

En international kollektion af kompetencer – med fokus på tøjbranchen

Af Mette Marie Georgi, Aspire Design & Fashion Management
og Klaus I. Hell, Shareworks

Resumé

Forretningskompetencerne hos danske modevirksomheder skal styrkes, så virksomhederne er bedre klædt på til at komme ud på flere internationale markeder. Denne artikel omhandler de problemstillinger og muligheder, som iværksættere i tøjbranchen har tæt inde på livet, og som i dag resulterer i, at et godt design oftest ikke når det fulde kommercielle potentiale. Kodeordene til vækst er adgang til viden, internationalisering, talentudvikling, netværk og et styrket globalt udsyn. Det kan dog være svært at omsætte i en verden, der styres af designere uden et dybt kendskab til forretningsforståelse eller indsigt i, hvordan strategier udvikles og udmøntes. Nøglen til vækst og bedre indtjening er derfor styrkede kompetencer inden for primært salg, markedsføring, kapital og internationalisering. Sidst i artiklen er der konkrete forslag til, hvordan dette kan omsættes til praksis.

Indledning

Der bliver drukket mange af de dyre dråber i løbet af modeugen, når modellerne indtager catwalken. Men er det altid dér, hvor der for alvor er noget at fejre? Der er masser af talent for at designe tøj, men ikke altid for at tjene penge. Derfor vågner mange iværksættere op med tømmermænd, med en kollektion, der kun rækker 3-6 måneder frem, samt en økonomi, der for de flestes vedkommende ofte kommer under pres. Hertil kommer en forretningsplan, der oftest udstiller manglende kompetencer i forhold til internationalisering.

Hvordan får vi flere danske modesucceser, der også tjener penge og kan vokse sig større og stærkere? Eksporten af dansk mode og tekstil er nu Danmarks fjerde største erhverv. Derudover har vi en stor underskov af fremadstormende danske designere, som har ambitionerne eller allerede har taget skridtet fuldt ud og er blevet iværksættere.

En af de vigtigste spillere inden for branchen er Dansk Textil & Beklædning med mere end 300 medlemsvirksomheder. Derudover finder vi Danish Fashion Institute (DAFI), Dansk Design Center, TEKO, Væksthusene og Danmarks Eksportråd, som i løbet af de seneste år har fået en vigtig rolle som sparringspartnere for branchen. Ildsjæle og organisationer, der alle tilbyder en lang række services, som kan udvikle, professionalisere og markedsføre en stadig voksende branche. En branche, der med kometfart har fået mediernes bevågenhed.

Og det med god grund. Den etablerede del af branchen har med godt købmændskab og ofte uden for mediernes søgelys etableret en forretning, der ofte ender i fusion, opkøb, et generationsskifte eller blot en stille succes, som med jævne mellemrum kommer til syne når Dagbladet Børsen fremlægger virksomhedsregnskaber.

De mange talentfulde designere, nye som kendte, er typisk udklækkede fra TEKO, Danmarks Designskole, Hellerup Akademi, Saint Martins eller er autodidakte designere. Med stor entusiasme, talent og gåpåmod udlever de drømmen om eget design, eget univers og den internationale succes. De er gode til at skabe opmærksomhed omkring deres produkter via personlig branding, sponsorering af skuespillere og mediefolk, og enkelte afholder sågar shows i den spæde start. Der er fuld fart på branding og kommunikation. Det går den rigtige vej mht. udviklingen af iværksættere i branchen, men hvordan kommer disse virksomheder videre internationalt?

Isaksen Design – en iværksætter med internationale ambitioner

Én af de virksomheder, der er godt på vej ud på de internationale markeder, er Isaksen Design. Nickie og Rita Isaksen, der startede virksomhed sammen for seks år siden, er oprindeligt fra Grønland. Isaksen Design er derfor stærkt inspireret af hjemlandet i form af farver, snit og natur. Det er en typisk iværksættervirksomhed, som startede på Vesterbrogade i en kælderbutik med et skrædderbaseret unikakoncept.

Udviklingen er gået stærkt. Isaksen var på modemessen CPH Vision for første gang i august 2006, og fik bl.a. besøg af kronprinsesse Mary på standen. På den følgende messe i februar 2007 blev Isaksen opdaget af det eksklusive stormagasin Takashimaya på 5th. Avenue i New York, og Børsen skrev i december 2007, at Isaksen Design var blandt de bedst sælgende mærker hos Takashimaya.

Det resulterede efterfølgende i deltagelse i messe for første gang i USA, og virksomheden har i dag et internationalt publikum med 65 forhandlere i henholdsvis Island, Grønland, Norge, Sverige, Nederlandene, Danmark, Canada og USA.

Det betyder dog ikke, at Isaksen Design som iværksætter kan læne sig tilbage og nyde succesen. Det er hårdt arbejde og kræver, at der også er fokus på økonomi og forretningsudvikling. Som Nickie Isaksen udtrykker det: ”Jeg brænder for design, men det kan være dyre lærepenge at betale, hvis man ikke har indsigt og erfaring med produktion, agenter, budgetter og likviditetsstyring. Ofte handler det om at navigere og træffe gode beslutninger for at minimere ens risici. Og det er jo faktisk det stik modsatte af, hvordan designprocessen fungerer.”

”Det er helt afgørende for vores fremtidige succes, at vi styrer efter vores fastlagte forretningsplan, og at vi på et tidspunkt samtidig får tilknyttet andre kompetencer i et advisory board, som vi kan sparre med og få et modspil fra”, fortsætter Nickie Isaksen.

Problemstillingen for os er, at vi faktisk konstant skal kontrollere vores vækst for ikke at havne mellem to stole. Det kræver behård styring af likviditeten og eksempelvis, at kunder betaler deres fakturaer til tiden. Herudover arbejder vi nu også med at få tilført eksterne investorer, så vi kan sikre en hurtigere vækst på eksportmarkederne.”

Operationel forretningsplan til kreative designere

Det er lignende problemstillinger og udfordringer, små og mellemstore virksomheder (SMV'er) oplever i programmet BornCreative, som er et tilbud fra Danmarks Eksportråd til virksomheder i den danske kultur- og oplevelsesindustri, hvor potentialet for eksport er stort.

Her rådgives iværksættere – typisk designere inden for mode- og tekstilbranchen – i forbindelse med eksportforberedelse, strategi og forretningsudvikling. Udbyttet er en operationel handlingsplan for iværksætteren til brug for internationalisering. En plan, som bl.a. Isaksen Design har gjort brug af.

Hvad er de store udfordringer inden for denne branche? Generelt overser iværksætteren den forretningsmæssige side af sagen, som fx økonomi, salg og markedsføring og koncentrerer sig hovedsageligt om produktet og designet. Og det er der intet forkert i. Designeren har dog ofte blot en mindre konkret viden om godt købmandskab og struktureret virksomhedsudvikling, men dette er afgørende for, at de kan blive større internationale spillere. Netop en operationel handlingsplan med fokus på internationalisering kan medvirke til at få udpeget de rette agenter/partnere, og hvilke markeder der bedst understøtter produktet, for på den måde at kunne vokse sig til en virksomhed med en betydelig eksportandel på længere sigt. Og som en ekstra bonus for en iværksætter kan handlingsplanen være med til at minimere risici og faldgruber.

Der er flere opskrifter på succes

Det er svært at opstille en færdig opskrift på succes. Omvendt er der flere fællesnævnerne, som går igen, og som enten medfører de samme problemstillinger eller kan være vigtige faktorer for vækst. Vi er derfor overbeviste om, at der skal etableres et sæt af (spids)kompetencer, som skal udvikles og organiseres, for at dansk mode for alvor skal styrke og fastholde den internationale status.

Når man ser på den danske modebranche som helhed, er det typisk i mellemsegmentet, de fleste etablerede spillere bevæger sig, mens vi ikke kan måle os med de dyre luksusbrands i udlandet. Det viser sig også i underskoven af danske iværksættere, som typisk går efter samme mellemsegment. Det vil sige, at det kan være svært at skabe sig en niche i det dyre segment, da der, bortset fra salget af dyre danske pelse, ikke er tradition for at udvikle sig i et segment, hvor man kan tiltrække nyrige russere og asiater. Desuden er det en meget tung omkostningspost at markedsføre et luksusbrand. Det kræver store summer og stabile, tålmodige investorer.

Der er dog en række nye iværksættere på vej frem, som ser stort på hidtidige konventioner, og som vil lege med de store. Det betyder, at de fra starten skal tænke kommercielt. Her er kapital og investorer måske løsningen, men hvad vil det sige pludselig at skulle tiltrække penge for at få skabt større international vækst? Og hvordan gør man det i en branche, hvor iværksættere ikke er vant til at samarbejde, når man forlader designskolerne, men tværtimod har behov for at vise, at man kan stå på egne ben, selv om det måske ofte kunne give god mening at gå sammen?

Den internationale konkurrence i modebranchen er hård, og derfor er det afgørende, at den danske modebranche bliver bedre til at skabe vækst. Et nyt initiativ er Modezonen, som skal arbejde med bl.a. internationalisering, talentudvikling, forbedring af virksomhedernes adgang til viden, netværk, styrkelse af det globale udsyn samt fokus på markedstrends. Danish Fashion Institute (DAFI) er projektholder og har bl.a. TEKO, Danmarks Eksportråd, Dansk Design Center og Dansk Erhverv som partnere og støttes økonomisk af Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Et andet tilbud til iværksættere i branchen er programmet ”Fashion Accelerator”, der skal være med til at modne branchens forretningsforståelse. TEKO, Danish Fashion Institute, Dansk Textil og Beklædning samt Væksthusene for Midtjylland og Hovedstaden står bag det nye initiativ. Målet er at styrke forretningskompetencerne hos danske modevirksomheder og klæde dem på til at komme

ud på internationale markeder. Hensigten er at bidrage til, at iværksætterne får et større netværk, bedre samarbejdsrelationer og en klar strategi for vækstprocessen. Indholdet er salg og markedsføring, distribution, sourcing, kapital og internationalisering og sker i form af masterclasses, temamøder, workshops og netværk med eksperter og forretningsfolk.

Hvornår er virksomheden klar til eksport?

Det kan være en fordel for en iværksætter at opbygge et solidt hjemmemarked, før virksomheden entrerer på nærmarkeder eller oversøiske markeder. Denne "konservative" opstart er god, fordi det er vigtigt at have gjort sig de første erfaringer med design, produktion, salg, levering, fakturering og betaling. Der opstår typisk en del "børnesygdomme" i forbindelse med produktion, levering og godkendelse af kollektionsprøver, avancementstruktur osv. Og disse bør som minimum være på plads og gennemtestet, inden virksomheden bevæger sig ud på eksportmarkeder, hvor andre udfordringer trænger sig på.

Et eksempel på, hvor vigtigt en markedsstrategi er, illustreres af en anden nystartet modevirksomhed med et unikt, nicheorienteret design. Dygtige, innovative designere med gåpåmod og høj motivation, som hurtigt ønsker at komme ud på eksportmarkederne. Udgangspunktet er: "der er jo kun muligheder for få kunder i Danmark". Der hvor virksomhederne erfaringsmæssigt bør give det en ekstra tanke, er ved valg af marked. I dette tilfælde ønsker virksomheden at entrere i Kina. "Det er dér, væksten sker, Europa og USA er inde i en recession", argumenterer virksomheden.

Der rejser sig dog en række spørgsmål: Har I overvejet, at der er store omkostninger forbundet med at komme ind på et oversøisk marked? Hvordan ser jeres kapital ud på den korte bane? Har I erfaring med produktion og en succesfuld levering fra tidligere kollektioner? Hvor realistisk er det at finde en distributør i Kina, når virksomheden er nystartet og ingen erfaringer har på dette område? Det kunne overvejes at starte med eksport til enkelte butikker på udvalgte markeder for derved at teste og få konkrete erfaringer med værdikæden: design – produktion – salg / markedsføring – logistik? En mindre virksomhed og iværksætter kan knække halsen på at tage alt for store risici uden at have en klar strategi for, hvordan markedet skal angribes, dertil kommer toldforhold, sprog, kultur, tiden og økonomi til at rejse.

Der er ingen endelig facitliste mht. valg af marked. Det afgørende er fokus og et grundigt forarbejde, inden virksomheden entrerer på eksportmarkeder. Mange iværksættere har erfaret, at det kan være livsfarligt at begrænse sig til et godt hjemmemarked i opgangstider, da man som iværksætter kan blive sårbar, når de økonomiske strømpile peger nedad. Som nystartet, mindre virksomhed bør man ikke entrere med agenter spredt ud på mange markeder i starten. De store, seriøse distributører kommer typisk senere i forløbet. Dvs. når virksomheden har opbygget et solidt fundament, er klar til at investere i markeder og dermed finansielt parat til at eksekvere de store ordrer.

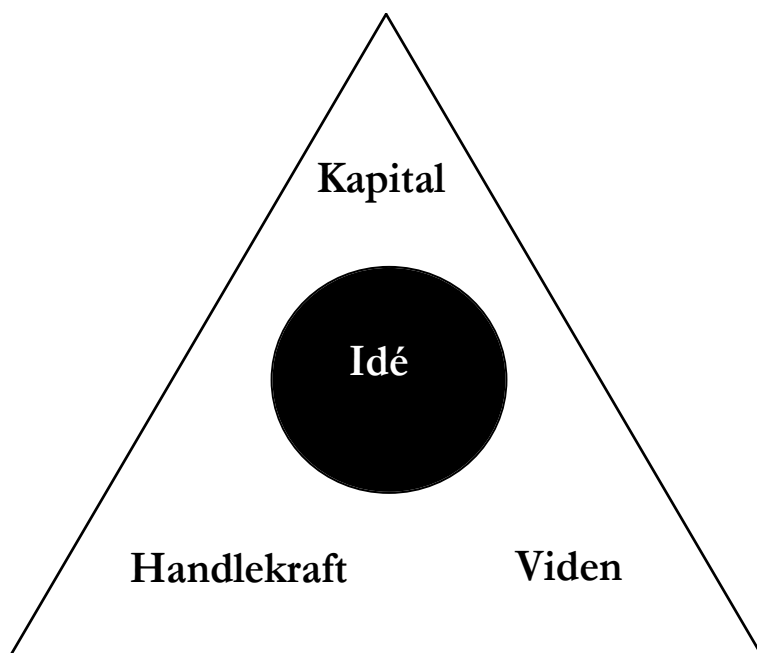
Netop i typiske iværksætterbrancher kan det også blive så tæt pakket med konkurrenter i samme kundesegment, at man kommer til at træde hinanden over tæerne. Derfor er det godt i tide at få afdækket sine muligheder på nye markeder og få etableret de rigtige kontakter til agenter eller distributører. Men igen er det vigtigt at gøre sig klart, at der skal investeres penge og tid, hver gang man går ind på et nyt marked.

Det kan ofte kræve mange indsatser, før den rigtige kontakt på et givent marked resulterer i et succesfuldt samarbejde og et godt eksportsalg. Så virksomheden skal være fremsynet og kunne tåle at have et langsigtet blik på eksportmarkeder. Til gengæld bliver man så oftest også belønnet.

Hvordan kompetencer bedst mulig udvikles og organiseres

Hvad sker der, når forretningsplanen er gennemarbejdet, og rådgiverne er gået? Ofte skabes der et tomrum, da der ikke i virksomheden er ressourcer og tid til rådighed til, at der for alvor kommer handling bag ordene. Det vil sige, at designerne hurtigt er tilbage i hverdagen med en masse gode intentioner og en strategi, der ofte kan være svær at udmønte. Derfor er det afgørende, at klog kapital implementeres, for at virksomheden får succes. Personer med handlekraft. Det gør hele forskellen. Udfordringen ligger i, at der måske ikke er råd til at ansætte sådanne ressourcer fra starten. Derfor må der også her tænkes kreativt – etabler et aktivt advisory board, tilføj freelance kompetencer/aktive konsulenter, indtil der er råd til at fastansætte. Søg ind i aktive netværksgrupper i branchen (f.eks. Danmarks Eksportråds netværksgruppe, DAFI).

Figur 1: Ideen udvikles via kapital, viden og handlekraft



Succesfaktorer for en sund udvikling af forretningsideen er erkendelsen af den nødvendige kapital, viden og ikke mindst handlekraft – mennesker med handlekraft.

Motivation, bevidsthed om egne stærke og svage sider og evnen til at afgive ansvar og ejerskab er afgørende for, om nystartede eller mindre virksomheder overlever på længere sigt. Har virksomheden et sammensat team af kompetencer, hvoraf centrale områder er dækket ind af spidskompetencer, så har virksomheden også grundlaget for at tiltrække investorer, og dernæst udnytte det designmæssige talent, og opnå en – på sigt – sort bundlinje.

Høst de lavthængende frugter

Som iværksætter er der oftest mangel på næsten alting fra ressourcer til kapital, så derfor handler det om at optimere og hente de gevinster hjem, store eller små, som i sidste ende kan forbedre ens økonomi og dækningsbidrag.

Det kan være en billig form for supply chain management, hvor man går alle sine led og processer igennem, og hvor den sunde fornuft råder. Det kan være helt konkrete mål om at hente besparelser hjem på transportaftaler eller gå sine aftaler igennem med leverandører; køber jeg for dyrt ind eller får jeg produceret det rigtige sted? Og når man gør det til en fast arbejdsrutine, kan man gå ind og se på mere strategiske områder, eksempelvis hvilke produkter jeg tjener mest eller mindst på, og giver det anledning til at tage konsekvensen på tabsgivende kunder eller produkter?

Morgendagens højdespringere

Opgaven for den danske modebranche er nu at bevise, at der rent faktisk godt kan tjenes penge hele vejen rundt for både store og små virksomheder. Det skal i høj grad ske ved at anvende et godt købmandskab og bringe klog kapital i spil.

Der er i dag stor afstand fra de største virksomheder som Bestseller, BTX Group og IC Companys til de mindste iværksættervirksomheder. Problemet for den danske modebranche er, ud over manglen på luksusbrands, at der ikke findes naturlige arvtagere i superligaklassen. Der er flere bud på mulige kandidater i fremtiden, men springet er i øjeblikket for stort.

Det er ”survival of the fittest” og særligt udfordrende at være iværksætter og designer i dag. Derfor bliver det spændende og interessant at følge, hvordan fælles tiltag og kræfter inden for og uden for branchen de kommende år kan styrke positionen for dansk mode og beklædning, således at dagens iværksættere bliver morgendagens højdespringere.

Vi er derfor overbeviste om, at der *skal etableres* en kollektion af kompetencer for iværksættere, som skal udvikles og organiseres, for at dansk mode for alvor skal styrke og fastholde den internationale position.

Grundlaget for succes tager bl.a. afsæt i nedenstående tips og råd.

Tips og råd

1. Få den første erfaring i en stor og etableret mode- og tøjvirksomhed. Her får du praktisk erfaring og lærer om kollektionsopbygninger, systemer, processer, sourcing, kalenderstyring m.v. Eksempler på dette er Acne Jeans, tidligere Hennes & Mauritz; Rützou, tidligere InWear og Bruuns Bazaar, Vadum tidligere Carli Gry; Marlene Birger tidligere Marc O'Polo.

2. (Er)kend egne begrænsninger. Du er nået langt, når du indser, at der er behov for at få tilført kompetencer og rådgivning udefra til at hjælpe dig med at tage de store, tunge beslutninger.

3. Få udarbejdet en konkret handlingsplan for internationalisering. Der findes en række tilbud til mindre virksomheder. Bl.a. Born Creative under Danmarks Eksportråd, Væksthuset og Dansk Tekstil og Beklædning.

4. Få andre øjne på forretningsideen

Få professionelle til at hjælpe dig med at evaluere din eksisterende forretningsidé og positionering. Hvilket behov i markedet ønsker din virksomhed/produkt at dække? Hvordan vil du differentiere dig i forhold til totalmarkedet? Såfremt du har store ambitioner med dit brand og villig kapital, da allier dig med brandingeksperter til at definere identitets- og kommunikationsplatformen.

5. Balance og fastsættelse af pris

De 4 P'er: Price, Product, Place, Promotion skal altid være i balance. Det er kortsigtet at fastsætte høje priser på et produkt, der ikke er realistisk i forhold til kvalitet og kendskabsgraden. Nicheprodukter og "hot items" kan overleve en rum tid med en ubalance i pris/kvalitet. Dog bliver du hurtigt straffet på eksportmarkederne. Udfordringen er derfor at se kritisk på, hvorvidt produktionspriserne er for høje i forhold til omkostningerne. Bør forretningsideen redefineres, eller skal der søges hjælp til at finde leverandører, der er fleksible mht. minimumsordrer?

6. Avancestruktur

Fastsæt en avancestruktur, som gør, at du præcis ved, hvortil du maksimalt kan forhandle rabatter og særlige aftaler med salgspartnere. Få hjælp til at definere avancestrukturen, hvor der er taget hensyn til samtlige faste og variable omkostninger.

7. Uforudsete omkostninger i forbindelse med internationalisering

Undersøg nøje toldforhold, fragt mv., inden du siger ja til ordrer fra fjerne markeder. I sidste ende er dette omkostninger, som virksomheden og kunden skal dele og forholde sig til. Husk at udarbejde en reklamationspolitik samt leverings- og betalingsbetingelser for internationale kunder.

8. Indgå aftaler med seriøse agenter og partnere

Det kan være et dyrt bekendtskab med agenter og samarbejdspartnere, som ikke er seriøse fra starten. Og hvordan evaluerer du, om agenten er seriøs? Allerførst: De lette og hurtige aftaler er ofte også de kortsigtede og useriøse. Stil krav, og spørg ind til et potentielt samarbejde med agenten fra starten. Sørg for, at der er forventningsafstemt på målsætningen for minimum det første år samt en konkret plan for distribution (mapping), organisation, events, positionering, prisniveau, opfølgning, højt kommunikationsniveau m.v.

9. Check processerne

Gennemgå alle led i værdikæden især med fokus på økonomiske faktorer. Ansvarlig og kritisk stillingtagen til interne systemer og processer, såsom produktions-set up, likviditetsbehov og handlingsplan. Sørg for at høste oplagte gevinster og minimere risici. Overvej at belåne fakturaer/factoring, og implementer effektive it-systemer. Brug budgetter aktivt, og justér dem løbende, og find ud af, hvilke produkter man tjener på, og hvilke man ikke tjener på. Hvad er din gennemsnitlige avance pr. kollektion?

10. Effektiv markedsføring virker

Effektiv markedsføring behøver ikke være ensbetydende med dyr markedsføring og store budgetter. Ved konstant at følge en ”work and think smarter”-tankegang kan du opnå god eksponering via netværk, relationer, internet, product placement, samarbejde med relaterede brancher og andre medier.

11. Etablér bestyrelse eller et advisory board

Er du klar til at sammensætte en bestyrelse, advisory board eller ledelse, som består af ”praktikere” med forskellige kompetencer? Tænk over, om du har en ”tantebestyrelse”, hvis du har en bestyrelse i dag. Udbyg dine alliancer og netværk. Allié dig med en partner – en, der har den forretningsmæssige erfaring.

Links

www.aspiremanagement.dk
www.shareworks.eu
www.um.dk/da/menu/Eksportraadgivning
<http://www.fashionaccelerator.dk>
www.danishfashioninstitute.dk

Forfatteroversigt

Georgi, Mette Marie (meg@aspiremanagement.dk) er partner i Aspire Design & Fashion Management. Stifter af MEG Consulting ApS i 2007. Mette har 15 års erfaring inden for modebranchen med spidskompetence inden for afsætning og internationalisering. Heraf 8 år i IC Companys' Eksportselskab som eksport salgschef, landechef og forretningsudviklingschef. Udstationeret 3 år i Tyskland for Claire Group A/S. Uddannet BA i marketing og CBA fra Berkeley – AVT Institute.

Hell, Klaus I. (kh@shareworks.eu) er partner i Shareworks og ekstern rådgiver i Danmarks Eksportråd. Kernekompetencer inden for salg, marketing og logistik. Flere års erfaring fra modebranchen, bl.a. 3 år i Rützou som business manager og logistikchef og 10 år i DHL Worldwide Express med ansvaret som bl.a. sektorsalgschef indenfor mode og tekstil, divisionschef, nordisk marketingschef og kommerciel direktør. Uddannet i strategisk marketing fra Stanford Business School i USA og fra IMD i Schweiz