

VIDEREUDVIKLING AF »EN VIRKSOMHED«¹

Professor, ph.d. & dr. merc. Hans Skytte,
Institut for Marketing og Statistik, Handelshøjskolen, Århus Universitet
sky@asb.dk

Hvad forstås der ved »en virksomhed«, og hvordan videreudvikler man en eksisterende virksomhed? Disse spørgsmål gives der i denne artikel nogle svar på ud fra den teoretiske tilgang, der kaldes konstruktivisme. I artiklen gennemgås de vigtigste begreber, der er anvendt som udgangspunkt for udvikling af en model over en virksomhed.

De gennemgåede begreber er efterfølgende anvendt til at analysere fødevarevirksomheder i den danske slagterisektor og til at analysere detailkæder i Danmark, Sverige, England og Tyskland.² Resultaterne af disse analyser har ført frem til den virksomhedsmodel, der er præsenteret i artiklen. Til sidst er det forklaret, hvordan denne virksomhedsmodel kan anvendes i praksis til videreudvikling af virksomheder.

1. Indledning

Gennem årene er der givet mange bud på, hvad der forstås ved begrebet »en virksomhed«, og hvad der karakteriserer en virksomhed. Nogle forfattere har hævdet, at begrund-

delsen for, at der overhovedet findes det, der kaldes en virksomhed, er, at der i visse tilfælde kan spares omkostninger ved at gennemføre transaktioner inde i en virksomhed i stedet for på et marked. Andre har ved beskrivelse af en virksomhed fokuseret på den traditionelle økonomiske teori og har i tilknytning hertil blandt andet påpeget, at en virksomhed er karakteriseret ved dens grænseindtægter, grænseomkostninger og profitmaksimering. Der er også forfattere, der har sagt, at det, der kendetegner den enkelte virksomhed, er dens styrker og svagheder sammen-

1) Denne artikel er skrevet på baggrund af min doktordisputats: Skytte, H. (2008). »Virksomhedsudvikling og interorganisatorisk samarbejde – set ud fra det konstruktivistiske paradigme«. Handelshøjskolen, Århus Universitet. Arbejdet med doktordisputatsen blev gennemført på baggrund af en bevilling fra Norma og Frode S. Jacobsens Fond.

2) I artiklen her er der kun diskuteret resultater fra udvalgte fødevarevirksomheder.

holdt med muligheder og trusler i omgivelserne. Endvidere er der nogle, der har fokuseret på adfærden i en virksomhed og sagt, at en virksomhed er karakteriseret ved dens måde at tage beslutninger på; og i denne sammenhæng er det blevet fremhævet, at en virksomhed kan ses som en koalition af individer med forskellige interesser, der gennem politiske forhandlinger formulerer virksomhedens mål og øvrige beslutninger. Endelig er der også forfattere, der har fokuseret på en virksomheds ressourcer og har fremhævet, at det er den enkelte virksomheds ressourcer, der giver den dens særlige karakteristika. Disse og de fleste andre teorier, der tidligere har været anvendt til at analysere virksomheder, deres handlinger og deres udvikling, er blandt andet kendetegnet ved, at der er en skarp opdeling mellem en virksomhed og dens omgivelser. Opfattelsen i disse tidligere teorier er altså, at der er et marked, og der er en konkurrencesituation, som i sit udgangspunkt er ens for alle, og som venter på at blive afdækket gennem indsamling og fortolkning af flere og flere data, hvorefter virksomheden skal tilpasse sig omgivelserne. Den opfattelse, at en virksomhed og omgivelserne som udgangspunkt er objektive og uafhængige af hinanden, er ikke anvendt i dette projekt.

At der i denne artikel ikke tages udgangspunkt i, at en virksomhed og omgivelserne er uafhængige, betyder ikke, at man ved anvendelse af den konstruktivistiske tilgang ikke anerkender, at der er en fysisk og adfærdsmæssig verden, der er uafhængig af den enkelte virksomhed. Det afgørende er imidlertid, at det ikke er eksistensen af denne verden, som konstruktivismen beskæftiger sig med. I artiklen her er der således ikke fokus

på det værende, men i stedet for på konstruktion og anvendelse af meninger.

Ifølge den tilgang, der er anvendt i arbejdet med min afhandling, er der således en erkendelse af, at virksomheden selv, markedet og konkurrencesituationen er sociale virkelighedskonstruktioner eller meningskonstruktioner, der er et resultat af ledelsens konstruerede forståelse af virksomheden, markedet og konkurrencesituationen; og der er i tilknytning hertil fokus på, hvordan og sammen med hvem ledelsen konstruerer virkeligheden eller meningerne.

Dette er ensbetydende med, at en virksomhed og dens udviklingsmønster opfattes som værende resultatet af sociale virkeligheds- eller meningskonstruktioner og handlinger. En virksomheds udviklingsmønster opfattes i den sammenhæng som en rekursiv proces, der sammenkæder ledelsens konstruktion af virksomheden og dennes kontekst. I tilknytning til ledelsens konstruktion af virksomheden er opmærksomheden specielt knyttet til konstruktionen af virksomhedens identitet, dens lokale rationalitet, strategiformninger, struktureringer, produkter, projektioner samt købs- og salgshandlinger. Hertil kommer, at der er fokus på, hvilken kontekst ledelsen konstruerer for virksomheden; og endvidere er opmærksomheden rettet mod ledelsens internalisering og forståelse af strategiernes, struktureringernes og handlingernes resultater. Denne opfattelse af en virksomheds udviklingsmønster gælder både for produktionsvirksomheder og detailkæder.

1.1 Formålet med projektet

Det skal indledningsvis understreges, at det ikke er projektets formål at fremkomme med

en handlingsorienteret konkret løsning på et eller andet nærmere defineret problem for en eller flere virksomheder (Pelz, 1978); og det er heller ikke formålet at fremkomme med empirisk generaliserbare løsninger (Cronbach, 1982).

Det er snarere formålet med projektet at fokusere på de enkelte virksomheder; og i den forbindelse er det for det første formålet at konstruere en forståelse af de enkelte implicerede slagteriselskaber og detailkæders konstruerede virkelighed. For det andet er formålet at konstruere en forståelse af, hvordan og sammen med hvem den enkelte virksomhed konstruerer sin virkelighed. For det tredje er det formålet at foreslå nye ord og begreber samt nye udviklingsmønstre, og i den forbindelse at understrege betydningen af udvikling og vedligeholdelse af intraorganisatoriske fælles meninger. For det fjerde er det formålet at understrege betydningen af den konstruerede kontekst samt udvikling og vedligeholdelse af interorganisatoriske fælles meninger mellem den enkelte producent og den enkelte detailkæde.

Mere præcist er formålet at vise, hvorledes danske slagterier og forarbejdningsvirksomheder samt detailkæder vedvarende kan udvikle deres identitet og deres strategier og struktureringer samt deres handlinger og derved opnå en forbedret konkurrenceposition i deres konstruerede kontekst gennem stigende opmærksomhed mod anvendelse af flere begreber og flere meninger samt ved at anvende mere sammenhængende og mere omfattende mønstre.

1.2 Projektets analyseenhed

I dette projekt er analyseenheden »en virksomhed i sin kontekst«. En virksomhed og

dens kontekst opfattes som udgørende en uadskillelig helhed. De enkelte virksomheds kontekst vil således være forskellig. Man kan sige, at ledelsen i den enkelte virksomhed er ansvarlig for, hvilken kontekst der opfattes som afgørende for den pågældende virksomheds udvikling. Endvidere skal det fremhæves, at den enkelte virksomhed og dennes kontekst opfattes som bestående af konstruerede meninger.

1.3 Meninger

Ifølge den traditionelle opfattelse udveksler en virksomheds ledere informationer og tager beslutninger ud fra en opfattelse af, at informationerne og betydningen af dem ligger i selve ordene (Reddy, 1979). Denne opfattelse er ikke anvendt i denne artikel. I stedet er der anvendt en opfattelse ifølge hvilken, sproget består af ord og sætninger, som kun har mening, når de indgår i en sproglig sammenhæng og med tilhørende handlinger. Det er en sådan sproglig sammenhæng med tilhørende handlinger, Wittgenstein (1953) kalder »et sprogspil«. Wittgenstein (1953, § 43) definerer et ords mening ved: »Et ords *mening* er dets *brug* i sproget«. Dette er ensbetydende med, at ords og sætningers mening blandt andet fremkommer gennem forhandlinger og aftaler i virksomheder (Gergen, 1999).

1.4 Rekursive mønstre

Ifølge den tilgang, der er anvendt i denne artikel, udvikles meninger eller viden, uanset om det er en persons eller en virksomheds viden, gennem rekursive processer. Det grundlæggende i en rekursiv proces er, at den ny viden, der kan udvikles, bygger på viden, man har i forvejen. Ideen i sådanne processer

er ikke, at udviklingen af viden kører i ring, men at den tidligere opnåede viden danner udgangspunkt for den nye viden, der kan konstrueres. Man kan således nærmere sige, at udviklingen følger en spiral. Det skal også påpeges, at for at man kan tale om rekursive processer inden for konstruktivismen, er det afgørende, at konstruktionsprocesserne starter inde fra den sociale enhed og ikke med udgangspunkt i omgivelserne – som det for eksempel er tilfældet i informationsproces-teori. Det betyder, at tidligere konstruerede meninger og fortolkninger af handlinger danner grundlaget for den efterfølgende forståelse, og at en person derved skal gennem en aktiv konstruktionsproces og fortolkning, for at begrebsudvikling, meningskonstruktion og rekonstruktion kan finde sted (von Glasersfeld, 1996). Dette er ensbetydende med, at meninger og handlinger er tæt forbundne; hvilket medfører, at udvikling af meninger og viden nødvendigvis må være relativ; hvilket her vil sige, at konstruerede meninger er knyttet til den sociale enhed, der har konstrueret dem. Samlet består en rekursiv proces af: ord – begreber – meninger – handlinger – ord – begreber – etc.

Det, der her er sagt om rekursivitet, er igen ensbetydende med, at en persons forståelse af en ting, en social enhed, et emne eller en begivenhed knyttes til indholdet i personens begreber, meninger og handlinger (herunder forhandlinger etc.) vedrørende det pågældende. Endvidere er der bred enighed om, at der kan udvikles fælles meninger. Der kan således udvikles fælles meninger blandt flere personer, når de rekursive processer foregår i virksomheder (Tsoukas & Vladimirou, 2001; Tsoukas & Chia, 2002).

2. De vigtigste begreber

I dette afsnit gennemgås de vigtigste begreber, der er anvendt til analyse af de i projektet analyserede virksomheder. Disse begreber er identitet, image, kontekst, lokal rationalitet, strategi, struktur, produktudvikling og projektion.

2.1 En virksomheds identitet

Når en virksomheds ledelse fortæller om deres virksomheds opfattelser, aspekter og karakteristika, gør de det ifølge Albert og Whetten (1985) ofte ud fra en forståelse af virksomheden set ud fra dens identitet som et selvreflekterende spørgsmål. I forlængelse af at se en virksomheds identitet udtrykt som en selvrefleksion skal det her også fremhæves, at en virksomheds identitet samtidig kan ses som udviklet på baggrund af ledernes konstruerede forståelse af de interessentgrupper, der opfattes som centrale for virksomheden (Scott & Lane, 2000). Identiteten bliver således den kollektive konstruktion og forståelse af virksomheden, som medlemmerne af ledelsen har udviklet en større eller mindre grad af enighed om, er de essentielle karakteristika ved virksomheden i dens kontekst.

En virksomheds identitet kan som begreb overordnet udtrykkes i tre nødvendige og tilstrækkelige dimensioner (Albert & Whetten, 1985). Disse dimensioner omfatter det, som ledelsen

- hævder, der er de centrale karakteristika ved organisationen
- hævder, der adskiller organisation fra andre organisationer, som den sammenlignes med
- hævder, der er de vedvarende forhold, der

gennem tiden har karakteriseret organisationen og også vil gøre det i fremtiden.

De karakteristika, der udtrykkes som værende en organisations identitet, opfattes som udtrykt i meninger, som lederne har opnået en vis grad af enighed om gennem sprogspil.

I tilknytning til tredelingen af identitetsbegrebet skal det understreges, at en virksomheds identitet ses som konstrueret gennem en løbende proces, hvor ledelsen hele tiden sammenligner deres egen virksomhed med udvalgte andre virksomheder.

Fiol, Hatch og Golden-Biddle (1998) fremhæver, at en virksomheds ledelse gennem identitetskonstruktionen indplacerer virksomheden i et større socialt system, hvilket betyder, at en virksomheds identitet er ledelsens forståelse af det organisationen eller virksomheden »er« i forhold til dens omgivelser, eller nærmere hvad den er i den konstruerede kontekst eller sektor, som ledelsen ser virksomheden agere i.

De karakteristika, som ledelsen hævder, der er virksomhedens identitet, udtrykker det, virksomheden »er«, og ikke noget, den »har« (Smircich, 1983). Organisationens identitet kan således ses som svar på spørgsmålet: »Hvem er vi?« eller mere præcist »Hvem er vi som virksomhed?«.

Det er vigtigt for en virksomheds udvikling, at dens identitet er under konstant udvikling. En sådan udvikling er et væsentligt led i en virksomheds konstruktion af sin kontekst og samtidig et afgørende udgangspunkt for interaktion med de konstruerede kontekstaktører (Fiol, 2001).

Endelig skal det påpeges, at en virksomheds identitet opfattes som værende udgangspunktet for dens øvrige meningskon-

struktioner og rekursive mønstre; og dermed er identiteten også udgangspunktet for virksomhedens udvikling og herunder dens mulighed for at skabe en fordelagtig konkurrencemæssig position i sin kontekst.

2.2 En virksomheds image og renommé

Der skelnes mellem renommé og image. Man kan sige, at en virksomheds *renommé* er eksterne personers og virksomheders konstruerede forståelse og vurdering af virksomheden og dens produkter. En virksomheds *image* er derimod ledelsens konstruerede forståelse af eksterne personers og virksomheders forståelse og vurdering af virksomheden og dens produkter. Mere præcist kan man sige, at ved en virksomheds image forstås, hvordan ledelsen *tror*, aktører i konteksten (kunder, leverandører, kapitalinstitutioner etc.) forstår og vurderer virksomheden og dens produkter (Dutton & Dukerich, 1991). Både renommé og image er konstruerede meninger.

Et positivt renommé blandt aktørerne i virksomhedens kontekst kan være med til at sikre den tiltrækning af ressourcer, og er dermed en vigtig del af grundlaget for dens udvikling (Rindova & Fombrun, 1999). Sådanne ressourcer kan blandt andet komme fra kunder, eller de kan komme via arbejdskraft eller kapitalinstitutioner.

Flere undersøgelser viser, at en virksomheds udvikling blandt andet er afhængig af, i hvor høj grad der er overensstemmelse mellem dens identitet, dens image og dens renommé. Sammenhængen mellem disse tre begreber – identitet, renommé og image – er et afgørende emne i forbindelse med ledelse og udvikling af en virksomhed; netop dette at få aktørerne i virksomhedens kontekst til at forstå virksomheden og dens produkter på

samme måde, som ledelsen selv forstår virksomheden og dens produkter.

I tilknytning til begrebet image findes begrebet »ønsket fremtidigt image« eller blot »ønsket image«. En virksomheds ønskede image opfattes her som fremkommet gennem sammenligning med andre organisationer. Det ønskede image er ikke udtryk for en indre psykologisk tilstand, men et ønske, der er formuleret gennem socialt konstruerede meninger og udtrykt i ord og sætninger (Bruner, 1990). Gioia og Thomas (1996) fremfører, at et »ønsket image« er med til at sætte standarden for fortolkning af emner i forbindelse med organisationsudvikling. Det ønskede image er således udtryk for, hvordan en virksomheds ledelse gerne vil have at eksterne aktører – kunder, leverandører etc. – opfatter og vurderer virksomheden og dens produkter i fremtiden, således at der kan opnås de ønskede transaktioner med dem.

2.3 Samspil mellem identitet og image

Ledelsens konstruktion af virksomhedens identitet og image – og ikke mindst dens sammenligninger af dem – har i flere undersøgelser vist sig at have afgørende indflydelse på rekonstruktion af identiteten, samt på hvilke emner en virksomheds ledelse finder relevante for virksomhedens fremtidige udvikling.

Ledelsens identitetskonstruktion og dens konstruktionen af image – og dens sammenligning af identitet og image – har således indflydelse på, hvilke aktører i den konstruerede kontekst og hvilke interne forhold der har ledelsens opmærksomhed i forbindelse med virksomhedens strategiudformning og den løbende struktur- og produktudvikling (Dutton & Penner, 1993; Rindova & Fombrun, 1999). Endvidere er der undersøgelser, der

viser, at udviklingen i og sammenligningen af identitet og image har afgørende indflydelse på fordelingen af ressourcer på afdelinger og aktiviteter (Rindova & Fombrun, 1999; Glynn, 2000). Endelig har ledelsens sammenligning af virksomhedens identitet og image også indflydelse på, hvilke handlinger der i virksomheden anser for at være legitime (Dutton & Dukerich, 1991). I nærværende projekt opfattes en virksomheds ledelses beslutninger og handlinger derfor som værende begrænset af og givet muligheder gennem dens identitetskonstruktion og dens imagekonstruktion samt dens sammenligning af identitet og image.

2.4 En virksomhed i sin kontekst

I den tilgang der i dette projekt er anvendt til at analysere en virksomheds omgivelser eller kontekst, tages der afstand fra mange af de teoretiske tilgange, der tidligere har været anvendt til at analysere virksomheders omgivelser. Således lægges der afstand til den opfattelse, at en virksomhed modtager stimuli fra omgivelserne. Ligeledes tages der afstand fra den opfattelse, at der er nogle objektive eller subjektive omgivelser, som virksomhederne skal tilpasse sig.

I stedet anvendes den tilgang, om hvilken von Foerster (1984) har sagt, at konteksten, som virksomheden forstår den, er dens egne »opfindelse« eller konstruktion. Det afgørende her er, at en virksomheds kontekst består af konstruerede meninger vedrørende de objekter, emner eller aktører, den skelner; og at konteksten ændres eller udvikles i takt med, at virksomheden konstruerer nye meninger om objekter, emner og/eller aktører. De aktører, der er fokus på i denne artikel, er en virksomheds kunder, konkurrenter, etc. I

den forbindelse skal det fremhæves, at netop en virksomheds konstruktion af sin kontekst anses for at være helt afgørende for dens udvikling (Pondy & Mitroff, 1979).

I projektet her anvendes DiMaggio og Powells (1983) sektorbegreb i tilknytning til opfattelsen af en virksomheds kontekst, nemlig at en virksomheds kontekst består af de leverandører, offentlige myndigheder, kunde-virksomheder, konkurrenter, brancheorganisationer, etc., som virksomheden tillægger betydning. Det skal her understreges, at det her er opfattelsen, at det er virksomhedens identitet, der er styrende for, hvilke virksomheder og organisationer der indgår i dens kontekst. Dette er ensbetydende med, at hvis virksomhedens identitet udvikles og ændres, så vil dens kontekst også ændres.

DiMaggio og Powell (1983) taler kun om, at en sektor kan bestå af organisationer og virksomheder. Forbrugerne er ikke med i definitionen, da de som enkeltindivider ifølge forfatterne normalt har minimal indflydelse på en virksomhed. I dette projekt bliver forbrugere inddraget i det omfang og på den måde, man i den enkelte virksomhed konstruerer meninger om dem eller fælles meninger med dem. Det vil sige, at forbrugerne ofte er med i en virksomheds kontekst, men ikke i dens sektor – i en sektor er der kun virksomheder og institutioner. Samlet betyder dette, at en virksomheds sektor er en delmængde af dens kontekst.

Ifølge DiMaggio og Powell (1983) er det virksomhedernes gensidige opmærksomhed, deres kommunikation og interaktion samt deres indbyrdes aftaler, der institutionaliserer og afgrænser en virksomheds sektor. I forlængelse heraf skal det nævnes, at det er helt afgørende, at aktørerne i en sektor ikke opfat-

tes som abstrakte enheder, men som konkrete virksomheder og organisationer (Uzzi, 1996). Det vil sige, at ud fra sektortilgangen vurderes et marked, en industri eller en konkurrencesituation ikke ud fra antallet af virksomheder – hvor man tidligere talte om fuldkommen konkurrence, oligopol og lignende, eller ud fra anonyme markeds kræfter som udbud og efterspørgsel – men man ser kun på de konkrete virksomheder, deres interaktion og deres handlinger. Det skal også understreges, at der i sektortilgangen tages afstand fra transaktionsomkostningstilgangen, og den logik, der ligger bag minimering af transaktionsomkostninger; dette skyldes, at denne tilgang bygger på anonyme aktører (Uzzi, 1996).

Når en virksomhed i dette projekt analyseres ud fra sektortilgangen, falder anvendelsen i to omgange. I første omgang ses der på, hvilke aktører virksomheden har i sin sektor, og i hvilket omfang den inddrager forbrugere i sin kontekst. I anden omgang ses der på, hvilke meninger eller hvilken model den fokuserede virksomhed har udviklet vedrørende de enkelte aktører.

2.5 En virksomheds beslutninger eller lokale rationalitet

Ud fra den tilgang, der er anvendt her i projektet, opfattes en virksomheds beslutninger ikke som rationelle, og opfattelsen er heller ikke, at den enkelte virksomhed tager udgangspunkt i en bestemt problemstilling, indsamler information og derefter vælger det bedste alternativ for at opnå et bestemt mål. Dette er ellers den traditionelle måde at se beslutningstagning i virksomheder på.

I projektet her bliver en beslutning mere set som en proces, hvorigennem den enkelte

virksomhed – ud fra sin aktuelle identitet og sin aktuelle kontekst – konstruerer sine meninger og sin virkelighedsforståelse. Der er således mere fokus på, hvordan man i en virksomhed når frem til de forskellige alternativer end på selve alternativerne. Der er hermed fokus på konstruktionen af meninger i den enkelte virksomhed, hvilket igen betyder, at en virksomhed ikke tager sine beslutninger på baggrund af indsamlet og fortolket information om en af virksomheden uafhængig omverden, men at den reelt gennem sine »beslutninger« – eller det der her bliver kaldt virksomhedens »lokale rationalitet« – konstruerer og skaber sin virkelighed. Eller sagt med andre ord, så er opfattelsen her ikke, at en virksomhed afdækker en virkelighed gennem informationsindsamling, etc. Til gengæld er opmærksomheden rettet mod, hvordan og sammen med hvem en virksomhed konstruerer sin egen virkelighed ved hjælp af sine ord, begreber, meninger og handlinger; og mod hvordan disse kædes sammen til mønstre gennem sprogsplil med identiteten som kriterium. Opmærksomheden er således rettet mod virksomhedens lokale rationalitet.

2.6 En virksomheds strategi

Begrundelsen for at medtage strategibegrebet i dette projekt er, at en virksomheds strategi opfattes som et vigtigt led mellem virksomhedens forståelse af sig selv – dvs. dens identitet – og dens forståelse af sin kontekst. Dette er ensbetydende med, at en virksomheds strategi kan have afgørende indflydelse på dens meningskonstruktioner, handlinger og udvikling.

Udgangspunktet for en virksomheds strategi er ledelsens konstruktion af virksomhedens identitet, image og ønsket image. Ud

fra tidligere undersøgelser er det opfattelsen, at ledelsens sammenligning af de konstruerede meninger til disse tre begreber giver den strategiske retning for virksomheden (Dutton & Dukerich, 1991; Dutton & Penner, 1993; Gioia & Thomas, 1996). De konstruerede meninger til disse tre begreber kan således have afgørende indflydelse på, hvilke emner en virksomheds ledelse finder relevante for virksomhedens fremtidige udvikling og dermed for dens strategi.

I grundlaget for en virksomheds strategi kan foruden identiteten, dens image og ønskede image samt virksomhedens lokale rationalitet også indgå dens konstruerede forståelse af sin kontekst, sin egen struktur, sine produkter, sin projektion og øvrige handlinger.

2.7 En virksomheds struktur

I forbindelse med analyse af en virksomheds struktur eller rettere dens strukturering er opmærksomheden rettet mod, i hvilket omfang identiteten, virksomhedens image og ønskede image bliver eksternaliseret over som struktur. Endvidere er opmærksomheden rettet mod, i hvilket omfang virksomhedens konstruerede forståelse af sin kontekst og de specifikke kontekstaktører bliver eksternaliseret over som struktur; og endelig ses der efter, i hvilket omfang virksomhedens konstruerede forståelse af sine produkter, projektion samt købs- og salgshandlinger har indflydelse på dens strukturering.

I forbindelse med en strukturanalyse er der fokus på, i hvilket omfang en virksomheds meningskonstruktioner og handlinger er kædet sammen i rekursive mønstre. Her tænkes der blandt andet på, i hvilket omfang virksomhedens fortløbende udvikling af menin-

ger og handlinger vedrørende sektormedlemmer, dens fortløbende udvikling af produkter og dens fortløbende udvikling af projektionen er institutionaliseret i rekursive mønstre. På denne måde kan hele virksomhedens strukturering ses som en samling af mere eller mindre sammenhængende rekursive mønstre.

2.8 Produktudvikling

I forbindelse med analyse af en virksomheds produktudvikling er opmærksomheden rettet mod, i hvilket omfang identiteten, virksomhedens image og ønskede image har indflydelse på virksomhedens produktudvikling. Endvidere er opmærksomheden rettet mod, i hvilket omfang virksomhedens konstruerede forståelse af sin kontekst og de konstruerede meninger vedrørende de specifikke kontekstaktører bliver eksternaliseret over som produkter; og endelig ses der efter, i hvilket omfang virksomhedens konstruerede forståelse af sin struktur, sin projektion samt sine købs- og salgshandlinger har indflydelse på virksomhedens produktudvikling.

I projektet er opmærksomheden endvidere rettet mod, i hvilket omfang den enkelte »virksomhed i sin kontekst« har lagt produktudviklingen ind i rekursive mønstre.

Ved at sammenkæde analysen af en virksomheds konstruktion af sin identitet med dens produktudvikling er der skabt en analytisk relation mellem den samlede virksomheds udviklingsmønster og dens udvikling af produkter.

2.9 En virksomheds projektion

Den funktionalistiske eller traditionelle tilgang antager, at det, en virksomhed kommunikerer til omgivelserne, er information om egenska-

ber, der er iboende produkterne eller virksomheden selv. Der er endvidere fokus på, at virksomhederne skal søge at tilpasse kommunikationen og projektionen til modtagernes sanser. Og ydermere, at ud fra den funktionalistiske tilgang er det overordnede formål med en virksomheds projektion at skabe positive *holdninger* til virksomheden og dens produkter – hos aktører i omgivelserne – således at de tildeler virksomheden tilstrækkeligt med ressourcer.

Ud fra den konstruktivistiske tilgang gælder det, at sproget består af ord og sætninger, som kun har mening, når de indgår i en sproglig sammenhæng. Ud fra den denne tilgang er det ikke egenskaber, der er iboende virksomheden eller produkterne, der er i fokus. Til gengæld kan man sige, at: »Når vi kommunikerer, taler vi ikke *om* verdenen eller virkeligheden, i stedet *skaber* vi rent faktisk den sociale verden eller virkelighed« (Pearce, 1994). Hermed understreges det, at sproget er virkeligheden, men sproget er ikke tingen eller objektet. Inden for konstruktivismen er formålet med en virksomheds projektion ikke at skabe positive *holdninger* hos aktører i omgivelserne, men i stedet at konstruere *fælles meninger* med dem – således at de tildeler virksomheden tilstrækkeligt med ressourcer.

3. Metode

De ovenfor gennemgåede begreber er anvendt som udgangspunkt for analyse af fødevareraktiviteter i den danske slagterisektor og for analyse af detailkæder i Danmark, Sverige, England og Tyskland.

Den metodemæssige fremgangsmåde er den konstruktivistiske tilgang til grounded

theory (Charmaz, 2006); og der er i alt gennemført analyse af 44 virksomheder.

Ved analysen af virksomhederne har der været fokus på at konstruere en forståelse af den enkelte virksomheds meningskonstruktioner og handlinger. Dette betyder, at der har været fokus på at konstruere forståelse af, hvordan og sammen med hvem i deres kontekst de konstruerer mening til de ord og begreber, de anvender i virksomheden; dvs. at der har været fokus på de enkelte virksomheders virkelighedskonstruktion.

Endvidere har opmærksomheden været rettet mod, i hvilket omfang der i den enkelte virksomhed er sammenhæng mellem deres ord, begreber, meninger og handlinger, dvs. at opmærksomheden har været rettet mod, i hvilket omfang man i den enkelte virksomhed leder og udvikler virksomheden gennem rekursive mønstre. Endelig har der været fokus på, i hvilket omfang man tager nye ord og begreber ind for at udvikle virksomheden.

4. Virksomhedernes konstruktion af virkeligheden

I dette afsnit gives nogle eksempler på, hvordan den enkelte virksomhed konstruerer sin virkelighed.

Indledningsvis er der taget et eksempel fra Tican i Thisted. Hvis vi ser på virksomhedens *identitet* kommer denne tydeligt frem i ledelsens beretning i Årsrapporten 2004/2005 (p. 8), hvor det under overskriften »Fra slagteri til international fødevarevirksomhed« blandt andet siges: »For blot 7 år siden var Tican et traditionelt andelsslagteri ... Vi koncentrerede os om at slagte, opskære og udbene andels-havernes produktion af slagtesvin og afsætte varerne enten som ferske eller frosne råvarer til forædlingsindustrien eller handelsselska-

ber«. I beretningen står der endvidere: »I dag er Tican's virksomhedsopbygning markant anderledes. ... Tican har undergået en forandring fra slagteri til international fødevarevirksomhed« (Årsrapporten 2004/2005, p. 8). Virksomheden er således gået fra at se sig selv som et slagteri til at se sig selv som værende en international fødevarevirksomhed. Der er således her en markant udvikling i virksomhedens identitet.

Vedrørende *image* er der taget et eksempel fra Danish Crown. Her fremgår det af gennemførte interview, at man *tror*, at virksomhedens tiltagende fokus på at *være en fødevarevirksomhed* snarere end på at *være et slagteri* opfattes positivt af både medarbejdere og forbrugere, hvorimod landmændene ser mere på indtjeningspotentiallet. (Det skal i parentes bemærkes, at Danish Crown har konstrueret flere dimensioner i sin identitet, herunder »vi er et slagteri«; »vi er en fødevarevirksomhed« og »vi er en forædlingsvirksomhed«).

Et eksempel på betydningen af *ønsket image* er ligeledes hentet fra Danish Crown. Her fremgår det af Årsrapport 2004/05 (p. 9) under overskriften »Danish Crown i mediebilledet« blandt andet: »I 2004/05 har Danish Crown ... fyldt ekstraordinært meget i mediebilledet, og desværre har der været en del kritik af virksomheden. Danish Crown har taget kritikken til efterretning og arbejder målrettet på at etablere en endnu bedre kommunikation – både til omverdenen og andelshaverne«. Det fremgår således her, at virksomheden søger at mindske det gab, man mener, der er opstået mellem virksomhedens image og dens ønskede image. Eller sagt med andre ord, virksomhedens konstruerede afstand mellem dens image og dens ønskede image har ført til handling.

De forskellige fødevareproducenter har hver især konstrueret en *kontekst*, og som eksempel kan nævnes, at Ticans sektor blandt andet består af leverandørerne, kunderne, konkurrenterne og brancheorganisationen Danske Slagterier. Det er altså vedrørende disse virksomheder og sammen med disse virksomheder, at Tican konstruerer mening til sine begreber.

Ifølge samtaler og diverse årsrapporter konstruerer Tican meninger vedrørende forbrugerne gennem samtaler med forhandlerne og detailkæderne på de forskellige markeder. Endvidere opnår man viden om forbrugerne gennem læsning af rapporter fra Danske Slagterier. Det skal her fremhæves, at rapporter altid vil blive læst med udgangspunkt i Ticans egen identitet samt med anvendelse af ord, begreber og meninger, man normalt anvender i forbindelse med læsning af rapporter.

I tilknytning til begrebet »En virksomheds *lokale rationalitet*« er der her hentet et eksempel fra Svinekødsdivisionen hos Danish Crown. Her får vi i Årsberetningen for 2002/2003 et overordnet billede af dens anvendte lokale rationalitet. Indledningsvis oplyses det, at Danish Crown afsætter 90 % af svinekødet på eksportmarkederne. Herefter fremgår det under overskriften »Eksportmarkederne«: »Den totale eksportmængde steg kun 1 % i forhold til året før, mens værdien faldt med 8,7 %. Det afspejler *den vanskelige markedssituation*, der har været gældende hele året som følge af for stort *udbud* på verdensmarkedet af svinekød i forhold til *efterspørgslen*. *Euroens tiltagende styrke* i forhold til US-dollar, japanske Yen og britiske pund har betydet lavere hjembragte priser i danske kroner og *forringet konkurrencedygtighed* på

markederne uden for EU« (Årsrapport 2002/2003, p. 10, kursiv tilføjet). Vi er her under den del af virksomhedens identitet, der hedder »Vi er et slagteri«, og der tales derfor her om forskellige former for udskæringer. Derefter skal det bemærkes, at »den vanskelige markedssituation« og den »forringede konkurrencedygtighed« begrundes med et ugunstigt forhold mellem udbud og efterspørgsel på verdensmarkedet (udbud og efterspørgsel opfattes her i artiklen som værende virksomhedens konstruerede meninger) samt dårlige valutakurser. Det er alle begrundelser, der ligger uden for virksomhedens indflydelse. Handlingerne fra virksomhedens side var i den her nævnte situation, at man flyttede en større del af salget til EU, således at »Resultatet [blev] en væsentlig forskydning af eksporten, således at EU i 2002/03 *aftog* 61,2 % af den samlede eksportmængde mod 56,9% året før« (Årsrapport 2002/2003, p. 10, kursiv tilføjet).

Under identitetsdimensionen *forædling* hedder det blandt andet: »*Detailpakket kød* er fortsat et vigtig og voksende produktområde. *Effektiviseringen* af Herning-afdelingen er tilendebragt og har haft en positiv effekt på *konkurrenceevnen*« (Danish Crown, Årsrapport 2002/2003, p. 10, kursiv tilføjet). Vi ser her, at de konstruerede meninger om konkurrencesituationen eksternaliseres over som effektiviseringer eller restruktureringer, selv om vi her er under forædlingsdimensionen af identiteten. Dette peger i retning af, at den lokale rationalitet også under denne identitetsdimension er meget konkurrent- og omkostningsfokuseret. Samlet giver disse eksempler et billede af, hvilke ord, begreber, meninger og handlinger der anvendes, når Svine-

kødsdivisionen tager beslutninger med deres identitet som kriterium.

Vedrørende begrebet *en virksomheds strategi* er der gennem analyse af Svinekødsdivisionen hos Danish Crown opnået et meget fint billede af, hvordan de konstruerer mening til begrebet.

Ved konstruktionen af deres strategi tager Svinekødsdivisionen indledningsvis udgangspunkt i en konstrueret forståelse af virksomhedens *struktur*. Herefter indgår *den lokale rationalitet* i strategien i kommentarer om »hvor er det, vi tjener vores penge«. Dette følges op af nogle beregninger om tilførslen af svin fra leverandørerne, der er aktører i *den konstruerede sektor*. Dette er ensbetydende med, at der er nogle interorganisatoriske fælles meninger med landmændene, der indgår i strategien. Det næste, der nævnes, er den af Danish Crown vedtagne opdeling mellem forarbejdning og salg af fersk svinekød, hvilket betyder, at *identiteten* har indflydelse på strategien. Hertil kommer en opdeling af salget på faste kunder og salg til lejlighedsvis kunder, der er aktører i den konstruerede sektor. Om salget til de faste kunder hedder det blandt andet: »Jamen, der er de og de kunder, og dem vil vi altså betjene 52 uger om året. Også selv om vores alternative beregninger viser, at vi skulle flytte noget af produktionen«. Specifikt om det danske marked siges det: »Der føler vi et helt ansvar for et helt marked«. Vi ser således her, at virksomhedens *image* har betydning for strategien. Ud fra udtalelser som »det kendskab vi nu har til de der eksisterende markeder« og »der er ... ingen kunder, som vi ikke kender« ser vi, at konstruerede *interorganisatoriske meninger med kunder* indgår i strategien. Endelig ser vi, at den internaliserede forståelse af *råvarerne*

og *produkterne* er input til Svinekødsdivisionens strategi; dette fremkommer blandt andet i form af en udtalelse om, at det er »en hel gris«, der er udgangspunktet for produktionen. Samlet får vi her et meget nuanceret billede af, hvilke konstruerede meninger til de begreber, der tidligere er gennemgået her i artiklen, der er udgangspunkt for virksomhedens strategi.

I tilknytning til begrebet *struktur* er der taget et eksempel fra Tican. Her har vi en situation, hvor den tidligere omtalte rekonstruktion af identiteten – hvor man foruden at have dimensionen slagteri i identiteten også begyndte at se virksomheden som en fødevarereproducent – har ført til strukturændringer. Det fremgår således i Beretning & Regnskab 2001/2002 (p. 5), at »Tican er blevet moderselskab for to bacon-forædlingsvirksomheder i Storbritannien ... I Danmark er TiCan Foods A/S etableret. De tre virksomheder udgør et godt udgangspunkt for TiCans fremtidige forædling«. Det ses her, at der er sammenhæng mellem rekonstruktion af identiteten og eksternalisering af den over som strukturudvikling.

Ticans anvendte begreber og konstruerede meninger om forbrugerne har ligeledes haft afgørende indflydelse på virksomhedens strukturering. Således hedder det i Årsrapporten 2004/2005 (p. 9): »Ganske vist kræver den moderne forbruger, at fødevarer er billige og hurtige at tilberede – men der kræves også en høj grad af fødevarerikkerhed, kvalitet og friskhed, og sidstnævnte betyder, at det er urealistisk at producere spændende og moderne fødevarer fjernt fra forbrugeren. Tican har derfor valgt at råde over produktionsanlæg med geografisk placering i Danmark, Polen og UK. Det sikrer koncernen de

bedste muligheder for at optimere værdikæden fra jord til bord«. Dette viser, at Ticans konstruerede meninger vedrørende forbrugerne er eksternaliseret over som en struktur med produktionsanlæg tæt på forbrugerne.

I forbindelse med en virksomheds *produktudvikling* er der ligeledes taget et eksempel fra Tican. Det er tidligere blevet påpeget, at Tican er gået fra at se sig selv som værende et slagteri til at se sig selv som værende en international fødevarer virksomhed.

Hvis vi herefter ser på Ticans produktudvikling, fremgår det i Beretning & Regnskab 2000/2001 (p. 5; kursiv tilføjet) af direktionsens beretning, at »En naturlig udvikling for TiCan er at fortsætte processen i retning af højere forædling af produkterne«. Virksomhedens rekonstruktion af identiteten eksternaliseres altså over som højere forædling af produkterne.

Hos Tican finder vi også et eksempel på, hvorledes den konstruerede forståelse af forbrugerne eksternaliseres over som produktudvikling. I ledelsens beretning i 2004/2005 hedder det: »Vi ved, at gennemsnitsforbrugeren anvender stadig mindre tid på tilberedning af mad, ... Dette betyder, at kravene til fødevarerproducenterne ændres tilsvarende, idet der i stigende grad efterspørges mad, som er let at tilberede. Tilberedningen varetages derfor i stigende grad af producenten. Udviklingen i Ticans aktiviteter afspejler naturligvis forbrugernes ønsker, idet produktion og salg af forædlede produkter fylder mere og mere«.

Det sidste begreb med tilhørende meningskonstruktion, der skal omtales her, er *projektion*. Hos Tican siger man om sin egen projektion blandt andet: »Det er en fornøjelse at konstatere, at TiCan efter fem års mål-

rettet indsats nu opfattes som et egentligt brand – et ansigt udadtil. Både på eksportmarkederne og på hjemmemarkedet er det blå-hvide logo med den røde krone et kendetegn for kvalitet, fleksibilitet og service. TiCans produkter pakkes kun under eget navn eller brand« (Beretning & Regnskab 2000/2001). Dette viser, at Tican – i tilknytning til sin projektion – anvender et logo, der indeholder firmaets navn; og i forlængelse heraf har man i virksomheden konstrueret et image, som siger, at virksomheden på landniveau er kendt for kvalitet, fleksibilitet og service; firmaet har således konstrueret en sammenhæng mellem projektion og image.

5. Virksomhedernes rekursive mønstre – en virksomhedsmodel

Som det fremgår ovenfor var der i den første del af analysen fokus på at konstruere en forståelse af den enkelte virksomheds virkelighedskonstruktion.

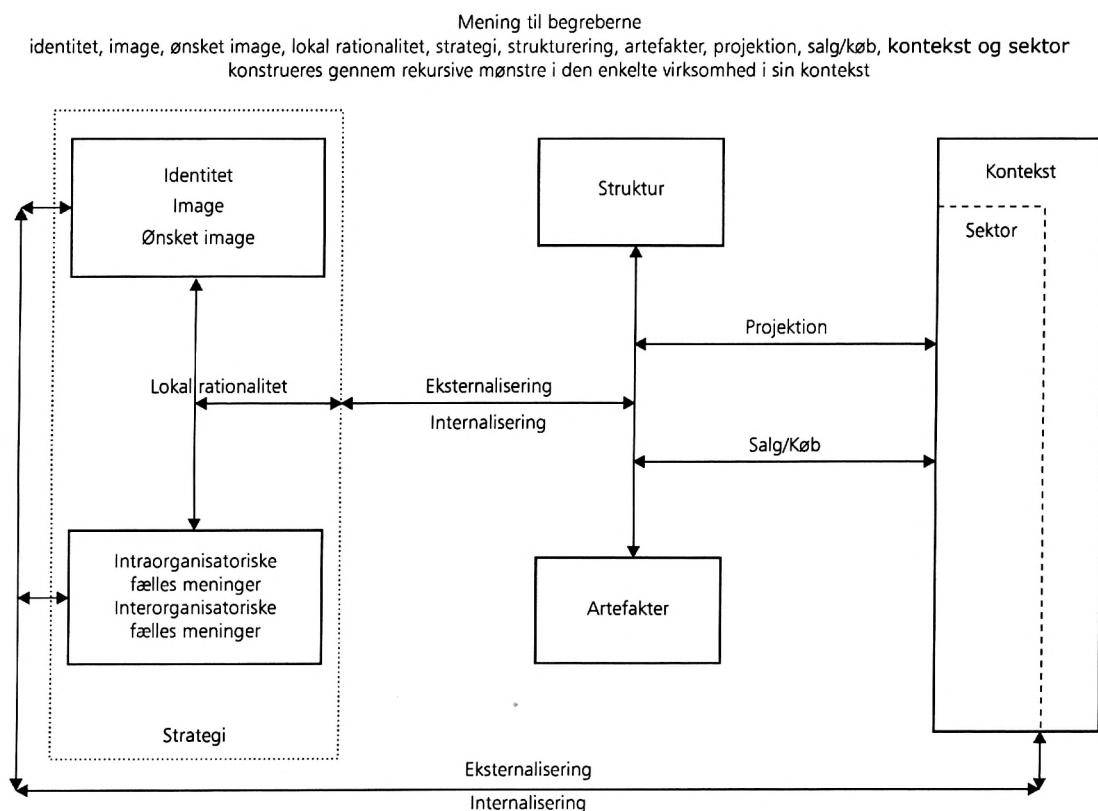
I anden del af analysen har opmærksomheden været rettet mod, i hvilket omfang der i den enkelte virksomhed er sammenhæng mellem dennes ord, begreber, meninger og handlinger, dvs. at opmærksomheden er rettet mod, i hvilket omfang man i den enkelte virksomhed leder og udvikler virksomheden gennem rekursive mønstre.

Her er det meget korte svar, at i nogle tilfælde er der konstrueret meget fine og sammenhængende rekursive mønstre – dette gælder blandt andet virksomhedernes identitetsudvikling; i andre tilfælde er der kun brudstykker af processer og usammenhængende mønstre. Dette gælder blandt andet virksomhedernes projektion.

Ved at analysere samtlige virksomheders rekursive mønstre er nedenstående model

Figur 1:

Teori om udvikling af en virksomhed i sin kontekst



over en virksomhed i sin kontekst blevet udviklet.

Som det fremgår af figuren, er de tidlige gennemgåede begreber her kædet sammen i rekursive mønstre. Oprindeligt indgik der flere begreber i analyserne, men de er trukket ud igen, da der ikke blev konstrueret mening til dem i de analyserede virksomheder. Figuren eller modellen viser således, hvordan en virksomhed udvikles gennem konstruktion af mening til de ord og begreber, der anvendes i virksomheden, og endvidere, hvordan meningerne eksternaliseres over som

handlinger. Forståelsen af resultaterne af handlingerne internaliseres efterfølgende og bidrager til fortsat meningskonstruktion. Resultaterne viser således, at den enkelte virksomhed udvikler sig gennem mere eller mindre sammenhængende rekursive mønstre. Disse mønstre tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds konstruerede identitet og dens konstruerede kontekst; herudfra konstruerer den enkelte virksomhed dele af eller hele rekursive mønstre, hvorved den konstruerer den virkelighed, som virksomheden agerer i.

6. Videreudvikling af virksomhederne

Ud fra ovenstående syn på og tilgang til videreudvikling af en virksomhed kan man sige, at ledelse omfatter tre ting, nemlig:

1. Ledelse af begrebsanvendelse
2. Ledelse af meningskonstruktion
3. Ledelse af rekursive mønstre

Den grundlæggende opfattelse vedrørende *ledelse af begrebsanvendelse* er, at kun det man har ord og begreber for, og som man konstruerer mening til, kan føre til handling. Anvendelse af flere begreber og meninger giver derfor mulighed for at iværksætte mere nuancerede vurderinger og flere handlinger (Gergen, 1994). Derfor anbefales det, at virksomhederne udvider antallet af ord og begreber i deres sprog, således at de har mulighed for at konstruere flere meninger og gennemføre flere handlinger.

Anbefalingen her er, at det ofte er bedre, at virksomhederne ser sig om efter nye ord og begreber, som de kan konstruere mening til og derved tilpasse til deres eksisterende virkelighedsopfattelse og udviklingsmønstre, end det er at anvende teoretikeres færdige teorier og modeller – der normalt ikke er tilpasset den enkelte virksomheds eksisterende kontekst og udviklingsmønstre (Løwendahl & Revang, 1998).

Det skal derfor påpeges, at man i en virksomhed kan få nye ord og begreber ind i sproget ved, at virksomheden:

- er mere opmærksom på de nuværende kontekstaktørers anvendelse af ord og begreber

- rekonstruerer sin kontekst og begynder at samarbejde med nye aktører
- samarbejder med forskere inden for forskellige områder, som kan have betydning for virksomhedens udvikling
- samarbejder med konsulenter inden for forskellige områder, som kan have betydning for virksomhedens udvikling
- ansætter medarbejdere med andre uddannelser og erfaringer end de typer medarbejdere, de er vant til at beskæftige.

Vedrørende *ledelse af meningskonstruktion* skal det understreges, at dette er det samme som ledelse af virksomhedens konstruktion af virkeligheden. Det afgørende her er, hvem der er med, når ledelsen konstruerer mening til de forskellige begreber, der anvendes i forskellige situationer. Det centrale er, hvilke interne personer – med hvilket sprog – der indgår i de forskellige meningskonstruktionsprocesser, når der sigtes mod intraorganisatoriske fælles meninger; og hvilke aktører – med hvilket sprog – der indgår i de forskellige meningskonstruktionsprocesser, når der sigtes mod interorganisatoriske fælles meninger.

Vedrørende *ledelse af rekursive mønstre* skal det understreges, at det ikke er tilstrækkeligt at konstruere meninger til begreberne, det er også nødvendigt, at ledelsen får de nuværende begreber og meninger samt de nye begreber og meninger hele vejen rundt i de rekursive processer eller mønstre – ellers udvikles virksomheden ikke. Virksomhedens udvikling er altså et resultat af de anvendte ord og begreber, de konstruerede meninger, de gennemførte handlinger samt internalisering af resultaterne af handlingerne.

Referencer

- Albert, S. & D. A. Whetten (1985). Organizational Identity. In: *Research in Organizational Behavior*. L. L. Cummings & B. M. Staw (eds). Greenwich, CT: JAI. 7: 263-295.
- Bruner, J. (1990). *Acts of Meaning*. London, England, Harvard University Press.
- Cronbach, L. J. (1982). Prudent Aspirations for Social Inquiry. In: *The Social Sciences: Their Nature and Uses*. W. H. Kruskal (ed). Chicago, The University of Chicago Press: 61-81.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London, Sage Publications.
- DiMaggio, P. J. & W. W. Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(April): 147-160.
- Dutton, J. E. & J. M. Dukerich (1991): Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal* 34(3): 517-554.
- Dutton, J. E. & W. J. Penner (1993). The Importance of Organizational Identity for Strategic Agenda Building. In: *Strategic thinking – Leadership and the management of change*. J. Hendry, G. Johnson & J. Newton (eds). Chichester, England, John Wiley and Sons Ltd.: 89-113.
- Fiol, C. M. (2001): Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 27: 691-699.
- Fiol, C. M., M. J. Hatch, & K. Golden-Biddle (1998). Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway? In: *Identify in Organizations: Building Theory Through Conversations*. D. A. Whetten & P. C. Godfrey (eds.). Thousand Oaks, California, SAGE Publications, Inc.: 56-62.
- Gergen, K. J. (1994). *Toward Transformation in Social Knowledge (Second edition)*. London, SAGE Publications.
- Gergen, K. J. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London, SAGE Publications.
- Gioia, D. A. & J. B. Thomas (1996): Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking during Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly* 41: 370-403.
- Glynn, M. A. (2000): When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra. *Organization Science* 11(3): 285-298.
- Løwendahl, B. & Ø. Revang (1998): Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal* 19(March): 755-773.

- Pearce, W. B. (1994). *Interpersonal Communication. Making Social Worlds*. Chicago, Harper Collins College Publishers.
- Pelz, D. C. (1978). Some Expanded Perspectives on Use of Social Science in Public Policy. In: *Major Social Issues*. J. M. Yinger & S. J. Cutler. New York, The Free Press: 346-357.
- Pondy, L. R. & I. I. Mitroff (1979). Beyond Open System Models of Organization. In: *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. B. M. Staw. Greenwich, Connecticut, Jai Press Inc. 1: 3-39.
- Reddy, M. J. (1979). The Conduit Metaphor. In: *Metaphor and Thought*. A. Ortony. Cambridge, UK, Cambridge University Press: 284-324.
- Rindova, V. P. & C. J. Fombrun (1999): Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions. *Strategic Management Journal* 20: 691-710.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28: 339-358.
- Scott, S. G. & V. R. Lane (2000). A Stakeholder Approach to Organisational Identity. *Academy of Management Review* 25(1): 43-62.
- Tsoukas, H. & R. Chia (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science* 13(5): 567-582.
- Tsoukas, H. & E. Vladimirov (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38(7): 973-993.
- Uzzi, B. (1996). Commentary: Coase Encounters of the Sociological Kind: Organizational Fields as Markets. In: *The Embeddedness of Strategy*. J. A. C. Baum & J. E. Dutton (eds). Greenwich, Connecticut, JAI Press, Inc. 13: 419-430.
- von Foerster, H. (1984). On Constructing a Reality. In: *The Invented Reality*. P. Watzlawick (ed). New York, W. W. Norton & Company: 41-61.
- von Glasersfeld, E. (1996). Introduction: Aspects of Constructivism. In: *Constructivism: Theory, Perspectives, and Practice*. C. T. Fosnot (ed). New York, Teachers College Press: 3-7.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations (Third Edition, [German-English Edition; Translated by G. E. M. Anscombe, 2001])*. Oxford, Blackwell Publishing.

Øvrige referencer

Danish Crown: Årsrapport 2002/03

Danish Crown: Årsrapport 2004/05

TiCan: Beretning og Regnskab 2000/2001

TiCan: Beretning og Regnskab 2001/2002

Tican: Årsrapport 2004/2005