind i lederrollen som integrator.²³ Men han er også beskrevet som en "detaljens mand", der husker de ting, andre glemmer, hvilket tegner et billede af ham som den administrerende leder. Han er manden, der kendte til firmaets retningslinjer og vidste, hvordan man ledte og fordelte – og derfor blev han trukket ind som rederiets redningskrans i 2008.²⁴

Tager man udgangspunkt i McGregors XY-teori, er der sket en markant ændring i ledelsesstilen i A.P. Møller Mærsk, siden Nils Smedegaard overtog styringen. Inden da var kommunikationen præget af et ledersyn X, hvor ledelsen var beordrende og autoritær i sin

²¹ Hansen, Jens Chr.: Mærsk-topledelse til eksamen i 2008, 29.12.07

²² Hansen, Uffe: Nils Smedegaard: Vi er rustede til krise 12.11.08

²³ Andersen, Stig: Myternes tid skal være forbi i Mærsk, 02.01.09

²⁴ Mikkelsen, Ole: Nu bliver Smedegaard firmaets mand, 04.11.07

kommunikation. Desuden havde virksomheden hidtil været kendt for sin mangel på kommunikation.²⁵

Nils Smedegaard indførte strategien om en mere åben og afslappet virksomhed med tiltro til medarbejdernes engagement. Ændringen fordrede, at kommunikationen i Mærsk bar præg af forandring og omstilling.²⁶ Medarbejderne var ikke længere blot dele i et maskinbureaukrati, der skulle varetage en standardiseret arbejdsproces. De blev en del af en ændret kultur i virksomheden, hvor de ikke længere skulle kvæles i den stramme slipseknude. Dresscoden blev mere afslappet, lederen hilste personligt på sine medarbejdere, og de lukkede døre til omverdenen stod nu på vid gab.²⁷ Hele rederiets måde at kommunikere på, internt som eksternt, blev mere professionel og målrettet i takt med den nye åbenhed.²⁸ Det ældgamle mindset om rettidig omhu skulle moderniseres. Ledelsesstilen nærmede sig derfor et Y-ledersyn til fordel for et X-ledersyn, hvor medarbejderen blev ansvarlig for egen arbejdsindsats. Nils Smedegaard kan dog alligevel være en hård og til tider kynisk leder med autoritære X-tendenser i en virksomhed med fokus på sorte tal på bundlinjen.²⁹ Geert Hofstede opstiller især tre elementer (feminin/maskulin, usikkerhedsundvigelse og magtdistance), der kan bruges til at forklare Nils Smedegaards ledelsesstil.³⁰

I Danmark er der generelt set en meget feminin ledelsesstil med lav usikkerhedsundvigelse og lav magtdistance. Nils Smedegaards ledelsesstil skiller sig ud på alle punkter, hvilket ligger i tråd med, at han leder et multikulturelt selskab med afdelinger fordelt på 130 lande. Ledelsesstilen i Mærsk er maskulin, hvilket man kan se ved, at han fokuserer på fremskridt og karriere.³¹ Man kan dog argumentere for, at Nils Smedegaards ledelsesstil er blevet mindre maskulin, da han har implementeret nogle blødere værdier i virksomheden ved at indføre en mere transparent virksomhedsførelse. Ledelsesstilen skiller sig også ud ved at have høj

²⁵ Raun, Katrine Grønval: Smedegaard er lykkedes med åbenhedsstrategi, 12.02.13

²⁶ Lassen, Laurits Harmer: Smedegaard – den fuldbårne topchef, 23.02.11

²⁷ Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

²⁸ Raun, Katrine Grønval: Smedegaard er lykkedes med åbenhedsstrategi, 12.02.13

²⁹ Lassen, Laurits Harmer: Smedegaard – den fuldbårne topchef, 23.02.11

³⁰ geerthofstede.com: <http://geert-hofstede.com>

³¹ Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

usikkerhedsundvigelse, da virksomheden er præget af faste rammer, struktur og regler.³² Dog kan der ligeledes argumenteres for, at Nils Smedegaards ledelsesstil har medført en lavere usikkerhedsundvigelse, da de ansatte ikke længere er sikret et job for livet.³³

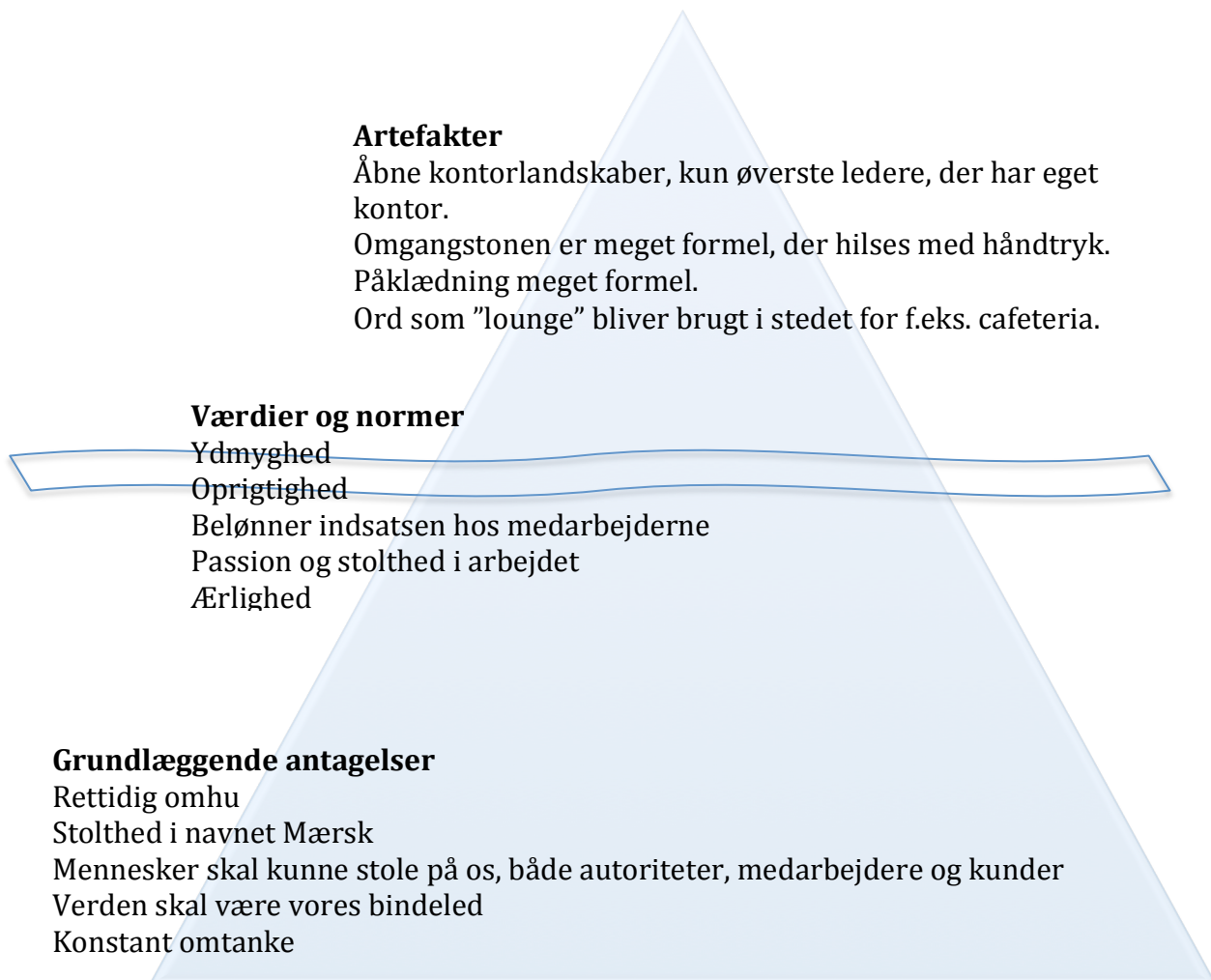
Magtdistancen mellem Nils Smedegaard og hans ansatte er høj, da opbygningen af organisationen er meget traditionsbundet og hierarkisk. Det er dog også relevant, at magtdistancen er blevet lavere end tidligere, da virksomheden er blevet mere åben og kommunikationen i virksomheden mere afslappet. Dette skildres i 'Indefra med Anders Agger', hvor Nils Smedegaard, ved et besøg i en udenlandsk afdeling i Mærsk, giver hånden til alle medarbejdere, han møder.³⁴

³² Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

³³ Friis, Lasse: Da Mærsk gik ind i den nye verden, 04.05.14

³⁴ Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

3.2 Kulturen i Mærsk



Kulturen i Mærsk er ifølge Edgar Scheins isbjergmodel en sum af artefakterne, værdierne og normerne og de grundlæggende antagelser. Vi benytter Schein til at forklare om Mærsk kultur understøtter eller modarbejder virksomhedens nye strategi om mere åbenhed. Når man skal vurdere, hvorvidt kulturen understøtter den nye strategi, må man nødvendigvis først tage fat i hver af de tre delelementer i Scheins isbjerg.

I Mærsk findes både understøttende og modarbejdende artefakter i forhold til strategien om åbenhed. Mærsk har åbne kontorlandskaber, og det er kun de øverste ledere, der har eget kontor. Dette understøtter strategien om åbenhed. En anden understøttende artefakt er, at

reglen om at bære jakkesæt og slips er blevet afskaffet. Mange medarbejdere i Mærsk er dog stadig iført den formelle tøjstil til hverdag, hvilket modarbejder strategien om åbenhed, da dette afspejler den gamle myte om en lukket, formel organisation med tilknappede skjorter og slips som en formalia. Svaret på, hvorfor medarbejderne stadig er iført uniformen, skal findes i de grundlæggende antagelser. Det er ubevidst implementeret i kulturen fra lang tid tilbage, at man klæder sig formelt, og Schein er skeptisk over for om grundlæggende antagelser overhovedet kan ændres. Dette skyldes, at de grundlæggende antagelser allerede blev skabt i starten af Mærsk-koncernens liv af grundlæggeren A.P. Møller og har lige siden været en del af virksomhedens kerneværdier. Lige fra Mærsk's fødsel har en vigtig antagelse været, at medarbejdere, kunder og investorer skal kunne stole på Mærsk.³⁵ Dette lægger op til Mærsk's værdier om ydmyghed, oprigtighed og ærlighed, der alle understøtter Mærsk's ønske om åbenhed og ansvar over for virksomheden selv og omverdenen.³⁶

3.3 Opsamling

Kommunikationen og kulturen i A.P. Møller Mærsk er blevet betydeligt ændret i takt med Nils Smedegaards indtræden i 2008. Skibsrederiet befandt sig dengang i en krisetid, hvor der var behov for forandring. Nils Smedegaard påtog sig rollen som entreprenør. Dette var nødvendigt for at implementere strategien om en mere åben virksomhed. Sidenhen har han fungeret som en administrativ leder med på fokus på den daglige drift. Desuden har ledelsesstilen nærmet sig en Y-lederfunktion frem for den tidligere X-leder, da Smedegaard udviser mere tillid til sine medarbejdere. Dog er han stadig en kontant og handlekraftig leder, der fastholder en struktureret tilværelse på Esplanaden. Den hårde linje stemmer overens med Nils Smedegaards placering i Geert Hofstedes teori. Siden kulturændringen trådte i kraft, er virksomheden dog blevet mindre maskulin med en lavere magtdistance og usikkerhedsundvigelse. For at kunne implementere strategien om en mere åben virksomhed, har det været nødvendigt at skabe forandringer i kulturen. Nils Smedegaard har formået at gå forrest i kulturændringen. Det lader dog til, at han kun har kunne påvirke ændringer i artefakterne.

³⁵ youtube: Mærsk Mc-Kinney Møller: The values to me, 21.04.15

³⁶ Hansen, Jens Otto Kjær: Strategisk kommunikation for praktikere - 2. udgave, 2. oplag 2012

4. @maerskline på de sociale medier

I forlængelse af implementeringen af en mere åben kommunikationsstrategi var en af de vigtigste faktorer kommunikationen med omverdenen. I denne forbindelse er Mærsk trådt ind på de sociale medieplatforme. Digitale kanaler og platforme, herunder særligt sociale medier, er i dag en central del af enhver virksomhed eller organisations virkelighed. Det er efterhånden blevet det medie, hvor både interessenter og øvrige målgrupper – herunder udenforstående borgere – får deres nyheder og informationer først. Derudover er det den direkte kommunikationslinje mellem virksomhed og modtagere, der skaber mere troværdighed og identifikation. Så når målet er mere åbenhed i kommunikationen, er det altafgørende at være til stede på de sociale medier. Det har en vigtig signalværdi, der beretter om en virksomhed og et brand, der ønsker at følge med den teknologiske udvikling og samfundsnormen om en mere åben og ærlig forretningsførelse.

Således blev et af Mærskes største foretagender, Mærsk Line, lanceret på 10 forskellige sociale medier i 2011. Virksomheder, der arbejder med fast moving consumer goods og B2C-virksomheder, har længe været repræsenteret på de sociale medier og har med deres mindre fagtung budskaber nemmere ved at slå igennem på mediet. B2B-virksomheder, som Mærsk Line, er stadig småt repræsenteret på de sociale medier, og succeshistorierne er få. De tunge fagområder er svære at formidle, og content bliver oftest derefter. En udfordring Mærsk mødte med budskabet: "Sociale medier handler om kommunikation, ikke marketing. Det handler om at engagere, ikke om at distribuere. Det skal være levende og troværdigt".³⁷ Budskabet afspejler sig tydeligt i Mærsk Lines SoMe content, der har stort fokus på billedmateriale, hvor brugernes egne billeder af eksempelvis Mærskes containerskibe bliver benyttet. Dette skaber en stor identifikation og højner engagementet hos modtageren. Derudover har virksomheden sat en dyd i både at kommunikere de positive såvel som de negative historier, hvilket først og fremmest skaber troværdighed og tillid, men som også for alvor gør op med den gamle sang om, at Mærsk hellere kommunikerer lidt for lidt end lidt for meget.³⁸

³⁷ Wichmann, Jonathan: Medie-miraklet i Mærsk Line, 07.11.12

³⁸ Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

En anden udfordring i brugen af sociale medier, i en global virksomhed som Mærsk Line, opstår ved kompleksiteten i at udføre én samlet strategi for alle markeder. Den rette kommunikation for det danske marked, er sjældent den rette kommunikation for markederne i Sydamerika. Det er derfor vigtigt at sørge for, at den overordnede strategi om åbenhed bliver implementeret i de enkelte marketers sociale medie-strategi, således at virksomheden fremstår som en samlet organisation og brand. Denne udfordring har Mærsk blandt andet løst ved kun at have én global profil på Facebook, hvor de enkelte markeder poster lokale nyheder segmenteret til deres region.³⁹ I en global virksomhed som Mærsk resulterer brugen af sociale medier samtidig også i en helt ny mulighed for at skabe større kendskab hos befolkningen i udlandet, der ikke, som danskerne, har fået Mærsk ind med modernismen.

Mærsk Lines sociale medie-strategi, der tager udgangspunkt i den overordnede kommunikationsstrategi om mere åbenhed, fungerer desuden som aktiv autokommunikation. Dels på grund af det aktive valg om at synliggøre og dele alle virksomhedens instanser på de sociale medier – lige fra årsregnskaber og tal til dagligdagen i organisationen. Dels fordi langt det meste content, man finder på de sociale medie-kanaler tager udgangspunkt i åbenhed. Som tidligere nævnt kommer dette blandt andet til udtryk i delingen af både de positive og negative historier. Dette må anses for at være en direkte opfordring til medarbejderne om at gøre det samme, samtidig med, at det er en effektiv måde at implementere strategien i medarbejdernes bevidsthed.

4.1 @MaerskLine - målgrupper

Ved at være bredt repræsenteret på de sociale medier sikrer Mærsk Line sig, at de rammer en bred palet af forskellige målgrupper. Der er nemlig en stor diversitet i de målgrupper, som de forskellige sociale medie-platforme henvender sig til. Da Mærsk Line er repræsenteret på hele 10 sociale medier, bliver der i følgende taget udgangspunkt i Facebook, Twitter, Instagram og LinkedIn, som er de mest anvendte platforme i Danmark.

³⁹ Wichmann, Jonathan: Medie-miraklet i Mærsk Line, 07.11.12

Facebook

Facebook har været en stor succes for Mærsk Line, der siden 2011 har opnået 1,1 mio. fans.⁴⁰ Facebook er Mærsk Lines direkte forbindelse til den udenforstående borger, der ikke har en direkte tilknytning eller interesse i Mærsk Line. Om ikke andet er denne målgruppe vigtig at henvende sig til, da de blandt andet er vigtige for Mærsk's omdømme. Facebook er det "bløde" medie, hvor Mærsk Line deler historier og billeder af hverdagen og medarbejderne, der udgør Mærsk's brand – herunder også de negative historier.⁴¹ En strategi, der lader til at have været yderst effektiv. Dette kan blandt andet måles på fan- og engagement-raten, hvor Mærsk Lines Facebook content bliver flittigt delt og kommenteret. Derudover viste omdømmeanalysen i 2013, at kun 10 pct. af den danske befolkning var decideret negativ indstillet over for Mærsk.⁴²

Instagram

Ligesom Facebook er Instagram en direkte linje til den udenforstående borger – i Instagrams tilfælde særligt den yngre målgruppe. Særligt B2B-virksomheder oplever udfordringer med at slå igennem på Instagram, da mediet udelukkende er billedbåret og kræver en særlig æstetik. Mærsk Line har dog modtaget stor ros for deres brug af Instagram, da de er gode til at udnytte, at Mærsk er visuelt meget tilgængelig verden over. I denne forbindelse har de oprettet hashtagget #maerskspotting, hvor folk deler billeder af deres møde med eksempelvis Mærsk's containere eller skibe.⁴³ Når brugere deler content på Instagram, har de mulighed for at dele det direkte på Facebook og Twitter, hvilket skaber en rigtig god mulighed for Mærsk, da det således bliver delt med deres øvrige målgrupper.

Twitter

Mærsk Lines brug af Twitter henvender sig i højere grad til den professionelle målgruppe – det vil sige mennesker fra industrien, der er i forvejen har en interesse i Mærsk – eksempelvis investorer. Herunder også særligt shippingpressen, men også resten af pressen. Det er her

⁴⁰ Mærsk Lines Facebookside

⁴¹ maersk.com: our social media channels

⁴² Agger, Anders: Indefra med Anders Agger, 27.12.13

⁴³ Wichmann, Jonathan: Medie-miraklet i Mærsk Line, 07.11.12

Mærsk Line først publicerer rapporter, nyheder og pressemeddelelser. Derudover har Mærsk Line også faste ekspert-tweetere, der jævnligt tweeter om tendenser og kommenterer på nyheder fra branchen.⁴⁴ Det er særligt ved brugen af Twitter, at autokommunikationen opstår, da det er Mærsk-medarbejdere i form af et ekspertpanel, der primært styrer content på Twitter-profilen. Det er derfor en nem måde at rodfæste idéen om en direkte og åben kommunikation gennem de sociale medier i organisationen. Mærsk Line har desuden oprettet en Twitter-profil, der udelukkende henvender sig til jobmarkedet, @MaerskJob, hvor interesserede kan læse om jobmuligheder i virksomheden.

Linkedin

Linkedin bruger Mærsk Line markant anderledes end de øvrige tre platforme. Hovedmålet med deres brug af Linkedin er nemlig ikke at skabe opmærksomhed, men derimod at opnå vidensdeling med eksperter fra branchen, som virksomheden ellers ikke ville komme i kontakt med. På LinkedIn er Mærsk Line derfor repræsenteret via gruppen "The Shipping Circle", hvor virksomheden har samlet en række eksperter fra hele verden inden for shippingindustrien. I gruppen bliver der diskuteret både innovationsmuligheder og udfordringer i branchen. Head of Social Media, Jonathan Wichmann, udtaler selv, at gruppens debatter kan have indflydelse på strategiske beslutninger for virksomhedens fremtid.⁴⁵

5. Kildeliste

Artikler

Andersen, Niels Jacob: Pirater truer genvejen mellem Europa og Asien, 03.10.08, Dr.dk:
<http://www.dr.dk/Nyheder/Udland/2008/10/03/233741.htm>

⁴⁴ maersk.com: our social media channels

⁴⁵ Wichmann, Jonathan: Medie-miraklet i Mærsk Line, 07.11.12

Andersen, Pia Buhl: EU åbner konkurrencesag mod Mærsk, 22.11.13, Politiken.dk:
<http://politiken.dk/oekonomi/virksomheder/ECE2140250/eu-aabner-konkurrencesag-mod-maersk/>

Andersen, Stig: Myternes tid skal være forbi i Mærsk, 02.01.09, Politiken:
http://stigandersen.dk/Arkiv/Interviews/2009.01.02-Nils_Smedegaard_Andersen.pdf

Børsen: Mærsk sælger tre store skibe for 300 mio. dollar, 02.05.08, Børsen.dk:
http://investor.borsen.dk/artikel/1/131128/maersk_saelger_tre_store_skibe_for_300_mio_dollar.html

Dyrskjød, Mette: "Mærsk: Omverdenen skal lære os bedre at kende", 08.10.12, Børsen.dk:
http://borsen.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/242899/maersk_omverdenen_skal_laere_os_bedre_at_kende.html

Friis, Lasse: Da Mærsk gik ind i den nye verden, 04.05.14, Business.dk:
<http://www.business.dk/transport/da-maersk-gik-ind-i-den-nye-verden>

Hansen, Jens Chr.: Mærsk-topledelse til eksamen i 2008, 29.12.07, Business.dk:
<http://bosserne.blogs.business.dk/2007/12/29/maersk-topledelse-til-eksamen-i-2008/>

Hansen, Uffe: Mærsk sender "Marchen" til søs, 13.05.08, Investor.dk:
http://investor.borsen.dk/artikel/1/131698/maersk_sender_marchen_til_soes.html

Hansen, Uffe: Mærsk- topledelse til eksamen i 2008, 12.11.08, Børsen.dk:
http://borsen.dk/nyheder/karriere/artikel/1/144862/nils_smedegaard_vi_er_rustede_til_krise.html

Hansen, Uffe: Nils Smedegaard: Vi er rustede til krise 12.11.08, Børsen.dk:
http://borsen.dk/nyheder/karriere/artikel/1/144862/nils_smedegaard_vi_er_rustede_til_krise.html

Kipp, Joe Kristian: En arbejdshest søger mod vandet, 09.09.07, Lederne.dk:

[http://www.lederne.dk/magasinet/magasiner/2007/Nr+09+september/nomineretiledels
esprisen/enarbejdshestsoegermodvandet.htm](http://www.lederne.dk/magasinet/magasiner/2007/Nr+09+september/nomineretiledels
esprisen/enarbejdshestsoegermodvandet.htm)

Lassen, Laurits Harmer: Smedegaard - den fuldbårne topchef?, 23.02.11, Business.dk:

<http://www.business.dk/ledelse/smedegaard-den-fuldbaarne-topchef>

Mikkelsen, Ole: Nu bliver Smedegaard firmaets mand, 04.11.07, Fyens.dk:

<http://www.fyens.dk/erhverv/Nu-bliver-Smedegaard-firmaets-mand/artikel/880989>

Raun, Katrine Grønvald : Smedegaard er lykkedes med åbenhedsstrategi, 12.02.13,
Shippingwatch.dk:

<http://shippingwatch.dk/Rederier/article5200366.ece>

RB Børsen: Maersk Line klar til at vinde det tabte tilbage i Sydamerika, 20.06.07, Business.dk:

[http://www.business.dk/investor/maersk-line-klar-til-at-vinde-det-tabte-tilbage-i-
sydamerika](http://www.business.dk/investor/maersk-line-klar-til-at-vinde-det-tabte-tilbage-i-
sydamerika)

Ritzau: Pirater sender Mærsk syd om Afrika, 19.08.2008, Business.dk:

<http://www.business.dk/transport/pirater-kan-sende-maersk-syd-om-afrika>

Schrøder, Casper Fruergaard: Mærsk satser mest på mellemøsten, 19.06.07, Børsen.dk:

[http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/111295/maersk_satser_mest_paa_mellemoest
en.html](http://borsen.dk/nyheder/generelt/artikel/1/111295/maersk_satser_mest_paa_mellemoest
en.html)

Skouboe, Jakob: Mærsk har forkastet vedvarende energi, 19.11.09, Investor.dk:

http://investor.borsen.dk/artikel/1/170548/maersk_har_forkastet_vedvarende_energi.html

Skovgaard, Lars Erik: Dollaren vil klare krisen – igen, 06.04.08, Business.dk:

<http://www.business.dk/oekonomi/dollaren-vil-klare-krisen-igen>

Sørensen, Morten: Miljøet er Mærsk's næste store udfordring, 29.04.08, Berlingske.dk:
<http://www.b.dk/klima/miljoeet-er-maersks-naeste-store-udfordring>

Wichmann, Jonathan: Medie-miraklet i Mærsk Line, 07.11.12, Kforum.dk:
<http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/maersk-line-har-570-000-fans-paa-facebook-og-en-rekordhoej-engagement-score>

Bøger

Benson, Peter Suppli: Mærsk - Manden og Magten, udgivet 2007

Hansen, Jens Otto Kjær: Strategisk kommunikation for praktikere - 2. udgave, 2. oplag 2012

Internet

EU-oplysningen: Den Europæiske Union: Den europæiske Union: Konkurrence:
http://europa.eu/pol/comp/index_da.htm

Geert-Hofstede.com: <http://geert-hofstede.com>

Maersk.com: Our social media channels www.maerskline.com/da-dk/social/our-social-media

Skatteministeriet: Selskabsskattesatser i EU-landene 1995-2014, 17.12.14:
<http://www.skm.dk/skattetal/statistik/generel-skattestatistik/selskabsskattesatser-i-eu-landene-1995-2014/>

Vindmølleindustrien: Svingende oliepriser koster dansk erhvervsliv dyrt, 27.10.11:
http://www.windpower.org/da/aktuelt/aktuelt_i_vindmoelleindustrien/news_q4_2011/svingende_oliepriser_koster_dansk_erhvervsliv_dyrt.html

YouTube: Mærsk Mckinney Møller: The values to me, 21.04.15

<https://www.youtube.com/watch?v=odIYneJMVh0&feature=youtu.be>

TV

DR: Indefra med Anders Agger, 27.12.13:

<https://www.dr.dk/tv/se/indefra-med-anders-agger/indefra-med-anders-agger-4-8>