

Økonomi- og
Erhvervsministeriets
enhed for erhvervs-
økonomisk forskning
og analyse

FORA

Casper Høgenhaven

Sammenligning af danske og
udenlandske rammebetingelser
og innovationssystemer
inden for modebranchen

November
2003

1. Studie af innovation	3
1.1. Pilotprojekt om mode- og beklædningsbranchens brug af innovation	4
1.2. Beklædningsbranchen	4
1.3. Projektets opbygning.....	7
2. Tre former for innovation	8
2.1. Præsentation af teknologicyklusmodel	9
2.3. De forskellige innovationssystemers betydning i beklædningsbranchen	10
3. Den danske mode og beklædningsbranche - en succeshistorie	15
3.1. De største markeder for den danske modeeksport.....	15
3.2. Potentialet for yderligere fremgang er til stede.....	16
4. Den danske modebranche	18
4.1. Innovation inden for den danske modebranche	18
4.2. Videns – og kompetencecentre inden for trends i Danmark	20
4.3. Danske designuddannelser inden for mode- og beklædningsbranchen	21
5. Innovation i den udenlandske modebranche	23
5.1. Sociokulturelle undersøgelser som pejlemærker	23
6. Eksempel på et sociokulturelt videnscenter med relevans for brugerdreven innovation – Breaking Trends in the Global Village.....	26
6.1. Breaking Trends’ undersøgelsesmetode.....	26
7. Eksempel på en virksomheds arbejde med brugerdreven innovation – Levi Strauss	28
7.1. Levi Strauss i 1990erne; fra succes til fiasko til succes	28
7.2. Hvordan benyttes brugerdreven innovation i Levi Strauss Europe, Middle East & Africa	30

8. Eksempel på en offentlig/ privat rammebetingelse for mode- og beklædningsbranchen: Flanders Fashion Institut i Antwerpen.....	33
8.1. Belgisk mode har opnået succes på den internationale modescene.....	33
8.2. Flanders Fashion Institute arbejder for at fastholde den positive udvikling for den belgiske modebranche.....	35
9. Erhvervsmæssige rammebetingelser for modebranchen	38
10. Sammenfatning	42
11. Litteraturliste	43
12. Metodeafsnit	44
12.1. Det semi-strukturerede interview	44
12.2. Interviewguide	45
12.3. Udvalgte respondenter.....	47
12.4. De interviewede er (i alfabetisk orden).....	47

1. Studie af innovation

Innovation er en vigtig kilde til skabelse af værdier, og i den globale vidensøkonomi vil innovation blive den vigtigste faktor i værdiskabelsen. I bestræbelserne på at skabe fortsat stigende velstand er det ambitionen, at Danmark skal findes blandt de mest innovative lande.

Inside Consulting og FORA, Økonomi – og Erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse, har i 2003 publiceret et større studie af Danmarks innovation og innovationspolitik. *Et benchmark studie af innovation og innovationspolitik – hvad kan Danmark lære?* undersøger, hvordan Danmark klarer sig som innovationsland i forhold til de bedste OECD-lande. Rapporten foretager en benchmark-analyse¹ af innovationen i 27 OECD-lande og vurderer de rammebetingelser, der har indflydelse på innovation.

Benchmark-analysen viser, at Danmark tilhører den øverste del af OECDs mellemgruppe inden for innovation. Danmark klarer sig pænt, om end der er et stykke vej til de mest innovative lande.

Benchmark-analysen sonder mellem forskellige former for innovation afhængig af hvilke kilder innovationen baseres på. Samtidig vises det, at der er forskel på hvilke erhvervsmæssige rammebetingelser, som de forskellige innovationsformer behøver for at trives. Innovationsanalysen anbefaler, at det analytiske grundlag forbedres for den del af innovationen, der fokuserer på kundernes behov og evnen til at imødekomme dem, her defineret som brugerdreven innovation².

Pilotprojektet har til formål, at undersøge om der er basis for en større og mere tilbundsående analyse af mode- og beklædningsbranchens benyttelse af brugerdreven innovation.

¹ Benchmarking-analyser er systematiske sammenligninger med det formål at udveksle erfaringer og belyse mulige forbedringer.

² Kapitel 2 identificerer tre typer af innovation: forsknings-, pris-, og brugerdreven innovation.

1.1. Pilotprojekt om mode- og beklædningsbranchens brug af innovation

Pilotprojektet tager udgangspunkt i kvalitative interviews med nøglepersoner i den danske mode- og beklædningsbranche og med enkelte udenlandske aktører inden for branchen. Pilotprojektet undersøger, hvordan udvalgte danske og udenlandske aktører inden for mode- og beklædningsbranchen skaffer sig viden, samt hvilken form for viden de interesserer sig for. Pilotprojektets resultater vil give en indikation af, om den danske beklædningsbranche arbejder anderledes med innovation end de udenlandske konkurrenter og derved om et decideret benchmark-studie kan bidrage til en fortsat forbedring af de erhvervsmæssige rammebetingelser for innovation i den danske beklædningsbranche.

1.2. Beklædningsbranchen

Tekstil- og beklædningsbranchen er et af Danmarks store eksporterhverv og har været igennem en del strukturelle ændringer i de seneste årtier³. Fra 1987 til 1999 har erhvervet mere end fordoblet sin omsætning og eksport. I samme periode er antallet af arbejdspladser inden for branchen blevet halveret til ca. 14.500 i 1999⁴. Udviklingen skyldes outsourcing af løntunge produktionsprocesser som syning og pakning til Østeuropa og Asien. Med outsourcingen af produktionen har arbejdsopgaverne ændret sig for de danske virksomheder i branchen. I lighed med deres vestlige konkurrenter konkurrerer danske beklædningsvirksomheder i stigende grad på innovation, logistik og markedsføring, mens den faktiske produktion foretages i lavtlønslande – den danske beklædningsbranche har bevæget sig fra at være en produktionstung branche til at være en innovationstung branche.

Beklædningsbranchen har været blandt pionererne i udviklingen af den nye globale vidensøkonomi hvor innovation, teknologi, know how, logistik, strategi og design styres fra vesten, mens den fysiske produktion i stigende omfang foretages andre steder i verden. Beklædningsbranchen var en af de første brancher der udnyttede de

³ Dette pilotprojekt fokuserer på beklædningsdelen af tekstil og beklædningsbranchen.

⁴ Dansk Textil & Beklædning (2000): “Udviklingen i den danske Tekstil – og Beklædningsindustri 1987-1999”. Herning.

konkurrencemæssige muligheder i at outsource produktionen til lande med lave lønomkostninger.

Den danske mode- og beklædningsbranche har op igennem 1990'erne oplevet en stigende interesse fra såvel udlandet som hjemmemarkedet; modemesseerne i København er nu de næststørste i Europa og nye virksomheder med internationalt snit er skudt op og kæmper sammen med etablerede virksomheder en hård kamp på det globale marked. Mange danske virksomheder gør det godt på det internationale marked, og en stor del af den danske beklædningsbranches samlede omsætning skabes igennem eksport. Den samlede danske omsætning inden for mode- og beklædningsbranchen er på omkring 20 mia. kr.⁵.

Hvis man sammenligner den samlede danske beklædningsbranches omsætning med nogen af de største enkeltvirksomheder i beklædningsbranchen, er der dog stadig et stort vækstpotentiale. Den amerikanske tøj kæde GAP omsatte i 2002 for mere end 100 mia. kr., mens europæiske modevirksomheder som Hennes & Mauritz og Inditex/Zara omsatte for henholdsvis 45 og 30 mia. kr. En sammenligning mellem omsætningen i den danske beklædningsbranche og de største internationale virksomhedsgiganter underbygger den danske beklædningsbranches potentiale bedre end en sammenligning mellem danske og udenlandske beklædningsbrancher, da det enkelte lands størrelse vil spille ind på den lokale beklædningsbranches omsætning.

Den danske mode- og beklædningsbranche har et stort potentiale, men udnyttelsen er fortsat lav. Det er derfor interessant at undersøge, om der er forskelle mellem den måde som danske og udenlandske virksomheder arbejder med innovation på, samt om det er den samme viden danske og udenlandske beklædningsvirksomheder efterspørger. Kan vi herhjemme lære noget af hvordan beklædningsbranchen i udlandet arbejder med innovation?

Pilotprojektet om den danske og udenlandske mode- og beklædningsbranche bygger på en række kvalitative interviews med få udvalgte danske beklædningsvirksomheder

⁵ Ifølge tal for den danske tøjbranche, hvis man regner tekstilsektoren med, er den samlede omsætning for 2002 omkring 28 mia. kr. (Kilde; Dansk Textil & Beklædnings årsopgørelse 2002)

og en spændende udenlandsk virksomhed samt desk research. Fokus har været på virksomhedernes innovationsproces og afhængigheden af de erhvervmæssige rammebetingelser. Herudover er der gennemført interviews med enkelte danske og udenlandske uddannelses- og videnscentre med særlig relevans for modebranchen⁶.

⁶ For yderligere information om rapportens metode henvises til kapitel 12.

1.3. Projektets opbygning

Pilotprojektet er opbygget på følgende måde:

Kapitel 2

Indeholder en redegørelse for de innovationsbegreber, som casestudiet bygger på.

Kapitel 3

Beskriver den danske beklædningsbranches vækstpotentiale, der udspringer af den dynamik, der i disse år findes i branchen.

Kapitel 4

Sammenholder den danske beklædningsindustri med enkelte udvalgte udenlandske aktører inden for branchen. Kapitel 4 tegner et billede af den danske beklædningsbranches brug af innovation i forhold til de i kapitel 2 fremlagte former for innovation.

Kapitel 5

Introducerer udvalgte udenlandske aktørers brug af innovation. Ved at benchmark den danske beklædningsbranches brug af innovation med udenlandske konkurrenter vil pilotprojektet give en fingerpeg om, hvorvidt den danske beklædningsbranche arbejder på samme måde som udvalgte udenlandske konkurrenter.

Kapitel 6, 7 og 8

Illustrerer pointerne fra kapitel 5. Kapitlerne 6, 7 og 8 omhandler konkrete eksempler på udenlandske virksomheder og videnscentres benyttelse af innovation.

Kapitel 9

Fremlægger de rammebetingelser, som pilotprojektet peger i retning af har betydning for mode- og beklædningsbranchen.

2. Tre former for innovation

Som argumenteret i arbejdspapiret ”*Tre former for Innovation*”⁷ anvendes begrebet ”ny teknologi” inden for innovationsteori om ny viden, der kan udvikle hidtil usete produkter, eller ny viden, der kan omdanne kendte teknikker til nye anvendelsesområder. Teknologier følger en bestemt cyklus der starter med en kodificering (hvor velbeskrevet er den), hvor stort er kendskabet til teknologien (hvor mange kender og kan bruge teknologien), udbredelse af teknologien (hvor mange anvendelsesområder har teknologien) samt udfasningen af teknologien (den er ikke interessant længere).

Ny viden foregår hele vejen igennem en teknologisk cyklus, men det er forskellige former for innovation. Selvom innovation i alle tilfælde er drevet af konkurrence, ændres de kilder, som innovation baserer sig på. Det er derfor muligt at skelne mellem 3 forskellige former for innovation⁸.

- Forskningsdreven innovation: Den primære kilde til forskningsdreven innovation er ny forskning. Nogle teknologier er komplicerede og tager lang tid at kodificere, mens andre teknologier er relativt ukomplicerede og kortlægges hurtigt. Da der er risiko for at nye teknologier skal erstatte de eksisterende, er mange virksomheder inden for forskningsdreven innovation tvunget til at følge med i de nyeste forskningsresultater.
- Prisdreven innovation: I den prisdrevne innovation er teknologien tæt på at være fuldt udviklet, og der er ikke længere de store muligheder for at udvikle nye og stadig mere avancerede produkter til at tilfredsstille de samme behov. Samtidig har flere virksomheder fået kendskab til teknologien. Forskning er ikke længere virksomhedernes primære kilde til innovation, det er derimod viden om optimering af produktionsprocesser, markedsføring og logistik.

⁷ Rosted, J. (2003): ”*Tre former for innovation*”. www.foranet.dk

⁸ *ibid.*

- Brugerdreven innovation: Har en teknologi mange anvendelsesmuligheder, kan der udvikles nye produkter, der dækker nye og ukendte behov. Eksisterende teknologier kan anvendes til at dække nye og hidtil ukendte behov. For at kunne udnytte denne form for innovation, må man have kendskab til brugernes ønsker og behov. Samtidig skal man evne at omsætte de aflæste behov til produkter og serviceydelser. Disse kompetencer skal enten findes inden for virksomheden selv eller i samarbejde mellem virksomheden og partnere, der er i besiddelse af sådanne kompetencer. Innovation hvis primære kilde er viden om brugernes behov og evnen til at imødekomme disse, kaldes brugerdreven innovation.

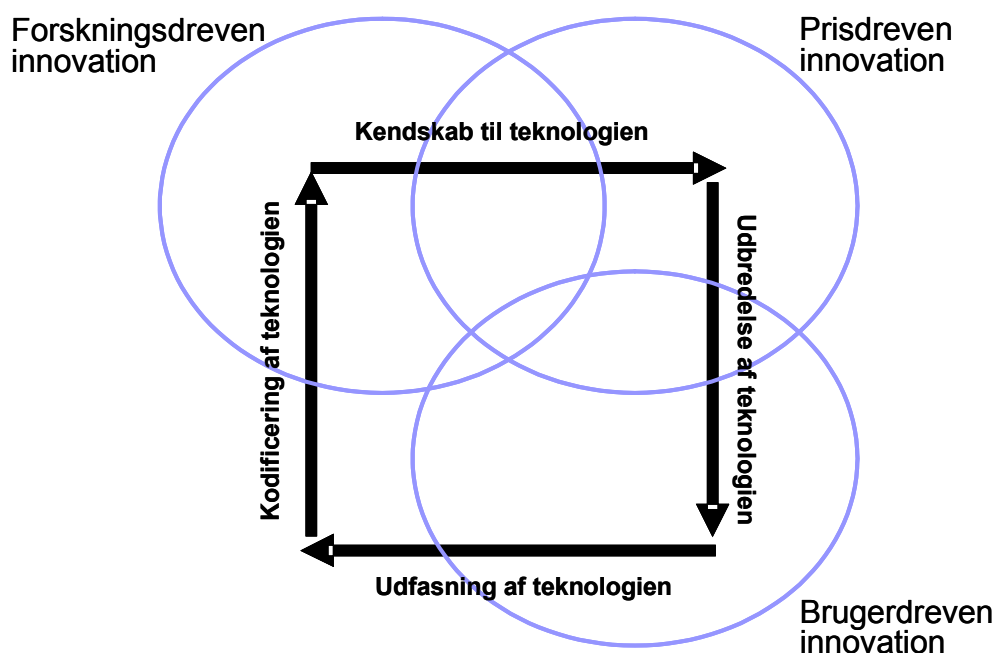
2.1. Præsentation af teknologicyklusmodel

Selvom der er afvigelser mellem forskellige teknologityper, er det i store træk den samme cyklus, som de fleste teknologier gennemgår⁹.

Figur 1 illustrerer teknologiers livscyklus og den indflydelse som den enkelte produkttypes udviklingsstadiet har på, hvilken form for innovationssystem, der er den mest fremtrædende inden for en produktkategori.

⁹ Rosted, J. (2003): ”Tre former for innovation”. www.foranet.dk

Figur 1. En teknologis cyklus - de tre innovationsformer



Figur 2 illustrerer i grove træk den overordnede bevægelse, som mange nye teknologier foretager. Modellen skal tages med det forbehold, at konkurrencen inden for en given branche ofte foregår på flere forskellige innovationsområder på samme tid. Det skyldes, at overgangen mellem de forskellige innovationssystemer er glidende, hvor især den prisdrevne innovation findes på markeder, der domineres af forskningsdreven eller brugerdreven innovation. Mens såvel forskningsdreven som brugerdreven innovation synes at ligge i naturlig forlængelse af hinanden, en ny teknologi kortlægges og justeres efter brugernes behov og ønsker, arbejder prisdrevne virksomheder ud fra allerede lokaliserede behov og kodificerede teknologier.

2.3. De forskellige innovationssystemers betydning i beklædningsbranchen

Inden for beklædningsbranchen kan man i grove træk skitsere de forskellige innovationsformers tilstedeværelse på følgende måde:

Forskningsdreven innovation inden for mode- og beklædningsbranchen

Den forskningsdrevne innovation inden for mode- og beklædningsbranchen er meget beskeden, men den eksisterer, og det kan ikke udelukkes, at den har eller kan få indflydelse på udviklingen inden for modebranchen. Forskningsdreven innovation inden for mode- og beklædningsbranchen har været koncentreret om forskning i nye materialer og farver, men disse forskningstunge processer varetages i dag oftest af virksomheder uden for mode- og beklædningsbranchen, som for eksempel kemikoncernerne Bayer AG og Dupont Chemoswed. Et andet eksempel er forskning i 'intelligent' tøj, ikke mindst tøj, der er i besiddelse af højteknologiske komponenter. Dette aspekt af forskningsdreven innovation inden for beklædningsbranchen varetages oftest af virksomheder fra andre brancher f. eks IT og telebranchen. Eksempelvis forsker den danske IT-virksomhed Systematic i intelligent tøj til brandfolk, der ikke alene fortæller, hvor brandmanden befinder sig under en brandslukning, men også hvordan hans/ hendes helbredstilstand er.

Prisdreven innovation inden for mode- og beklædningsbranchen

For prisdrevne virksomheder inden for beklædningsbranchen er det karakteristisk, at der satses på en forretningsmodel, der på baggrund af logistisk snilde forsøger at sikre en kort produktionstid. Hastigheden er vigtigt, da virksomheder inden for prisdreven innovation ønsker at tage beslutninger om nye produkter så tæt på leveringstidspunktet som muligt. På grund af sådanne "ekspresleveringer" bliver virksomhederne i stand til at følge og tilfredsstille markedets seneste tendenser og mindsker derved risikoen for at ramme forbi forbrugernes smag. I denne kategori af virksomheder er det samtidig vigtigt, at pris og kvalitet er yderst konkurrencedygtige.

Prisdreven innovation er et afgørende konkurrenceparameter i beklædningsbranchen. Globaliseringens forbedrede muligheder inden for kommunikation og billigere transport har gjort det endnu mere lukrativt at få produkter produceret i lande, hvor lønniveauet er lavere end i vesten. Da flere og flere virksomheder får produceret deres varer i de samme lande, er kravene til de prisdrevne virksomheder øget de senere år. God logistik, handelstalent og den rigtige fornemmelse for, hvilke varer, der kan sælge, er afgørende kompetencer for virksomheder, der konkurrerer på prisdreven innovation inden for beklædningsbranchen.

Prisdreven innovation er den primære konkurrenceparameter for den del af beklædningsbranchen, der enten konkurrerer direkte på prisen (lavprissegmentet) eller konkurrerer delvist på prisen og delvist på en form for kvalitetssikring / kulturel værditilskrivning (den lavere del af det såkaldte midterprissegment).

Boks 2.1 Eksempel på prisdreven innovation - Hennes & Mauritz

Den svenske tøjgigant Hennes & Mauritz er et godt eksempel på en prisdreven beklædningsvirksomhed. Fra starten i 1947 i byen Västerås har virksomheden bygget på ideen om at sælge billigt modetøj. Virksomheden har formået, at opbygge et image omkring sine forretninger som et sted hvor der sælges billigt modetøj der er ajour med de seneste tendenser. Virksomhedens styrker befinder sig i den hastighed hvormed H&M er i stand til at reagere på de seneste tendenser, samt virksomhedens meget rimelige prisniveau. Begge dele er resultater af et meget effektivt produktionsapparat hvor faktorer som en effektiv distribution, et godt logistisk system, rabatter på baggrund af store kvantiteter hos leverandørerne, samt det faktum at H&M sælger deres produkter i egne butikker hvorfor der er meget få mellemhandlere. H&M har haft stor succes med sin strategi, hvilket understreges af virksomhedens fine omsætning, der i 2002 var på omkring 45 milliarder danske kroner, med et overskud på mere end 7 milliarder danske kroner.

Brugerdreven innovation inden for mode- og beklædningsbranchen

Virksomheder, inden for brugerdreven innovation er ofte afhængig af at kunne udvikle produkter og tilhørende mærker, som på en synlig måde signalerer eller kan forbindes med bestemte livsstile. Virksomheder i denne gruppe fokuserer derfor på særlige krav og behov inden for bestemte segmenter af markedet. Oplevelsen af produktet i denne kategori rækker ofte udover produktets fysiske karakter. En betydelig del af produktets værdi befinder sig ofte i forbrugerens tilskrivning af elementer som tegnværdi og markering af gruppetilhørsforhold til produktet – en stor del af værdien befinder sig i produktets funktion som livsstilsmarkør. Prisen på produkter fra virksomheder i denne kategori modsvarer en lang og dyr innovationsproces, herunder udgifter til markedsføring. Det er vigtigt at understrege, at virksomheder, der konkurrerer på brugerdreven innovation, også konkurrerer på pris og hastighed, de konkurrerer blot på en yderligere dimension end prisdrevne virksomheder. For mange brugerdrevne virksomheder er det med andre ord afgørende at kunne tilføre produkterne en værdi, der går ud over produktets fysiske format. Brugerdreven innovation inden for beklædningsbranchen kan også foregå i aflæsning af og tilpasning til brugernes rent praktiske behov. Endelig er brugerdreven

innovation en væsentlig faktor i detailhandelen, hvor kundernes adfærd i butikkerne er vigtige for salget af beklædning.

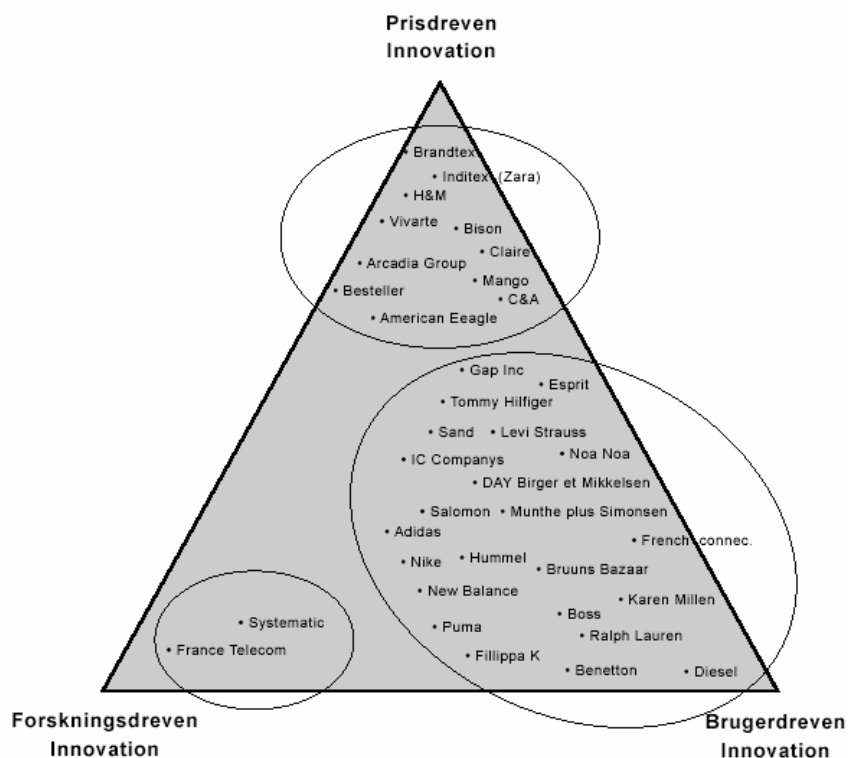
Boks 2.2 Eksempel på brugerdreven innovation - New Balance

Den amerikanske producent af sportssko New Balance er et godt eksempel på en virksomhed, der fokuserer på brugernes praktiske som kulturelle behov. Virksomheden, hvis produkter primært rettes mod professionelle – eller semi-professionelle sportsfolk inden for løb og ekstrem sport, afsætter mange ressourcer til, at finde frem til de brugerbehov der ligger til grund for virksomhedens produkter.

På produktplan arbejder New Balance med brugernes behov i relation til, at materialevalg og design skal tilfredsstille de forskellige sportsgrenes særskilte krav. Denne tilpasning til erfarne sportsudøvers behov markeres også på det kulturelle plan, hvor New Balance produkternes integritet i forhold til de forskellige sportsgrene fremhæves som en form for autencitet, hvilket yderligere understreges af det faktum, at New Balance lægger stor vægt på at virksomhedens produkter produceres i USA efter traditionelle værdier. Ved at lytte til brugernes såvel fysiske som kulturelle behov, har New Balance uden at komme i nærheden af de store konkurrenters markedsføringsbudgetter, opbygget en solid position på markedet for sportssko.

Figur 2 giver en ide om hvilke mærkevarer og virksomheder, der hovedsageligt tilhører de forskellige innovationssystemer.

Figur 2. Innovationsstrategier i mode- og beklædningsbranchen



Der er naturligvis tale om et vist overlap mellem virksomheder der tilhører kategorierne brugerdreven og prisdreven innovation, og den samme virksomhed kan have forskellige mærker, der tilhører hver deres kategori.

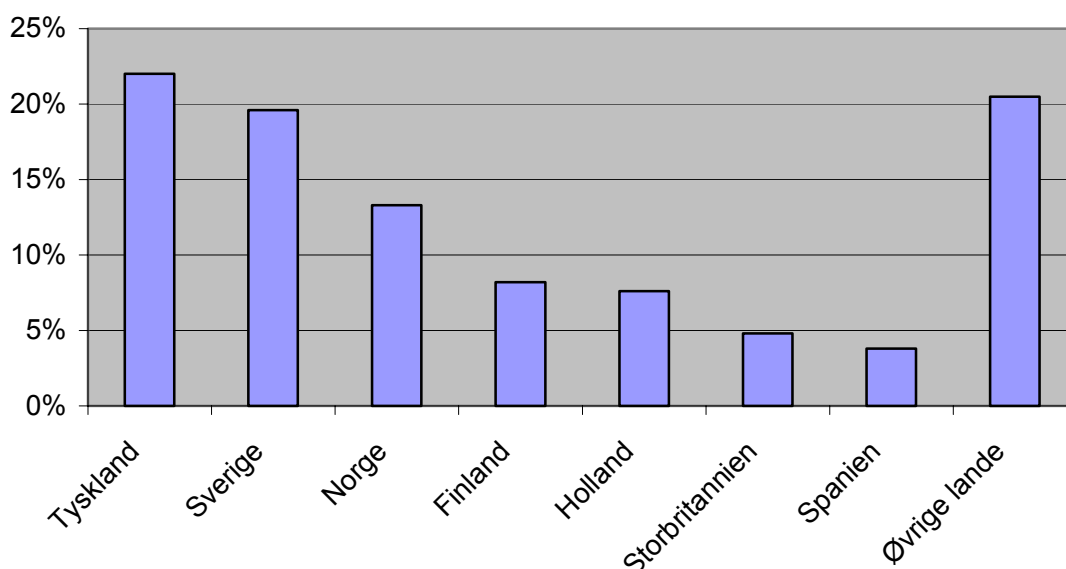
3. Den danske mode og beklædningsbranche - en succeshistorie

Den danske mode- og beklædningsbranche har i de senere år oplevet stigende succes og interesse, der kan tilskrives en sprudlende underskov af nye virksomheder og en række etablerede virksomheder, der konkurrerer hårdt på det globale marked.

3.1. De største markeder for den danske modeeksport

Størstedelen af den danske beklædningsbranches omsætning skabes gennem eksport. De vigtigste eksportmarkeder er Skandinavien, Nordeuropa og Storbritannien. Det er i samhandel med disse lande, at mere end $\frac{3}{4}$ af den danske tøjeksport skabes¹⁰. Fælles for de største danske eksportmarkeder er, at de alle har mange kulturelle og strukturelle lighedspunkter med Danmark. Det er ofte med disse markeder for øje, at etablerede såvel som nystartede virksomheder arbejder.

Figur 3. Den danske beklædningseksport fordelt på aftagerlande

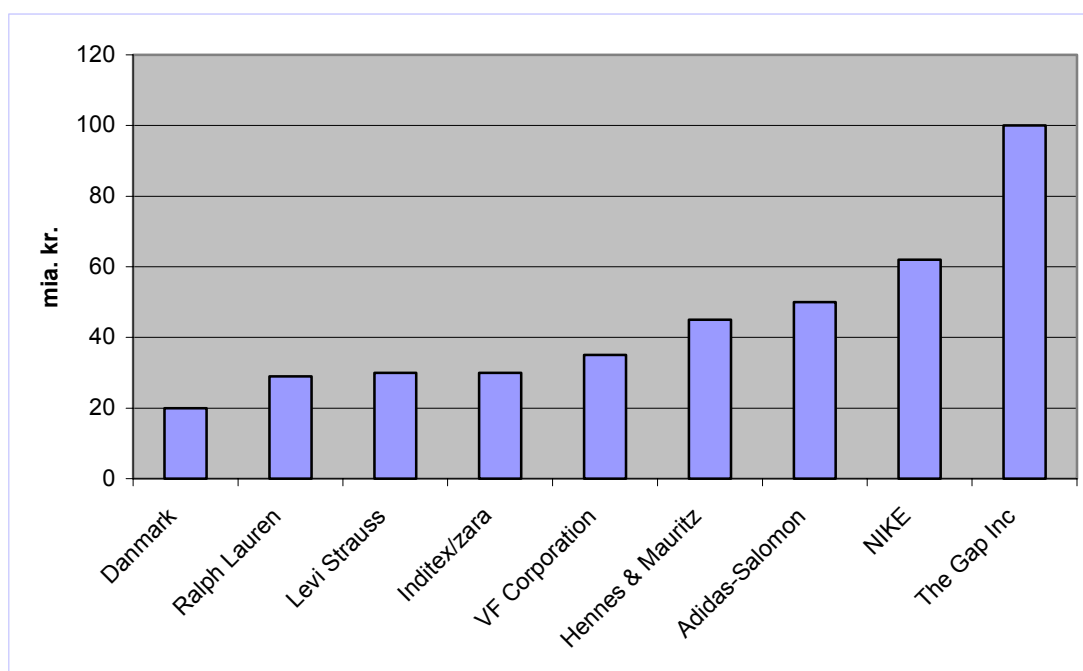


Den samlede danske tøjbranche omsætter for ca. 20 mia. kr., men i forhold til mulighederne på det stærkt voksende globale marked er omsætningen relativt

¹⁰ Dansk Textil og beklædning. www.textile.dk

beskeden. De største virksomheder i mode- og beklædningsbranchen har en omsætning på 30 til 100 mia. kr..

Figur 4. Den danske tøjbranches omsætning set i forhold til store udenlandske virksomheder



3.2. Potentialet for yderligere fremgang er til stede

At der er grøde i den danske modebranche illustreres af de senere års stigende succes for modemesserne i København. Den kun ti år gamle modemesse har siden starten haft konstant fremgang, og er i 2003 Europas næststørste modemesse efter CPD-messen i Düsseldorf. I 2003 havde den danske messe over 23.000 gæster, og mere end hver fjerde var udlænding.

På de københavnske modemesser udstiller og sælger danske og udenlandske designere og virksomheder, og præsenterer såvel internationalt kendte designere som unge lovende talenter. Modemesserne succes har været med til at internationalisere den danske modebranche, hvilket udmønter sig i nyskabende og spændende kollektioner og en stribe internationale hædersbevisninger til danske modedesignere.

Den danske beklædningsbranche er ved at placere sig som nordens formidler af de seneste modetendenser, og denne position åbner mulighed for yderligere fremgang for den danske beklædningsindustri.

En lang række unge designere og virksomheder er begyndt at gøre sig gældende såvel herhjemme som internationalt. Navne som Munthe plus Simonsen, Bruuns Bazaar, Rützou, DAY Birger et Mikkelsen og Ann Wiberg er de senere år for alvor begyndt at markere sig.

Messernes succes og et stort kreativt potentiale i branchen har fået udlandets øjne op for den danske modebranches enorme potentiale. Der er i dag danske designere på topposter i indflydelsesrige udenlandske modehuse som Versace og Kenzo, og udenlandske medier lovpriser ikke alene danske modedesigneres enkle og funktionelle designæstetik, men også de unge danske designeres bohème-vildskab. Samtidig afholder flere af de unge danske designere modeshows i Paris og London med egne mærker.

Det ser med andre ord lovende ud for den danske mode- og beklædningsbranche. Danmark har det helt rigtige potentiale til at udvide en i forvejen succesfuld branche.

4. Den danske modebranche

Afsnittet om den danske modebranche bygger på interviews med udvalgte danske virksomheder, et videnscenter og en uddannelsesinstitution samt desk research. Der skal altså tages et vist forbehold på baggrund af det begrænsede udsnit af den danske mode- og beklædningsbranche, som har deltaget i dette pilotprojekt.

4.1. Innovation inden for den danske modebranche

Den danske modebranche er kendetegnet ved en række driftige og kompetente virksomheder, der har forstået at indarbejde de ændrede arbejdsprocesser, som globaliseringen har medført. På trods af en halvering af arbejdsstyrken har branchen i løbet af 15 år formået at fordoble både omsætning og eksport¹¹. Denne udvikling kan i vid udstrækning tilskrives en række større prisdrevne danske virksomheder, der har skabt effektive produktionsprocesser og virksomhedsstrukturer på linje med de bedste udenlandske konkurrenter. Inden for denne gruppe af virksomheder omsætter de største for mellem 1 og 5 milliarder kroner. Geografisk er disse virksomheder fortrinsvist placeret i Herning-Ikast-Brande området samt omkring København.

Da Danmark ikke kan leve af produktion alene, har de prisdrevne virksomheder koncentreret sig om produktudvikling og handel. Ud fra dyder som fleksibilitet, fingerspidsfornemmelse og en pragmatisk tilgang til tingene har danske virksomheder formået at lave en fornuftig forretning på generelt svære vilkår. Man har ikke alene formået at flytte produktionen til mindre løntunge lande, men har yderligere formået at få produceret varer, der ikke alene passer til det danske marked, men som også kan sælges videre til udlandet. De danske virksomheder inden for denne gruppe har været så dygtige, at deres varer og butikker nu findes på hovedgader i blandt andet Skandinavien og Nordeuropa. De fleste af de prisdrevne danske virksomheder har prismæssigt placeret sig i den lavere del af midterprissegmentet, hvor de konkurrerer med store virksomheder som svenske Hennes & Mauritz og de spanske Inditex/ Zara og Mango. På dette marked for prisdreven innovation har to faktorer afgørende

¹¹ Kilde: www.textile.dk

betydning: hastighed og pris. De mest succesrige virksomheder inden for denne kategori har introduceret en forretningsmodel, der sikrer en kort produktionstid og effektiv logistik. Bestræbelserne på at minimere tidsrummet mellem udvikling af nye produkter og frem til de er i butikkerne har betydet, at innovationsprocessen hos disse danske virksomheder ikke er særligt designtung. Designprocessen foregår i et samspil mellem designere og indkøbere, hvor det er vigtigt, at produkterne kan produceres hurtigt til en konkurrencedygtig pris og ”passer” ind i forbrugernes oplevelse af brandet. Brandet kan både være et varemærke for tøjserien og/eller navnet på den forretning, varen sælges i. På grund af de prisdrevne virksomheders struktur er designeren ikke enerådige i den skabende proces. Man er i højere grad fokuseret på, hvad der sælger ude i butikkerne end at tøjet er nyskabende. Det betyder, at indkøberens ord ofte vejer tungere end designerens, da det gælder om at føre de varer, som forbrugerne efterspørger, mens de efterspørger dem, og ikke før. For yderligere at optimere hastighed fra produktskabelse til det færdige produkt er hos forbrugeren, arbejder de fleste danske prisdrevne virksomheder i lighed med deres udenlandske konkurrenter med ”ekspresleveringer” hvor virksomhederne bliver bedre i stand til at følge og tilfredsstille markedets seneste tendenser. For denne kategori af virksomheder er det vigtigt, at pris og kvalitet er yderst konkurrencedygtig, og at varerne virkelig sælger.

Der er ingen tvivl om, at den succes, som mange af de danske prisdrevne virksomheder de senere år har oplevet, er en væsentlig faktor i den danske mode- og beklædningsbranches succes. Udviklingen er skabt af en kombination af dygtige handlende med flair for logistik og indkøbere der har forstået at finde frem til, hvad der rører sig på ”gulvet”. Prisdreven innovation er omsætningsmæssigt en meget væsentlig innovationsform for den danske beklædningsbranche.

Virksomheder, der satser på brugerdreven innovation, har også haft betydning for den gunstige udvikling i den danske beklædningsbranche. De senere år har en stribe nye interessante virksomheder set dagens lys. Fælles for en stor del af de nye virksomheder er, at deres produkter tilhører den højere del af midterprissegmentet. De danske virksomheder, der tager afsæt i brugerdreven innovation, omsætter typisk for mellem 1 og 100 mio. kr. men Der er også eksempler på større virksomheder.

Eksempelvis omsætter den største virksomhed i Danmark inden for brugerdreven innovation for omkring 3 mia. kr.. Det er samtidig væsentligt, at virksomhederne inden for brugerdreven innovation prismæssigt befinder sig højere end de prisdrevne virksomheder. Danske virksomheder inden for brugerdreven innovation befinder sig typisk prismæssigt i den øverste halvdel af mellempriissegmentet.

De danske virksomheder, der arbejder med brugerdreven innovation, er ofte afhængige af enkelte designere, hvis personlige præg på design og visuelle stil er essentiel for virksomheden. Derved bliver designerne i de mindre brugerdrevne virksomheder ofte indgangen til den livsstil som den enkelte virksomhed forsøger at knytte deres produkter til. I de større danske virksomheder, der arbejder ud fra brugerdreven innovation, forsøges virksomhedens produkter understøttet af virksomhedens markedsføring, der skal underbygge virksomhedens særlige stil. Også i de større danske brugerdrevne beklædningsvirksomheder har designernes individuelle stil stor indflydelse på hvilken livsstil den enkelte virksomhed henvender sig til.

4.2. Videns – og kompetencecentre inden for trends i Danmark

Når danske mode- og beklædningsvirksomheder ønsker at orientere sig om de seneste tendenser inden for moden, er der flere muligheder. Der findes bl.a. en række konsulenter og trendforskere der kan ansattes til foredrag og undervisning samt et inspirationscenter på uddannelsesinstitutionen TEKO. Det største videns – og informationscenter inden for de seneste tendenser og strømninger i beklædningsbranchen er trendinstituttet PEJ gruppen i Herning. Instituttet har eksisteret siden 1975 og havde i 2002 en omsætning på 24 mio. kr.. Ud over rådgivning om nye tendenser udgiver PEJ gruppen branchetidsskriftet ”Tøj”, arrangerer to årlige trendmesser og udsender tendensguider, der giver en indføring i de seneste trends inden for farver og snit.

4.3. Danske designuddannelser inden for mode- og beklædningsbranchen

De danske uddannelser befinder sig generelt på et højt fagligt niveau. Når det drejer sig om stimulering og udvikling af kreative evner, vurderes danske designskoler generelt til at have en høj standard. Designskolernes evne til at udvikle designernes kreativitet må anses som en væsentlig motor for den interesse, som danske designere oplever i disse år.

Udover kreativitet og faglighed er det vigtigt, at designere er i stand til at samarbejde med andre faggrupper. Designere er en del af en værdikæde, hvor samarbejde på tværs af faggrupper er en nødvendighed for den forretningsmæssige del af processen. Designerne skal være i stand til at forstå og arbejde ud fra de eksisterende rammer i mode- og beklædningsbranchen, og de skal være i stand til at kombinere det kunstneriske med det forretningsmæssige. Hvis der er tale om en virksomhed med en stor omsætning, er det vigtigt, at designeren kan indgå i team-samarbejde med personer der besidder andre kompetencer, samt at designerne har kendskab til logistik, produktionsforhold og brand-image for at forstå og forstærke virksomhedens position. Hvis der er tale om en lille virksomhed, er designeren nødt til selv at kunne udfylde praktiske funktioner som ansættelse, PR, økonomi, logistik, produktionsforhold etc.

I et forsøg på at samle mode- og beklædningsbranchens forskellige erhvervmæssige behov i én uddannelse, har designskolen TEKO og tekstilakademierne i Hellerup og Sønderborg i fællesskab skabt uddannelsen designteknolog. Uddannelsen, der er berammet til 2 år, sigter på at øge forståelsen mellem det kreative og det forretningsmæssige aspekt af mode- og beklædningsbranchen.

Også materialekendskab er et andet vigtigt element i produktionsudviklingen. Inden for mode- og beklædningsbranchen omfatter materialekendskab primært viden om tekstiler og farvers anvendelsesmuligheder og kvalitet. For de danske designskoler er denne kompetence ikke en afgørende faktor, idet det forudsættes, at eleverne oparbejder et vist materialekendskab i løbet af uddannelsen. Der findes derfor ikke længere en uddannelse i Danmark med det formål at opnå specifikke kompetencer inden for materialekendskab. Vi er i Danmark i besiddelse af visse spidskompetencer

inden for området, herunder miljøområdet, men nogen bred kompetence findes ikke længere. De danske beklædningsvirksomheder er i vid udstrækning afhængige af den viden, der findes i de producerende lande.

5. Innovation i den udenlandske modebranche

Afsnittet om innovation i udlandet bygger på interviews med en udvalgt udenlandsk virksomhed, et videnscenter, en netværksorganisation samt desk research.

For størstedelen af de internationale modevirksomheder, der prismæssigt er placeret i den øverste del af midterprissegmentet og opefter, er brugerdreven innovation en afgørende del af deres eksistensgrundlag. Virksomhedens værdier, branding og tilpasning til brugernes behov udgør en stor del af virksomhedernes appel til forbrugerne. Det er konsumenternes tiltro til virksomhedernes produkter og varemærker, der gør det muligt at tage en højere pris for den enkelte vare, end tilfældet er hos de fleste prisdrevne virksomheder. Det er lykkedes for disse brugerdrevne virksomheder at tilføre produkterne en fysisk, semiotisk eller designmæssig merværdi, der gør at kunderne vil betale en højere pris for netop denne virksomheds varer. Det betyder ikke, at virksomheder inden for brugerdreven innovation kan udlade at konkurrere på pris og kvalitet. Internationale giganter som NIKE, Gap, Adidas og Levi Strauss er nødt til at have konkurrencedygtige priser samt effektive produktions- og distributionssystemer. Selv de største globale beklædningsvirksomheder, der konkurrerer på brugerdreven innovation, konkurrerer også på prisen. Den brugerdrevne konkurrence er en ekstra dimension, der er bygget ovenpå konkurrence på pris og kvalitet.

5.1. Sociokulturelle undersøgelser som pejlemærker

Igennem 1990'erne har mange internationale brugerdrevne beklædningsvirksomheder øget indsatsen for at lokalisere brugernes behov og ønsker. Ud over klassiske markedsanalysefirmaer som GFK Group, Gallup Taylor Nelson, ACNielsen eller mere modespecifikke trendbureauer som Trendunion, Carlin, Peclers eller Worth Global Style Network, er der opstået en række nye videnscentre med speciale i kulturelle forhold og samfundsændringer. Der er tale om kulturelle undersøgelsescentre som Hurley Center, Look-Look, Breaking Trends, Beam's Inc. samt de mere subkulturelt specialiserede researchcentre som Cultural Access Group,

der fokuserer på etniske mindretal, og Teenage Research Unlimited. Med hjælp fra videnscentre som disse har brugerdrevne beklædningsvirksomheder som Levi Strauss, NIKE, Adidas, VF Corporation, GAP og Marks & Spencer foretaget undersøgelser, der ikke alene forsøger at afdække virksomhedernes brand image - position på markedet, kundesammensætning etc. - men også kulturelle og holdningsmæssige spørgsmål. De brugerdrevne virksomheder, der arbejder med kulturelle spørgsmål, søger at få inspiration til at tilpasse deres produkter i en større kulturel sammenhæng. Viden om brugernes kulturelle behov kan medføre produktmæssig nytænkning (boks 5.1).

Samtidig kan kulturel viden være et nyttigt instrument i markedsføringsprocessen. Det kan argumenteres, at den teknologiske udvikling gør den globale verdens produkter mere og mere identiske. Når flere og flere produkter holder samme høje standard, bliver det sværere for virksomhederne på det internationale marked at konkurrere på traditionelle produkt-determinanter som forholdet mellem pris og kvalitet. Virksomhederne må derfor finde en anden måde at konkurrere på, hvorfor store internationale virksomheder med fokus på bruger-dreven innovation søger at tilføje deres produkter kulturel værdi, der ikke nødvendigvis har noget direkte med produktet at gøre. I denne proces er de kulturelle videnscentre vigtige medspillere, der bidrager med input til virksomhedernes strategiarbejde. De værdier og holdninger som virksomheden kommunikerer ud til forbrugerne skal have rod i kundernes livsstil.

De følgende afsnit vil præsentere, hvordan forskellige globale aktører inden for beklædningsbranchen arbejder med bruger-dreven innovation. Afsnit 6 beskriver, hvordan det engelske sociokulturelle research-konsortium *Breaking Trends in the Global Village* arbejder med at afdække sociale, kulturelle og forbrugermæssige ændringer i samfundet. Afsnit 7 vil, med Levi Strauss som eksempel, illustrere, hvordan internationale virksomheder arbejder med bruger-dreven innovation. Endeligt vil afsnit 8 vise, hvordan et samarbejde mellem den belgiske stat og en række private sponsorer har skabt en institution, der arbejder med at forbedre rammeforholdene for belgiske designere.

Boks 5.1 Eksempel på virksomhed der har benyttet samfundets kulturelle udvikling til innovation - Nokia

Et godt eksempel på en virksomhed, der har forstået at lukrere på samfundets kulturelle udvikling og derigennem brugernes behov er den finske mobiltelefon producent Nokia. I stedet for at forsøge at sælge mobiltelefoner til de samme forretningsfolk som konkurrenterne fandt Nokia i slutningen af 1980erne et nyt teenage-marked for mobiltelefoner ved at fokusere på aldersgruppens behov for at være en del af en social sammenhæng. Nokia tilrettelagde design og markedsføring efter den nye målgruppe under sloganet "Connecting People" og er i dag en af de vigtigste medspillere på mobiltelefonmarkedet.

6. Eksempel på et sociokulturelt videnscenter med relevans for brugerdreven innovation – Breaking Trends in the Global Village

Det internationale research og videnscenter *Breaking Trends in the Global Village* er en del af medie- og erhvervs konsulentvirksomheden Howe Associates der har base i London. På Breaking Trends' kundeliste finder man virksomheder som NIKE, Mars, IBM, British Telecom, Reuters, Virgin, den engelske regering samt Tv-stationerne BBC, Carlton Media Group, Channel 4 og ITV.

Breaking Trends har specialiseret sig i at opfange nye signaler på kulturelle ændringer i samfundet og efterfølgende opsamle disse signaler i præsentationer for virksomheder. Virksomheder og organisationer benytter denne indsigt som inspiration til at udvikle produkter, serviceydelser samt udvikle markedsføringsstrategier, værdier og politiske beslutninger. Da det er overordnede informationer som Breaking Trends leverer, bliver præsentationerne oftest fremlagt på direktionniveau til virksomhederne. Breaking Trends leverer ikke viden om de seneste tendenser inden for eksempelvis mobiltelefoner eller den seneste pasform for bukser, men indsamler viden om større kulturelle ændringer. Virksomheder og institutioner er derimod interesserede i at vide, hvordan folks liv kommer til at ændre sig på et mere overordnet plan.

Selve præsentationen af de opnåede resultater sker som oftest visuelt. Det kan være i en film, der samler den kulturelle udvikling i forskellige temaer som for eksempel ”sikkerhed”, ”nye statussymboler”, ”tæt på familien”, ”ekstreme sportsgrene” osv. Når Breaking Trends har præsenteret et oplæg for sine kunder, kan kunderne bestille en mere dybdegående analyse, der er tilpasset den enkelte virksomheds særlige behov.

6.1. Breaking Trends' undersøgelsesmetode

Filosofien bag Breaking Trends' undersøgelser er, at der findes en række metropoler, de såkaldte alfa-byer, hvor de nyeste tendenser først bliver synlige. Gennem research i

disse forgangsmetropoler, bliver det muligt at opnå tidlig viden om sociokulturelle ændringer i samfundet.

Hvert år udvælger Breaking Trends 3-4 af verdens ledende metropoler som grundlag for deres research. Udvælgelsen af metropolerne sker ud fra antagelsen af, at innovation i den globale verden skabes forskellige steder i verden.

Når Breaking Trends besøger en ny alfa-by, har man på forhånd researchet grundigt i byens særlige forhold samt truffet interviewaftaler med en række af byens centrale innovatorer. For at få et så repræsentativt billede som muligt omfatter de udvalgte interviewpersoner etablerede såvel som fremtidens innovatorer.

I 2002 foretog Breaking Trends mere end 270 interviews i London, New York, San Francisco og Sydney. Interviewpersonerne var et bredt udsnit af trendsættere og innovatorer, og omfattede politikere, nøglepersoner i erhvervslivet, iværksættere, antropologer, strategiske konsulenter, arkitekter, designere, mediespecialister, journalister og restauratører fra Wayne Hemmingway, stifter af tøjfirmaet *Red og Dead* i London til Hilary Rodham Clinton, senator i New York.

For at gøre researchprocessen så fyldestgørende som muligt har Breaking Trends opbygget et netværk af eksperter med forskellige kompetenceområder, der foretager research i forskellige trendskabende miljøer inden for mode, politik, medier, interiør, kunst og forskellige subkulturer. Breaking Trends' eksperter har så forskellige baggrunde som nyhedsjournalister, modeskribenter, politisk engagerede, antropologer, kunstnere, forlæggere, mediefolk og kulturpersoner. Denne dualitet i Breaking Trends' netværk betyder, at alle interviews af alfa byernes nøglepersoner foregår på højt niveau af kompetente interviewere.

7. Eksempel på en virksomheds arbejde med brugerdreven innovation – Levi Strauss

Den amerikanske cowboybuksefabrikant Levi Strauss, der står bag mærkerne Levi's, Dockers og Levi Strauss Signature, er med en omsætning i nærheden af 30 milliarder kroner en af de store aktører inden for beklædningsbranchen. Virksomheden er startet af en tysk emigrant i Californien i 1873 og anses for at være en institution i den amerikanske beklædningsindustri.

De overordnede beslutninger styres fra hovedsædet i San Francisco, Ca., men der er tale om en relativt stor autonomi mellem de forskellige regionale hovedkvarterer. Eksempelvis designer de regionale afdelinger af virksomheden i Europa og USA selv deres produkter, og det er, udover enkelte crossovers som model 501, ikke de samme design der sælges på de forskellige markeder og markedsføringsindsatsen er tilpasset de forskellige markeder.

Hovedsædet For Levi Strauss' europæiske og nordafrikanske afdeling er placeret i Bruxelles. Herfra koordineres salg til de enkelte europæiske lande, udarbejdes research samt holdes kontakt med de andre dele af Levi Strauss europæiske division, der ud over en række salgskontorer i de enkelte lande tæller virksomhedens europæiske designdivision i Amsterdam samt Levi Strauss faste reklamebureau, Bartle Bogle Hergarty (BBH) i London, England.

Levi Strauss har i de senere år øget fokuseringen på brugerdreven innovation. Baggrunden var den krise, som virksomheden oplevede i den sidste halvdel af 1990erne, hvor man ikke var i stand til at følge med forbrugernes behov. Det følgende afsnit vil belyse denne udvikling, samt illustrere hvordan Levi Strauss benytter brugerdreven innovation i bestræbelserne på at være på forkant med brugernes behov.

7.1. Levi Strauss i 1990erne; fra succes til fiasko til succes

Levi Strauss oplevede i 1980erne og starten af 1990erne stor succes med cowboybukser, der blev en af tidens vigtigste mærkevarer, ikke mindst modellen 501.

På højdepunktet af sin popularitet solgte Levi's årligt over 20 millioner af 501 modellen. Succesen fik Levi Strauss til at koncentrere sig mindre om innovation og i stedet fokusere mere på den faste sortimentsucces, core-delen. I stedet for løbende at udvikle nye produkter fortsatte Levi Strauss med de produkter og det værdisæt, som man havde skabt i 1980'erne. Denne innovationsstagnation betød, at kundeforholdet blev ældre og ældre, og virksomheden tabte markedsandele.

I slutningen af 1990'erne blev man klar over, at der skulle ske noget nyt, hvis ikke mærket skulle miste yderligere fodfæste. Udfordringen for Levi Strauss var at fjerne virksomhedens produkter fra positionen som en basisvare for detailhandlen og føre virksomheden tilbage til en position som en virksomhed, der producerede de nye innovative produkter. Levi Strauss skulle have fat i de unge købere igen.

I forsøget på at tilbageerobre de unge købere allierede Levi Strauss sig blandt andet med det tidligere beskrevne engelske research konsortium *Breaking Trends in the Global Village*, der skulle være med til at afdække samfundets sociologiske og kulturelle bevægelse. Formålet med denne undersøgelse var at finde frem til, hvilke strømninger og ønsker samtidens unge måtte have. Et af resultaterne af undersøgelsen var, at mange unge ledte efter aktiviteter med individuelle udtryk. Dette kom blandt andet til udtryk ved, at mange af de unge, der brugte cowboybukser, var begyndt at dyrke aktiviteter som at løbe på skateboard og cykle på BMX cykler. I forhold til disse aktiviteter var formen på de ofte smalle Levi's cowboybukser ikke bevægelige nok til de unge. Levi Strauss skulle gøre deres Levi's cowboybukser mere funktionelle, så de passede bedre til de unges behov. Samtidig viste undersøgelserne, at den Hollywood-glamourstil, som Levi Strauss brugte til at markedsføre sine produkter, ikke appellerede særligt meget til slut 90'ernes unge mennesker. 1980'ernes stærke mand, der imponerede smukke kvinder med sine Levi's cowboybukser, havde ikke længere samme appel i sidste del af 90'erne.

Ud fra disse forskrifter begyndte Levi Strauss' designere at skabe nogle cowboybukser, der udover æstetisk at appellere til de unge forbrugere, var mere funktionelle i forhold til tidens krav. Resultatet af denne proces blev, at man flyttede buksernes syninger, så de blev lettere at bevæge sig i: den såkaldte *Levi's Engineered*

line. Samtidig blev engineers-linjen markedsført mere ungdommeligt end tidligere Levi's-reklamer i realistiske urbane miljøer.

Meget tyder på, at Levi Strauss med den nye satsning er på vej i den rigtige retning, og at virksomheden er på vej til igen at finde vej til unge mellem 15-25 år. Levi's engineer jeans er blevet den linje, der hurtigst har solgt en million cowboybukser i Levi Strauss historie.

7.2. Hvordan benyttes brugerdreven innovation i Levi Strauss Europe, Middle East & Africa

Brugerresearch er en vigtig dimension af arbejdsgangen hos Levi Strauss Europe, Middle East & Africa. Virksomhedens research-afdeling, der tæller mellem 15 og 20 medarbejdere, har til formål at varetage slutbrugerens interesser. Under ledelse af den danske European Market Research Director, Flemming Thygesen, har afdelingen til formål at bistå andre afdelinger i virksomheden som detailsalg, marketing og design med informationer om slutbrugerne. Afdelingens primære redskab i denne proces er markedsundersøgelser. Når de forskellige afdelinger inden for Levi Strauss Europa og Nordafrika går i gang med nye projekter, indgår disse partnerskaber med researchafdelingen, der anviser, hvordan information fra markedsføringsundersøgelser bedst anvendes i forhold til de enkelte projekter.

På denne måde bliver virksomhedens researchafdeling ofte en vigtig medspiller i de forskellige afdelingers strategiarbejde. Det er afgørende, at researchafdelingen forstår, hvad de enkelte afdelinger foretager sig inden for virksomhedens forskellige mærker, hvorfor researchdelen ofte bliver en integreret del af de enkelte afdelingers projektgrupper. I projektgrupperne bidrager researchenhederne med viden om alt, hvad der omhandler konsummeterne: prisstrukturer, kanalstrukturer, konkurrencen i de forskellige lande, information omkring brugerne samt andre særlige kulturelle og markedsspecifikke forhold. Researchenhedens viden omkring konsumentforholdene bliver derved sat i forhold til de enkelte projekters specifikke situation og kan blive vigtige aspekter i strategiarbejdet, hvor researcherne kan tydeliggøre, hvilke

udfordringer virksomheden står over for i den enkelte situation, og hvad dette betyder for det videre strategiarbejde.

Det materiale, som researchafdelingen formidler videre til de enkelte afdelinger, købes oftest udenfor virksomheden. For at kunne få et så repræsentativt billede af forholdene omkring konsumenterne som muligt benyttes en blanding af forskellige undersøgelser:

- Viden om markedet opnås gennem paneldata, der leveres af markedsanalysefirmaer som Gallup Taylor Nelson og GFK Group. Der er tale om undersøgelser, der bidrager til en strukturel forståelse af markedet. Disse undersøgelser indeholder informationer om markedsandele, markedets udvikling og forbrugersammensætning, men undersøgelserne bruges også til at fortælle om konsumenternes holdning og kendskab til forskellige varemærker. Der benyttes en bred vifte af forskellige metoder, herunder fokusgruppeworkshops, der foregår i Levi Strauss butikker - en metode, der, ud over traditionelle interviews, gør det muligt at opnå forståelse af konsumenternes oplevelse af butikkerne. Workshops af denne type tager cirka 3 til 4 timer og består af bredt sammensatte grupper. Det er i denne henseende vigtigt for undersøgelserne, at grupperne består af forskellige kundesegmenter: såvel almindelige kunder i alle aldre som mennesker med forskellige tilgange til mode.
- I erkendelse af, at markedsspecifikke undersøgelser ikke alene kan skabe forståelse om konsumenterne og købsmotiver, har Levi Strauss gennem en årrække samarbejde med forskellige researchbureauer med speciale i sociokulturelle forhold. Dette samarbejde skyldes virksomhedens opfattelse af, at en del af konsumenternes købsmotiv bunder i den kulturelle værdi, der tillægges det enkelte produkt, samt antagelsen af, at ændringer i samfundsforhold kan skabe ændrede krav til produkter. Til at opnå klarhed over de mere kulturelt betingede spørgsmål har Levi Strauss samarbejde med forskellige videnscentre som den tidligere beskrevne sociokulturelle researchenhed *Breaking Trends - in the Global Village* samt den engelske

fremtidsforskningsorganisation *Henley Center*. De kulturelle undersøgelser benyttes ikke altid til specifikke ændringer i virksomhedens strategier og design, men har ofte vist sig brugbare i forhold til planlægning af hvilken tone, Levi Strauss skal benytte i sin kommunikationsstrategi. Samtidig benyttes undersøgelse som inspiration for virksomhedens designere, der på denne måde indsamler viden om de overordnede tendenser i samfundet. Eksempelvis har de sidste mange års skilsmisser betydet, at et stort antal børn er vokset op som skilsmissebørn, hvilket igen betyder, at mange unge forsøger at skabe nogle sikre rammer. Denne udvikling har ændret meget i forholdet mellem unge og deres forældre og man ser ikke samme differentiering fra deres forældre hos de unge som tidligere. Det gør det anderledes at designe og sælge til unge.

Levi Strauss tilhører den gruppe af virksomheder, der er afhængig af brugerdriven innovation. Da virksomhedens produkter sjældent konkurrerer på prisen, er det vigtigt, at man vedvarende og struktureret arbejder med at forstå brugernes behov. Set i lyset af virksomhedens krise i midten af 1990'erne understreges vigtigheden af at forstå og udvikle sig sammen med konsumenterne, ikke mindst de, for cowboybuksebranchens så vigtige, unge. For Levi Strauss betød den innovative krise i midt-90'erne, at virksomheden flyttede sig fra ungdomskulturens behov og værdier. Virksomheden har lært af sine erfaringer og koncentrerer sig i stigende grad om at tydeliggøre, hvem man er, og hvad man står for. Vigtige succeskriterier for Levi Strauss er at give folk tiltro til deres varemærke samt at opbygge en klar position i brugernes bevidsthed som et ungt, autentisk og innovativt mærke. I den henseende er virksomheden meget afhængig af at opnå en forståelse af, hvad konsumenterne mangler, og hvor de mangler det henne og virksomhedens research er et nødvendigt instrument til at opnå denne indsigt. Levi Strauss tror på, at ideer udspringer af en forståelse af, hvad der mangler og hvor det mangler henne. For at være innovativ er man derfor nødt til at tage afsæt i konsumenternes behov.

8. Eksempel på en offentlig/ privat rammebetingelse for mode- og beklædningsbranchen: Flanders Fashion Institut i Antwerpen

Igennem 1990'erne har belgisk mode oplevet betydelig succes på den internationale modescene. Denne case vil belyse, hvordan det er lykkedes for Belgien og især landets næststørste by, Antwerpen, at agere katalysator for en udvikling, der alene i 1998 resulterede i en omsætningsstigning for den belgiske mode- og beklædningsbranche på 9 %¹².

Den belgiske beklædningsbranches udvikling er et eksempel på, hvordan en branche benytter en talentmasse og forbedrede rammebetingelser til at opnå et bedre fodfæste på den internationale scene. En sammenligning mellem mode- og beklædningsbrancherne i Danmark og Belgien er nærliggende på baggrund af en række lighedspunkter imellem de to landes respektive beklædningsbrancher - eksempelvis omsætter beklædningsbrancherne i de to lande begge for omkring 20 mia. kr. og er meget eksportafhængige¹³.

8.1. Belgisk mode har opnået succes på den internationale modescene

I begyndelsen af 1980'erne var den belgiske tekstil- og beklædningsindustri i krise. Den tidligere så betydningsfulde belgiske tekstilindustri mistede omsætning og arbejdspladser. I et forsøg på at vende udviklingen iværksatte den belgiske regering et hjælpeprogram, der skulle forbedre branchens vilkår inden for en række områder. For at styrke opmærksomheden og tilslutningen i lokalbefolkningen til belgiske tekstil- og beklædningsprodukter introducerede den belgiske regering et "Dit is Belgisch" mærke, der blev sat på tøj fra belgiske virksomheder. Samtidig introducerede man et magasin, som satte fokus på den lokale belgiske tekstil- og beklædningsindustri. Tiltagene blev iværksat for at skabe en positiv tilgang til branchen i den belgiske

¹² Kilde: Belgian Clothing Association. www.belgianfashion.be

¹³ Kilde: Dansk Textil og Beklædning" www.textile.dk samt Belgian Clothing Association. www.belgianfashion.be

befolkning og i de lokale medier. Initiativet blev godt modtaget i offentligheden, ikke mindst på grund af det nye magasin, og der opstod stigende interesse for emnet i de belgiske medier.

Et af målene med hjælpeprogrammet var at stimulere kreativiteten i branchen og derfor satte man fokus på unge designere og de skoler, der uddanner nye designere. Man lancerede blandt andet konkurrencen "De Gouden Spoel" (den gyldne spindel), hvor de bedst placerede blev tilbudt samarbejdsaftaler med virksomheder inden for beklædningsbranchen. Designskolen i Antwerpen fik stor bevågenhed, hvilket skyldtes, at en stor del af finalisterne i "De Gouden Spoel" designkonkurrencerne kom fra netop denne skole. I slutningen af 1980'erne begyndte en gruppe af de mest talentfulde designere fra Antwerpen-skolen at lave samarbejdsaftaler med forskellige beklædningsvirksomheder, der satte designernes ideer i produktion. Den succesfulde gruppe af designere, Dries Van Noten, Dirk Bikkembergs, Ann Demeulemeester, Walter van Beirendonck, Dirk van Saene og Mariena Yee, fik hurtigt sat deres aftryk på modemetropolerne London og Paris. De nævnte designeres store internationale succes, kombineret med det faktum, at de alle var uddannet på den samme skole i Antwerpen, gav dem tilnavnet "The Antwerp Six".

Igennem 1990'erne fortsatte "*The Antwerp Royal Academy of Fine Arts*" med at udklække talentfulde designere, og i sidste halvdel af 1990'erne kom den næste større generation af talentfulde designere fra skolen. Navne som Anna Heylen, Kristof de Muynck, Raf Simons, Stephan Schneider og Veronique Branquinho fortsatte de gode takter fra "The Antwerp Six" og er ved at blive anerkendte navne på den internationale modescene. Siden har flere talentfulde Antwerpen-designere markeret sig på den internationale modescene og vist, at Antwerpen for alvor har markeret sig som et modecentrum. Et argument, der yderligere understreges af det faktum, at en stadig større del af de uddannede designere på skolen i Antwerpen kommer fra udlandet, hvilket er med til at understrege byens position som international modemetropol.

På trods af et beskedent antal kandidater, i år 2002 blev der eksempelvis kun uddannet 9 kandidater, er modeafdelingen på The Antwerp Royal Academy of Fine Art blevet en væsentlig faktor inden for belgisk mode. Via undervisning i traditionelle

kunstneriske fag som tegning og kunsthistorie samt specifikke beklædningstekniske fag forsøger modeafdelingen på Royal Antwerpen skolen at gøre de studerende sikre i deres kreative udtryk. Udover at stimulere de studerende rent kreativt, arbejder skolen på at gøre forbedre de studerendes tro på egne kreative evner. Det er en vigtig del af uddannelsen, at de studerende stoler på egne kunstneriske evner. Det er i denne forbindelse værd at bemærke, at så godt som alle Antwerpen-designeres produkter befinder sig i den højere ende af prisskalaen. Det kan skyldes, at skolen lægger vægt på designernes kreativitet, samt at designerne skal have tillid til deres eget talent. Designerne er derfor ikke særligt fokuserede på at holde omkostningerne nede, udtrykket er det vigtigste.

Det er lykkedes for den belgiske tekstil- og beklædningsbranche at redefinere sig og skabe et spirende og innovativt miljø i branchen, hvilket har givet genklang i den europæiske modeverden. At en stor del af denne succes er koncentreret i og omkring Antwerpen, skyldes uden tvivl en massiv talentmasse. Det er værd at bemærke, at de regeringsmæssige tiltag for at skabe øget bevågenhed og interesse omkring belgisk mode kan have været med til at lette betingelserne for unge spirende designere.

8.2. Flanders Fashion Institute arbejder for at fastholde den positive udvikling for den belgiske modebranche

I bestræbelserne på at fastholde den gunstige udvikling for den belgiske modebranche, og for modebranchen i Antwerpen i særdeleshed, blev det i 1994 besluttet at opbygge et institut for den belgiske modebranche. Succesen i den belgiske modebranche havde skabt stor opmærksomhed om modeboomet i Antwerpen og Belgien, og det var med den hidtidige struktur ikke muligt at besvare alle henvendelser. Da belgisk mode var blevet en vigtig økonomisk og imagemæssig faktor, var der opstået et behov for en problemløser for branchen.

Flanders Fashion Institute (FFI) er en nonprofit organisation finansieret af offentlige midler og private sponsormidler. FFI har til formål at skabe et bredt internationalt netværk i den belgiske modebranche og er et netværk af virksomheder og

organisationer, der skal promovere og kommunikere belgisk innovation og kultur til omverdenen. FFI er derved med til at lette forskellige problemstillinger der måtte opstå og derved gøre det lettere for mode- og beklædningsbranchen at arbejde i Belgien. I starten blev instituttet mødt af en del skepsis, men siden slutningen af 1990'erne er mange virksomheder blevet interesseret i FFI-projektet, og FFI sponsoreres nu blandt andre af banken Fortis og et flandersk elselskab.

FFI fungerer som et videnscenter inden for flere områder:

- For det første har instituttet en praktisk funktion i forhold til de studerende på de belgiske modeskoler gennem at formidle kontakt mellem designere og virksomheder samt videregive viden om markedsforhold og rådgive designere, der ønsker at starte egen virksomhed. Selvom instituttet ofte benyttes af designere der er uddannet på skolen, er instituttets ekspertise åben for alle designere og virksomheder uanset nationalitet.
- Samtidig bistår man udlandet med information om den belgiske modebranche, og skaber opmærksomhed om, og innovation i, den belgiske modebranche. FFI forsøger igennem tiltag som internationalt promoverede udstillinger om mode, udgivelse af bøger og magasiner om belgisk mode under modeugen i Paris at skabe et sammenhængende billede af den belgiske modebranche i udlandet.
- FFI arbejder for at fastholde opmærksomheden om belgisk mode i hjemlandet, hvilket sker igennem udstillinger på modemuseet ”*MOMU – Modemuseum Provincie Antwerpen*” som er startet af initiativtagerne bag FFI.
- Endeligt er FFI ved at stifte en fond, der skal gøre det muligt for folk inden for modebranchen at få finansieret deres projekter.

FFI skaber med andre ord et fundament for den belgiske modebranche, der ikke alene bistår branchen med løsning af praktiske opgaver, men også bidrager til at skabe et sammenhængende billede af belgisk mode.

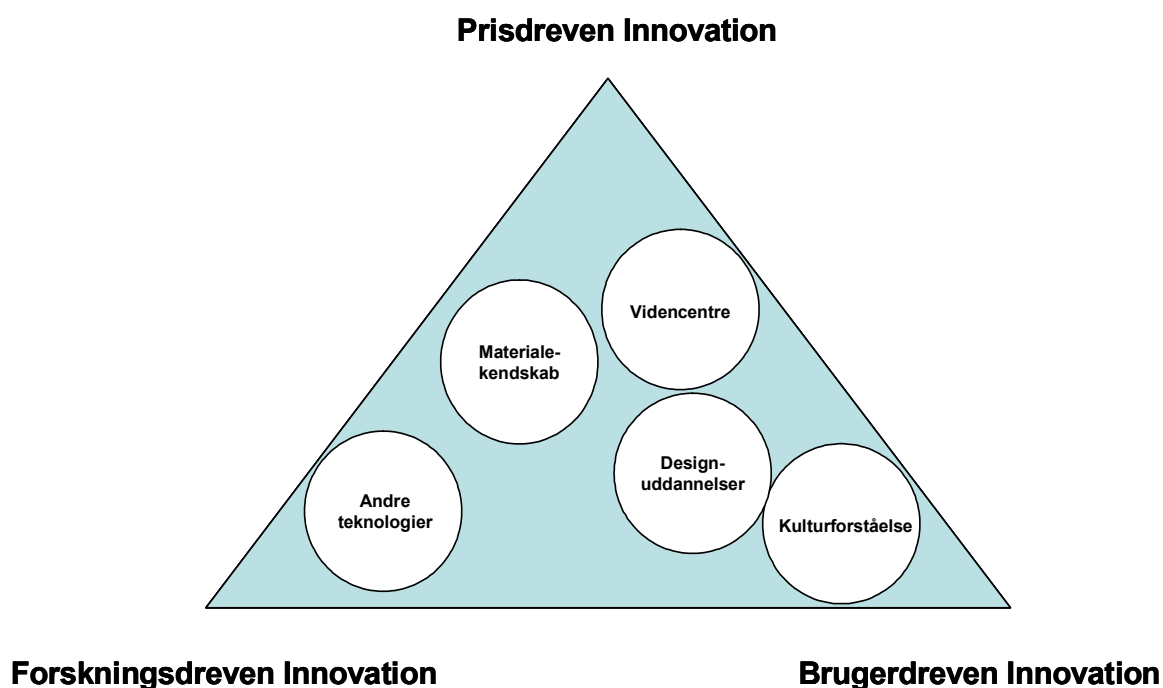
De belgiske initiativer har gjort Belgien og ikke mindst Antwerpen til et centrum for beklædning. Den belgiske model illustrerer, hvordan man kan arbejde med at skabe de rette betingelser for en spirende kreativ talentmasse, og derved understøtte en positiv udvikling. Den belgiske situation i 1990erne minder om det scenario, der i disse år ses i Danmark og er dermed et interessant eksempel på, hvordan de rette rammebetingelser kan stimulere dynamikken i beklædningsbranchen. Den belgiske model viser, at det er muligt for unge talentfulde designere at sælge produkter ud fra innovation og ikke nødvendigvis fokusere for meget på prisen.

9. Erhvervsmæssige rammebetingelser for modebranchen

Som alle andre sektorer og brancher er modebranchen afhængig af de generelle erhvervsvilkår, såsom et stabilt og konkurrencedygtigt omkostningsniveau og velfungerende markeder, men branchen er også afhængig af mere specifikke rammebetingelser, som er specielt rettet mod mode- og beklædningsbranchen. Det gælder uddannelse af tøjdesignere og tekstilteknologer og i det hele taget opbygning og adgang til kompetencer, som er særligt afgørende for konkurrencen i mode- og tekstilbranchen, og som det ikke kan betale sig for den enkelte virksomhed at investere i.

I første omgang er defineret 5 politikområder, som herhjemme og i udlandet synes at have særlig betydning for mode- og beklædningsbranchen, jf. figur 4.

Figur 5. Rammebetingelser for mode- og beklædningsbranchen



Designuddannelser.

Det afgørende for modebranchen er naturligvis, at der uddannes modedesignere med et højt fagligt niveau og stor kreativ kraft. Der kan hentes designere fra udlandet, hvilket kan være udfordrende og udviklende, men al erfaring tyder på, at en branche, der skal være stærkt international, er afhængig af kapaciteten og det faglige niveau i den nationale uddannelse. Det skyldes primært arbejdskraftens relativt begrænsede globale mobilitet.

Udover fagligheden og kreativiteten er det vigtigt, at designerne kan samarbejde med andre faggrupper og være innovative i et forretningsmiljø. Produkterne skal udvikles og tilpasses markedets krav, uanset om det er priskonkurrence eller specifikke brugerbehov, der sætter rammerne. Det er således ikke tilstrækkeligt, at modedesigneren er en original kunstner; det kreative skal kombineres med det forretningsmæssige.

Det er den foreløbige vurdering, at uddannelsen af danske modedesignere har et højt fagligt og kreativt niveau, men at de nødvendige kompetencer til team-samarbejde med andre faggrupper og forståelsen af de markeds- og forretningsmæssige behov ikke er en integreret del af den danske designuddannelse. Der kræves formentlig et tillidsfuldt og udviklende samarbejde mellem designskolerne og erhvervslivet for at kunne udvikle og vedligeholde designuddannelserne, så de bedre matcher erhvervets behov.

TEKO Center Danmark og tekstil- og erhvervsakademierne i Hellerup, Nørresundby og Sønderborg har set dette behov, og prøver med den nye designteknolog-uddannelse at kombinere det kreative med det forretningsmæssige. Da der er tale om en relativt nystartet uddannelse, er det på nuværende tidspunkt for tidligt at måle uddannelsens effekt på den danske modebranche.

Brugerdreven design

Med samfundets tiltagende fokusering på oplevelser og individualitet har kravene til modebranchen ændret sig. Forskellen mellem virksomhedernes produkter befinder sig i stadigt stigende grad i den kulturelle værdi vi tillægger den enkelte mærkevare, frem for entydigt at dreje sig om det fysiske produkt.

Der er tegn på, at især amerikanske modevirksomheder anvender viden fra kultureksperter, livsstilsanalytikere m.v. for at tilføje deres mærkevarer den rigtige kulturelle værdi, mens de danske og de fleste europæiske virksomheder endnu ikke anvender denne viden.

Hvis danske virksomheder i modebranchen, og en lang række andre brancher med samme udfordringer og behov, skal have optimale muligheder for at anvende en bred palet af viden og kompetence i innovationsprocessen, må det danske uddannelsessystem opprioritere uddannelse og forskning i kulturel viden og udvikling til at afkode nye muligheder og ideer.

Materialekendskab

Som i alle brancher, der fremstiller fysiske produkter, er mode- og beklædningsbranchen afhængig af et solidt materialekendskab. I modebranchens tilfælde er det først og fremmest kendskabet til tekstilers egenskaber. Der kan således være afgørende forskel på tekstilers anvendelsesmuligheder og kvalitet, selvom de ved en umiddelbar betragtning kan virke ens.

På designskolerne er materialekendskab ikke en afgørende faktor og kan og skal formentlig heller ikke være det. Det er en uddannelse i sig selv. Desværre er der begrænsede muligheder for at få en sådan uddannelse i Danmark, og den danske kompetence inden for dette område har ikke fulgt med tiden. Der findes enkelte spidskompetencer i Danmark, men nogen bred kompetence er der ikke tale om. De danske virksomheder er derfor i stort omfang afhængig af udenlandske kompetencer først og fremmest det materialekendskab, der er i producentledet.

Andre teknologier

Modebranchen er naturligvis også afhængig af en række nye teknologier. Det gælder især IT, men dele af modebranchen er også afhængig af specifikke teknologier, som man ikke umiddelbart forbinder med mode- og beklædningsbranchen. Det kan f.eks. være sensor teknologi, som kan anvendes i intelligent beklædning, der kan reagere på ydre påvirkninger.

Det kan ikke på nuværende tidspunkt vurderes, om mode- og beklædningsbranchen har adgang til relevante teknologier i et omfang, som svarer til best practice.

Videnscentre

Den globale konkurrence fører til, at landene bliver stadig mere specialiserede. Det viser sig ved en stadig større overvægt af virksomheder inden for særlige brancher. På områder, hvor et land er specialiseret og stærk i konkurrencen, er der næsten altid opstået særlige videns - og kompetencecentre. De kan fungere på rene markedsvilkår, være offentligt finansierede eller finansieret af både offentlige og private midler.

I Danmark er der 2 videns - og kompetencecentre, som er etableret specielt med henblik på mode- og beklædningsbranchen. Det private trendinstitut PEJ gruppen og tekstil- og beklædningsbranchens uddannelsescenter, TEKO. Både TEKO og PEJ Gruppen besidder kompetencer, der er vigtige for modebranchen, men det er et spørgsmål, om ikke en yderligere satsning på sådanne kompetencecentre kan bidrage til udviklingen af den danske modebranche. Der er udenlandske erfaringer, der peger i den retning. FFI er et eksempel på, hvordan man kan forsøge at forbedre rammebetingelserne for mindre virksomheder. Da den danske modebranche i disse år oplever en talenttilgang, der minder om den Belgien oplevede i 1990'erne, kan de belgiske erfaringer vise sig nyttige for den danske mode- og beklædningsbranche. De belgiske erfaringer understreger vigtigheden af, at skabe de rigtige rammer for branchen, ikke mindst for mindre og nystartede virksomheder. Med FFI er skabt en ramme, der hjælper talentmassen med de mere forretningsmæssige aspekter af en virksomhed. Samtidig kan et instituttet som FFI være et aktiv for hele mode- og beklædningsbranchen ved at iværksætte projekter og koordinere kommunikation for den belgiske mode- og beklædningsbranche.

10. Sammenfatning

I casestudiet er der foretaget en første, spinkel sammenligning af danske virksomheder og videnscentre, der især satser på brugerdreven innovation og enkelte udenlandske aktører, der har den samme fokusering. Sammenligningerne peger i retning af, at udenlandske virksomheder har en mere systematisk og ressourcekrævende tilgang til kortlægning af nye kulturstrømninger og livsstilstrends, illustreret ved, at udenlandske virksomheder i højere grad inddrager flere kompetencer i innovationsprocessen end de traditionelle designkompetencer. Succesfulde virksomheder som Levi Strauss gør i højere grad end deres danske kollegaer brug af videnscentre, der forsyner de udenlandske virksomheder med viden om konsumenternes ønsker og behov. Derved peger pilotprojektet i retning af, at et egentligt benchmark-projekt af mode- og beklædningsbranchen vil kunne føre nyttig indsigt med sig, der kan munde ud i politiske implikationer.

11. Litteraturliste

Barthes, R. (1990): ”*The fashion system*”. Berkeley, Ca. University of California Press. Originalt. 1967

Christensen, C., L. (1986): ”*Nogle modehistoriske snit*”. *Slidser- en bog om mode*. København. Modtryk.

Dansk Textil og Beklædning (2000):”*Udviklingen i den danske tekstil- og beklædningsindustri 1987-1999*”. www.textile.dk

Dansk Textile og beklædning (2002): ”*Årsberetning 2001*”. www.textile.dk

Dansk Textil- og beklædning (2003): ”*Årsberetning 2002*”. www.textile.dk

Deering, Anne, Dilts, Robert & Russell, Julian (2002): ”*Alpha Leadership: Tools for Business Leaders Who Want More from Life*”. John Wiley & Sons.

Jørgensen, S.H (2003): “ *Brugercentreret design*”. København. Konsortiet for brugercentreret design.

Kelley, Tom (1999)” *Designing for business, consulting for innovation*”. *Design Management Journal*, vol. 10, nr. 3. Boston, MA. DMI

OECD (2001): *The New Economic: Beyond the Hype – the OECD growth project*. Paris. OECD

Rogers, E.M. (1995): ”*Diffusion of Innovation*”. New York, NY. The Free Press. Orig. 1962

Veblen, Torstein (1991): “*The Theory of the Leisure Class*”. New York, NY. Penguin Books USA. Originalt 1899.

12. Metodeafsnit

12.1. Det semi-strukturerede interview

Som empirisk fundament til denne case er foretaget en række semi-strukturerede, kvalitative dybdeinterviews med udvalgte respondenter.

I et semi-struktureret interview tages der udgangspunkt i en grundlæggende interviewguide, men interviewformen åbner mulighed for at bevæge sig ud over de planlagte spørgsmål og undervejs stille spørgsmål, der måtte opstå under interviewet. Den semistrukturerede interviewform er valgt ud fra forventningen om, at den interviewedes subjektive synspunkter er mere tilbøjelige til at komme til udtryk i en relativt åbent designet interviewsituation end i mere stringent styrede interviewformer. Den planlagte interviewguide sikrer, at interviewet berører alle de udvalgte temaer.

12.2. Interviewguide

I udførelsen af interviewene tages udgangspunkt i en interviewguide bestående af emner med relevans for undersøgelsens genstandsfelt. Interviewguidens spørgsmål er

1. Om interviewpersonen

- Navn, uddannelse og stilling.
- Hvordan er du kommet ind i denne branche?,
- Har uddannelsen rustet dig nok til branchen?

2. Generelle spørgsmål til virksomheden

- Firma/ struktur?
- Omsætning?
- Størrelse på markedet?
- Antal designere?
- Hvor stor en del af salget eksporteres?
- Hvad er de vigtigste markeder?

3. Virksomhedens fundament, succeskriterier og vurdering af egen placering på markedet.

- Hvordan vil du placere virksomheden på det marked, den befinder sig på - beklædningsbranchen (*pris- og mængdemæssigt*)?
- Har I en primær målgruppe?
- (→I bekræftende fald - hvem er virksomhedens primære målgruppe?)
- (→I bekræftende fald - ændrer den sig fra land til land?)
- Hvordan inddeler I folk i målgrupper efter bestemte kriterier?
- Hvad er årsagerne til virksomhedens succes, og hvordan er den opnået?

4. Innovation

- Hvad er innovation for dig?
- Hvad betyder innovation for virksomheden?
- Er I innovative?
- Er det din opfattelse, at tempoet, hvorpå trends/ innovation skifter, de senere år har ændret sig?
- Hvor stor en del af omsætningen bruger I på innovation (i % og gerne også i tal).
- Ca. hvor stor en del af virksomhedens omsætning (%) stammer fra nye produkter?
- Er I repræsentative for danske virksomheders position og konkurrenceparametre inden for branchen?
- Hvor stor er Danmark inden for branchen?

5. Kompetenceudvinding (hvordan får i ideer til jeres virksomhed)

- Hvilke kompetencer vurderer du som de vigtigste for virksomheden?
- Hvilken viden er vigtig for virksomheden?
- Hvilken viden er det vigtigst for dig at få adgang til?
- Hvordan får I fat i den viden?
- Fortolkes den viden I opnår i forhold til virksomhedens evt. målgruppen og dennes livsstil?
- Hvad gør I for at finde frem til hvad forbrugerne vil have og finde frem til de seneste tendenser?
- Hvor stor en rolle spiller forbrugernes holdningsmæssige behov?
- Hvad er jeres vigtigste selling point?

6. Konkurrenter i udlandet

- Hvordan er konkurrencen inden for jeres felt?
- Hvem er jeres hårdeste konkurrenter.
- Hvordan er jeres position i forhold til dem?
- Er der forskel på de metoder, som konkurrenterne benytter for at opnå viden og så de metoder som I benytter for at opnå viden?
- Hvem er ”Best performer” – hvilke konkurrenter er bedst til innovation inden for jeres område?

7. Rammebetingelser

- Findes der de rigtige miljøer i Danmark (videnscentre)?
- (→ hvis ikke); kunne man få det op og stå?

8. Fremtiden

- Kan Danmark opnå en endnu mere fremtrædende rolle i international beklædning?
- (→ Hvis ja) Hvordan opnår vi en sådan position?
- Hvordan ser du beklædningsbranchens rolle i fremtiden for den danske beklædningsbranche, der vel stort set ikke producerer noget selv mere, men får det meste produceret i udlandet?

12.3. Udvalgte respondenter

Det empiriske fundament for denne case er kvalitative interviews med virksomhedsledere, marketingsfolk og produktchefer fra en række fremtrædende aktører inden for tekstil- og beklædningsbranchen i Danmark og udlandet.

Respondenterne er udvalgt på baggrund af samtale med en række nøglepersoner i den danske beklædningsindustri, der blev bedt om at udpege de mest innovative danske virksomheder i branchen. Ideen er, at de udenlandske virksomheder blev udvalgt ved hjælp af ”sneboldeffekten” - på anbefaling af de interviewede. På denne måde er formålet at tilstræbe, at de udenlandske virksomheder, der vil blive undersøgt i studiet, er interessante i deres fokusering på innovation.

12.4. De interviewede er (i alfabetisk orden)

Grandjean, Birgitte (Hellerup Tekstil Akademi)

Hansen, Peter (Supply Chain Director, IC Companys)

Howe, Alec (Stifter, Breaking Trends in the Global village).

Ingwersen, Peter (direktør, Add Mikkelsen A/S).

Jakobsen, Poul Erik (Stifter, trendinstituttet PEJ gruppen).

Jacobsen, Anders Holch (Direktør, Bestseller A/S),

Martinsen, Niels (bestyrelsesmedlem, IC Companys og stifter af “Inwear”).

Mathiesen, Jesper (Project Manager, IC Companys)

Muynck, Patrick de (medstifter, Flandern Fashion Institute)

Thygesen, Flemming F. (European Market Research Director, Levi Strauss Europe, Middle East & Africa)

