

Strategi på Gyldensteen Gods

– Et casestudie af en nordfynsk virksomhed

Af Jørgen Lægaard

Resumé

Der er i Danmark konstateret et behov for case-studier til fremme af forståelse for og synlighed af virksomheders strategier. Med udgangspunkt i en beskrivelse af strategien hos Gyldensteen Gods giver artiklen et forslag til en dansk model for evaluering af en virksomheds strategi. Der redegøres for ledelsens overvejelser før, under og efter strategiprocesen, herunder hvilke opgaver, der er prioriteret, og strategiprocesens design. I en branche med salg af korn som råva-

re er Gyldensteen Gods gået mod strømmen med produktion af løg og andre specialafgrøder som færdigvarer og har bygget et varemærke op. Midlet har været en ultimativ vision og en differentieringsstrategi med fokus. Artiklen rummer forslag til vurderingskriterier, der tilsammen udgør en evalueringsmodel, der er afprøvet på Gyldensteen Gods og giver et forslag til, hvorledes virksomheden kan forbedre strategien fremover.

Problemstillinger

Artiklens formål er at skabe synlighed omkring strategi i en mindre virksomhed og stimulere forskning og praksis i danske virksomheders strategiske arbejde. Peters og Waterman argumenterede i *In Search of Excellence*¹ for visse fælles træk i 43 virksomheders strategier og resultater. Denne artikel rummer en anderledes synsvinkel på strategi, nemlig at enhver virksomhed må finde sin egen vej frem til egne mål og løbende vurdere strategiens resultater over en længere periode med observationer før, under og efter en strategiproces.

Virksomheden Gyldensteen Gods² præsenteres i afsnit 2 og suppleres i afsnit 3 med de overvejelser, Frants Bernstorff-Gyldensteen³, ejer og leder af Gyldensteen Gods, foretog før den egentlige strategiproces. Denne "proces før processen" har bety-

det, at ledelsen har prioriteret opgaver frem til 2005 og valgt værktøjer og processer, der er anvendt undervejs.

Der findes ikke en best practice model inden for strategi⁴ til evaluering af den enkelte virksomhed. Der er således et nærmest udækket behov for casestudier, som fremmer forståelse for og synlighed af strategisk ledelse i Danmark. Artiklen giver i afsnit 4 et forslag til en dansk evalueringsmodel for strategi til at opnå og fastholde gode resultater på lang sigt. Evalueringsmodellen er afprøvet på Gyldensteen Gods i afsnit 5 og giver forslag til virksomhedens forbedringer af strategien fremover.

Forfatteren fungerer som konsulent i rollen som strategisk sparringspartner for Gyldensteen Gods og har en aktionsorienteret metode, hvor arbejdet med virksom-

hedens strategiske processer følges over en længere årrække⁵. Metodens styrker og faldgruber er evalueret i afsnit 5.

Beskrivelse af Gyldensteen Gods

Gyldensteen Gods daterer sig til 7. april 1720, hvorefter godset er gået i arv. Frants Bernstorff-Gyldensteen har været ejer siden 1984 og er den 11. generation siden 1720. I dag er jordtilliggendet 1.800 ha., hvoraf 1.200 ha. er under plov og 365 ha. er skov. De betydende driftsgrene er traditionelt landbrug og specialafgrødeproduktionen, hovedsageligt løg, broccoli, porrer, æbler og kartofler. Der er i dag 44 ansatte på godset.

Siden 1987 har godset udvidet sin løgproduktion med kontraktavl hos landmænd på Fyn og i Polen. Gyldensteen Gods kan levere mere end en traditionel grossist, idet kombinationen af hele processen fra dyrkning, opbevaring, sortering, pakning og levering til kunden er unik. Hver pose løg kan spores tilbage til producenten, og der sikres en ensartet sortering og kvalitetskontrol. Korn er en råvare, mens specialafgrøder som f.eks. løg er en færdigvare: Der sker ikke yderligere med løget, fra det har forladt Gyldensteen Gods, og indtil det bliver tilberedt hjemme i køkkenet. Navnet Gyldensteen Gods står stadig på emballagen, når forbrugeren åbner det hjemme i køkkenet. Et varemærke er bygget op over for dagligvarekæderne.

Gyldensteens produktion af løg udgør 30% af den danske produktion, og 75% af produktionen detailpakkes. Den største kunde aftager 25% af løgene, og resten afsættes til andre supermarkedskæder. Handel med løg sker for at imødegå prisfald for danske løg og for at sikre leverancer af udenlandske løg til kunder, når Gyldensteen Gods ikke kan levere løg af egen avl. Tilplantning af en frugtplantage muliggør produktion på 120 tons pr. år. Flere har tilkendegivet interesse i distribution af Gyldensteen-frugt som mærkevare. Siden 1998 produceres kartofler til chipsproduktion og 40 ha. er omlagt til økologi.

Støtten til landbrugsproduktion forventes

at forsvinde, og hos Gyldensteen Gods er 65 % af omsætningen nu uafhængig af politiske beslutninger. Når landbrugsstøtten falder, vil andre producenter være nødt til at skifte afgrøde for at overleve.

Proces og strategivalg

Processen før strategiprocesen

Processen før processen tog udgangspunkt i ejers/leders præferencer⁶ for strategiudviklingen hos Gyldensteen Gods. Frants Bernstorff-Gyldensteen har formuleret sine præferencer på følgende måde:

“At bevare godset (hovedbygning og primære jorder) som en enmandsejet enhed, der sammen med tilknyttede aktiviteter medfører en økonomi, der sikrer et fornuftigt formueafkast og giver mulighed for, at næste generation kan overtage en sund virksomhed samtidig med, at den søn, der ikke overtager, kan tilgodeses på rimelig vis. Det indgår endvidere, at godset skal udgøre en platform, som giver ejeren mulighed for at udnytte og udvikle sine evner samt frihed til at engagere sig uden for godset.”

Formuleringen af ejer/leders præferencer førte til erkendelse af behov for forandring og udvikling på Gyldensteen Gods. De overordnede spørgsmål var:

- Hvordan er virksomhedens situation i øjeblikket?
- Hvilke forandringer er nødvendige?
- Hvordan forenes virksomhedens og ejers/leders intentioner?
- Hvorledes etableres der den nødvendige handlekraft i arbejdet?
- Hvem bør deltage i at finde løsninger på disse spørgsmål?
- Hvorledes tilrettelægges processen om den fremtidige strategi?

Virksomhedsleder og sparringspartner stillede hinanden spørgsmålet om: Hvad er strategi?, idet der findes forskellige definitioner på strategibegrebet. Følgende definition af strategi dækker begges opfattelse⁸:

**som vejen til målet
gennem et mønster af handlinger,
der skaber konkurrenceevne og merværdi**

Mere uddybende afgrænsedes strategi som et mønster af virksomhedens vision, mission, værdigrundlag, strategiske målsætninger og mål, strategier og handlingsplaner for at nå disse. Strategien bør indeholde afgrænsning af, hvilke forretningsområder, virksomheden er i eller bør være i, den fremtidige position, som organisationen i fællesskab arbejder hen imod, anvendelse af virksomhedens ressourcer og kompetencer samt virksomhedens evne til at skabe merværdi til markedet.

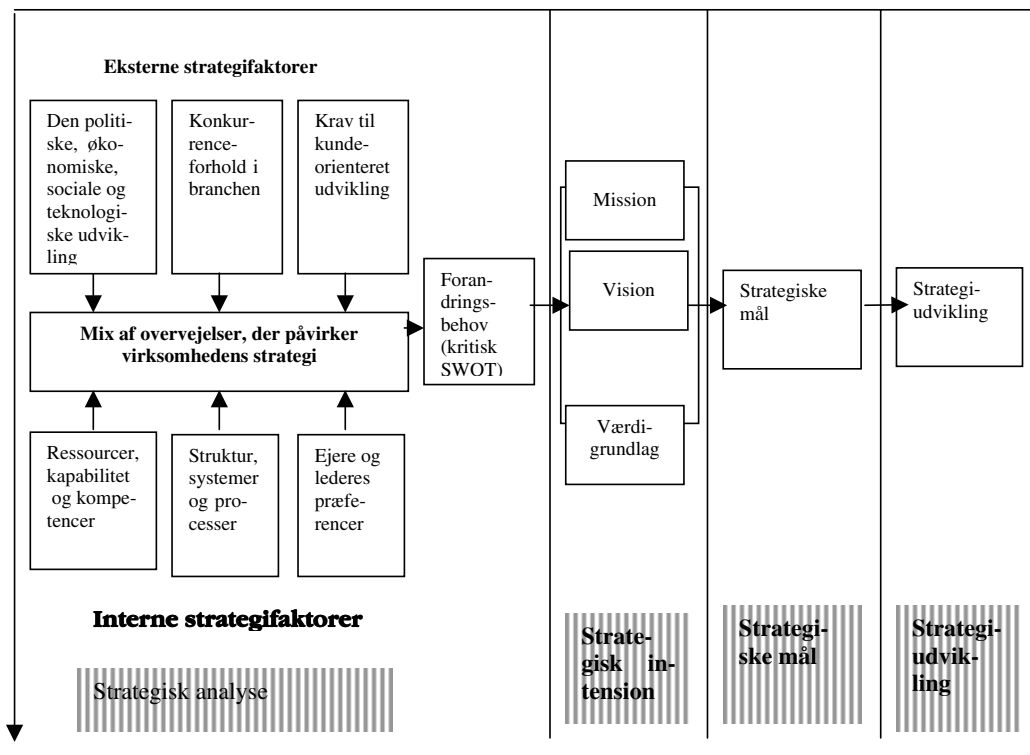
Strukturen i strategiarbejdet, se figur 1, fokuserede på løsninger til de tre første spørgsmål. Afdækning af virksomhedens

forandringsbehov skete med udgangspunkt i en kritisk SWOT-analyse med ejer/leders præferencer indbygget som en ramme omkring den nuværende situation. Virksomhedens strategiske intentioner blev udviklet i form af vision, en mission for hvert forretningsområde samt et værdigrundlag, der blev præciseret med mål, strategier og handlinger.

De resterende spørgsmål blev drøftet og overvejet ud fra følgende fire typer af strategiprocesser⁹:

- *Politbureau*, central og grundig planlægning
- *Perestrojka*, central tilrettelagt med handlekraft
- *Supertanker*, decentral og grundig planlægning
- *Spaghetti*, decentral med handlekraft.

Figur 1. Struktur i strategi – den røde tråd¹⁰



Grundig planlægning¹¹ bygger på en analytisk og målrettet proces, hvor målet med arbejdet og processens arbejdsfaser er fastlagt i forvejen¹². Handlekraft¹³ bygger på identifikation af ledernes oplevede udfordringer og problemstillinger. Processen er kontinuert og har ikke noget entydigt mål fra start, og de elementer, der indgår, udvikles i overvejende grad undervejs.

Ledelsen overvejede, hvem der med fordel kunne medvirke i strategiprocesen ud fra to yderpunkter i involvering¹⁴:

- En høj grad af involvering i form af en decentral proces
- En lav grad af involvering i form af en central proces.

Med dette udgangspunkt faldt valget på Politbureau-modellen med:

- Etablering af en strategigruppe med ledergruppens fire personer
- Indlæring af gruppens rolle som den styrende koalition
- Kommunikation til medarbejderne om processens ide og indhold
- Kortlægning af arbejdslivskvaliteten blandt alle medarbejdere
- Proces af tre måneders varighed umiddelbart efter højsæsonen
- Kommunikation af nødvendige forandringer og visionen.

Virksomheden besluttede desuden at kombinere to forskellige perspektiver: markedsvinklen og ressourcevinklen¹⁵. Med

metaforer fra sportens verden kan vinklerne forklares således:

- *Den markedsdrevne vinkel* sammenlignes med træneren, der rekonoscerer og indhenter informationer om modstandernes ressourcer, taktikker og aktuelle træningstilstand. Herefter sætter han holdet, der følger en nøje planlagt taktik, som bringer holdet i vinderposition
- *Den ressource-drevne vinkel* sammenlignes med træneren, der nøje udvælger spillere, udstyr og forsyninger samt træner og udvikler spillerne grundigt. Efterfølgende går holdet i kamp på det givne stadion, hvor holdet forventer at vinde gennem overlegen spillestil og kondition.

Gyldensteen Gods valgte ressourcevinklen og derfra sætte fokus på markedet. Med reduceret EU-støtte prioriterede ledelsen fokus på interne ressourcer med en langsigtet udvikling af konkurrencefordele og øget merværdi for kunderne. Politbureau-modellen vurderes til at rumme følgende styrker og svagheder, se figur 2.

Den kritiske SWOT-analyse blev valgt som en gunstig lejlighed til at overføre viden og erfaringer mellem gruppens medlemmer og skabe et fælles billede af virksomhedens nuværende situation. Til fremme af innovationen fra medarbejderne besluttede ledelsen at indsamle informationer om medarbejdernes oplevelse af arbejdspladsen – som en integreret proces i SWOT-analysen.

Figur 2. Politbureau-modellens styrker og svagheder hos Gyldensteen Gods

Styrker	Svagheder
1. Ejer og leders præferencer og mål kan implementeres	1. Kommunikation af intentionerne, når grundlaget foreligger
2. Intern synergi kan implementeres	2. Fremmer ikke innovation fra medarbejderne i strategiprocesen
3. Høj indlærings-effekt af strategiprocesen for strategigruppen	3. Fremmer ikke tilpasning til nye situationer under strategiprocesen

Samtidig besluttede ledelsen, som alle andre gode kokke, at prøvesmage undervejs i form af grundige selvevalueringer ud fra følgende holdning¹⁶:

**Strategi er ikke noget, vi har
– det er noget, vi gør.**

Strategivalg

Gyldensteen valgte en differentieret fokusstrategi med sigte på kvalitetskunder inden

for specialafgrøder, se vision, mission og værdigrundlag¹⁷ i figur 3.

Ejer/leder-præferencerne er tilstræbt afbalanceret i forhold til andre interessenters interesser omkring kunders tilfredshed gennem kvalitet samt ledere og medarbejderes muligheder for vækst og nye udfordringer. Kompetenceudvikling og mulighed for eksterne aktiviteter kommer til udtryk i virksomhedens værdier, hvor hver enkelt medarbejder tilbydes information, ansvar og nye udfordringer.

Figur 3. Gyldensteens vision, mission og værdigrundlag.¹⁸

Gyldensteens Vision

Danmarks mest anerkendte og kundevenlte leverandør af specialafgrøder.

Godset, der leverer det aftalte kvalitetsprodukt til kvalitetskunder.

Vækst, kvalitet og en solid bundlinie er forudsætningen for Gyldensteens fremtid.

Gyldensteens mission (for forretningsområdet specialafgrøder)

Gyldensteen producerer, pakker og distribuerer specialafgrøder: Hovedsagelig løg, broccoli, porrer og æbler i alle koller til udvalgte kvalitetskunder i Danmark, eksportkunder i Tyskland og Sverige og industrikunder for så vidt angår biprodukter. Produktionen sker dels på egen jord og i egne produktionsfaciliteter, dels sammen med underleverandører.

Vi har direkte kundekontakt hele året rundt, hvor vi reagerer hurtigt og imødekomende på markedets signaler. Gyldensteen kontrollerer hele processen fra såning til levering af butiksklart produkt, så kunden betjenes fleksibelt og sikkert. Navnet Gyldensteen opleves som kvalitetsbetegnelse.

Gyldensteens interne salgsorganisation besidder stor markedsviden og har mulighed for at fremvise godset og miljøet for kunderne og knytte historien sammen med produkterne.

Tilfredse leverandører og samarbejdspartnere er en forudsætning for fremgang og inddrages med åbenhed og troværdighed.

Gyldensteens værdigrundlag

Gyldensteens medarbejdere er Danmarks bedst orienterede og motiverede godsmedarbejdere, der tager ansvar, føler sig værdsat og kan se, at deres arbejde bidrager til helheden.

Effektivitet og gode rutiner sikrer en udfordrende arbejdsplads og overskudsgivende produktioner.

Hver enkelt har indflydelse på, hvorledes Gyldensteens værdier forvaltes.

Hver enkelt har sin del af ansvaret for, hvordan Gyldensteen opfattes af omverdenen.

Virksomheden har valgt en vækst- og udviklingsstrategi, hvor der primært er tale om en produktudviklingsstrategi. Strategien rummer også elementer af markedsudvikling, hvor salget af løg udvides med eksport til Sverige og Nordtyskland. Virksomhedens erfaringer omkring specialafgrøder målsæt-

tes udnyttet til flere og bedre specialafgrøder, således at "historien om løgene fra Gyldensteen Gods" kan gentages for andre specialafgrøder frem til 2005. Desuden indeholder strategien opbygning af relationer til andre i værdikædesystemet, og ikke mindst de mange kontraktavlere.

Figur 4. Vurderingskriterier for virksomhedens strategi²³

Vurderingskriterium	Målepunkt
1. Tilføj kompetencer til strategi	Tilføj ledelsen de nødvendige kompetencer til at udvikle strategier til at imødegå de strategiske udfordringer fra den stigende konkurrence.
2. Shareholder value	Skab langsigtet værdi for virksomheden i ejernes interesse.
3. Opbyg relationer til interessenter	Byg virksomheden op som et åbent system med innovative relationer til interessenter: Kunder, medarbejdere og samfund.
4. Kend virksomhedens omverdenen	Analyser virksomhedens udfordringer med globalisering, hastig teknologisk udvikling og skred i sociale værdier og opbyg de nødvendige relationer.
5. Kend interne ressourcer og kernekompetencer	Analyser virksomhedens interne ressourcer og kompetencer og find dens kernekompetencer
6. Brug lederskab med processer og skab resultater	Anvend lederskab sammen med og gennem medarbejdere ved processer, der skaber resultater for interessenter og ejere.
7. Forstå kritiske succesfaktorer	Identificer virksomhedens kritiske succesfaktorer og opnå forståelse for nødvendige forandringer til at indfri de strategiske udfordringer.
8. Ultimativ og unik vision	Skab innovation gennem en ultimativ og unik vision.
9. Gå i spidsen og kommuniker vision forståeligt	Ledelsen går i spidsen for forandringer og kommunikerer visionen.
10. Værdier støtter visionen	Visionen støttes af værdier, som medarbejderne er enige om udtrykker, hvad organisationen står for, og hvad der er ledende for alle aktiviteter.
11. Styr virksomhedens risici	Ledelsen opbygger effektive systemer til afdækning og eliminering af risici.
12. Kommuniker muligheder og risici	Ledelsen kommunikerer om muligheder og risici, herunder viden, miljøpåvirkning, arbejdsmiljø og den tilknyttede etik og sociale ansvar.
13. Handlekraft	Strategi er ikke noget, vi har – det er noget, vi gør.

Dansk model til evaluering af strategi

Der findes ikke en dansk best practice-model for virksomheders strategi. Gennem mine erfaringer med strategi i danske virksomheder og studier af litteratur om strategi opstilles forslag til vurderingskriterier omkring virksomhedernes nødvendige kompetencer inden for strategi. Den teoretiske inspiration hidrører fra Peters & Waterman¹⁹ med ajourføring af kendetegn ved virksomhed med særlig fremragende resultater, analyse af årsager til succes i danske virksomheder udarbejdet af Harmsen m.fl.²⁰, Center for Ledelse's²¹ beskrivelse af excellencemodellen samt John P. Kotters iagttagelser omkring ledelse af forandringer.

I "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark"²² findes følgende inspiration herom:

"Med den stigende konkurrence er det af central betydning, at selskaberne tilføres de nødvendige kompetencer til at understøtte de strategiske udfordringer ... 96% af de adspurgte direktører er enige i, at en bestyrelses vigtigste egenskaber er, at den er i stand til at kunne sparre aktivt med direktionen i

forbindelse med væsentlige strategiske udfordringer."

Denne artikel rummer den synsvinkel på strategi, at enhver virksomhed må finde sin egen vej frem til egne mål og særligt gode resultater. Der er derfor behov for en evalueringsmodel, der både kan:

- vurdere betydningen af de enkelte vurderingskriterier i forhold til den enkelte virksomheds situation
- vurdere den enkelte virksomheds efterlevelse af de nødvendige kompetencer inden for strategi.

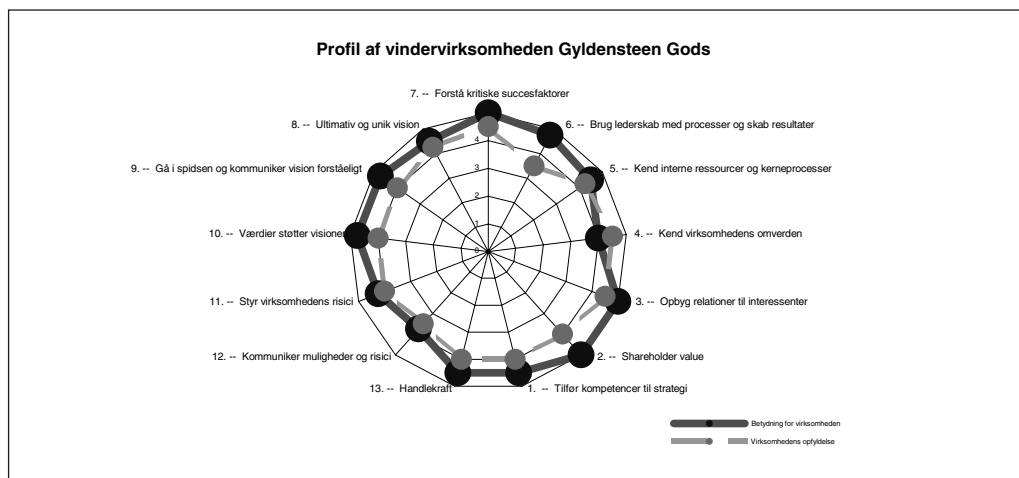
Evaluering af strategi for Gyldensteen Gods

Virksomhedens strategi er vurderet i forhold til ovennævnte vurderingskriterier, se edderkoppespindet i figur 5. Der er foretaget en vurdering af betydningen af hvert af de 13 vurderingskriterier for Gyldensteen Gods ud fra virksomhedens situation og en vurdering af strategiens opfyldelse af hvert af de 13 kriterier. Herved fremkommer den samlede profil af Gyldensteen Gods.

Vurdering af visionen

Lad os betragte to af vurderingskriterierne

Figur 5. Evaluering af strategi for Gyldensteen Gods.

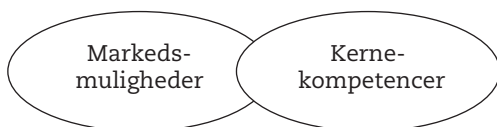


nærmere: virksomhedens vision (kriterium nr. 8 og 9). Visionen er hos Gyldensteen Gods vurderet af maksimal betydning for virksomheden for at kunne beskrive, hvad virksomheden vil opnå i fremtiden i en foranderlig branche. Vurderingskriteriet omkring virksomhedens vision tager udgangspunkt i denne definition af visionen:

“ Ledelsens valg af retning for virksomheden, hvor ledelsen har udviklet et mentalt billede for det indre øje af en mulig og ønskværdig fremtidig position. Det afgørende i udviklingen er, at visionen udtrykker en realistisk, troværdig og attraktiv fremtid for organisationen - en fremtid, der på afgørende områder er bedre end den nuværende”²⁴.

Vurderingskriteriet omkring en virksomheds vision foreslås nedbrudt i en række punkter til analyse og vurdering af kvaliteten af en virksomheds vision²⁵. Visionen må efterleve disse seks kriterier:

1. **Forståelig:** Enhver skal umiddelbart kunne forstå visionen – og få et gys
2. **Udsyn:** Hvilken forestilling om fremtidens udvikling er bygget ind
3. **Spændvidde:** Hvor bred er visionen i forhold til de forandringer, der vil komme til at ske i branchen og samfundet
4. **Unik:** Er der nogle overraskelseselementer i visionen – hvor er den unikke opfattelse af fremtiden?
5. **Ultimativ:** Visionen bør formuleres som ultimativ eller ”solen”, som alle kan stræbe efter, og fortælle ledelsens mentale billede af fremtiden, der på afgørende punkter er bedre end den nuværende situation
6. **Handlekraft:** Visionen bør vise en tæt kobling til virksomhedens markedsmuligheder og dens kernekompetencer:



I forhold til de oplyste krav kan visionen vurderes således:

1. Visionen virker forståelig og der opnås et gys ved udtryk som: Danmarks mest anerkendte og kundevedtede leverandør af specialafgrøder
2. Der er indbygget forestillinger om fremtiden ved specialafgrøder frem for det traditionelle landbrug og en indirekte tilgang ved, at faktorer i form af vækst, kvalitet og solid bundlinie sikrer virksomhedens fremtid
3. Der er plads til forbedringer vedrørende de forandringer, som i fremtiden vil ske for branchen, f.eks. vedrørende landbrugsstøtte og prisfølsomhed
4. Der savnes elementer, som viser en helt unik opfattelse af fremtiden
5. ”Danmarks mest anerkendte og kundevedtede” giver det ultimative
6. Ved fokus på ”kundevedt leverandør af specialafgrøder”, ”kvalitets-produkt til kvalitetskunder” samt de tre nøglebegreber ”vækst, kvalitet og solid bundlinie” ses kobling mellem virksomhedens markedsmuligheder og kernekompetencer; dog er der behov for en klar formidling af, hvad kernekompetencerne består af udover det brede begreb omkring kvalitet.

Visionen har styrker ved at være forståelig, at vise udsyn og være ultimativ. Visionen har forbedringsmuligheder omkring spændvidde, det unikke og handlekraft, hvor virksomhedens kernekompetencer kan træde tydeligere frem.

Vurdering af konsulentrollen

Kravene til konsulenten har især været situationsbestemt konsulentadfærd, hvor konsulenten har taget udgangspunkt i rollen som sparringspartner og anvendt erfaring i at skifte mellem forskellige konsulentroller²⁶ som indsigtsleverandør, sparringspartner og proceskonsulent tilpasset til situationen. Omkring denne virksomheds strategiproces har sparringspartnerrollen

været kombineret med rollen som proceskonsulent til fremme af en målsøgende problemløsningsproces og kompetenceudvikling hos den nedsatte strategigruppe. Strategigruppen har selvstændigt varetaget gennemførelse af delprocessen om arbejdslivskvaliteten blandt samtlige medarbejdere og ikke mindst kommunikation af vision og strategi til medarbejdere. Desuden har konsulentrollen været suppleret med rollen som indsigtsleverandør i form af den analytiske del af den strategiske værktøjskasse til brug ved fremlæggelse af konkrete handlingsforslag. Fordele ved metoden er, at virksomhedens nøglepersoner motiveres til at sætte tid og energi af til at arbejde med fokus på samarbejde omkring virksomhedens strategi. Dernæst motiveres sparringspartner og ledelse til at tænke langsigtet ud fra et langvarigt kendskab til virksomhedens situation og udfordringer. Endelig inspireres ledelsen af erfaringer fra andre danske virksomheders arbejde med strategi. Metodens ulempe er, at ledelse og sparringspartner efter nogle år risikerer ikke at kunne inspirere hinanden og mister innovationsevne. I relation hertil anbefaler

Nørby-udvalget i rapporten om Corporate Governance, at virksomheden og dens bestyrelse løbende er opmærksomme på denne form for "metaltræthed" – tilsvarende anbefaling gives hermed fra forfatteren til ledelsens brug af konsulenter.

Forbedringsmuligheder i strategien
Gyldensteen Gods har valgt en række forbedringsmuligheder ud fra evaluering efter modellen og sætter fokus på at identificere og videreudvikle virksomhedens kernekompetencer²⁷ i form af: "en kombination af færdigheder, viden og teknologier, som gør det muligt for virksomheden at tilbyde en særlig fordel og værdi til kunderne".

Det er disse færdigheder, viden og teknologier, som den næste kortlægning af virksomhedens interne strategiforhold må afdække: den aktive viden i virksomheden i form af kernen af virksomhedens ressourcer, kapabilitet, kompetencer, struktur, systemer og processer. Disse kernekompetencer ønskes yderligere indarbejdet og synliggjort i virksomhedens vision og strategi.

Summary

In Denmark, there is an established need for case studies to advance the understanding and visibility of business strategies. With point of departure in a description of the strategy of the estate Gyldensteen Gods, the article proposes a Danish model for the evaluation of a business strategy. The considerations of management are reported before, during and after the strategy process, including the prioritisation of tasks and the design of the strategic process. In an industry selling grain as a raw material,

Gyldensteen Gods has built up a brand, going against the tide to produce onions and other special crops which are finished products. The means has been an ultimate vision and a focused differentiating strategy. The article proposes assessment criteria which add up to the evaluation model tested at Gyldensteen Gods and proposes how the enterprise can improve its future strategy.

Noter

1. Peters & Waterman: In Search of Excellence, 1982
2. Se nærmere på www.gyldensteen.dk
3. Frants Bernstorff-Gyldensteen kan sammenlignes med en arbejdende bestyrelsesformand i et aktieselskab med ejermæssige og ledelsesmæssige bevæggrunde til strategiske initiativer. Tak til Frants Bernstorff-Gyldensteen for drøftelser af strategi på Gyldensteen Gods og accepten af artiklens tilblivelse. Forfatteren har adgang til alle data af betydning for den strategiske udvikling.
4. Synspunktet fremføres af Poufelt, se Ledelse & Erhvervsøkonomi, 1/2002: Når ledelse bliver strategisk, side 12, under titlen: Cases på successtrategier, og hvad der konstituerer disse.
5. Strategiske sparringspartnere fremhæver ofte de positive aspekter omkring forløbet frem for at kritisere ledelsen. I denne artikel indrages forbedringsmuligheder til virksomhedens strategi. Derudover anvendes forfatterens erfaringer med strategi siden 1987 med konsulent-klient relationer til kritisk evaluering af strategier, se www.vindervirksomhed.dk.
6. Ejers/leders præferencer er ofte behandlet beskedent i publikationer om strategiproceser og er derfor uddybet i bogen "Strategi i vindervirksomheder", se side 133 ff.
7. Overvejelser om strategibegrebet var inspireret af: 1) Ansoff med sondringen mellem "strategic planning" og "strategic management", 2) Richard Lynch' tre indgangsvinkler omkring kompetencer/omgivelser, mål/midler og handlingsorientering samt 3) Hamel og Prahalad med virksomhedens kernekompetencer som udgangspunkt for det strategiske arbejde.
8. Se Strategi i vindervirksomheder, kapitel 2 for en uddybende argumentation og Lynch, kapitel 1 for alternative opfattelser af begrebet strategi.
9. Inspireret af forskningen i strategiske processer hos Mintzberg m.fl.: Strategy Safari er disse fire processtyper beskrevet nærmere i Strategi i vindervirksomheder, kapitel 2.
10. Figuren er udviklet i bogen "Strategi i vindervirksomheder", se nærmere i bogens kapitel 2.
11. Den grundige proces kaldes på engelsk "prescriptive", Lynch, kapitel 1.
12. Fordele og faldgruber ved design af strategiprocesen, Strategi i vindervirksomheder, s. 40 – 46.
13. Den handlekraftige proces kaldes på engelsk "emergent", Lynch, kapitel 1.
14. Inspireret af konferenceindlæg på Handelshøjskolen i Århus i 2002 ved Elmer Steensen.
15. Minzberg m.fl. i Strategy Safari, anvender de fire engelske P-er til at kendetegne strategiers indhold og proces: "Position", "Perspective", "Plan" og "Pattern".
16. Denne holdning bygger på, at virksomheder må gøre noget frem for at fokusere på at samle mange planer i et ringbind og kender tegner en vindervirksomhed, der er defineret i Strategi i vindervirksomheder, kapitel 1.
17. Vi definerer værdigrundlag som: det samlet sæt af værdier, som virksomhedens medarbejdere er enige om både udtrykker, hvad organisationen står for, og hvad der skal være ledende for deres aktiviteter.
18. Kilde: Gyldensteen Gods Strategi 2005
19. se Peters, T. J. & Robert H. Waterman: *Hvad gør de bedste bedre?*
20. Se Harmsen, Hanne m.fl.: Virksomhedskompetence – en analyse af årsager til succes i danske virksomheder, Børsen 1996
21. se www.cfl.dk
22. "Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark". Lars Nørby Johansen, Jørgen Lindegaard, Waldemar Smith og Mads Øvlisen, s. 36.
23. Modellens vurderingskriterier dækker kendetegn ved de danske virksomheder, der er omtalt i Strategi i vindervirksomheder, se nærmere i bogens kapitel 1.
24. Definition har udgangspunkt i Lynch og er videreudviklet til danske virksomheder, se Strategi i vindervirksomheder, kapitel 6.
25. Se Lægaard & Vest, Strategi i vindervirksomheder, kapitel 6, hvor der også er referencer til andre forslag til vurdering af virksomhedens vision.

26. Poulfelt, F. og J. Brask, *Ledelsen og konsulenten*, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 1989, side 33 ff.

27. Prahalad og Hamel, Harvard Business Review i 1989.

Litteratur

Abell, Derek: Defining the Business, Prentice-Hall, 1980.

Ansoff, Igor: Corporate Strategy, Penguin Modern Management Readings, 1969.

Hamel, G.: Leading the Revolution, Harvard Business School Press, Boston 2000.

Hamel, G. & C. Prahalad: Strategic Intent, Harvard Business Review, 1989

Harmsen, H m.fl.: Virksomhedskompetence – en analyse af årsager til succes i danske virksomheder, Børsen 1996

Havmose, H. & F. Poulfeldt: Status på strategi: Nyttet det? I M. Mønsted & F. **Poulfelt**, Spørgsmål om ledelse, Samfundslitteratur, København 1997

Kotter, John P.: I spidsen for forandringer, Industriens Forlag, 1997

Lynch, Richard: Corporate Strategy, Prentice Hall, 2000

Lægaard, Jørgen og Mikael Vest: Strategi i vinder-virksomheder, JP Bøger, 2003

Nørby Johansen, Lars m.fl.: Corporate Governance, Erhvervsministeriet, 2001

Mintzberg H., B. Ahlstrand og J. Lampel: Strategy Safari, 1998

Peters, T. J. & Robert H. Waterman: Hvad gør de bedste bedre?, Schultz 1982

Poulfelt, F. og J. Brask, Ledelsen og konsulenten, NNF Arnold Busck, 1989

Poulfelt, F., Ledelse og Erhvervsøkonomi, 1/2002: Når ledelse bliver strategisk! www.vindervirksomhed.dk