

Tanke for sprog

En komparativ analyse af korrelationen mellem sprogbrug og organisationskultur i
fire virksomheder.

Udarbejdet af Iben Solveig Skov
Vejleder: Iørn Korzen
Bivejleder: Susanne Gram Larsen
Cand.ling.merc i italiensk
Oktober 2008
Copenhagen Business School

L'idea della lingua

Un'analisi comparativa della correlazione tra l'uso della lingua e la cultura organizzativa di quattro imprese

In questa tesi cerco di analizzare quale correlazione ci potrebbe essere tra l'uso della lingua (*parole*) e la cultura e struttura organizzativa di quattro imprese. Ho scelto di trattare due imprese italiane e due imprese danesi: il consorzio italiano Conad e il consorzio danese Coop Danmark, tutti i due operano nel settore della grande distribuzione organizzata, e il gruppo Fiat e il gruppo Mærsk, tutti i due sono di grandi dimensioni con una famiglia centrale che controlla l'azienda.

Per prima analizzo le culture e le strutture organizzative delle imprese. Dopo di questo analizzo l'uso della lingua di vari testi paralleli provenienti dalle pagine web delle quattro imprese. Ho suddiviso quest'analisi in un'analisi della *struttura testuale* e in un'analisi *semantica*.

Nell'analisi della cultura e struttura organizzativa cerco di analizzare le quattro imprese utilizzando le teorie di Hofstede e Schein. L'analisi rivela che le due imprese cooperative, Coop e Conad, hanno qualche caratteristica in comune. Tutti i due hanno un forte controllo dell'incertezza, cioè si sentono minacciati da situazioni sconosciute o incerte, e allo stesso tempo hanno una grande distanza del potere. Nella cultura, Coop dà peso ai consumatori e Conad ai soci imprenditori. Invece, non ci sono molte somiglianze tra il gruppo Fiat e il gruppo Mærsk. Il gruppo Fiat ha un forte controllo dell'incertezza e una breve distanza gerarchica. Inoltre gli importanti attori nella sua cultura sono i dipendenti. Il gruppo Mærsk ha un debole controllo dell'incertezza e una grande distanza gerarchica. La famiglia Møller possiede il principale ruolo. Tutti i due danno, però, peso alla formazione dei dipendenti – e a un continuo sviluppo delle aziende.

Nell'analisi semantica dei testi empirici cerco di analizzare le relazioni tra i diversi componenti dei testi, ossia chi o che cosa possiede i ruoli fondamentali nei testi. Quest'analisi comprende un'analisi dei *ruoli semantici* e un'analisi secondo il *modello attanziale* di Greimas. L'analisi mostra che il gruppo Mærsk si appoggia a persone chiavi – la famiglia Møller, come nella cultura organizzativa. Anche la Coop utilizza persone caratteristiche ma attribuisce importanza anche al cliente, che la Coop vede come il principale beneficiario. La Fiat si fonda sull'azienda, ma mette in luce anche le circostanze fuori dell'azienda, in Italia e nel mondo, e dà peso ai molti beneficiari, i più principali

sono i dipendenti. Il Conad punta sull'azienda stessa e mette in luce anche i molti beneficiari, tra cui i soci imprenditori. Le aziende pongono al centro gli stessi gruppi nella cultura organizzativa.

Nell'analisi della struttura testuale faccio un'analisi quantitativa dei testi empirici. In questo modo posso precisare se i testi delle quattro imprese hanno una *struttura gerarchica* o una *struttura lineare*. L'analisi rivela che l'impresa con la struttura più lineare è il gruppo Mærsk, seguito dall'altra impresa danese, la Coop. Il gruppo Fiat ha però una struttura molto lineare paragonata al Conad, quasi così lineare come la Coop. Il Conad è l'impresa con la struttura più gerarchica. Per Conad, Fiat e Coop quest'analisi corrisponde alle loro strutture organizzative (considerando anche le differenze già stabilite tra le due lingue).

Le analisi mostrano che nel caso di Coop, Conad e Fiat c'è corrispondenza tra l'uso della lingua e la cultura e struttura. Nel caso di Mærsk non c'è corrispondenza tra la cultura organizzativa e la struttura testuale - forse dovuto alla sua attenzione sullo sviluppo e formazione o dovuto al fatto che l'organizzazione Mærsk abbia una cultura organizzativa molto diversa dalla cultura nazionale danese.

Indholdsfortegnelse

1. INDLEDNING.....	6
1.1 PROBLEMFOMULERING.....	7
1.2 METODE.....	7
1.3 OVERORDNET TEORI.....	8
2. VALG AF VIRKSOMHEDER	11
2.1 COOP DANMARK A/S.....	12
2.2 CONAD S.C.R.L.....	12
2.3 A.P. MØLLER - MÆRSK GRUPPEN.....	12
2.4 FIAT-KONCERNEN.....	13
3. ORGANISATIONSKULTUR OG –STRUKTUR, TEORI.....	14
3.1 NATIONAL KULTUR.....	15
3.2 ORGANISATIONSKULTUR.....	18
3.3 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	22
4. ORGANISATIONSKULTUR OG –STRUKTUR, ANALYSE.....	24
4.1 ORGANISATIONSKULTUR.....	25
4.1.1 Coop.....	25
4.1.2 Conad.....	28
4.1.3 Mærsk.....	32
4.1.4 Fiat.....	35
4.2. ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	40
4.2.1 Coop.....	40
4.2.2 Conad.....	41
4.2.3 Mærsk.....	42
4.2.4 Fiat.....	43
4.3 SAMMENFATNING.....	45
5. VALG AF TEKSTER TIL DEN SPROGLIGE ANALYSE.....	46
5.1 MEDIE.....	46
5.2 GENRE.....	46
5.3 TEKSTTYPE.....	47
6. KRAFTDYNAMISKE RELATIONER, TEORI.....	49
6.1 SEMANTISKE ROLLER.....	50
6.2 AKTANTMODELLEN.....	51
7. KRAFTDYNAMISKE RELATIONER, ANALYSE.....	53
7.1 DE SEMANTISKE ROLLER.....	53
7.1.1 Tekstkategori 1.....	53
7.1.1.1 Coop, tekst CP1.....	53
7.1.1.2 Conad, tekst Cd1-Cd2.....	55
7.1.1.3 Mærsk, tekst M1-M55.....	56
7.1.1.4 Fiat, tekst F1-F11.....	57
7.1.2 Tekstkategori 2 og 3.....	58
7.1.2.1 Coop, tekst CP2-CP7.....	58
7.1.2.2 Conad, tekst Cd3-Cd9.....	59
7.1.2.3 Mærsk, tekst M56-M61.....	60
7.1.2.4 Fiat tekst F12-F18.....	61
7.2 AKTANTANALYSE.....	62
7.2.1 Coop.....	62
7.2.2 Conad.....	63
7.2.3 Mærsk.....	64
7.2.4 Fiat.....	65

7.3 SAMMENFATNING.....	66
7.4 ORGANISATIONSKULTUR I FORHOLD TIL DE KRAFTDYNAMISKE RELATIONER.....	66
8. TEKSTSTRUKTUR, TEORI.....	68
8.1 TEKSTSEKVENES OG TEKST EM.....	68
8.2 HIERARKISK/LINEÆR TEKSTSTRUKTUR ITALIENSK/DANSK.....	69
8.3 ANALYSEELEMENTER.....	71
8.3.1 <i>Finit verbal i helsætninger (niveau 0)</i>	71
8.3.2 <i>Finit verbal i ledsætninger (niveau 1)</i>	72
8.3.3 <i>Infinitte verbalformer (niveau 2)</i>	73
8.3.3.1 Infinitivsyntagmet	73
8.3.3.2 Participiumsyntagmet	74
8.3.3.3 Gerundium	75
8.3.4 <i>Nominaliseringer (Niveau 3)</i>	75
8.3.5 <i>Apposition</i>	77
9. TEKSTSTRUKTUR, ANALYSE.....	78
9.1 FINIT VERBAL – NIVEAU 0.....	79
9.2 FINIT VERBAL I RETORISK SIDE- OG OVERORDNEDE LEDSÆTNINGER – NIVEAU 1A.....	80
9.3 FINIT VERBAL I RETORISK UNDERORDNEDE LEDSÆTNINGER – NIVEAU 1B.....	81
9.4 INFINITTE VERBALFORMER – NIVEAU 2.....	82
9.4.1 <i>Infinitiv</i>	82
9.4.2 <i>Participier</i>	83
9.4.3 <i>Gerundium</i>	84
9.4.4 <i>Infinitte verbalformer – samlet</i>	85
9.5 NOMINALISERING – NIVEAU 3	86
9.6 APPPOSITIONER.....	87
9.7 SAMMENFATNING.....	88
9.8 ORGANISATIONSSTRUKTUR I FORHOLD TIL TEKSTSTRUKTUR.....	90
10. KONKLUSION.....	91
11. PERSPEKTIVERING.....	94
12. PROBLEMAFSNIT.....	95
13. BIBLIOGRAFI.....	96

Bilag 1. Datasæt – empiritekster

Bilag 2. Observationer og udregninger

Appendiks A. Udregning af konfidens interval

Bilag 3. E-mail korrespondance

Bilag 4. Dagbog

1. Indledning

'det er gennem sproget, og i det, at tanken kan tænke'

(Foucault, 1999, s. 440)

Min idé til specialet tager afsæt i Michel Foucaults bog, *Ordene og tingene* (1999), hvor han påstår at sproget er en konstituerende del af tankerne, og et oplæg af professor ved CBS Iørn Korzen hvor han fokuserede på sammenhængen mellem et lands kultur og et lands sprogbrug.

Sprog anses hovedsageligt som et simpelt kommunikationsmiddel. Sammenhængen mellem sprog og tanke er først blevet taget op i nyere tid, bl.a. af Michel Foucault - og en gruppe forskere på CBS. Også helt nye sprogretninger, som f.eks. diskursanalysen og strukturalistisk sprogfilosofi, påstår at "vores adgang til verden altid går gennem sproget" (Winther Jørgensen og Phillips, 1999, s.17). Sproget repræsenterer virkeligheden og er med til at skabe den (Winther Jørgensen og Phillips, 1999, s.17). Professorer på CBS (professor ved italiensk Iørn Korzen og professor ved fransk Lita Lundquist) påviser endog at historiske, kulturelle og sociale faktorer har indflydelse på sproget (Korzen, 2005a, s.11-12).

Tanken kan ikke analyseres på samme måde som sproget. Men den udtrykkes blandt andet gennem kulturen, og det er fuldt ud anerkendt at kultur symboliserer kollektive tankestrømninger. Hofstede definerer således en kultur som "*den kollektive programmering, der adskiller medlemmer af en gruppe eller kategori fra medlemmer af en anden*" (Hofstede, 1999, s.22). På samme måde er en virksomheds kultur et symbol på virksomhedens 'tanker'. Dette vil jeg komme nærmere ind på i kapitel 3.

Hvor stor sammenhæng der er mellem sprog og tanke, er et spørgsmål der er meget abstrakt og u håndgribeligt. Mit projekt skal ikke ses som et svar på dette abstrakte spørgsmål, men som en tilgangsmåde. Jeg vil kun forsøge at berøre en lille del af dette spørgsmål i mit speciale. Dette vil jeg gøre ved at undersøge sammenhængen mellem sprog og kultur, eller rettere sprog og organisationskultur.

1.1 Problemformulering

Mit interessefelt er sprog og organisationskultur, og jeg vil i mit speciale undersøge om der er sammenhæng mellem disse.

Mere præcist vil jeg i mit speciale undersøge i hvor høj grad der er korrelation mellem organisationskultur, -struktur og sprogbrug i fire udvalgte virksomheder.

De fire virksomheder er to danske virksomheder, dagligvarevirksomheden Coop Danmark A/S og A.P. Møller - Mærsk Gruppen, og to italienske virksomheder, dagligvarevirksomheden Conad S.cr.l og koncernen Fiat S.p.A.

1.2 Metode

Jeg har valgt at opdele specialet i tre hovedanalysepunkter:

- Organisationskultur og –struktur, kapitel 3 og 4.
- De kraftdynamiske relationer, kapitel 6 og 7.
- Tekststruktur, kapitel 8 og 9.

Jeg vil forklare mit teoretiske og metodiske grundlag til de tre analysepunkter i hvert enkelt af disse. Jeg vil i sidste afsnit i hver af de sproglige analyser kort sammenfatte og sammenligne den sproglige analyse med analysen af organisationskultur og –struktur.

Analysen af organisationskultur og –struktur består af en kvalitativ analyse foretaget med empirisk baggrund i offentligt tilgængeligt materiale om virksomhederne.

Analysen af tekststrukturen er baseret på en kvantitativ analyse som giver et klart og illustrativt billede af tekststrukturen, mens analysen af de kraftdynamiske relationer er baseret på en kvalitativ analyse hvor jeg fremtrækker bestemte kraftdynamiske karakteristika ved teksterne. Mit empiriske grundlag i de sproglige analyser består af udvalgte tekster fra de fire virksomheders hjemmesider som jeg har vedlagt som bilag (bilag 1). Jeg vil forklare nærmere om teksterne i kapitel 5. Jeg har valgt disse to sproglige analyser for at afdække om den givne kultur og struktur stemmer overens med det sproglige semantiske indhold i teksterne (de kraftdynamiske relationer) og om den

hierarkisk eller lineær organisationsstruktur stemmer overens med den hierarkiske eller lineære tekststruktur.

For at besvare min problemformulerings spørgsmål skal jeg berøre to store områder, nemlig sprogbrug og organisationskultur og –struktur. Afhandlingen spreder sig altså over et stort felt og inkluderer både en sproglig og en kulturel analyse. Mit fokus er på sammenhængen mellem disse analyser, og mine analysedele bærer præg af denne indgangsvinkel. Det er derfor ikke relevant for mig at alle facetter af sprogbrugen og organisationskulturen og –strukturen kortlægges, men kun de facetter jeg kan bruge til en sammenligning af disse to områder.

1.3 Overordnet teori

Overordnet set er min teoretiske baggrund baseret på Korzens kommunikationsmodel, se Figur 1.

Kommunikationsmodellen illustrerer at sproglig kommunikation består af elementer fra tre dimensioner som er indbyrdes relaterede, nemlig sprog, tekst og kontekst.

Kommunikationsmodellen er illustreret ved ”kinesiske æsker” hvor man bevæger sig fra de mindste elementer i sproglig kommunikation til de større strukturer og elementer der har indflydelse på den sproglige kommunikations udformning.

Det inderste niveau, sproglig mikrostruktur, betegner den dimension der vedrører ords og syntagmers opbygning. Den kan opdeles yderligere i to dimensioner, leksikon og morfologi. I min analyse vil jeg komme ind på den morfologiske dimension, herunder derivation (nominaliseringer) og fleksion (infinite former).

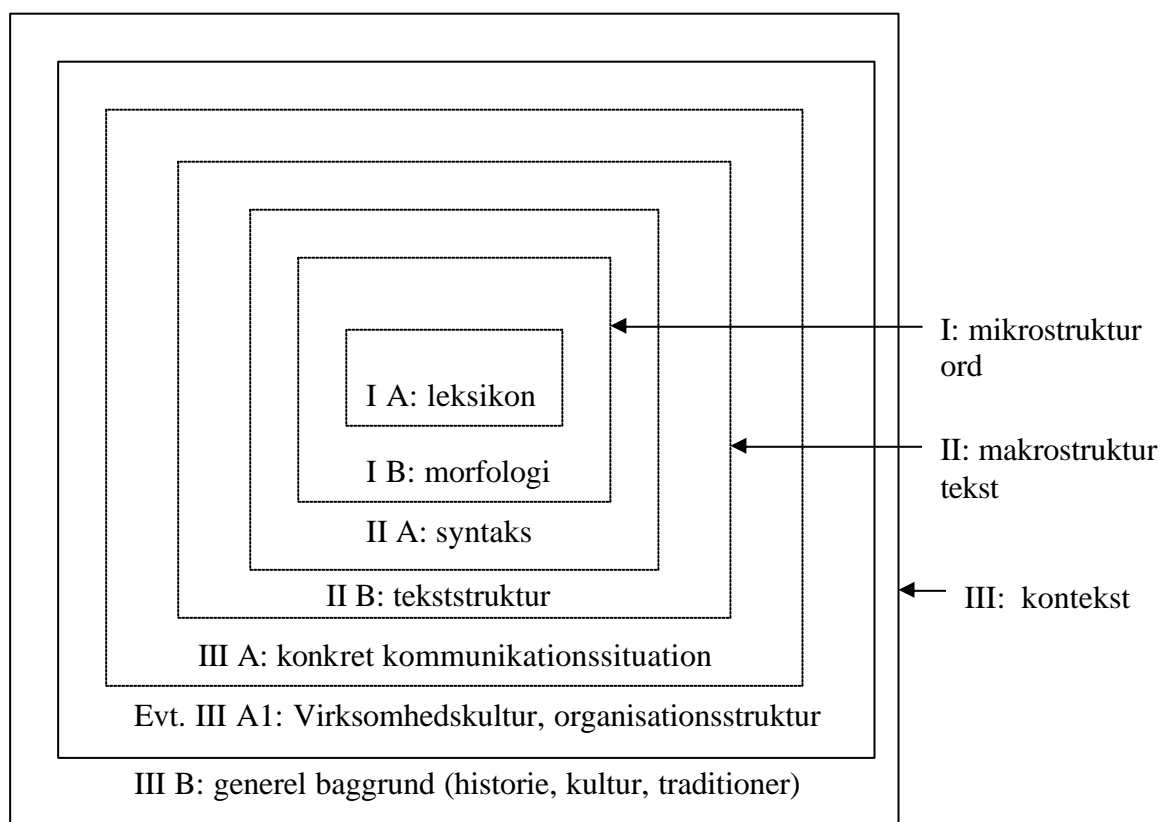
Det midterste niveau, sproglig makrostruktur, betegner den dimension der vedrører sætningers og teksters opbygning. Den kan opdeles i yderligere to dimensioner, nemlig syntaks og tekststruktur. I min analyse vil jeg berøre begge disse dimensioner.

Det yderste niveau, kontekststruktur, betegner den dimension der vedrører den sproglige kommunikations sammenhæng med ”omgivelserne”. Den har Korzen opdelt i yderligere to

dimensioner, hvoraf den første er den konkrete kommunikationssituation og den anden er den historiske, kulturelle og sociale sammenhæng.

Min hypotese er at, imellem disse to dimensioner i det yderste niveau, kan virksomhedernes organisationskultur og -struktur placeres – jeg har tilføjet denne dimension til kommunikationsmodellen (III A1 i Figur 1). Jeg vil søge at afdække i hvor høj grad denne dimension har korrelation med sproglig kommunikation og dens udformning (i en virksomheds officielle dokumenter fra internettet). Dette er altså den mere teoretiske udgave af spørgsmålet i min problemformulering. En analyse af fire virksomheder kan dog ikke verificere eller falsificere denne hypotese, men den kan give en idé om udfaldet, og, om ikke andet, afklare om min metodiske tilgang kan bruges til en større analyse der med sikkerhed kan be- eller afkræfte denne hypotese.

Figur 1 Kommunikationsmodellen (Korzen, 2005a, s. 11) med min egen tilføjelse af evt. ny dimension (III A1)



Jeg vil i mit speciale arbejde ud fra princippet med de kinesiske æsker hvor jeg starter med kontekstanalysen, altså analysen af organisationskultur og –struktur, for derefter at bevæge mig over til den sproglige analyse. Jeg har valgt at starte den sproglige analyse med *de kraftdynamiske relationer* da denne analyse kan ses i direkte relation til faktiske roller i virksomhederne, og jeg derfor mener at den i højere grad end tekststrukturen peger ud mod konteksten.

2. Valg af virksomheder

Jeg har valgt at analysere data fra fire virksomheder. Alle fire er fritstående virksomheder.

De to af virksomhederne er kooperative koncerner med spredt ejerskab, Conad S.c.r.l. og Coop Danmark A/S (Coop). Jeg har valgt disse to virksomheder fordi de arbejder i samme branche og oprindeligt bygger på samme virksomhedsform.

De to andre virksomheder er grupper med koncentreret ejerskab, A.P. Møller - Mærsk Gruppen (Mærsk) og Fiat-koncernen (Fiat). Jeg har valgt disse to virksomheder fordi de begge er store, internationale virksomheder med meget offentligt fokus, især i deres hjemland. Karakteristiske familier (familien Møller og familien Agnelli) kendetegner begge virksomheder.

Jeg vil som udgangspunkt sammenligne Coop med Conad og Mærsk med Fiat, da de er sammenlignelige på grund af ovennævnte faktorer.

Ifølge Korzens kommunikationsmodel har historiske, kulturelle og sociale sammenhænge indflydelse på den sproglige kommunikation. På samme måde har disse sammenhænge også indflydelse på den organisatoriske og kulturelle del af virksomheden (jeg vil komme nærmere ind på dette i kapitel 3). Jeg har valgt at analysere to virksomheder fra hvert land (og ikke kun en fra hvert land) idet jeg på den måde kan tage de forskelle der måtte være mellem virksomhederne på grund af påvirkning fra hhv. dansk og italiensk kultur og sprog i betragtning ved også at undersøge virksomhederne i forhold til deres nationale ækvivalente virksomhed.

Jeg har derudover valgt at alle fire virksomhederne ikke skal operere inden for den samme branche eller have den samme virksomhedsform idet der muligvis kan forekomme bestemte mønstre (der kan gælde – eller være behov for – en bestemt organisationskultur eller –struktur eller en bestemt sprogbrug) i en bestemt branche eller virksomhedsform. Ved en analyse af fire næsten ens virksomheder ville det derfor være svært at afklare om ens mønstre skyldtes gældende normer og regler i branchen eller virksomhedsformen, eller om det skyldtes organisationskultur og –struktur.

Virksomhederne er alle store hvilket betyder at der er tilgængelig information og udførligt skriftligt materiale om og fra virksomhederne. Herefter følger en kort præsentation af de fire virksomheder.

2.1 Coop Danmark A/S

Coop Danmark A/S (Coop) er Danmarks største detailhandelsvirksomhed med ca. 27.000 ansatte, 1200 butikker og en omsætning på 39,7 milliarder kroner i 2007. Virksomheden ejes af FDB (Danmarks største medlems- og forbrugerorganisation) som ejes af dets 1,6 mio. medlemmer. Koncernen arbejder mest på nationalt plan med at skaffe varer til de danske dagligvarebutikker. Coop blev dannet af danske brugsforeninger. Coop Danmark var tidligere en del af koncernen COOP Nordic, men i 2008 blev Coop Danmark igen 100 % ejet af FDB.

2.2 Conad S.c.r.l

Conad S.c.r.l. er Italiens største kooperative detailhandelsvirksomhed med ca. 34.000 ansatte, 2899 butikker og en omsætning på ca. 9 milliarder EURO i 2006. Virksomheden ejes af butiksindehaverne. Organisationens hovedformål er at udvikle samarbejdet mellem de erhvervsdrivende (Conad, 2008b). Formålet er derfor koncentreret om de associerede virksomheders fortjeneste. Conad arbejder mest på nationalt plan men samarbejder også med internationale organisationer gennem ANCD (Associazione Italiana Cooperativa di Dettaglianti) og gennem Coopernic (Conad, 2008a). Conad består i dag af 8 kooperative virksomheder.

2.3 A.P. Møller - Mærsk Gruppen

Mærsk Gruppen er Danmarks største virksomhed. Gruppen har ca. 117.000 medarbejdere, er repræsenteret i ca. 130 lande og havde i 2007 en nettoomsætning på ca. 278,9 milliarder kroner. Selskabets hovedformål er 'at drive skibsfart, befragtning og lignende virksomhed (...)' (Mærsk, 2007a, s.1). Mærsk er et aktieselskab hvor aktieandelene hovedsageligt er ejet af fonde som A.P.Møller har oprettet. Fondene og Mærsk Mc-Kinney Møller har til sammen en aktieandel på 57,73 % (Mærsk, 2008g). Mærsk Gruppen ejer en af verdens største rederier og Dansk Supermarked. Mærsk er startet som en familievirksomhed og i bestyrelsen er der stadig repræsentanter fra Mc-Kinney Møller-familien.

2.4 Fiat-koncernen

Fiat S.p.A er Italiens største industrivirksomhed. Selskabet har ca. 180.000 ansatte, markedsandele i mange lande og havde i 2007 en omsætning på 58,5 milliarder EURO i 2007. Selskabets hovedformål er ” l’esercizio (...) di attività nel campo di motorizzazione civile e commerciale (...)” (Fiat, 2008a, s.1). Aktieandelen i Fiat er hovedsageligt ejet af virksomheden IFIL S.p.A. (30,45 % af de almindelige aktier) som er kontrolleret af IFI S.p.A. som er kontrolleret af Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a. (GA) (Fiat, 2007a, s.137). Fiat er ikke startet som et familieføretagende men nogen tid efter virksomhedens stiftelse i 1899 overtog Giovanni Agnelli størstedelen af virksomheden. Virksomheden har siden dengang været kontrolleret af Agnelli-familien. Derfor kan den også karakteriseres som en familievirksomhed. Virksomheden har stadig repræsentanter fra Agnelli-familien i Fiats bestyrelse og i IFI og GA.

3. Organisationskultur og –struktur, teori

I analysen af virksomhedernes organisationskultur og –struktur befinder vi os i den nye dimension jeg har tilføjet i Korzens kommunikationsmodel, se afsnit 1.3.

Jeg har valgt at dele min analyse af virksomhederne op i to overordnede dele, nemlig organisationskultur og organisationsstruktur. Mit ønske med analysen er at finde frem til den organisationskultur og -struktur som ledelsen anser for gældende eller som ledelsen *ønsker* skal gælde for virksomheden (den 'formelle' kultur og den 'formelle' struktur). Denne kultur og struktur behøver derfor nødvendigvis ikke at være den kultur og struktur der *udøves eller eksisterer* i virksomheden. Jeg ønsker at analysere den formelle kultur og struktur idet analysen skal bruges til sammenligning med organisationernes sprogbrug som jeg anser for at repræsentere et andet formelt niveau i virksomheden¹.

Jeg tager hovedsageligt udgangspunkt i G. Hofstede og E. Schein da de har bidraget med meget konkrete og brugbare teoretiske metoder til en sådan analyse. Jeg vil kun trække det (i denne sammenhæng) væsentligste frem i deres teorier idet min plads er begrænset.

Jeg vil i afsnit 3.1 starte med en generel definition af begrebet kultur og den nationale kultur i Danmark og Italien ud fra Hofstedes analyser (1999).

I afsnit 3.2 vil jeg definere begrebet kultur og organisationskultur yderligere, mens jeg i afsnit 3.3 vil forklare nærmere om begrebet organisationsstruktur. I afslutningen af hvert afsnit vil jeg redegøre for min metodiske tilgang til analyserne. Jeg behandler organisationsstrukturen til sidst idet jeg anser den for at være en del af organisationskulturen, og derudover er der visse kultur-begreber der er væsentlig at forklare inden organisationsstrukturen tages op.

¹ Idet sprogborgen repræsenterer virksomheden udadtil.

3.1 National kultur

I indledningen af mit speciale citerede jeg Hofstede som definerer en kultur således:

citat 1 "[En kultur er] den kollektive programmering, der adskiller medlemmer af en gruppe eller kategori fra medlemmer af en anden" (Hofstede, 1999, s.22)

Kultur er altså et bestemt program eller adfærdsmønster som en gruppe af mennesker handler i overensstemmelse med. Dette program har bestemte karakteristika som adskiller det fra andre gruppers programmer. Disse karakteristika består ifølge Hofstede af symboler, helte, ritualer (som samlet set udgør sædvaner) og værdier (Hofstede, 1999, s.25).

Mennesket har ikke kun et program, men består af mange programmer. Disse definerer Hofstede som *kulturniveauer* (Hofstede, 1999, s.28). De to kulturniveauer der er centrale for os i denne sammenhæng, er det nationale kulturniveau og det organisatorisk kulturniveau (organisationskultur).

Det nationale kulturniveau er væsentlig at tage i betragtning fordi det har indflydelse på de organisationskulturer der optræder i virksomhederne i de to lande (Hofstede, 1999, s.186), og fordi nogle af de dimensioner som Hofstede definerer den nationale kultur ud fra også optræder på det organisatoriske kulturniveau.

Dimensionerne betegner de grundlæggende værdier ('programmeringer') den pågældende kultur har. Disse grundlæggende værdier er 'indprogrammeret i psyken' (Hofstede, 1999, s.239) allerede ved ti års alderen og ændres efterfølgende minimalt.

Hofstede definerer en kultur ved hjælp af fire dimensioner². Her skitseres de kort med henblik på at give os et indblik i den nationale kulturs indflydelse på virksomhedernes kultur:

² Senere er der blevet tilføjet en yderligere dimension (langsigtet vs. kortsigtet livsorientering). Denne har jeg ikke valgt at inkludere fordi jeg ikke selv foretager en analyse af de nationale kulturer og fordi den ikke er en del af Hofstedes analyse, som jeg tager udgangspunkt i.

1. Magtdistance

Magtdistance er den dimension der beskriver, hvordan man håndterer uligheder i et samfund, altså f.eks. forholdet mellem chef/underordnede og formel/uformel (Hofstede, 1999, s.41-42). Ifølge Hofstedes analyse (1999, s.45) er Danmark et af de lande med mindst magtdistance, mens Italien har en betydelig større magtdistance. Haarder og Korzen beskriver på samme måde Italien som et elite-samfund imod de danske begreber om solidaritet og fællesskab (Korzen, 2005c, s.178). Dette betyder at der i italienske virksomheder er en tendens til en større forskel og et mere formelt forhold mellem chef og ansatte i forhold til danske virksomheder.

2. Kollektivism vs. individualisme

Kollektivism vs. individualisme er den dimension der vedrører, hvilken grad af selvstændighed hvert enkelt individ har i et samfund. F.eks. kommer individet før gruppen og individet afhænger ikke af en gruppe i et individualistisk samfund (Hofstede, 1999, s.74-75). Danmark og Italien er ifølge Hofstedes analyse (1999, s.78) begge individualistiske samfund. Vidt forskellige faktorer, som ikke er relevante at diskutere her, kan dog påvirke graden af individualisme i de to lande.

3. Feminisme vs. Maskulinitet

Feminisme vs. Maskulinitet er den dimension der beskriver, om kulturen er domineret af 'bløde' eller 'hårde' værdier, dvs. generel omsorg og beskedenhed (feminin kultur) eller stærk konkurrenceånd og selvsikker adfærd (maskulin kultur). I Hofstedes analyse er der stor kontrast mellem Danmark og Italien. Danmark er en feminin kultur mens Italien er en maskulin kultur (Hofstede, 1999, s.117). Dette betyder at der i de italienske virksomheder er en tendens til at en kvalificeret leder er 'selvhævdende, beslutsom og "aggressiv"' (Hofstede, 1999, s. 131), mens lederen i de danske virksomheder tenderer til at være 'mindre synlig, intuitiv snarere end beslutsom og vant til at søge at opnå konsensus' (Hofstede, 1999, s. 131).

4. Usikkerhedsundvigelse

Usikkerhedsundvigelse er den dimension der vedrører, hvilket forhold mennesket i kulturen har til usikre og ukendte situationer (Hofstede, 1999, s. 151). I Hofstedes analyse har Danmark en svag usikkerhedsundvigelse mens Italien har en stærk usikkerhedsundvigelse (ibid, s.152). Det vil sige at man i Italien er mere angst for det uvisse. I lande med stærk usikkerhedsundvigelse vil der være en tendens til at der er flere love og regler for at undgå at havne i ukendte situationer (ibid, s.162).

Lande med stor magtdistance har dog ikke et nær så stort behov for regler idet det er autoriteten der har ansvaret og tager stilling. I italienske virksomheder vil der derfor muligvis være en tendens til flere regler end i de danske (om end magtdistancen er stor og ansvaret derfor påhviler chefen).

I Hofstedes analyse er der altså forskel på Danmark og Italien indenfor 3 dimensioner ud af 4. I italiensk kultur er der en stor magtdistance, en maskulin kultur og stærk usikkerhedsundvigelse, hvorimod der i Danmark er en lille magtdistance, en feminin kultur og svag usikkerhedsundvigelse. Dette indebærer muligvis at vi i de italienske virksomheder vil se en mere hierarkisk organisationskultur og –struktur og autoritær ledelsesform, en maskulin organisationskultur som derfor betyder at de hårde værdier er vigtige (præstation og konkurrence indbyrdes mellem medarbejdere), og en tendens til flere standardiserede regler, både formelle og uformelle.

Især magtdistancen og graden af usikkerhedsundvigelse har ifølge Hofstede indflydelse på organisationskulturen (Hofstede, 1999, s.188; Hofstede og Bollinger, 1989, s.186).

3.2 Organisationskultur

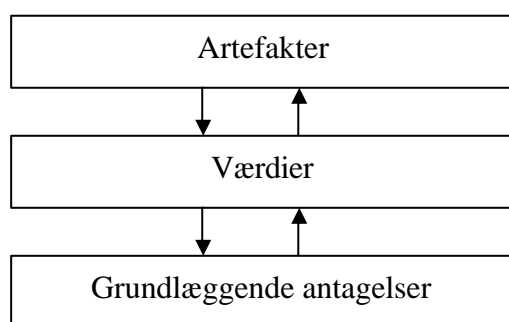
Hofstede definerer en organisationskultur således:

citat 2 "[En kultur er] den kollektive programmering af tankegangen, der kendetegner medlemmer af en organisation fra andre" (Hofstede, 1999, s.237)

Definitionen svarer altså omtrent til definitionen af det mere overordnede kulturbegreb, se citat 1. Af citatet kan vi udlede mindst et centralt begreb der karakteriserer en kultur, nemlig '*den kollektive programmering*'. Dette begreb beskriver Romano Cappellari (2001) i sin definition som '*l'insieme dei principi di fondo, dei valori e dei modi di pensare*' (Cappellari, 2001, s. 78), og Schein (1992) betegner det som '*a pattern of shared basic assumptions*' (Schein, 1992, s.12), på dansk oversat til *grundlæggende antagelser* (Schultz, 2006, s.28).

Disse grundlæggende antagelser er indlejrede i kulturen som usynlige og implicitte 'love' der styrer kulturmedlemmernes adfærd (Schultz, 2006, s. 28). De grundlæggende antagelser kommer til udtryk gennem mere synlige (og analyserbare) manifestationer, nemlig gennem organisationens *artefakter* og *værdier* (Schein, 1992, s.17). Vi har altså derfor at gøre med tre analyseniveauer (Keyton, 2005, s.21) hvoraf de to niveauer (artefakter og værdier) udtrykker og giver os viden om det tredje niveau (grundlæggende antagelser) (Schein, 1992, s.16; Schultz, 2006, s.31), se Figur 2.

Figur 2 Kulturens indhold (Schein, 1992, s.17)³



Artefakter er de synlige håndgribelige elementer som normer, forventninger, standarder og sædvaner (Schein, 1992, s.17). Artefakterne karakteriseres også som det fysiske og sociale miljø

³ Pilene der peger op fra de grundlæggende antagelser, illustrerer at de grundlæggende antagelser medfører bestemte artefakter, handlingsmønstre og værdier. Pilene der peger ned mod de grundlæggende antagelser, illustrerer at artefakter og værdier udtrykker og fortæller os om de grundlæggende antagelser (Schultz, 2006, p.28).

som virksomheden arbejder i (Schultz, 2006, s.28). Artefakterne kan opdeles i 5 analysekategorier, se Figur 3.

Figur 3. 5 analysekategorier af en virksomheds artefakter (Schultz, 2006, s.32)

1. Fysiske udtryk eks. påklædning
2. Sprog eks. talemåder, slogans
3. Historier eks. fortællinger om gamle dage
4. Teknologi eks. materialer, operationer, viden
5. Synlige traditioner eks. ledelsestraditioner

Værdier omhandler strategier, mål og principper i virksomheden (Keyton, 2005, s.24). Her skelner man mellem de værdier som virksomheden og virksomhedsmedlemmerne lægger vægt på som kerneværdier udadtil (espoused values), og de værdier som virksomheden i realiteten handler i overensstemmelse med (enacted values) (Schein, 1992, s.19; Martin, 2002, s.88). Jeg vil i analysen kun kigge på 'espoused values'.

Schein bruger ikke begrebet 'værdier' i samme betydning som Hofstede. Hofstedes definition af begrebet dækker både Scheins definition af 'grundlæggende antagelser' og 'værdier'⁴. Derfor har jeg valgt at kalde Hofstedes definition af værdier for 'grundlæggende værdier' for at undgå forvirring.

Som nævnt i afsnit 3.1 består en national kultur af symboler, helte, ritualer (det der svarer til artefakter og som Hofstede samlet vælger at kalde sædvaner) og grundlæggende værdier (Hofstede,

⁴ Hofstede skelner også mellem 'espoused' og 'enacted values', som han betegner som de 'ønskværdige' værdier (espoused) og de 'ønskede' værdier (enacted) (Hofstede, 1999, p.27).

1999, s.25). Forskellen mellem de nationale kulturer baseres generelt på forskellen mellem de fire dimensioner der nævnes i afsnit 3.1, og som repræsenterer de grundlæggende værdier og antagelser, mens forskellen mellem organisationskulturer ifølge Hofstede (1999, s. 240) *ikke* baseres på de fire dimensioner men hovedsageligt baseres på forskellen i sædvaner (ibid, s. 239).

De grundlæggende antagelser er altså stærkt påvirket og til dels også ensbetydende med den nationale kulturs dimensioner. Det er dog stadig relevant at kortlægge de grundlæggende antagelser i analysen af de fire virksomheder idet vi, uafhængigt af om organisationskulturen ligner den nationale kultur eller ej, stadig finder frem til den organisationskultur der er gældende for virksomheden.

Ligesom Hofstede har inddelt de nationale kulturer i 4 overordnede dimensioner der karakteriserer kulturerne, har han også inddelt organisationskulturerne i nogle overordnede dimensioner der har til formål at præcisere organisationskulturen i den enkelte organisation.

Figur 4 Dimensioner i en organisationskultur (Hofstede, 1999, s.248)

1. Procesorienteret versus resultatorienteret – interesse for midlet vs. interesse for målet (ibid, s.249).
2. Medarbejderorienteret versus joborienteret – interesse for mennesker vs. interesse i at få jobbet udført (ibid, s.250).
3. Organisations versus professions – ansatte identificerer sig med virksomheden vs. ansatte identificerer sig med jobtype (ibid, s.251).
4. Åbent system versus lukket system – de fleste passer ind i organisationen vs. et fåtal passer ind i organisationen (ibid, s.251).
5. Lempelig kontrol versus streng kontrol – afslappet arbejdsmiljø vs. omkostningsbevidst arbejdsmiljø (ibid, s.252).
6. Normativ versus pragmatisk – korrekte procedurer er vigtigere end resultater vs. tilsidesættelse af procedurer for at imødekomme kundens behov (ibid, s.252).

Inden for Hofstedes første dimension kan vi allerede nu identificere alle virksomhederne som resultatorienterede idet de alle er virksomheder og derfor arbejder efter et bestemt formål. Inden for

Hofstedes anden dimension vil de fire virksomheder uomtvisteligt tilhøre begge kategorier. Naturligvis er virksomhederne interesseret i at få jobbet udført, især i betragtning af at de er resultatorienterede. Men de vil også vægte medarbejderne højt idet de alle er 'moderne' virksomheder der ved at medarbejderne skal værdsættes for at udføre et godt stykke arbejde. At virksomhederne har et moderne synspunkt på dette, vil også være tydeligt i analyserne. Disse dimensioner vil jeg derfor ikke behandle yderligere.

Jeg vil i min analyse søge at afdække karakteristiske artefakter og værdier ved virksomhederne for på den måde at undersøge hvilke af de resterende dimensioner virksomhederne tilhører, og for at kortlægge de grundlæggende antagelser der er gældende for de fire virksomheder. Mit mål er ikke udførligt at analysere virksomhedernes artefakter, men at kortlægge de mest centrale for at undersøge hvilken betydning de har for de væsentligste træk ved organisationskulturen og for de centrale værdibegreber i organisationen. På grund af begrænsninger i forhold til specialets omfang trækker jeg kun de mest karakteristiske kulturelle træk frem.

I min analyse vil jeg som nævnt kun analysere den 'formelle kultur'. Den 'formelle kultur' behøver nødvendigvis ikke at være stærk eller homogen, dvs. den formelle kultur nødvendigvis ikke er en kultur der eksisterer blandt de ansatte – der kan eksistere en anden kultur eller mange subkulturer hos de ansatte (kulturen kan være heterogen, Hofstede, 1999, s. 249).

3.3 Organisationsstruktur

Keyton (2005) definerer en organisationsstruktur således:

citat 3 "the way in which organizational activities are organized into functional or operational units". (Keyton, 2005, s.5)

Det betyder altså, at en organisationsstruktur er den arbejdsdeling og det ledelsesforhold der er i en virksomhed. Man kan opdele organisationsstrukturen i *formel organisationsstruktur* som er den struktur ledelsen forsøger indført, og i *uformel organisationsstruktur* som er den struktur der repræsenteres gennem de uformelle gruppedannelser der opstår på en arbejdsplads (såkaldte klikker, Bakka og Fivelsdal, 2002, s. 48). Jeg vil her kun koncentrere mig om den formelle struktur fordi den formelle struktur er sammenlignelig med det andet formelle niveau jeg analyserer (sprogbrug).

Organisationsstrukturen i en virksomhed afhænger af virksomhedens kultur (Hofstede, 1999, læservedledning) og er for så vidt også en del af den. Der er netop også to centrale dimensioner fra det nationale kulturniveau som virksomheders organisationsstruktur adskiller sig fra hinanden på, nemlig koncentration af autoritet (magtdistance) og strukturering af aktiviteter (usikkerhedsundvigelse) (Hofstede, 1999, s.187. og Bollinger og Hofstede 1989, s.186-187).

En organisationsstruktur kan (i mere eller mindre grad) tilhøre en af de fire organisatoriske modeller som illustreres i Figur 5.

Figur 5 Stevens' organisatoriske modeller, (Hofstede, 1999, s.188)

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. menneskepyramide2. velsmurt maskine3. landsbymarked4. storfamilien |
|--|

Organisatorisk model 1 (menneskepyramide) er karakteriseret ved en stærk usikkerhedsundvigelse og stor magtdistance hvor lederen har al magt. Det er typisk for virksomheder i denne model at der er en hierarkisk opbygning, et vist bureaukrati og at arbejdsprocesser er standardiserede (Hofstede, 1999, s.187 og s.201).

Organisatorisk model 2 (velsmurt maskine) er karakteriseret ved en stærk usikkerhedsundvigelse og lille magtdistance. Det er typisk for virksomheder i denne model at autoriteten ikke skal afgøre det hele, men procedurer og regler er væsentlige (Hofstede, 1999, s.188 og s.201). Der er som regel en uddybet beskrivelse af rollefordelingen og udførlige jobbeskrivelser (Bollinger og Hofstede, 1989, s.186).

Organisatorisk model 3 (landsbymarked) er karakteriseret ved en svag usikkerhedsundvigelse og lille magtdistance. Det er typisk for virksomheder i denne model at de menneskelige relationer er afgørende. Der er fokus på gensidig tilpasning og man træffer beslutninger i forhold til hver enkelt situation (Hofstede, 1999, s.188 og s.201).

Organisatorisk model 4 (storfamilien) er karakteriseret ved en svag usikkerhedsundvigelse og en stor magtdistance. Det er typisk for virksomheder i denne model at autoriteten er koncentreret om en person, nemlig indehaveren/lederen, og organisationsstrukturen er enkel med direkte tilsyn (Hofstede, 1999, s.201).

Ud fra oplysninger og beskrivelser af arbejdsdeling og ledelsesforhold i de fire virksomheder vil jeg inddele dem i de organisatoriske modeller for at finde frem til den formelle organisationsstruktur.

4. Organisationskultur og –struktur, analyse

Jeg har som nævnt i kapitel 3 valgt at opdele denne analyse i to hovedanalysepunkter. Derfor er dette kapitel delt op i to overordnede afsnit, nemlig *organisationskultur* (afsnit 4.1) og *organisationsstruktur* (afsnit 4.2).

Jeg vil tage udgangspunkt i de to virksomheder med spredt ejerskab, Coop og Conad, for derefter at bevæge mig over til de to virksomheder med koncentreret ejerskab, Mærsk og Fiat.

Jeg analyserer som nævnt kun den formelle kultur, det vil sige at jeg igennem hele min analyse kun analyserer 'formelle' artefakter, 'formelle' værdier og inddeler virksomhederne i de 'formelle' dimensioner de tilhører. Dette betyder også at jeg hovedsageligt vil benytte mig af alle relevante offentlige dokumenter der er om (og fra) virksomhederne, hvor modtager enten er medarbejdere eller eventuelle kunder. Jeg behandler som nævnt kun de mest karakteristiske kulturelle træk i virksomhederne.

4.1 Organisationskultur

Jeg vil i dette afsnit søge at afdække karakteristiske, relevante artefakter og værdier ved virksomhederne for at undersøge hvilke dimensioner virksomhederne tilhører. Derefter vil jeg kortlægge de grundlæggende antagelser der er gældende for de fire virksomheder.

4.1.1 Coop

Jeg vil i min analyse af Coops organisationskultur tage udgangspunkt i deres personalepolitik, deres hjemmeside⁵ og deres medarbejderblad ('Mit Coop').

Det første sproglige artefakt i virksomheden er virksomhedens logo og navn. Logoet er koncernens navn og har ingen historie knyttet til sig. Coop foretrækker den danske udtalelse af ordet (Coop, 2008e) hvilket illustrerer at Coop ønsker at vise sit tilhørsforhold med Danmark og danskheden.

Coop fokuserer på medarbejderne og deres relation til virksomheden gennem medarbejderbladet 'Mit Coop' som udkommer hver anden uge (Fdb, 2008). Medarbejderbladet fortæller historier om medarbejderne og varernes kvalitet og følger op på de politikker som Coop lægger vægt på, såsom uddannelse (til butiksansvarlige) og koncernens miljømæssige og etiske ansvar (Fdb, 2008). Derudover fortæller de ansatte også historier om deres karriereveje på hjemmesiden (Coop, 2008d).

Udover medarbejderbladet giver Coop også udtryk for dens kultur gennem dens personalepolitik (Coop, 2005). Personalepolitikken suppleres også af uddannelsesaktiviteter hvor Coops idégrundlag og virksomhedsform indlæres (Coop, 2005, Uddannelse og udvikling).

I personalepolitikken beskrives blandt andet noget så konkret som Coops holdning til nydanskere (afsnittet Mangfoldighed). Coop anser sig selv for at være åben for mangfoldighed og Coop var også i 2004 en af de virksomheder i Danmark med flest ansatte nydanskere (Slots, Johannsen og Juutilainen, s.60). Også mangfoldighed i form af deltidsansættelse og hensyn til ældre medarbejdere er væsentligt for Coop (Coop, 2005, Mangfoldighed).

⁵Coop har fået ny hjemmeside 4 uger før specialets aflevering. Min analyse er foretaget på baggrund af den gamle hjemmeside da jeg i de sproglige analyser har analyseret tekster fra den gamle hjemmeside.

Der er udførlig beskrivelse i personalepolitikken af hvordan de ansatte skal forholde sig til forskellige problematikker, men personalepolitikken lægger også op til at den enkelte chef selv skal vurdere hvilke forskelligheder der ikke forstyrrer *'lige behandling af medarbejderne, økonomi, arbejdstilrettelæggelse og andet'* (Coop, 2005, Mangfoldighed).

Coop har altid på grund af dens konstellation som forbrugerejet virksomhed fokuseret på medlemmerne, altså forbrugerne. Det betyder at Coop har to overordnede persongrupper at fokusere på, nemlig forbrugerne og medarbejderne.

På Figur 6 illustreres systematisk nogle af de tydelige, formelle og relevante artefakter der eksisterer i Coop.

Figur 6 Karakteristiske artefakter i Coop

1. Fysiske udtryk
2. Sprog
Logo – danskhed.
3. Historier
Historier fra hverdagen gennem medarbejderbladet 'Mit Coop' og historier på hjemmesiden fra ansatte..
4. Teknologi
5. Synlige traditioner
fokus på medlemmer

De centrale værdier i Coop beskrives i Coops vision således:

citat 4 'en bedre og tryggere hverdag gennem lønsomme, medlemsejede butikker' (Coop, 2008c)

Coops centrale værdier er i virksomhedens vision først og fremmest fokuseret på forbrugerne af Coops ydelser (medlemmerne), men medarbejdernes trivsel anses også som en vigtig faktor for at

udfylde den rolle som Coop ønsker overfor forbrugerne (Coop, 2008c). Coop har (i medlemmernes øjemed) udarbejdet politikker der tager hensyn til miljø, varesikkerhed, sundhed og etisk korrekt handel. Derudover har Coop også udarbejdet en specifik personalepolitik som handlingsgrundlag for både chefer og ansatte.

I personalepolitikken har Coop også et afsnit om trivsel i jobbet og en handlingsplan for chefer til ansatte med meget sygefravær. Coop anser arbejdsmiljøet som en væsentlig faktor og vil gerne profilere sig på dette område, samtidig har de udførlige procedurer for relationen til ansatte med sygefravær for at skabe mindre sygefravær og derved skabe et i højere grad omkostningsfrit arbejdsmiljø.

Inden for Hofstedes dimensioner er Coops organisationskultur, ifølge organisationen selv:

1. Resultatorienteret og ikke procesorienteret.
2. Medarbejder- og joborienteret.
3. Organisations og ikke professions – Coop arrangerer uddannelsesaktiviteter hvor blandt andet Coops idégrundlag studeres. Derudover kan de ansatte identificere sig med virksomheden gennem medarbejderbladet.
4. Åbent og ikke lukket system – Coop er en mangfoldig organisation med personalepolitik om mangfoldighed.
5. Lempelig versus streng kontrol – Medarbejdernes trivsel er essentiel, men omkostninger i denne henseende skal helst undgås, blandt andet med gentagen dialog med ansatte under sygdom. Jeg har ladet denne dimension stå åben da jeg ikke mener der er indikationer nok til at pege i nogle af disse retninger.
6. Normativ og ikke pragmatisk – Coop har udarbejdet politikker for miljø, varesikkerhed, sundhed, etisk handel og personale. Disse politikker er baggrund for forretningsførelsen. Forretningsførelsen er dog udarbejdet således for at imødekomme kundens behov.

De grundlæggende antagelser i virksomheden er at skabe tryghed til forbrugerne og en forbrugerorienteret adfærd som kræver politikker vedrørende sociale, miljømæssige og etiske forhold.

4.1.2 Conad

Jeg vil i min analyse af Conads organisationskultur tage udgangspunkt i deres seneste koncernrapport om socialt ansvar fra 2005 (Conad, 2006a) og deres hjemmeside.

Conad er den virksomhed som har mindst offentligt tilgængeligt information om dem selv. Dette er ikke ensbetydende med at virksomheden ikke har mange regler; de kan være implicite eller nedskrevne et sted der ikke er tilgængeligt for offentligheden. Men det gør en overfladisk analyse betydeligt sværere. Jeg har haft kontakt med virksomheden flere gange for at få udleveret yderligere materiale om organisationen, men de har ikke været samarbejdsvillige. Derfor har jeg også valgt at bruge det offentligt tilgængelige materiale der er fra deres datterselskaber.

Det første tydelige sproglige artefakt i virksomheden er dens logo som er en gul blomst og koncernens navn. Conad forklarer ikke logoets betydning, hverken på hjemmesiden eller i koncernrapporten, og da jeg spurgte en marketingsmedarbejder fra Conad over telefonen, gav hun heller ikke udtryk for at vide logoets betydning (telefonsamtale med Valeria Luccarini, Conad, d. 30. september 2008). Men Conad udtaler at mærket Conad skal signalere 'semplicità, rilevanza, competitività e modernità' (Ufficio Stampa, 2006, afsnit 5). Conads målsætning illustreres også tydeligt gennem et andet sprogligt artefakt, nemlig koncernens slogan:

citat 5 'Maestri nella convenienza. Artisti nella qualità' (Conad, 2008c).

'Convenienza' sammen med ordene 'comodità' og 'fedeltà' er ord der går igennem mange af teksterne og skal illustrere at organisationen ønsker forbrugeren skal synes at Conad er en anstændig, tryk og rar organisation. Den sidste periode i sloganet illustrerer at Conad både er nyskabende ('artisti') og kræver høj kvalitet af deres produkter. Sloganet stemmer godt overens med organisationens hovedformål som blandt andet er at være tættere på kunderne ('convenienza' og 'qualità') og at forny detailvirksomhederne ('artisti') (Conad, 2008b).

Udover slogan og logo bruger organisationen ingen sproglige iøjnefaldende virkemidler. Hovedorganisationen bruger ikke historier fra virksomhedens hovedpersoner og medarbejdere. Selv

det som de vælger at kalde 'storia' (virksomhedshistorie) på deres hjemmeside, er ikke en historie (se afsnit 1.5.3). I sammenhæng med dette trækkes der heller ikke personkarakterer frem. Der er heller ikke oplysninger på hjemmesiden om bestyrelsesmedlemmerne og bestyrelsesformanden, kun enkelte billeder. Der findes en enkel personbeskrivelse som er en hyldest til den afdøde Roberto Dessì, generalsekretær hos ANCD-Conad (Conad, 2006a, s.8).

At der ikke trækkes personer frem, er dog ikke ensbetydende med at alle i organisationen er lige. Conad nævner i deres rapport om socialt ansvar (2006a) at de tilbyder børnene til butiksindehaverne uddannelsesmuligheder for at de kan overtage deres forældres erhverv (Conad, 2006a, s.34). Dette viser tydeligt at der er stærke traditioner indenfor faget, og at det i faget præsupponeres at visse bestemte mennesker indtager en central rolle, ikke nødvendigvis på grund af deres kompetencer.

På Figur 7 illustreres systematisk nogle af de tydelige, formelle og relevante artefakter der eksisterer i Conad.

Figur 7 Karakteristiske artefakter i Conad

1. Fysiske udtryk
2. Sprog
Slogan, der forbindes med komfort, tryghed og nyskabelse.
3. Historier
Ingen historier
4. Teknologi
5. Synlige traditioner
Børn til selvstændige overtager forældrenes erhverv.

Organisationens mission er at:

citat 6 "sostenere il Socio imprenditore nel suo rapporto con i consumatori." (Conad, 2006a, s.7)

I missionen sætter Conad fokus på to persongrupper, nemlig butiksindehaverne og forbrugerne. Dette er et gennemgående træk i organisationen. Conad placerer butiksindehaverne meget centralt og vælger at kalde denne gruppe for de væsentligste aktører (Federico Genitoni, 2006a, s.9, Conad, 2006a, s.16 og s.23), og de anses som heltene i organisationen. Conad ser det som en styrke at butiksindehaverne er selvstændige, idet de på grund af dette kan tilpasse sig til de behov forbrugerne i det lokale område har (Conad, 2006a, s.14).

De væsentligste budskaber til forbrugerne som er den anden centrale persongruppe, er at organisationen kan tilbyde bekvemmelighed, tryghed og kvalitet, og at organisationen er retskaffen og lydhør (Conad, 2006a, s.13). Conad har dog ikke offentligt tilgængelige forretningsprincipper el. lign. der kan bevidne om dette (udover rapporten om socialt ansvar fra 2005).

I rapporten om socialt ansvar (2006a) udtaler Genitoni fra Ancd at organisationens konstellation som kooperativ betyder at organisationen bygger på en 'spirito sociale' (Conad, 2006a, s.9). Denne holdning tages også op i rapporten i afsnittet 'La nostra identità' (Conad, 2006a s.13-24). Derudover ses uddannelse til medarbejderne og medarbejderarrangementer som en god mulighed for at udvikle 'il senso di appartenenza al sistema Conad' (Conad, 2006a, s. 51 og s.54). Medarbejderne under butiksindehaverne nævnes dog ikke meget på hjemmesiden og de arrangementer Conad tilbyder dem, nævnes kun kort. Der er tilbud til de bedste medarbejdere – eller chefernes børn - om uddannelse til at blive butiksindehaverne (Conad, 2006a, s.34 og s.51). Formålet med videreuddannelsesstilbudene er netop at gøre medarbejderne klar til at blive butiksindehavere (Conad, 2008i). Det ekspliciteres dog også et enkelt sted hvilken vigtig betydning medarbejderne på gulvet har for organisationen (Conad, 2008g).

Inden for Hofstedes dimensioner er Conads organisationskultur, ifølge organisationen selv:

1. Resultatorienteret og ikke procesorienteret.
2. Medarbejder- og joborienteret.

3. Organisations og ikke professions – Organisationen ønsker at skabe deres egen identitet: 'lo spirito sociale'.

4. Lukket og ikke åbent system – uddannelsesmuligheder for de bedste ansatte således at de kan blive butiksindehavere, men børnene til de allerede eksisterende butiksindehavere har åbenbart større muligheder idet det ses som en selvfølge at tilbyde uddannelse til disse. Derudover betyder det meget for Conad at butikkerne er tilpasset de lokalområder de opererer i – dette kan også gælde for de personer de ansætter. Conad lægger vægt på, at de ansatte skal stå for den daglige og personlige kontakt med kunderne (Margherita: 'un amico sotto casa', Conad, 2008h).

5. Lempelig versus streng kontrol – Der er ikke nogle offentligt tilgængelige regler der peger på, at arbejdsmiljøet er omkostningsbevidst eller modsat. Jeg har derfor valgt at lade denne dimension stå åben.

6. Pragmatisk og ikke normativ – Organisationen går op i at butikkerne tilpasser sig de behov der går sig gældende i de områder butikkerne opererer i. Conad har ingen offentlige forretningsprincipper, og deres sidste rapport om socialt ansvar er fra 2005. Der kan være interne dokumenter om hvordan de forholder sig til forretningsførelse osv., men det er åbenbart ikke dokumenter de ønsker at dele med kunderne og offentligheden - hvilket tyder på en noget pragmatisk holdning der er tilpasset kundernes behov i de enkelte tilfælde.

De grundlæggende antagelser i virksomheden er altså anstændighed og en forbrugerorienteret adfærd der indebærer at skabe tillid og tryghed for forbrugerne. Samarbejdet mellem butiksindehaverne er en meget vigtig faktor.

Conad forholder sig i deres beskrivelse af dem selv og deres organisation på et meget abstrakt niveau som faktisk gør det svært at analysere selv de formelle artefakter uden at det kræver at man træder ind i organisationen og bliver en del af den i en periode.

4.1.3 Mærsk

Jeg vil i min analyse af Mærskes organisationskultur tage udgangspunkt i deres hjemmeside, en pjece (intro-pjece, 2007) jeg fik udleveret til en konference angående jobmuligheder i Mærsk (jobmesse på Handelshøjskolen i København, Solbjerg Plads, 2008), deres årlige rapport 2007 (Mærsk, 2007a) og en e-mail jeg har fået fra organisationen (25. august, 2008).

Mærskes organisationskultur er et emne til debat blandt mange danskere – og der går mange rygter om kulturen på Mærsk. Dette vidner om at kulturen hos Mærsk først og fremmest er en stærk eller homogen kultur, og at kulturen adskiller sig fra den danske nationale kultur.

Det første tydelige sproglige artefakt i virksomheden er dens logo, den syv-takkede stjerne på blå baggrund. Der er knyttet en historie til logoet som vedrører grundlæggeren P.M. Møller (se tekst M57). Historien berører to centrale værdier, nemlig tro (P.M. Møllers tro på Gud) og omsorg (P.M. Møllers omsorg for sin kone) (Mærsk, 2008e).

Et andet sprogligt artefakt som både citeres på hjemmesiden, i virksomhedens forretningsprincipper og i intro-pjecen, er et citat af A.P.Møller:

citat 7 'Min gamle sætning 'Intet Tab bør ramme os, som kan undgaas ved rettidig Omhu', bør være et Løsen, som gaar gennem hele Organisationen'.

'ved rettidig omhu' fungerer som et slogan i organisationen og bevidner at de fokuserer på at være omhyggelige samtidig med at de overholder deadlines. I citatet bevares den gamle stavemåde. Dette signalerer at virksomheden holder fast på gamle principper. Arven fra Møller-familien er stor og central i Mærsk, og værdierne baseres ud fra disse centrale personers værdier. Der er stor respekt for de centrale personer, og de kan defineres som organisationens helte. I Intro-pjecen formuleres det således:

citat 8 'I dag er A.P.Møller – Mærsk en moderne, international virksomhed, der er forblevet tro mod sine rødder.'

De to første artefakter illustrerer at organisationskulturen er bygget op omkring nogle centrale historier om Møller-familien. Ledelsesformen bevidner også om grundlæggernes betydning idet Mærsk Mc-Kinney overtog lederstillingen efter faren. Lederstillingen er dog ikke gået i arv da Mærsk Mc-Kinney fratrådte (da der tilsyneladende ikke var nogle kompetente arvinger). Den nye

CEO, Nils Smedegaard Andersen, har kun været ansat i Mærsk siden 2007. Mærsk Mc-Kinneys døtre sidder dog i bestyrelsen.

Virksomheden har ikke kun historier om grundlæggeren. Der findes også historier fra de ansatte som fortæller om deres forhold til organisationen (Mærsk, 2008d).

På Figur 8 illustreres systematisk nogle af de tydelige, formelle og relevante artefakter der eksisterer i Mærsk.

Figur 8 Karakteristiske artefakter i Mærsk

1. Fysiske udtryk
2. Sprog
'ved rettidig omhu', logo – grundlæggerens sprog
3. Historier
mange fortællinger om gamle dage og i dag
4. Teknologi
5. Synlige traditioner
lederstillingen er gået i arv indtil for nylig.

I teksten 'Grundlæggende forretningsprincipper i Mærsk' beskriver Mærsk medarbejderne som en af deres kerneværdier (Mærsk, 2008a, s.2). Lederen skal støtte og inspirere. Gruppen giver også udtryk for at det er vigtigt at medarbejderne bliver motiverede gennem en spændende og udfordrende hverdag med mulighed for videreudvikling og senere ansættelse i andre stillinger, for på den måde at holde fast på de ansatte (Mærsk, 2008b). Mærsk tilbyder visse uddannelsesforløb og har deres egen læringsfilosofi (Mærsk, 2008f). Et af de grundlæggende træk ved læringsfilosofien er at Mærsk mener at læring fungerer bedst gennem praksis. De er derfor villige til at ansætte en person i en stilling som personen ikke er fuldt ud kompetent til, for at han/hun kan tilegne sig

kompetencer gennem praktisk erfaring (Mærsk, 2008f). Dialog og mangfoldighed er essentielle værdier (Mærsk, 2008b). Mærsk inviterer principielt også alle der opfylder en stillings krav om uddannelse og lign., til jobsamtale (Mærsk, 2008h).

Virksomheden lægger vægt på resultater og ansvar til de ansatte, men gør også klart i deres 'corporate citizenship' (Mærsk, 2008c) og 'forretningsprincipper' (Mærsk, 2008a) at ikke alle midler skal tages i brug for at opnå målet – et væsentligt princip for dem er 'at være en god samfundsborger' (Mærsk, 2008c). De tager hensyn til miljøet, sikkerhed og sundhed og sikring af arbejdspladsen, og de tror på 'det gode eksempls magt' (Mærsk, 2008a, s.1). Derudover har jeg henvendt mig til virksomheden via mail og fik et meget standardiseret svar tilbage som giver udtryk for at der gælder visse procedurer som ikke tilsidesættes for at imødekomme offentlighedens eller den potentielle kundes behov (e-mail, 25.august, 2008, se bilag 3). Dermed gælder visse normative regler for forretningsførelse i Mærsk.

Inden for Hofstedes dimensioner er Mærskes organisationskultur, ifølge organisationen selv:

1. Resultatorienteret og ikke procesorienteret.
2. Medarbejder- og joborienteret.
3. Organisations og ikke professions - Mærsk vægter højt at de ansatte identificerer sig med virksomheden og ikke med deres jobtype eller stilling. Der er mulighed for videreudvikling og jobrotation, og virksomheden tilskynder de ansatte til at søge andre stillinger hos Mærsk.
4. Åbent og ikke lukket system - Virksomheden lægger vægt på mangfoldighed, derfor må man gå ud fra at de fleste passer ind i organisationen.
5. Lempelig versus streng kontrol - Virksomheden er villig til at betale ekstra omkostninger for at de ansatte tilegner sig yderligere kompetencer på jobbet (ansat uden fuldt ud at kunne de kompetencer stillingen kræver). Der er dog ikke nogle yderligere indikationer for om virksomheden fører lempelig eller streng kontrol. Derfor har jeg ladet denne dimension stå åben.

6. Normativ versus pragmatisk - Virksomheden har visse forretningsprincipper og vægter 'corporate citizenship' højt. Derfor fremstår de som normative. De går dog også ind for ansvar til de ansatte som dermed lægger op til at de ansatte også selv kan tage stilling (i henhold til gruppens forretningsprincipper). Fordi der både er elementer af normativ og pragmatisk karakter, har jeg ladet denne dimension stå åben.

De grundlæggende antagelser i virksomheden er altså kontinuerlig videreudvikling og motivation af medarbejderne, fokus på organisationen som helhed med et fast holdepunkt i grundlæggerne og Mærsk Mc-Kinney Møllers synspunkter.

Kulturen er konsolideret gennem familien Møller og den har eksisteret siden virksomhedens grundlæggelse. Derfor kan der godt eksistere mange sædvaner der er inkorporeret gennem årtier – også fra topledelsen - og som denne analyse ikke tager højde for.

4.1.4 Fiat

Jeg vil i min analyse af Fiats organisationskultur tage udgangspunkt i deres hjemmeside, deres 'rapporto di sostenibilità' for 2007 (Fiat, 2007b), 'codice di condotta' (Fiat, 2008j) og 'relazione sulla corporate governance' (Fiat, 2008h) og en kort e-mail jeg har fået fra organisationen (16. juni, 2008).

Fiat er meget bevidst om sin organisationskultur og har selv forsøgt at ændre den for at ændre den økonomiske nedtur Fiat har haft. Fiat har vendt underskuddet til overskud og mener selv at de har fået indført den nye kultur med succes.

Det første tydelige sproglige artefakt som også illustrerer de forandringer der har været i hele organisationen, er Fiat Group Automobiles' logo. Det er nyt og med logoet ønsker Fiat at illustrere at de identificerer sig med 'det gamle' idet logoet minder meget om det oprindelige, men at de samtidig på grund af logoets nye form identificerer sig med godt (italiensk) design, avanceret teknologi, dynamik og individualisme (Fiats internationale hjemmeside, 2008). Derudover er det værd at bemærke at Fiat har ændret deres logo en del gange siden dets grundlæggelse, og der ikke er forbundet nogen speciel historie med logoet.

Gruppens fysiske udtryk illustrerer også den forandring gruppen har gennemført eller prøver at gennemføre. Blandt andet har datterselskabet Magnetti Marelli i Corbetta, Milano, fået oprettet et Corporate TV der bliver sendt fra fjernsyn i virksomhedens restaurant (Fiat, 2007c, s.33). Derudover har Fiat i deres bygning ('Mirafiori') i Torino lavet en vuggestue (med meget plads) og en ny stor kantine med ny kunst (Fiat, 2007c, s.32). Alle disse initiativer er gennemført for at de ansatte kan identificere sig med virksomheden og for at 'migliorare la qualità della vita che i dipendenti trascorrono in Azienda' (Fiat, 2007c, s.32-33). På samme måde illustrerer datterselskabets, Iveco's, slogan til de ansatte, 'Iveco is You' (Fiat, 2007c, s.33), tydeligt hvilket forhold Iveco ønsker at de ansatte skal have til deres virksomhed.

I gruppen er der ikke tydelige sproglige artefakter i form af eksplicite talemåder fra centrale personer i organisationen, men de har mange citater fra kendte personer fra den eksterne verden som f.eks. Karl Popper (Fiat, 2008, andre eksempler findes i Fiat, 2007c).

Virksomheden beskriver meget direkte hvad deres overbevisninger er. Deres værdier kommer ikke til udtryk gennem historier om grundlæggeren. Der er dog historier fra ansatte i organisationen som giver udtryk for hvilke værdier der er fokus på. Værdierne der bliver nævnt af de ansatte, er team-samarbejde (Thompson, 2008), og Tao Luo (2008) nævner også at det er en livsstil at arbejde i Fiat.

Fiats organisation er ikke på samme måde som Mærsk's koncentreret om grundlæggerens familie, men lederstillingerne og bestyrelsesposterne har altid tilhørt Agnelli-familien. På grund af dødsfald i Agnelli-familien har det dog ikke altid kunne lade sig gøre. I dag er mange af bestyrelsesmedlemmerne fra Agnelli-familien, og John Elkan som er Gianni Agnellis barnebarn, har indtaget en central position i organisationen (viceformand i bestyrelsen). Sergio Marchionne som ikke er blodsbeslægtet med Agnelli-familien, har også indtaget en central position i organisationen (CEO for Fiat S.p.A. og Fiat Automobiles). Marchionne anses af offentligheden for den person der har vendt udviklingen i Fiat (Repubblica, 2007). På selve hjemmesiden bliver han eller andre ledere ikke trukket frem. Gruppen anses konstant som et hele, og de personer der har vendt udviklingen, er ikke lederne men de ansatte (Fiat, 2007c, s.7). Medarbejderne anses som hovedpersonerne i organisationen (Fiat, 2007c, s.7), og de ansatte får derved status som helte.

Logoet skal ifølge Fiat blandt andet symbolisere avanceret teknologi, dynamik og individualisme. Disse værdier ses også i det faktum at 12.900 af Fiats ca. 385.000 ansatte arbejder med teknologisk forskning og udvikling (Fiat, 2008b). Fornyelse og innovation i alle virksomhedens afskygninger beskrives også som en grundlæggende værdi i virksomheden (Fiat, 2008c).

På Figur 9 illustreres systematisk nogle af de tydelige, formelle og relevante artefakter der eksisterer i Fiat.

Figur 9 Karakteristiske artefakter i Fiat

1. Fysiske udtryk
mange nye faciliteter

2. Sprog
'Iveco is You', nyt logo, citater fra
kendte personer fra den eksterne
verden.

3. Historier
ingen videre fortællinger om gamle
dage, nutidige succeshistorier fra
ansatte.

4. Teknologi
kontinuerlig fornyelse.

5. Synlige traditioner
lederstillingen går i arv hvis muligt.

Ligesom Mærsk påtager Fiat sig det ansvar de har som en stor international virksomhed, og de har den samme idé som Mærsk om 'det gode eksemplens magt' (Fiat, 2008g, se også afsnit 8.1.3). Fiat har i denne sammenhæng udarbejdet nogle forretningsprincipper i en 'Codice di Condotta' (Fiat, 2008j). Fiats forretningsprincipper er mere udførligt beskrevet end Mærskes og indeholder f.eks. også retningslinjer for korruption. Dette kan skyldes at det muligvis er mere nødvendigt at have regler indenfor dette område i Italien.

Gruppen organiserer kurser hvor de ansatte lærer om forretningsprincipperne. De ansatte skal ved ansættelsen også skrive under på at de vil følge reglerne og gruppen har helt specifikt en 'Organismo di Vigilanza' som skal sikre at forretningsprincipperne bliver fulgt (Fiat, 2007b, s.61). Der gælder altså visse normative regler, men Fiat er også villig til at være pragmatiske i forhold til kundernes behov. Kunderne og kundeservice anses som en betydningsfuld faktor (Fiat, 2008f og Fiat, 2007c, s.105). Det svar jeg fik fra Fiat pr. e-mail, viser også at kunder eller offentlighedens behov vægter højt hos Fiat (e-mail, 16.juni, 2008, se bilag 3).

Udover kurser hvor medarbejderne tilegner sig forretningsprincipperne, tilbyder Fiat også mange kurser til videreuddannelse⁶. Ca.116.000 af alle Fiats ansatte var på en eller anden form for kursus i 2007 (Fiat, 2007c, s. 94-95) hvilket illustrerer at Fiat vægter uddannelse højt. Derudover er der mange arrangementer for de ansatte som Fiat organiserer for at alle medarbejdere kan føle sig en del af organisationen – der er sportsaktiviteter, familiedage, julebørnarrangementer og diverse foreninger (Fiat, 2007c, s.32-33). Fiat ønsker at værdsætte og drage fuld nytte af de ansattes individuelle kompetencer (Fiat, 2008d). Fiat påpeger også at organisationen arbejder ud fra meritokratiske principper (Fiat, 2008e).

I forretningsprincipperne lægger man også vægt på at der skal være lige muligheder for alle (Fiat, 2008j, s.7), og i gruppens 'Rapporto di Sostenibilità' er en af de indikatorer de analyserer, kønsfordeling (Fiat, 2007c, s.97). Gruppen indikerer at medarbejderne skal være åbne og have multikulturel forståelse (Fiat, 2008d) for at 'lavorare in una realtà dinamica (...)' (Fiat, 2008d).

Inden for Hofstedes dimensioner er Fiats organisationskultur, ifølge organisationen selv:

1. Resultatorienteret og ikke procesorienteret.
2. Medarbejder- og joborienteret.
3. Organisations og ikke professions. Virksomheden ønsker at de ansatte identificerer sig med organisationen hvilket blandt andet ses i sloganet for Iveco: 'Iveco is You' og de mange andre tiltag beskrevet ovenfor.

⁶ Nogle videreuddannelseskurser kan muligvis være lovbestemte.

4. Åbent og ikke lukket system – Fiat vil gerne tiltrække medarbejdere der har en åben og multikulturel mentalitet.

5. Lempelig og ikke streng kontrol – Fiat sætter fokus på at medarbejderne skal have det godt – især i form af et meget bedre (og omkostningsfuldt) arbejdsmiljø med ny kantine med kunst, vuggestue og andre arrangementer.

6. Normativ versus pragmatisk – korrekte procedurer er vigtige hvilket blandt andet ses i gruppens 'codice di condotta' og den centrale enhed: 'Organismo di Vigilanza'. Gruppen er på den anden side også meget opmærksom på at sætte kunderne i centrum og imødekomme kundens behov. Jeg har på grund af disse to modsigende aspekter ladet denne dimension stå åben.

De grundlæggende antagelser i virksomheden er altså dynamik, kontinuerlig fornyelse som også består i kontinuerlig uddannelse af medarbejderne, fokus på organisationen som helhed og medarbejderne; virksomheden ønsker at medarbejderne skal føle sig som den mest betydningsfulde brik i organisationen.

4.2. Organisationsstruktur

Jeg vil i dette afsnit undersøge virksomhedernes organisationsstruktur ved at analysere arbejdsdeling og ledelsesforhold gennem kommentarer og udtalelser i offentligt tilgængelige dokumenter fra virksomheden. På den måde kan jeg få afdækket hvilken organisatorisk model der er fremherskende i hver virksomhed.

4.2.1 Coop

I Coops personalepolitik stilles der visse retningslinjer for relationen mellem leder og ansat (Coop, 2005, samspil). Her vægtes det højt at:

citat 9 'Lederen skal gøre det klart for den enkelte medarbejder, hvilke kriterier arbejdspræstationerne bliver vurderet efter og tydeliggøre den enkelte medarbejders beføjelser og ansvar.' (Coop, 2005, Samspil)

Altså er det centralt i Coop at der er en klar rollefordeling og at jobbet bliver udførligt beskrevet for den ansatte. Selve erhvervet kan måske også lægge op til det idet der muligvis er stor udskiftning af de ansatte (også chefer) i butikkerne hvilket nødvendiggør disse procedurer. Som det fremgår af afsnit 4.1.1., tages diverse problematikker op i personalepolitikken, såsom mangfoldighed og sygefravær, således at cheferne og de ansatte har noget at forholde sig til i de relevante situationer. Coop anser også yderligere uddannelse af personalet som en investering i blandt andet tryghed (Coop, 2005, Uddannelse og udvikling). Disse tre faktorer peger på at der er en stærk usikkerhedsundvigelse i Coop.

På den anden side er det op til den enkelte chef selv at vurdere hvilke forskelligheder der ikke forstyrrer arbejdsgangen (Coop, 2005, Mangfoldighed), og virksomheden er åben for mangfoldighed. I personalepolitikken er der dog nedskrevet et regelsæt for hvordan man skal forholde sig til mangfoldighed for at der netop ikke skal opstå usikkerheder. Dette peger også i retning af en stærk usikkerhedsundvigelse.

Ledelsen - den administrerende direktør, Per Bank – udtaler at '*Det er den enkelte varehuschef eller uddeler, der afgør, om vi tjener penge.*' (Bank, 2008) hvilket giver udtryk for at lederne er meget betydningsfulde. Størstedelen af de historier der bliver trukket frem på virksomhedshjemmesiden er historier fra ansatte der er ledere eller ønsker at være det (Coop, 2008a). Muligheden for kvinder i

lederstillinger ekspliciteres også, og Coop anser kvinder i lederstillinger som en stor ressource (Coop, 2008b)⁷. Der er altså et vist fokus på lederstillingerne.

Fokuset på lederne kan tyde på at der er en stor magtdistance.

De fleste af butikskæderne i Coop er dog selvstændige brugsforeninger og nyder derfor en vis uafhængighed og selvstændighed overfor hovedorganisationen (Coop).

Ud fra Stevens' organisatoriske modeller (afsnit 3.3, Figur 5) vil jeg placere Coop i den organisatoriske model der kaldes 'menneskepyramiden', med tendenser til den organisatoriske model der kaldes 'velsmurt maskine', idet Coop's magt ikke er så stor i forhold til de selvstændige brugsforeninger.

4.2.2 Conad

Conads slogan indeholder begrebet 'convenienza' som nævnt i afsnit 4.1.2. Forholdet til forbrugeren er netop bygget op omkring begreber som 'convenienza', 'affidabilità' (Conad, 2008f), 'fedeltà' og 'comodità' (se bl.a. Conad, 2008h). Dette peger mod at Conad er bevist om at deres målgruppe, forbrugerne, har en stærk usikkerhedsundvigelse.

Elementer i organisationen peger mod at Conads kultur også har en stærk usikkerhedsundvigelse. Blandt andet har organisationen Tutor-ordninger til nye butiksindehavere hvor en tutor kan følge den nye i helt op til et år (Conad, 2006a, s. 35). Derudover ser Conad det som en tryghed og social komfort at butiksindehaverne kan dele deres gode idéer med andre (Conad, 2006a, s.32).

Genitoni (se afsnit 4.1.2.) påpeger at Conad bygger på 'lo spirito sociale' og Conad lægger også meget vægt på at butiksindehaverne deltager i organisationen (Conad, 2006a, s.7). Dette tyder på en flad struktur.

På den anden side er den typiske selskabsform i Conad S.n.c (Conad, 2006a, s.32)., altså interessentskaber som er karakteriseret ved at være familievirksomheder (med et overhoved).

Derudover nævner Conad at de tilbyder uddannelse til butiksindehavernes børn (Conad, 2006a,

⁷ Alligevel havde Coop det laveste antal af kvinder i ledelsesgrupper i 2006 (8 %) i forhold til Coop Norge (25 %) og Coop Sverige (20 %), p.13.

s.34) hvilket også indikerer at lederrollen allerede er tildelt på forhånd og hierarkiet er sat. Derudover fokuserer de på uddannelse til lederstillinger ligesom Coop. Dette vidner om en hierarkisk struktur.

Ud fra Stevens' organisatoriske modeller vil jeg placere Conad i den organisatoriske model der kaldes 'menneskepyramiden', med tendenser til den organisatoriske model der kaldes 'velsmurt maskine', idet Conad lægger vægt på butiksindehavernes centrale rolle og 'holdånden'.

4.2.3 Mærsk

Mærsk påpeger at organisationen er åben for mangfoldighed og at virksomheden er villig til at ansætte personer i stillinger de ikke er fuldt ud kompetente til (se afsnit 4.1.3). Dette tyder på at organisationskulturen har en svag usikkerhedsundvigelse.

Mærsk lægger som nævnt i afsnit 4.1.3 vægt på at lederne skal inspirere og støtte medarbejderne. Ansvar hænger sammen med evner og resultater (Mærsk, 2008b). Der er fokus på de ansatte som selvstændige og ansvarlige mennesker. Derudover er der uddannelsesprogrammer for medarbejderne. I den årlige rapport 2007 giver koncernen også udtryk for at ligestilling mellem kønnene er en del af deres politik (Mærsk, 2007a, s.11). Derudover har erhvervene indenfor containerskibe udviklet en stream-line process som skulle simplificere organisationen (Mærsk, 2007a, s.11). Dette tyder på en lille magtdistance.

Det fokus der er på grundlæggeren, kan dog være et udtryk for en vis hierarkisk struktur – og den indbyder i hvert fald til at der i kulturen er stor respekt for nogle centrale personer. Samtidig ser det ud til at de ansatte hurtigt kan opnå stillinger med meget ansvar (magt) hvis de viser de har evnerne hvilket viser at der er stillinger der har magt, og stillinger der ikke har magt. Disse faktorer er udtryk for en stor magtdistance.

Magten er 'opnåelig' idet man let kan blive tildelt magten hvis man har evnerne. Derfor eksisterer der et andet forhold til autoriteten end man måske normalt ser i organisationskulturer med stor magtdistance. Grundlæggerne og Mærsk Mc-Kinney Møller har dog en så unik og central placering i organisationen og de nyder så stor respekt (og derved magt) at ingen andre kan opnå samme status.

Ud fra Stevens' organisatoriske modeller vil jeg derfor placere Mærsk i den organisatoriske model der kaldes 'storfamilien', med tendenser til den organisatoriske model der kaldes 'landsbymarkedet', idet det er muligt at opnå magt på grund af evner.

4.2.4 Fiat

Fiat anser sig selv for at have en åben og multikulturel mentalitet hvilket er udtryk for en svag usikkerhedsundvigelse.

På den anden side har Fiat nedskrevet betydelig mange procedurer og udarbejdet udførligt dokumenterede rapporter og lign. hvilket er nogle af de tendenser, der kendetegner en stærk usikkerhedsundvigelse. Derudover er der også et kontrolorgan ('Organo di Vigilanze') som har ansvar for at kontrollere at medarbejderne følger forretningsprincipperne (Fiat, 2007b, s.63) og mange komitéer til kontrol af ledelsen (Fiat, 2008h, s.9-12). Dette kan selvfølgelig også skyldes at den italienske nationale kultur (som ifølge Hofstede har en stærk usikkerhedsundvigelse) kræver mere dokumentation, og at lovgivningen derfor er skærpet. Fiat ønsker muligvis at skabe gennemsigtighed i deres organisation for at tilfredsstille offentligheden, ergo den nationale kultur. De mange tilsynsorganer osv. bevidner om en stærk usikkerhedsundvigelse som jeg vil vælge at kalde knap så stærk idet Fiat også har grundlæggende idéer der peger i den anden retning.

Hos Fiat er det ikke nogle bestemte, centrale personer der fungerer som helte, men i stedet er det medarbejderne der anses for helte. Derudover går Fiat ind for en meritokratisk kultur hvor ansvar hænger sammen med evner og resultater. Der er fokus på de ansatte og tilbud om uddannelseskurser og andre sociale arrangementer. Fiat går endvidere ind for åben dialog mellem chef og ansat (Fiat, 2008i, afsnit 2). Gruppen har også 'uffici legali' for hver selskab. Medarbejderne kan henvende sig til disse kontorer med opklarende spørgsmål. Kontorerne gør det muligt for medarbejderne at henvende sig et andet sted end til deres overordnede (Fiat, 2008j, s.13). Dette bevidner om en knap så hierarkisk organisation, nok især i forhold til andre italienske organisationer, og derved en lille magtdistance. Magten er fordelt mellem en del kontrolorganer således at bestyrelsen ikke uafhængigt kan træffe beslutninger, men konstant er overvåget af organerne og komitéerne og således at de ansatte kan henvende sig til den hierarkiske opstilling gennem flere forskellige konstellationer (chefen og 'uffici legali').

Ud fra Stevens' organisatoriske modeller vil jeg placere Fiat i den organisatoriske model der kaldes velsmurt maskine, idet autoriteten i Fiat skal træffe beslutninger i overensstemmelse med komitéer og kontrolorganer. Jeg mener dog også at den har tendenser til den organisatoriske model der kaldes landsbymarked, idet Fiat er pragmatiske og udviser en svag usikkerhedsundvigelse i forhold til deres tanker om en åben og multikulturel mentalitet.

4.3 Sammenfatning

En overfladisk analyse af organisationskulturen og –strukturen i de udvalgte 4 virksomheder viser at alle virksomhederne inden for Hofstedes 3. dimension ønsker at medlemmerne skal opfatte sig som en del af organisationen, og ikke kun som en del af deres specielle fagområde (organisations). Coop, Mærsk og Fiat gør alle tre brug af historier fra de ansatte (og Mærsk også fra familien Møller), mens Conad helt har udeladt historier som en indgangsvinkel til deres organisationskultur.

Coop og Conad har indbyrdes nogle fælles karakteristiske træk. For det første vægter de værdier som tryghed og en forbrugerorienteret adfærd højt, og begge virksomheder har en stærk usikkerhedsundvigelse. Begge koncerner har tendens til en hierarkisk struktur og derved en stor magtdistance. Men Coop fokuserer mere centralt på forbrugerne, mens Conad i højere grad lægger vægt på butiksindehaverne - disse anses for organisationens helte. Forbrugerne og butiksindehaverne er selskabsdeltagere i hhv. Coop og Conad.

Mærsk og Fiat har derimod ikke mange fælles karakteristika. I Mærsk er heltene familien Møller mens det i Fiat er de ansatte. I organisationsstrukturen betyder det at Mærsk har meget større tendens til en stor magtdistance, mens Fiat har tendens til en lille magtdistance. Også for hvad angår usikkerhedsundvigelsen er der forskel i de to organisationer. Her har Mærsk en svag usikkerhedsundvigelse og Fiat en stærk usikkerhedsundvigelse. Fiat fører dog lempelig kontrol, men det er kun i den betydning at Fiat bruger mange ressourcer på de ansatte. Virksomhedernes fælles træk er at de begge er meget opmærksomme på det dynamiske aspekt, og de opfatter udvikling og videreudvikling som betydningsfulde elementer i virksomheden. De har begge veludviklede udviklings- og uddannelsesprogrammer for de ansatte.

5. Valg af tekster til den sproglige analyse

I dette kapitel vil jeg kort indkredse karakteristika ved mit datasæt. Mit datasæt består af 7 tekster fra Coop, 9 tekster fra Conad, 61 tekster fra Mærsk og 18 tekster fra Fiat. Alle tekster er fra deres hjemmesider og er af forskellig længde. Jeg har vedlagt teksterne som bilag (bilag 1).

Både medie, genre og teksttype kan have indflydelse på hvilken sprogbrug der bruges i de forskellige tekster (Korzen og Lundquist, 2005, s.154 og s.170, Skytte og Korzen, 2000a, s.28 og s.81). Derfor har jeg så vidt muligt prøvet at finde tekster der er ækvivalente indenfor disse kategorier. Dette betyder at teksterne nærmer sig paralleltekster. Jeg tager udgangspunkt i paralleltekster (i modsætning til oversættelsestekster) for at teksterne ikke er påvirket af andre sprog.

5.1 Medie

De tekster jeg har udvalgt, er fra internettet. Den væsentligste forskel mellem internettekster og skriftligt trykte tekster er at læseren på internettet skimmer teksterne i stedet for at læse dem oppe fra og ned (Jensen et al, 2000, s.20 og s.54). Læsesituationen er altså anderledes. Derfor kan sprogbrugen på internettet afvige fra sprogbrugen i skriftligt trykt materiale.

5.2 Genre

En tekstgenre er en ”konventionaliseret skabelon” (Korzen og Lundquist, 2005, s. 154) som foreskriver en specifik kommunikativ struktur, dvs. teksten har et specifikt formål og emne og et specifikt forhold mellem afsender og modtager.

Empiriteksterne er alle fra virksomhedshjemmesider som ifølge Hoff-Clausen (2002) tilhører en bestemt genre kaldet ’*corporate sites*’ (Hoff-Clausen, 2002, s.9-10). Teksterne har dog indbyrdes forskellige distinktive træk. De omhandler forskellige emner og har forskellige formål. Ud fra disse træk har jeg valgt yderligere at opdele teksterne i tre overordnede *tekstkategorier*, se Figur 10.

Afsender er i alle tilfælde virksomheden og modtager er eventuelle kunder eller mennesker der ønsker information om virksomheden.

Figur 10 Tekstkategoriene

- Tekstkategori 1. Virksomhedshistorie
- Tekstkategori 2. Virksomhedspræsentation
- Tekstkategori 3. Virksomhedens politikker og værdier

Opdelingen af teksterne i kategorier er som nævnt også baseret på afsenders *intentioner* med teksten.

5.3 Teksttype

Teksterne kan inddeles yderligere i teksttyper. Denne inddeling sker på baggrund af afsenders *intentioner* med teksten. Ifølge visse tekstlingvister kan afsenders intentioner med teksten være at:

- fortælle.
- beskrive.
- fremstille.
- overbevise.
- få modtager til at handle.
- udtrykke en psykologisk tilstand.
- udtrykke en forpligtelse.
- ændre på virkeligheden.

(Korzen, 2005, s.154).

I de udvalgte empiritekster befinder vi os hovedsageligt indenfor tre teksttyper, nemlig tekster hvor afsender ønsker at *fortælle*; at *beskrive*; eller at *udtrykke en forpligtelse*. I flere tekster indgår mere end en teksttype.

Afsenders overordnede intention med empiriteksterne indenfor tekstkategori 1, virksomhedshistorie, er at *fortælle* modtager om virksomhedens historie. Disse teksttyper kaldes narrative. Der er dog en undtagelse idet Conads virksomhedshistorie, som kaldes ”storia”, faktisk ikke er narrativ. Intentionen med den er i højere grad at beskrive virksomheden, altså teksttypen er

overordnet set deskriptiv. Forskellen i teksttype kan have indflydelse på tekstens overordnede struktur og sprogbrug. Conad definerer dog selv de to tekster jeg har valgt at bruge i min analyse, som historier (idet den kaldes 'storia'), derfor har jeg placeret disse tekster i denne kategori.

I teksterne om virksomhedspræsentation ønsker virksomhederne *at beskrive* deres virksomhed. Derfor er teksterne generelt af deskriptiv karakter. Mærskes tekst M57 har en del narrative sekvenser, men hovedintentionen er dog stadig at beskrive og den indgår derfor i denne kategori.

Afsenders overordnede intention med teksterne om virksomhedens vision, mission og holdninger er at *udtrykke en forpligtelse*, dvs. teksttypen er kommissiv. I Mærskes tekster om virksomhedens vision, mission og ansvar forpligter Mærsk sig ikke direkte til noget, men giver udtryk for en ønskværdig situation eller et engagement. Derfor kan man også karakterisere disse tekster som ekspressive (afsender udtrykker en psykologisk tilstand). Fiats tekster består af mange deskriptive tekstsekvenser - de beskriver deres tiltag og forpligter sig på den måde til at gennemføre og bevare disse.

6. Kraftdynamiske relationer, teori

I dette afsnit vil jeg redegøre for min teoretiske tilgang til mit første sproglige analysepunkt, nemlig *de kraftdynamiske relationer*. De kraftdynamiske relationer betegner det forhold der eksisterer mellem de forskellige komponenter af teksten. Jeg vil forsøge at afdække hvilke kræfter der udtrykkes i teksterne, hvilke roller de forskellige komponenter i teksten spiller, og hvem teksten stiller som de væsentligste aktører. Jeg vil tage udgangspunkt i *de semantiske roller* og *aktantanalysen*. Når jeg har foretaget analysen, kan jeg sammenligne den med hvem virksomhederne i deres kultur og organisationsstruktur anser for væsentlige aktører.

Jeg vil altså i min analyse søge at afdække hvilken *betydningsrelation* (kraft) der er mellem tekstens og sætningernes komponenter. Dette betyder at jeg vil se på det aspekt af sproget der omhandler semantikken, og vi befinder os derved i dimensionen syntaks (makrostruktur) i Korzens kommunikationsmodel, se Figur 1.

Ifølge den amerikanske lingvist, Leonard Talmy, indeholder både ord, sætninger og tekster det semantiske træk kraft (force) (Lundquist, 2006, s.47).

Ord giver i sig selv udtryk for kraft hvilket kan ses i f.eks. verberne *indrømme*, *undgå* og *lempe* hvor der udtrykkes modstandskraft (Lundquist, 2006, p.47), eller i verberne *blive ved med*, *følg* og *fortsætte* hvor der derimod udtrykkes en dynamisk vedvarende kraft.

Sætninger udtrykker også kraft. De forskellige syntagmers *roller* og funktioner udtrykker hvem der besidder kraft og hvem kraften bliver udøvet mod. Dette område kaldes sætningssemantik. Jeg vil komme nærmere ind på dette i næste afsnit 6.1 om de semantiske roller.

Den overordnede tekst udtrykker også kraftdynamiske relationer. På dette niveau kaldes komponenterne ikke 'roller', som i sætningssemantikken, men *aktører*. Jeg vil redegøre nærmere for dette i afsnit 6.2 om aktantmodellen.

6.1 Semantiske roller

I sætningssemantikken opdeles sætningen i propositioner som består af prædikater og argumenter (Herslund og Smith, 2003, s.112). Prædikater er verbalet mens argumenterne er alle de andre dele. Argumenterne kan man opdele i roller for at finde frem til hvilke roller de forskellige syntagmer spiller – altså hvilken reel betydning og funktion syntagmerne har i den konkrete ydre verden (Lundquist, 2006, s. 47). I Figur 11 har jeg kort beskrevet de væsentligste semantiske roller jeg bruger i min analysedel.

Figur 11 De semantiske roller

Agent

Den der handler eller agerer. Agent svarer ofte til subjekt eller agens i en syntaktisk analyse.

Patient

Den der bliver handlet mod/med, eller den der befinder sig et sted. Patient er ofte objekt i en syntaktisk analyse.

Recipient

Den der modtager noget. Recipient er ofte dativ-objekt i en syntaktisk analyse.

De semantiske roller beskriver sætningens substans – dens egentlige betydning - i virkeligheden. Sætningens syntaktiske konstruktion er irrelevant for de semantiske roller fordi disse stemmer overens med hvordan den faktuelle virkelighed er. Man kan altså i denne forbindelse se bort fra forskellige syntaktiske manipulationer, som f.eks. passiv-konstruktioner, fordi det sætningssemantiske indhold ikke forandres på grund af syntaktisk forandring (Herslund og Smith, 2003, s. 115-116, Lundquist, 2006, p 47). Det er alligevel væsentligt at vurdere om afsender har valgt at skjule visse roller ved at lave om på den syntaktiske konstruktion for at fremstille tingene på en måde der gør afsender mere præsentabel eller visse roller i sætningen mindre væsentlige end andre.

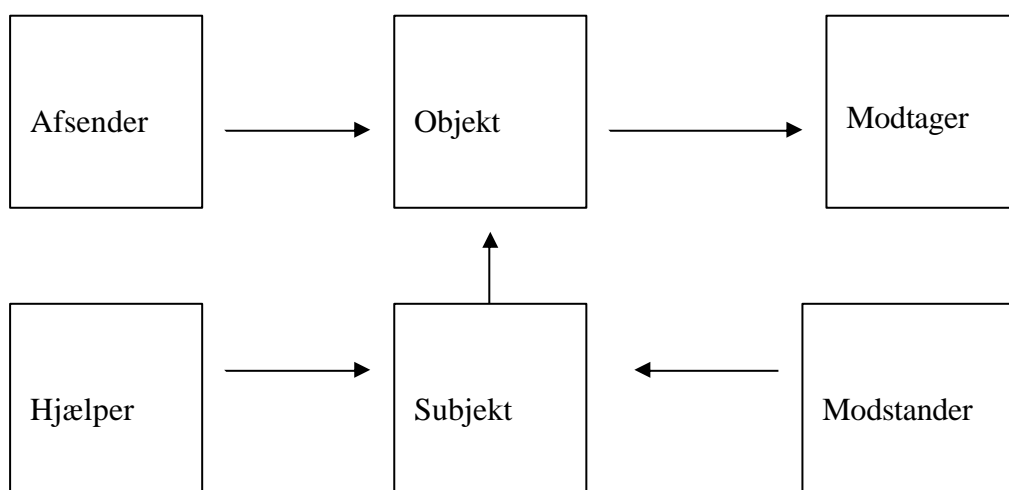
6.2 Aktantmodellen

Kræfter på et overordnet tekstplan kaldes for aktanter i sprogforskeren Greimas' aktantmodel (Greimas, 1974). Aktantmodellen er tænkt som grundstrukturen i narrative teksttyper men Greimas har også overført den til den marxistiske teori (Femø Nielsen, 2001, s. 80; Greimas, 1974, s. 288) Han anser selv teorien som et middel til "at gøre rede for den måde, et mikrounivers er struktureret på" (Greimas, 1974, s. 281). Modellen er også blevet brugt til at analysere fortælle mønstre i organisationer for at kortlægge hvordan udviklingsforløb opleves i en organisation (Schultz, 2006, s.79-80)⁸. Den er derfor oplagt at tage i betragtning i min analyse og bruge til tekster om virksomhedens historie (tekstkategori 1).

Aktantmodellen er som sagt en analyse af tekstens overordnede fordeling af roller og rollernes *funktioner og kræfter* og deres evne til at "udøve forskellige former for indflydelse og indvirke på "skæbner"" (Greimas, 1974, s. 295).

I Greimas' aktantmodel er der 6 aktanter med hver deres funktion og kraft, se Figur 12. Aktanter kaldes i en konkret analyse for *aktører* (Greimas, 1974, s. 279).

Figur 12 Aktantmodellen (Greimas, 1974, s. 287)



⁸ se også Liu et al. (2002, s. 142-143)

De 6 aktanter opdeler Greimas yderligere i 3 kategorier, hhv. subjekt vs. objekt, afsender vs. modtager og hjælper vs. modstander (Greimas, 1974, s.281-286).

Subjekt og objekt har det samme semantiske indhold, nemlig en "stræben" eller "søgen" (Greimas, 1974, s.282). Subjekt er den der "søger" og objekt er det eller den der "søges" efter.

Afsender og modtager-kategorien er ofte sammenfaldende med subjekt- og objektaktørerne. Det vil sige at subjekt og modtager, ligesom objekt og afsender, ofte repræsenteres af den samme aktør (Greimas, 1974, s. 282). Afsender er den der giver information om objektet til subjekt (Greimas, 1974, s.283), mens modtager er den mulige modtager af objektet. Både subjekt, objekt, afsender og modtager er altså koncentreret om objektet.

Hjælper og modstanderkategorien er derimod koncentreret omkring subjektet. Aktanten 'hjælper' forsøger at hjælpe subjekt mens modstander prøver at forhindre at subjekt opnår målet (objekt) med sin stræben.

7. Kraftdynamiske relationer, analyse

Analysen af de kraftdynamiske relationer er delt ind i to overordnede dele som beskrevet i kapitel 6. I afsnit 7.1 opstiller jeg skemaer over de forskellige semantiske roller i teksterne, mens jeg i afsnit 7.2 opstiller teksterne om virksomhedshistorie i aktantmodellen.

Begge analysedele er komparative og tager udgangspunkt i Coop og Conad for derefter at bevæge sig over til Mærsk og Fiat.

7.1 De semantiske roller

Jeg har opdelt analysen af de semantiske roller i to hovedafsnit i henhold til de kategorier jeg har inddelt empiriteksterne i (se kapitel 5), nemlig kategori 1 (afsnit 7.1.1) og kategori 2 og 3 (afsnit 7.1.2). Jeg har valgt at behandle kategori 1 separat idet de semantiske roller i nogle tilfælde er væsentlige anderledes i denne kategori.

Jeg opstiller skemaer over de semantiske roller i de fire virksomheders tekster. Jeg har horisontalt i første kolonne opdelt skemaerne i de semantiske roller og deres syntaktiske funktion hvis den er relevant, fra de sætninger jeg har medtaget. Derudover har jeg også medtaget verbalet for at undersøge hvilken dynamik det besidder. I kolonnerne under første kolonne har jeg horisontalt medtaget de vigtigste elementer fra den samme sætning. Vertikalt skriver jeg den størrelse der refereres til og eventuelle anaforer. Til hvert skema har jeg i overskriften skrevet hvilken overordnet størrelse skemaet repræsenterer. Jeg har kun udarbejdet skemaer for de størrelser der forekommer op til flere gange i hver tekst, eller som jeg anser for karakteristiske for den enkelte tekst.

7.1.1 Tekstkategori 1

7.1.1.1 Coop, tekst CP1

Coop starter med at placere sig selv som subjekt men ikke agent. Allerede i linie 2 trækkes en person frem som fungerer som agent "Det begyndte alt sammen med en fremsynet præst". Her forstås det at præsten startede det hele (Coop), og derved bliver præsten som er styrelse i et præpositionsobjekt, agent.

Coops virksomhedshistorie (tekst CP1) er karakteriseret ved at der er et par personer der besidder meget kraft. Den første person i teksten er netop præsten H.C. Sonne som introduceres i linie 2. De verbaler der knytter sig til præsten er kraftdynamiske og handlende verber, se Figur 13. I linie 4-5 formuleres det ”Han brændte stærkt for andelstanken og ville gerne gøre noget for ’de fattige samfundsklasser’” hvor H.C. Sonne fremstilles med stor handlekraft. Recipienten er ”de fattige samfundsklasser”, og patienten er Coop.

Figur 13 Tekst CP1 Præsten H.C. Sonne

Agent – Subjekt	Agent – styrelse i præp.objekt	Verbal	Patient Coop	Recipient
(1.2)	en fremsynet præst	begyndte med	det..altsammen	
Præsten H.C. Sonne (1.3)		boede		
Han (1.3)		brændte stærkt	andelstanken	
Ø [Han] (1.4)		ville gerne gøre noget		de fattige samfundsklassers vel
han (1.4)		tog initiativ	Thisted Arbejdsforening	

H.C. Sonne bliver dog ikke ved med at være agent da topik⁹ skifter i linje 5, men igen i linie 14 tages en anden person op, nemlig Severin Jørgensen (med tilhørende attributiver ’særdeles idealistisk og initiativrig uddeler’). Han fungerer som objekt i en syntaktisk analyse men er agent. Den tilhørende konstruktion til agenten er ”fik til at sætte sig et mål” som igen associeres med megen kraft.

Et andet karakteristisk træk ved Coops virksomhedshistorie er at der er en recipient som agent ”gør noget for”. Recipienten er ”de fattige samfundsklassers vel” (1.4), ”brugsforeningens medlemmer” (1.12) og ”medlemmer og kunder” (1.40).

Først i linie 18 indtræder størrelsen Coop som selvstændig handlende agent¹⁰ (i form af FDB) og verberne tilknyttet Coop begynder at blive mere dynamiske og kraftfulde (f.eks. l.18 ”besluttede”, l. 31 ”indledte forhandlinger”, l. 40 ”har realiseret”, l.42 ”arbejder målrettet”). Coop introduceres dog

⁹ Jeg bruger Lundquists definition af topik (se Lundquist, 2005, s.151 og Lundquist, 2003, s.243)

¹⁰ FDB nævnes også i l. 14, men ikke som selvstændig handlende agent, idet det er Severin Jørgensen, der mener, at FDB skal handle.

allerede som topik og subjekt i første sætning i teksten, men generelt er størrelsen Coop subjekt i passivkonstruktioner hvor agent helt udelades. Konstruktionerne i l. 5 og l.6 er et andet eksempel på hvordan agent udelades mens subjekt er størrelsen Coop (l.5 ”andelsbevægelsen fik vind i sejlene”, og l.6 ”andelsmejerier skød op (...)). Her besidder verberne kraft – men ikke i forhold til dets tilknytning med subjekt.

7.1.1.2 Conad, tekst Cd1-Cd2

Conads tekster om virksomhedshistorie (tekst Cd1 og Cd2) er som nævnt i afsnit 5.3 ikke narrative men deskriptive. Dette kan have indflydelse på hvordan teksternes kraftdynamiske relationer er. Der er i hvert fald forskel i de kraftdynamiske relationer i Coops og Conads tekster. Conads tekster er modsat Coop koncentreret om organisationen som en fast og gennemgående størrelse, tema og agent som det fremgår af Figur 14. Verberne er dog ikke ladet med nær så meget dynamik og kraft som Coops virksomhedshistorie. Dette kan skyldes at teksterne er af deskriptiv karakter og verberne derfor er beskrivende og statiske, altså de betegner ikke en udvikling som sådan.

Figur 14 Tekst Cd1 og Cd2 - Conad

Agent	Verbal	Patient
(Cd1, l.1)	Nasce	il Consorzio Nazionale Dettaglianti
Il progetto imprenditoriale (Cd1, l.1)	Ha	questi obiettivi
Conad (Cd1, l.8)	ha costruito	Un forte sistema distributivo (...)
Ø [Conad] (Cd1, l.9)	ha creato	una presenza capillare
Coopernic (..costituita da Conad..) (Cd2, l.3)	Nasce	
Gli obiettivi di Coopernic (Cd2, l.6)	Sono	lo scambio di know.how (...)

I teksterne er Conad overordnet set det centrale tema og topik gennem begge tekster. Kun i afsnit 2 (og i to perioder i afsnit 3) i Tekst Cd2 er størrelsen Conad ikke topik eller agent.

Recipienten i de to tekster er ligesom i Coops tekst kunder og forbrugere (Cd1, l.6 og Cd2, l.7), men også datterselskaber (Cd1, l.5), de erhvervsdrivende selskabsdeltagere (Cd2, l. 6),

fødevarerindustrien i Italien (Cd2 l. 7), den traditionsrige italienske gastronomi og de italienske fødevarer (Cd2, l.13 og 17).

7.1.1.3 Mærsk, tekst M1-M55

I Mærskes virksomhedshistorie bliver der ligesom i Coops tekster trukket et par karismatiske personer frem som besidder en del kraft. De første 4 tekster i Mærskes virksomhedshistorie handler netop om baggrunden for de personer der har været/ er de mest centrale i organisationen, og de fungerer skiftevis som agent. Derefter fungerer A.P. Møller med få undtagelser som den eneste agent op til Tekst M10. De verber der knytter sig til A.P. Møller, er meget handlingsorienteret og kraftdynamiske, se Figur 15.

Figur 15 Eksempler på A.P. Møller som Agent

Agent – Subjekt	Verbal	Patient
A.P. Møller Medagent: P.M. Møller (M2,l.1)	stiftede	A/S Dampskibsselskabet Svendborg
Ø [A.P. Møller] Medagent: P.M. Møller (M2, l.1)	købte	et brugt skib
A.P. Møller (M3,l.1)	etablerede	dampskibsselskabet af 1912
Den ambitiøse A.P. Møller (M3,l.2)	var ikke enig	
Han (M3,l.3)	ønskede	et nyt dampskibsselskab
Han selv (M3,l.3-4)	havde	det afgørende ord
A.P. Møller (M6,l.1)	Grundlagde	eget skibsværft
A.P. Møller (M6,l.2)	langtidslejede	et cirka seks hektar stort areal

I eksemplerne i Figur 15 er der i et tilfælde knyttet et kraftdynamisk adjektiv til A.P.Møller og i et andet tilfælde brugt pronomenet 'selv' til forstærkelse.

I tekst M5 er det iøjnefaldende at de stærke verber, som 'disponerede' (l.1) og 'fastlagde' (l.4), knytter sig til A.P.Møller, mens et verbum som 'mistede' (l.11) som bevidner afmagt, i stedet knytter sig til Mærsk Rederierne som helhed. Mærsk Rederierne fungerer hovedsageligt som patient op til tekst M10. Rederierne, eller selskaberne, bliver først introduceret som agent i stedet for patient i tekst M9 (l.3). I tekst M10 (l.5) bliver rederiets ledergruppe også introduceret som agent og andre personer end Møller-familien bliver draget frem både i denne tekst ('andre danskere', l.15) og

i tekst M12 ('de søfarende, l. 12). Fra Tekst M10 skiftes der mellem A.P. Møller, Mærsk McKinney Møller og Mærsk Rederierne som Agent.

Der nævnes ingen form for recipienter før i tekst M38 (l.5) hvor kunderne bliver recipienterne. Recipienten har ingen gennemgående rolle i Mærskts tekster.

7.1.1.4 Fiat, tekst F1-F11

I Fiats tekster er der modsat Mærskts ikke det samme fokus på grundlæggeren, og han er ikke den gennemgående agent. Fiat har i sine tekster om virksomhedens historie valgt også at beskrive den historiske kontekst som Fiat har udviklet sig i. Derfor er der skiftende topik, og mange af teksterne tager udgangspunkt i de mange forskellige faktorer (og agenter) der har formet historien, og derved har formet Fiats historie, se Figur 16.

Figur 16 Agenter, der optræder i teksten sammen med Fiat, eksempel fra tekst F1

Agent	Verbal	Patient
(l.1)	Nasce	La Fiat
(l.1)	S'inserisce	l'iniziativa
I fratelli Lumière (l.3)	Inventano	il cinematografo
Marconi (l.3)	[inventano]	la radio
Il tedesco Hofman (l.4)	[inventano]	l'aspirina
(l.4)	si affacciano	nuove idee
Freud (l.4)	Scrive	l'interpretazione dei sogni
(...)		
Un ex ufficiale di cavalleria, Giovanni Agnelli (objekt for vede, l.10-11)	([è] impegnato)	

I de fleste af teksterne optræder Fiat som subjekt og topik efter at den historiske kontekst er præsenteret. Den historiske kontekst eller samfundsmæssige forhold tages ofte i betragtning, også i løbet af teksten. Derudover er selve Fiats produkter ofte topik, subjekt og agent. De mest handlingskraftige verber knytter sig til Fiat som agent, men ofte bliver der også brugt en del passivkonstruktioner, eller et modalverb som 'dovere' (F4, l.7) og 'costringere' (F2, l.15) hvorved der ikke knyttes så stor handlekraft til Fiat, se Figur 17.

Figur 17 Subjekt Fiat, eller passiv-konstruktioner,

Subjekt	Verbal	Patient
Tvungen Agent l'Azienda (F3, 1.4)	deve fare	una politica di contenimento dei costi
Passiv (F3, 1.5-6)	viene inaugurato	lo stabilimento del Lingotto
Agent La Fiat (F3, 1.11)	Vince	Tutto
Agent L'Azienda (F3, 1.28)	Fonda	
Indirekte Agent [Fiat] (F4, 1.9)	Si rafforza	la struttura industriale
Agent La Fiat (F4, 1.9)	Assorbe	la Cmasa-Costruzioni (...)
Passiv (F4, 1.14)	vengono messe in commercio	Altre 15 vetture

Recipienterne i Fiats tekster er mest af alt de ansatte (eks. F1, 1.17, og F5, 1. 9), men også den italienske økonomi og landets økonomiske udvikling (eks. F5, 1.26-27).

7.1.2 Tekstkategori 2 og 3

7.1.2.1 Coop, tekst CP2-CP7

Coops tekster fra kategori 2 og 3 er karakteriseret ved at topik i størstedelen af sætningerne er størrelsen Coop. Dette skyldes til dels at Coops tre tekster om deres politikker (miljø, varesikkerhed og etisk handel) er punktopstillet. Coop er agent mens recipienten forbliver, som i virksomhedshistorien, medlemmer og kunder, se Figur 19. Derudover er medarbejderne også recipient. Teksterne består både af kommissive og deskriptive tekstsekvenser (se afsnit 5.3). I de deskriptive sekvenser har verberne ikke så stor kraft, men er i højere grad statiske og beskrivende, se Figur 18. I de kommissive tekstsekvenser er det karakteristisk at der indgår et modal som ”skal” eller ”vil”, se Figur 19.

Figur 18 Coop – deskriptive tekstsekvenser

Agent – Subjekt	Verbal	Patient
Coop Norden (CP3, 1.1)	Bygger på	kooperative værdier og principper
Virksomheden (CP3, 1.3)	Bygger på	en vision og en forretningsidé
Coop Norden (CP4, 1.3)	har	en politik for (...)

Figur 19 Coop – kommissive tekstsekvenser

Agent – subjekt	Verbal	Patient	Recipient
De nordiske forbrugerkooperationer (CP3, 1.2)	skal skabe	Værdier	for medlemmer, for andre kunder og for medarbejdere
Vi (CP3, 1.7)	vil tilbyde	bredt sortiment af varer	medlemmer og kunder
Coop Norden og datterselskaber (CP5, 1.8)	skal give mulighed for		forbrugerne
Coop Norden og datterselskaber (CP5, 1.10)	skal sikre	Varer	
Coop Norden og datterselskaber (CP5, 1.12)	Ønsker		

7.1.2.2 Conad, tekst Cd3-Cd9

Conads tekster består i høj grad af deskriptive tekstsekvenser, se afsnit 5.3. Nogle af teksterne beskriver de forskellige virksomheder indenfor Conad, og derfor er teksterne ikke koncentreret om Conad som agent. På grund af teksttypen er det svært at lokalisere nogen egentlig agent. Tekst Cd3 har Conad som subjekt og overordnet tema, som illustreret i Figur 20. I samme tekst beskrives også tre undersubjekter hvoraf kun en af disse optræder i en narrativ tekstsekvens og derved er (under)agent.

Figur 20 Tekst Cd3

Subjekt og undersubjekt/agent	Verbal	Patient	Recipient
Conad (1.1)	è		
La sua struttura (1.3)	è articolata		
Underagent 1: i soci imprenditori (1.4-6)			le persone, la solidarietà, le specificità locali
Ø [i soci imprenditori] (1.6-7)	hanno creato	le prime cooperative (...)	
Undersubjekt 2: le cooperative (1.8)	sono		
Undersubjekt 3: il consorzio nazionale (1.11)	è diventata		

I tekst Cd4 bliver Conad patient (l. 5) mens agent er ”imprese associate” og ”dipendenti”. Denne ændring er dog kortvarig. Men det er karakteristisk at Conad i disse tekster ikke bliver stillet som subjekt og agent i nær så høj grad som i teksterne om virksomhedshistorien.

7.1.2.3 Mærsk, tekst M56-M61

Mærsk's virksomhedspræsentation består overordnet set af tekster af deskriptiv karakter. Derfor er der i mange tilfælde ikke tale om nogen decideret agent. Der skiftes hovedsageligt mellem tre pseudoagenter, som repræsenterer det samme: A.P. Møller – Mærsk, gruppen og vi, se Figur 21. Kun tekst M57 er narrativ og bringer igen A.P.Møller ind som agent.

Figur 21 Eksempler på tre agenter, der repræsenterer det samme

Agent	Verbal	Patient
Vi (M58, l.1)	driver	Virksomhed
Gruppen (M59, l. 2)	bidrager til	
Vi (M59, l.10)	anerkender	
A.P.Møller Mærsk (M59, l.31)	bidrager til	
Vi (M60, l. 11)	respekterer	

Verberne har ikke så stor kraftdynamisk effekt, og det skyldes nok at det er deskriptive tekstsekvenser. Der er dog også tekstsekvenser der fungerer som ekspressive (se afsnit 5.3). I disse sekvenser besidder verberne mere kraft, se Figur 22.

Figur 22 Ekspressive tekstsekvenser

Agent	Verbal
Vi (M58, l.3)	bestræber os
Vi (M59, l. 5)	ønsker
Vi (M59, l.11)	bestræber os
Vi (M60, l.1)	ønsker

7.1.2.4 Fiat tekst F12-F18

Fiats tekster vedrørende virksomhedspræsentation er ligesom Mærskes deskriptive, og Fiat fungerer som overordnet subjekt og ved tekstsekvenser af narrativ karakter som agent. I den første tekst er Fiat overordnet set topik, men dette er ikke karakteristisk for resten af teksterne hvor også andre elementer og agenter sættes i fokus. Verberne der knytter sig til Fiat er både handlingsorienterede og statiske, se Figur 23.

Figur 23 Fiat som agent med tilknyttede verbaler

Subjekt	Verbal	Patient
Il Gruppo Fiat (F12, l.1)	è	
Agent Il Gruppo (F12, l.5)	ha interpretato	la propria vocazione automotoristica
Agent L'Azienda (F12, l.9)	ha ridefinito	il perimetro di business
Agent Ø [Fiat] (F12, l.10)	ha ceduto	alcuni business (...)
Agent Ø [Fiat] (F12, l.10)	ha avviato	un rigoroso piano (..)
Agent Il Gruppo (F12, l.14)	ha avviato	una strategia di rafforzamento (...)

Fiats tekster består som sagt af mange deskriptive tekstsekvenser, også hvad angår teksterne om deres etiske, miljømæssige og sociale ansvar. Recipienten i disse tekster er både de ansatte (F14, l.13, F17, l.2), selskabsdeltagerne (F14, l.7), de samfund virksomheden opererer i (F14, l.13, F17, l.2) og Italien som helhed (F14, l.11-12).

7.2 Aktantanalyse

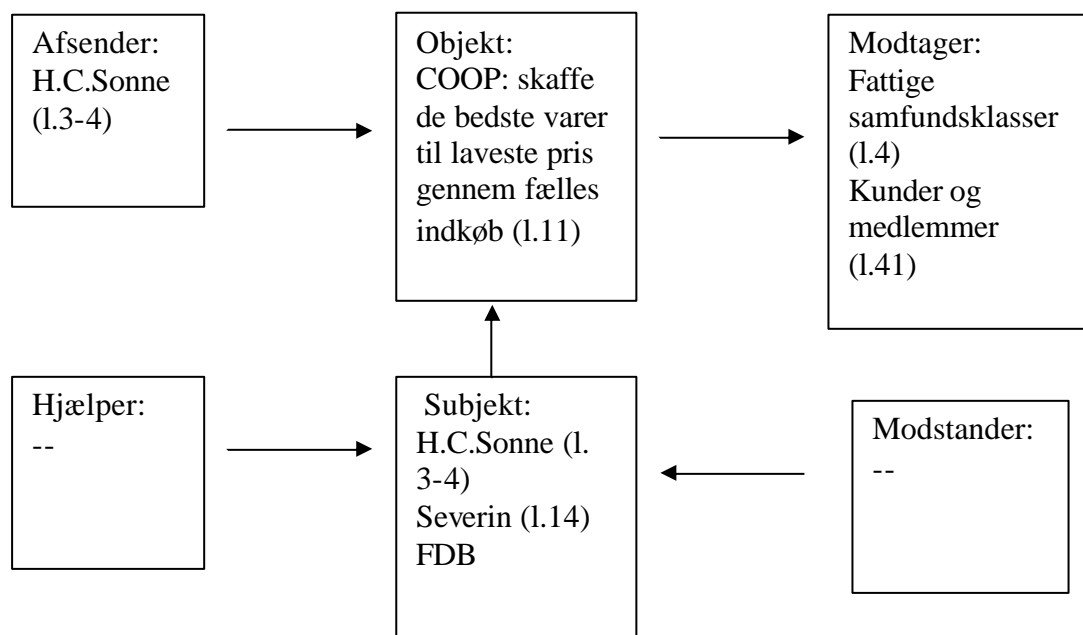
I dette afsnit vil jeg bruge aktantmodellen, som beskrevet i afsnit 6.2, til at redegøre for de principielle aktører i tekstkategori 1, virksomhedshistorie.

7.2.1 Coop

Aktørerne i Coops tekst om deres virksomhedshistorie (tekst Cd1) er overordnet set sammenfaldende med de semantiske roller. Objekt ekspliciteres i teksten som at være ”at skaffe de bedste varer til den laveste pris” (l.11). Objekt er altså at danne andelsbevægelsen, dvs. brugsforeningen, FDB og senere Coop. Modtageren nævnes eksplicit op til flere gange, se Figur 24.

Alle de forskellige aktører gennemgår en udvikling over tid (fra 1866 til i dag). Modtager starter f.eks. med at være de ”fattige samfundsklasser” (l. 4) og ender med at være ”medlemmer og kunder” (l. 41). Objekt udvikler sig fra ”Thisted Arbejderforening” (l.5) til FDB og til sidst COOP. Subjekt er bl.a. H.C. Sonne hvilket også bliver udtrykt eksplicit i Cd1 linie 3 ”Han brændte stærkt for andelstanken (...)”. Denne sætning illustrerer udmærket denne ”stræben” efter objekt som er karakteristisk for subjekt. Aktørerne subjekt og afsender smelter til dels sammen idet H.C. Sonne selv udvikler idéen om objekt.

Figur 24

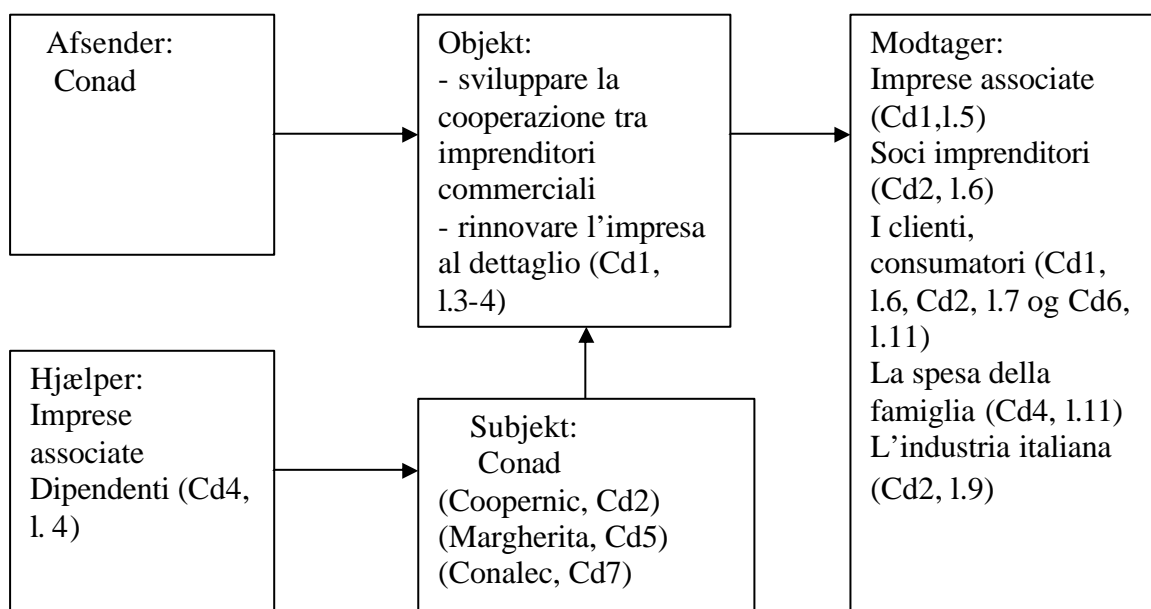


7.2.2 Conad

Conads tekst om deres virksomhedshistorie er ikke narrativ, men som nævnt deskriptiv. Conads resterende tekster er også overordnet set af deskriptiv karakter. På grund af dette har jeg valgt at lave aktantanalysen ud fra samtlige tekster fra Conad. Teksterne beskriver stadigvæk et 'mikrounivers' og kan derfor godt bruges til en aktantanalyse, se afsnit 6.2.

Objekt i Conads tekster er at udvikle samarbejdet mellem butiksindehaverne og forny detailvirksomhederne, se Figur 25. Objekt består altså af to overordnede målsætninger og er mere abstrakt end Coops objekt. Subjekt repræsenteres af selve Conad og ikke af en person. Det vil sige at Conad altså har en mere handlende karakter end Coop i aktantmodellen. Modtager er sammenfaldende med recipienterne i de semantiske roller ligesom hos Coop, men der er betydeligt flere modtager hos Conad (da analysen også omfatter flere tekster). Derudover er modtagerne også mere abstrakte. Ligesom hos Coop er der ingen modstandere, men der er derimod hjælpere i form af datterselskaber og de ansatte.

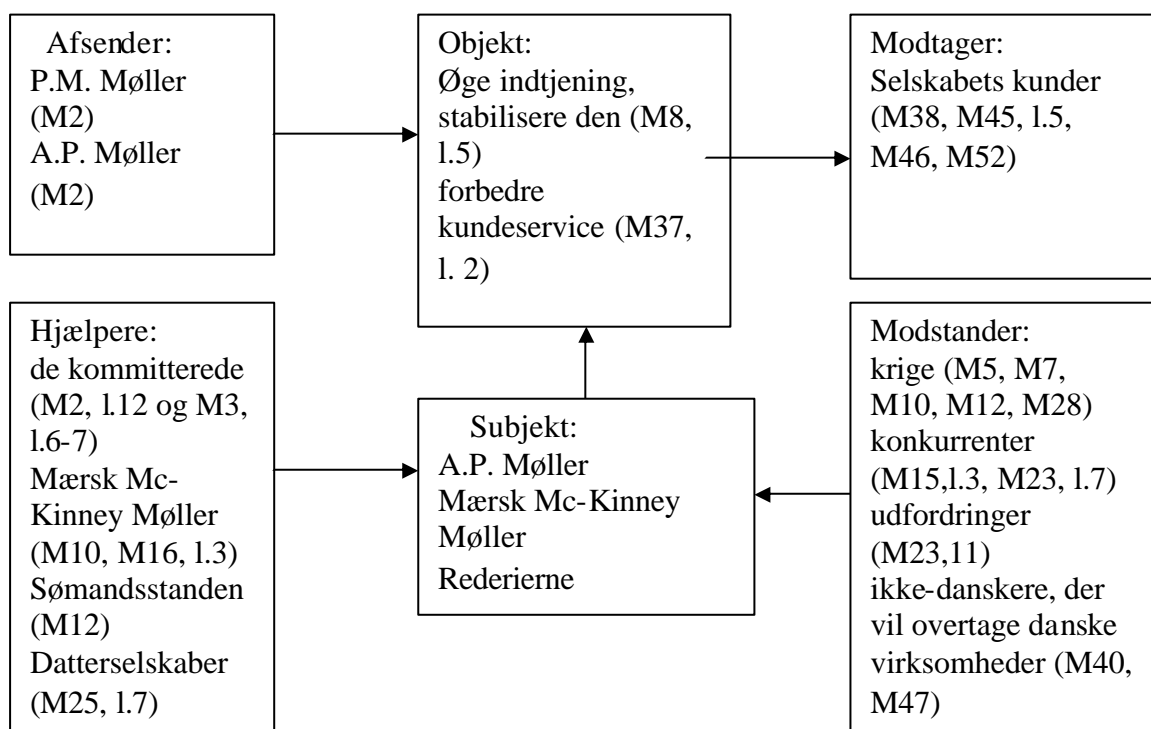
Figur 25



7.2.3. Mærsk

Mærskes tekster er ligesom Coops tekster koncentreret omkring personer, og subjekt er derfor også personer. Disse centrale personer repræsenterer Rederierne. Derfor fungerer Rederierne ikke som 'primært' subjekt, men 'sekundært'. Hjælperne i Mærskes aktantanalyse er også personer idet Mærsk Mc-Kinney Møller er A.P. Møllers hjælper indtil Mærsk Mc-Kinney Møller selv bliver subjekt. Modstanderne er talrige og ikke personificerede, se Figur 26. Objekt bliver kun udpenslet få gange i teksten og er meget konkret. Der nævnes heller ikke nogen form for modtager før i tekst M38 hvor kunderne bliver trukket frem. Mærsk har mange aktører i form af afsendere, subjekter og hjælpere der arbejder for at opnå objekt. Mærskes aktantmodel er stærkt præget af personkarakterer.

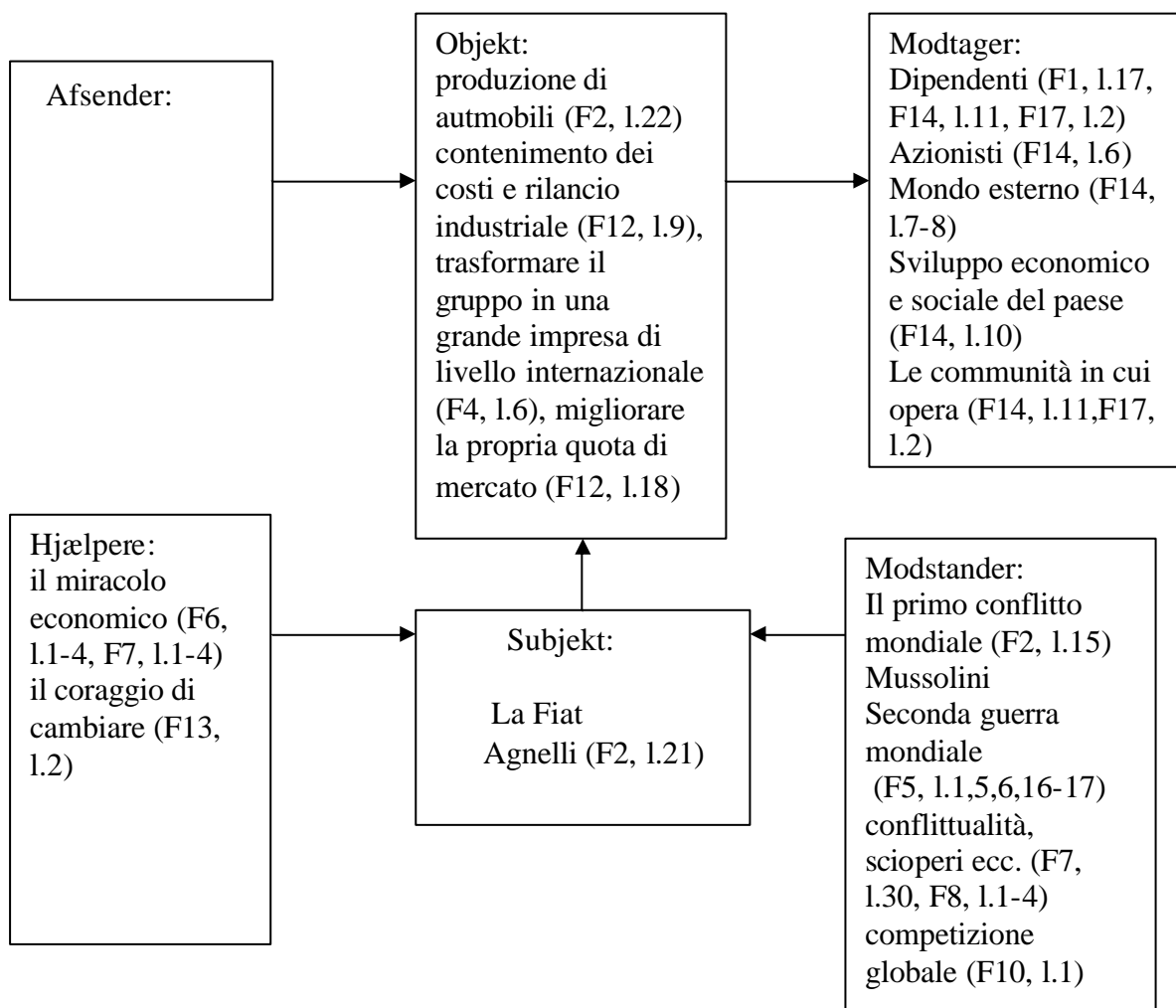
Figur 26



7.2.4 Fiat

Analysen af aktørerne i Fiats tekster viser at Fiat og Mærsk overordnet set har det samme objekt, nemlig at 'tjene penge'. Fiat har dog flere objekter end Mærsk. Fiat er ikke koncentreret i nær så høj grad om personkarakterer, og subjekt er derfor først og fremmest Fiat selv, mens Agnelli står som sekundært subjekt. Det samme gør sig gældende for hjælpere som heller ikke er personer men derimod mere 'abstrakte' elementer. Der er mange modtagere, de der oftest bliver nævnt, er de ansatte. Ligesom i analysen af de semantiske roller opererer Fiat også her med 'abstrakte' elementer idet modtager ikke kun er ansatte og aktionærer men også Italien og det øvrige verdenssamfund. Modstanderne er sammenlignelige med modstanderne i analysen af Mærsk, men Fiat har dog flere modstandere - og færre hjælpere - end Mærsk. Fiat har heller ingen afsendere. Det vil sige at der er færre aktører der arbejder for at opnå objekt.

Figur 27



7.3 Sammenfatning

I analysen af de semantiske roller i tekstkategori 1 trækker både Coop og Mærsk visse karakteristiske personer frem som fungerer som agent. Personkaraktererne er også karakteristiske for Mærsk og Coops aktantmodeller. I Mærsk er denne frontfigur dog mere påtrængende både i de semantiske roller og i aktantmodellen idet den trækkes frem flere gange, hvor det i Coops tilfælde kun er en figur der er *med til* at udvikle hovedobjektet, nemlig Coop. I tekstkategori 2 og 3 bliver selve virksomhederne centrale i både Coops og Mærsk tekst.

Conad og Fiat lægger mere vægt på virksomheden som helhed igennem alle teksterne. Virksomhederne er både hovedagent i de semantiske roller og subjekt i aktantmodellen. Begge de italienske virksomheder har også flere objekter i aktantmodellen. Fiats centrale rolle er dog ikke nær så markant som Conads idet Fiat gør brug af mange andre agenter, heriblandt verdensbegivenheder, men også personkarakteren Agnelli trækkes frem (en enkelt gang). I aktantanalysen er Fiat mere 'alene' end Mærsk. Her har Fiat både færre subjekter, afsendere og hjælpere, men flere modtagere, end Mærsk.

Modtagerne i aktantanalysen er for Coops og Mærsk vedkommende kun kunderne. Mærsk nævner dog sjældent disse modtagere i forhold til hvor mange tekster de har. Fiat lægger vægt på de ansatte som modtagere og Conad lægger vægt på selskabsdeltagerne.

Fiat og Conads tekster arbejder på et mere abstrakt plan hvor f.eks. recipienterne og modtagerne også er bredere og mere abstrakte. De inkluderer bl.a. den italienske økonomi og gastronomi. Selv objekt i Conads aktantanalyse er mere abstrakt og altomfavnende (samarbejde og modernisering af hele branchen) end Coops konkrete objekt (skaffe varer til den laveste pris).

7.4 Organisationskultur i forhold til de kraftdynamiske relationer

I dette afsnit vil jeg kort afdække de sammenhænge der er mellem kulturalysen og analysen af de kraftdynamiske relationer.

I organisationskulturen havde både Conad/Coop og Mærsk/Fiat visse fælles karakteristika. Dette er ikke tilfældet i de kraftdynamiske relationer. Der er alligevel visse ligheder mellem de to analyser.

Mærskes organisationskultur er, ligesom i de kraftdynamiske relationer, stærkt præget af personkarakterer – den centrale aktør er i begge analyser familien Møller. Coops organisationskultur har ikke det samme fokus på centrale personer i organisationskulturen, men som nævnt, er dette fokus i Coops tekster heller ikke nær så udpræget som i Mærskes.

Fiat har i organisationsstrukturen en stærk usikkerhedsundvigelse, hvilket aktantanalysen også beviser idet Fiat står alene i aktantmodellen, med færre subjekter, afsendere og hjælpere.

I Fiats organisationskultur anses de ansatte som organisationens helte, i Conad er butiksindehaverne, selskabsdeltagerne, heltene. Disse grupper er modtagere i de kraftdynamiske relationer i hhv. Fiat og Conad. Kunderne, og derved medlemmerne, har den centrale rolle i Coops organisationskultur og er også modtagere i de kraftdynamiske relationer. Kun Mærsk har ikke deres helte, familien Møller, som modtager i de kraftdynamiske relationer, men de lægger heller ikke stor vægt på den eneste modtager de har, nemlig kunderne.

8. Tekststruktur, teori

Mit andet sproglige analysepunkt består af en analyse af *tekststrukturen*. Jeg vil koncentrere mig om hierarkisk versus lineær tekststruktur. Når jeg har foretaget analysen, kan jeg sammenligne den hierarkiske/lineære tekststruktur med den organisationsstruktur og ledelsesform som virksomhederne anser for gældende.

Jeg vil i afsnit 8.1 introducere begreberne *tekstsekvens* og *tekstem* som kan føre os videre til en analyse af teksternes lineære/hierarkiske tekststruktur. Efterfølgende vil jeg redegøre for min metodiske tilgang til optællingen af de tekststrukturelle analyseelementer og diskutere problematiske konstruktioner fra empiriteksterne.

I analysen af tekststrukturen vil jeg arbejde indenfor tekstlingvistikken. Det vil sige at vi befinder os på det tekststrukturelle niveau (makrostruktur) i kommunikationsmodellen, se afsnit 1.3. Denne analyse kræver en analyse af de infinite former hvilket betyder at jeg analyserer morfologiske distinktioner i verbet, og derved også berører dimensionen mikrostruktur.

8.1 *Tekstsekvens og tekstem*

En tekstsekvens er en sammenhængende del af en tekst som ” i sig selv har et sammenhængende semantisk indhold og udtrykker en sproghandling” (Korzen, 2005b, s.155). Det betyder at en tekstsekvens har et selvstændigt semantisk (under)indhold og illokution i forhold til tekstens helhed, men den er centreret omkring samme overordnede tema som resten af teksten (Skytte, 2000, s.30, Korzen, 2005b, s.155).

Et tekstem er en tekstsekvens der ikke kan opdeles i mindre sekvenser med selvstændig tekstfunktion. Et tekstem kan indeholde en eller flere propositioner. Relationen og strukturen mellem de forskellige propositioner i et tekstem kan enten være nukleus/satellitstruktur eller listestruktur. Ved nukleus/satellitstruktur indeholder tekstemmet en central del, nemlig nukleus, og en eller flere underordnede dele, nemlig satellit(er) (Korzen, 2005b, s.158). De underordnede dele kan være helsætninger i en parataktisk konstruktion, som i et eksempel fra en af mine analysetekster:

1. ”Han brændte stærkt for andelstanken og ville gerne gøre noget for ’de fattige samfundsklassers vel’. Derfor tog han initiativ til at danne Thisted Arbejderforening, der blev Danmarks første brugsforening.” (Tekst CP1, l.3).

Her vil jeg opfatte anden periode som nukleus mens første periode er baggrund for nukleus, og *årsagen* til at han tog initiativ¹¹. Årsagen er ikke leksikalsk ekspliciteret i første periode men ekspliciteres i den argumentative konnektor ”derfor” i anden periode. Sekvensen kan ikke opdeles yderligere fordi den sidste periode ikke giver selvstændig mening uden den første periode (på grund af ”derfor”). Det vil sige at tekstsekvensen er et tekstem. En nukleus/satellitstruktur kan også bestå kun af en periode i en hypotaktisk konstruktion, som i eks. 2.

2.” I takt med at verden blev mere globaliseret, fik brugsforeningerne i Norden øje på, at de ville stå stærkere i konkurrencen, hvis de slog sig sammen.” (CP1, l. 29)

Her er den frie tilføjelse ”i takt med” satellit. Nukleus er helsætningen (”fik...”) og dens valensled. De underordnede dele i nukleus/satellitstruktur kan dog også være infinitte konstruktioner eller nominaliseringer, som i eks. 3.

3.”De to fælles indkøbsorganisationer Coop Norden Food og Coop Norden Nonfood har siden stiftelsen realiseret betydelige besparelser via det samlede indkøb.” (CP1, l. 39)

Adverbialet ”siden stiftelsen” og den frie tilføjelse ”via det samlede indkøb” er nominaliserede satellitter. Nukleus/satellitstruktur fører ofte til hierarkisk tekststruktur og hypotaktiske konstruktioner men kan også forekomme i parataktiske konstruktioner som vi har set ovenfor, mens listestruktur altid fører til lineær tekststruktur og parataktiske konstruktioner (Korzen, 2005b, s.160).

8.2 Hierarkisk/lineær tekststruktur italiensk/dansk

Et karakteristisk træk ved italiensk er at der i højere grad bliver brugt hypotakse og infinitte former i nukleus/satellitstrukturer. Det vil altså sige at satellitterne i høj grad *tekstualiseres hypotaktisk* og tekststrukturen derfor er hierarkisk. Dette gælder både for skriftlige og mundtlige tekster (Korzen,

¹¹ Man kunne også vurdere den første periode som nukleus og anden periode som satellit, idet anden periode er *konsekvens* af første periode. Formålet med tekstemet må dog, i dette tilfælde, være at fortælle at der blev oprettet en brugsforening.

2000a, s.97), men også for internettekster (Hansen og Kristiansen, 2007, s.80). Dansk er derimod karakteriseret ved en mere lineær tekststruktur (Korzen, 2005b, s.164-165) og *tekstualiseres* i høj grad *lineært*. Til illustrationen af de forskellige muligheder for tekstualisering har Korzen udarbejdet et underordningsskema, se Figur 28. I underordningsskemaet illustreres hvad en proposition kan udtrykke i dens forskellige former.

Figur 28 Underordningsskema (Korzen, 2005b, s.163)

<i>Form</i>	<i>Indholdsmæssige træk</i>
0. Finit verbal i helsætning	0. Prototypisk verbalfunktion (se afsnit 2.3.1)
1. Finit verbal i ledsætning	1. Tab af selvstændig illokution, tempus, modus og aspektuel værdi
2. Infinit verbalform	2. Fuldstændig tab af illokutionær, modal, temporal og aspektuel værdi tab af subjektseksplisering
3. Nominalisering	3. Propositionen integreret som (oftest præsupponeret) referent i en anden proposition, valensled reduceret til sekundære ledpladser eller udeladt.

I underordningsskemaet går vi fra et finit verbal til et substantiveret verbal. Det vil sige at verbet i mindre og mindre grad udtrykker de indholdstræk der gør sig gældende for et verbum, altså der sker en *deverbalisering*. Italiensk gør i højere grad brug af niveau 2. og 3. i underordningsskemaet, mens dansk i højere grad udfolder sig i niveau 0. og 1. (Korzen, 2005b, s.172).

8.3 Analyseelementer

Jeg vil i min analyse undersøge om mine empiritekster er hierarkisk eller lineært struktureret. Derfor vil jeg optælle forekomsterne af alle verbalformer på de fire niveauer i Korzens underordningsskema og udregne den procentvise forekomst af hver enkelt af disse.

Jeg har fundet det nødvendigt også at optælle nominaliserede appositioner som jeg vil forklare i afsnit 8.3.5, da disse konstruktioner ofte indebærer en proposition og derved også fører – ligesom de andre infinitte konstruktioner - til en udeladelse af et finit verbal (Korzen, 2006, s.137).

I niveau 2 og 3 og ved appositioner medtager jeg alle de konstruktioner hvor den infinitte verbalform, nominaliseringen eller appositionen repræsenterer en proposition, og derfor kunne have været parafraseret med et finit verbal. Det vil sige at de ovennævnte konstruktioner erstatter en sætning og derved fungerer som sætningsafløser eller indkapslede ledsætninger (Jacobsen og Skyum-Nielsen, 1996, s.133-135).

I de tekster hvor koncentrationen af verber fra niveau 1. 2. og 3. og appositioner uden finit verbal er stor, har teksten altså hierarkisk tekststruktur mens de tekster der mest er bygget op omkring verber på niveau 0., har en lineær tekststruktur.

Her følger en nærmere definition af verbalformerne i de fire niveauer og eksempler på konstruktioner der har været problematiske i empiriteksterne.

8.3.1 Finit verbal i ledsætninger (niveau 0)

Det finitte verbal er det sætningsdannende led og afgør hvor mange andre led der kan forekomme i sætningen (Jensen, 1996, s.39). I en ledsætning kan det på dansk udtrykke illokution, tempus og modus, og på italiensk illokution, tempus, modus, aspekt, person og tal (Korzen, 2005b, s.161, Jensen, 1996, s.39). Det er kun det finitte verbal i ledsætningen der i sig selv har denne prototypiske verbalfunktion¹².

¹² Et finit verbal i en ledsætning kan også udtrykke alle disse verbalfunktioner. Forskellen mellem et finit verbal i ledsætning og et finit verbal i sætning er dog, at det finitte verbal i ledsætning er afhængig af det finitte verbal i sætningen og kun kan udtrykke de verbalfunktioner, der er mulige på grund af det finitte verbal i sætningen.

8.3.2 Finit verbal i ledsætninger (niveau 1)

En ledsætning indeholder et finit verbal som i høj grad er styret af hovedsætningen og dets finitte verbal med hensyn til illokution, og i forskellig grad med hensyn til tempus, modus og aspekt (Korzen, 2005b, s.161). En ledsætning kan enten fungere som en fri tilføjelse, et primært valensled i en hovedsætning eller et ikke-primært led. Når ledsætninger er et ikke-primært led, indgår det som konstituent i et syntagma og er både syntaktisk og retorisk underordnet. Når ledsætningen er et primært valensled i en hovedsætning er den ikke retorisk underordnet, men kun syntaktisk underordnet (Korzen, 2005b, s.163). Man kan derfor i disse tilfælde ikke tale om nukleus/satellit-struktur idet ledsætningen udtrykker sit eget sagforhold der spiller ”en semantisk rolle i et overordnet verbals valensramme” (Korzen, 2000a, s. 87). Ledsætninger der ikke er retorisk underordnede, befinder sig derfor et sted mellem niveau 0 og 1. Jeg har af den grund valgt at opdele ledsætningerne i to grupper på niveau 1 på baggrund af deres retoriske status:

1a) finitte verbaler i ledsætninger der fungerer som primære valensled, og derfor er retorisk side- eller overordnede.

1b) finitte verbaler i ledsætninger der er retorisk underordnede.

Ledsætninger i gruppe 1a der altså indgår i det overordnede verbals valensramme, er substantiviske ledsætninger (kompletiv-, indirekte spørge- og uafhængige relativsætninger). Ledsætninger i gruppe 1b der fungerer som ikke-primære sætningsled og sætningsadverbialer (Korzen og Lundquist, 2005, s. 163) er både substantiviske, adjektiviske og adverbielle ledsætninger.

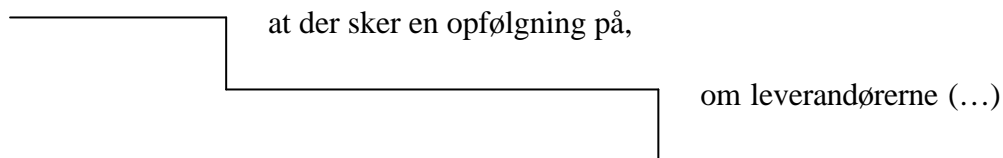
Opdeling af ledsætningerne i retorisk underordning vs. side- og overordning har medført visse overvejelser i selve tekstanalysen. F.eks. i tekst CP7, linie 5:

4.”Coop Norden skal sikre, (...) at der gennem dialog sker en opfølgning på, om leverandørerne arbejder aktivt (...).”

Her er der en retorisk overordnet ledsætning i en retorisk overordnet ledsætning. Den retoriske overordnede ledsætning på 2. sætningsniveau er ikke primær valensled. I sådanne konstruktioner har jeg derfor ikke medtaget ledsætningen på 2.sætningsniveua som retorisk overordnet, men underordnet. Vi har derved at gøre med flere underopdelinger, se Figur 29

Figur 29

Coop Norden skal sikre,



8.3.3 Infinitte verbalformer (niveau 2)

Niveau 2 kan opdeles i de tre forskellige infinitte former der findes på italiensk, nemlig infinitiv, participium og gerundium. På dansk findes der kun to infinitte verbalformer, nemlig infinitiv og participium. Som vi kan se på underordningskemaet, Figur 28, udtrykker de infinitte verbalformer ikke illokution, modus, tempus og aspekt. Derudover bliver subjekt heller ikke ekspliciteret i de infinitte former bortset fra ved absolutte konstruktioner og lign.

8.3.3.1 Infinitivsyntagmet

Infinitivsyntagmet har substantiviske træk og kan derfor optræde på syntagmepladsen hvor vi normalt finder et substantiv eller et substantivsyntagme. Dens syntaktiske funktion er subjekt, objekt, prædikat og apposition¹³ (Korzen, 1996, s. 154). Derudover kan infinitiven også fungerer som styrelse (eller apposition) i et syntagme.

Typiske eksempler fra empiriteksterne på de konstruktioner jeg vil medtage, er:

- Subjekt: '*Distribuire è il nostro mestiere*' Cd4, l.1
- Objekt: '(...) l'espansione internazionale (...) vede *nascere* nuovi impianti' F7, l.23, 'skibsreder A.P. Møller besluttede *at gå ind* i dansk olieefterforskning' M19, l.7
- Prædikat: 'L'obiettivo è *aprire* ' Cd7, l.6, 'Målet med samarbejdet var *at skaffe* de bedste varer' CP1, l.11
- Styrelse: 'il settore Automobili riconquista la libertà strategica di *stringere* nuovi accordi mirati, F11, l.49 'Bestræbelserne på *at videreføre*' M10, l.10

¹³ Der er diskussion om hvorvidt apposition er syntagmeledplads eller primær led (se Korzen, 1996, pp.132-133)

- Apposition: 'Udover *at være* ejere af' M56, 1.3 'Per *fronteggiare* la crisi, la Fiat ridisegna il proprio perimetro industriale', F11, 1.16

Infinitivsyntagmet kan have ren verbal funktion. Det kan svare til et finit verbal når det fungerer som sætningsemne (F1, 1.27 'come dire') og i konstruktioner med 'akkusativ med infinitiv' eller 'nominativ med infinitiv'. Derudover kan infinitiven danne en analytisk verbalform med et finit verbal (som oftest et modalverbum). Det finite verbal og infinitiven udtrykker derved én samlet verbalhandling ('deve fare' F3, 1. 4 eller 'costringe a convertire' F2, 1.15). Der kan også forekomme infinitiver efter andre modale udtryk ('l'obiettivo di rendere' Cd6, 1.10, 'muligt at' M21, 1.3-4) hvor der også kun er tale om én handling. Jeg vil ikke optælle de infinitiver der har ren verbal funktion eller udtrykker en samlet handling med et finit verbal eller et modalt udtryk.

Verbaludtrykket 'er formålet at' i M17, 1.4-11 eller 'ha questi obiettivi: – sviluppare la cooperazione tra (...) ' i Cd1, 1.2-6 fungerer som et synonym til 'ønsker vi' og 'desidera', altså et modalverbum. Derfor opfatter jeg disse konstruktioner som udtryk for én verbalhandling og infinitiverne er ikke talt med.

I empiriteksterne findes der talrige eksempler på konstruktioner med modale verbaludtryk som også kun indebærer en verbalhandling, så som 'gjaldt om at', M15,1.2, 'è sempre pronta a' Cd4,1. 13-14, 'cerca di portare' Cd9, 1.18. De finite verbaler modificerer handlingen men der er stadig kun tale om én handling. Derfor har jeg ikke valgt at optælle disse infinitiver.

Der findes også eksempler på infinitiver der sammen med et finit verbal der ikke har modal betydning, danner en samlet verbalhandling ('benyttede lejligheden til at' i tekst M13, 1.6, 'ricominciano a crescere' i tekst F5, 1.25 eller 'incominciano ad uscire' F10.1.6). Disse infinitiver er heller ikke talt med.

8.3.3.2 Participiumsyntagmet

Participiumsyntagmet har adjektiviske træk og kan derfor optræde på den syntaktiske plads hvor vi normalt finder et adjektiv eller et adjektivsyntagme. Dens syntaktiske funktion er prædikat og fri tilføjelse. Derudover kan den udfylde syntagmeledpladserne attributiv og apposition (Korzen, 1996, s.158).

Der findes to former for participier: præsens og perfektum participium. Perfektum participium er det mest hyppigt brugte, og det bruges også i finitte analytiske verbalformer hvor det har ren verbal funktion. Jeg vil ikke medtage perfektum participier i finitte analytiske verbalformer.

Typiske eksempler fra empiriteksterne på de konstruktioner jeg vil medtage, er:

- Prædikat: 'É l'insegna più *conosciuta*' Cd6, 1.8-9
- Fri tilføjelse: '(...) *avviata* una decisa razionalizzazione dei processi in tutto il Gruppo (...), Fiat Group ritorna all'utile.' F11, 1.50
- Attributiv: 'Den 16. april 1904 blev der i Svendborg afholdt en " ... conference *gående* ud på(...)' M2, 1.10, '(...) Società cooperativa europea *costituita* da Conad.' Cd2, 1.2
- Apposition: 'Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, *født* 13. juli 1913, København (...)' M4, 1.1

8.3.3.3 Gerundium

Gerundium findes ikke på dansk. Gerundiumsyttagmet har adverbielle træk og kan derfor optræde på den syntaktiske plads hvor vi normalt finder et adverbium eller en adverbial ledsætning. Dens syntaktiske funktion er verbaladverbial eller sætningsadverbial (fri tilføjelse) (Korzen, 1996, s.160). Gerundium udtrykker en ledsagende handling eller kan have betydning af måde, betingelse, årsag eller indrømmelse. Det knytter sig til en overordnet handling udtrykt af hovedverbalet og giver "baggrundsinformation" om handlingen (Maiden og Robustelli, 2000, s.306). Gerundium bruges også i finitte sammensatte konstruktioner, f.eks. stare/andare/venire + gerundium. I disse tilfælde har gerundium ren verbalfunktion og jeg vil derfor ikke medtage dem.

8.3.4 Nominaliseringer (Niveau 3)

En nominalisering er en substantivisk afledning af et ord fra en anden ordklasse (Cristofoli og Korzen, 2002, s. 62). Jeg vil koncentrere mig om substantiviske afledninger af verber og adjektiver idet disse i mange tilfælde kan parafraseres med finit verbal. En nominalisering er substantivisk, og dens syntaktiske funktion er sammenfaldende med et substantivsyntagme. Ved en substantivisk afledning af et verbum bliver en handling, begivenhed eller tilstand konkretiseret til en størrelse man kan referere til på samme måde som konkrete genstande (Cristofoli og Korzen, s.62).

Typiske eksempler fra empiriteksterne på de konstruktioner jeg vil medtage, er:

- Subjekt: 'La *partecipazione* dei Soci e (...) sono caratteristiche che (...)’ Cd8, 1.2
'*Overholdelse* af miljølovgivning er naturligvis grundlæggende’ M61, 1.2
- Prædikat: ' . 'È storica *l'assimilazione* del suo contributo allo sviluppo economico e sociale del Paese (...)’ F14, 1.11-12
- Objekt: '(...) og der sigtes navnlig på *beskæftigelse* på den danske nordsøsokkel!’ M25, 1.9
- Fri tilføjelse: 'Efter krigs*ophøret* i 1945 (...)’ M15, 1.1
- Styrelse: 'I forbindelse med *fusionen* af rederiselskaberne’ M17, 1.17, '(...) attraverso il *riposizionamento* dei prezzi (...)’ F13, 1.22
- Apposition: '’’ La Fiat è un Gruppo internazionale che, per le dimensioni e *l'estensione* geografica delle sue attività, (...)’ F14, 1.1-2

I empiriteksterne er der mange eksempler på nominaliseringer der er knyttet til et verbal, som f.eks. 'foretog en rejse' M15, l. 9, 'træffe forberedelse' M31,1.4-5, 'fik en henvendelse' M40, 1.2, 'ha dato una speranza' Cd8, 1.11. Disse konstruktioner kaldes for støtteverbumbonstruktioner (Skytte og Korzen, 2000b, s.339-340). Her bærer verberne i sig selv ikke noget semantisk indhold. Verbalet og nominaliseringen udtrykker kun én verbalhandling og jeg optæller dem derfor ikke.

I empiriteksterne er der eksempler på at en nominalisering i en sætning kan blive parafraseret med et finit verbal, mens den i en anden sætning ikke kan. For eksempel i tekst M15 bruges nominaliseringen 'en afsejling' to gange.

I eksempel 5 kan nominaliseringen ikke verbalparafraseres idet den er nødvendig som objekt for det divalente verbum 'genoptage', og derfor fungerer nominaliseringen som genstand for handlingen. Den er derfor ikke talt med.

5.' Trods disse forhindringer (...) lykkedes det allerede i marts 1946 at genoptage de månedlige *afsejlinger*' M15, 1.7

I eksempel 6 i samme tekst kan 'afsejling' godt verbalparafraseres:

6.' CHASTINE MÆRSK foretog Maersk Line's første rejse efter 2. Verdenskrig med *afsejling* fra New York (...)’ M15, 1.9

Her udtrykker nominaliseringen handlingen 'at sejle' og kan erstattes med et finit verbal. Derfor er den talt med.

8.3.5 Apposition

En apposition er et led der knytter sig til et substantivsyntagme og danner en yderligere beskrivelse af substantivsyntagmets kerne (Korzen, 1996, s.131). Appositionen er ikke med til at indskrænke eller bestemme substantivsyntagmets reference og kan derfor i den henseende udelades. Den kan også beskrives som en parentetisk tilføjelse (Korzen, 1996, s.131). En apposition kan være et adjektivsyntagme, et præpositionssyntagme, et infinitivsyntagme, en relativsætning, en kompletiv sætning eller et substantivsyntagme. Jeg vil kun optælle de appositioner som kan parafraseres med et finit verbal, og som ikke består af nogle af de konstruktioner jeg allerede har gennemgået fra underordningskemaet. Jeg vil derfor kun optælle appositioner i form af adjektivsyntagmer, præpositionssyntagmer og substantivsyntagme. Mellem det overordnede syntagme og appositionen skal der kunne indsættes et finit kopulaverbum.

Mange af appositionerne i empiriteksterne er fint afgrænsede med enten komma, kolon eller tankestreg som også er karakteristisk for dette led (Korzen, 1996, s.131).

Typiske eksempler fra empiriteksterne er:

- '– i Soci imprenditori, *titolari degli esercizi commerciali*, (...)' Cd3, 1.4
- 'A.P. Møller - Mærsk Gruppen er en verdensomspændende organisation *med cirka 117.000 medarbejdere, kontorer i omkring 130 lande og globalt hovedkvarter i København.*' M56, 1.1-2

I eksempel 7. er det svært at vurdere om ledet er en apposition eller et attributiv.

7.'I 26 ipermercati E.Leclerc Conad *già attivi nel 2006*.'Cd7, 1.8

Jeg har valgt at medregne den som apposition da størrelserne 'ipermercati' allerede er referentielt defineret og bestemt ud fra 'E.Leclerc Conad'.

9. Tekststruktur, analyse

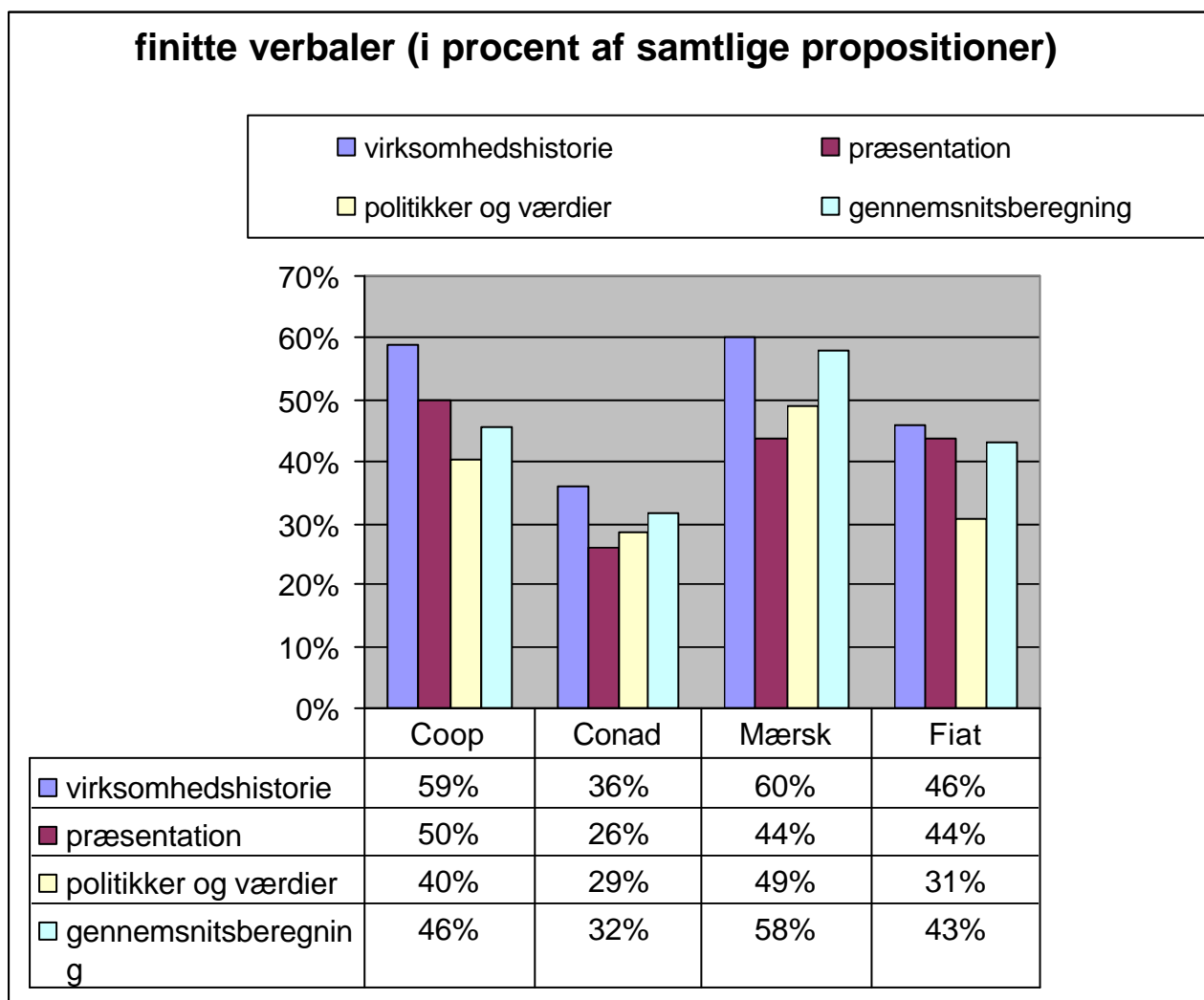
I dette kapitel vil jeg undersøge hvilken tekststruktur der forekommer i empiriteksterne til hver enkelt virksomhed. Jeg har som nævnt i teori afsnittet optalt de forskellige måder man kan realisere en proposition på (konstruktioner) på baggrund af Korzens underordningsskema. Derefter har jeg udregnet hvor mange procent hver enkelt konstruktion udgør i forhold til resten af tekstens antal af propositioner. Jeg vil indsætte diagrammer over mit optællingsarbejde for at illustrere dette.

Jeg har inddelt min analyse og mine diagrammer i de tre overordnede tekst kategorier som forklares i afsnit 5.2. Da jeg ønsker at analysere den generelle tekststruktur for hver virksomhed for at kunne sammenligne med organisationskulturen og -strukturen, har jeg dog også udregnet den samlede procentdel af de forskellige konstruktioner fra alle tre kategorier. Mit datasæt dækker over i alt 2262 observationer fordelt med 236 på Coop, 204 på Conad, 956 på Mærsk og 866 på Fiat. Dette betyder at mine estimer fra Mærsk og Fiat er forbundet med mindre usikkerhed (ca. +/- 3 %) end estimerne fra Coop og Conad (ca. op til +/- 6 %), se bilag 2 og appendiks A for de præcise udregninger.

9.1 Finitte verbal – niveau 0

En gennemsnitsberegning viser at empiriteksterne fra Mærsk har den højeste forekomst af finitte verbaler med 58 %. Coop har i gennemsnit en procentvis forekomst på 46 % selvom der i Coops virksomhedshistorie og virksomhedspræsentation er en noget højere forekomst. Dette skyldes blandt andet at procentberegningen af finitte verbaler i Coops virksomhedspræsentation kun er baseret på en enkelt kort tekst. Conad er tydeligvis den virksomhed med tekster med færrest finitte verbaler (32 %) efterfulgt af Fiat (43 %). Der er kun 3 % forskel mellem Fiat og Coop. Forskellen mellem den procentvise forekomst af finitte verbaler i Coops og Fiats virksomhedshistorie er dog stor.

Figur 30

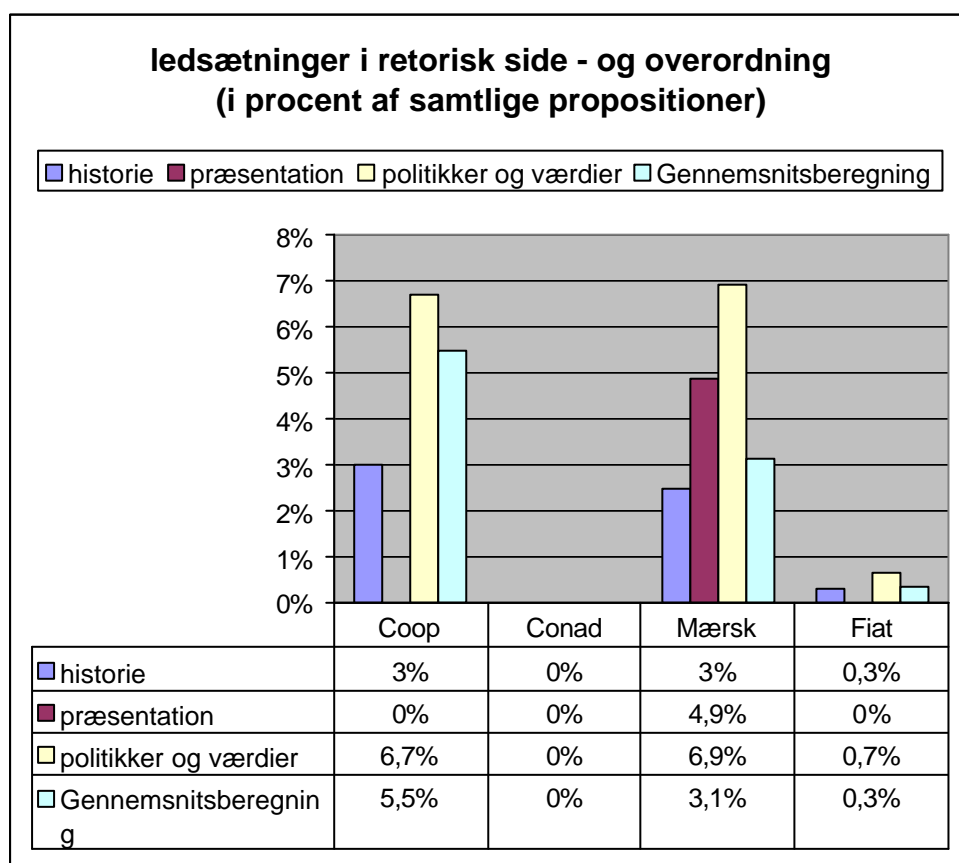


Mærsk er altså den virksomhed med den højeste forekomst af finitte verbaler og derfor den virksomhed der som udgangspunkt har den mest lineære tekststruktur. Fiat har i virksomhedshistorien og virksomhedspræsentationen en meget højere forekomst af finitte verbaler i forhold til Conad. Dette kan måske skyldes at Conads virksomhedshistorie ikke er den samme teksttype som de andre virksomhedshistorier idet Conads er af deskriptiv karakter (se afsnit 5.3).

9.2 Finit verbal i retorisk side- og overordnede ledsætninger – niveau 1a

Som det fremgår af Figur 31 er det de danske virksomheder der har den højeste forekomst af finitte verbaler i retorisk side - eller overordnede ledsætninger. Coop har den højeste forekomst på 5,5 % mens Mærsk følger efter med 3,1 %. I Conads tekster har jeg slet ikke fundet forekomster af denne konstruktion mens der kun var 3 forekomster i Fiats tekster, dvs. 0,3 %.

Figur 31

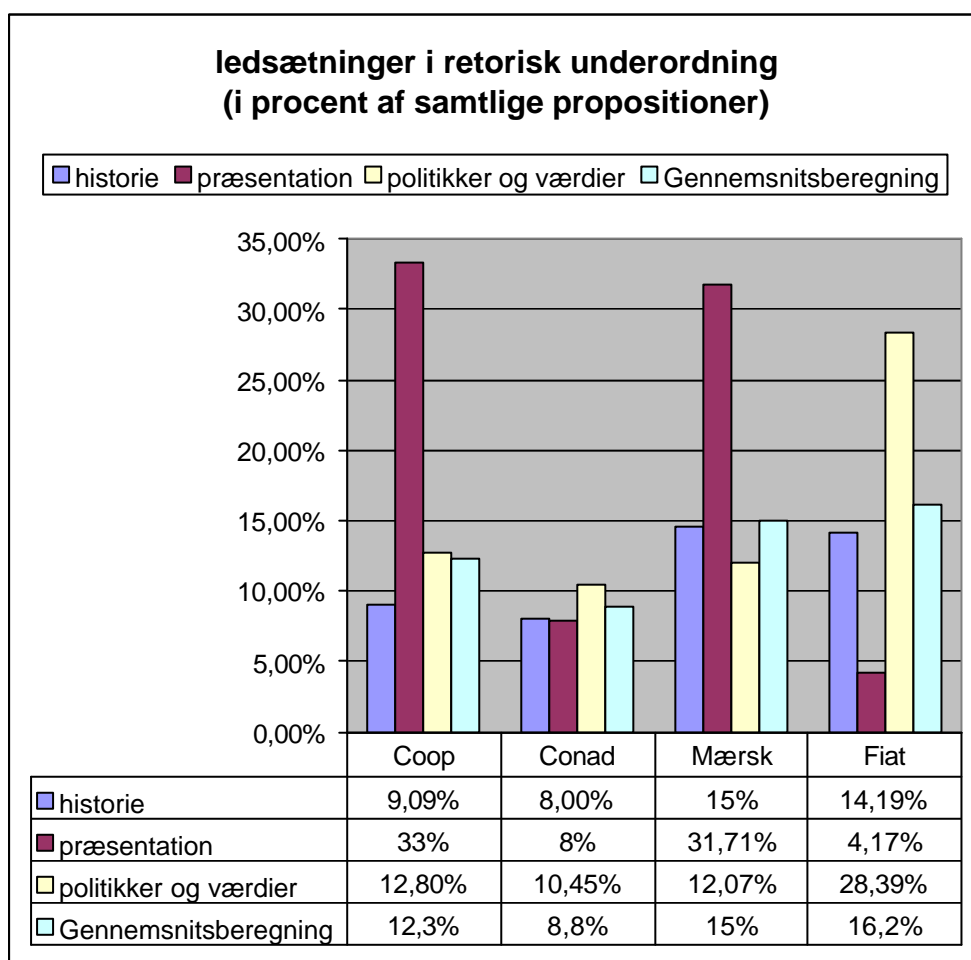


Finite verbaler i ledsætninger med retorisk side/overordning befinder sig et sted mellem niveau 0 og 1. Denne konstruktion udtrykker derfor også lineær tekststruktur.

9.3 Finit verbal i retorisk underordnede ledsætninger – niveau 1b

Fiat er den virksomhed der har den højeste forekomst af finitte verbaler i retorisk underordnede ledsætninger med 16,2 %. I Fiats tekster findes der også retorisk underordnede ledsætninger som fungerer som en hel periode afgrænset af punktum (se eksempel i tekst F4, 1.11). Conad har igen den lavest forekomst på 8,8 %.

Figur 32



Finitte verbaler i retorisk underordnede ledsætninger er det første underordningsniveau på underordningsskemaet og er derfor ikke udtryk for lineær tekststruktur.

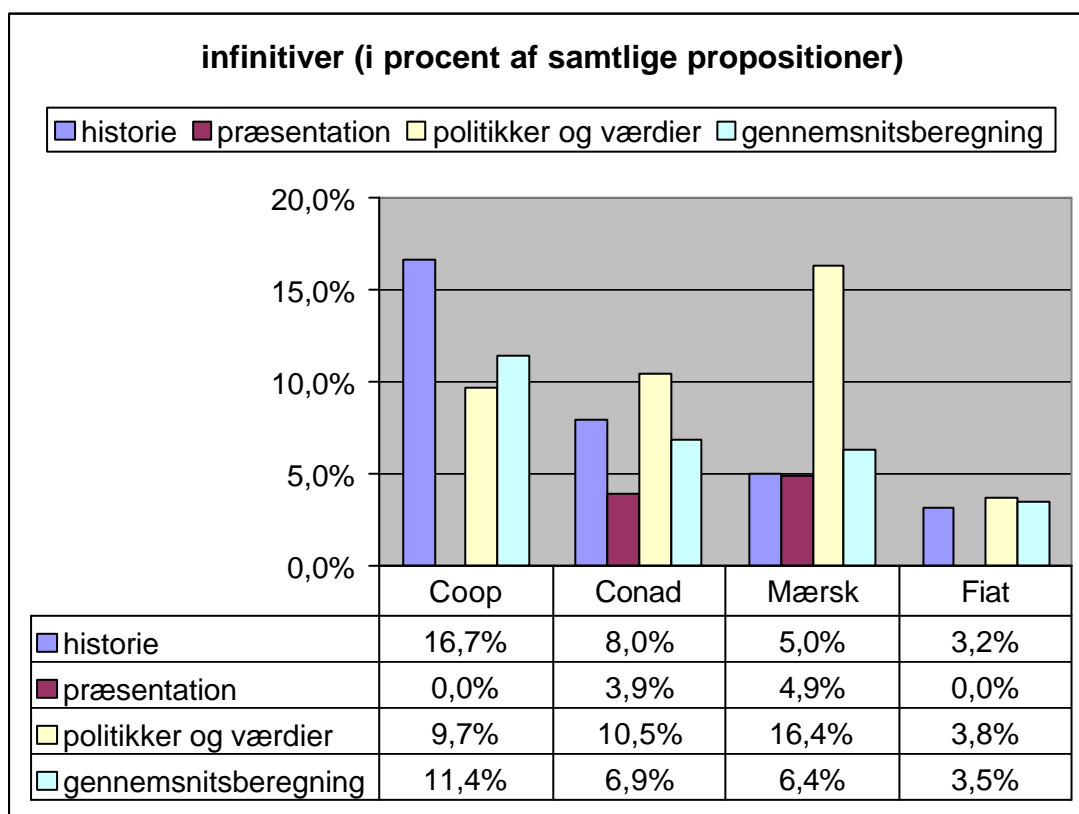
9.4 Infinitte verbalformer – niveau 2

Som nævnt findes der tre infinitte verbalformer. De infinitte former befinder sig på niveau 2 i underordningsskemaet. Jeg vil herunder gennemgå den procentvise forekomst af disse tre former enkeltvis for derefter at undersøge dem samlet.

9.4.1 Infinitiv

Coop har den højeste forekomst af infinitiver på 11,4 %. Der er ingen sammenhæng mellem sprogene idet Conad er den virksomhed med den næst højeste procentdel af infinitiver med 6,9 %. Dermed har de kooperative virksomheder den højeste forekomst af infinitiver. Coop og Conad har også næsten den samme forekomst af infinitiver i teksterne om virksomhedens politikker og værdier, se Figur 33.

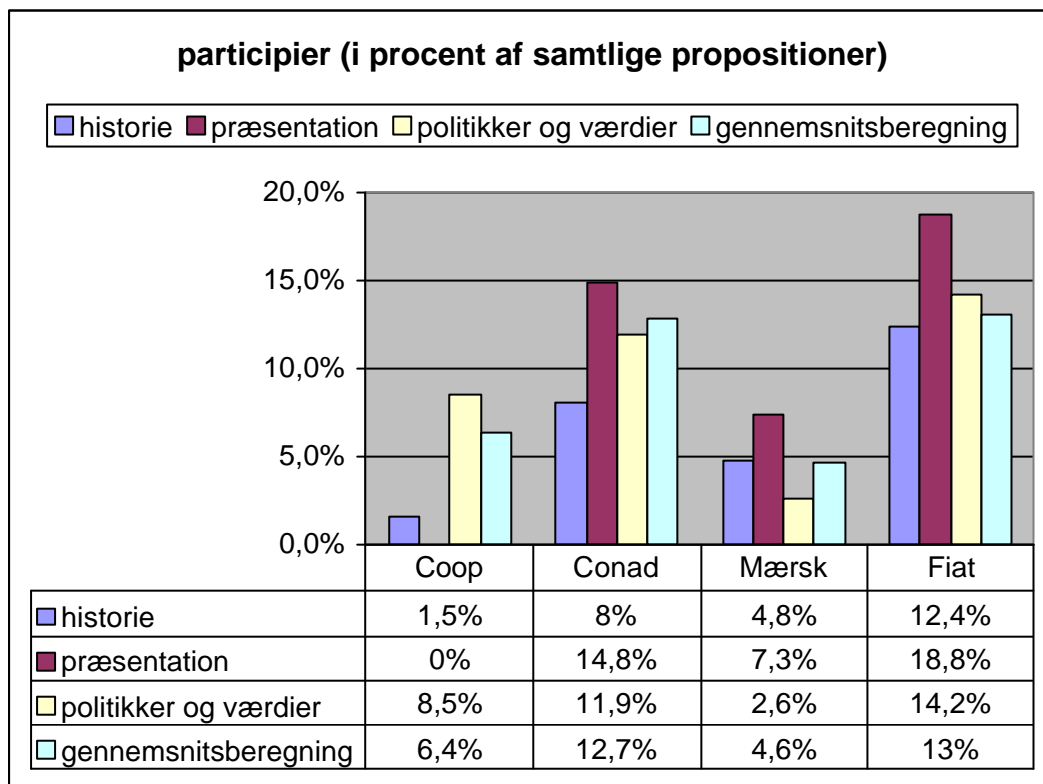
Figur 33



9.4.2 Participier

Forekomsten af participier er generelt højere i de italienske virksomheder med hhv. 12,7 % (Conad) og 13 % (Fiat) i alt. I Figur 34 illustreres det at forekomsten af participier er højest i både Conads, Mærsk og Fiats virksomhedspræsentation.

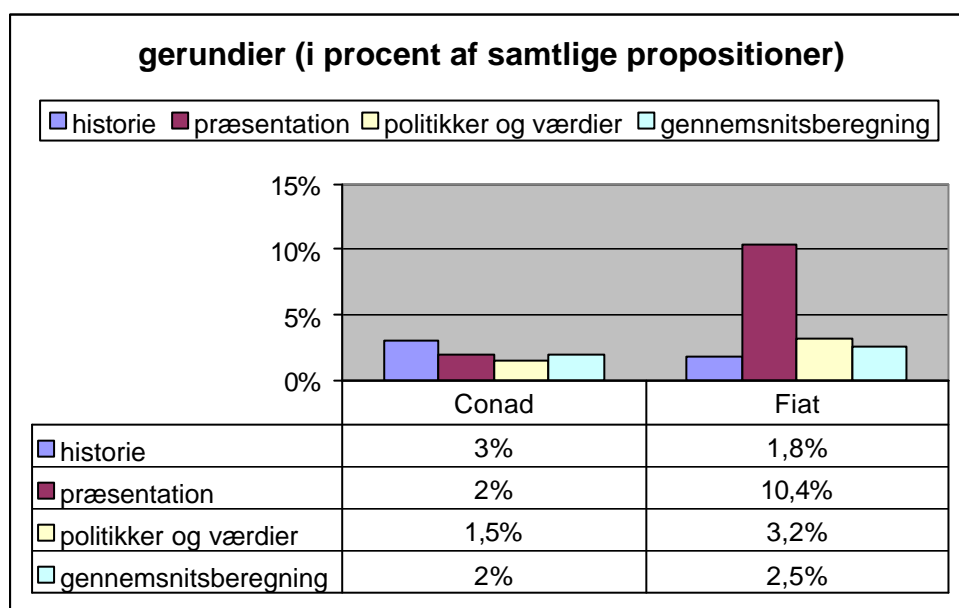
Figur 34



9.4.3 Gerundium

Gerundium findes som nævnt ikke på dansk men det er alligevel væsentligt at sammenligne de to italienske virksomheders forekomster af gerundium. I alle teksterne har Fiat en højere procentvis forekomst af gerundium. Dette kan skyldes at Conads tekster hovedsageligt er deskriptive mens Fiats tekster består af mange narrative sekvenser.

Figur 35

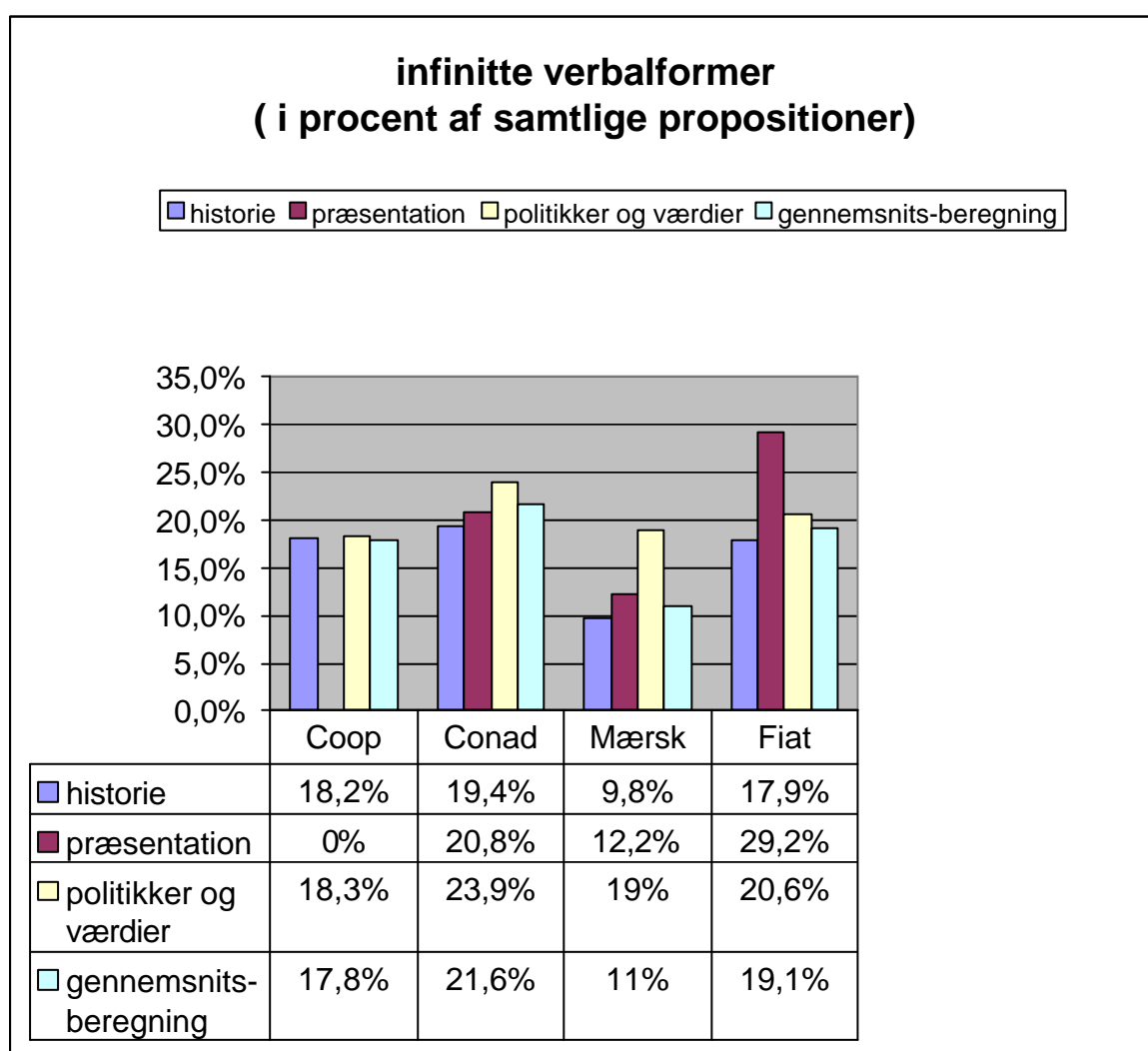


At Fiat har en højere procentvis forekomst af gerundier, indebærer i dette tilfælde ikke at Fiat har en mere hierarkisk tekststruktur, idet det overordnede antal af infinitte verbalformer danner et andet billede.

9.4.4 Infinitte verbalformer – samlet

I Figur 36 illustreres det samlede procentantal af infinitte verbalformer. De italienske virksomheder har gennemsnitligt en lidt højere forekomst af infinitte verbalformer, hhv. 21,6 % (Conad) og 19,1 % (Fiat). Forskellen mellem Coop og Fiat er dog minimal, nemlig kun 1,3 %. Fiat og Mærsk har i forhold til de to nationalækvivalente virksomheder en lavere forekomst af infinitte verbalformer idet forskellen mellem Mærsk og Coop er 6,8 %, og mellem Fiat og Conad 2,5 %.

Figur 36



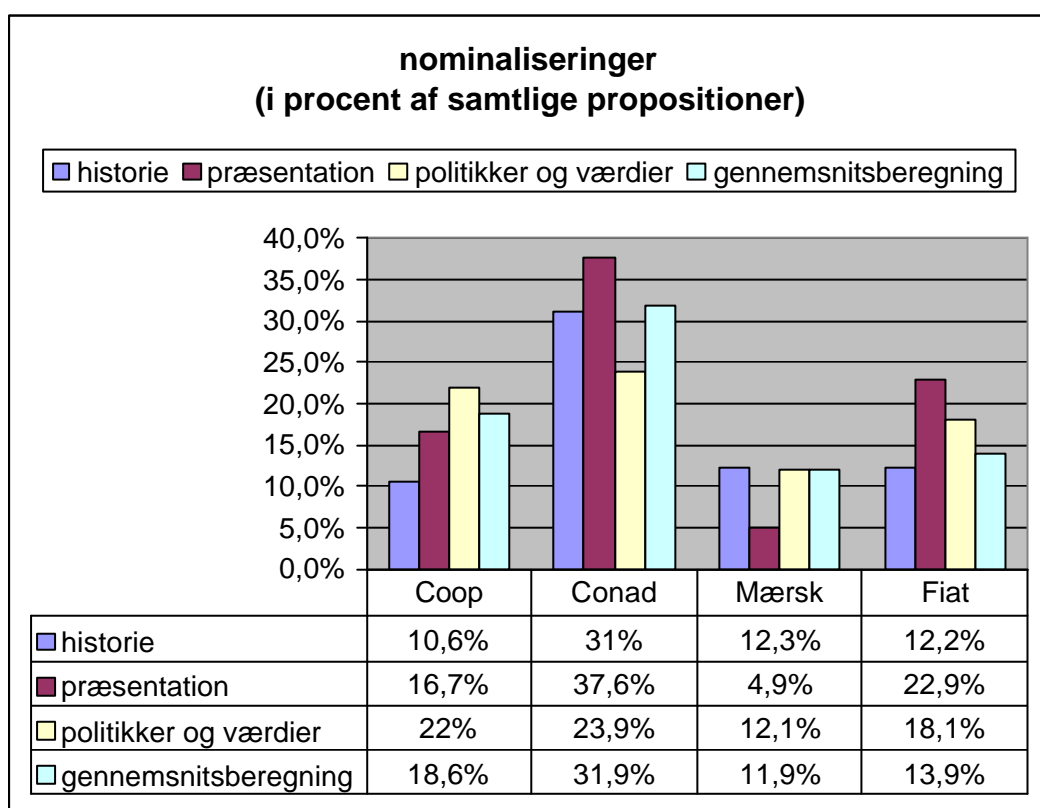
De infinitte verbalformer udtrykker hierarkisk tekststruktur. Conad er den virksomhed med mest hierarkisk tekststruktur på dette underordningsniveau efterfulgt af Fiat. Fiat og Coop har dog næsten den samme procentandel af infinitte verbalformer. Mærsk er den virksomhed med færrest

forekomster af infinitte verbalformer og derved den virksomhed med mindst hierarkisk tekststruktur.

9.5 Nominalisering – niveau 3

I Figur 37 fremgår det at Mærskes tekster har den laveste forekomst af nominaliseringer (11,9 %), mens Conad har den højeste (31,9 %). Coop har flere nominaliseringer end Mærsk, og Conad har flere nominaliseringer end Fiat.

Figur 37

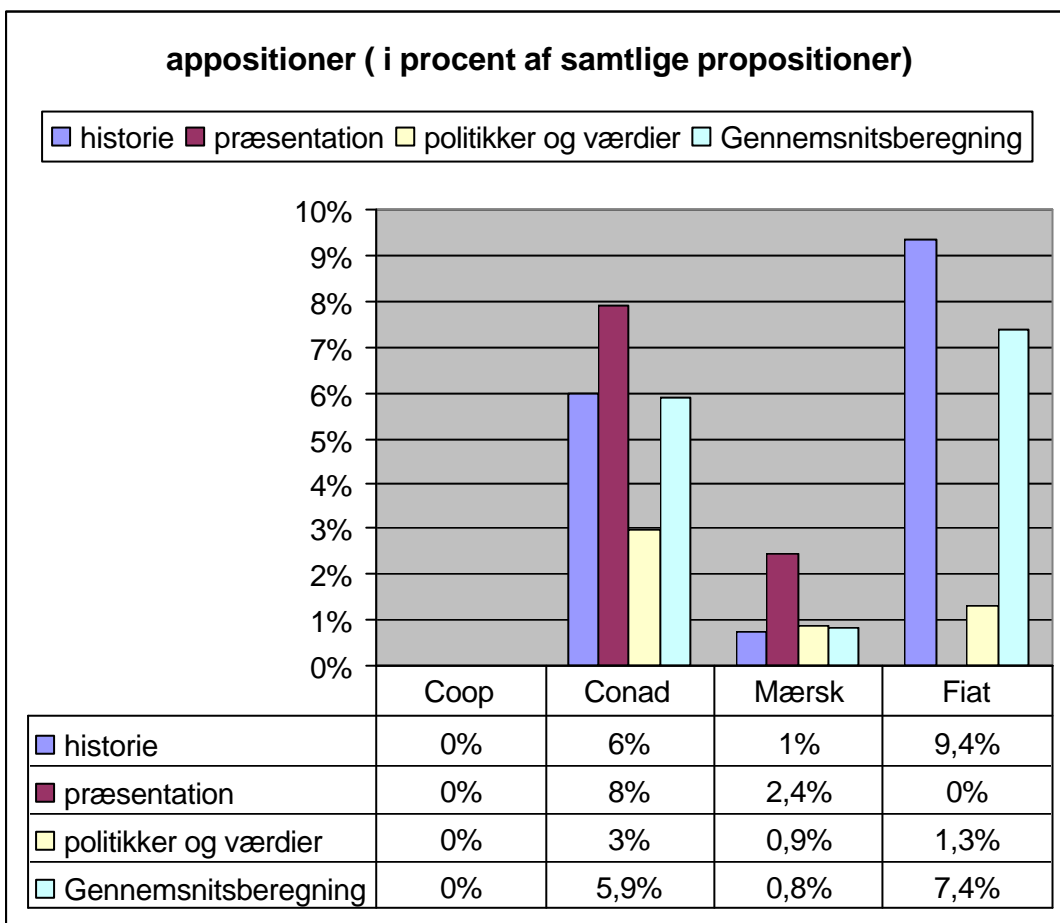


Conad er den virksomhed med mest hierarkisk tekststruktur også indenfor dette underordningsniveau. Mærsk og Fiat har næsten det samme procentantal af nominaliseringer hvilket betyder at de på dette niveau begge har den mindst hierarkiske tekststruktur.

9.6 Appositioner

I den procentvise forekomst af appositioner tegner der sig et andet billede. Både Fiat og Mærsk har en større procentvis forekomst af disse underordningskonstruktioner end deres nationalækvivalente virksomheder. Der er en meget større forekomst af appositioner hos både Fiat og Conad end hos de danske virksomheder hvilket betyder at sprogene i dette tilfælde følges ad.

Figur 38



9.7 Sammenfatning

I de foregående afsnit har vi set en tendens til at sprogene følges ad, men også at de to sammenlignelige virksomheder følges ad. I Figur 39 ses den procentvise fordeling af propositioner på de forskellige niveauer på Korzens underordningsskema samt appositioner. Jeg har valgt at tælle de retorisk overordnede ledsætninger (niveau 1a) med i niveau 0 da de også spiller 'en væsentlig semantisk og pragmatisk rolle i sammenhængen' (Korzen, 2005, s.163), se afsnit 2.3.2.

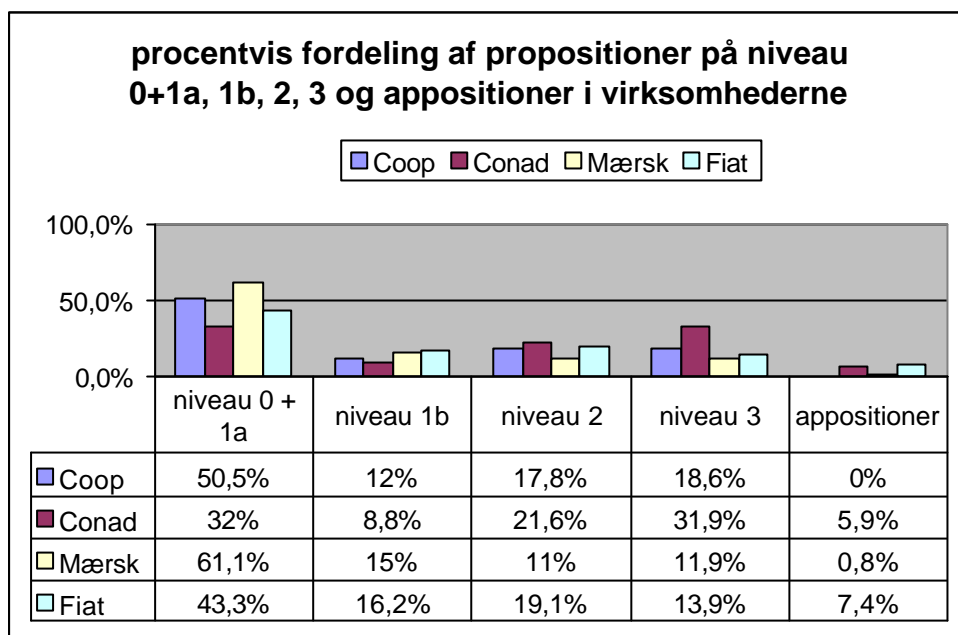
Figur 39 illustrerer at Mærsk er den virksomhed med tekster med mest lineær tekststruktur idet virksomheden har flest realiserede propositioner på niveau 0, 1a og 1b og færrest på niveau 2 og 3 i forhold til de resterende virksomheder.

Coop er derefter den virksomhed der har den højeste forekomst af realiserede propositioner på niveau 0 og 1a, men til gengæld har virksomheden færre på niveau 1b end Fiat. Coop og Fiat har omtrent lige mange propositioner realiseret på niveau 2 mens Coop har flest realiserede propositioner på niveau 3 (nominaliseringer). Fiat har dog en del propositioner der realiseres som appositioner.

Conad er tydeligvis den virksomhed med tekster med mest hierarkisk struktur idet der i Conads tekster er realiseret færrest propositioner på niveau 0 og 1a i forhold til de andre virksomheders tekster. Conad er derfor også den virksomhed med flest realiserede propositioner på niveau 2 og 3 i teksterne.

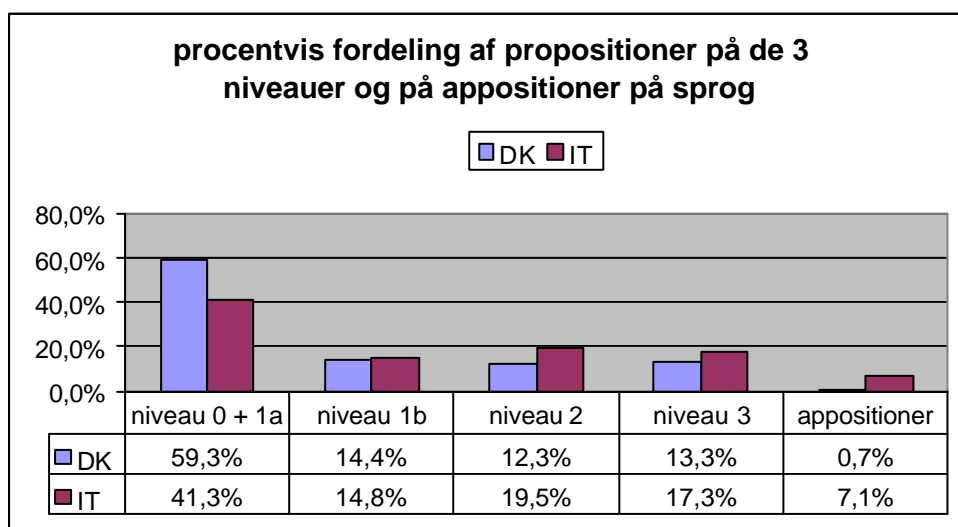
Det bør bemærkes at der næsten er den samme forskel i den procentvise forekomst af propositioner realiseret på niveau 0 og 1a mellem Coop og Conad, og Fiat og Mærsk (hhv.18,6 % mellem Coop og Conad og 16,9 % mellem Mærsk og Fiat). Tilsyneladende er der en tendens til at de to detailhandelsvirksomhederne og de to store internationale virksomheder, følges ad: Fiat ligger generelt over Mærsk på niveau 2 og 3 og ved appositioner. Det samme gør sig gældende for Conad i forhold til Coop.

Figur 39



Ifølge Korzen og Lundquist er der langt større tendens til hierarkisk tekstualisering i de romanske sprog (se afsnit 8.2.) på grund af historiske, kulturelle og sociale forhold. Derfor er det nødvendigt at tage forbehold for disse sprogforskelle og sammenligne de to sprog imellem, se Figur 40. På to niveauer er der en markant forskel sprogene imellem, nemlig på niveau 0 + 1a og niveau 2. Dette stemmer overens med at italiensk er hierarkisk opbygget i forhold til dansk lineær struktur. Ved niveau 1 og 3 er der dog ingen markant forskel. Det er især overraskende for niveau 3 hvor dansk har tæt ved lige så mange nominaliseringer som italiensk.

Figur 40



9.8 Organisationsstruktur i forhold til tekststruktur

I dette afsnit vil jeg kort afdække de sammenhænge der er mellem organisationsstruktur og tekststruktur.

Conads tekster har den mest hierarkiske tekststruktur af de fire virksomheder, hvor Conad i organisationsstrukturen har en stor magtdistance og en stærk usikkerhedsundvigelse. Coops organisationsstruktur er også præget af en stor magtdistance og en stærk usikkerhedsundvigelse, mens Coops tekster også er forholdsvis hierarkiske, både i forhold til den anden danske virksomhed, Mærsk, og i forhold til hvad tendensen normalt er i det danske sprog (dansk medfører ofte lineær tekststruktur, se afsnit 8.2). Dette illustrerer at der er en vis sammenhæng mellem en stor magtdistance, stærk usikkerhedsundvigelse og sprogbrug.

Fiats organisationsstruktur er funderet på en forholdsvis lille magtdistance, men en stærk usikkerhedsundvigelse. Fiats tekster har også en overraskende lineær tekststruktur. Mærskes organisationsstruktur svarer derimod ikke overens med den lineære tekststruktur der forekommer i Mærskes tekster, da Mærsk har en stor magtdistance. Dog har Mærsk en svag usikkerhedsundvigelse og et centralt fokus på udvikling og uddannelse – hvilket muligvis også kan have indflydelse på tekststrukturen.

10. Konklusion

Jeg ønskede med dette speciale at afdække om der er korrelation mellem sprogbrug og organisationskultur og –struktur i fire udvalgte virksomheder. På dette grundlag ønskede jeg at undersøge om der var belæg for at tilføje den nye dimension i Korzens kommunikationsmodel, se afsnit 1.3, eller om der i det mindste var belæg for at bruge min metodiske tilgang til en større undersøgelse der kunne be- eller afkræfte denne nye dimension.

I Coop er en stor magtdistance og en stærk usikkerhedsundvigelse sammenfaldende med en forholdsvis hierarkisk tekststruktur (i forhold til den meget lineære tekststruktur i den anden danske virksomhed, Mærsk). I de kraftdynamiske relationer er Coop hovedaktør, mens modtagerne er kunder og medlemmer. I organisationskulturen lægger man ligeledes vægt på kunderne – forbrugerne – som blandt andet er udgangspunktet i deres vision og derudover også selskabsdeltagere.

I Conads organisationsstruktur er der tendens til en stor magtdistance og stærk usikkerhedsundvigelse. Conad er også den virksomhed med den mest hierarkiske tekststruktur. Disse to analyser stemmer altså overens. I de kraftdynamiske relationer er Conad hovedaktør mens modtagerne er kunderne og butiksindehaverne. Conad lægger i deres organisationskultur også stor vægt på butiksindehaverne som anses for organisationens helte. En af de vigtigste elementer både i de kraftdynamiske relationer og i kulturen er altså butiksindehaverne.

I Mærsk tilfælde er tekststrukturen ikke sammenfaldende med organisationsstrukturen idet Mærsk har den mest lineære tekststruktur af de fire virksomheder selvom virksomheden har en stor magtdistance. Til gengæld har virksomheden en svag usikkerhedsundvigelse og de lægger stor vægt på udvikling og uddannelse. Disse to faktorer kan måske også kan have indflydelse på tekststrukturen. I de kraftdynamiske relationer fokuserer Mærsk på nogle få karakteristiske personer som hovedaktører. Dette er også tilfældet i organisationskulturen, hvilket betyder at disse to analyser stemmer overens.

I Fiat stemmer en lille magtdistance og en forholdsvis lineær tekststruktur overens. Fiat lægger, ligesom Mærsk, også vægt på udvikling og uddannelse. I de kraftdynamiske relationer er

virksomheden aktør sammen med en del andre eksterne elementer. Fiat står dog meget alene i aktantmodellen med færre afsendere, hjælpere og subjekter og flere modstandere. Dette stemmer overens med Fiats stærke usikkerhedsundvigelse. Modtagerne i de kraftdynamiske relationer er mest af alt de ansatte, og i organisationskulturen anser Fiat også de ansatte som heltene.

De kraftdynamiske relationer, der betegner det forhold der eksisterer mellem de forskellige komponenter af teksten og kan ses i direkte relation til faktiske roller i virksomhederne, stemmer overens med den organisationskultur og -struktur virksomhederne anser for gældende.

Tekststrukturen i Coops, Conads og Fiats tilfælde stemmer overens med organisationsstrukturen i de tre organisationer. Dette er ikke tilfældet med Mærsk hvilket kan skyldes at virksomhedens kultur afviger en del fra den danske nationale kultur, se afsnit 4.1.3., eller at det dynamiske aspekt (større fokus på udvikling og uddannelse, og evt. brug af kommunikationsmedarbejdere) har sammenhæng med tekststrukturen. I tekststrukturen er der omtrent den samme forskel i den procentvise forekomst af propositioner realiseret på niveau 0 og 1 mellem hhv. Coop/Conad og Mærsk/Fiat, se afsnit 9.7. Dette viser at de to detailhandelsvirksomheder følger den samme tekststruktur på de her undersøgte områder – hvis man tager de forskelle der allerede er konstateret mellem sprogsystemerne i betragtning. Det samme gør sig gældende for Mærsk og Fiat. Coop og Conads organisationskultur har også nogle af de samme karakteristika i kulturen idet de begge vægter tryghed for forbrugerne højt. Mærsk og Fiat har derimod den dynamiske tilgang til virksomheden som fælles karaktertræk. Der kan altså være en sammenhæng mellem tekststrukturen og de ovennævnte karakteristiske værdier i organisationskulturen, se Figur 41.

Figur 41

	Coop	Conad	Mærsk	Fiat
Tekststruktur	Hierarkisk i forhold til Mærsk	Hierarkisk	Lineær	Lineær i forhold til Conad
Kraftdynamiske relationer	Hovedaktør: Coop Modtagere: kunder	Hovedaktør: Conad Modtagere: kunder og butiksindehaverne	Hovedaktør: Mærsk, Familien Møller Modtagere: (kunder)	Hovedaktør: Fiat, alene i aktantanalysen Modtagere: de ansatte
Organisationskultur	Centrale værdier: Tryghed, forbrugerorienteret Fokus på kunderne	Centrale værdier: Tryghed, forbrugerorienteret Helte: butiksindehaverne	Centrale værdier: Udvikling og uddannelse Helte: familien Møller	Centrale værdier: Udvikling og uddannelse Helte: de ansatte
Organisationsstruktur	Stor magtdistance Stærk usikkerhedsundvigelse	Stor magtdistance Stærk usikkerhedsundvigelse	Stor magtdistance Svag usikkerhedsundvigelse	Lille magtdistance Stærk usikkerhedsundvigelse

I hvor høj grad disse korrelationer skyldes en sammenhæng mellem sprogbrug og organisationskultur og -struktur er ikke helt afklaret og kræver en analyse af flere virksomheder idet en analyse af kun fire virksomheder ikke med sikkerhed kan vurdere om andre faktorer, såsom branchen, virksomhedsformen og det internationale aspekt i virksomheden kan påvirke den anvendte sprogbrug. Alle tre ovennævnte faktorer afhænger dog af – eller har indflydelse på – organisationskulturen. Et større empirisk grundlag ville være med til at afklare hvilken betydning disse faktorer har, i forhold til organisationskultur og –struktur, på den anvendte sprogbrug.

Overordnet set understøttes min hypotese af mine undersøgelser. Jeg mener derudover at min metodiske tilgang som udgangspunkt, ved en større undersøgelse, kan bruges til at verificere eller falsificere den nye dimension i kommunikationsmodellen. Denne analyse peger mod en verificering af denne.

11. Perspektivering

Mit interessefelt var som udgangspunkt at undersøge hvilken betydning tænkemåde egentlig har for sprog – eller omvendt - og undersøge om der var belæg for at tilføje den nye dimension i Korzens kommunikationsmodel. Et speciale som denne er én ud af mange tilgange til dette store og meget abstrakte emne.

Den tilgang jeg har valgt, giver kun kendskab til forholdet mellem sprog og tænkemåde i fire udvalgte organisationer. Den større sammenhæng ville kunne udforskes mere dybdegående ved en analyse af flere virksomheder og deres sprogbrug. En mere dybdegående analyse skulle også tage højde for og analysere alle de andre faktorer der kan have indflydelse på eller have en sammenhæng med sprogbrugen. I dette speciale har jeg primært taget hensyn til den nationale kultur. Jeg har ikke i så høj grad udforsket branchemæssige og virksomhedsrelaterede forskelle, eller hvilken indflydelse det internationale perspektiv i virksomheden har.

Samtidig vil andre tilgange også være nødvendige for at give en fyldestgørende argumentation for korrelationen mellem sprog og tænkemåde - eller mangel på samme. F.eks. har jeg behandlet tekstsekvenser og nukleus/satellit-relationer i afsnit 2. Disse relationer kan også beskrives som en distinktion mellem forgrunds- og baggrundsrelieffer (Korzen, 2005, s.61). Disse distinktioner ses også i andre sproglige elementer, såsom tempus, aspekt, modus (Korzen, 2005, s.61). Hvis det er muligt på en eller anden måde at analysere om tanken på samme måde opdeles i forgrund og baggrund, kunne en sådan analyse være med til at kortlægge korrelationen mellem tanke og sprog.

Hvis der blev bevist en sammenhæng i en sådan analyse, kunne det efterfølgende være interessant - og eksistentielt relevant – at undersøge hvilken vej sammenhængen går – altså hvilke elementer der påvirker hvilke.

12. Problemafsnit

Det mest problematiske aspekt for mig i denne afhandling har været hvor grænsen mellem subjektiv og objektiv behandling har været. Især i humanistiske fag er det svært at opsætte en grænse og vurdere hvad der analyseres ud fra subjektive erfaringsgrundlag, og hvad der analyseres rent objektivt. Ingen af mine analyser er mulige at foretage ud fra objektive vilkår. Det kræver derfor i endnu højere grad akademisk bevågenhed og opmærksomhed på relationen mellem det subjektive og objektive.

Vores erfaringsdannelse er i høj grad dannet ud fra vores egen kultur og tankegang: vores referenceramme.

Dette er en problematik der går gennem alle analyseområderne:

- Analysen af selve tekststrukturen afhænger af en (subjektiv) vurdering af hvilke konstellationer der skal tælles med og hvilke der ikke skal.
- Analysen af de kraftdynamiske relationer og organisationskulturen og – strukturen er baseret på hvilke træk jeg finder karakteristiske for hhv. teksterne og for virksomhederne. Ser jeg noget andet end en anden person ville have gjort?

Derudover er det ikke kun min subjektivitet der er problematisk, men også den der skriver de tekster jeg har analyseret. Det er svært at vurdere hvor mange personer teksterne fra internettet har gået igennem for at blive godkendt og hvor stor en indflydelse den person der sidder og skriver teksterne, har på sprogbruget. Personens egne subkulturer kan - i stedet for organisationens kultur - dominere teksternes udformning, eller personen kan være en ansat kommunikationsmedarbejder som skal tilpasse sprogbruget til modtager og evt. gøre den mere brugervenlig end den ville være som udgangspunkt.

13. Bibliografi

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (red.) (2002) *organisationsteori*. 4. udgave, København Ø: Handelshøjskolens forlag.

Bank, Per. (2008). Lokaliseret d. 10. september 2008 på http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=35&sSideNavn=Karriere

Bollinger, Daniel & Hofstede, Gert (1989) *Internazionalità*. Milano: Edizioni Angelo Guerini e Associati s.r.l..

Cappellari, Romano (2001). Le strategie aziendali. In Favotto, Francesco. *Economia aziendale* (s.69-102). Milano: McGraw-Hill

Conad. (2006a). *Rapporto sociale 2005*. Lokaliseret d. 3.september 2008 på <http://uploads.trovanome.it/ancd.it/pdf/RAPPORTO%20SOCIALE.pdf>

Conad. (2008a). *Chi siamo*. Lokaliseret d.8. august 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=646&pag=3548>

Conad. (2008b). *Storia*. Lokaliseret d.8. august 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=652&pag=3614>

Conad. (2008c). Lokaliseret d.3. september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/home.jsp>

Conad. (2008d). *Solidarietà*. Lokaliseret d. 3. september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=649&pag=3590>

Conad. (2008e). *Conad in Europa*. Lokaliseret d.3.september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=653&pag=3615>

Conad. (2008f). *Conad INSIM*. Lokaliseret d.3.september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=807&pag=4910>

Conad. (2008g). *La Rete*. Lokaliseret d.3.september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=647&pag=3588>

- Conad. (2008h). *Margherita*. Lokaliseret d.3.september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=655&pag=3617>
- Conad. (2008i). *Lavora con noi.*. Lokaliseret d.8. oktober 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=473&pag=1258>
- Coop. (2008a). *Uddannelse*. Lokaliseret d. 22. september 2008 på <http://www.coop.dk/job+og+karriere/karriere+og+uddannelse/uddannelse.aspx>
- Coop. (2008b). *Kvindelige Ledere*. Lokaliseret d. 29. august 2008 på http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=35&sSideNavn=Kvindelige+ledere
- Coop. (2008c). *Vision og mission*. Lokaliseret d. 22. september 2008 på <http://www.coop.dk/om+coop/vision+og+forretningsid%c3%a9.aspx>
- Coop. (2008d). *Mød en medarbejder*. Lokaliseret d. 22. september 2008 på <http://www.coop.dk/job+og+karriere/medarbejder+i+coop/moed+en+medarbejder.aspx>
- Coop. (2008e). *Derfor hedder vi Coop*. Lokaliseret d. 10. september på http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=Derfor+hedder+vi+Coop
- Coop Norden. (2006). *Virksomhedsbeskrivelse samt årsregnskab 2006*. Lokaliseret d. 1. september 2008 på http://www.coopnorden.com/upload/modul/coopnorden/diverse/Coop_AR06_dk.pdf
- Cristofoli, Mirella og Korzen, Iørn (2002) *Strøm, svig og sprogstruktur*. Handelshøjskolen i København.
- Donna, Giorgio (2001). *Soggetto economico e modelli di governance*. I: Favotto, Francesco (red) *Economia aziendale, Modelli misure casi* (s.41-67). Milano: McGraw-Hill.
- Fdb. (2008). *Download*. Lokaliseret d. 10.september på <http://www.fdb.fdb.dk/default.asp?id=196&cid=344>
- Femø Nielsen, Mie (2001) *Under lup i offentligheden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Fiat. (2007a, 29. juni). *Form 20-F*. Lokaliseret d. 4. august 2008 på http://www.fiatgroup.com/it-it/shai/banns/form20f/Documents/Fiat%20SpA%20Form%2020F%202006_AMENDED.pdf

Fiat. (2007b, 24. juli). *Estratto modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs 231/2001.*

Lokaliseret d. 28. august 2008 på [http://www.fiatgroup.com/it-it/corpgovernance/doc/Documents/02_Modello%20Organizzazione%2024\[1\].07.2007_IT.pdf](http://www.fiatgroup.com/it-it/corpgovernance/doc/Documents/02_Modello%20Organizzazione%2024[1].07.2007_IT.pdf)

Fiat. (2007c). *Rapporto di sostenibilità.* Lokaliseret d. 10. september 2008 på

http://www.fiatgroup.com/it-it/responsibility/rapp_sostenibilita/Documents/Fiat_Group_Rapportodisostenibilita2007.pdf

Fiat. (2008a, 2. maj). *Statuto.* Lokaliseret d. 1. august 2008 på

http://www.fiatgroup.com/it-it/corpgovernance/doc/Documents/11_Statuto.pdf

Fiat. (2008b). *Innovazione e Tecnologia.* Lokaliseret d. 27. august 2008 på

<http://www.fiatgroup.com/it-it/innovation/pagine/default.aspx>

Fiat. (2008c). *Innovazione e Tecnologia.Vision.* Lokaliseret d. 27. august 2008 på

<http://www.fiatgroup.com/it-it/innovation/vision/pagine/default.aspx>

Fiat. (2008d). *CareersatFiat. lavorare nel Gruppo Fiat.* Lokaliseret d. 27. august 2008 på

<http://www.fiatgroup.com/it-it/joinfiat/pagine/default.aspx>

Fiat. (2008e). *CareersatFiat. Career & development.* Lokaliseret d. 27. august 2008 på

<http://www.fiatgroup.com/it-it/joinfiat/work/Pagine/default.aspx>

Fiat. (2008f). *Corporate responsibility. Responsabilità economica. Girare l'azienda verso il*

cliente. Lokaliseret d. 27. august 2008 på http://www.fiatgroup.com/it-it/responsibility/azioni_iniziative/resp_economica/Pagine/customerare.aspx

Fiat. (2008g). *Corporate Responsibility. Obiettivi e strategie. Codice di condotta.* Lokaliseret d. 28.

august 2008 på <http://www.fiatgroup.com/it-it/responsibility/objectives/pagine/Default.aspx>

Fiat. (2008h, februar). *Relazione sulla Corporate Governance*. Lokaliseret d. 28. august 2008 på <http://www.fiatgroup.com/it-it/corpgovernance/doc/Documents/Relazione.pdf>

Fiat. (2008i). *CareersatFiat. Career & development. Formazione e Sviluppo*. Lokaliseret d. 28. august 2008 på <http://www.fiatgroup.com/it-it/joinfiat/work/development/Pagine/default.aspx>

Fiat. (2008j). *Codice di Condotta*. Lokaliseret d. 28. august 2008 på http://www.fiatgroup.com/it-it/responsibility/objectives/Documents/Codice_Condotta.pdf

Fiats internationale hjemmeside. (2008, 27. august). Lokaliseret d. 27. august 2008 på http://www.fiat.com/cgi-bin/pbrand.dll/FIAT_COM/fbrand/fbrand.jsp?BV_SessionID=@@@@1986368497.1219819042@@@@&BV_EngineID=ccchadeemkggmmlcefecejgdfkhdfjh.0&categoryOID=-1073762967&contentOID=1074099117

Foucault, Michel (1999) *Ordene og tingene – en arkæologisk undersøgelse af videnskaberne om mennesket*. Viborg: Spektrum.

Frederico Genitoni (2006a). I: Conad. *Rapporto sociale 2005*. Lokaliseret d. 3. september 2008 på <http://uploads.trovanome.it/ancd.it/pdf/RAPPORTO%20SOCIALE.pdf>

Greimas, A. J. (1974) *Strukturel semantik*, Odense: Borgens forlag.

Hansen, Camilla og Kristiansen, Lisa (2007) *Internetkommunikation – en komparativ analyse af tekststrukturering på danske og italienske hjemmesider*. Copenhagen Business School

Herslund, Michael og Smith, Viktor (2003). Semantik. I: Herslund, Michael & Jensen, Bente Lihn (red.) *Sprog og sprogbeskrivelse* (s.83-124). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hofstede, Geert (1999) *Kulturer og organisationer, overlevelse i en grænseoverskridende verden..* Danmark: Handelshøjskolens Forlag

Jensen, Bente Lihn (1996). *Helsætningen og dens led*. I: Jensen, Bente Lihn og Korzen, Iørn. *Valens og andet godt* (s.29-122). Handelshøjskolen i København.

Johannsen, Lise Berg, Juutilainen, Else Schantz og Slots, Kirsten (2004). Dilemmaer i en brydningstid. *Tidsskrift for arbejdsliv*, (nr.2), side 56-70.

Keyton, Joann (2005) *Communication & organizational Culture*. California: Sage Publications, Inc.

Korzen, Iørn (1996) Syntagmet og dets led. I: Jensen, Bente Lihn og Korzen, Iørn. *Valens og andet godt* (s.123-165). Handelshøjskolen i København.

Korzen, Iørn (2000a). Tekstsekvenser: Struktur og opbygning. I: Skytte, Gunvar og Korzen, Iørn, *Italiensk-dansk sprogbrug i komparativt perspektiv, vol.1* (s.67-99). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Korzen, Iørn (2005a). Bogens disposition: Kommunikationsmodellen. I: Lundquist, Lita og Korzen, Iørn (red.) *Sprogtypologi og oversættelse* 3.udgave (s.9-12). Handelshøjskolen i København.

Korzen, Iørn (2005b). Tekstsekvenser. I: Lundquist, Lita og Korzen, Iørn (red.) *Sprogtypologi og oversættelse* 3.udgave (s.153-174). Handelshøjskolen i København.

Korzen, Iørn (2005c). Indledning: Kontekst og sprogvariation. Kommunikationssituationen. I: Lundquist, Lita og Korzen, Iørn (red.) *Sprogtypologi og oversættelse* 3.udgave (s.174-180). Handelshøjskolen i København.

Korzen, Iørn. Udk. Struttura testuale e anafora evolutiva: tipologia romanza e tipologia germanica. I: Korzen, Iørn & Lavinio, Cristina. *Lingue, culture e testi istituzionali*. Firenze: Franco Cesati.

Korzen Iørn (2006). Appositions (and similar constructions) in Italian. I: Colliander, Peter (red) *Appositions in Selected European Languages. Copenhagen Studies in Language* (33) (s.93-140). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Liu, Kecheng, J. Clarke, Rodney, Bøgh Andersen, Peter & K. Stamper, Ronald (2002) *Coordination and communication using signs*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Lundquist, Lita (2006). Fra tekst til samfund. I: Villemoes, Anette; Møller, Henrik Rye & Andersen, Mette Skovgaard (red.). *Fra tekst til samfund tur-retur* (s.39-60), Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Lundquist, Lita (2003). Tekstlingvistik. I: Herslund, Michael og Lihn Jensen, Bente (red.) *Sprog og sprogbeskrivelse* (s.227-253) Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Lundquist, Lita (2005). Tekst. I: Lundquist, Lita og Korzen, Iørn (red.) *Sprogtypologi og oversættelse* 3.udgave (s.140-152). Handelshøjskolen i København.

Luo, Tao (2008) *Storie di successo*. Lokaliseret d. 27. august 2008 på <http://www.fiatgroup.com/it-it/joinfiat/peopleplace/success/Pagine/Luo.aspx>

Maiden, Martin & Robustelli, Cecilia (2000) *A Reference Grammar of Modern Italian*. London: Arnold

Martin, Joanne (2002) *Organizational culture: Mapping the terrain*. California: Sage Publications, Inc.

Mærsk, A.P.Møller. (2007a). *Annual report*. Lokaliseret d. 10. september 2008 på <http://shareholders.maersk.com/en/FinancialReports/AnnualInterimReports/2007/Pages/AnnualReport2007.aspx>

Mærsk, A.P. Møller. (2007b, 30. april). *Vedtægter*. Lokaliseret d.1. august 2008 på http://shareholders.maersk.com/da/CorporateGovernance/ArticlesOfAssociation/Documents/Vedtægterendelige_fondsbrs.pdf

Mærsk, A.P. Møller. (2008a). *Forretningsprincipper*. Lokaliseret d. 22. august 2008 på http://about.maersk.com/SiteCollectionDocuments/about.maersk.com/Files%20and%20documents/0711_FundamentalBP_DK.pdf

Mærsk, A.P. Møller. (2008b). *Vores arbejdsplads*. Lokaliseret d.22. august 2008 på <http://career.maersk.com/da/Workplace/Pages/Workplace.aspx>

Mærsk, A.P. Møller. (2008c). *Corporate Citizenship*. Lokaliseret d. 28. august 2008 på <http://about.maersk.com/da/CorporateCitizenship/Pages/CorporateCitizenshipHome.aspx>

Mærsk, A.P.Møller. (2008d). *Vores Arbejdsplads. Medarbejdere* Lokaliseret d. 8. september på <http://career.maersk.com/da/Workplace/Employees/Pages/Employees.aspx>

Mærsk, A.P.Møller. (2008e). *Historien om den syvttakkede stjerne*. Lokaliseret d.10.september på <http://about.maersk.com/da/History/NameAndLogo/Pages/NameAndLogo.aspx>

Mærsk, A.P.Møller. (2008f). *Læringsfilosofi*. Lokaliseret d. 10.september 2008 på <http://career.maersk.com/da/Development/Pages/LearningPhilosophy.aspx>

Mærsk, A.P.Møller. (2008g). *Storaktionærer*. Lokaliseret d. 24.september 2008 på <http://shareholders.maersk.com/da/CorporateGovernance/Pages/MajorShareholders.aspx>

Mærsk, A.P.Møller (2008h). *Jobsamtale*. Lokaliseret d. 24. oktober 2008 på <http://career.maersk.com/da/Application/Pages/JobInterview.aspx>

Schultz, Majken (2006) *Kultur i organisationer*. København Ø: Handelshøjskolens forlag.

Skytte (2000). Sprogbrug i komparativt perspektiv. I: Skytte, Gunvar og Korzen, Iørn, *Italiensk-dansk sprogbrug i komparativt perspektiv, vol.1* (s.13-59). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Skytte, Gunvar og Korzen, Iørn (2000a) *Italiensk-dansk sprogbrug i komparativt perspektiv, vol.2* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Skytte, Gunvar og Korzen, Iørn (2000b) *Italiensk-dansk sprogbrug i komparativt perspektiv, vol.3*
Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Thompson, Juston. (2008). *Storie di successo*. Lokaliseret d. 27. august 2008 på
<http://www.fiatgroup.com/it-it/joinfiat/peopleplace/success/Pagine/thompson.aspx>

Ufficio stampa. Homina comunicazione e relazioni pubbliche. (2006, 21 marts). Lokaliseret d.
4.september 2008 på <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=418&pag=471>

Winther Jørgensen, Marianne og Phillips, Louise (1999) *Diskursanalyse*. Frederiksberg: Roskilde
Universitetsforlag/Samfundslitteratur

Bilag 1. Datasæt - empiritekster

FORKLARING.....	106
VIRKSOMHEDSHISTORIE.....	107
COOP DANMARK.....	107
<i>Tekst CPI</i>	107
CONAD.....	109
<i>Tekst Cd1</i>	109
<i>Tekst Cd2 - Conad in Europa</i>	109
A.P. MØLLER MÆRSK.....	110
<i>Tekst M1</i>	110
<i>Tekst M2 - 1904: Det hele begyndte i 1904</i>	111
<i>Tekst M3 - 1912: Dampskibsselskabet af 1912 A/S</i>	112
<i>Tekst M4 - 1913: Mærsk Mc-Kinney Møller</i>	112
<i>Tekst M5 - 1914-1918: Den første Verdenskrig</i>	113
<i>Tekst M6 - 1918: Odense Staalskibsværft ved A.P. Møller</i>	113
<i>Tekst M7 - 1921: Fra damp til diesel</i>	114
<i>Tekst M8 - 1928: Rederiets første tankskibe</i>	115
<i>Tekst M9 - 1928: Fra trampfart til liniefart</i>	115
<i>Tekst M10 - 1940: Besættelse og udrejse</i>	116
<i>Tekst M11 - 1943: Etablering af egen organisation i USA</i>	116
<i>Tekst M12 - 1945: Mærsk skibe under fremmed flag</i>	117
<i>Tekst M13 - 1946: En læresætning</i>	117
<i>Tekst M14 - 1946: A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Familiefond</i>	118
<i>Tekst M15 - 1946: Første liniesejlads efter 2. Verdenskrig</i>	118
<i>Tekst M16 - 1947: Gradvis overtagelse af ansvaret</i>	119
<i>Tekst M17 - 1953: A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal</i>	120
<i>Tekst M18 - 1959: Nyt værft ved Lindø</i>	120
<i>Tekst M19 - 1962: A.P. Møller og den danske olie</i>	121
<i>Tekst M20 - 1964: Etableringen af Dansk Supermarked</i>	122
<i>Tekst M21 - 1965: A.P. Møller 1876-1965</i>	123
<i>Tekst M22 - 1967: Havets arbejdsheste</i>	123
<i>Tekst M23 - 1972: Den første danske olie kom til Danmark</i>	124
<i>Tekst M24 - 1972: INGE MÆRSK – flådens første gastankskib</i>	125
<i>Tekst M25 - 1972: Maersk Drilling</i>	125
<i>Tekst M26 - 1974: Flådens første containerskib</i>	126
<i>Tekst M27 - 1974: En kæmpe fra Lindø</i>	126
<i>Tekst M28 - 1975: Et lys midt i krigens tragedie</i>	127
<i>Tekst M29 - 1975: MÆRSK EXPLORER</i>	128
<i>Tekst M30 - 1975: Specialiserede havnefaciliteter</i>	128
<i>Tekst M31 - 1975: Containerskibe på Maersk Line</i>	129
<i>Tekst M32 - 1977: Transport fra dør-til-dør</i>	130
<i>Tekst M33 - 1979: Nyt domicil på Esplanaden</i>	130
<i>Tekst M34 - 1980: Flådens første bilskib</i>	131
<i>Tekst M35 - 1984: Indvielse af Tyra Feltet</i>	131
<i>Tekst M36 - 1985: Nyt medlem af A.P. Møller Gruppen</i>	132
<i>Tekst M37 - 1987: A.P. Møllers første akquisition inden for liniefart</i>	132
<i>Tekst M38 - 1991: Mærsk Container Industri</i>	133
<i>Tekst M39 - 1992: Ny generation af tankskibe</i>	133
<i>Tekst M40 - 1993: En dansk linieaktivitet forblev dansk</i>	134
<i>Tekst M41 - 1993: Vagtskifte hos A.P. Møller</i>	134
<i>Tekst M42 - 1994: Dansk olieudvinding og -produktion i Mellemøsten</i>	135

<i>Tekst M43 - 1996: Verdens største containerskib.....</i>	<i>135</i>
<i>Tekst M44 - 1997: Verdens største containerskib – igen.....</i>	<i>136</i>
<i>Tekst M45 - 1999: MAERSK SEALAND.....</i>	<i>136</i>
<i>Tekst M46 - 1999: Safmarines linieaktiviteter.....</i>	<i>137</i>
<i>Tekst M47 - 2002: Endnu en dansk linieaktivitet forblev dansk.....</i>	<i>138</i>
<i>Tekst M48 - 2003 Fusion af D/S Svendborg og D/S 1912.....</i>	<i>138</i>
<i>Tekst M49 - 2003: MÆRSK INNOVATOR.....</i>	<i>139</i>
<i>Tekst M50 - 2003: Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller fratrådte.....</i>	<i>140</i>
<i>Tekst M51 - 2004: OPERAEN overdrages.....</i>	<i>140</i>
<i>Tekst M52 - 2005: A.P. Møller - Mærsk Gruppen opkøbte Royal P&O Nedlloyd N.V.....</i>	<i>141</i>
<i>Tekst M53 - 2005: Kerr-McGee overtages.....</i>	<i>141</i>
<i>Tekst M54 - 2006: EMMA MÆRSK.....</i>	<i>141</i>
<i>Tekst M55 - 2007: Ny Group CEO Nils S. Andersen.....</i>	<i>142</i>
FIAT.....	142
<i>Tekst F1 - Nasce la fabbrica italiana automobili Torino.....</i>	<i>142</i>
<i>Tekst F2 - Arriva la Grande guerra.....</i>	<i>143</i>
<i>Tekst F3 - 1920, Nasce una legenda: il lingotto.....</i>	<i>144</i>
<i>Tekst F4 - Dalla Balilla alla Topolino.....</i>	<i>146</i>
<i>Tekst F5 - La ripresa dopo la bufera.....</i>	<i>147</i>
<i>Tekst F6 – Il miracolo economico italiano.....</i>	<i>148</i>
<i>Tekst F7 - Per mercato il mondo.....</i>	<i>149</i>
<i>Tekst F8 - Rivoluzione firmata Robogate.....</i>	<i>150</i>
<i>Tekst F9 - Elettronica e nuovi materiali.....</i>	<i>151</i>
<i>Tekst F10 - Competizione globale.....</i>	<i>152</i>
<i>Tekst F11 - 2000, Dal turnaround alla crescita.....</i>	<i>153</i>
2. VIRKSOMHEDSPRÆSENTATION.....	156
COOP DANMARK.....	156
<i>Tekst CP2.....</i>	<i>156</i>
CONAD.....	156
<i>TekstCd3 – chi siamo.....</i>	<i>156</i>
<i>TekstCd4 – La rete.....</i>	<i>157</i>
<i>Tekst Cd5 – Margherita.....</i>	<i>157</i>
<i>Tekst Cd6 – Conad.....</i>	<i>158</i>
<i>Tekst Cd7 – E.Leclerc. Conad.....</i>	<i>158</i>
A.P. MØLLER MÆRSK.....	159
<i>Tekst M56 – hvem vi er.....</i>	<i>159</i>
<i>Tekst M57 - Bag om vores navn og logo.....</i>	<i>159</i>
FIAT.....	160
<i>Tekst F12 - profilo.....</i>	<i>161</i>
3. VIRKSOMHEDENS POLITIKKER, VÆRDIER OG HOLDNINGER.....	163
COOP.....	163
<i>Tekst CP3 - Vision og Forretningsidé.....</i>	<i>163</i>
<i>Tekst CP4 - En virksomhed med holdninger.....</i>	<i>163</i>
<i>Tekst CP5 - Coop Nordens miljøpolitik.....</i>	<i>164</i>
<i>Tekst CP6 - Coop Nordens varesikkerheds- og sundhedspolitik.....</i>	<i>165</i>
<i>Tekst CP7 - Coop Nordens politik for etisk handel.....</i>	<i>166</i>
CONAD.....	167
<i>Tekst Cd8 - Solidarietà.....</i>	<i>167</i>
<i>TekstCd9 - comunicazione istituzionale.....</i>	<i>168</i>
MÆRSK.....	168
<i>Tekst M58 - Corporate citizenship.....</i>	<i>169</i>
<i>Tekst M59 - Lokalsamfund.....</i>	<i>169</i>
<i>Tekst M60 - Medarbejdere.....</i>	<i>171</i>
<i>Tekst M61 – Miljø.....</i>	<i>172</i>
FIAT.....	172

<i>Tekst F13 – Valori e impegni.....</i>	<i>173</i>
<i>Tekst F14 – Corporate citizenship.....</i>	<i>173</i>
<i>Tekst F15 – Cultura e società.....</i>	<i>174</i>
<i>Tekst F16 – Sport.....</i>	<i>175</i>
<i>Tekst F17 – Impegno nel sociale.....</i>	<i>175</i>
<i>Tekst F18 – Corporate responsibility, Obiettivi e strategie.....</i>	<i>177</i>

Forklaring

Finit verbalform = understreget

Finit verbalform i ledsætning med retorisk overordning = rød

Finit verbalform i ledsætning med retorisk underordning = lyserød

Infinitiv = grøn

Participium, både præsens og perfektum = blå

Nominalisering = brun

Gerundium = gylden

Apposition = grå

Ved de finitte verbalformer har jeg markeret hele verbalhandlingen også hvis det finitte verbal og resten af verbalhandlingen er adskilt af adverbial el.lign., f. eks. 'I takt med at verden blev mere globaliseret.' Jeg har ikke medtaget tilknyttende præpositioner, kun i tilfælde hvor verbets betydning ændres, eks. 'få til at'.

Jeg har opdelt empiriteksterne i tre overordnede afsnit, alt afhængig af tekstkategorien: 1.

Virksomhedshistorie, 2. Virksomhedspræsentation og 3. Virksomhedens politikker og værdier.

Virksomhedshistorie

Coop Danmark

Tekst CP1

1 Coops historie er knyttet tæt sammen med historien om den danske brugsforeningsbevægelse...

2 **Det begyndte alt sammen med en fremsynet præst ...**

3 I 1866 boede præsten H.C. Sonne på Thisted-egnen. Han brændte stærkt for andelstanken og
4 ville gerne gøre noget for 'de fattige samfundsklassers vel'. Derfor tog han initiativ til **at danne**
5 Thisted Arbejderforening, der **blev** Danmarks første brugsforening. Herefter fik andelsbevægelsen
6 vind i sejlene. I slutningen af 1800-tallet skød andelsmejerier, andelsslagterier, forsamlingshuse og
7 brugsforeninger op som paddehatte over hele landet.

8 **..så blev det en national sammenslutning, FDB**

9 Det varede ikke længe, før et samarbejde mellem de mange brugsforeninger **kom** på dagsordenen,
10 og den 1. januar 1896 blev parterne endelig enige om **at danne** Fællesforeningen for Danmarks
11 Brugsforeninger – også **kaldt** FDB. Målet med **samarbejdet** var **at skaffe** de bedste varer til den
12 laveste pris gennem fælles **indkøb**, og på den måde **gøre** noget for brugsforeningernes medlemmer.
13 Dengang var producenter og grossister ikke så store konkurrenter som i dag, og det fik en særdeles
14 idealistisk og initiativrig uddeler ved navn Severin Jørgensen til at sætte sig et mål: FDB skulle ikke
15 bare sælge varer, men også fremstille dem – og projektet lykkedes. På FDBs fabrikker blev der
16 bl.a. ristet kaffe, indkøbt vin og lavet chokolade.

17 **FDB satser på detailhandel**

18 I 1980'erne besluttede FDB **at satse** hårdt på **detailhandel**, og i den forbindelse blev mange af
19 foreningens fabrikker solgt fra igen. Det var ikke længere relevant **at fremstille** varerne selv, når
20 ressourcerne **skulle bruges** på at sælge.

21 I stedet udvidede FDB sit virkeområde med en række nye tiltag:

- 22 • I 1982 opkøbte FDB Irma kæden. Det blev fulgt op med **køb** af hhv. discountkæden Fakta
23 og elektronikkæden Merlin.
- 24 • Der blev dannet nye kæder af de eksisterende for **at kunne tilbyde** flere forskellige slags
25 butikker. Brugsen blev således splittet op i supermarkedskæden SuperBrugsen,
26 minimarkedskæden Dagli'Brugsen og LokalBrugsen som en kæde af nærbutikker.
- 27 • I år 2002 blev OBS! varehusene omdannet til nye Kvickly xtra varehuse.

28 **Og til sidst en stærk forening af brugsforeningerne i hele Norden...**

29 I takt med at verden blev mere globaliseret, fik brugsforeningerne i Norden øje på, at de ville stå
30 stærkere i konkurrencen, hvis de slog sig sammen. Danske FDB, svenske KF (Kooperativa
31 Förbundet) og norske NKL (Norges Kooperative Landsforening) indledte forhandlinger, og i 2001
32 godkendte FDBs kongres et forslag om at sammenlægge dagligvarehandlen i Danmark, Norge og
33 Sverige.

34 Den kooperative dagligvarevirksomhed er siden 1. januar 2002 blevet drevet gennem Coop Norden
35 AB, som ejes af KL, Sverige (42 %), FDB, Danmark (38%) og Coop NKL, Norge (20%).

36 Coop Norden AB består af Coop Norge AS, Coop Sverige AB og Coop Danmark A/S.

37 Detailhandlen drives i 16 forskellige kæder og sammen med de selvstændige brugsforeninger har
38 Coop Norden over 5,6 mio. medlemmer og 11 mio. kunder.

39 De to fælles indkøbsorganisationer Coop Norden Food og Coop Norden Nonfood har siden
40 stiftelsen realiseret betydelige besparelser via det samlede indkøb. Besparelser, der har gjort det
41 muligt at sænke priserne til gavn for medlemmer og kunder.

42 Coop Norden AB arbejder målrettet på at opnå endnu flere fordele af det fælles indkøb,
43 videreudvikle butikkerne i de tre lande samt at udnytte medarbejdernes erfaring og viden på tværs
44 af landegrænserne.

45
46 http://www.coop.dk/show_page.aspx?iMappeID=34&sSideNavn=Historie

47

Conad

Tekst Cd1

1 Il Consorzio Nazionale Dettaglianti nasce a Bologna il 13 Maggio 1962. Il progetto imprenditoriale
2 ha questi obiettivi:

- 3 – sviluppare la cooperazione tra imprenditori commerciali;
- 4 – rinnovare l'impresa al dettaglio;
- 5 – rafforzare la competitività e la redditività delle imprese **associate**;
- 6 – essere più vicini, con il servizio e la qualità dei prodotti, a clienti **sempre più consapevoli del**
7 **proprio ruolo e dei propri diritti.**

8 In 44 anni di **attività**, Conad ha costruito un forte sistema distributivo, **diversificato** per canali di
9 **vendita** e con un'ampia **offerta** di prodotti e servizi. Ha creato una presenza capillare sul territorio
10 nazionale, **integrandosi** perfettamente nelle tante realtà in cui **vivono** i clienti.

11
12 http://www.conad.it/portal/default.do?rubrica=storia&sezione=chi_siamo&body=storia_con_link_e_english_version.htm
13

Tekst Cd2 - Conad in Europa

1 Il 16 febbraio 2006, a Bruxelles, nasce Coopernic (Cooperation Européenne de Référencement et de
2 Négoce des Indépendants Commerçants), Società cooperativa europea **costituita** da Conad con altre
3 quattro catene leader nei rispettivi Paesi: la belga Colruyt, la svizzera Coop Suisse, la francese
4 E.Leclerc, la tedesca Rewe. Gli obiettivi di Coopernic sono **lo scambio** di know-how, **la riduzione**
5 dei costi logistici, **l'ampliamento** dell'**offerta** commerciale, **lo sviluppo** nel mercato continentale.

6
7 Cadono i confini nel mercato europeo, con opportunità e benefici per i soci imprenditori, i
8 consumatori e l'industria alimentare italiana, che **vede aprirsi** una nuova autostrada per l'Europa. Le
9 cinque catene promotrici possono contare su 17.500 punti **vendita** e su un giro d'affari di oltre 96
10 miliardi di euro (il 10% delle **vendite** in Europa). Un potenziale che **pone** Coopernic al primo posto

11 in Europa e al secondo nel mondo.

12

13 Conad apre la strada anche alla migliore tradizione gastronomica italiana verso il grande mercato
14 continentale. Infatti, è da tempo fornitore di **riferimento** della catena cooperativa francese E.Leclerc
15 per i prodotti alimentari italiani di qualità. Insieme ai francesi, anche svizzeri, belgi, tedeschi e
16 milioni di altri europei sono curiosi di **conoscere** e **gustare** i prodotti italiani. Grazie a Conad, anche
17 i prodotti regionali tipici diventano ambasciatori del 'made in Italy' alimentare in Europa.

18

19 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=653&pag=3615>

20

A.P. Møller Mærsk

Tekst M1

1 Arnold Peter Møller blev født i Dragør den 2. oktober 1876.

2 Skibsreder A.P. Møller, født den 2. oktober 1876 i Dragør, søn af kaptajn Peter Mærsk Møller og
3 Ane (Anna) Mærsk Møller (født Hans Jeppesen), gift 1910 med Chastine Estelle Mc-Kinney, to
4 døtre og to sønner.

5

6 Familien flyttede i 1884 til Svendborg, og Arnold Peter Møller kom i byens private realskole. Efter
7 skolen kom han i lære hos købmand I.N. Bonnesen i Sorø, og tre år senere, i 1895, startede han som
8 volontør hos to af faderens forretningsforbindelser i Newcastle, England. I 1897 gik turen til den
9 østpreussiske by Königsberg – i dag Kaliningrad – hvor A.P. Møller fik ansættelse i et
10 eksportfirma, og i 1899 flyttede han til Sankt Petersborg, hvor han blev ansat i et mæglerfirma.

11

12 I februar 1904 flyttede A.P. Møller hjem til Danmark for at tiltræde stillingen som leder af
13 befragtningsafdelingen i C.K. Hansen, et af datidens større københavnske rederi- og mæglerfirmaer.
14 Senere samme år stiftede han A/S Dampskibsselskabet Svendborg sammen med sin fader, kaptajn
15 P.M. Møller.

16

17 For yderligere information om A.P. Møllers historie anbefales bøgerne “Ved rettidig Omhu...” og
18 “A.P. Møller og den danske olie”. “

19

20 Ved rettidig Omhu...” afdækker historien om skibsreder A.P. Møller og det, han udrettede frem til
21 sin død i 1965. “A.P. Møller og den danske olie” er historien om A.P. Møllers engagement i olie og
22 gas i Danmark i perioden 1960-1997.

23 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1870/1876ArnoldPeterMoellerwasbornon2October1876inDragoer.htm>

24

Tekst M2 - 1904: Det hele begyndte i 1904

1 Som 28-årig stiftede Arnold Peter Møller sammen med sin fader, kaptajn Peter Mærsk Møller, A/S
2 Dampskibsselskabet Svendborg og købte et brugt skib, som fik navnet SVENDBORG. Selskabet
3 havde sit første kontor i A.P. Møllers barndomshjem “Villa Anna” i Svendborg.

4 A.P. Møllers far, kaptajn P.M. Møller, investerede allerede i 1886 i dampskibet LAURA. Han
5 arbejdede løbende på at skabe interesse for et dampskibsrederi i Svendborg – gerne et familiepræget
6 rederi med fast forankring i det sydfynske.

7

8 Men først da A.P. Møller i begyndelsen af 1904 tiltrådte som daglig leder af befragtningsafdelingen
9 i rederiet C.K. Hansen i København, kom der skred i planerne. Den 16. april 1904 blev der i
10 Svendborg afholdt en “ ... conference gående ud på at søge stiftet et dampskibsselskab med
11 hjemsted i Svendborg”.

12

13 Foruden P.M. Møller som korresponderende reder og A.P. Møller blev der ved valget af
14 kommitterede til den første bestyrelse udset købmændene Joh. Rosenthal og Axel Nielsen,
15 dampmøller Th. Petersen og sagfører Johannes Lacoppidan Petersen – alle var fremtrædende
16 borgere i Svendborg.

17 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1900/1904Itallbeganin1904.htm>

18

Tekst M3 - 1912: Dampskibsselskabet af 1912 A/S

1 Skibsreder A.P. Møller etablerede Dampskibsselskabet af 1912, med base i København.

2 Den ambitiøse A.P. Møller var ikke altid enig med de øvrige bestyrelsesmedlemmer i

3 Dampskibsselskabet Svendborg. Han ønskede derfor **at oprette** et nyt dampskibsselskab, hvori han

4 selv **havde** det afgørende ord.

5

6 Den 22. august 1912 blev "Dampskibsselskabet af 1912, A/S" oprettet med det formål at "drive

7 fragtfart med dampskibe". A.P. Møller blev korresponderende reder, medens A.W. Christensen og

8 R. Christensen begge fik titel af kommitteret.

9 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1910/1912TheSteamshipCompanyof1912.htm>

Tekst M4 - 1913: Mærsk Mc-Kinney Møller

1 Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, født 13. juli 1913, København, søn af Arnold Peter Møller

2 og Chastine Estelle Mc-Kinney Møller, gift med Emma Mc-Kinney Møller (født Neergaard

3 Rasmussen) i 1940, tre døtre.

4

5 Formand for A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal,

6 formand for Odense Staalskibsværft A/S, medindehaver i Firmaet A.P. Møller siden 1940 og Senior

7 Partner siden 1965.

8

9 Formand for Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet af 1912,

10 Aktieselskab – fra 2003 A.P. Møller – Mærsk A/S – 1965-2003.

11

12 Medlem af bestyrelsen for IBM Corp., USA 1970-84; Advisory Board 1984-93, medlem af

13 International Council Morgan Guaranty Trust Co., New York 1967-84.

14

15 Ridder af Elefantordenen 2000, tildelt USA's Handelsministeriums "Peace and Commerce Medal"

16 1991, Hon KBE 1990, æresmedlem af The Baltic Exchange, London 1991.

17

18 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1910/1913MaerskMcKinneyMoeller.htm>

Tekst M5 - 1914-1918: Den første Verdenskrig

1 Under 1. Verdenskrig disponerede A.P. Møller begge Selskaber forsigtigt, dygtigt og med rettidig
2 omhu, og begge var ved krigens slutning vel konsoliderede.

3 Trods den risikofyldte **neutralitetssejls** blev de økonomiske muligheder øget i løbet af krigsårene.
4 Fra krigens **begyndelse** fastlagde A.P. Møller nogle retningslinier for driften, som selskaberne ikke
5 **fraveg** i de følgende år:

6
7 1. Relativ sikkerhed skulle altid gå forud for risikable indtjeningsmuligheder

8 2. Fordækte forretninger under enhver form skulle afvises

9 3. Det måtte undgås **at komme** under mere end én stormagts kontrollerende indflydelse

10 4. Det var formålstjenligt **at sejle** så meget som muligt på Storbritannien og dets allieredes havne,
11 hvorved man **ville opbygge** et moralsk krav til de **derværende** autoriteter om en rimelig **behandling**.

12
13 Mærsk Rederierne mistede CHASSIE MÆRSK, der på rejse fra Storbritannien til Portugal **blev**
14 **sænket** af en tysk undervandsbåd, heldigvis uden **tab** af menneskeliv.

15
16 Den gode **indtjening** under Krigen og en forsigtig afskrivningspolitik gjorde, at Rederierne **kom**
17 **styrkede** gennem krigen. De var nu klar til **ekspansion** til “tillige **at drive** handel og industriel
18 virksomhed i indland eller udland inden for de grænser, bestyrelsen **finder** rigtig” – en tilføjelse til
19 Selskabernes formålsparagraf i 1918.

20 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1910/19141918TheFirstWorldWar.htm>

21

Tekst M6 - 1918: Odense Staalskibsværft ved A.P. Møller

1 A.P. Møller grundlagde eget skibsværft, Odense Staalskibsværft ved A.P. Møller.

2 Fra 1918 langtidslejede A.P. Møller et cirka seks hektar stort areal og købte et **tilgrænsende** stykke
3 land ved Odense Kanal af Odense Kommune. For egne midler etablerede han her et

4 nybygningsskibsværft med to byggebeddinger.
5
6 De første seks nybygninger fra Værftet var alle dampskibe, hvoraf det første **blev leveret** den 26.
7 maj 1920, men allerede i 1921 blev det første motorskib leveret. Forretningen gik godt, og en tredje
8 byggebedding blev tilføjet i 1924-1926. I 1927 leverede Værftet sit første tankskib.
9
10 Mellem 1920 og 1940 blev i alt 81 nybygninger leveret fra Odense Staalskibsværft ved A.P. Møller,
11 heraf 29 skibe til Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet af 1912,
12 Aktieselskab.
13 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1910/1918TheOdenseSteelShipyardLtd.htm>

Tekst M7 - 1921: Fra damp til diesel

1 Første dieselskib, LEISE MÆRSK, blev leveret af Odense Staalskibsværft ved A.P. Møller.
2 A.P. Møller modtog sit første motorskib i 1921, og LEISE MÆRSK var i flere henseender
3 banebrydende. Det var verdens første enkeltskruede dieselskib, verdens første skib med den
4 økonomiske langslagsmaskine og det første dieselskib, der **blev sat ind** i trampfart. Skibet foretog
5 en jordomrejse på sin jomfrurejse og blev afbildet og omtalt i de internationale fagblade.
6
7 A.P. Møller gik ind i liniefart i 1928, og den 12. juli samme år afgik LEISE MÆRSK som det første
8 skib fra Baltimore på **rejsen** mellem den amerikanske østkyst via Panama Kanalen til Østen og
9 retur.
10
11 LEISE MÆRSK blev Rederiets første tab efter Danmarks besættelse. Under engelsk flag blev
12 skibet torpederet den 23. november 1940 ved Pentland Firth på vej fra Nova Scotia til Clyde-floden.
13 15 danske søfolk omkom.
14 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1920/1921FromSteamtoDiesel.htm>

Tekst M8 - 1928: Rederiets første tankskibe

1 De første fem tankskibe blev føjet til Mærsk-flåden, der nu **talte** 35 skibe på i alt 163.295 tons
2 dødvægt.

3 Efterhånden som industrisamfundet **blev** mere og mere afhængigt af stabile olieforsyninger, øgedes
4 behovet for tankskibe. A.P. Møllers interesse voksende for dette nye forretningsområde, hvor man **så**
5 mulighed for ikke alene **at øge** indtjeningen, men også **at stabilisere** denne. Efter **at have sluttet** en
6 række flerårige tidscertepartier blev rederiselskabernes første tankskibe kontraheret, alle til **levering**
7 i 1928. To af de fem tankskibe blev bygget på A/S Københavns Flydedok og Skibsværft
8 (**færdiggjort** på A/S Burmeister & Wain's Maskin- og Skibsbyggeri, København) og de sidste tre på
9 Odense Staalskibsværft ved A.P. Møller.

10 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1920/1928APMoellersFirstTankers.htm>

Tekst M9 - 1928: Fra trampfart til liniefart

1 Under navnet Maersk Line etablerede A.P. Møller en fast lineservice, der fortsat **forbinder** USA og
2 Fjernøsten.

3 Allerede i starten af 1920'erne overvejede Rederiet mulighederne for **at engagere** sig i liniefart.
4 Trampfarten, hvor skibe **gik** fra havn til havn afhængigt af den aktuelle efterspørgsel, forudsås med
5 tiden **at ville tabe** terræn til lineskibe, og desuden faldt deltagelse i liniefarten i tråd med hr. A.P.
6 Møllers politik om **investerings- og risikospredning**.

7
8 Dette krævede naturligvis stor **overvejelse**, god **forberedelse** – og en gunstig aftale. En sådan blev
9 indgået med Ford Motor Company, og den 14. juli 1928 afgik m.s. LEISE MÆRSK fra Baltimore
10 på den første **rejse** mellem den amerikanske østkyst via Panama-kanalen til Østen og retur med
11 samledele til Ford-biler og andet stykgods.

12
13 Maersk Line blev i 1999 til Maersk Sealand, som i dag **er** et af verdens førende linierederier.

14 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1920/1928FromTrampTradetoLinerBusiness.htm>

Tekst M10 - 1940: Besættelse og udrejse

1 Danmark blev besat af Tyskland. Mærsk Mc-Kinney Møller blev optaget som partner i firmaet A.P.
2 Møller i maj 1940 og flyttede umiddelbart herefter til USA.

3 Da tyske tropper den 9. april 1940 **besatte** Danmark var 36 af Mærsk flådens skibe, alle store tank-
4 og lineskibe, borte fra danske farvande og således unddraget A.P. Møllers kontrol. Aftenen inden
5 **besættelsen** samledes Rederiets ledergruppe for at “**gennemgå** hele flåden, hvert enkelt skibs rejse,
6 ladningsansvar, certeparti og konnossement og **se**, hvilken instruks det **går** an at give hvert enkelt
7 skib”. Resultatet blev “PERMANENT SPECIAL INSTRUCTION ONE”, som **blev udsendt** til alle
8 skibe.

9
10 Bestræbelserne på **at videreføre** Rederiets virke fra København var store, men blandt andet med
11 baggrund i kommunikationsvanskelighederne blev det besluttet, at Mærsk Mc-Kinney Møller **skulle**
12 **rejse** til USA for **at disponere** aktiviteterne. Emma og Mærsk Mc-Kinney Møller blev viet den 22.
13 maj 1940, og to dage senere blev Mærsk Mc-Kinney Møller optaget som partner i Firmaet A.P.
14 Møller. Allerede den 10. juni ankom parret til New York, og det skulle tage mere end syv år inden
15 de **vendte** tilbage til Danmark.

16
17 Sammen med andre danske søgte Mærsk Mc-Kinney Møller at beskæftige de danske skibe, indtil
18 den amerikanske regering **beslaglagde** dem i juni 1941. Herefter arbejdedes hovedsagligt med at
19 forberede efterkrigstiden.

20 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1940OccupationandDeparture.htm>

Tekst M11 - 1943: Etablering af egen organisation i USA

1 Moller Steamship Company, Inc., det nuværende Maersk Inc., blev grundlagt i USA.

2 A.P. Møllers relationer til USA er langvarige og tætte – personligt såvel som forretningsmæssigt.
3 Skibsreder A.P. Møller giftede sig i 1910 med den amerikansk-fødte Chastine Estelle Mc-Kinney,
4 og første gang et af Rederiets skibe anløb amerikansk havn var i 1913. I dag sker det næsten dagligt.

5
6 Mærsk Mc-Kinney Møller etablerede i 1943 Interseas Shipping Co., Inc., der kort tid efter **skiftede**

7 navn til først Moller Shipping Company og senere Moller Steamship Company. Selskabet, der i
8 1946 blev agent for Maersk Line i USA, blev grundlaget for det nuværende Maersk Inc.

9 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1943EstablishmentofOwnOrganisationintheUSA>
10 [.htm](#)
11

Tekst M12 - 1945: Mærsk skibe under fremmed flag

1 Ved afslutningen af 2. Verdenskrig havde 148 Mærsk-søfolk mistet livet, og Flåden havde mistet 25
2 skibe. Flertallet af skibene havde sejlet under britisk eller amerikansk flag. Den resterende flåde
3 talte 21 skibe på i alt 126.684 tons dødvægt.

4 Ni ud af ti skibe i Mærsk flåden befandt sig ved Besættelsen den 9. april 1940 uden for dansk
5 farvand. Over 6.000 danske søfolk valgte at forblive på deres skibe i udeflåden under krigen. De
6 sejlede på alle have med alle typer laster, og for de fleste indebar det en omtumlet og opslidende
7 periode – for mange døden. Alene på de 25 forliste Mærsk-skibe omkom hen ved et hundrede
8 danske søfolk, og mange blev mærket for livet.

9
10 A.P. Møller nærede dyb respekt for krigssejlerens indsats under de hårdeste betingelser, og i
11 december 1943 udtrykte han det således i “Nogle jævne ord om den danske sømandsstand i
12 krigstid”:

13
14 "...det må dog stå klart, at de, der i krigstid gør den største indsats, er de søfarende, der sejler med
15 skibene; thi de sætter selve livet som indsats. De gør det på en ejendommeligt rolig og bramfri vis
16 og har vist som oftest ikke selv følelsen af, at der er noget stort deri.”

17 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1945MaerskVesselsunderForeignFlag.htm>

Tekst M13 - 1946: En læresætning

1 ... ved rettidig Omhu ...

2 A.P. Møller havde en sjælden evne til at formulere sig præcist. Flere af hans formuleringer er stadig
3 en del af A.P. Møller-Mærsk Gruppens værdigrundlag.

4
5 Den i offentligheden bedst **kendte** formulering stammer fra et brev af 2. december 1946 fra A.P.
6 Møller til Mærsk Mc-Kinney Møller, som på det tidspunkt stadig **opholdt sig** i USA. Brevet er et
7 led i en drøftelse om den fremtidige organisation af linieaktiviteterne efter **stilstanden** under 2.
8 Verdenskrig, og A.P. Møller benyttede lejligheden til at fremdrage sin grundregel i livet og
9 forretningen:

10
11 "... og min gamle Sætning: " 'Intet tab bør ramme os, som kan **undgaas** ved rettidig Omhu', bør
12 være et Løsen, som **gaar** igennem hele Organisationen."

13
14 Rettidig omhu er stadig grundlaget for A.P. Møller - Mærsk Gruppens udvikling.

15 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1946TheOldSaying.htm>

Tekst M14 - 1946: A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Familiefond

1 A.P. Møller oprettede den 31. december "A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers
2 Familiefond".

3 Efter 2. Verdenskrigs **afslutning** turde man igen så småt begynde at disponere for en længere
4 periode. Den da 70-årige A.P. Møller beslattede sig for **at sikre** sit livsværk mod **overtagelse** af
5 kapitalstærke spekulanter, **måske endda fra udlandet**, der **ville drive** virksomhederne i en anden ånd
6 end hans. Med sine tre børns samtykke oprettede han derfor en fond, der med tiden **fik overdraget**
7 langt størstedelen af skibsrederens personlige formue. Læs mere om fondens baggrund og
8 aktiviteter på www.apmollerfonde.dk.

9 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1946TheAPMoellerandChastineMcKinneyMoeller](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1946TheAPMoellerandChastineMcKinneyMoellerFoundation.htm)
10 [erFoundation.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1946TheAPMoellerandChastineMcKinneyMoellerFoundation.htm)

Tekst M15 - 1946: Første liniesejlads efter 2. Verdenskrig

1 Maersk Line genoptog sejladsen mellem USA og Fjernøsten.

2 Efter **krigsophøret** i 1945 gjaldt det for Rederiet først og fremmest om atter at få gang i sejladsen,
3 før konkurrenterne **erobrede** markedet. Mærsk-flåden var drastisk reduceret af **tab** under Krigen, og
4 de resterende skibe – hvoraf nogle endnu ikke **var tilbageleveret** – var nedslidte. Desuden sinkede
5 Fragtnævnets **krav** om pligtrejser **genoptagelsen** af egne aktiviteter.

6
7 Trods disse forhindringer samt en nødvendig **reorganisering** af Maersk Line-organisationen
8 lykkedes det allerede i marts 1946 at genoptage de månedlige afsejlinger på den såkaldte Panama-
9 linie fra USA's østkyst gennem Panama-kanalen til Østen. CHASTINE MÆRSK foretog Maersk
10 Line's første rejse efter 2. Verdenskrig med **afsejling** fra New York den 16. marts 1946 og **anløb** i
11 Manila, Philippinerne og Shanghai, Kina.

12 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1946FirstLinerServicesaftertheSecondWorldWar>
13 [.htm](#)

Tekst M16 - 1947: Gradvis overtagelse af ansvaret

1 Mærsk Mc-Kinney Møller yendte hjem fra USA.

2 Da den 34-årige Mærsk Mc-Kinney Møller i november 1947 **vendte tilbage** til Danmark efter syv år
3 i USA, betød det en stor **aflastning** for faderen A.P. Møller. I faderens senere år overtog sønnen en
4 stadig større del af den daglige ledelse i rederiselskaberne og tilknyttede virksomheder, og der blev
5 aftalt en arbejdsfordeling mellem fader og søn.

6
7 Ifølge den oprindelige aftale bevarede A.P. Møller hovedansvaret for Rederiaafdelingen (der
8 **disponerede** trampskibene), Tankafdelingen, Nybygningsafdelingen, Køb- og Salgsafdelingen,
9 **kaptajnsudnævnelser** samt finans-, skatte- og pengeforhold.

10
11 Mærsk Mc-Kinney Møller påtog sig blandt andet det daglige overopsyn med **Skibsinspektionen**,
12 **Maskininspektionen**, ombygninger, Befragtningsafdelingen, assuranceforhold, den interne revision,
13 Linieafdelingen samt kontakten til de tilknyttede selskaber.

14 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1940/1947GradualTakeoverofResponsibilities.htm>

Tekst M17 - 1953: A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal

1 Den 26. maj 1953 blev "A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Familiefond" delt i to,
2 hvoraf den ene beholdt navnet, mens den anden og største fik navnet "Skibsreder A.P. Møller og
3 Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal"

4 Ifølge fundatsen var formålet:

5

6 - At støtte danskheden i Sønderjylland, nord og syd for den danske grænse.

7 - At virke for den snævrere mulige sammenslutning eller samvirken mellem Danmark og de øvrige
8 nordiske lande, særlig Sverige og Norge.

9 - At virke for dansk søfart ved støtte til uddannelse, kirkelige institutioner samt sømandshjem i ind-
10 og udland. - At fremme dansk søfart og industri. - At støtte videnskaben, særlig lægevidenskaben.
11 - At yde bidrag i almenvelgørende eller på anden måde almennyttigt øjemed.

12

13 Fonden – i daglig tale Almenfonden – blev hovedaktionær i de to dampskibsselskaber,
14 Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg og Dampskibsselskabet af 1912 Aktieselskab, med
15 det formål at bevare selskaberne på danske hænder.

16

17 I forbindelse med fusionen af rederiselskaberne i 2003 ændrede A.P. Møller og Hustru Chastine
18 Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal status til erhvervsdrivende fond. Læs mere om
19 fondens baggrund og aktiviteter på www.apmollerfonde.dk

20 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/1950/1953TheAPMoellerandChastineMcKinneyMoeller](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1950/1953TheAPMoellerandChastineMcKinneyMoellerFoundation.htm)
21 [erFoundation.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1950/1953TheAPMoellerandChastineMcKinneyMoellerFoundation.htm)

Tekst M18 - 1959: Nyt værft ved Lindø

1 Odense Staalskibsværft A/S indviede nyt værft ved halvøen Lindø.

2 Udviklingen af skibstyper efter 2. Verdenskrig gik mod større enheder, især hvad angik tankskibe.

3 Kapaciteten på værftsanlægget i Havnegade ved Odense Kanal var begrænset til skibe på cirka

4 45.000 tons dødvægt, og i 1956 fremlagde man planer for et nyt værft på et sted med ubegrænsede

5 ekspansionsmuligheder.
6
7 Ved Lindø på østsiden af Odense Fjord blev der i 1957-1959 anlagt to byggedokke med kapacitet
8 på op til 200.000 tons dødvægt samt et udrustningbassin. Der blev også opført en svejsehal, der
9 alene dækkede en tønde land. Det nye værfts anlæg blev indviet den 23. november 1959 af
10 statsminister H.C. Hansen, og produktionen fortsatte sideløbende på det oprindelige værft i Odense,
11 hvorfra man leverede det sidste skib i 1966. Frem til 1980 producerede man stadig skibssektioner i
12 Havnegade.

13
14 På Lindø blev kapaciteten øget i 1969 med etableringen af en tørdok, hvori der kunne bygges skibe
15 på op til 650.000 tons dødvægt. Samtidig blev der opført en portalkran, på det tidspunkt den største
16 i Europa. Lindøs seneste nybygninger, der blandt andre omfatter verdens første dobbeltskrogede
17 supertankere og en serie af verdens største containerskibe, er resultatet af avanceret
18 produktionsteknik og brug af højteknologisk produktionsudstyr.

19 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1950/1959NewYardatLindoe.htm>

Tekst M19 - 1962: A.P. Møller og den danske olie

1 Skibsreder A.P. Møller i forening med Aktieselskabet Dampskibsselskabet Svendborg og
2 Dampskibsselskabet af 1912 Aktieselskab fik koncession til efterforskning og indvinding af
3 råstoffer i Danmarks undergrund.

4 Historien om A.P. Møller og den danske olie falder i fire faser:

5
6 Første fase udgøres af årene 1960-1963, hvor skibsreder A.P. Møller besluttede at gå ind i dansk
7 olieefterforskning. Med dannelsen af Dansk Undergrunds Consortium (DUC), etableringen af
8 Dansk Boreselskab (det nuværende Mærsk Olie og Gas AS), erhvervelsen af koncessionen og siden
9 udvidelsen af koncessionsområdet med den danske Nordsø sokkel blev fundamentet for den videre
10 udvikling skabt.

11
12 I anden fase fra 1963-1973 rettedes søgelyset stadig mere mod Nordsøen, hvor afgrænsningen af
13 sokkelområdet blev gennemført. DUC gjorde sine første fund i den danske del af Nordsøen, og Dan

14 Feltet blev sat i produktion i sommeren [1972](#).

15

16 Årene under de høje oliepriser, 1973-1985, danner ramme om tredje fase, hvor DUC foretog en
17 kraftig udbygning af produktionssystemet på de danske Nordsø-felter og indgik den første store
18 gassalgsaftale med den danske stat, som modsat gennemførte omfattende beskæringer af A.P.
19 Møllers koncession.

20

21 Fjerde fase satte ind fra 1985, da oliepriserne begyndte at falde dramatisk. Dette satte gang i den
22 teknologiske nytænkning, der dannede grundlag for såvel DUC's som operatøren Mærsk Olie og
23 Gas AS' markante fremgang siden da.

24

25 Den indsats, som partnerne i DUC har gjort siden 1962, har haft positiv indvirkning på det danske
26 samfund. Aktiviteterne har givet grobund for en ny dansk industri, skabt arbejdspladser, gjort
27 Danmark selvforsynende med olie og gas, givet positiv effekt på betalingsbalancen og resulteret i
28 milliardindtægter i form af skatter og afgifter til den danske stat.

29

30 Ud over Nordsøen medvirker Mærsk Olie og Gas AS i dag ved olieproduktion i Qatar, Algeriet og
31 Kasakhstan. Der foregår efterforskningsaktiviteter i Nordsøen, Nordafrika, Centralasien,
32 Mellemøsten og Sydamerika.

33 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1960/1962APMoellerandtheDanishOil.htm>

Tekst M20 - 1964: Etableringen af Dansk Supermarked

1 Dansk Supermarked A/S blev grundlagt i samarbejde med F. Salling A/S.

2 Ved Ferdinand Sallings død i 1953 overtog sønnen Herman Salling ledelsen af F. Salling A/S. Efter
3 at have været på en jordomrejse for at samle inspiration og nye idéer beslittede han, at der skulle
4 satses på stormagasiner, varehuse og supermarkeder i kædedrift.

5

6 I 1960 etablerede man Jysk Supermarked, og samme år åbnede første Føtex varehus. Føtex var en
7 helt ny butikstype i Danmark og byggede på idéen om, at man skulle kunne købe både fødevarer,
8 isenkram- og tekstilvarer under samme tag.

9
10 Herman Salling ville gerne have et bredt fodfæste i landet, og derfor søgte han en partner, der **kunne**
11 **træde til** med ekstra kapital. Efter **forhandling** med flere forskellige fandt han i 1964 den rette
12 partner: Herman Salling indgik en aftale med A.P. Møller, og resultatet blev en aftale om
13 **oprettelsen** af Dansk Supermarked A/S.

14
15 Mærsk Rederierne skulle ifølge overenskomsten ikke tage del i ledelsen af det nye selskab, men
16 ville til gengæld få forlods dækning ved en eventuel **likvidation**. Det sidste blev dog ikke aktuelt.
17 A.P. Møller kunne tværtimod før sin død konstatere, at engagementet **forløb** særdeles
18 tilfredsstillende.

19
20 Læs mere om Dansk Supermarked på www.dsg.dk.

21 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1960/1964EstablishmentofDanskSupermarked.htm>

Tekst M21 - 1965: A.P. Møller 1876-1965

1 Skibsreder A.P. Møller afgik ved døden 88 år gammel, og hans søn Mærsk Mc-Kinney Møller
2 overtog ledelsen af A.P. Møller Gruppen.

3 A.P. Møllers virke gennem et langt liv spændte over et bredt felt – langt videre end det er muligt at
4 beskrive i få ord. Under de øvrige årstal under “Company History” er nogle af disse aktiviteter kort
5 beskrevet.

6
7 For yderligere information om A.P. Møllers historie anbefales bogen:

8
9 “Ved rettidig Omhu...”. “Ved rettidig Omhu...” afdækker historien om skibsreder A.P. Møller og
10 det, han **udrettede**.

11 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1960/1965APMoeller18761965.htm>

Tekst M22 - 1967: Havets arbejdsheste

1 MÆRSK SUPPLIER blev Mærsk flådens første forsyningskib.

2 A.P. Møller og Rederiselskaberne fik i 1962 koncession til efterforskning og indvinding af råstoffer
3 i Danmarks undergrund. De følgende års aktiviteter stillede blandt andet krav om etablering af
4 forsyningstjeneste mellem land og de rigge, der i søen foretog den praktiske efterforskning.

5
6 Efterforskningsaktiviteterne blev som i dag varetaget af Dansk Undergrunds Consortium (DUC), og
7 rederiet A.P. Møller indgav på linie med andre rederier tilbud på forsyningstjenesten. Da Rederiet
8 vandt opgaven, kunne et nyt forretningsområde tilføjes virket.

9
10 Flåden af forsyningsskibe, der betjener offshore-olie- og gasindustrien, omfatter i dag over 60 skibe
11 specialiserede til forskellige formål.

12 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1960/1967WorkHorsesoftheSea.htm>

Tekst M23 - 1972: Den første danske olie kom til Danmark

1 Den første olie blev produceret fra Dan Feltet i Nordsøen og blev bragt i land ved Stignæs.

2 Den 4. juli 1972 indledte Dansk Undergrunds Consortium (DUC) den første danske olieproduktion.
3 Begivenheden fandt sted på Dan Feltet 200 kilometer stik vest for Esbjerg.

4 Hans Kongelige Højhed Prins Henrik gjorde DUC den ære at åbne for ventilen, som lod olien
5 strømme i land, overværet af blandt andre handelsminister Erling Jensen og skibsreder Mærsk Mc-
6 Kinney Møller.

7
8 I konkurrence med andre rederier havde A.P. Møller vundet kontrakt om transport af råolien fra
9 Dan, og det var således det danskbyggede MARIE MÆRSK, der den 1. august 1972 kunne bringe
10 den første danske olie til Gulf-raffinaderiet ved Stignæs.

11
12 Knap 12 år var der gået, siden skibsreder A.P. Møller af nationale grunde havde indledt et projekt,
13 hvis kommercielle muligheder i udgangspunktet syntes særdeles begrænsede. Efter at have
14 overkommet stribevis af udfordringer og investeret omkring en halv milliard kroner stod
15 Bevillingshaverne og partnerne i DUC nu med den første lille tilbagebetaling for anstrengelserne.

16

17 Læs mere i “A.P. Møller og den danske olie”, der **er** historien om A.P. Møllers engagement i olie og
18 gas i Danmark.

19 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1972TheFirstDanishOilcametoDenmark.htm>

Tekst M24 - 1972: INGE MÆRSK – flådens første gastankskib

1 A.P. Møller fik leveret sit første gastankskib INGE MÆRSK.

2 Allerede i 1928 gik Rederiet ind i tankskibsfart og udvidede løbende dette engagement. I 1965
3 modtog A.P. Møller sit første specialiserede tankskib, en produkttanker, og i 1972 tog Rederiet
4 levering af sit første gastankskib.

5 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1972INGEMAeRSKtheFleetsFirstGasCarrier.ht](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1972INGEMAeRSKtheFleetsFirstGasCarrier.htm)
6 [m](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1972INGEMAeRSKtheFleetsFirstGasCarrier.htm)

Tekst M25 - 1972: Maersk Drilling

1 Maersk Drilling blev etableret. I 1995 skiftede det navn til Maersk Contractors.

2 Præsentationen af den nye aktivitet i Mærsk Post, A.P. Møller - Mærsk Gruppens interne blad, lød
3 således:

4
5 “Dette selskab vil udleje boreplatforme til selskaber, der **driver** olieeftersforskning. Der er bestilt tre
6 boreplatforme – to såkaldte semisubmersibles og én såkaldt jackup. De to førstnævnte vil blive
7 drevet af Storm Drilling Corporation, Houston – dygtige mennesker, som vi **har** nært samarbejde
8 med – den tredje vil vi selv drive i samarbejde med et af vore amerikanske datterselskaber, og der
9 sigtes navnlig på **beskæftigelse** på den danske nordsøskel”.

10
11 Maersk Contractors opererer i dag en avanceret og forskelligartet flåde med forretningsområder
12 som drilling, floating production og LNG transport.

13
14 Læs mere på www.maerskcontractors.com

15 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1972MaerskDrilling.htm>

Tekst M26 - 1974: Flådens første containerskib

1 A.P. Møller fik leveret sit første containerskib, SVENDBORG MÆRSK.

2 Rederiets første skib tilbage i 1904 hed SVENDBORG, og navnet har derfor en speciel betydning
3 for A.P. Møller. Men for mange vil navnet SVENDBORG først og fremmest bringe minder om
4 Selskabets hjemsted. SVENDBORG MÆRSK havde en containerkapacitet på omkring 1.800 tyve-
5 fods enheder. Skibet var oprindeligt udstyret med to Sulzer dieselmotorer med en maksimal
6 kontinuerlig ydelse på 2x34.800 BHP, og farten kunne komme op på 26 knob, en ganske betydelig
7 fart og den højeste noget skib i Rederiets flåde hidtil havde kunnet præstere.

8

9 Skibets rolle i Mærsk-flåden blev ikke helt almindelig. Det blev kontraheret til fart i et partnerskab,
10 som ved leveringen ikke eksisterede. Derfor bortchartrede man skibet i et år, oplagde det en kort
11 periode og indsatte det derefter på Maersk Lines linier – i flere perioder som erstatning for andre
12 skibe under ombygning.

13

14 Undervejs skiftede det gode skib navn flere gange: SVENDBORG MÆRSK, SEATRIN
15 CHARLESTON, CHALLENGER, DRAGØR MÆRSK, BRIGIT MÆRSK og til sidst BRIGIT.
16 Som BRIGIT blev skibet solgt i 1999 – efter mere end 25 års trofast tjeneste i Rederiet.

17 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1973TheFleetsFirstContainerVessel.htm>

Tekst M27 - 1974: En kæmpe fra Lindø

1 Den største VLCC (Very Large Crude Carrier), KRISTINE MÆRSK fra Lindø, blev leveret.

2 Europas dengang største nybygning, det første turbinetankskib i en serie på syv VLCCs (Very
3 Large Crude Carrier, hvilket direkte oversat betyder ‘meget stort råolie-tankskib’), blev leveret til
4 A.P. Møller som Lindø-nybygning nr. 50, den 19. juni 1974.

5

6 De følgende data beskriver skibets størrelse:

7

8 Dødvægt: 333.000 metriske tons Længde: 370 meter (tilsvarende 3 ½ fodboldbaner)

9 Bredde: 57 meter

10 Dybde: 28 meter
11 Højde fra køl til mastetop: 62 meter (til sammenligning er Rundetårn 34 meter højt!)
12
13 Skruen, der blev drejet af et maskineri på 36.000 hestekræfter, var over 9 meter i diameter, havde
14 seks blade og vejede 58 tons.
15
16 KRISTINE MÆRSK blev solgt til udenlandske ejere i 1989.
17 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1974AGiantfromLindoe.htm>

Tekst M28 - 1975: Et lys midt i krigens tragedie

1 CLARA MÆRSK reddede 3.628 vietnamesiske bådflugtninge i det Sydkinesiske hav.
2 Krigen i Sydøstasien bød på mange tragedier. Mennesker på flugt fra krigen valgte i mange tilfælde
3 at flygte over havet, ofte i uegnede både. Mange bådflugtninge mistede livet, mens mange blev
4 reddet af den store trafik af handelsskibe i det Sydkinesiske hav. Et Mærsk-skib fik tilfældigt
5 hovedrollen i den største redningsaktion.
6
7 Den 2. maj 1975 opfangede CLARA MÆRSK et nødsignal og vendte kursen mod, hvad der viste
8 sig at være et vietnamesisk skib, nødstedt med motorstop og lækage. Via lodsledere, landgang,
9 netslæng og havaristens brovinge lykkedes det at tage 3.628 mennesker om bord. De skibbrudne var
10 meget udmattede og dehydrerede, men en stor indsats fra besætningen og deres medsejlende
11 hustruer gjorde, at turen forløb vel, alt taget i betragtning. To dage efter redningsaktionen kunne
12 bådflugtningene gå i land i Hongkong.
13
14 I 1990 modtog Mærsk Mc-Kinney Møller på vegne af Maersk Line en anerkendelse fra FN's
15 Højkommissær for Flygtninge for at have reddet i alt 6.954 bådflugtninge i perioden 1975-1989.
16 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1975ALightamidsttheTragedyofWar.htm>

Tekst M29 - 1975: MÆRSK EXPLORER

1 Første nybygning blev leveret til Maersk Drilling. MÆRSK EXPLORER var på det tidspunkt en af
2 verdens største jack-up borerigge.

3 Riggeren, der var bygget til at arbejde under de specielt hårde vejrforhold i Nordsøen, var af den
4 såkaldte jack-up type, der, når den er i arbejde, hviler på sine næsten 105 meter lange ben på
5 havbunden.

6

7 Boreriggeren var en af verdens største af sin type, med ben lige så lange som Københavns Rådhusårn
8 og et dæksareal svarende til fire parcelhusgrunde af gennemsnitsstørrelse. Dens egenvægt var på
9 8.500 tons, hvilket gjorde den til den dengang tungeste jack-up borerigge overhovedet.

10

11 Læs om Maersk Contractors' (det tidligere Maersk Drilling) nuværende flåde på [www.maersk-](http://www.maersk-contractors.com)
12 [contractors.com](http://www.maersk-contractors.com).

13 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1975MAeRSKEXPLORER.htm>

Tekst M30 - 1975: Specialiserede havnefaciliteter

1 Maersk Line åbnede første egen container terminal i Port Newark, New Jersey, USA.

2 Ligesom containerrevolutionen satte en ny type skibe i verden, blev også havnefaciliteterne ændret.
3 Korte og effektive havneophold var og er en af de store aktiver ved containerfart. For at opnå dette
4 måtte man have særligt indrettede terminaler med blandt andet containerkraner, areal til opbevaring
5 af containere, varehus til omladning af fragt, kontorfaciliteter og værksted for vedligeholdelse og
6 reparation af containere og udstyr. Oftest lejede man dele af en eksisterende terminal til eksklusivt
7 brug for Rederiets skibe.

8

9 Den første terminal, som blev bygget for Maersk Line alene, var Pier 51 ved Port Newark, New
10 Jersey. Herfra afsejlede ADRIAN MÆRSK den 5. september 1975 som det første af de nye
11 containerskibe.

12

13 A.P. Møller-Mærsk A/S' engagement i havnedrift er løbende blevet udvidet, og i 2001 blev

14 aktiviteterne udskilt i APM Terminals, der i dag **varetager** Gruppens interesser i mere end 30
15 terminaler verden over.

16

17 Læs mere på www.apmterminals.com

18 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1975SpecialisedPortFacilities.htm>

Tekst M31 - 1975: Containerskibe på Maersk Line

1 Rederierne fik leveret det første af ni containerskibe, som **blev indsat** på den oprindelige
2 linieservice, der stadig **forbinder** USA og Fjernøsten.

3 Overgangen til moderne containertransport krævede store investeringer, og efter flere års
4 **overvejelser** begyndte alle de større linierederier i midten af 1960'erne at træffe de første
5 forberedelser.

6

7 Rederiets overvejelser om selvstændig containerfart blev behandlet af skiftende arbejdsgrupper, og i
8 foråret 1973 besluttede man **at kontrahere** ni hurtige containerskibe til **levering** i 1975-1976. Dette
9 blev startskuddet til et af de største projekter i A.P. Møller - Mærsk Gruppens historie: Mere end 2
10 milliarder kroner blev på kort tid investeret i skibe, terminaler, containere, edb, **markedsføring** og
11 **salg** af denne nye service.

12

13 ADRIAN MÆRSK afsejlede som det første af de nye containerskibe fra Maersk Line-terminalen i
14 Port Newark, New Jersey, USA den 5. september 1975.

15

16 Containerforretningen i A.P. Møller - Mærsk A/S består i dag af de verdensomspændende
17 forretningsenheder Maersk Sealand, Maersk Logistics og APM Terminals samt af en lang række
18 lokale transport- og containerreparationsvirksomheder.

19

20 Læs mere om de enkelte forretningsområder på deres respektive hjemmesider:

21 www.maerskline.com www.maersklogistics.com www.apmterminals.com

22 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1975ContainerVesselonMaerskLine.htm>

Tekst M32 - 1977: Transport fra dør-til-dør

1 Mercantile – forløberen for Maersk Logistics – blev etableret med afdelinger i Taiwan, Hongkong
2 og Singapore.

3 Efterhånden som containerfarten **blev udbredt** i 1970'erne, voksede behovet for **at optimere**
4 pakningen af containere ved **at udnytte** al disponibel plads (**konsolidering**). Dette stimulerede
5 behovet for **forbedrede** informationsveje, hvilket **ledte** til **etableringen** af Maersk Logistics, som
6 oprindelig **hed** Mercantile. I 1980'erne føjede man andre services til, således at man **kunne styre**
7 forsyningskæder fra varens produktionssted og frem til butikkerne. Maersk Logistics' ydelser
8 omfatter i dag **sampakning** af gods i containere, **udfærdigelse** af fragtpapirer, luftfragt samt
9 **opbevaring** på lager og **distribution**. Avanceret informationsteknologi anvendes til dels **at styre**
10 forsyningskæden og dels **at holde** kunderne informerede. Læs mere om Maersk Logistics på:
11 www.maersk-logistics.com
12 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1977DoortoDoorTransport.htm>

Tekst M33 - 1979: Nyt domicil på Esplanaden

1 Rederiet flyttede til nybygget administrationsbygning på Esplanaden.

2 Rederiernes første administrationskontor var i A.P. Møllers barndomshjem, "Villa Anna" i
3 Svendborg. Da A.P. Møller i 1912 **forlod** firmaet C.K. Hansen, etablerede man kontorer på Børsen,
4 som dog snart **var** for små til den voksende forretning, og fra april 1915 lejede A.P. Møller sig ind i
5 Kongens Nytorv 8 i København. I 1979 var det igen tid at rykke til større faciliteter.

6

7 I starten af 1970'erne havde man købt en grund på Søndre Toldbod. Her, ved indgangen til byen fra
8 havnen, lå Toldboden, der **bestod** af ældre, forfaldne pakhuse og administrationskontorer. Hele
9 komplekset blev revet ned og bolværket mod havnen renoveret.

10

11 På pladsen opførte man en moderne kontorbygning, som Rederiet **tog i brug** i april 1979. I 2005
12 afsluttedes en udbygning af hovedkontoret, der hermed **var tilpasset** den voksende forretning.

13 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1970/1979NewDomicileonEsplanaden.htm>

Tekst M34 - 1980: Flådens første bilskib

1 Maersk Singapore Pte. Ltd. fik leveret sit første bilskib, MAERSK WAVE, af A.P. Møller

2 I oktober 1980 blev MAERSK WAVE leveret, og i januar 1981 fulgte søsterskibet MAERSK

3 WIND. Disse var de første “rigtige” bilskibe i Mærsk-flåden – men man havde allerede stor erfaring

4 i transport af biler.

5

6 I 1969 fik Rederiet leveret to bulk carriers, som i en årrække fungede som bilskibe. I samarbejde

7 med Østasiatisk Kompagni foretog man i 1970’erne en lang række rejser, hvor man fra Japan

8 transporterede biler lastet på særlige mellemdæk i skibenes lastrum. Eksporten gik til Vestafrika,

9 især Nigeria, hvorfra der som returgods blev lastet for eksempel korn.

10

11 BELLA MÆRSK og BRIGIT MÆRSK, de to bulk carriers, havde dog den begrænsning, at der kun

12 kunne lastes personbiler. Med tiden ændrede transportbehovet sig til større biler, og A.P. Møller

13 ønskede at matche det ændrede behov. Læs mere om den nuværende flåde af bilskibe på

14 www.maersktankers.com.

15 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1980/1980TheFleetsFirstCarCarrier.htm>

Tekst M35 - 1984: Indvielse af Tyra Feltet

1 Statsminister Poul Schlüter igangsatte leveringen af den første gas fra Tyra Feltet i Nordsøen.

2 Mere end 10 milliarder kroner og over 8 millioner arbejdstimer fordelt på omkring 20.000 personer

3 blev investeret i realiseringen af det nye gasproduktionssystem, der havde Tyra Feltet som centrum

4 – Danmarks hidtil største og nok mest specielle industrikompleks.

5

6 Den egentlige gasproduktion startede den 31. maj 1984, da man åbnede for en brønd på Tyra Vest

7 og lod gas strømme ind i anlægget, så systemerne kunne afprøves og trimmes. Den 1. juli begyndte

8 fyldningen af ledningen til land, så også DONG’s (Dansk Olie & Naturgas A/S) anlæg ved Nybro

9 kunne afprøves inden leveringsstarten, som allerede i 1979 var aftalt til den 1. oktober 1984.

10

11 Denne dag viste statsminister Poul Schlüter Dansk Undergrunds Consortium (DUC) den ære at

12 foretage den officielle åbning af leverancerne ved at trykke på startknappen i kontrolrummet på
13 Tyra Øst. En ny epoke i dansk energiforsynings historie var begyndt.

14 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1980/1984TheTyraFieldcomesonstream.htm>

Tekst M36 - 1985: Nyt medlem af A.P. Møller Gruppen

1 Norfolk Line blev en del af A.P. Møller Gruppen.

2 Den 1. marts 1985 blev Norfolk Line medlem af A.P. Møller Gruppen. Ved **overtagelsen**
3 beskæftigede Selskabet sig især med transport mellem Storbritannien og Holland, Tyskland og
4 Belgien.

5
6 Norfolk Lines historie går tilbage til 1946, hvor det **startede** som eksportør af landbrugsprodukter
7 fra Holland. I 1960 var aktiviteterne så omfattende, at man **besluttede at starte** eget rederi til at
8 **fragte** firmaets last. Aktiviteterne ændrede karakter i 1969, hvor man **fik leveret** sin første ro-ro-
9 færge, DUKE OF HOLLAND, og i løbet af fire år kom yderligere to til. I 1973 solgte stifteren sit
10 selskab til Unilever, hvorfra det **blev købt** af A.P. Møller i 1985.

11
12 Læs mere om Norfolk Line på selskabets hjemmeside: www.norfolkline.com

13 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1980/1985NewMemberoftheAPMollerGroup.htm>

Tekst M37 - 1987: A.P. Møllers første akquisition inden for liniefart

1 A.P. Møller købte linieaktiviteterne i Chargeurs Réunis, Frankrig, og Cie Maritime Belge, Belgien.

2 I **bestræbelserne** på **at forbedre** sin kundeservice overtog Maersk Line i 1987 Chargeurs Réunis'
3 andel i Franco-Belgian Services – en samsejling mellem Chargeurs Réunis og Cie Maritime Belge.
4 Kort tid efter købte man tillige den resterende andel **ejet** af Cie Maritime Belge.

5 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1980/1987APMoellersFirstAcquisitionwithintheLiner>
6 [Trade.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1980/1987APMoellersFirstAcquisitionwithintheLiner)

Tekst M38 - 1991: Mærsk Container Industri

1 Mærsk Container Industri AS blev etableret

2 Mærsk Container Industri AS blev etableret i begyndelsen af 1990 med det formål at konstruere,
3 producere og forhandle ISO containere af høj kvalitet og konkurrencedygtige levetidsomkostninger
4 for kunderne.

5

6 Mærsk Container Industri AS er et datterselskab til Odense Staalskibsværft A/S, et af verdens mest
7 effektive skibsværfter, som **producerer** mange forskellige skibe. Begge selskaber tilhører A.P.

8 Møller - Mærsk Gruppen.

9

10 Mærsk Container Industri AS' første containerfabrik i Tinglev blev indviet i 1991. I starten blev der
11 udelukkende produceret tørcontainere, men i 1995 blev fabrikken udvidet med en ny bygning til
12 **produktion** af kølecontainere i unikt design.

13

14 Maskinfabrikken Balti ES blev en del af A.P. Møller - Mærsk Gruppen i 1997 og fremstiller
15 komponenter til produktionen i Tinglev.

16

17 Mærsk Container Industri AS' anden containerfabrik, Maersk Container Industri Qingdao Ltd, i
18 Qingdao, Kina, blev erhvervet i 1998. Den flotte fabrik er bygget specielt til **produktion** af alle typer
19 af kølecontainere i aluminium eller stål i henhold til kundernes specifikationer.

20

21 Læs mere på www.maerskbox.com

22 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1991MaerskContainerIndustri.htm>

Tekst M39 - 1992: Ny generation af tankskibe

1 ELEO MÆRSK, verdens første dobbeltkrogede tankskib – en VLCC (Very Large Crude Carrier) –
2 blev leveret fra Odense Staalskibsværft.

3 Verdens første supertanker med dobbeltkrog blev navngivet den 1. december 1992 på

4 Lindøvværftet. Denne begivenhed markerede, at værftet sammen med A.P. Møller og Lloyd's

5 Register of Shipping **satte** nye standarder inden for skibsindustrien.

6

7 Skibet var det første i en serie af seks med en ny dobbelskrogskonstruktion, der **blev udviklet** for **at**
8 **sikre** optimal **beskyttelse** mod forurening i tilfælde af **grundstødning** eller **kollision**. ELEO MÆRSK
9 **blev designet** til **at transportere** mere end 300.000 tons råolie ad gangen ved dybgang på omkring 22
10 meter. Skibet er næsten 344 meter langt og godt 56 meter bredt.

11 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1992NewGenerationofTankers.htm>

Tekst M40 - 1993: En dansk linieaktivitet forblev dansk

1 A.P. Møller overtog alle linieaktiviteter i EacBen Container Line Ltd. fra Østasiatisk Kompagni

2 Sent i marts 1993 fik Rederiet en uventet henvendelse om muligheden for **overtagelse** af ØK's
3 linieaktiviteter. Efter et koncentreret forhandlingsforløb aftalte man **overtagelse** af ØK's linieruter,
4 lineskibe og containere samt visse aktiviteter og organisationer i Fjernøsten og Australien.

5

6 Mærsk Mc-Kinney Møller bemærkede i den anledning: "Det er trist og gør mig personligt ondt, at
7 ØK **måtte opgive** sin historiske liniefart, men vor beslutning vil forhåbentlig blive opfattet som
8 nationalt konstruktiv. Den skabte klarhed for ØK på et kritisk tidspunkt og sikrede samtidig
9 **bevarelse** af vigtige ØK-aktiviteter på dansk hånd".

10 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1993DanishLinerBusinessremainedinDanishHan](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1993DanishLinerBusinessremainedinDanishHands.htm)
11 [ds.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1993DanishLinerBusinessremainedinDanishHands.htm)

Tekst M41 - 1993: Vagtskifte hos A.P. Møller

1 Mærsk Mc-Kinney Møller trak sig tilbage fra den daglige ledelse, men forblev bestyrelsesformand
2 for Fondene, Rederiselskaberne og Odense Staalskibsværft A/S. Jess Søderberg overtog den daglige
3 ledelse af A.P. Møller Gruppen.

4 Den 30. juni 1993 var en mærkedag i Rederiets historie. Denne dag var Mærsk Mc-Kinney Møllers
5 sidste som daglig leder efter mere end 60 års virke i Rederiet, de sidste 28 år som daglig leder og
6 bestyrelsesformand i de to rederiselskaber.

7

8 Mærsk Mc-Kinney Møller forblev bestyrelsesformand for Fondene, Rederiselskaberne og Odense
9 Staalskibsværft A/S. Skibsreder Jess Søderberg overtog den daglige ledelse af A.P. Møller
10 Gruppen, da bistået af skibsreder Ib Kruse og skibsreder Per Jørgensen.

11 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1993NewDaytodayManagerofAPMoeller.htm>

Tekst M42 - 1994: Dansk olieudvinding og -produktion i Mellemøsten

1 Mærsk Olie og Gas påbegyndte olieproduktion i Qatar.

2 I 1992 indgik Maersk Olie og Gas en partneraftale med Qatar Petroleum på vegne af Qatars
3 regering om **olieudvinding** og **-produktion**. Ifølge aftalen skulle Maersk Olie og Gas vurdere
4 **muligheden** for **at etablere** en kommerciel olieproduktion ud for Qatars kyst.

5
6 Boringen af vurderingsbrønde i Al Shaheen Feltet, hvoraf to på daværende tidspunkt **havde**
7 verdensrekord i vandrette borer, blev færdiggjort i 1994. Samme år påbegyndte man
8 olieproduktion i felterne.

9
10 I perioden 1996-99 foretog Maersk Oil flere borer i Al Shaheen Feltet og forøgede dermed
11 verdensrekorden ved vandrette borer til 20.900 fod (6,4 kilometer).

12
13 I 1998 blev Al Shaheen Feltet udvidet yderligere. I dag er olieproduktionskapaciteten mere end
14 200.000 tønder om dagen.

15 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1994DanishOilRecoveryandProductionintheMid
16 dleEast.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1994DanishOilRecoveryandProductionintheMiddleEast.htm)

Tekst M43 - 1996: Verdens største containerskib

1 Verdens største containerskib, REGINA MÆRSK på 6.000 TEU, blev leveret til Rederierne fra
2 Odense Staalskibsværft A/S.

3 Den første REGINA MÆRSK blev navngivet i 1954. Skibet vejede 6.500 tons og havde en
4 besætning på 44 mand. Den nyeste REGINA MÆRSK vejer 34.500 tons og kan sejle med en
5 besætning på 15 mand. Det beskedne mandskabskrav skyldes, at skibet **er gennemautomatiseret** og

6 **udrustet** med det nyeste inden for navigations-, kommunikations- og sikkerhedsudstyr.
7
8 REGINA MÆRSK kan laste omkring 6.000 tyve fods containere eller en tilsvarende kombination
9 af tyve og fyrre fods enheder, heraf 700 fyrre fods kølecontainere. Dermed var skibet i 1996 tillige
10 verdens største køleskib.
11
12 Fremdrivningsmaskineriet yder 75.000 HK ved 94 omdrejninger per minut. Dieselmotoren vejer
13 3.000 tons, er 15 meter høj og 17 meter lang – i 1996 var den verdens største.
14 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1996TheWorldsLargestContainerVessel.htm>

Tekst M44 - 1997: Verdens største containerskib – igen

1 Odense Staalskibsværft A/S leverede containerskibet SOVEREIGN MÆRSK med en kapacitet på
2 omkring 6.600 TEU – på det tidspunkt verdens største – til Maersk Line .
3 Hendes Majestæt Dronningen, ledsaget af Hans Kongelige Højhed Prins Henrik, viste i september
4 1997 Odense Staalskibsværft A/S og A.P. Møller den store ære at navngive verdens da største
5 containerskib.
6
7 SOVEREIGN MÆRSK blev bygget på kun 201 dage og kan laste 6.600 tyve fods-containere – 600
8 flere end de seks skibe i den allerede leverede serie af såkaldte post-panmax-skibe, hvis størrelse
9 ikke tillader gennemsejling af Panama Kanalen.
10
11 SOVEREIGN MÆRSKs længde er 346 meter, og skibet er 42 meter bredt – Panama Kanalens
12 dimensioner tillader en maksimal længde på 294 meter og en bredde på 32 meter.
13 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1997TheWorldsLargestContainerVesselAgain.htm>
14 m

Tekst M45 - 1999: MAERSK SEALAND

1 Det internationale containerrederi Sea-Land Service Inc. blev opkøbt. Maersk Line skiftede navn til
2 Maersk Sealand.

3 Maersk Line og Sea-Land Service Inc. indgik med virkning fra 1996 en aftale om fælles
4 **beskæftigelse** af skibe og service på ruterne mellem Asien og Nordamerika samt Europa og Østen.
5 For selskabernes kunder betød samarbejdet mulighed for hurtigere transittider, større fleksibilitet og
6 flere direkte havnekald.

7
8 Den 10. december 1999 overtog A.P. Møller Gruppen selskabets internationale
9 containervirksomhed fra Sea-Land Service, Inc. Den overtagne virksomhed blev integreret i de af
10 A.P. Møller Gruppens selskaber, hvor den forretningsmæssigt eller geografisk naturligt **hørte**
11 hjemme. Integrationen medførte blandt andet, at Maersk Line **skiftede** navn til Maersk Sealand.

12
13 Overtagelsen omfattede 70 skibe, cirka 200.000 containere samt terminaler, kontorer og agenter
14 vidt omkring.

15 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1999MAERSKSEALAND.htm>

Tekst M46 - 1999: Safmarines linieaktiviteter

1 Safmarine Container Lines (SCL) blev opkøbt og videreført under navnet Safmarine.

2 A.P. Møller indgik aftale om **køb** af Safmarine Container Lines (SCL) samt relaterede
3 linieaktiviteter fra South African Marine Corporation Limited (Safmarine).

4
5 Safmarine Container Lines opererede på **overtagelsestidspunktet** cirka 50 linieskibe og en flåde på
6 cirka 80.000 containere. Safmarine Container Lines netværk, der **strækker sig** over i alt 10
7 fartområder, komplementerede Maersk Lines eksisterende netværk.

8
9 Safmarine Container Lines indgik i A.P. Møller Gruppen som en selvstændig enhed med egne
10 linieservices – markedsført under de eksisterende navne som bl.a., Safmarine, SCL, CMBT og
11 Safbank og repræsenteret af eget agenturnetværk.

12
13 Maersk Line, senere Maersk Sealand, og Safmarine Container Lines har siden **overtagelsen**

14 koordineret deres respektive linier for herigennem **at tilbyde** kunderne forbedret geografisk dækning
15 og transittider.

16 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/1990/1999SafmarinesLinerActivities.htm>

Tekst M47 - 2002: Endnu en dansk linieaktivitet forblev dansk

1 **Grundet ønske** om øget **fokusering** på tankskibs- og bulkforretningen afhændede A/S
2 Dampskibsselskabet TORM sin liniefartsdivision, TORM Lines, til A.P. Møller Gruppen.

3
4 Aktiviteterne inkluderede liniefart mellem havne på USA's østkyst samt den Mexikanske Golf til
5 havne i Vestafrika og indgik umiddelbart i Maersk Sealand, nu Maersk Line, og Safmarines
6 linieaktiviteter. Torms medarbejdere blev tilbudt beskæftigelse i henholdsvis A.P. Møller og
7 Safmarine (SCL).

8
9 Akkvisitionen styrkede Maersk Sealands, nu Maersk Line, og Safmarines service-dækning af
10 ovennævnte områder.

11 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2002AnotherDanishLinerActivityremainedonDa
12 nishHands.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2002AnotherDanishLinerActivityremainedonDanishHands.htm)

Tekst M48 - 2003 Fusion af D/S Svendborg og D/S 1912

1 Bestyrelsesformanden, skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller, kommenterede i Mærsk Post, juli
2 2003, fusionen således:

3
4 "Indtil nu er forretningen drevet med de to særskilte Selskaber - Dampskibsselskabet Svendborg og
5 Dampskibsselskabet af 1912, og deres fælles ejede Interessentskaber, Tank- og Ruteskibe samt
6 Olie- og Gasaktivitet. Det har i de mange år fungeret godt. Men tiderne har ændret sig, verden er
7 blevet en anden, og det hidtidige var blevet for kompliceret og stadig vanskeligere at overskue.

8
9 Følgelig meddelte Bestyrelserne i december 2002 at muligheden for en **fusion** af de to Selskaber
10 **ville blive undersøgt**, og en sådan fusion blev på ekstraordinære generalforsamlinger i de to
11 Selskaber vedtaget den 10. henholdsvis 12. juni [2003, red.] med Dampskibsselskabet Svendborg

12 som det **fortsættende** Selskab med navnet A.P. Møller – Mærsk A/S.

13

14 Det **er** altså under dette, Grundlæggerens - min Faders - navn, vort virke nu **samles**.

15

16 Det **er** mit inderlige håb - og også min overbevisning - at fusionen **vil vise sig** at være en rigtig og
17 konstruktiv beslutning, som **er truffet** på rette tidspunkt, og jeg **henstiller** til alle medarbejdere i alle
18 vore virker **at yde** optimal indsats således, at vor nye organisationsform **bliver** vel modtaget overalt
19 og **bliver** en succes.”

20 Direktionen i Selskabet **er** fortsat Firmaet A.P. Møller.

21

22 I forbindelse med **fusionen** af rederiselskaberne **ændrede** A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-
23 Kinney Møllers Fond til almene Formaal status til erhvervsdrivende fond.

24 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2003+fusion.htm>

Tekst M49 - 2003: MÆRSK INNOVATOR

1 Maersk Contractors **fik leveret** MÆRSK INNOVATOR, verdens største og mest avancerede jack-
2 up borerig.

3 Det engelske ord ‘innovator’ **betyder** nyskaber, og den nye jack-up borerig **lever** op til sit navn.

4 MÆRSK INNOVATOR **er** således unik på en række områder. **Sammenligner** man den med en
5 traditionel jack-up rig, **er** det, man som lægmand først **vil bemærke**, at indretningen på dækket **er**

6 ændret. Beboelsesblokken **er delt** op i to afdelinger, som **er foldet** rundt om det forreste ben som et
7 stort V. Det **frigiver** plads på dækket, der med sine 2.500 m² **er** dobbelt så stort som på en traditionel
8 rig.

9

10 MÆRSK INNOVATOR **er** med sine 205 meter lange ben **i stand til** at arbejde året rundt på op til
11 150-meters vanddybde i Nordsøen og andre områder, hvor der **er** tilsvarende hårdt vejr. Det **er** over
12 25 meter mere end den hidtidige rekord for jack-up rigge, som **indehaves** af en anden Maersk rig,
13 MÆRSK GALLANT.

14

15 Læs mere om MÆRSK INNOVATOR på Maersk Contractors' hjemmeside, [www.maersk-](http://www.maersk-contractors.com)
16 [contractors.com](http://www.maersk-contractors.com), hvor man **kan tage** riggen i nærmere øjesyn.

17 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2003MAeRSKINNOVATOR.htm>

Tekst M50 - 2003: Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller fratrådte

1 Skibsreder Mærsk Mc-Kinney Møller fratrådte som formand for bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk
2 A/S

3 Følgende blev udsendt:

4

5 På bestyrelsesmødet i dag i A.P. Møller - Mærsk A/S meddelte Skibsreder Mærsk Mc-Kinney
6 Møller sin **fratræden** som formand for bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk A/S med virkning fra 15.
7 december 2003 og samtidige **udtræden** af Selskabets Bestyrelse.

8

9 Som ny formand for bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk A/S blev valgt adm. dir. Michael Pram
10 Rasmussen med virkning fra samme dato. Bestyrelsen og Hr. Mærsk Mc-Kinney Møller anser Hr.
11 Pram Rasmussen som særlig egnet til denne betydningsfulde post.

12

13 Hr. Møller fortsætter som formand for bestyrelsen for A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney
14 Møllers Fond til almene Formaal, som formand for bestyrelsen for Odense Staalskibsværft A/S og
15 som medlem af enkelte bestyrelser, herunder Mærsk Olie og Gas AS.

16

17 Hr. Møller forbliver medindehaver af Firmaet A.P. Møller.

18 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2003MrMaerskMcKinneyMoellerretired.htm>

Tekst M51 - 2004: OPERAEN overdrages

1 Den af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal finansierede
2 OPERAEN i København blev den 1. oktober 2004 af Fondens formand, skibsreder Mærsk Mc-
3 Kinney Møller, overdraget til den Danske Stat ved statsminister Anders Fogh Rasmussen.

4 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2004THEOPERA.htm>

Tekst M52 - 2005: A.P. Møller - Mærsk Gruppen opkøbte Royal P&O Nedlloyd N.V.

1 A.P. Møller - Mærsk Gruppen opkøbte Royal P&O Nedlloyd N.V. og startede **integration** af
2 personale, skibe og aktiviteter i Maersk Sealand og Maersk Logistics

3 I perioden 1990-1996 samarbejdede det daværende Maersk Line med P&O om **beskæftigelse** af
4 skibe på flere linier med **anløb** i Europa, Asien, Mellemøsten og USA. De to selskabers kunder nød
5 godt af hurtigere transittider, større fleksibilitet og flere direkte havnekald. Den 11. august 2005
6 overtog A.P. Møller - Mærsk Gruppen alle aktiviteter i Royal P&O Nedlloyd N.V., der **var**
7 resultatet af en **fusion** mellem britiske P&O Containers og det hollandske Nedlloyd Lines i 1996 og
8 en række senere **opkøb**. Royal P&O Nedlloyd N.V. havde på **overtagelsestidspunktet** cirka 13.000
9 medarbejdere i 146 lande og opererede 156 containerskibe, der **havde** faste anløb i 219 havne i 99
10 lande. Maersk Sealand, der som led i **integrationen** af Royal P&O Nedlloyd N.V. **skifter** navn til
11 Maersk Line i februar 2006, og Safmarine Container Lines vil fortsat koordinere deres respektive
12 linier for herigennem **at tilbyde** kunderne **forbedret** geografisk dækning og transittider.

13 [http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2005APMollerMaerskacquiredRoyalPONedlloyd](http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2005APMollerMaerskacquiredRoyalPONedlloydNV.htm)
14 [dNV.htm](http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2005APMollerMaerskacquiredRoyalPONedlloydNV.htm)

Tekst M53 - 2005: Kerr-McGee overtages

1 Med virkning fra den 1. juli 2005 købte A.P. Møller - Mærsk A/S' datterselskab, Mærsk Olie og
2 Gas AS størstedelen af Kerr-McGees britiske olie- og gasinteresser. Som led i **købet** overtog Mærsk
3 Olie og Gas godt 500 medarbejdere. Mærsk Olie og Gas overtog rettighederne til ti
4 produktionsfelter og blev operatør af fem af disse. Andel af produktionen udgjorde samlet ca.
5 60.000 tønder olie pr. døgn. Desuden overtog Mærsk Olie og Gas et antal mindre olie- og gasfund
6 samt en efterforskningsportefølje.

7 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2005KerrMcGee.htm>

Tekst M54 - 2006: EMMA MÆRSK

1 EMMA MÆRSK blev som den første i E-serien navngivet den 12. august 2006.

2 Med 397 meter i længden, 56 meter i bredden, 108.920 HP og en kapacitet på mere end 11.000
3 tyve-fods containere var EMMA MÆRSK verdens største containerskib. Bygget med den nyeste
4 teknologi, design og udstyr er EMMA MÆRSK et af de mest miljøvenlige skibe og sætter
5 standarden for innovation, sikkerhed og miljø.

6 <http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/EMMAMAERSK.htm>

Tekst M55 - 2007: Ny Group CEO Nils S. Andersen

1 Den 5. November trak Jess Søderberg sig tilbage fra stillingen som Group CEO for A.P. Møller -
2 Mærsk A/S og fra alle andre ansvarsområder i Gruppen.

3
4 Han blev efterfulgt af [Nils S. Andersen](#), som indtil da havde været medlem af bestyrelsen i A.P.
5 Møller - Mærsk.

6
7 Formand for Bestyrelsen, Michael Pram Rasmussen, udtalte:

8 ”Nils Smedegaard Andersen har gennem sit hidtidige virke erhvervet og tillige udvist de
9 færdigheder, bestyrelsen finder nødvendige i en omskiftelig international verden, og besidder også
10 de personlige egenskaber, der matcher A.P. Møller - Mærsk Gruppens værdier.”

11 http://about.maersk.com/da/History/Decades/2000/2007_New_Group_CEO.htm

1

Fiat

Tekst F1 - Nasce la fabbrica italiana automobili Torino

1 Luglio 1899, a Torino nasce la Fiat. L’iniziativa s’inserisce nel dinamico clima economico e sociale
2 di fine Ottocento.

3 In quegli anni i fratelli Lumière inventano il cinematografo (1895), Marconi la radio (1896) e il
4 tedesco Hoffmann l’aspirina (1899). Nuove idee si affacciano: nel 1900 Freud scrive

5 L’interpretazione dei sogni. Ed esplodono vecchie tensioni: con la guerra anglo-boera, la rivolta dei
6 boxers cinesi, l’assassinio dell’imperatrice d’Austria e quello del re d’Italia Umberto I.

7 In Italia gran parte dei 32 milioni di abitanti vivono di agricoltura. La motorizzazione è appena
8 iniziata: molti gli allestitori di prototipi, ma nessuna vera industria, mentre negli Stati Uniti già **si**
9 **fabbricano** alcune migliaia di automobili l'anno.

10 La **nascita** della Fiat è una sfida che **vede impegnato** in prima linea un ex ufficiale di cavalleria,
11 Giovanni Agnelli. **Nato** nel 1866, Agnelli spicca tra gli azionisti per **determinazione** e visione
12 strategica, tanto che nel 1902 **diventa** amministratore delegato. E' lui a **orientare** lo sviluppo
13 dell'Azienda sulle due direttrici che la **caratterizzeranno** sempre: la **diversificazione** produttiva e
14 **l'attenzione** ai mercati più **promettenti**.

15 In pochi anni l'originario stabilimento torinese di corso Dante (12 mila quadrati di superficie e 150
16 operai) non basta più. Occorre ampliarlo e trasferire alcune lavorazioni. Nel 1906, infatti, le officine
17 Fiat occupano ormai 50 mila metri quadrati e danno lavoro a 2.500 persone. Dopo la prima
18 automobile, la 4 HP, sono uscite le 8, 10 e 12 HP (1901), la 24 HP Corsa (1902), la 60 HP
19 (disponibile anche con sette posti), la 100 HP e la 130 HP **capace di raggiungere i 160 chilometri**
20 **l'ora** (1907).

21 E' iniziata anche la produzione di autocarri, autobus, tram, motori marini e aeronautici.
22 L'esportazione di automobili ha raggiunto gli Stati Uniti e l'Australia. Nel 1906, il valore delle
23 **vendite** all'estero raggiunge i sei milioni di lire, su un totale di otto. Nel 1907 comincia la
24 costruzione di cuscinetti a sfera. Per **produrre** vetture su licenza, si fondano la Austro-Fiat e, negli
25 Usa, la Fiat Automobile Co. Nel 1908 il taxi "1 Fiacre" svolge regolare servizio per le strade di
26 Parigi, Londra e New York.

27 Ne verranno costruiti oltre 1.600: come dire sei volte l'intera **produzione** di auto Fiat di quattro anni
28 prima.

29 Insomma, aveva visto giusto La Stampa-Gazzetta Piemontese quando, il giorno dopo la **nascita**
30 della Azienda, **nel riportare** la notizia **osservava** che "l'industria **sembra destinata** a un grande
31 sviluppo e ad un fiorente **avvenire**".

32

Tekst F2 - Arriva la Grande guerra

1 In Europa, gli anni Dieci sono caratterizzati da un notevole **progresso** economico e scientifico (nel
2 1911 viene assegnato il secondo premio Nobel a Marie Curie), ma sono anche funestati dalla
3 Grande guerra che **segna** la fine della Belle Époque. In Italia la lira fa aggio sull'oro, un dato
4 positivo al quale **fanno** da contraltare il conflitto per la **conquista** della Libia (sempre dell'11) e

5 l'emigrazione: dal 1906 al 1915 espatriano quasi sei milioni di persone, soprattutto verso le
6 Americhe.

7 Nel 1910 nascono sei modelli: 12-15 HP, 15-20 HP, 20-30 HP, 30-45 HP e i due 50-60 HP. Nel
8 1912 gli stabilimenti dell'Azienda occupano ormai 130 mila metri quadrati e i dipendenti sono
9 diventati quattromila. Nasce la Fiat Lubrificanti, inizia l'attività di trasporto pubblico con la
10 costituzione della Sita, apre i battenti la succursale russa e viene presentata la Zero 12-15 HP. E' la
11 prima vettura di cilindrata ridotta costruita in serie: oltre duemila esemplari. Si moltiplicano,
12 intanto, le vittorie sportive. Oltre al record di velocità stabilito dalla S76, le auto Fiat trionfano nel
13 Gran Premio d'America e nella 500 Miglia di Indianapolis (1912), in tutte le gare del Meeting di
14 Santa Ana in California (1913) e nella Winter Cup Göteborg-Stoccolma (1914).

15 Poi, il primo conflitto mondiale costringe la Fiat a convertire parte della sua produzione alle
16 esigenze belliche. Nel '14 realizza l'autocarro 18BL che sarà costruito in quasi 20 mila esemplari.
17 L'anno dopo i motori aeronautici a benzina da 240 Cv vengono adattati all'impiego sulle
18 motosiluranti antisommergibili, i famosi Mas. Nel '16 nasce il motore aereo A12 a 6 cilindri
19 (13.260 esemplari costruiti in quattro anni) e nel '17, l'A14 con 12 cilindri a V e potenza di 720 Cv.
20 E poi, mitragliatrici, ambulanze, velivoli.

21 L'uso degli impianti per sostenere lo sforzo militare del Paese non cambia i disegni di Agnelli, che
22 per la Fiat sogna un grande futuro, soprattutto nella produzione di automobili. Così, attendendo la
23 pace, incarica Giacomo Matté Trucco di progettare lo stabilimento del Lingotto. Quindi diversifica
24 ancora di più le attività. Nel '17 l'Azienda acquisisce le Ferriere Piemontesi, le Industrie
25 metallurgiche Torino e la Diatto, impegnandosi nel settore siderurgico e in quello ferroviario.
26 Fornisce, inoltre, in esclusiva le autocorriere per le 300 linee di trasporto pubblico della Sita, che
27 coprono oltre 10 mila chilometri. Nel '19, appena finita la guerra, la Fiat presenta l'"utilitaria" 501,
28 la 505, la 510 e il suo primo trattore: il 702.

29

Tekst F3 - 1920, Nasce una legenda: il lingotto

1 Nel primo dopoguerra la vita in Italia è segnata da aspri contrasti politici e forti tensioni sociali, che
2 nel settembre del 1920 portano gli operai ad occupare le fabbriche. Due mesi più tardi, Giovanni
3 Agnelli diventa presidente della Fiat e Guido Fornaca amministratore delegato.

4 Sono anni difficili, l'Azienda deve fare una politica di contenimento dei costi, con conseguente
5 riduzione del personale e delle retribuzioni. Superata la crisi, nel '23, viene inaugurato lo
6 stabilimento del Lingotto, simbolo di una Fiat ormai indissolubilmente legata alla crescita della

7 produzione industriale di massa che, **migliorando** il tenore di vita della gente, **favorisce** lo **sviluppo**
8 sociale e la **crescita** dei consumi. In fabbrica compare la linea di montaggio e cambia
9 l'**organizzazione** del lavoro. Sul mercato arrivano le vendite a rate o, come si **diceva** allora, "a
10 credito" (la Sava nasce nel 1925) e per la prima volta la pubblicità delle vetture si rivolge anche alle
11 donne. Intanto, i successi nei raid e nelle corse - dove la Fiat **vince** praticamente tutto - diffondono
12 l'interesse per l'automobile. Le novità si susseguono a ritmo **incalzante**: una all'anno. Nel '21 nasce
13 la SuperFiat, unica vettura con motore 12 cilindri a V **costruita** dall'Azienda. Nel '22 viene lanciata
14 la 519, una sei cilindri di gran lusso. Nel '25 è la volta della 509, primo modello di cilindrata
15 inferiore al litro, e l'anno seguente, con la 503, fa la sua comparsa la carrozzeria mista in legno e
16 metallo. Nel '27 la 520 propone la guida a sinistra e nel '28, prima al mondo, l'Azienda adotta di
17 serie la testa cilindri in alluminio sui motori per auto.
18 Nel '29 arrivano l'utilitaria 514 e l'elegante 525 (un esemplare viene donato a papa Pio XI che
19 qualche mese prima **ha firmato** lo storico Concordato tra Stato e Chiesa). Esordisce anche il
20 furgoncino 1014, **sei ruote e doppia trasmissione**, **snodato** e imbattibile nei percorsi fuoristrada. Tra
21 le iniziative all'estero: la **nascita** della Polski Fiat (1921) e l'**avvio** della produzione su licenza di
22 automobili e camion in Russia (1923). Innovazioni e successi si registrano anche negli altri settori.
23 In quello degli autocarri: che **vede** la **nascita** del modello 505F e l'**acquisizione** da parte della Fiat
24 dell'OM di Brescia e delle torinesi SPA e Scat-Ceirano. Nell'aeronautica: il biplano AL, primo
25 aereo civile Fiat, riceve il battesimo dell'aria nel 1922. In campo ferroviario: dove la locomotiva
26 diesel-elettrica e quella con trasmissione elettrica, **entrambe con motori Fiat**, **costituiscono**
27 altrettanti primati mondiali.
28 Si sviluppano le attività già **consolidate**, se ne avviano di nuove. Nel 1922 l'Azienda fonda la
29 Grandi Motori per **costruire** propulsori marini, nel '26 acquista il quotidiano La Stampa, nel '29
30 crea l'Impresit, specialista in lavori di ingegneria civile all'estero.
31 Intanto Edoardo Agnelli, figlio del fondatore, viene nominato vicepresidente e l'anno dopo (1927)
32 Vittorio Valletta diventa direttore generale.
33 In quel periodo, poi, la Fiat dà vita ad una serie di servizi sociali per i dipendenti, alcuni dei quali -
34 pur **adattati** alla **mutata** realtà sociale - **sono attivi** ancora oggi. Vanno dall'assistenza sanitaria alle
35 colonie per le vacanze dei bambini, dal Gruppo sportivo alla Scuola allievi per la **formazione** del
36 personale e verranno presi ad esempio anche da altre aziende.

37

38 http://dgtclienti.dgtmedia.com/fiatgroup/index_it.html

39

Tekst F4 - Dalla Balilla alla Topolino

1 I primi anni Trenta sono caratterizzati da una forte **espansione** all'estero. Vetture della Casa sono
2 costruite su licenza in Francia, Spagna e Polonia. A Berlino viene costituita la Fiat Kredit Bank.
3 L'Urss incarica la Fiat di **progettare** uno stabilimento per **produrre** cuscinetti a sfere e a rulli.
4 L'Impresit costruisce impianti termoelettrici in Turchia, **parte** della Ferrovia Transiraniana e lo
5 stadio di Bangkok, in Thailandia.
6 La spinta internazionale rallenta solo quando Mussolini - **salito** al potere nel '22 - **decide di seguire**
7 una politica autarchica e l'Azienda deve concentrarsi sul mercato interno, che **comprende**, però,
8 anche la Libia, le isole del Dodecaneso, la Somalia, l'Eritrea e l'Etiopia.
9 Si rafforza, comunque, la struttura industriale. La Fiat, infatti, assorbe la Cmasa-Costruzioni
10 meccaniche aeronautiche di Pisa, l'Itala (marchio famoso per **aver vinto** l'“impossibile” raid
11 Pechino-Parigi nel 1907) e la OM di Milano. Che a sua volta **assume** la gestione della Automobili
12 Ansaldo e **incorpora** la OM-Fabbrica bresciana automobili e la Società industrie macchine agricole
13 di Suzzara (Mantova).
14 Sul fronte dei prodotti, vengono messe in commercio altre 15 vetture, alcune delle quali **sono** pietre
15 miliari nella storia dell'automobilismo. Sono la popolare 508 Balilla, le lussuose 518 e 527 Ardita,
16 l'aerodinamica 1500, l'utilitaria 500 “Topolino” e la 1100 “musone”. **Confermata** la **scelta** della
17 **produzione** di massa, a Mirafiori, **allora periferia torinese**, inizia nel 1937 la costruzione dello
18 stabilimento che **introdurrà** in Italia le più avanzate forme di **organizzazione** del lavoro. **Inaugurata**
19 due anni dopo, la fabbrica occupa 22 mila dipendenti su un totale di 56 mila.
20 Entrano in produzione anche nuovi autocarri come il 621 (disponibile anche a tre assi), il 634 (il
21 **primo con il lettino in cabina**) e i Dovunque 35 e 38R. Di particolare interesse, dal punto di vista
22 tecnico, l'autobus 635RGL Nostrum: per carburante usa il gas **ottenuto** da un impianto che **brucia**
23 carbone e altri combustibili solidi.
24 Nel 1930, poi, nasce la “Littorina”, prima automotrice **realizzata** nel mondo e capostipite di migliaia
25 di esemplari **venduti** in tutti i continenti. Nel '32 è la volta del trattore 700C (in quegli anni l'unico
26 modello a cingoli **prodotto** industrialmente in Europa), e nel '39 del 40 Boghetto. Quest'ultimo
27 prende il nome dal progettista e ha un motore che **può funzionare** con carburanti diversi: nafta,
28 petrolio, benzina, metano e alcool. Nel '39, infine, si costruiscono due motori da 80 mila cavalli
29 **destinati** ai transatlantici Augustus e Roma.
30 Primati tecnici, successi sportivi. E' del 1932 il G.2, aeroplano con ala a sbalzo e struttura a guscio
31 **tutta in metallo**, **progettato** da Giuseppe Gabrielli. Dello stesso anno la **trasvolata** nord-atlantica “del

32 Decennale” **compiuta** a bordo degli idrovolanti S56 **spinti** da motori Fiat di 610 Cv. Del '34 il
33 record mondiale di velocità, sempre per idrovolanti, **conquistato** da Agello e tuttora **imbattuto**.
34 Il 14 luglio del '35 **muore** prematuramente, a 43 anni, Edoardo Agnelli. Nel 1939, il senatore **viene**
35 **affiancato** nella carica di amministratore **delegato** da Vittorio Valletta.

36

Tekst F5 - La ripresa dopo la bufera

1 Il 10 giugno 1940 l'Italia **entra** in guerra e la Fiat **deve convertire** la sua produzione a fini bellici: si
2 **riduce** drasticamente il numero delle auto **costruite** (**erano** 53 mila nel '39, **saranno** 3.700 nel '45) e
3 **cresce** di cinque volte quello dei camion. Ai quali **si aggiungono** mezzi corazzati, aeroplani e motori
4 marini.

5 Nelle fabbriche, **danneggiate** dai bombardamenti degli Alleati, l'attività **viene rallentata** e dal
6 settembre del '43 in poi, con il **crollo** del fascismo e l'**occupazione** tedesca del Nord Italia, la
7 gestione dell'Azienda **diventa** ancora più disagiata. Alla **difficoltà** di reperire materie prime e
8 semilavorati, infatti, **si aggiungono** le minacce di trasferire interi reparti in Germania.

9 Ai dipendenti, la Fiat **distribuisce** sino a centomila minestre al giorno e **procura** scarpe, vestiti, legna
10 da **ardere**. Un aiuto vitale, in un Paese dove tutto **è razionato** (ad ognuno **spettano** 150 grammi di
11 sale al mese) e **florisce** il mercato nero.

12 Nonostante le difficoltà, **si pensa** al futuro. Nel '40 l'"autotreno" Atr016 con motori diesel
13 **conquista**, a 160 chilometri l'ora, il record mondiale di velocità nella categoria. Due anni dopo
14 **nasce** il trattore 700D a ruote e, nel '44, il modello 50. Il prototipo di quest'ultimo **si salva** dalla
15 requisizione tedesca perché **viene nascosto** sotto terra, vicino allo stabilimento di Modena, pronto
16 per quando tornerà la pace. Che finalmente **arriva** nell'aprile del '45. Dopo il lungo inverno delle
17 privazioni e dei lutti, **esplode** la primavera della **ricostruzione** e la **voglia** di recuperare il tempo
18 **perduto**.

19 Vittorio Valletta, che **assume** la presidenza alla **morte** del senatore Agnelli **avvenuta** il 16 dicembre
20 del '45, **sintetizza** ruvido: «Adesso **torriamo** a lavorare». Così negli stabilimenti Fiat **riprende** la
21 produzione in grande serie di automobili come la 500B berlinetta e giardiniera, le **rinnovate** 1100 e
22 1500, e la sportiva 1100S. Accanto, nuovi autocarri e autobus, potenti trattori, automotrici,
23 aeroplani e grandi motori navali. I dipendenti che **erano** 55.600 nel '39 **salgono**, dieci anni dopo, a
24 oltre 71 mila, con un **aumento** che **sfiora** il 30 per cento. Gli utili, **azzerati** dopo il '43 e in **perdita**
25 dal '46, **ricominciano** a crescere nel '48. Il benessere **si diffonde** dentro e fuori la fabbrica, mentre la

26 Fiat **assume** un ruolo centrale nell'economia italiana, **contribuendo** in modo determinante allo
27 sviluppo del Paese.

28

Tekst F6 – Il miracolo economico italiano

1 Tra il '58 e il '63 il prodotto interno lordo del Paese cregge del 6,3 per cento l'anno e l'industria
2 automobilistica è tra i principali motori dello sviluppo: nel 1949 c'era una vettura ogni 96 abitanti,
3 che **diventano** una ogni 28 nel '58 e una ogni 11 nel '63. È la stagione del "miracolo economico"
4 italiano, il boom **studiato** nelle Università di tutto il mondo.

5 Alla Fiat, in dieci anni (dal 1949 al 1959), i dipendenti umentano di oltre il 20 per cento,
6 **superando** quota 85 mila. Nello stesso periodo, la produzione di automobili cesce di sei volte: da
7 quasi 71 mila a 425 mila unità l'anno. Tra i modelli di maggior successo, la 1400 a carrozzeria
8 **portante** del '49 e la 1400 diesel del '53, **prima vettura italiana a gasolio**. Ammiratissime anche le
9 vetture ad alte prestazioni: come la 8V del '52, che **raggiunge** i 200 chilometri l'ora e il prototipo a
10 turbina di due anni dopo (una novità assoluta per l'Europa) che **tocca** addirittura i 250 chilometri
11 orari. Le vetture più popolari, però, sono la 600, **presentata** nel '55, e la Nuova 500 del '57, anno nel
12 quale **nasce** anche la Bianchina della Autobianchi, società che Fiat **ha fondato** insieme con la Pirelli
13 e la Bianchi, e che **assorbirà** nel '67.

14 Tante novità anche nel mondo dei camion, primo fra tutti il celebre 682N che **sarà fabbricato** per un
15 quarto di secolo. In questo periodo la Fiat comincia a costruire macchine **movimento** terra e
16 umenta di tredici volte la produzione di trattori: da poco più di 1.800 a 22.600 esemplari l'anno.
17 Nel '51 vola il Fiat G.80, **primo aereo italiano a reazione**; nel '56 il caccia tattico G.91 vince il
18 concorso Nato e l'anno dopo viene presentato l'elicottero 7002.

19 Molti i successi anche sul mare: nel '51 entra in servizio il transatlantico Giulio Cesare con motore
20 Fiat da 26 mila cavalli, e nel '55 viene varata la motonave Giovanni Agnelli da 16 mila tonnellate,
21 che **è spinta** da un propulsore di 6300 cavalli. L'Impresit costruisce strade, gallerie, ponti e dighe.
22 Celebri quelle di Kariba sullo Zambesi, nello Zimbabwe, e di Roiseires sul Nilo Blu, in Sudan.

23 La Fiat cerca altre opportunità e nuovi mercati. Produce frigoriferi e turbine a gas. Realizza il
24 Centro nucleare sperimentale Sorin di Saluggia, nel Vercellese. Raddoppia lo stabilimento di
25 Mirafiori. Costruisce fabbriche in Turchia, Jugoslavia, Argentina, Messico e Sudafrica.

26

Tekst F7 - Per mercato il mondo

1 In tutto il mondo gli anni Sessanta iniziano all'insegna dell'ottimismo. John F. Kennedy diventa
2 presidente degli Stati Uniti, papa Giovanni XXIII apre il Concilio ecumenico Vaticano II e decine
3 di colonie francesi e inglesi ottengono l'indipendenza. In Italia continua il boom economico e
4 Roma, nel 1960, ospita le Olimpiadi.

5 In questo periodo, la produzione annua Fiat aumenta in maniera decisa. Le vetture passano da 425
6 mila a 1.741.000; i camion da 19 mila a 64.800; i trattori da 22.637 a 50.558; le macchine
7 **movimento** terra da tremila a 6.255. Un'attività che, nell'insieme, **rappresenta** il 6 per cento della
8 produzione mondiale e il 21 per cento di quella del Mec, il Mercato Comune Europeo **formato** da
9 Belgio, Francia, Germania, Italia, Lussemburgo e Olanda.

10 Raddoppiano anche i dipendenti, che nel 1959 **erano** poco più di 85 mila e dieci anni dopo **sono**
11 quasi 171 mila, ed entra in attività lo stabilimento di Rivalta (Torino).

12 Tanti i modelli di successo: dalla 1800B alla 1500 cabriolet, dalla 850 alla 1100R alla 124, che è
13 "Auto dell'anno 1967" e per prima **adotta** il marchio a rombi. Poi ancora la 125, la 128, "Auto
14 dell'anno 1970" e la Dino coupé **equipaggiata** con un motore di **derivazione** Ferrari.

15 L'Autobianchi presenta la Primula, la A111 e la A112.

16 Anche gli altri settori registrano importanti novità. Nel '62 si inaugura una fonderia a Carmagnola,
17 vicino a Torino. L'anno dopo a Napoli nasce uno stabilimento per **produrre** lubrificanti e viene
18 varata la motocisterna Carlo Cameli: ha un motore Fiat da 30 mila cavalli, **all'epoca il più potente al**
19 **mondo**. L'Impresit contribuisce a salvare i templi egizi di Abu Simbel. Si realizzano gli aerei G.222
20 e G.91Y, gli scudi termici del vettore e la struttura dei satelliti europei. La Sorin Biomedica propone
21 kit diagnostici d'avanguardia e costruisce il primo stimolatore cardiaco. Nel '69, ecco il Pendolino,
22 **primo veicolo ferroviario ad assetto variabile del mondo**.

23 Rilevante è anche **l'espansione** internazionale, che **vede nascere** nuovi impianti in Argentina e in
24 Jugoslavia, e **produrre** su licenza in Polonia, Turchia e Spagna. L'accordo più importante, **firmato**
25 nel '66, riguarda la **realizzazione** dello stabilimento russo Vaz, a Togliattigrad, **destinato** a costruire
26 660 mila automobili l'anno.

27 Ci sono nuove acquisizioni: nel 1967 la Fiat incorpora le società Autobianchi, Om e Cmasa, e
28 assume la maggioranza della Magneti Marelli e della Weber. Nel '69 assorbe la Lancia, acquista
29 metà delle azioni Sefac-Ferrari, e fonda la società Aeritalia assieme alla Finmeccanica (IRI).

30 Alla fine degli anni Sessanta, però, inizia un lungo periodo di **contestazione** e di **rivendicazioni**
31 sociali. La conflittualità raggiunge il culmine nel '69, con oltre 15 milioni di ore di sciopero che

32 **hanno** pesanti ripercussioni sui risultati aziendali. Nonostante le **difficoltà**, la Fiat investe in modo
33 massiccio nel Mezzogiorno e avvia la costruzione di stabilimenti a Termini Imerese, Cassino,
34 Termoli, Sulmona, Vasto, Bari, Lecce e Brindisi.
35 Nel '66 l'avvocato Giovanni Agnelli, **nipote del fondatore**, diventa presidente della società. L'anno
36 dopo scompare Vittorio Valletta.

37

Tekst F8 - Rivoluzione firmata Robogate

1 Problemi sociali, crisi petrolifera e innovazione tecnologica: sono i temi che **dominano** gli anni
2 Settanta. In Italia le tensioni politiche culminano nell'assassinio dello statista Aldo Moro, nel '78, e
3 hanno pesanti riflessi anche sull'attività della Fiat. Agli **scioperi** e alle **occupazioni** degli
4 stabilimenti, si aggiungono il **ferimento** e l'**uccisione** di alcuni dirigenti.
5 Pur in mezzo a queste difficoltà, nel '71 la Fiat presenta la 127, che **incontrerà** uno straordinario
6 successo. La Lancia propone i modelli Beta, Stratos, Gamma e Delta, con la quale il Marchio
7 **raddoppia** la produzione. Nel '72 a Mirafiori, sulla linea della 132, entrano in funzione i primi 16
8 robot e sei anni dopo a Rivalta e a Cassino viene installato il "Robogate", un sistema flessibile per
9 **assemblare** le scocche delle vetture che **avrà** grandissimo successo.
10 Nascono i complessi di Foggia (**motori diesel veloci**), Grottaminarda, in provincia di Avellino
11 (autobus), Borgaretto e Crescentino, vicino a Torino (**prodotti metallurgici**) e Belo Horizonte, in
12 Brasile (**impianti automobilistici e fonderie**). Mentre si **moltiplicano** i successi, come il primo volo
13 del Tornado, aereo da caccia con motore **coprodotto** da Fiat Aviazione. La Lancia vince il
14 Campionato mondiale Marche Rally negli anni '70, '72, '74, '75 e '76. La Fiat è prima nel '77 e
15 '78. La Ferrari trionfa nel Campionato del mondo di Formula 1 del '75, '77 e '79.
16 Nello stesso periodo la Fiat inizia il processo di **decentramento** gestionale, che **trasformerà**
17 l'Azienda in una holding industriale. Le attività **svolte** per decenni da Sezioni e Divisioni
18 confluiscono in società autonome che **operano** ognuna in uno specifico Settore. Tra le prime,
19 vengono costituite Fiat Macchine **Movimento** Terra, Fiat Engineering e Iveco, nella quale
20 **confluiscono** le attività relative agli autocarri dei marchi italiani Fiat, Om e Lancia, della francese
21 Unic, della tedesca Magirus e dal '91, della spagnola Pegaso. Nel '79, è la volta di Fiat Auto, che
22 **raggruppa** i marchi Fiat, Lancia, Autobianchi e Ferrari.
23 Tra le più importanti acquisizioni di questi anni ci sono Abarth (**vetture sportive**), Agrifull (**trattori**),
24 Laverda (**mietitrebbiatrici**), Hesston (**mezzi per raccolta fieno-foraggio**), Allis-Chalmers (**macchine**
25 **movimento terra**), Telettra (**leader nelle trasmissioni con ponti radio**) e Gilardini (**componenti**).

Tekst F9 - Elettronica e nuovi materiali

1 Negli anni Ottanta il mondo industriale registra profondi cambiamenti, legati soprattutto allo
 2 sviluppo dell'elettronica e di nuovi materiali. Aumenta anche l'attenzione verso l'ambiente e Fiat
 3 dimostra la propria sensibilità in merito realizzando veicoli elettrici o a metano, e avviando il
 4 progetto Fare, per il riciclo delle auto destinate alla demolizione.

5 Nel 1980 nasce la Panda, disegnata da Giorgio Giugiaro, che diventa subito un punto di riferimento
 6 nel segmento delle utilitarie. Tre anni dopo, a Cape Canaveral, in Florida, viene presentata la Uno,
 7 simbolo del rinnovamento di Fiat Auto. Nell'85 il modello adotta il rivoluzionario motore Fire -
 8 dalle iniziali delle parole inglesi Fully Integrated Robotized Engine - che viene costruito nella
 9 fabbrica completamente automatizzata di Termoli, in Molise. Nell'88, nasce la Fiat Tipo, premiata
 10 come "Auto dell'anno". Poi, altre vetture di successo: Fiat
 11 Regata e Croma, Lancia Delta, Thema e Y10, Alfa Romeo 164, Ferrari GTO, Testarossa e F40,
 12 oltre che i veicoli commerciali Fiorino e Ducato.

13 Anche gli altri settori colgono le opportunità offerte dalle nuove tecnologie. L'Iveco rinnova le
 14 gamme di autocarri: dal TurboDaily, primo al mondo con motore turbodiesel a iniezione diretta, al
 15 "pesante" TurboStar, con propulsore sovralimentato e intercooler. Poi, gli autobus: dall'urbano
 16 EffeUno al pullman turistico internazionale High Decker, allestito da Nazareno Gabrielli. Per la
 17 prima volta, ai campionati mondiali off-shore vincono scafi con motori diesel: gli Iveco Aifo. Fiat
 18 Ferroviaria costruisce i maxitram per metropolitana leggera di Torino e i convogli Pendolino Etr450
 19 per le Ferrovie italiane. Teksid consolida la propria supremazia mondiale nelle fusioni in
 20 "conchiglia", firmando contratti con le maggiori Case autoveicolistiche. Fiat Allis presenta l'FE40,
 21 il suo primo escavatore da 40 tonnellate. Telettra realizza il più lungo collegamento mondiale a
 22 microonde sul mare: 360 chilometri, tra Arabia Saudita e Sudan. Sorin Biomedica produce la
 23 valvola cardiaca artificiale biologica. In Nigeria si inaugura il complesso di bonifica e sviluppo del
 24 Bakolori Project, il più grande del mondo, realizzato da una consociata Impresit.

25 Continuano le acquisizioni. Tra le più importanti quelle di Alfa Romeo (nell'84), Braud
 26 (vendemmiatrici), Borletti (tachimetri e orologi), Snia Bpd (chimica e tessile) e Huron-
 27 Graffenstaden (macchine utensili). Vengono cedute, invece, la Ventana (turismo) e la Sita
 28 (autotrasporti pubblici). Poi, nascono Fiat-Hitachi Excavators, Iveco-Ford Truck (per produrre
 29 autocarri in Gran Bretagna) e Sevel, società paritetica con Peugeot-Citroën per costruire il veicolo

30 commerciale Ducato. Tanti anche gli **accordi** internazionali, come quello con la cinese Najing
31 Motor Corporation di Nanchino che **permetterà** di produrre i Daily dell'Iveco anche in Cina.

32

Tekst F10 - Competizione globale

1 Negli anni Novanta la competizione industriale diventa ancora più serrata. Il Gruppo Fiat reagisce,
2 da un lato, con **investimenti** nell'innovazione e azioni di **contenimento** dei costi e di
3 **riorganizzazione** interna, dall'altro con una strategia di **globalizzazione** del business che **punta** sui
4 mercati extraeuropei a più alto potenziale di sviluppo.
5 Nel '91 inizia la costruzione degli stabilimenti Fiat Auto di Pratola Serra (Avellino) e di Melfi
6 (Potenza) dai quali, neppure tre anni dopo, **incominciano** ad uscire motori e auto **prodotti** secondo
7 un nuovo metodo di lavoro: quello della fabbrica **integrata**. Si amplia la presenza in Brasile,
8 Argentina e Venezuela, dove **nasce** la world-car Palio. Oggi, questa vettura viene costruita anche in
9 Polonia, Turchia, Russia, India, Marocco e Sud Africa.
10 Anche le altre auto sono pensate per il mercato internazionale. Tra queste, Fiat Punto, Fiat Bravo-
11 Brava e Alfa Romeo 156, **premiare** come "auto dell'anno" rispettivamente nel '95, nel '96 e nel '98.
12 Nel '93 l'Azienda acquisisce il prestigioso marchio Maserati e avvia il Progetto Autonomy, per
13 **agevolare** la mobilità dei disabili. Nel novembre del '98 viene commercializzata la Fiat Multipla:
14 offre l'inconsueta soluzione di sei posti su due file. Quest'anno è la volta della Lancia Lybra,
15 **elegante e confortevole berlina di classe media**, e della Nuova Punto.
16 Iveco rafforza la posizione di leader europeo con joint venture in India e in Cina per i veicoli leggeri
17 Daily. E acquisisce l'italiana Astra (**mezzi per cava e cantiere**), l'inglese Seddon Atkinson e
18 l'International Trucks Australia. Sigla, poi, un accordo con la Renault Véhicules Industriels per
19 **unire** le attività negli autobus e nei veicoli antincendio. Nel '91, vengono acquistati i trattori e i
20 mezzi per agricoltura della Ford Motor, e il relativo settore Fiat - che **assume** il nome New Holland
21 - conquista il primo posto mondiale nei trattori.
22 A maggio '99 è raggiunto un accordo che **prevede** (una volta **ottenute** le necessarie autorizzazioni)
23 l'**acquisizione** dell'americana Case Corporation da parte della New Holland. Nascerà così un
24 gruppo con oltre 21 mila miliardi di fatturato che **conquista** posizioni di leadership mondiale nel
25 campo dei trattori, delle macchine agricole e per le costruzioni. Anche gli altri Settori aumentano la
26 presenza internazionale. La Teksid - già leader nelle fusioni in alluminio e in ghisa - acquisisce la
27 canadese Meridien, **primo produttore mondiale di particolari in magnesio**. Entra a far parte del
28 Gruppo la Toro Assicurazioni. La sede centrale dell'Azienda, a Torino, viene trasferita da corso

29 Marconi al Lingotto. All' **inizio** di quest'anno la Fiat, che già **controlla** la Comau, **acquisisce**
30 l'americana Pico-Progressive Tools and Industries Co.: **nasce** così il più grande costruttore
31 mondiale di sistemi di produzione per autoveicoli.
32 Nel '96 l'avvocato Giovanni Agnelli **diventa** presidente d'onore della Fiat. Cesare Romiti gli
33 **subentra** come presidente, **funzione che ricopre** sino al '98, quando gli **succede** Paolo Fresco. Paolo
34 Cantarella **viene nominato** amministratore delegato. A cent'anni della fondazione, la Fiat è una
35 holding internazionale, leader mondiale in diversi settori. È presente in oltre sessanta paesi, con
36 quasi 900 società che **occupano** 221 mila persone.

37

Tekst F11 - 2000, Dal turnaround alla crescita

1 Il nuovo millennio **si apre** tra speranze e timori e anche il settore automotive, dopo un lustro di
2 **crescita**, **entra** in una fase di **rallentamento**. Il Gruppo Fiat **intraprende** iniziative strategiche ad
3 ampio raggio - tra cui, nella primavera del 2000, l'alleanza industriale con General Motors – e **punta**
4 a migliorare la competitività dei propri prodotti attraverso il **lancio** di nuovi modelli. Fiat
5 Automovéis **introduce** in Brasile le tre world car Palio, Palio Weekend e Siena, mentre in Europa
6 **arriva** la Stilo. L'Alfa Romeo **presenta** nel 2000 la 147, **eletta** l'anno successivo "Auto dell'anno",
7 e nel 2001 Lancia **tiene** a battesimo la Thesis, **nuova ammiraglia di lusso**. Per Iveco il 2002 è l'anno
8 dello Stralis, che **viene eletto** "Truck of the Year", mentre CNH, **portando** a termine l'integrazione
9 tra le due realtà originarie Case e New Holland, **consolida** le posizioni di leadership sui principali
10 mercati grazie a una serie di prodotti di punta. Nel comparto macchine per le costruzioni, l'accordo
11 globale tra CNH Global e Kobe Steel, nel luglio 2002, **porta** alla costituzione di Fiat Kobelco per la
12 **progettazione**, **costruzione** e **vendita** di escavatori cingolati.

13

14 **Sono**, però, anni difficili per il Gruppo Fiat sul piano economico e finanziario. Il 24 gennaio 2003
15 **muore** Giovanni Agnelli, l'uomo che per quasi mezzo secolo **aveva guidato** la Fiat, e a fine febbraio
16 Umberto Agnelli **assume** la presidenza del Gruppo. Per **fronteggiare** la crisi, la Fiat **ridisegna** il
17 proprio perimetro industriale e si **focalizza** sulle attività automotoristiche, **cedendo** alcuni settori di
18 attività non strategici. Toro Assicurazioni e Fiat Avio **escono** dal perimetro del Gruppo e Teksid
19 **cede** la Business Unit Alluminio.

20

21 Nello stesso anno, Iveco **acquisisce** il pieno controllo di Irisbus, società **specializzata** nei veicoli per
22 il trasporto urbano e interurbano, e Magneti Marelli quello di Automotive Lighting. Per quanto

23 riguarda il rinnovamento della gamma, Fiat Auto procede con il restyling di Fiat Punto e la
24 commercializzazione delle nuove Alfa 156 e Alfa 166, del monovolume Fiat Idea, della compatta di
25 lusso Lancia Ypsilon, del coupé sportivo Alfa GT e della city-car Fiat Panda, che sarà poi eletta
26 “Auto dell’anno 2004”. Ancora per il settore automobili, Maserati presenta l’ammiraglia di lusso
27 Quattroporte, mentre nasce il Motore 1.3 Multijet 16 v., piccolo e compatto turbodiesel che si
28 aggiudicherà il titolo di “Motore dell’anno 2005”. Sempre nel 2003, Iveco introduce il nuovo
29 Eurocargo, che va ad arricchire l’offerta dei veicoli medi.

30
31 Il 2004 è un anno molto impegnativo, in cui il Gruppo Fiat getta le basi per uscire dalla crisi e
32 avviare la ripresa. Il 27 maggio muore Umberto Agnelli e ai vertici del Gruppo vengono nominati
33 Presidente Luca Cordero di Montezemolo, Vice Presidente John Elkann e Amministratore Delegato
34 Sergio Marchionne. Grazie a un rigoroso intervento di contenimento dei costi e di rilancio
35 industriale, alla fine dell’esercizio i conti rivedono il pareggio operativo. Puntando sull’innovazione
36 di prodotto come leva primaria per migliorare la capacità competitiva, Fiat Auto commercializza
37 nell’anno cinque nuovi modelli: il monovolume compatto Lancia Musa, la Nuova Fiat Multipla, la
38 Panda 4x4 e due modelli Alfa Romeo, la nuova 147 e la Crosswagon Q4. Nel segmento dei veicoli
39 commerciali viene presentato il Nuovo Scudo e completata la gamma Ducato. Ferrari, che in
40 quell’anno si aggiudica il quinto titolo Piloti di Formula 1 e il sesto Mondiali Costruttori
41 consecutivi, lancia la 612 Scaglietti, la F430 e la Superamerica, mentre Maserati amplia l’offerta
42 presentando l’aggressivo coupé Gran Sport e la MC12, versione stradale dell’auto impegnata nel
43 campionato FIA GT. La CNH prosegue un’imponente attività di aggiornamento della gamma - dal
44 2001 al 2004 viene rinnovato il 97 per cento delle macchine per l’agricoltura e l’85 per cento di
45 quelle per le costruzioni - e Iveco lancia il nuovo Trakker.

46
47 Il 2005 è l’anno della svolta. Risolte le principali questioni strategiche e finanziarie – tra cui lo
48 scioglimento del Master Agreement con General Motors, in seguito al quale il settore Automobili
49 riconquista la libertà strategica di stringere nuovi accordi mirati – e avviata una decisa
50 razionalizzazione dei processi in tutto il Gruppo e particolarmente nel settore Automobili, Fiat
51 Group ritorna all’utile. L’orientamento al mercato appare evidente dalla focalizzazione sui marchi:
52 Fiat, Alfa Romeo, Lancia e Fiat Veicoli Commerciali per Fiat Auto, ma anche quattro distinti brand
53 a livello globale per CNH. Nasce Fiat Powertrain Technologies, il nuovo settore che integra tutte le
54 capacità innovative e l’esperienza del Gruppo nel settore dei motori e dei cambi. Vengono strette

55 alleanze **mirate** con partner internazionali di rilievo: sette nel settore automobilistico e uno nel
56 campo dei veicoli industriali e dei motori pesanti. Tutti i marchi **lanciano** nuovi modelli, **apprezzati**
57 dal pubblico per creatività, stile, tecnologie e innovazione. Il marchio Fiat **torna** nel segmento
58 medio-alto con Croma e a settembre **lancia** Grande Punto, carta **vincente** per il segmento B e tra le
59 più **vendute** in Italia e in Europa.

60 Ancora nel 2005 Fiat **presenta** le nuove versioni Panda Cross e Panda Monster e il SUV Sedici,
61 **costruito** in partnership con Suzuki, che **segna** l'esordio del marchio nel segmento C 4x4. Per Alfa
62 Romeo **debuttero** Alfa 159 e il coupé sportivo Brera, mentre Fiat Veicoli Commerciali **presenta** il
63 Nuovo Doblò, "Van of the Year 2006". Iveco **amplia** l'offerta di prodotto con veicoli a basse
64 emissioni: lo Stralis Euro4/Euro5 **anticipa** i limiti europei **previsti** per il 2009, mentre Irisbus **si**
65 **concentra** in particolare sui veicoli per trasporto urbano **alimentati** a gas naturale. Nel 2005 **fa** il suo
66 esordio anche il nuovo marchio del Gruppo Fiat: il quadrato argenteo con l'indicazione FIAT
67 GROUP **sostituisce** lo storico logo a rombi **inclinati**. Sul piano societario, la proprietà di Maserati
68 **passa** da Ferrari a Fiat S.p.A.

69
70 Il 2006 **segna** per Fiat la **conclusione** del turnaround e **l'inizio** di una nuova fase di **crescita**. Il piano
71 **realizzato** negli anni precedenti **è stato caratterizzato** da una netta **rottura** con il passato e **ha posto** le
72 basi per **costruire** il futuro del Gruppo in termini industriali, finanziari e commerciali. Fiat **è** un
73 gruppo sempre più internazionale e lo **dimostrano** gli accordi **mirati conclusi** nell'anno per
74 **rafforzare** la propria presenza in Cina, Russia e India. Sul piano commerciale, le vendite e la quota
75 di mercato di Fiat Auto **cregono** costantemente, per effetto del **successo** dei nuovi modelli. Ai
76 numerosi **lanci** dell'anno precedente **fa seguito**, nel 2006, **l'introduzione** di nuove versioni: Panda
77 100 HP, Panda Panda (a metano) e Sedici in versione diesel per Fiat, la 159 Sportwagon e le
78 versioni Q2 di 147 e GT per Alfa Romeo. Lancia, che a fine novembre **festeggia** i cent'anni dalla
79 nascita, **introduce** la New Ypsilon, mentre Nuovo Ducato e Nuovo Scudo **sono** le novità di Fiat
80 Veicoli Commerciali e da Maranello **esce** l'innovativa 599 GTB Fiorano. Iveco, infine, **lancia** il
81 Nuovo Daily, che si **conferma** il più solido e affidabile mezzo del suo segmento.

82
83 Il 2007 **si apre** con importanti novità di prodotto. Fiat Auto, che dal 1° febbraio **prende** il nome di
84 Fiat Group Automobiles e **controlla** le quattro società Fiat Automobiles, Lancia Automobiles, Alfa
85 Romeo Automobiles e Fiat Professional, **presenta** a fine gennaio la Bravo, media compatta con cui
86 il marchio Fiat **va** alla conquista del segmento più importante d'Europa. Nel mese di marzo

87 Maserati lancia la splendida coupé GranTurismo. E per Iveco debutta il nuovo Stralis. Il piano
88 2007-2010 è un piano mirato alla crescita. Migliori performance operative in tutti i business,
89 sostenute da investimenti significativi, e l'aumento della redditività in ogni area consolideranno la
90 posizione di Fiat quale primario gruppo industriale internazionale.

91

92 http://dgtclienti.dgtmedia.com/fiatgroup/index_it.html

93

94

2. Virksomhedspræsentation

Coop Danmark

Tekst CP2

1 Coop Danmark A/S er Danmarks største detailhandelsvirksomhed, som driver kæderne Kvickly
2 xtra, Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen og LokalBrugsen samt datterselskaberne Fakta A/S
3 og Irma A/S.

4 Coop Danmark har sammen med de selvstændige brugsforeninger en årlig omsætning på cirka 40
5 milliarder kr. og 27.000 medarbejdere.

6 Coop Danmark ejes af FDB, som har 1, 6 millioner medlemmer.

7 http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=Coop
8 [+Danmark+A%2fS](http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=Coop)

Conad

TekstCd3 – chi siamo

1 Per rete commerciale, giro d'affari e quota di mercato, Conad è la più grande organizzazione
2 cooperativa italiana di imprenditori indipendenti.

3 La sua struttura è articolata su tre livelli:

4 – **i Soci imprenditori**, titolari degli esercizi commerciali, uniti nel progetto di promuovere la
5 cultura imprenditoriale e i valori cooperativi, mettere al centro le persone, la solidarietà, l'attenzione
6 alle specificità locali, l'innovazione; negli anni, hanno creato le prime Cooperative comunali, poi
7 quelle interregionali, in seguito il Consorzio nazionale;

8 – le Cooperative, centri di acquisto e distribuzione; sono gli otto grandi gruppi cooperativi
9 Nordiconad, Conad Centro Nord, Commercianti Indipendenti Associati, Conad del Tirreno,
10 Pac2000A, Conad Adriatico, Sicilconad Mercurio e Conad Sicilia;

11 – il **Consorzio nazionale**, centro di servizi, marketing e **comunicazione** per tutto il sistema.
12 **Rewe Italia**, **controllata** del gruppo cooperativo tedesco Rewe, secondo in Europa, **è diventata** il
13 nono socio di Conad in seguito ad **un accordo** del Dicembre 2004;
14 Conad **fa parte** dell' **Associazione Nazionale Cooperative Dettaglianti** (**Ancd**), **aderente** a
15 Legacoop.
16 http://www.conad.it/portal/default.do?rubrica=chi_siamo&sezione=chi_siamo&body=chi_siamo_c
17 [on link english version.htm](http://www.conad.it/portal/default.do?rubrica=chi_siamo&sezione=chi_siamo&body=chi_siamo_c)
18

TekstCd4 – La rete

1 **Distribuire** è il nostro mestiere. Un mestiere che **si svolge** tutti i giorni in una rete di **vendita**
2 **multiformato**, con forte **identità** di company, che **sa adattare** velocemente i servizi e **l'offerta**
3 commerciale a molti e differenti bacini di **utenza**.
4
5 Conad è il lavoro di 2.826 imprese **associate** e 35.200 dipendenti al servizio dei punti **vendita**.
6 Un'attività quotidiana di **gestione** e **distribuzione**, soprattutto di rapporto diretto con milioni di
7 persone.
8
9 Le insegne **Margherita** (leader nel servizio di prossimità), **Conad** (supermercati e superstore) e
10 **E.Leclerc-Conad** (ipermercati) **formano** una rete capillare di 2.826 punti **vendita** che nel 2006 **ha**
11 **realizzato** un giro d'affari di 7.796 milioni di euro.
12
13 Per **organizzazione**, **competenza** e **ascolto** del cliente la rete di **vendita** Conad è sempre pronta a
14 offrire assortimento, alta qualità e convenienza, **tutelando** la spesa delle famiglie con numerose
15 iniziative di **contenimento** dei prezzi.
16 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=647&pag=3588>
17

Tekst Cd5 – Margherita

1 Margherita è il negozio sotto casa, per **la spesa** medio-piccola quotidiana o integrativa. Un formato
2 che **conferma** da anni una posizione di eccellenza nel mercato delle piccole-medie dimensioni.
3
4 **Premiato** da una costante **fedeltà** della clientela, è una struttura moderna che **offre** comodità, servizi
5 **elevati**, assortimenti **mirati**, prodotti freschi e tipici **selezionati**. Nel 2006 i 1.301 punti **vendita**

6 Margherita hanno realizzato un giro d'affari di 975 milioni di euro.

7
8 Un amico sotto casa, sempre pronto ad accoglierti, che ogni giorno ti ricorda la comodità e la
9 convenienza del commercio al dettaglio, nella migliore tradizione Conad.

10
11 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=649&pag=3590>

12

Tekst Cd6 – Conad

1 É il 'core business' del sistema Conad. 1.317 supermercati e superstore di dimensione medio-grande,
2 dove al centro dell'attenzione c'è il prodotto fresco e un ampio assortimento di prodotti di marca e di
3 prodotti Conad.

4

5 Sono punti vendita che rappresentano la sintesi migliore di qualità e convenienza, per la capacità di
6 rispondere con assortimenti qualificati, prezzi competitivi, servizio e un'eccellente organizzazione.

7

8 Il successo del formato Conad è confermato da elevatissimi indici di frequenzazione. É l'insegna più
9 conosciuta nel panorama della grande distribuzione commerciale italiana e nel 2006 ha realizzato
10 un giro d'affari di 5.550 milioni di euro.

11

12 Innovazione, specializzazione, innalzamento degli standard qualitativi, manageriali e di servizio
13 sono le politiche messe in campo con l'obiettivo di rendere il canale Conad sempre più efficiente e
14 apprezzato dai clienti.

15

16 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=654&pag=3616>

17

Tekst Cd7 – E.Leclerc. Conad

1 Il canale ipermercati sta vivendo una fase di rapida evoluzione nel sistema Conad. E' nato
2 dall'alleanza di Conad con il gruppo cooperativo francese E.Leclerc. Le due centrali cooperative
3 hanno contribuito alla realizzazione di questo progetto con la società Conalec (al 60% Conad e al
4 40% E.Leclerc).

5

6 L'obiettivo è **aprire** una prospettiva di forte **sviluppo** nelle grandi superfici di **vendita** alla
7 **cooperazione** fra dettaglianti indipendenti, **restando** fedeli alla missione e alla funzione sociale delle
8 due organizzazioni.

9
10 I 26 ipermercati E.Leclerc Conad già attivi nel 2006 sono leader di **convenienza** e propongono,
11 insieme ai prodotti a insegna Conad, una vastissima offerta di marche e prodotti alimentari ed extra.
12 Con le 33 **aperture** complessive **previste** entro il 2008, Conad è oggi in Italia tra i maggiori
13 protagonisti anche in questo formato distributivo.

14 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=656&pag=3618>

15

A.P. Møller Mærsk

Tekst M56 – hvem vi er

1 A.P. Møller - Mærsk Gruppen er en verdensomspændende organisation med cirka 117.000
2 medarbejdere, kontorer i omkring 130 lande og globalt hovedkvarter i København. Udover **at være**
3 ejere af et af verdens største rederier er vi involveret i en række aktiviteter inden for energi-,
4 skibsbygnings-, detail- og produktionsindustriene. For yderligere detaljer om alle vores
5 forretningsområder, klik venligst [her](#).

6

1 Tekst M57 - Bag om vores navn og logo

2

3 Historien om den syvstakkede stjerne

4

5 "Da kaptajn P.M. Møller i 1886 **overtog** sit første dampskib, s.s. LAURA, blev den sorte skorsten
6 omgivet af et blå bælte med en hvid syvstjerne på hver side.

7

8 Ved en bestemt lejlighed år forinden var hustruen Anna Møller blevet meget alvorligt syg, mens
9 hun **ledsagede** sin ægtefælle på et tog, og dette havde efterladt et blivende indtryk hos den dybt
10 religiøse kaptajn, der **følte** at han **bar** ansvaret for det skete. I et brev til hustruen fra oktober 1886
11 forklarede han baggrunden for det nye rederimærke: "Den lille stjerne på skorstenen er et minde om

12 den aften, jeg så nedtrykt og ængstelig **bad** for Dig og **bad** om det tegn **at måtte** se en stjerne på den
13 grå overbetrukne himmel, et minde om: Herren **hører** bønner."

14

15 LAURA bevarede stjernen, indtil skibet **blev solgt** i 1909, og da "A/S Dampskibsselskabet
16 Svendborg" **oprettedes** i 1904, blev den hvide syvstjerne på himmelblå baggrund også
17 skorstensmærke for skibene i det nye rederi, der **fik** et tilsvarende kontorflag.

18

19 Stjernen fulgte med ved **dannelsen** af "Dampskibsselskabet af 1912, A/S", og den blev således fast
20 forbundet med Mærsk Flåden. Det var derfor naturligt, at valget **faldt** på en **afbildning** af
21 skibsskorstenen med syvstjernen, da liniefarten mellem USA og Det fjerne Østen **kom i gang** i
22 1928, og det nye Maersk Line **fik** behov for et bomærke over for afskibere og passagerer.

23

24 Taget fra bogen om A.P. Møller: "Ved rettidig Omhu...", skrevet af Ove Hornby

25 **Mændene bag navnet**

26

27 A.P. Møller - Mærsk Gruppen har fået sit navn efter grundlæggeren, A.P. Møller, og dennes søn,
28 Mærsk Mc-Kinney Møller.

29

30 Navnet Mærsk stammer fra Hr. A.P. Møllers farmor, Kiersten Pedersdatter Mærsk (1808-1875),
31 hvis familie **stammede** fra Ballum i det danske Nordslesvig. Navnet, der **siges** at være inspireret af
32 områdets særegne marsklandskab, kan spores tilbage til begyndelsen af det 16. århundrede.

33

34 Mærsk blev en del af moderselskabet, A.P. Møller - Mærsk A/S, i 2003.

35

36 I dag udgør navnet Mærsk (stavet Maersk i internationale sammenhænge) og stjerne-logoet en del af
37 firmanavnet for flere af A.P. Møller - Mærsk Gruppens forretningsenheder, og danner herved et
38 samlende bånd for Gruppens alsidige aktiviteter.

39 <http://about.maersk.com/da/History/NameAndLogo/>

40

Fiat

Tekst F12 - profilo

1 Il Gruppo Fiat è la più grande impresa industriale italiana ed è tra i fondatori dell'industria
2 automobilistica europea. Fin dalle origini lo sviluppo dell'Azienda è stato contrassegnato da una
3 spiccata proiezione internazionale e una forte propensione verso l'innovazione.

4
5 Nel **corso** di più di un secolo di attività, il Gruppo ha interpretato la propria vocazione
6 automotoristica attraverso un **impegno** in tutte le forme di mobilità, di persone e merci: dalle auto ai
7 camion, dai trattori agricoli ai motori navali, dai motori aeronautici ai lanciatori spaziali.

8
9 Nel 2003 l'Azienda ha ridefinito il perimetro di business, **focalizzando** le attività industriali e di
10 servizio attorno al settore automotive. Ha ceduto alcuni business non più strategici e ha avviato un
11 rigoroso piano di **contenimento** dei costi e di **rilancio** industriale che nel 2004 **ha portato** il Gruppo
12 al pareggio operativo e nel 2005 all'utile.

13
14 Il Gruppo ha anche avviato una strategia di **rafforzamento** della struttura industriale e commerciale
15 attraverso alleanze **mirate**, **rivolte** in particolare ai mercati in forte **espansione** quali la Russia,
16 l'India e la Cina.

17
18 Il 2007 è stato per Fiat Group un anno importante, che **ha visto** il **completamento** del turnaround
19 **avviato** nel luglio del 2004 e il **raggiungimento** di tutti gli obiettivi di Settore e di Gruppo allora
20 **fissati**. Target in molti casi anche **superati**. Nell'anno, poi, è partito il nuovo piano di **crescita** e di
21 **espansione** dei margini per il periodo 2007-2010, **progetto destinato** a trasformare il Gruppo in una
22 grande impresa di livello internazionale. Le attività industriali di Fiat Group, infine, ormai libere da
23 debiti, sono prossime a riottenere, da parte delle agenzie di rating, il livello di "investment grade".
24 Giudizio **destinato** a segnare un'ulteriore **rottura** con il recente passato.

25
26 Confermano questi successi dell'Azienda i conti del 2007. Si tratta, infatti, di risultati più che
27 lusinghieri, con i ricavi quasi a quota 59 miliardi di euro, il 12,9 per cento in più rispetto al 2006; il
28 risultato della gestione ordinaria a 3,2 miliardi, il 66 per cento in più rispetto all'anno precedente e
29 molto al di sopra dell'obiettivo **stabilito**; il margine sui ricavi **salito** dal 3,8 al 5,5 per cento. Nel
30 2007, infine, il Gruppo ha azzerato l'indebitamento netto industriale, **chiudendo** l'esercizio con una
31 disponibilità netta di 0,4 miliardi di euro.

32

33 Il Gruppo, infine, ha ottenuto nell'anno alcuni importanti riconoscimenti a livello internazionale: la
34 500 è stata eletta "Auto dell'Anno 2008", la Linea ha vinto il premio "Autobest", la Punto è stata
35 eletta "Auto dell'Anno" in Brasile, lo Scudo è stato nominato "Van Internazionale dell'Anno
36 2008". Mentre il trattore T7000 della New Holland ha conquistato il riconoscimento di "Trattore
37 dell'Anno" alla fiera di Hannover. E la Ferrari ha vinto il Titolo Mondiale Piloti e Costruttori di
38 Formula 1.

39

40 <http://www.fiatgroup.com/it-it/group/profile/Pagine/Default.aspx>

41

42

43

3. Virksomhedens politikker, værdier og holdninger

COOP

Tekst CP3 - Vision og Forretningsidé

1 Coop Norden bygger på kooperative værdier og principper. Sammen skal de nordiske
2 forbrugerkooperationer skabe værdier for medlemmerne, for andre kunder og for medarbejderne.
3 Virksomheden bygger på en vision og en forretningsidé.

4 **Vision**

5 En bedre og trygkere hverdag gennem lønsomme, medlemsejede butikker.

6 **Forretningsidé**

7 Vi vil med motiverede og engagerede medarbejdere tilbyde medlemmer og kunder et bredt
8 sortiment af varer, så effektivitet, pris, kvalitet, service og omtanke gør vores udbud
9 konkurrencedygtigt.

10 [http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=](http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=Vision+og+Mission)
11 [Vision+og+Mission](http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=Vision+og+Mission)

Tekst CP4 - En virksomhed med holdninger

1 Coop Norden er en forbrugerejet virksomhed. Det mener vi, giver os et ekstra ansvar for at vise
2 hensyn til miljø, sundhed og sikkerhed og etik.

3 Derfor har Coop Norden en politik for, hvordan vi forholder os til miljø, til varesikkerhed og
4 sundhed og til etisk handel. Tilsammen er de tre politikker platformen for Coop Nordens
5 samfundsengagement, og de gælder både for Coop Norden og Coop Nordens datterselskaber.

6 Vores politik er grundlaget for vores krav til den enkelte vare. Varekrav er specifikke for de enkelte
7 vareområder, og det er disse krav, som indkøberne bruger, når de køber ind til Coop Nordens 11
8 millioner kunder.

9 Varekrav kan omhandle grænseværdien for kemikalier eller bekæmpelsesmidler, fravær af et
10 bestemt tilsætningsstof eller vores holdning til sager som GMO i fødevarer.

11 En politik vedtages af Coop Nordens bestyrelse og gælder for en tidsperiode på 4-6 år.

12 Politikkerne herunder er vedtaget af Coop Nordens bestyrelse den 6. oktober 2004.
13 http://www.coop.dk/includefiles/moduler/CCMS/show_page.asp?iMappeID=34&sSideNavn=Coop
14 [s+holdninger](#)

15

Tekst CP5 - Coop Nordens miljøpolitik

1 Coop Norden og Coop Nordens datterselskaber skal udvise ansvarlighed over for miljøet og bidrage
2 til at påvirke samfundsudviklingen i en mere bæredygtig retning.

3 Coop Norden og Coop Nordens datterselskaber skal på sine respektive markeder være blandt de
4 bedste på miljøområdet.

5 Miljøhensyn skal integreres i virksomheden ud fra markedsmæssige betingelser. Indsatsen på
6 miljøområdet skal primært være forebyggende.

7 Coop Norden og datterselskaber:

- 8 • Skal give forbrugerne mulighed for at vælge varer, der ud fra en helhedsbetragtning sigter
9 mod at reducere miljøbelastningen.
- 10 • Skal sikre, at varer udviklet og produceret for Coop Norden (Egne Vare Mærker) er blandt
11 de bedste, når det gælder miljøegenskaber.
- 12 • Ønsker at reducere miljøbelastningen fra emballage.
- 13 • Skal arbejde aktivt for at minimere miljøbelastningen fra varer eller stoffer, som
14 myndighederne eller miljø- og forbrugerorganisationer kan dokumentere er problematiske.
- 15 • Betragter de økologiske varer som et miljømæssigt og dyreetisk bedre alternativ til de
16 konventionelle fødevarer, og anerkender en særlig forpligtelse til at sikre en udvikling af det
17 økologiske fødevaremarked.
- 18 • Forpligter sig til at arbejde aktivt for at fremme afsætningen af mindre miljøbelastende varer
19 blandt andet ved at sikre forbrugerne information om varens miljøegenskaber - mærkning,
20 særligt miljømærkning, er et væsentligt element i tilvejebringelse af denne information.
- 21 • Skal arbejde for at reducere miljøbelastningen fra alle aktiviteter i butikker, på lagre og ved
22 transport af varer.
- 23 • Skal arbejde systematisk med miljø i den daglige drift og som en del af indkøb og salg af
24 varer.
- 25 • Kræver at leverandører til Coop Norden skal kunne dokumentere miljøarbejdet.

- 26 • Skal årligt offentliggøre en status for miljøarbejdet som en del af virksomhedsregnskabet.
- 27 • Vil påvirke udviklingen gennem en aktiv dialog med ejere, forbrugere, myndigheder,
- 28 forbruger- og miljøorganisationer og øvrige interessenter
- 29

Tekst CP6 - Coop Nordens varesikkerheds- og sundhedspolitik

- 1 Arbejdet med at sikre forbrugertryghed er et centralt arbejdsområde for Coop Norden.
- 2 Coop Norden vil fremme forbrugernes adgang til sunde og sikre varer i butikker tilknyttet Coop
- 3 Norden og give forbrugerne udvidet adgang til vareoplysninger.
- 4 Coop Norden vil på udvalgte vareområder, særligt på egne varemærker, stille mere vidtgående krav
- 5 end loven foreskriver. Det samme gælder i forhold til Coop Nordens leverandører.
- 6 Hensynet til forbrugernes sundhed og helbred medfører, at salg af varer, der indebærer en risiko,
- 7 skal fjernes eller søges reduceret fra sortimentet. Alternativt skal der gennem oplysning og
- 8 mærkning på eller i tilknytning til varerne tydeliggøres, at anvendelsen af den pågældende vare er
- 9 forbundet med en specifik risiko.
- 10 **Coop Norden og datterselskaber :**
- 11 • Vil arbejde for at påvirke lovgivningen såvel nationalt som internationalt således, at
- 12 forbrugernes sundhed og sikkerhed tilgodeses i videst muligt omfang.
- 13 • Vil i samarbejde med myndigheder, leverandører og andre interessenter søge at identificere
- 14 særskilt problematiske vareområder og aktivt søge varer inden for disse områder, hvor der er
- 15 en reduceret risiko.
- 16 • Skal i samarbejde med ejere, medlemmer, myndigheder og andre interessenter medvirke til
- 17 at sikre forbrugerne adgang til information, der gør forbrugerne i stand til at træffe
- 18 kvalificerede valg af varer.
- 19 • Ønsker at påvirke livsstilsfaktorer som ernæring, motion og fritidsaktiviteter i en positiv
- 20 retning gennem, oplysning og aktiviteter samt ved at have varer i sortimentet, der stimulerer
- 21 forbrugerne til en sundere livsstil.
- 22 • Skal sikre, at varer udviklet og produceret for Coop Norden (Egne Vare Mærker) er blandt
- 23 de bedste, når det gælder sundhed og sikkerhed.
- 24 • Kræver at leverandører til Coop Norden skal kunne dokumentere arbejdet med sundhed og
- 25 produktsikkerhed.

- 26 • Vil årligt offentliggøre en status for arbejdet med sundhed og sikkerhed som en del af
27 virksomhedsregnskabet.
- 28 • Vil påvirke udviklingen på sundheds- og sikkerhedsområdet gennem en aktiv dialog med
29 ejere, forbrugere, myndigheder, forbruger- og miljøorganisationer og øvrige interessenter,
30 blandt andet ved at arbejde for en fælles nordisk sundhedsmærkning af fødevarer.
31

Tekst CP7 - Coop Nordens politik for etisk handel

- 1 Coop Norden og Coop Nordens datterselskaber skal respektere FN's og ILO's anerkendte og
2 grundlæggende menneskelige og faglige rettigheder sådan som de er beskrevet i Coop Nordens
3 "Code of Conduct".
- 4 Coop Norden skal sikre, at etiske retningslinjer kommunikerer til leverandørerne, og at der gennem
5 dialog sker en opfølgning på, om leverandørerne arbejder aktivt i henhold til disse under
6 produktion, distribution og salg af varer til Coop Norden.
- 7 **Coop Norden og datterselskaber:**
- 8 • Skal tage hensyn til menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder i tillæg til andre
9 konkurrencemæssige forhold ved valg af leverandører.
- 10 • Skal arbejde aktivt for at etablere effektive tiltag som sikrer at varer eller tjenester
11 produceres på en måde som ikke truer arbejdstagernes rettigheder eller menneskerettigheder.
- 12 • Vil kræve, at leverandører til Coop Norden skal kunne dokumentere, at produktionen sker i
13 overensstemmelse med etik politikken og de etiske retningslinier – og udvikle ordninger for
14 at verificere dette.
- 15 • Skal bidrage til at etablere effektive tiltag for at sikre, at produktionen af varer til butikker
16 overholder de etiske retningslinjer.
- 17 • Vil gennem dialog arbejde for kontinuerlige forbedringer af produktionsforholdene hos
18 leverandører, hvor de etiske retningslinjer ikke bliver efterlevet.
- 19 • Skal arbejde systematisk med etik, som en del af indkøb og salg af varer.
- 20 • Vil anvende fair-trademærkning når/hvis/hvor der findes efterspørgsel.
- 21 • Vil årligt offentliggøre en status for arbejdet med etik, som en del af virksomhedens
22 årsberetning.

- 23 • Vil påvirke debatten om etik i **varehandelen** gennem dialog med ejere, forbrugere,
24 myndigheder, organisationer og andre interessenter.

25

Conad

Tekst Cd8 - Solidarietà

1 Conad pone al centro della propria missione il Socio imprenditore e **la fedeltà** ai principi
2 cooperativi. **La partecipazione** dei Soci e la proprietà **diffusa** sono caratteristiche che **rendono**
3 Conad una realtà unica sul mercato. **Cooperazione**, imprenditorialità, **efficienza** e **attenzione** al
4 cliente sono le basi su cui Conad **costruisce** il proprio futuro di impresa moderna e competitiva.

5

6 Etica d'impresa e responsabilità sociale sono nel patrimonio genetico di Conad. Da oltre
7 quarant'anni mette in pratica valori come solidarietà, **partecipazione** e dialogo con la comunità. Le
8 ragioni sono evidenti: un grande sistema cooperativo è un buon interlocutore per la collettività. In
9 molte realtà locali i Soci e le Cooperative Conad sostengono il lavoro di organizzazioni di
10 volontariato, iniziative culturali, attività sportive giovanili.

11

12 Soci e clienti sostengono le iniziative di organizzazioni umanitarie internazionali. Nel 2005, insieme
13 a Unicef, Conad ha dato una speranza di **guarigione** dall'Aids a 130.000 **neonati** del Malawi; con la
14 Fondazione Rigoberta Menchù ha costruito una scuola elementare a Lay Chimél e avviato il
15 progetto della prima università maya in Guatemala; con la Fao ha ricostruito in Somalia una flotta
16 di barche **distrutte** dallo tsunami del 2004.

17

18 Il progetto del 2007/2008 'Un futuro per il continente africano', **promosso** con la Fondazione Rita
19 Levi-Montalcini e **la collaborazione** della Nazionale Italiana Cantanti, è rivolto alle donne di dieci
20 Paesi africani: **finanziare** 210 borse di studio pluriennali per **formare** altrettante figure professionali
21 che al termine degli studi **svolgeranno** la loro attività a favore delle comunità di **appartenenza**.

22

23 Consulta la sezione Catalogo Premi per **conoscere** più a fondo l'iniziativa di solidarietà attualmente
24 in corso e **partecipare** al progetto di aiuto.

25 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=649&pag=3590>

26

TekstCd9 - comunicazione istituzionale

1 Conad ripropone con forza i valori propri e distintivi dell'insegna, **rafforzando** l'immagine di catena
2 italiana, **radicata** nel territorio, vicina ai propri clienti e per questo in grado di **soddisfare** le loro
3 esigenze.

4
5 Conad, infatti, è l'unica insegna **presente** in tutti i capoluoghi di provincia, con quasi 3.000 punti
6 **vendita**. È una realtà **nata** dall'**impegno** di soci imprenditori. Per ciascuno di loro, **garantire** qualità e
7 **offrire** convenienza è molto di più che una mission aziendale, è prima di tutto un impegno
8 personale.

9
10 Alla campagna stampa 'Tricolore' si è aggiunta a inizio 2008 una campagna **dedicata** alla qualità ed
11 alla **dedizione** di Conad verso i propri clienti. La qualità **diventa** protagonista con una 'carrellata' di
12 prodotti che **rappresenta** il percorso di Conad in questi anni.

13
14 Alla comunicazione istituzionale si affianca una nuova campagna multisoggetto, in onda da luglio
15 2007.

Comunicazione promozionale CONAD

16
17
18
19 Le **offerte** promozionali vengono di volta in volta introdotte da un'ampia carrellata di prodotti affini
20 a quello in **offerta**. Questo nuovo stile, che volutamente **si allontana** dagli schemi classici della
21 grande **distribuzione**, approfondisce e fa evolvere **la promessa** di Conad *Artisti nella Qualità*.
22 *Maestri nella Convenienza*.

23
24 Conad vuole trasmettere al pubblico l'orgoglio e l'impegno di chi da anni **cerca** di portare il meglio
25 sulle tavole e nelle case degli italiani, attraverso immagini che **evocano** qualità, gusto, esperienza ...
26 e, non ultima, **convenienza**.

27 <http://www.conad.it/portal/public/page.jsp?sez=658&pag=3620>

28

Mærsk

1 Tekst M58 - Corporate citizenship

2 At være en god samfundsborger har altid været en uløselig del af den måde, hvorpå vi **driver**
3 virksomhed i A.P. Møller - Mærsk Gruppen. Det betyder, at vi **bestræber** os på **at udvise** rettidig
4 omhu, og **være** retskafne, ansvarlige og miljøbevidste - globalt såvel som lokalt.

1 Tekst M59 - Lokalsamfund

2 Gruppen bidrager til skabelse af arbejdspladser i mere end 125 lande, og vi er involveret i en række
3 lokale projekter. Vores **politik** for lokalsamfund er:

4
5 *Vi ønsker at være en aktiv del af de lokalsamfund, vi **opererer** i, og **respekteret** som gode*
6 *samfundsborgere. Vi involverer os generelt i projekter, der **understøtter** gruppens kerneværdier og*
7 ***fremmer** træning og uddannelse.*

9 **Virksomhedsadfærd**

10 Vi anerkender det gode eksempls magt og **vigtigheden** i lokalsamfundet af, at virksomheder **driver**
11 forretning på en etisk og lovlig måde. I alt, hvad vi **gør**, bestræber vi os på **at udvise** ansvarlig
12 virksomhedsadfærd. Dette indbefatter **at handle** i overensstemmelse med høje etiske standarder og
13 **respektere** lokale love og kulturer. Vi er imod korruption, og det er vores politik **at bekæmpe** den
14 ved hele tiden **at have** fokus på de tiltag, vi som virksomhed **kan tage**. Dette indbefatter
15 **afstandtagen** fra bestikkelse.

16

17 **Hjælpearbejde**

18 Som gode samfundsborgere støtter vi hjælpearbejde – hvor relevant og naturligt – i tilfælde af
19 uforudsete hændelser, såsom naturkatastrofer og andre krisesituationer.

20 Herunder ses nogle eksempler på lokale initiativer i vores gruppe:

21

22 **Containere i samfundet, Sydafrika**

23 Safmarines engagement i de sydafrikanske samfund illustreres gennem programmet "Containere i
24 samfundet", som **blev søsat** i 1990'erne. **Genbrugte** og **udtjente** containere bruges til **at skabe**
25 nødvendig infrastruktur i lokalsamfundet, såsom skoler og klinikker. Programmet sigter mod **at**
26 **involvere** lokalsamfundet i disse **forbedringer** og **knytte** partnerskaber med andre sydafrikanske
27 virksomheder og Safmarines kunder. Indtil videre har Safmarine været involveret i omkring 1.800
28 projekter, og flere end 7.000 containere er blevet omdannet til **brug** i de forskellige projekter.

29

30 **Hope School-projektet, Kina**

31 A.P. Møller - Mærsk bidrager til Hope School Projektet, som **involverer konstruktionen** af
32 skolefaciliteter i to underprivilegerede områder i Kina nemlig Hope School i Hunan-provinsen og
33 Hope School i Gansu-provinsen. Indtil videre er 16 skoler blevet opført eller renoveret ved hjælp af
34 midler **doneret** af A.P. Møller - Mærsk Gruppen.

35

36 **Habitat for Humanity, USA**

37 Habitat for Humanity er en verdensomspændende organisation, som med samfundets hjælp **bygger**
38 huse til lav-indkomst familier. Maersk Inc. og Habitat for Humanity indledte et samarbejde i
39 begyndelsen af 2006, og Maersk Inc. har siden da doneret transport af over 90 huse og udlånt flere
40 end 36 containere til **oplagring**.

41

42 <http://about.maersk.com/da/CorporateCitizenship/Communities.htm>

43

1

Tekst M60 - Medarbejdere

1 Vores medarbejdere er en af vores kerneværdier, og vi ønsker at skabe et inspirerende arbejdsmiljø
2 for at tiltrække de rette medarbejdere. Dette søger vi at opnå ved at tilbyde vores medarbejdere en
3 lang række aktiviteter i form af uddannelse, global jobrotation og andre udviklingsmuligheder. Alle
4 vores udviklingsprogrammer har til formål at fremme læring og sikre, at en karriere hos A.P. Møller
5 - Mærsk ikke bare er et job, men også en livslang læring med spændende udfordringer, ansvar og
6 muligheder for den enkelte.

7

8 **Ligestilling**

9 A.P. Møller - Mærsk er en mangfoldig organisation med mange facetter. Med medarbejdere over
10 hele verden er forståelse for og accept af kulturelle og religiøse forskelle en naturlig del af vores
11 tankegang og adfærd. Vi respekterer og bruger vores forskelle som styrker i vores daglige arbejde.
12 Vi har implementeret globale og lokale procedurer, der skal sikre lige muligheder for alle med
13 hensyn til job, karriere, belønning og udvikling i hele A.P. Møller - Mærsk Gruppen. Et eksempel er
14 vores globale ansættelsesprocedurer. Vi har en fast politik om ikke at tolerere nogen form for
15 diskrimination – eller latterliggørelse – på grund af race, farve, køn, seksuel orientering, alder,
16 handicap, sprog, religion, politisk eller anden overbevisning, kulturel baggrund, etnisk
17 tilhørsforhold eller andre særlige kendetegn.

18

19 **Foreningsfrihed**

20 En åben dialog mellem medarbejdere og ledelse er den mest effektive måde at adressere spørgsmål
21 på arbejdspladsen på. Vi respekterer vores medarbejders ret til foreningsfrihed, medlemskab af
22 fagforeninger og/eller faglige klubber samt kollektive overenskomstforhandlinger i henhold til
23 lokale regler og love. Vi anerkender også vores medarbejders ret til at afstå fra kollektiv

24 repræsentation. Vores medarbejdere skal altid kunne kommunikere frit med ledelsen om
25 arbejdsforhold uden frygt for repressalier, trusler eller chikane. Vi respekterer ytringsfrihed,
26 hvorimod vi ikke accepterer nogen form for propaganda på vores arbejdsplads.

27

28 **Tvangsarbejde og børnearbejde**

29 A.P. Møller - Mærsk Gruppen ansætter ikke børn og anvender ikke nogen form for tvangsarbejde.

30

31 <http://about.maersk.com/da/CorporateCitizenship/Employees.htm>

32

Tekst M61 – Miljø

1 I A.P. Møller - Mærsk Gruppen tror vi på bæredygtighed, og vi støtter initiativer, der fremmer
2 miljøansvarlighed. **Overholdelse** af miljølovgivning er naturligvis grundlæggende, men hvor vi
3 **finder** det rigtigt, vil vi bestræbe os på **at gøre** mere, end blot at overholde lovgivningen, idet vi
4 mener, at individuelle bidrag **kan gøre** en forskel.

5

6 Vores tilgang til miljødebatten er, at vi ikke kun **har** en pligt over for samfundet generelt, men at
7 miljøbevidsthed også **skaber** forretningsmuligheder for Gruppen. For eksempel, jo mindre **forbrug**
8 af brændstof, jo mindre CO₂-**udslip**. Det er godt for miljøet – og på samme tid, er det godt for
9 virksomheden. Og der er mange eksempler på, hvordan A.P. Møller - Mærsk, gennem kreativitet og
10 kompetence, **er** først med effektive energiløsninger til **gavn** for både miljøet og bundlinien.

11 **At løse** verdens miljøproblemer er dog noget vi må gøre i fællesskab. Derfor arbejder vi sammen
12 med forskellige organisationer på **at reducere** de miljømæssige konsekvenser. Vi mener, at det **er**
13 afgørende **at udvikle** globale, og ikke lokale, løsninger, hvis hastigheden af klimaændringerne **skal**
14 **ændres**.

15 <http://about.maersk.com/da/CorporateCitizenship/Environment.htm>

16

Fiat

Tekst F13 – Valori e impegni

1 I risultati che **sono stati raggiunti** e la nuova mentalità che oggi **anima** il Gruppo Fiat sono dovuti in
2 gran parte al **coraggio** di cambiare. L’Azienda è oggi guidata da un gruppo di leader che ha
3 **abbracciato** la sfida del nuovo e **ha imparato** a osare.

4
5 I piani per i prossimi anni sono ancora ambiziosi e impegnativi e fissano gli obiettivi aziendali fino
6 al 2010.

7
8 In particolare, gli obiettivi **fissati** per il 2008 prevedono un risultato della gestione ordinaria tra 3,4 e
9 3,6 miliardi di euro, un utile netto tra 2,4 e 2,6 miliardi di euro (utile per azione tra 1,90 e due euro)
10 e ricavi netti **consolidati** per oltre 60 miliardi di euro.

11
12 Fiat Group Automobiles prevede di **migliorare** la propria quota di mercato in Italia e in Europa
13 occidentale. Per farlo punterà sui prodotti **lanciati** di recente, come Fiat 500, Fiat Bravo e Fiat
14 Linea, sui nuovi modelli che **saranno presentati** nel 2008 (Alfa Romeo Junior e Lancia Delta HPE) e
15 su nuovi motori.

16
17 Anche la CNH prevede un significativo **aumento** dei volumi di vendita, **accompagnato** da una
18 continua crescita delle proprie quote di mercato.

19
20 Iveco, infine, mira a guadagnare quote grazie ai nuovi prodotti (Daily 4X4, Massif e Nuovo
21 Eurocargo), **augmentando** anche i ricavi, attraverso il **riposizionamento** dei prezzi e la **crescita** dei
22 volumi.

23 <http://www.fiatgroup.com/it-it/group/profile/values/pagine/default.aspx>

Tekst F14 – Corporate citizenship

1 “La Fiat è un Gruppo internazionale che, per le dimensioni e l’**estensione** geografica delle sue
2 attività, **svolge** un ruolo rilevante rispetto allo sviluppo economico e al benessere delle
3 comunità in cui è presente”

4 (dal Codice di Condotta del Gruppo Fiat)

5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22

Ogni impresa, specialmente un'impresa internazionale, ha il dovere di considerare, **nel soddisfare** gli interessi dei propri azionisti, anche quelli di tutte le persone che in qualche modo **sono toccate** dalle sue azioni. Il Gruppo Fiat è consapevole dell'impatto che la sua crescita **ha** anche sul mondo esterno.

La responsabilità sociale nel Gruppo Fiat viene da lontano. È storica **l'assimilazione** del suo **contributo** allo sviluppo economico e sociale del Paese, in cui **è nato** più di cento anni fa. Numerosi e documentati sono gli **impegni** dell'Azienda verso i dipendenti e verso la comunità in cui **opera**.

Un impegno che **continua** ancora oggi. Il Gruppo Fiat, infatti, sostiene le comunità in cui **è** presente attraverso **collaborazioni** con le istituzioni e le associazioni locali.

Lo fa erogando contributi "liberali", senza **obbligo** di controprestazione, per **sostenere**, ad esempio, la ricerca scientifica o la realizzazione di progetti di solidarietà sociale. Oppure **investendo** in iniziative a favore del territorio, nell'ambito della cultura, dell'istruzione, dello sport. Il tutto per una cifra che nel 2007 **ha superato** i 34 milioni di euro.

<http://www.fiatgroup.com/it-it/group/citizenship/pagine/default.aspx>

Tekst F15 – Cultura e società

1 Un'iniziativa formativa unica in Europa, come il Corso di laurea in Ingegneria dell'autoveicolo, che
2 **ha realizzato** una solida partnership tra il mondo dell'impresa e quello della formazione.

3
4 Una Pinacoteca, che grazie alla straordinaria collezione **donata** da Giovanni e Marella Agnelli, di
5 cui la Fondazione **porta** il nome, **contribuisce** a diffondere la conoscenza dell'arte e a valorizzare
6 Torino come città di cultura.

7
8 Una Fondazione, **dedicata** alla memoria del senatore Agnelli, i cui studi **aiutano** a diffondere la
9 conoscenza delle condizioni dalle quali **dipende** il progresso dell'Italia in campo economico,
10 scientifico, sociale e culturale.

11
12 Sono tre esempi dell'impegno del Gruppo Fiat nei confronti della società.

13

14 http://www.fiatgroup.com/it-it/group/citizenship/cultura_societa/Pagine/default.aspx

15

Tekst F16 – Sport

1 **Attento** ai grandi fenomeni sociali, da sempre il Gruppo Fiat aiuta, sostiene, sponsorizza lo sport:
2 dalle medaglie olimpiche **conquistate** con Livio Berruti, Sara Simeoni, Pietro Mennea e Federica
3 Pellegrini ai tanti che **si dedicano** solo allo sport amatoriale e che ogni anno **gareggiano** nel Trofeo
4 Agnelli. Il Gruppo ha sponsorizzato quasi tutte le discipline, da quelle più popolari, come il calcio,
5 il ciclismo, l'atletica, lo sci, a quelle d'élite come la vela, il golf, l'equitazione e la scherma. E' stato
6 inoltre Sponsor Ufficiale dei Giochi Olimpici Invernali di Torino 2006.

7

8 Negli ultimi anni sono diventati sempre più numerosi i campioni e le squadre che **si fregiano** dei
9 marchi del Gruppo: All Blacks, Juventus, Vanessa Ferrari, Andrew Howe, Margherita Granbassi,
10 Caroline Kostner, Yamaha, Ducati. Senza **parlare** di Ferrari, Maserati o Abarth e dei numerosi
11 campioni, che con grande sacrificio **gareggiano** nelle discipline paralimpiche.

12

13 <http://www.fiatgroup.com/it-it/group/citizenship/pagine/sport.aspx>

14

Tekst F17 – Impegno nel sociale

1 Da sempre il Gruppo è consapevole dell'importante ruolo di attore economico e sociale che **gioca**
2 sia nei confronti dei dipendenti sia in quelli delle comunità in cui opera. Da qui il suo **impegno** a
3 **sostenere** attività nel campo della salute e della ricerca medico-scientifica, che **vanno** a favore
4 dell'intera popolazione. Mentre, per quanto riguarda i dipendenti, sono numerose le iniziative **nate**
5 per **aiutarli** a conciliare meglio le esigenze della vita privata con quelle del lavoro: dall'asilo per i
6 figli più piccoli al supermercato con orari **adatti** anche ai turnisti. Tra gli istituti **sostenuti** dal
7 Gruppo Fiat si segnalano:

8

9 **Istituto Europeo di Oncologia**

10 La Fiat è tra i soci fondatori dell'istituto, che **si è costituito** a Milano nel 1987 come ente di diritto
11 privato senza fini di lucro e il cui scopo primario è contribuire al progresso scientifico. Per statuto

12 l'IEO non ridistribuisce utili ai soci promotori, ma reinveste ogni risorsa nel **potenziamento** delle
13 proprie strutture e nelle attività di ricerca. **Inaugurato** nel 1994 e **riconosciuto** due anni dopo dal
14 Governo italiano come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, l'IEO fa parte del
15 Sistema Sanitario Nazionale ed è diretto dal Umberto Veronesi.

17 **Istituto per la Ricerca e la Cura del Cancro**

18 Con la **cessione** del terreno **destinato** ad ospitare il nuovo centro di Candiolo e con un **finanziamento**
19 straordinario, Fiat sostiene l'Istituto per la Ricerca e la Cura del Cancro, **nato** nel 1996 in provincia
20 di Torino. L'istituto è affiliato alla Facoltà di Medicina dell'Università di Torino ed è
21 convenzionato con il Sistema Sanitario Nazionale. Dispone della più avanzata tecnologia e delle
22 migliori risorse umane per la **ricerca** nel campo della lotta ai tumori.

24 **Associazione Italiana per la Ricerca sul Cancro**

25 La Fiat finanzia ogni anno la Giornata Nazionale per la Ricerca sul Cancro **promossa**
26 dall'Associazione per la **raccolta** di fondi. Questi ultimi vengono annualmente distribuiti a favore di
27 borse di studio e di progetti di ricerca **ritenuti** validi dal Comitato Tecnico-Scientifico AIRC. La
28 commissione è composta da scienziati oncologi **provenienti** da tutta Italia, **affiancati** nel lavoro di
29 valutazione e selezione da 350 ricercatori europei e americani.

31 Il Gruppo Fiat è inoltre particolarmente attivo in favore di alcune associazioni interne, **operanti**
32 soprattutto in Italia:

- 34 • UGAF, l'associazione che **raggruppa** i seniores delle aziende Fiat, di cui **fanno parte** oltre 95 mila
35 dipendenti ed ex dipendenti italiani con almeno 25 anni di anzianità aziendale;
- 36 • GDF, il Gruppo Dirigenti Fiat, associazione che **rappresenta** i dirigenti in servizio e in pensione,
37 con più di tremila **iscritti** nel mondo;
- 38 • Ex Allievi Fiat, che raggruppa coloro **che hanno fatto parte** della Scuola allievi aziendale;
- 39 • Cedas, Centri di Attività Sociali, con oltre 90mila **iscritti**, è l'organismo associativo che **ha** lo
40 scopo di promuovere e coordinare iniziative e attività culturali, ricreative e sportive per **l'impiego**
41 del tempo libero dei dipendenti del Gruppo Fiat e dei loro familiari.

42
43 <http://www.fiatgroup.com/it-it/group/citizenship/pagine/engagement.aspx>

Tekst F18 – Corporate responsibility, Obiettivi e strategie

1 Assicurare alla nostra società una crescita responsabile è uno dei nodi critici di questi tempi: sia per
2 le implicazioni di carattere economico e sociale sia per le conseguenze ambientali che questo
3 comporta.

4
5 Da sempre il Gruppo Fiat è sensibile al problema e ritiene che qualsiasi processo aziendale debba
6 essere pianificato nel rispetto di tutti coloro che sono, direttamente o indirettamente, coinvolti e di
7 tutti coloro sui quali andrà ad incidere.

8
9 Il costante impegno in questa direzione è testimoniato dalle numerose iniziative che per 11 anni
10 sono state illustrate nel "Rendiconto Ambientale", e da quattro anni nel "Rapporto di Sostenibilità".

11
12 Il Gruppo Fiat, dunque, ha fatto notevoli passi avanti sul fronte della mobilità sostenibile e del
13 coinvolgimento dei propri stakeholder. È consapevole, tuttavia, del cammino che ancora deve
14 percorrere in questa direzione e delle sfide che dovrà affrontare, avendo sempre chiari i seguenti
15 traguardi

16
17 • pieno utilizzo, nei processi produttivi, del sistema di gestione ambientale e di quello della
18 sicurezza. Che significa riduzione delle emissioni, dei consumi di acqua e energia, aumento del
19 riciclo di materiali e rifiuti, rimozione delle condizioni per potenziali incidenti;

20
21 • applicazione di un modello di mobilità sostenibile che in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto
22 tenga conto del suo impatto sull'ambiente e sulla salute e sicurezza delle persone;

23
24 • pieno coinvolgimento in questo processo virtuoso, di tutti coloro che sono interessati dalle attività
25 del Gruppo. Non solo azionisti e finanziatori, ma anche dipendenti, clienti, fornitori e comunità in
26 cui il Gruppo opera;

27
28 • realizzazione di un ambiente di lavoro che offra a tutti le stesse opportunità di crescita e di
29 sviluppo, valorizzandone professionalità e competenze.

30

31 Il Gruppo Fiat, dunque, tende ad uno sviluppo che **rappresenti** una sintesi tra crescita e rispetto.

32

33 <http://www.fiatgroup.com/it-it/responsibility/objectives/pagine/Default.aspx>

		finit verbalform	finit i retorisk underordning	finit i retorisk side/overordning	infinitiv	participium	nominalisering	gerundium	Apposition	ialt
Conad	tekstkategori 1	13	3		3	3	11	1	2	36
	tekstkategori 2	26	8		4	15	38	2	8	101
	tekstkategori 3	26	7		7	8	16	1	2	67
	i alt	65	18	0	14	26	65	4	12	204
	my	0,318627451	0,088235294	0	0,068627451	0,12745098	0,318627451	0,019607843	0,058823529	1
	var	0,0011	0,0004	0,0000	0,0003	0,0005	0,0011	0,0001	0,0003	
	1,96*se	0,0639	0,0389	0,0000	0,0347	0,0458	0,0639	0,0190	0,0323	
	nedre konf	0,2547	0,0493	0,0000	0,0339	0,0817	0,2547	0,0006	0,0265	
	øvre konf	0,3826	0,1272	0,0000	0,1033	0,1732	0,3826	0,0386	0,0911	
COOP	tekstkategori 1	39	6	2	11	1	7		0	66
	tekstkategori 2	3	2				1			6
	tekstkategori 3	66	21	11	16	14	36			164
	i alt	108	29	13	27	15	44	0	0	236
	my	0,457627119	0,122881356	0,055084746	0,11440678	0,063559322	0,186440678	0	0	1
	var	0,0011	0,0005	0,0002	0,0004	0,0003	0,0006	0,0000	0,0000	
	1,96*se	0,0636	0,0419	0,0291	0,0406	0,0311	0,0497	0,0000	0,0000	
	nedre konf	0,3941	0,0810	0,0260	0,0738	0,0324	0,1368	0,0000	0,0000	
	øvre konf	0,5212	0,1648	0,0842	0,1550	0,0947	0,2361	0,0000	0,0000	

FIAT	tekstkategori 2	21	2	0	0	9	11	5	48
	tekstkategori 1	305	94	2	25	82	81	12	663
	tekstkategori 3	48	44	1	5	22	28	5	155
	i alt	374	140	3	30	113	120	22	866
	my	0,43187067	0,161662818	0,003464203	0,034642032	0,130484988	0,138568129	0,025404157	1
	var	0,0003	0,0002	0,0000	0,0000	0,0001	0,0001	0,0000	
	1,96*se	0,0330	0,0245	0,0039	0,0122	0,0224	0,0230	0,0105	
	nedre konf	0,3989	0,1371	-0,0004	0,0225	0,1081	0,1156	0,0149	
	øvre konf	0,4649	0,1862	0,0074	0,0468	0,1529	0,1616	0,0359	
Mærsk	tekstkategori 1	481	116	20	40	38	98		799
	tekstkategori 2	18	13	2	2	3	2		41
	tekstkategori 3	57	14	8	19	3	14		116
	i alt	556	143	30	61	44	114	0	956
	my	0,581589958	0,14958159	0,031380753	0,063807531	0,046025105	0,119246862	0	1
	var	0,0003	0,0001	0,0000	0,0001	0,0000	0,0001	0,0000	
	1,96*se	0,0313	0,0226	0,0111	0,0155	0,0133	0,0205	0,0000	
	nedre konf	0,5503	0,1270	0,0203	0,0483	0,0327	0,0987	0,0000	
	øvre konf	0,6129	0,1722	0,0424	0,0793	0,0593	0,1398	0,0000	

Appendiks A. Udregning af konfidens interval.

n er antal observationer (propositioner i alt), x er antal af disse observationer som har de efterspurgte karakteristika (en bestemt konstruktion, f.eks. finit verbal).

Hvor meget en bestemt konstruktion (f.eks. finit verbal) bliver brugt i teksterne betegnes med q (theta).

Gennemsnit er bedste estimat for hvor meget man bruger finit verbal:

$$q \equiv \frac{x}{n}$$

For Conads finitte verbaler (204 observationer i alt, 65 af dem er finitte verbaler) vil det altså sige:

$$q \equiv \frac{65}{204} \equiv 0,32$$

Variansen beskriver usikkerheden af estimatet og er i dette tilfælde (hvor en proposition enten er finit verbal eller ikke er det):

$$\text{var}(q) \equiv \frac{q(1-q)}{n}$$

Eks. med Conads finitte verbaler:

$$\text{var} \equiv \frac{(0,32)(0,68)}{204} \equiv 0,0011$$

Nu ligger q med 95% sandsynlighed indenfor grænserne:

$$q \pm 1,96\sqrt{\text{var}(q)} \equiv 0,32 \pm 1,96\sqrt{0,0011} \equiv 0,32 \pm 0,0639 \equiv \begin{cases} 0,2547 \\ 0,3826 \end{cases}$$

Udarbejdet med stor faglig bistand fra stud.polit., Rune Skov Hansen.

Kilde: Erling Andersen et al (1998). *Teoretisk statistik for økonomer*. København: Akademisk Forlag, side 495-496.

Bilag 3. E-mail korrespondance

From ▶ ["GRPHRHQHRD sent by Vassilieva, Tatiana" <GRPHRHQHRD@maersk.com>](#)
Sent Monday, August 25, 2008 9:51 am
To [Iben Solveig Skov <ibsk03ab@student.cbs.dk>](#)
Cc
Bcc
Subject RE: Contact from maersk.com website [Our Ref:TVA7105304]

Kære Iben

Vi refererer til Deres e-mail af 21 August 2008.

Vi beklager at måtte meddele Dem, at Rederiet A.P. Møller A/S ikke kan være behjælpelig i forhold til Deres forespørgsel.

Vi takker for den interesse De har vist Rederiet A.P. Møller.

Copenhagen Human Resources Service Centre

This e-mail is intended exclusively for the addressee. If you are not the addressee you must not read, copy, use or disclose the e-mail nor the content; please notify us immediately [by clicking 'Reply'] and delete this e-mail.

From: Iben Solveig Skov
Sent: 21. august 2008 15:17
To: grphrhqhrd@maersk.com
Subject: Contact from maersk.com website [Our Ref:EXB09257]

Til A.P.Møller - Mærsk

Jeg er igang med at skrive speciale på handelshøjskolen i København. I specialet undersøger jeg to danske og to italienske virksomheders sprogbrug på deres hjemmeside sammenlignet med virksomhedernes organisationskultur og -struktur.

Jeg har valgt A.P.Møller - Mærsk som en af virksomhederne. Jeg er nu igang med analysen af jeres organisationskultur og -struktur og jeg mangler nogle detaljer indenfor to områder, som jeg håber i kan hjælpe mig med.

For det første ville jeg meget gerne kigge på jeres organisationsdiagram for de centrale afdelinger på hovedkontoret - Det er kun lykkedes mig at finde organisationsdiagrammet for Mærsk Olie og Gas på jeres hjemmeside.

For det andet kunne jeg godt tænke mig at vide, om der er påkrævet en speciel (formel) påklædning på hovedkontoret, og om medarbejderne normalt klæder sig formelt eller uformelt.

Jeg håber i kan hjælpe mig, selvom i sikkert får en del henvendelser vedrørende speciale.

med venlig hilsen
Iben S. Skov,
stud. cand.ling.merc., CBS

From ▶ [FIAT COMUNICAZIONE <mediarelations@fiatgroup.com>](mailto:mediarelations@fiatgroup.com)
Sent Monday, June 16, 2008 2:41 pm
To [Iben Solveig Skov <ibsk03ab@student.cbs.dk>](mailto:ibsk03ab@student.cbs.dk)
Cc
Bcc
Subject R: file di testo della storia della Fiat
Attachments [Storia 1899-1999.doc](#) 94K [storia anni 2000 070514.doc](#) 40K

Cara Iben,
grazie per averci scritto e per l'attenzione che riservi alla nostra azienda. Come da tua gentile richiesta, è un piacere allegarti, in formato word, la storia del Gruppo Fiat che hai trovato sul nostro sito.
Con i migliori saluti.

Fiat Group Corporate Communications
Via Nizza, 250 - 10126 Torino
tel. + 39 011 00.63.088
fax + 39 011 00.62.459
e-mail: mediarelations@fiatgroup.com
www.fiatgroup.com



Please consider your environmental responsibility before printing this e-mail

Il messaggio trasmesso può contenere informazioni di carattere confidenziale rivolte esclusivamente al destinatario. Ne è vietato l'uso, la diffusione, la distribuzione o la riproduzione da parte di altre persone e/o entità diverse da quelle specificate. Nel caso aveste ricevuto questo messaggio per errore, siete pregati di segnalarlo immediatamente al mittente e cancellare quanto ricevuto.

This electronic mail transmission may contain confidential information addressed only to the person(s) named. Any use, distribution, copying or disclosure by any other person and/or entities other than the intended recipient is prohibited. If you received this transmission in error, please inform the sender immediately and delete the material.

-----Messaggio originale-----

Da: Iben Solveig Skov [mailto:ibsk03ab@student.cbs.dk]
Inviato: lunedì 16 giugno 2008 10.18
A: FIAT COMUNICAZIONE
Oggetto: file di testo della storia della Fiat

Spett. Fiat S.p.A

Mi rivolgo alla vostra ditta perché sto facendo una tesi di laurea specialistica sulla lingua italiana e danese sull'internet. Ho deciso di utilizzare testi web di 2 imprese danesi e due imprese italiane, tra cui la Fiat.

Uno dei principali testi che sto analizzando è la storia

dell'impresa, ma sfortunatamente non è possibile copiare la vostra storia della vostra pagina web a un documento word, siccome il testo non esiste come un file di testo (http://dgtclienti.dgtmedia.com/fiatgroup/index_it.html).

È un po' duro analizzare il testo sullo schermo, e devo anche allegare i testi d'analisi alla tesi, perciò spero che possiate mandarmi il file di testo della vostra storia.

Nell'attesa di ricevere una vs. risposta ben distintamente Vi salutiamo.

Iben Skov,
studentessa a Copenhagen Business School, Danimarca
stud. cand.ling.merc.
ibsk03ab@student.cbs.dk

Bilag 4. Dagbog

December 2007 og januar 2008

Mit udgangspunkt var at jeg godt ville skrive om sammenhængen mellem sprog og tanke. Jeg havde svært ved at gribe fat i emnet og komme med nogle konkrete bud på hvordan jeg skulle behandle dette abstrakte emne. Jeg havde mange idéer og indgangsvinkler.

Jeg fastlægger mig i slutningen af januar på en retning, nemlig sprog og organisationskultur og – struktur.

Februar og marts 2008

Jeg fastlægger mig på nogle virksomheder og udvælger empiritekster. Fiat og Mærsk har jeg tidligere undersøgt i forbindelse med en portefølje opgave og finder virksomhederne interessante og sammenlignelige, idet familien i begge virksomheder er trukket frem i de nationale medier. Jeg falder tilfældigt over Conad og Coop og ser dem som kvalificerede virksomheder.

Udformningen af den sproglige analyse er det første jeg tager fat i. Jeg bliver inspireret af bogen 'Fra tekst til samfund tur-retur' (Villemoes et al, 2006). Jeg starter med en meget bred tilgang til den sproglige analyse – Teorierne er mange og på dette tidspunkt ønsker jeg også at stedfastsætte teksternes forankring i en given diskurs ved hjælp af Luhmans delsystemer (se Villemoes et al, 2006). Jeg indser dog at det er alt for bredt og fastsætter mig på tekststruktur og de kraftdynamiske relationer. Teoriafsnittet til de sproglige analyser udarbejdes. De første par måneder er meget svære idet jeg ikke selv er helt klar hvor det bærer hen, derfor har jeg virkelig også brugt meget tid, og skrevet meget, som jeg i sidste ende har været nødt til at frasortere.

Marts, april, maj, juni og til dels juli 2008

Analyseafsnittet til den sproglige analyse udvikles. Samtidig har jeg tre profilmag og afsluttende eksamener hvor jeg holder pause fra specialet. Desuden afholder jeg også 3 ugers ferie.

Analysen af tekststrukturen tager meget mere tid end forventet. Faktisk har jeg nået at gennemgå teksterne tre gange inden jeg er tilfreds idet jeg var usikker på om jeg havde behandlet dem på den rigtige måde. Analysen af de kraftdynamiske relationer er også omfattende.

Juli og august 2008

Teori og analysedel til organisationskultur og –struktur udvikles. Heldigvis er opgavens struktur fastlagt og jeg ved nogenlunde, hvordan jeg skal gribe det an. Jeg ændrer dog opgavens disposition, så afhandlingen bliver tre-delt, og ikke to-delt hvilket var min oprindelige intention. Dette skyldes at de to sproglige analyser er så uafhængige af hinanden at de ikke passer sammen i et hovedanalysepunkt, men to sproglige hovedanalysepunkter er nødvendige. Desuden opnår jeg også ved dette at der ikke er brug for mange gentagelser, og derved bliver der mere plads til kultur- og strukturanalysen.

Min analyse af organisationskultur og –struktur i de fire virksomheder bliver meget overfladisk da jeg ikke har plads til en udførlig analyse i specialet. Derudover ville en udførlig analyse også kræve meget tid idet jeg behandler fire virksomheder og jeg derved skulle blive en del af fire organisationer – hvilket nok ville kræve et par måneder i hver enkel organisation, spørgeskemaundersøgelser og kvalitative interviews. Overfladeanalysen af Conads organisationskultur og –struktur er den sværeste, idet de ikke har så mange offentligt tilgængelige informationer om dem selv. Jeg forsøger derfor at kontakte organisationen flere gange både pr. mail og pr. telefonen. På telefonen får jeg kontakt med en person som siger jeg skal sende hende en mail i stedet – men jeg modtager aldrig noget svar på mailen, selv efter flere forsøg.

September, oktober 2008

Opgaven samles, redigeres og rettes.