

X.X. Ole Lynggaard A/S: Meget mere end dansk design i absolut verdensklasse



*"Da vi startede strategiprocesen i 2005, stod vi med et guldæg.
Men manglede de interne kompetencer i vores organisation for at kunne udruge det"*

*Søren Lynggaard, Adm. Direktør, CEO
Michel Normann, Kommerciel Direktør, CCO*

Hovedpointe

Her har vi en case, som er spændende fordi den ikke umiddelbart handler om det man normalt ville forbinde med en virksomhed, som sælger luksusdesign. Casen om Ole Lynggaard A/S handler ikke så meget om design og brand, som den handler om, hvordan strategisk organisationsudvikling kan spille en nøglerolle i at få en strategi ført ud i livet, også når virksomheden er en kreativ virksomhed.

Ole Lynggaard A/S har haft stor succes og vækst til trods for recessionen de seneste år. Virksomheden er en klassisk familieejet og -drevet, hvor familien spiller en stor rolle i den daglige drift og udvikling af virksomheden. Denne case beskriver væsentlige dele af den opskrift, som virksomheden har anvendt.

I løbet af casen findes en række hovedpunkter. Det primære hovedpunkt omhandler, hvordan en virksomhed med nogle interne styrker via et strategisk fokus kan få tilført nogle flere egenskaber, der skaber fundamentet for succes og vækst. Vi møder også nogle temaer, som gør Ole Lynggaard A/S til et særlig spændende bekendtskab. Bl.a. deres måde at rekruttere, deres værdier og ledelse, samt måden at skabe kontrolleret vækst er ting, som man uden kendskab til virksomheden nok ikke havde forventet. På den måde er Ole Lynggaard A/S et forbillede på, hvordan man via brug af f.eks. 7S-modellen kan få overblik over, hvordan man kan strukturere en strategisk forandringsproces. Noget vi også finder interessant er, hvordan Ole Lynggaard A/S har haft en spændende indgangsvinkel til internationalisering, som også kan være inspiration for andre vindervirksomheder.

Kort om Ole Lynggaard A/S

Ole Lynggaard A/S er en dansk familieejet smykkevirksomhed, som i dag har et stort internationalt brand. Virksomheden har i de senere år gennemgået en større forandring med generationsskifte og ekspansion som hovedfokus, som gør at de kan kalde sig for en international virksomhed. I dag drives forretningen primært af anden generation af Lynggaard familien fra hovedsædet i Hellerup.

Selve omstruktureringen og de strategiske overvejelser i den forbindelse er kernen i denne case. Vi skal i det følgende se, hvordan en traditionsrig virksomhed drevet på et fundament af eksklusivitet, kvalitet og godt håndværk kan blomstre ved at satse benhårdt og fokuseret på interne strategiske tiltag.

Historien

Ole Lynggaard A/S blev grundlagt i 1963 af guldsmed Ole Lynggaard. Efter at have studeret og arbejdet flere år i udlandet vendte han tilbage til Danmark og købte et lille værksted.

Dette var starten til det luksuriøse brand, vi kender i dag.

Charlotte Lynggaard, der ligesom sin far er uddannet designer og guldsmed, har siden 1992 designet og formgivet smykker side om side med sin far i familiefirmaet, hvor sønnen, Søren Lynggaard, er administrerende direktør, og Charlottes mand, Michel Normann, siden 2006 har været kommerciel direktør / CCO.

Familiefirmaet har gennem de seneste 47 år skabt et veletableret renommé som et luksuriøst mærke med fokus på høj kvalitet og nyskabende design - ikke kun i Skandinavien men også i mange andre dele af verden.

I tæt samarbejde med de ca. 100 ansatte stræber firmaet dagligt efter at leve op til den høje kvalitet og det gennemførte design fra start til slut, når de unikke smykkekollektioner skabes. Smykkekollektionerne sælges verden over til glæde for kvinder i alle aldre.

I 2008 blev Ole Lynggaard A/S udnævnt som leverandør til det Danske Kongehus.

Nedenfor ses en oversigt over vigtige begivenheder i forhold til årstal.

Vigtige årstal

- 2009-2010 Rekordomsætning og bundlinjevækst på trods af finanskrisen
- 2006-2008 Enkelte dele af produktionen af billige produkter outsources af hensyn til volumen og omkostninger
- 2005 Planer for ny strategi laves i samarbejde med Michel Normann, der indtræder i direktionen
- 1994 Søren Lynggaard indtræder i Ole Lynggaard A/S som produktionschef i 1994 og som Adm. Direktør i 2003.
- 1992 Charlotte Lynggaard indtræder i Ole Lynggaard A/S og lancerer sin første kollektion i 1994.

En stor del af de strategiske overvejelser, vi berører senere i casen, kommer direkte fra virksomhedens idégrundlag, vision, mission og ikke mindst værdisæt. Nedenfor er de fire elementer præsenteret med virksomhedens egne formuleringer efterfulgt af væsentlige nøgletal:

Idégrundlag:

"The idea is to make women all over the world feel beautiful and special"

Vision

"Vores vision er at være et førende skandinavisk luksusvaremærke med international anerkendelse forankret i vores passion for det unikke design, formsprog og håndværk.

Vi vil være det foretrukne luksusbrand for den kvalitetsbevidste kunde, der efterspørger skandinavisk smykkedesign, som kan glæde generationer."

Mission

- Det er vores mission at begejstre og skabe passion for vores smykker og brand over hele verden ved at præsentere og levere smykker i enestående, tidløst og funktionelt design i den højeste håndværksmæssige kvalitet til vores kunder.
- Med en tæt relation til forhandlere og samarbejdspartnere samt en konstant fokusering på vores værdier vil vi sikre lønsom vækst, økonomisk uafhængighed og en spændende og udfordrende arbejdsplads for vores medarbejdere.
- Vi vil som en dansk design-, produktions- og håndværksvirksomhed bevare familiens tætte tilknytning, ejerskab og påvirkning af firmakulturen og organisationen.

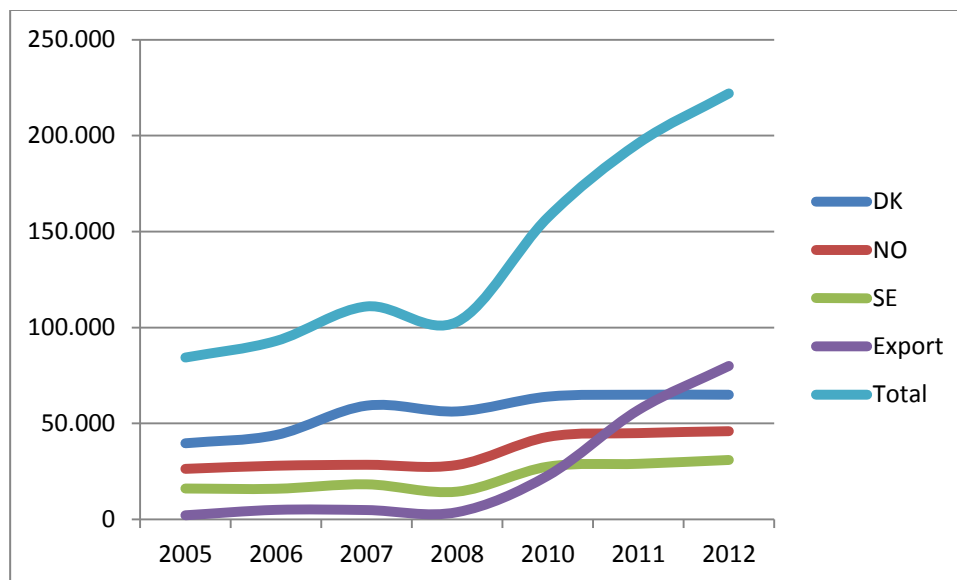
Værdier

- **Passion** – vi brænder for virksomheden, konceptet og detaljen.
- **Joy of Life** (livsglæde) – vi tror på et sjovt og motiverende arbejdsmiljø med respekt for den enkeltes evner, ressourcer og ambitionsniveau.
- **Confidence** (tillid) – vi tilstræber tillid i vores virksomhedskultur og i forholdet til vores medarbejdere og samarbejdspartnere.
- **Uniqueness** – vi er på forkant med innovative ideer og design og giver vores kunder en følelse af særpræg, stil og klasse.
- **Quality** – vi tilstræber den højeste kvalitet i vores produkter, kommunikation, service, og organisation.
- **Efficiency** – vi tilstræber en ressourceeffektiv organisation, produktion, drift og daglig arbejdsgang.

Omsætning

Nedenfor ses nøgletal for salg ud af butik for Ole Lynggaard A/S.

Figur x. x. - Vision 2010 Salg ud af butik (000 Dkr) baseret på historik og målsætning for 2012 fra Ole Lynggaard A/S



Produkter

Ole Lynggaard A/S' produkter spænder vidt indenfor for luksusmykker og accessories. Man arbejder med følgende fire inspirationskilder i produkterne:

- Naturens Vidundere
- Hverdagens Små Øjeblikke
- Skandinavisk Livsstil
- Anvendelighed

Produkterne er fremstillet i absolut højeste kvalitet, hvor der aldrig spares på de dyreste råmaterialer. Som en del af produktet skal det også nævnes, at alle produkter sælges i form af et samlet koncept, som leveres færdigt til de butikker, der har licens til at sælge produkterne. Konceptet omfatter indretning af butikker og salgsmateriale.

Brand

Virksomhedens brand er en væsentlig del forretningen, man ikke kan komme uden om. Til trods for at denne case har fokus på de interne ressourcer, skal det fremhæves, at brandet er et af de hovedpunkter, som de interne ressourcer skal være med til at styrke.

Hos Ole Lynggaard A/S har man igennem årene bevidst valgt at samarbejde med profiler og kvinder, der har skabt bemærkelsesværdige resultater i deres liv og som derved hviler i sig selv. Der er reelt mere tale om divaer end om modeller. Alle er de forbilleder for andre kvinder og et brand i dem selv.

Helena Christensen er derfor et naturligt valg efter Lene Nystrøm og tidligere Connie Nielsen, der hver især har været med til at kommunikere og udvikle Ole Lynggaard A/S i forholdet til kvalitetsbevidste kvinder i alle aldre

Figur x. x. – Helena Christensen som brand profil



Det har også været med til at styrke brandets position som et eksklusivt luksusbrand, at en række internationale og danske berømteder har båret virksomhedens smykker.

Ydermere er Charlotte Lynggaard også kendt som en trendsætter, der optræder i diverse udvalgte blade, især inden for luksussegmentet. Således er hun også som designer en væsentlig del af brandet.

Nedenfor ses en figur, som illustrerer de forskellige elementer, der bruges til at opbygge brandet.

Figur x. x. – Brandelementer for Ole Lynggaard A/S



Baggrunden for den strategiske forandringsproces

I 2005 var Ole Lynggaard A/S i en situation, hvor man havde en forretning med en sund omsætning, som dog ikke gav et stort overskud.

"Virksomhedens platform var fantastisk.

Der var bare behov for større indtjening og et længere perspektiv."

Michel Normann

Kommerciel Direktør, CCO

Dengang havde virksomheden stadigvæk produktionen udelukkende i Danmark, og den var fragmenteret, således at forskellige afdelinger rundt omkring i landet stod for forskellige dele af forretningen.

Da virksomheden gik i gang med processen, havde man et sæt stærke interne styrker – primært i forhold til at være dygtige til at lave fantastiske designs, håndværk og have en stor viden om kundernes behov. Samtidigt havde man allerede et stærkt brand i Skandinavien.

Man har en særlig kultur omkring måden at drive firmaet på. Stifteren Ole Lynggaard, som også har stået for en stor del af designet, har haft en særlig evne til at inddrage andre og lade dem tage ansvar. I dag er virksomheden stadigvæk kendetegnet ved, at det er en familieejet- og drevet virksomhed, hvor konsensus spiller en stor rolle. Det betyder også, at medarbejderne bliver set som værende "en del af familien".

Der blev dog også fundet svagheder og begrænsninger i de interne ressourcer, der kunne optimeres med henblik på at skabe en stærkere forretning.

Den strategiske situation, virksomheden stod i, kan opridses vha. en simplificeret kritisk SWOT:

- **Styrker:** Ole Lynggaard A/S havde allerede på daværende tidspunkt et stærkt brand og et unikt design samt medarbejdere, som var yderst kompetente inden for udvikling, produktion og design af luksussmykker. Der var også en særlig ledelsesform i virksomheden, i form af hvad man kan karakterisere som værdibaseret- eller skandinavisk ledelse.
- **Svagheder:** Organisationen var karakteriseret ved, at de fleste kompetencer lå inden for design – dvs. man manglede evner inden for international marketing og produktion, optimering af logistik, salg og økonomi. Selve produktionen var, og er, meget omkostningstung og svær at justere i forhold til efterspørgslen.
- **Muligheder:** Virksomheden så muligheder for at komme ud på markeder uden for Skandinavien, da skandinavisk luksusdesign blev mere og mere efterspurgt. Der var gode muligheder for stigende afsætning, både i resten af Europa men også i vækstlande. Ydermere var der også gode muligheder for at benytte sig af outsourcing, idet bl.a. Thailandske producenter i stigende grad blev dygtigere til at levere kvalitet. Man øjnede også muligheden for at skabe en niche som et ægte skandinavisk luksusbrand ved at fokusere og satse benhårdt på design, da der fandtes få/ingen konkurrenter med dette fokus. Dette var på daværende tidspunkt ikke-eksisterende. Man så altså en strategisk mulighed i at skabe et internationalt skandinavisk luksusbrand, som henvendte sig til top 2%.
- **Trusler:** Virksomheden oplevede trusler fra producenter, som lavede billigere smykker. Det var især i form af bl.a. danske virksomheder, der fik produceret kopidesignsmykker i f.eks. Kina. Man var også afhængig af kun at være til stede på markeder, hvor der var samme produktlevetidscyklus – man havde ikke mulighed for at "genbruge" produkter og arbejde skalerbart på andre markeder. Svingende guldpriser blev også identificeret som en trussel.

Nedenfor ses en oversigt, som viser den kritiske SWOT:

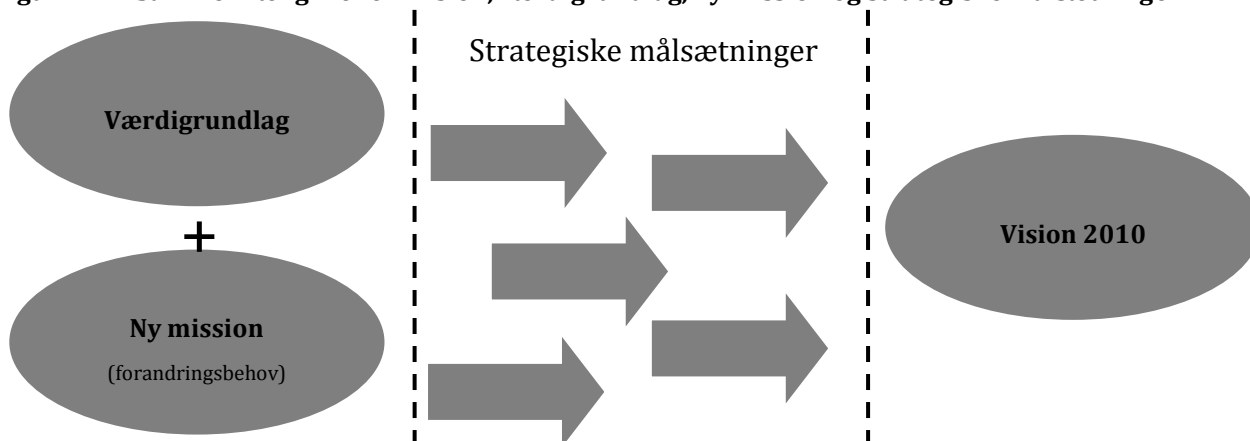
Figur x. x. – SWOT for Ole Lynggaard A/S

	Styrker (strengths)	Svagheder (weaknesses)
Interne faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Unikt design • Stærkt brand • Kompetente medarbejdere • Særlig skandinavisk ledelsesform 	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende kompetencer inden for international marketing og produktion, logistik, økonomi og salg • Omkostningstung produktion
	Muligheder (opportunities)	Trusler (threats)
Eksterne faktorer	<ul style="list-style-type: none"> • Voksende efterspørgsel på skandinavisk luksus design • Vækstmarkeder uden for Skandinavien • Mulighed for lavere produktionsomkostninger vha. outsourcing af de billigere produkter som f.eks. Sølvkollektioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Trusler fra lav-omkostnings spillere • Voksende tendens til "kopivarer" fra Sydøst Asien • Afhængighed af et begrænset marked med stor intern afhængighed. • Stigende guldpriser

Strategiprocessen

Selve den strategiske forandringsproces startede med, at virksomheden fik klarlagt fremtidige mål, som skulle hjælpe med at opfylde den fremtidige vision. Man gjorde dette ved at klarlægge værdigrundlaget og en ny mission baseret på en vision for, hvor virksomheden skulle befinde sig i 2010. Nedenfor ses en illustration af dette sammenspil, som er en afledning af den tidligere fremhævede figur 6.4.

Figur x. x. – Sammenhæng mellem vision, værdigrundlag, ny mission og strategiske målsætninger



Man havde i forbindelse med strategiprocessen identificeret en række vigtige interne styrker, som der var behov for at få iscenesat yderligere. Disse indbefattede:

- Et fantastisk produkt
- Et stærkt hjemmemarked og stort kundekendskab
- Et stærk brand i Skandinavien
- En særlig ledelsesstil og tilgang til at drive virksomhed
- Unikke ressourcer – bl.a. designerne og guldsmedene

Ud fra de identificerede styrker og den kritiske SWOT, gik man i gang med at lave en plan for hvordan man ville opfylde den nye mission. Uddrag af indholdet af grundlaget for den nye mission findes nedenfor:

"Virksomheden Ole Lynggaard A/S' udgangspunkt og fremtid bygger på over 40 års succesfuld historie i tæt tilknytning til familien Lynggaard. Vi er den klassiske, eksklusive virksomhed med vægt på design, innovation og et traditionsbundet håndværk. Alle vores produkter skal leve op til vores værdier og designs i dag af Ole Lynggaard og Charlotte Lynggaard."

"Vi vil begeistre og udbygge vores kunders opfattelse af mærket Ole Lynggaard Copenhagen med et gennemtænkt koncept og produkter, der tager udgangspunkt i virksomheden unikke design kompetencer, kreativitet og håndværksmæssige traditioner..."

"Hos Ole Lynggaard A/S brænder vi for vores produkter og koncept med et motiveret sælgerteam og en kundeservice, der som vores ambassadører vil gøre en helhjertet indsats for at guide, servicere og ikke mindst sikre stor kundetilfredshed og en tæt relation til vores butikker og samarbejdspartnere."

"Vi vil med Skandinavien som vores hjemmemarked vokse organisk internationalt i tæt samarbejde med udvalgte strategiske samarbejdspartnere og med vægt på det øvrige Europa og Japan."

"Vi vil til enhver tid tilstræbe en ressourceeffektiv produktion, drift og organisering samt en konstant optimering af vores daglige processer med udgangspunkt i vores værdier."

"Vores produktion skal til hver tid placeres, hvor vi opnår den højeste kvalitet, de bedste håndværksmæssige kompetencer og den nødvendige fleksibilitet til den rigtige pris. Design, modeludvikling og guldsmykkeproduktion vil til stadighed være hjertet i vores danske produktion."

"Alle vores ansatte udgør det team og den kultur der vil få vores vision til at gå i opfyldelse. Vi skal derfor tilstræbe at gøre Ole Lynggaard A/S til en motiverende, inspirerende og sjov arbejdsplads, der kan fremme og udvikle de bedste evner og en positiv holdning hos den enkelte medarbejder."

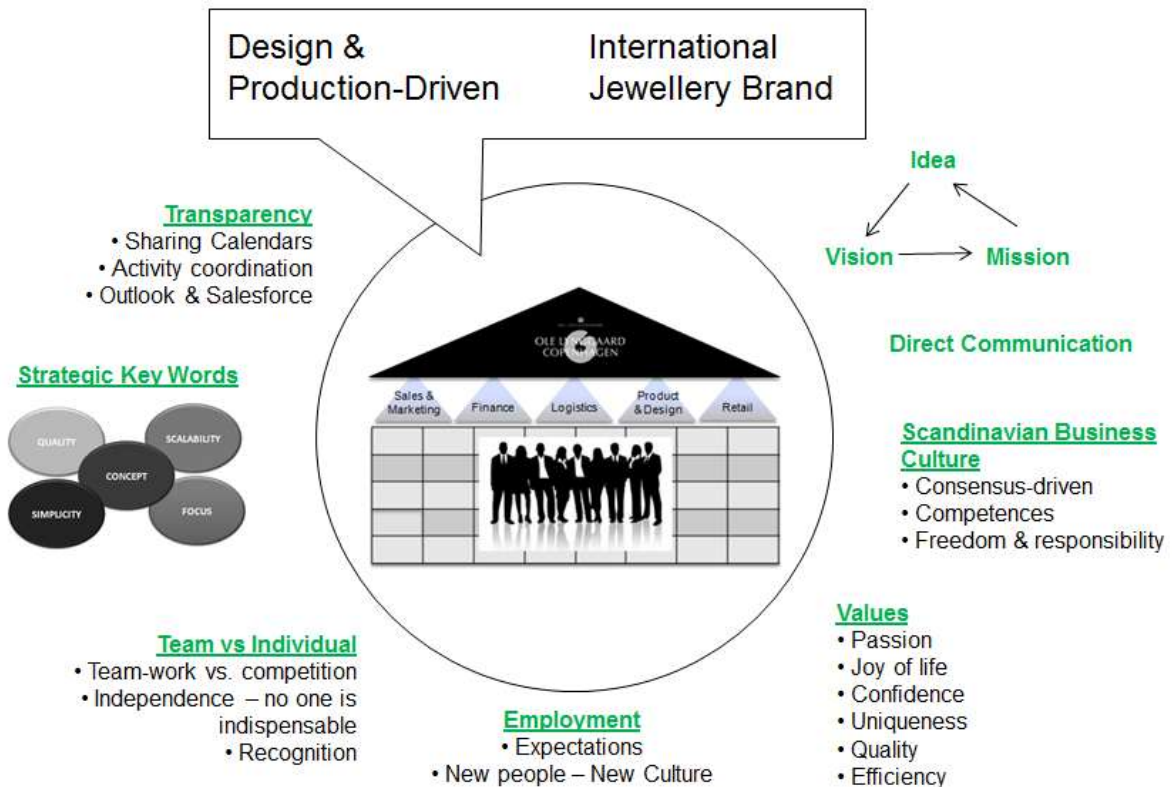
Transformation fra design og produktion til international handels- og brandvirksomhed

Ud fra indholdet af det nye grundlag og den tidligere nævnte strategiske situation blev en række forandringsbehov defineret. Disse indbefattede:

- Fortsat fokus på at være "designdrevet"
- Rendyrkelse og erkendelse af at være en fokuseret luksusproducent.
- Konsolidering efterfulgt af ekspansion
- Udvikling af butikskoncept til forretninger
- Udvikling af egne flagship stores
- Investering i og udvikling af kompetencer
- Større fokus på informationstilgang og personuafhængighed
- Tættere samarbejde og relationer med butikker – overgang til partnerskab frem for kunderelation.
- Udvikling af klar brandstrategi
- Dyrkelse af familiekultur og ledelsesstil.

Man lavede dernæst en strategiplanche, som indbefatter de forskellige ovenstående elementer. Nedenfor ses strategiplanchen; denne danner til stadighed grundlag for den fremadrettede strategi for virksomheden.

Figur x. x. – Strategiplanche for Ole Lynggaard A/S



Hernæst følger en sammenfatning af, hvordan Ole Lynggaard A/S brugte de 7 S'er til at transformere forretningen.

De 7S'er hos Ole Lynggaard A/S

Måden hvorpå man gik til den del af selve strategiprocesen, som havde med de interne dele af virksomheden at gøre, kan beskrives vha. 7S modellen. Som nævnt tidligere indbefatter denne syv elementer, der alle beskriver en organisation internt:

- a. **Strategy** – strategi der er valgt til at skabe konkurrenceevne, f.eks. differentiering.
- b. **Structure** – organisationens struktur som f.eks. en flad organisationsstruktur
- c. **Systems** – procedurerne, der får virksomheden til at arbejde og fungere. Dette kan f.eks. være IT systemer i form af CRM systemer eller lign.
- d. **Shared values** – virksomhedens fælles værdier. Det kan f.eks. være, at det er bundet ind i virksomhedens kultur, at man er meget kvalitetsbevidste.
- e. **Style** – ledelsesstil. Hvordan bliver ledelse praktiseret i virksomheden; har man f.eks. meget fokus på værdibaseret ledelse.
- f. **Staff** – medarbejdere. Hvad karakteriserer de mennesker, som er i organisationen.
- g. **Skills** – interne ressourcer, færdigheder og egenskaber. Hvad er virksomheden god til?

Figur x. x. 7 S modellen



I det efterfølgende bliver de 7 elementer skitseret i forhold til hvad der kendetegner Ole Lynggaard A/S på hvert område. En væsentlig pointe, som også fremgår i det nedenstående, er, at man aktivt har valgt at fokusere på at udvikle hvert område i 7 S modellen, for at de interne egenskaber medvirker til at realisere den fremadrettede strategi.

Ad a.: Strategy

"Vi starter aldrig et internt møde i salg- og marketing eller en workshop, uden først at gennemgå vores vision, mission og værdier."

Michel Normann
Kommerciel Direktør, CCO

Ole Lynggaard A/S er kendetegnet ved at være en meget differentieret nicheproducent. Deres produkter ligger i den dyreste og mest eksklusive ende af smykkemarkedet. Denne strategi er en integreret del af virksomheden og en del af dens brand. Før den nye strategi blev iværksat, valgte man også bevidst at fokusere udelukkende på Skandinavien, primært fordi man ønskede et tæt forhold til kunderne. Grunden hertil var, at man ønskede at konsolidere forretningen før ekspansion. Det tætte forhold til kunderne skulle virke som en løftestang, idet man identificerede, at netop dette punkt var nøglen til en styrkelse af brandet. Samtidigt med dette valgte man også nogle kunder fra, som ikke matchede det fokus man havde brug for fremadrettet.

I forbindelse med strategi processen tilføjede man følgende til strategien:

- **Fra produkt til koncept** – man fandt ud af, at samlede koncepter til forretninger virkede bedre end at sælge en række produkter. Således får forretningerne nu et samlet koncept, hvis de ønsker at blive forhandlere. Man kan altså kun forhandle Ole Lynggaard A/S smykker ved at benytte dette koncept.

Figur x. x. – Udvalg fra butikskoncept hos Ole Lynggaard A/S



- **Vækst** – fokus på vækst uden for hjemmemarkedet Skandinavien.
- **Indførelse af strategiske nøgleord** – dette er et strategisk rationale, man har indbygget, således at intet kan eksekveres medmindre det overholder de følgende fem punkter::

Quality: alt man gør, skal leve op til højeste kvalitetsstandard.

Scalability: skalerbarhed i alle tiltag, således at man har fleksibilitet – dette er en "best-practice" på tværs af organisationen

Simplicity: at gøre alting simpelt og transparent er en integreret del af virksomhedens måde at agere på.

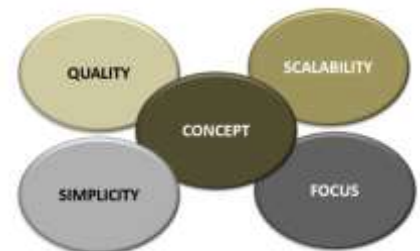
Focus:

Aktiviteter skal altid være understøttet af en nødvendig fokusering i forhold til at nå de strategiske mål – og der skal investeres i de nødvendige ressourcer.

Concept:

Alle aktiviteter og beslutninger skal passe sammen med konceptet for selve forretningen. Der skal være sammenhæng i alt, hvad der gøres.

Figur x. x. Strategiske nøgleord



Ad b.:Structure

"Til trods for outsourcing har vi stadigvæk Skandinaviens største guldsmedeproduktion som findes i Hellerup lige uden for København!"

Søren Lynggaard
Adm. Direktør, CEO

Figur x. x. Guldsmedeproduktion i Hellerup, København



Før Ole Lynggaard A/S gik i gang med omstruktureringen i 2005, havde man en struktur, som var kendetegnet ved, at organisation i højere grad var fragmenteret. For at få en mere strømlinet, effektiv og ikke mindst samarbejdende organisation indførte man følgende tiltag:

Team vs Individual

- Team-work vs. competition
- Independence – no one is indispensable
- Recognition

- **Fladere struktur** – Fokus på at have så få beslutningsled som muligt for at opnå hurtigere og mere omkostningseffektiv koordinering. Mantraet var her "kompetence og gensidig tillid".
- **Intelligente incitament strukturer** – Således at bl.a. sælgere var organiseret i teams og fik bonus på kundebasis og ikke individuelt salg. Effekten ved dette og lignende tiltag er, at medarbejdere begynder i større grad at arbejde i samme retning til alles fælles bedste.
- **Færre forhandlere** – Formålet ved dette var at skabe større fokusering og tættere samarbejde mellem organisationen og forhandlere. Dette med henblik på at skabe øget engagement og partnerskab, samt fokus på hvad der blev solgt i butikkerne
- **Ændring af produktions setup** – Virksomheden valgte at skille sig af med den del af produktionen, som ikke lå i Hellerup og flytte en del til Thailand. Som led heri valgte man en strategisk samarbejdspartner i Thailand, som er japansk. Netop denne producent blev bevidst valgt på grund af høj kvalitet i produktionen.. En ligeså vigtig pointe er, at man bibeholdt en del af produktionen i Danmark for bl.a. at skabe synergieffekter i forhold til designerne og fortsat sikre den høje kvalitet.

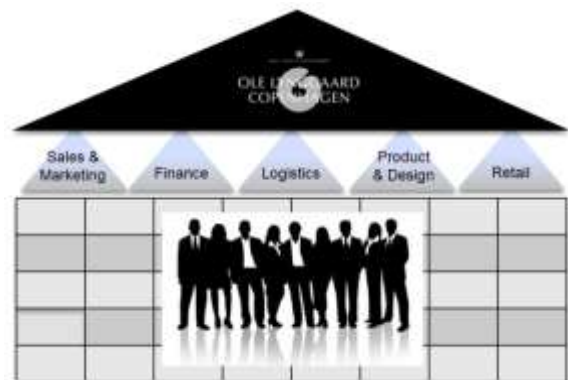
- **Fokus i ledelsen** – I ledelsen introducerede man tiltag for at sikre de rette kompetencer og fokusområder, således at man komplementerede hinanden på bedst mulig måde. Ledelsen blev blandt andet udvidet med Supply Chain Direktør Sus Munkløv og Finansdirektør Hans Kurt Hansen
- **Konsolidering før vækst** – Man valgte at konsolidere forretningen, før man ville skabe vækst. Dermed havde man indtjeningsgrundlaget i orden, før man gik i gang med en ekspansionsstrategi.

Ad c.: Systems

Før omstruktureringen var der mindre gennemsigtighed i virksomhedens processer. Ifølge ledelsen var dette et af de største umiddelbare problemer, virksomheden stod overfor, da det var en stor bremseklovs i forhold til fremtidig vækst.

- Transparency**
- Sharing Calendars
 - Activity coordination
 - Outlook & Salesforce

I den forbindelse lagde man en strategi, for hvordan man kunne skabe en større grad af transparens i virksomheden. Dette blev bl.a. gjort vedt konsekvent at benytte sig af åbne kalendersystemer og datadeling. Man har ugentlige koordineringsmøder i virksomheden, hvor alle væsentlige begivenheder bliver vendt. Derudover begyndte man at benytte sig af systemet Salesforce, som alle har adgang til og derved bliver opdaterede på, hvad der sker hos kunderne. Hertil kommer at man benytter sig af et fast mødehierarki, som sikrer transparens på tværs af virksomheden.



Ydermere har man også implementeret et system til løbende at opdatere forskellige nøgleområder, således at alle er konstant ajourført.

Ad d.: Shared values

Selve de underlæggende værdier i virksomheden har altid været en meget væsentlig del af måden, Ole Lynggaard A/S har drevet virksomhed på. I forbindelse med strategiprocessen fik man klarlagt disse værdier, som vi gennemgik i starten af casen. Man gør meget for at kommunikere de fælles værdier ud, og de gennemtrænger hele måden, man driver forretning på.

- Values**
- Passion
 - Joy of life
 - Confidence
 - Uniqueness
 - Quality
 - Efficiency

Som eksempel på, hvordan man har yderligere fokus på virksomhedens værdier, kan nævnes, at man inden hver workshop eller præsentation bruger et par minutter på at gennemgå værdierne, og hvordan netop den igangværende aktivitet hænger sammen med værdierne.

Ad e: Style

Ole Lynggaard A/S er kendetegnet ved at være typisk familiedrevet og skandinavisk, hvor konsensus spiller en meget stor rolle. I forbindelse med strategiprocessen valgte man at rendyrke dette endnu mere og gøre det til en del af missionen – virksomheden er med andre ord ligesom en stor familie. Dette gør, at ledelsesstilen er meget åben og bygger på stor ligeværdighed, samt at man har en stor tillid til hver enkelt medarbejder. Desuden bygger man ledelsen på at have et meget langt sigte og sørger for, at alle tiltag er nogle, som kommer virksomheden til gode på den lange bane.

Scandinavian Business Culture

- Consensus-driven
- Competences
- Freedom & responsibility

Ad f.: Staff

I 2005 havde man nogle stærke kompetencer på medarbejdersiden, især inden for design og produktion. Dog blev man hurtigt klar over, at der manglede nogle kompetencer, hvis virksomheden skulle bringes videre og det store vækstpotentiale realiseres.

Employment

- Expectations
- New people – New Culture

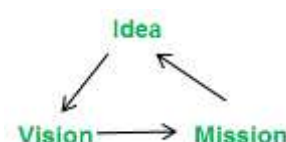
Derfor valgte man at sætte meget stor fokus på at få fat i medarbejdere, som passede ind i værdisættet og var nogle af de dygtigste indenfor deres felt. Man har valgt at satse benhårdt på at hyre medarbejdere, som var decideret overkvalificerede på det tidspunkt, de blev ansat, men som har købt visionen og de fremtidige udfordringer. Det har gjort, at folk har valgt jobbet pga. fremtidsvisionen og de senere udfordringer, og dette giver et særligt aspekt i forhold til motivation og medarbejdertrivsel. I forbindelse med nyansættelser har man lavet en stram politik om, at man kun ansætter folk, hvis de har kvalifikationer, som virksomheden ikke råder over i forvejen. Ydermere har man gjort en stor indsats for at videreudvikle medarbejdernes kompetencer og givet dem mere frihed til at udføre deres arbejde. Det opsummeres ved, at forholdet til medarbejderne er lidt ligesom en familie. På den ende side giver man stor frihed og råderum, men man forventer også stor loyalitet og stærke spidskompetencer.

Ad g.: Skills

"En afgørende grund til at vi gæet igennem finanskrisen med vækst på alle markeder er at vi har lyttet til vores to designere Ole og Charlotte Lynggaard"

Søren Lynggaard
Adm. Direktør, CEO

Virksomhedens absolutte kernekompetencer er til stadighed design og produktion af eksklusive smykker. Dog blev man i 2005 klar over, at der var et stort behov for at få tilført flere forretningsmæssige kompetencer udefra. Dette var især indenfor områderne:



- Logistik, SCM, kvalitet og international produktion
- Økonomistyring
- Brand management & PR
- Salg og marketing, især med internationalt fokus

Dette er områder man har haft løbende fokus på, da disse er nøgle områder i virksomhedens fremtidige vækst.

"I ledelsen traf vi det valg udelukkende at ansætte de bedste folk – også gerne rekruttere udenfor branchen – selvom vi størrelsesmæssigt ikke var klar til så dygtige folk. Vi ville have dem til at købe ind på visionen og den vækst der ville opfylde ønsker til faglige udfordringer over tid!"

Michel Norman
Kommerciel Direktør, CCO

De 7 S'er hos Ole Lynggaard A/S opsummeret:

I de ovenstående punkter så vi, hvordan de 7 S'er er blevet justeret i forhold den fremtidige vision for virksomheden. Disse punkter har vi opsummeret nedenfor ud fra teorien om de 7 S'er:

Figur x. x. – 7 S'er hos Ole Lynggaard A/S fra 2005 til 2010

		2005		2010
"Hårde" elementer	Strategy	<ul style="list-style-type: none"> • Differentiering, fokusering og luksus produkt • Brand 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + fra produkt til koncept + strategiske nøgleord + vækst + færre kunder
	Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmenteret organisation 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + fladere struktur; mere effektivitet og samarbejde + nye incitament-strukturer + færre forhandlere og konsolidering + nyt produktions-setup + fokus i ledelsen
	Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Kun gængse systemer 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + system til gennemsigtighed + CRM system + målstyring
"Bløde" elementer	Shared Values	<ul style="list-style-type: none"> • Stærke værdier som dog ikke var på papir 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + fokus på at kommunikere værdier ud og få dem fattet til papir + dyrkelse af værdier i forhold til beslutningsprocesser
	Style	<ul style="list-style-type: none"> • Typisk skandinavisk familieejet og -drevet virksomhed • Konsensus har stor rolle 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + fokus på at dyrke fordelene ved familievirksomhed. + mere åbenhed + fokus på ligeværdighed, frihed og fællesskab
	Staff	<ul style="list-style-type: none"> • Stærke medarbejdere indenfor design og produktion • Stor loyalitet 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + rekruttering af medarbejdere som tilknytter sig visionen + langsigtet rekruttering af overkvalificerede medarbejdere + stor fokus på medarbejder udvikling, tilfredshed og loyalitet
	Skills	<ul style="list-style-type: none"> • Kernekompetencer indenfor design og produktion 	➔	<ul style="list-style-type: none"> + tilføring af strategiske kompetencer indenfor forretningstekniske områder + erkendelse af, at dele af produktionen skulle foregå i DK pga. kernekompetencer

Ole Lynggaard A/S lagde altså en behård strategi som indbefattede, hvilke tiltag der skulle til i organisationen for at nå visionen.

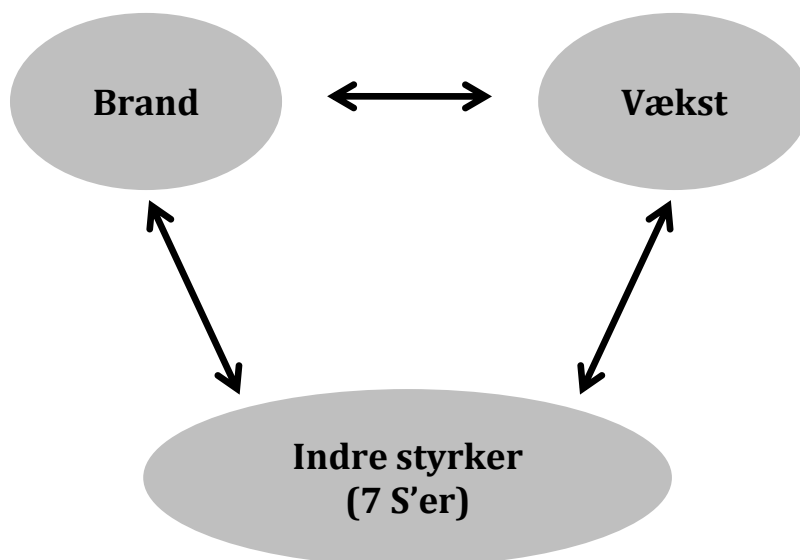
De 7 S'er i forhold til vækst og brand?

Som vi har set, så har Ole Lynggaard A/S satset på nogle signifikante strategiske tiltag i organisationen.

Da man skabte den nye vision for Ole Lynggaard A/S 2010, dannede man sig et klart billede af, hvilke elementer ville være nødvendige for at komme i den ønskede retning. Udadtil havde man fokus på at styrke sit brand og på at skabe vækst – både organisk men også ved i første omgang at konsolidere forretningen. Udviklingen af de indre styrker har i den forbindelse spillet en meget stor rolle; man er kommet til den erkendelse, at man var nød til både at ændre og tilføre organisationen nye ressourcer for at få virksomheden op i det rette gear.

Det er meget interessant ud fra et strategisk perspektiv, at udvikling af organisationen kan føre til et styrket brand, men ved nærmere eftertanke er idéen måske ikke så fjern. Ole Lynggaard A/S' brand har bl.a. haft en begrænsning ved f.eks. kun at være kendt i Skandinavien, ligesom forretningen har været begrænset i form af manglende kompetencer inden for bl.a. international produktion. På samme måde har man strategisk satset benhårdt på at drive virksomheden med meget streng overholdelse af værdisættet, som også gør, at man har opnået en ensartethed og sikret, at brandet er afspejlet internt i organisationen. Vi karakteriserer den særlige sammenhæng mellem brand, fokus på kontrolleret vækst og de indre styrker i form af de 7 S'er, som netop dét, der gør Ole Lynggaard A/S til en vinder-virksomhed. Sammenhængen har vi illustreret nedenfor.

Figur x. x. – Sammenhængen mellem Brand, Vækst og Indre styrker



På den måde har Ole Lynggaard A/S forenet to ting, som ikke altid bliver nævnt i samme sætning. Næmlig et stort fokus på kreativitet og eksklusivitet og benhård strategisk fokuseret forretningsdrift.

I forhold til internationalisering er der nogle særlige kendetegn ved den måde, man takler udfordringerne på. Det er en væsentlig del af tilgangen, at den valgte partner skal passe meget tæt sammen med de værdier, som Ole Lynggaard A/S står for. Udflytningen af produktionen er et af eksemplerne på, hvordan dette bliver taklet. Man har bevidst valgt at lade dele af produktionen blive hjemme i Danmark,

netop for at være sikker på at have viden om produktion tæt ved designerne i stedet for udelukkende at fokusere på de lavere omkostninger pr. arbejdstime. Netop dette er en interessant tilgang, da man oftest ser virksomheder "ofre" hele deres produktionsapparat og derefter miste væsentlige konkurrencefordele pga. den viden, der går tabt. Hos Ole Lynggaard A/S har man således fundet et mix af adgang til lavere omkostninger og bibeholdelse af konkurrencefordele. På den måde har de 7 S'er været i spil i den måde man har grebet ekspansionen an på. I det ovenstående eksempel har man f.eks. valgt en strategisk partner til outsourcing af produktion, som har nogle af de samme værdier som Ole Lynggaard A/S – nemlig den enormt høje kvalitet. Dette er en interessant tilgang til internationalisering, da man modsat andre virksomheder, der outsourcer i flæng, har bibeholdt noget af produktionen pga. sammenhængen mellem kernekompetencerne.

Ligeledes er tilgangen til ekspansionen og internationalisering på salgssiden også speciel. Man har ganske enkelt valgt at basere sin indgang på nye markeder på om den rette person findes til at stå for det. Der er altså ikke tale om, at man laver dybdeborende markedsundersøgelser, men i stedet lader man det være afgørende om, man kan finde den rette partner. Vi vil betegne dette som organisk internationalisering, dvs. man ekspanderer ikke medmindre man har den rette partner. For som CCO Michel Normann siger:

"Vi sælger produkter, som kunderne dybest set ikke har brug for, men har en passion for. Derfor handler det aldrig om, hvorvidt der er et marked, men om der er en person, der kan skabe passionen og dermed markedet."

Michel Normann
Kommerciel direktør, CCO

Sidst men ikke mindst så har man en gennemgående accept af, at organisationen er til for at få designerne idéer omsat til konkurrencedygtige produkter. Man kan her tale om, at Ole Lynggaard A/S er decideret "designdrevet" af Ole og Charlotte Lynggaard.

At man netop har fået styrket organisationen på nogle væsentlige områder, er sammen med det frem-synede design og det stærke brand en af grundene til, at Ole Lynggaard A/S fortsat har en stor vækst.

Afrunding

Ole Lynggaard A/S er en særlig virksomhed, som man med rette kan sige har en vinderstrategi. Det var i hvert fald adm. direktør Søren Lynggaards ord til os, da vi indledte samarbejdet om denne case. Det er særligt at følge en virksomhed, der til trods for at have design, kvalitet og håndværkstraditioner som deres kernekompetencer, høster meget af deres store succes ved at fokusere hårdt på interne egenskaber. På den måde er Ole Lynggaard A/S en virksomhed, der har bevist at man faktisk kan udklække *guldægget*, hvis man tør satse på strategisk at udvikle de egenskaber, ens organisation har. Også virksomhedens tilgang til internationalisering er en væsentlig pointe i form af, at man har gennemtænkt organisationens interne styrker og ladet disse gå igen i den måde, man agerer på i forhold til samarbejdspartnere.

Mange virksomheder kan også tage ved lære af den måde, Ole Lynggaard A/S bruger sine værdier på, og den proaktive tilgang man har til tilføring af ressourcer via medarbejdere. Værdierne er i alt hvad virksomheden gør, og dette udmønter sig i et stort strategisk fokus hos alle, som er med til at skabe resultaterne.