

2025  
2024  
2023  
2022  
2021  
2020  
2019  
2018  
2017  
2016  
2015  
2014  
2013

TEKO-ANALYSEN **2012**

Brugerdreven  
uddannelse 2011

2010

2009

2008

# TEKO- analysen 2012

Traditionen tro sendes TEKO-analysen 2012 nu på podiet. Igennem mange år har vi hvert andet år praktiseret brugerdreven uddannelse ved at tage på besøg hos mode- og livsstilsbranchen. Målet er at indkredse virksomhedernes fremtidige medarbejder- og kompetencebehov, så vi sikrer, at virksomhederne gennem TEKOs uddannelser får de medarbejdere, der er behov for nu og fremover.

Samtidig vil vi gerne tage en aktuel temperatur på branchen og dele vores iagttagelser under de mange interviews, så vi i fællesskab kan lade os inspirere af, hvad der sker i virksomhederne netop nu.

Denne gang har vi besøgt 23 virksomheder og interviewet dem om fremadrettede strategier inden for markeds- og produktudvikling samt organisation og kompetencebehov. Selv om virksomhederne havde travlt som aldrig før, oplevede vi stor imødekommenhed og interesse, og de mange samtaler gav vigtig inspiration til den fremtidige udvikling af uddannelserne.

## Metode

TEKO-analysen er som vanligt et miks af kreativitet og videnskabelighed.

Den videnskabelige del er udarbejdet sammen med Center for Applied Market Science (CAMS), Copenhagen Business School, for at få eksterne øjne på både planlægning, proces og analyse.

De mange kvalitative interviews er udført efter en fælles skabelon. Virksomhedernes øverste ledelser er spurgt ind til 'aktuel temperatur', 'fremtidsvisioner', 'innovationsmetoder', 'viden- og kompetenceudvikling' og 'kommunikation/branding og kunder'.

Interviewene er gennemført af undervisere og ledelse på TEKO for mest muligt at integrere direktørernes værdifulde viden i TEKOs organisation og undervisning.

Interviewerne blev bedt om at "gå på opdagelse" og være åbne overfor emner, som fyldte ude i den enkelte virksomhed – også hvis det gik i en anden retning, end spørgeskemaet lagde op til.

Den kvalitative tilgang er valgt for at sætte fokus på hver enkelt virksomheds aktuelle situation, vision, idéer og syn på fremtiden. At afdække dette kræver mere end et spørgeskema, og derfor gik vi efter en kvalificeret samtale samt en individuel tolkning og analyse.

På en fernisering præsenterede interviewerne deres oplevelser for hinanden. Alle involverede fik dermed et fælles billede af, hvad der rører sig i hver enkelt virksomhed. Det blev tydeligt, hvad der var specielt ved det enkelte interview – hvad der "stak ud". Formen gav samtidig mulighed for at iagttage, hvad virksomhederne IKKE havde sagt – og som man set udefra måske bør se nøjere på. I en analysefase er det oftest én person, som arbejder materialet igennem med en lommeregner. Her har mange mennesker diskuteret, hvad der er blevet sagt – og ikke sagt – ude i virksomhederne.

Hovedtendenserne i disse diskussioner beskrives i denne rapport.

Det skal præciseres, at alle iagttagelser er behandlet med fortrolighed. Det, som virksomhederne har delt med os, forbliver inden for en lukket kreds.

Betragt TEKO-analysen 2012 som et øjebliksbillede af livsstilsvirksomhedernes udfordringer netop nu og læs på de næste sider mere om de fem tendenser, der sprang os i øjnene.

# hillemand – hvor går det stærkt!

TEKO-analysen er denne gang skabt af interviews med direktører, som har outlook-kalenderen fyldt til bristepunktet.

De har trimmet deres organisationer i en grad, så ingen kan flygte fra urets tikken, og deres travlhed forplanter sig i alt. Tempo, tempo, tempo – tid er penge som aldrig nogensinde før.

Imens tiden flyver, speed-fortæller de travle direktører, at "her går det godt". For til vores overraskelse sagde flere end forventet, at de klarer sig rigtig godt og talte om øgede markedsandele, rekordomsætning og vækst. De sagde samtidig, at det er råt derude. Men der er skåret ind til benet alle vegne, og måske står vi der, hvor dem, der skal dø, allerede er døde og efterlader et markedspotentialt til de levedygtige, som nu galopperer ud over stepperne? Og mode- og livsstilsbranchen er jo hårdfør. Det er altid gået op og ned – og netop nu er virkeligheden en nedtur, som man arbejder hårdt på at få det bedst mulige ud af.

Direktørerne fortæller om en svær og hård hverdag, hvor de har været tvunget til at se alting igennem. Som en siger det: "Vi har taget flere beslutninger i de seneste to år, end vi gjorde de første 18 år."

Krisen medførte minutiøs gennemgang af rutiner. Alt er kæmmet, og der er nu stort fokus på at gøre det rigtige, som kan handle om at omorganisere de interne arbejds-gange eller have et fast blik rettet mod kunde- og netværkspleje. Det gælder om at være en del af den branche, man servicerer og også følge tæt med i en potentielt konkurstruet leverandørkæde. Samtidig fortælles om butikernes uro – man skal i meget højere grad end tidligere skabe tryghed hos kunden, mens man selv må sikre sig den fornødne likviditet til udviklingsmæssigt spillerum. Værdikæde og processer er stadigt afgørende vigtige at styre på, og der skal være transparens overalt. Derfor er kommunikative kompetencer også en tydelig tendens denne gang – alt, hvad der sker, skal kunne kommunikeres hurtigt og tydeligt i alle led.

Positive sideeffekter har vist sig i processen med at fin-

kæmme arbejdsgange. Eksempelvis ved at design nu i stigende grad implementeres i hele virksomheden frem for at have sit eget liv i en særskilt afdeling. Det samme gør sig i øvrigt gældende omkring produktion – at have føling med den fremhæves som centralt for at kunne imødekomme den stigende efterspørgsel på kvalitetsprodukter.

Flere har vendt op og ned på deres forretningsmodel ved for eksempel at tilbyde billigere kvalitetsprodukter eller at tage lagerrisikoen. Samtidig konstaterer de, at krisen har skabt nye vaner hos forbrugerne, som nu først køber varme støvler den dag, det begynder at sne. Man mærker på alle måder de danske forbrugeres forsigtighed, og som en direktør siger om krisen og den efterfølgende tilbageholdenhed: "Det føles som at blive kørt over to gange."

Alligevel er flere inde på, at der stadig er købestærke aftagere til godt design og god kvalitet, og at eksempelvis de 18-28-årige har ekstremt mange penge til tøj. Det handler "bare" om, at branchen sørger for at skabe det design, som kan friste pengene op af forbrugernes lommer.

Men Danmark er ikke et godt marked, og mange fremhæver mediernes dårlige historier. Virksomhederne oplever en forsigtighed hos de danske forbrugere, som langt overgår, hvad de ser i andre europæiske lande. Ifølge direktørerne skaber de danske medier en uheldig negativ spiral, som har alvorlige konsekvenser for branchens udvikling på dansk grund. Til gengæld varmer man sig så med bedre salgstal i blandt andet Holland og Tyskland, hvor især sidstnævntes gode økonomi fremhæves i mange interviews. Unge med sprogkundskaber og kulturel indsigt i vores tyske naboland efterspørges gang på gang.

Samarbejdet med detailbutikkerne viser svære tider. Butikkerne er voldsomt pressede. Det betyder langt færre kunder for wholesale virksomhederne – og stor bekymring over butikernes – manglende - betalingsevne. Som én siger om situationen for sælgere og kunder i hele Europa: ”Det er stormvejr derude.”

De store etablerede mærker har lettest ved at klare skærene i det oprørte detail-hav. Ikke kun fordi de er økonomisk stærke, men især fordi butikkerne vælger den tryghed, som det kendte og etablerede mærke står for. Til gengæld kan de mindre virksomheder manøvrere hurtigt og tilpasse sig et ændret efterspørgselsmønster, hvor kunderne typisk køber billigere varer og i højere grad går efter følelsen af at have gjort et godt køb. Det er dog vigtigt at hæfte sig ved, at billigere varer ikke er ensbetydende med dårligere kvalitet – tværtimod. Denne gang betyder produktkvalitet mere end ved tidligere TEKO-analyser. Der kan dårligt skrues mere på priserne, så nu handler det om at differentiere sig på den gode kvalitet.

Flere ser sig som en ny generation af ledere, der agerer i den tid, der nu er deres – og som de finder ganske udfordrende. ”Det var vildt, hvad vi omsatte for en gang, men var det sjovere? Det er da udfordrende i dag, men dem, der gør det godt, har altid skullet arbejde for det,” forklarer en af de interviewede.

Det er bemærkelsesværdigt, hvor lidt virksomhederne taler om visioner og strategi. Enkelte forklarer, at de har en kortsigtet plan, fordi de forventer tre-fire hårde år forude. Derfor handler strategien om gearing til vækst nu og her og fokus på udvikling af for eksempel lager- og logistiksystemer, nye produktionslande og nære partnerskaber til produktionsvirksomhederne. Holdningen er typisk, at strategier er blevet sværere at arbejde efter, fordi vilkårene forandres så hurtigt. Det virker som om, man har aktiveret et helt nyt beredskab, hvor manøvreedygtighed og hurtig tilpasning er kodeord.

Nogle fortæller uden at blinke, at det er bevidst, de ikke har en strategi. Tiden er ikke til langsigtede planer. Dagsordenen handler i stedet om kortsigtede (overlevelsese)mål, som man manøvrerer efter. Og det er vel også en slags strategi?

Men selv om øjnene konstant er på bolden lige nu, er det stadig vigtigt at have føling med hele banen. For flere virksomheder fortæller om udfordringer, der måske kan imødegås med et mere langsigtet strategisk fokus. En opdeling i a- og b-kunder kan måske afsløre, hvem man tjener penge på, og hvem der bare sluger energi, ligesom meget tyder på, at nogle designrevne virksomheder har en alt for lav succesrate, som en strategi måske kunne dæmme op for. Andre steder virker det som om, man ikke rigtigt får set sig selv udefra – som om virksomheden har brug for eksterne sparringspartnere og kreative kræfter, som ikke tilføres.

Omvendt er de store kæder klare på strategien og fortæller om værdien af det strategiske arbejde i hele værdikæden. Som en formulerer det: ”Vi har nu en strategi for alt, hvad vi gør. På nogle områder har det tidligere manglet.”

Men tilbage til de travle direktører. For alt den skæren-til og justering af forretningsmodeller har måske nok fået skuderne

på rette kurs. Men hvad er konsekvenserne?

Det er som om, at tempo begynder at være en faktor, som branchen skal forholde sig til. Vi hører om designere, der bliver holdt fast på tal, billeder og indtryk, men stadig skal være kreative og udvikle. Designere har svært ved at finde roen i uroen. De føler sig meget pressede og har svært ved at håndtere alle samfundets, mediernes og arbejdspladsens indtryk. I det ganske små blev hektiske arbejdsmiljøer trukket frem i interviewene. Flere fortæller om stressramte medarbejdere, arbejdet med trivsel og kultur, og hvordan de bruger eksterne coaches til at hjælpe med at holde fokus.

Samtidig er der stor bevidsthed om at få mere ud af de ansatte. Folk skal bidrage mere uden flere kolleger. En virksomhed fortæller om fyringer inden for de seneste par år, men at medarbejderantallet nu ligger stabilt. Til gengæld stilles krav om større effektivitet pr. medarbejder, og det har givet større indtjening. ”Vi har haft forventninger til fremtiden, som er radikalt ændret. Nu skal folk se sig selv med andre øjne og i andre sammenhænge – det skaber lidt usikkerhed,” fortæller direktøren.

Spørgsmålet er, hvilken betydning det har, at virksomhederne nu er trimmede som aldrig før? Under interviewene mærkede vi denne gang et tempo, som langt oversteg, hvad vi tidligere har set – og som bekymrer os på virksomhedernes vegne. For medarbejderne er guldet – men hvordan passer man godt på dem i så effektive organisationer? Og hvilken betydning har tempo for ledelsesstilen, for kalder så fortravlede organisationer på nye ledertyper? Efter at have skåret ind til benet er det måske værd at slibe ledelsesværktøjet, så det passer til 2012? Arbejdsglæde, stress-fri zoner, kompetenceudvikling i selvledelse eller projektstyring? Der kan være flere bud på, hvad der nu skal i brug, men det er værd at reflektere lidt over, hvad der skal justeres netop her.

### Ham spurgte vi...

Virksomhederne har været igennem en vanskelig proces. De har vitterligt skåret rigtig meget ned, og det er glædeligt, at de synes, processen er lykkedes. Det er utroligt positivt, hvordan de nu har indstillet sig på en ny virkelighed. Men det kan blive problematisk, hvis der nu kun er ressourcer og tid til drift – for hvorfra skal innovationen så komme? Hvis man kun hælder ressourcer i drift og eksempelvis ikke efteruddanner sig, så går man fra en positiv og optimistisk spiral til en negativ og pessimistisk spiral. Ved at arbejde fra dag til dag fraprioriterer man måske det forkerte. Det er vigtigt at forstå, at i en tid med nedskæring skal man også opruste. Det kan være, det ikke er nødvendigt at ansætte, men så skal man måske investere i it. Det gælder om, at virksomhederne identificerer områder, de skal bygge op. Jeg kan være bekymret for, at det kun er de større købmandsvirksomheder, som virkelig forstår værdien af det. Netop denne branche bør være innovativ, så pas på med den travlhed. Det er for sent at lære at svømme, når man er ved at drukne.

Dr. Jens Geersbro, M.Sc., MBA  
Associate Professor of Marketing and Sales Competence  
Copenhagen Business School

## Det sagde de:

Har vi en krise i detail, eller er det bare en ny hverdag, vi sidder i? Jeg ser rundt i Europa, at folk køber rigtig rigtig meget tøj. Tøj slides, og moden skifter. Det er to gode grunde til, at folk SKAL have tøj, og på den måde er det jo nok lettere at være inden for tøj end for møbler - vi har da en unik situation for hele tiden at udvikle og skabe vækst. Morten Jensen, direktør, Aya Naya

Det bliver ikke som før krisen; det bliver noget andet. Som når man kører ind i Brenner tunnelen, og alting ser anderledes ud – ja, de taler ligefrem et andet sprog, når man kommer ud på den anden side. Men sådan er det jo med kriser; når de kommer, sker der helt nye ting. Brian Djernes, direktør, Cane-Line A/S

Temperaturen i IC Companys er ganske god. Vi er naturligvis også påvirkede af den usikkerhed, som præger vores kunder og slutforbrugeren, men fokuserer på at sikre, at hver enkelt brand har en klar strategi for, hvordan de skal navigere i de nuværende markedsforhold. Jeg tror ikke på, at "happy days" vender tilbage – dette er den nye virkelighed. Anders Cleemann, Executive Vice President, IC Companys A/S

Medierne har meget stor magt, og desværre fokuserer nyhederne næsten udelukkende på negative historier. Det skaber masser af utryghed og tilbageholdenhed hos forbrugerne. Hvis man i nyhederne bliver ved med at tale om risiko for recession, ja så bliver forbrugerne utrygge, og så ender det med en recession. Anders Cleemann, Executive Vice President, IC Companys A/S

Med de nuværende problemer i samfundsøkonomien bliver fornyelsen glemt – butikkerne køber de kendte varer, og tryghed er et stærkt element i indkøb. Men forbrugerne vil stadig gerne betale for "det helt rigtige", og de vil faktisk stadigvæk gerne give 200,- kr. ekstra for noget virkelig lækkert. Nikolaj Nielsen, CEO, Won Hundred

Tyskland er et mega marked, som vi har nærhed og kendskab til. Men færre unge lærer sproget, for de vil hellere længere ud. Vi kunne godt se en uddannelse målrettet det tyske marked. Vi kan se, det vokser de næste 10-20 år. Sådan en profil vil vi gerne have ansat her! Allan Freivald, Managing Director, Sisters Point

Krisen er gået lettere henover Sverige, fordi man er vant til hurtigt at rette til – og stå sammen og handle i flok. Det smitter af på hele virksomhedskulturen. Man sætter tæring efter næring - det ligger i hele samfundsstrukturen. Rigetta Klint, Creative Manager, SLOWFASHIONhouse

Jeg tror, fremtiden vil betyde endnu flere ekspresleveringer. Virksomhederne kan 'hjælpe' de pressede butikker ved at påtage sig en del af risikoen. Det hører fortiden til, at butikker disponerer flere måneder i forvejen – ekspres er vejen frem. June Maria Stevn, Co-Founder, black lily accessories a/s



Det hørte vi:

Altid  
været  
et  
spørgsmål

Aldrig nogensinde – never ever – har efterlysningen af bestemte kompetencer været så entydig og markant som denne gang. Webkommunikation, sociale medier og it fylder alt i TEKO-analysen 2012. Dem, der endnu ikke har styr på feltet, begræder det med rødrandede øjne, og resten er i fuld sving med erfaringerne – også erfaringer, som giver sår på knæene, for her er vi ude i learning by doing.



Rigtig mange af de interviewede virksomheder ser de sociale medier som den nye sort. Facebook, blogs og direkte chat med kunderne prioriteres højt, for det knytter bånd til forbrugeren og skaber dermed en troværdighed, som traditionel annoncering slet ikke kommer i nærheden af.

Virksomhederne har kastet sig hovedkulds ud i legen med de sociale medier, og det skaber udfordringer. Nogle fortæller, at de mangler struktur i arbejdet med eksempelvis Facebook, andre at de har taget nogle ganske unge ind til at løse en opgave, som er et vitalt omdrejningspunkt for virksomhedens kommunikation – og dermed for dens renommé.

Facebook fremhæves af rigtig mange som et vigtigt medie, der skaber nære relationer til forbrugerne. Men alle platforme er tydeligvis i brug – også selv om man egentlig er i tvivl om, hvordan de bedst bruges. Generelt er der stor rådvildhed om, hvad man skal gøre – og undlade at gøre – og i brugen af de sociale medier ser vi tydeligt generatonsforskellene mellem etablerede og unge virksomheder. Sidstnævnte er langt med brugen af de sociale medier og ikke særligt bekymrede.

Omvendt er nogle unge virksomheder måske startet for tidligt. De har typisk ikke været kendte nok, da de begyndte på webhandel for to-fire år siden, hvor forbrugerne også stadig var tøvende. Derfor kunne virksomhederne ikke generere opmærksomhed nok via sociale medier. Det har været dyre lærepenge og har for nogles vedkommende ført til en erkendelse af, at selv om man er ung, er man ikke nødvendigvis fagligt kompetent, når det handler om kommunikation og e-business. Derfor fremhæver flere også værdien af at arbejde med eksterne bureauer for at skabe så professionelle resultater som muligt.

De etablerede virksomheder kan opdeles i to grupper: De helt store, hvor Facebook, kundeklubber, sms osv. er fuldt kørende under de enkelte brands. Og de etablerede små og mellemstore virksomheder som i flere tilfælde hænger fast i forgangne tiders mulighed for at styre information. Men information er blevet til kommunikation og dialog, og det kan ikke styres, selv om vi kan se, at nogle virksom-

heder prøver på det: "Vi kan ikke finde ud af, hvordan vi styrer de sociale medier," siger de for eksempel og glemmer, at virksomheder anno 2012 skal turde blotte sig – forbrugerne ser alligevel alt!

En ældre virksomhed forklarer, hvordan de hele tiden skal minde sig selv om, at det er en ny tid: "Webmagasin, blog, hjemmeside – vi mangler viden om de medier. De unge bruger det, men 30+ har nok problemer med at være med. Vi har stort fokus på at følge med, men det er ikke godt nok lige nu. Og vi kan ikke blive ved med at gemme os bag, at kunderne nok ikke bruger det. For det gør de jo."

Samtidig har de sociale medier med ét slag bragt brugerdreven innovation inden for rækkevidde hos de små og mellemstore virksomheder, og flere fortæller, hvordan de inddrager forbrugerne i produktudvikling og konkrete beslutninger. En virksomhed havde for eksempel et produkt, det var problematisk at have på lager, så mængden af farvevarianter skulle reduceres. De spurgte deres brugere på Facebook om, hvilke farver de bedst kunne lide, og da tilbagemeldingerne her flugtede fint med de hidtidige salgstal, var valget let at træffe. Et andet eksempel er at inddrage Facebook-brugerne i at navngive nye produkter, ligesom flere fortæller om et stort udbytte af at drøfte virksomhedens overvejelser direkte med forbrugerne.

Personer, som er gode formidlere og forstår at involvere kunderne og som samtidig har kendskab til de sociale medieplatforme, er i høj kurs, når der skal ansættes nye medarbejdere. Der er en stor bevidsthed om, at virksomhederne skal være åbne og kommunikerende, og flere anfører, at de fremadrettet får brug for stadig flere ansatte med digitale kompetencer, fordi det skubber til processen med at forankre en digital kultur.

I tidligere TEKO-analyser har virksomhederne kredset en del omkring udfordringerne med detaileddet, som flere opfatter som en vanskelig partner. Den tendens folder sig nu ud i fuldt flor, for producenterne behøver ikke længere bøvle så meget med den problematik; via www rykker de nu selv. Flere i alliance med butikkerne – andre helt på egen hånd. Nogle producenter sælger til både fysiske og online

butikker, men er meget opmærksomme på, at webbutikkerne er seriøse og ikke sænker priserne. Andre mener, at B2B og B2C skal understøtte hinanden. En virksomhed fortæller for eksempel, hvordan de på deres webhandel kunne se, at der var et stort salg af produkter i et bestemt område af Norge - men ingen forhandlere. Med webhandllestallene i hånden kunne de kontakte forretninger i området og fik på den måde to nye forhandlere.

Nogle bruger fælles platforme (= online stormagasiner) til at markedsføre produkter. Resultaterne er lidt lunkne endnu, men grundlæggende tror mange, at det er den vej, de skal. Online butikker skal ligesom de fysiske sælge forskellige mærker.

Det store fokus på webhandel er tydeligvis en erkendelse af, at detailhandlen udfordres ekstremt i disse år. En direktør fortæller for eksempel, hvordan han det sidste års tid har købt alle sine varer på web for at teste mulighederne, og flere er overbeviste om, at webhandel endegyldigt vinder op og ned på detailhandelsstrukturen. Som én siger: "40 % af detailhandlerne er væk om få år, for når man først er begyndt at handle på nettet, så kommer man jo ikke tilbage."

Der er en ret stor spændvidde i, hvor langt virksomhederne er, når det handler om digitalisering. Men nogle af de mellemstore er ganske langt, omend de fortæller, at udfordringen er kæmpestor, og skridtene de tager derfor korte. Hele backoffice skal synkroniseres. Man skal forholde sig til de forskellige priser rundt omkring i verden. Samtidig er det en stor proces at flytte en virksomhed og dens medarbejdere fra at være analogt tænkende til en digital tankegang. Men som en direktør siger: "Det, vi skal i Danmark, er at gå all-in. For er det svært for os, så er det også svært for en kineser. Så der er muligheder."

De store kæder har ekstremt stort fokus på it og appellerer til, at uddannelserne er skarpe netop her. Opfordringen er også klar i forhold til, at uddannelserne skal være opmærksomme på den it-mæssige forsyningskæde.

### Ham spurgte vi...

Jeg kan godt forstå virksomhedernes store opmærksomhed på de sociale medier. Husk på, at sociale medier er så meget mere end Facebook og LinkedIn. Det er en tankegang, hvor man forstår at udnytte sine kunders netværk - at nogen kender nogen, som kender nogen... Det har man altid med fordel kunnet gøre inden for B2B, og disse nye medier skaber jo et vældigt stort potentiale.

Styrken i netværk er egentlig to forskellige dimensioner. Den ene har at gøre med antallet af personer. Hvis en person i gennemsnit kender 100 andre personer behøver man blot at gå tre led ud - til venner til vores venners venner for potentielt at have fat i en million mennesker. De færreste mennesker kan overskue alle vennernes venners venner, men her er det netop, at styrken ved it viser sig. Via sites som LinkedIn og Facebook får vi en fantastisk hjælp til at bevare overblikket og overskue, hvor stort vores netværk egentlig er.

Den anden dimension ligger i, at netværket - i modsætning til vores kontaktdatabase med alle vores direkte kontakter - giver adgang til personer, der er "længere væk" og på den måde har erfaringer og viden, der ikke er identisk eller næsten identisk med vores egen. Direkte venner bekræfter os i vores eksisterende måde at tænke og handle på. De fjerne venner i netværket kan bidrage med viden og inspiration, som ligger længere væk fra os. På den måde er der mulighed for mere radikale og dermed interessante innovationer.

Og det fører os jo hen til, at dette felt hænger meget tæt sammen med innovation. Ny teknologi driver muligheder frem, som afgjort skal bruges. Men gør det klogt. Apps er oplagte at udvikle, men det skal være på en måde, så de ikke straks efterlignes af konkurrenterne. Den fejl gjorde bankerne jo, da de lancerede apps, som blot var påhæng til noget, som fandtes i forvejen. De lod sig drive af, hvad der i forvejen var muligt, og så smed de alle sammen det samme produkt på markedet. Det gælder om at skabe noget unikt. Noget mere end det, de andre gør.

Tænk brugen af ny teknologi ind i forhold til virksomhe-

dens eksisterende kunder og produkter og sørg for, at det bliver en reel satsning i virksomheden og ikke kun et lige-gyldigt add-on.

Dr. Jens Geersbro, M.Sc., MBA  
Associate Professor of Marketing and Sales Competence  
Copenhagen Business School

### Det sagde de:

Nogle af vores største kunder sælger via nettet. Her sikrer vi, at det er seriøst og sælges til den rette pris. Detail og web kan sagtens gå hånd i hånd.  
Morten Jensen, direktør, Aya Naya

Nye medarbejdere er på hælene it-mæssigt; det er ikke nok at kunne office-pakken. Især på detail-siden er it-udviklingen stor. Detail, wholesale og indkøb bindes i højere grad sammen og kobles med leverandørerne. Snitflader udviskes, og der bliver transparens fra produktion til bøjle. Ham, der pakker varerne, sætter chip på, så varen kan følges hele vejen. Uddannelsen skal være opmærksom på den it-mæssige forsyningskæde.  
Finn Poulsen, CEO & partner, Bestseller Retail Europe

TEKO må ikke være for langsom til at udbyde web. Webdelen er SÅ vigtig. Det gælder om at være klædt på i forhold til søgeordsoptimering, Google osv. De unge skal kunne gå ud og håndtere det. Det handler om at skabe succes med web og forstå den korte historie. Lav en E-strategi-uddannelse. Det er så nærliggende og interessant.  
Jens Poulsen, Managing Director, DK Company A/S

Man kan lave VIP-club og loyalitets-club – vi kommer først nu på banen med det, men det vil komme til at fylde meget fremover, og vi kan se, at vi har stigende kontakt med slutbrugeren via vores loyalitetsklub - ny markedsføring som aldrig har været anvendt før. Vi kender ikke den nye målgruppe og skal først til at lære det.  
Lisbet Steen, Vice President, Sales Support & Human Resources, REPUBLIC OF Fritz Hansen

De digitale medier spiller en kæmpe rolle, og vi øger vores indsats her med faktor 200. Det er her, vi ansætter flest medarbejdere i øjeblikket, og vi har ansat en ph.d.-studerende til at forske i salg af livsstilsprodukter på nettet.  
Søren Schriver, CEO, hummel International A/S

Det visuelle er alfa og omega. Web er vigtigt, men det centrale for os er det taktile; at kunden kan føle produktet og møder en sælger, der rådgiver.  
Mads Nygård, Senior Vice President, Strategy & Business processes, Kvadrat

De sociale medier bruger vi ikke så meget endnu, men har overvejelser omkring det. Hvis man sætter sådan noget i luften, skal det tages seriøst, og der skal være nogle til at svare. Man kan brande alt og gøre alt interessant, men vi må også erkende, at folk i det daglige ikke er vanvittigt engagerede i tæpper, så hvorvidt de sociale medier kan betale sig for os, har vi endnu ikke afklaret.  
Svend Aage Færch Nielsen, adm. direktør, Egetæpper A/S

Vi får brug for viden om sociale medier og nethandel og vil benytte os af konsulenter inden for områderne.  
Bjørn Thygesen, Managing Director, Montana Møbler A/S

E-handel vinder frem - også inden for salg af fodtøj. Vi lytter til, hvad kunderne siger om vores produkter. Det er meget vigtigt at håndtere salg på nettet korrekt, så kunden ikke oplever at have bestilt en vare, der viser sig at være udsolgt. Det er en udfordring at formidle informationer om pasform på fodtøj via nettet.  
Allan Gutkin, direktør, Gardenia Copenhagen

Beslutningen om at starte handel på nettet var en postgang for tidlig for os. Vi var ikke modne nok til at starte der og vidste ikke rigtigt, hvad det indebar. Vi er blevet en del klogere siden. Hvis du som brand har din egen netbutik, er det også vigtigt, at dit brand er kendt på den ene eller anden måde.  
Nikolaj Nielsen, CEO, Won hundred

Det hørte vi:

# Innovation stikker det nu dybt nok?

Vi skal da lige love for, at branchen nu har fået et sprog for innovation. I tidligere TEK0-analyser blev der vævet og tøvet, når vi spurgte ind til tidens buzz word. Sådan er det ikke mere. Vi mødte en branche, som sprudler af innovation – hjemme hos sig selv. Det er en fornøjelse at høre om, hvor implementeret kreativitet og innovation er i virksomhedernes egne organisationer – men bemærkelsesværdigt i hvor høj grad det foregår in house.

Virksomhederne har tydeligvis stor bevidsthed om, at innovation skal ske i hele værdikæden. Design, it, HR, kantine... alle medarbejdere inddrages i kreative processer.

Det er en fundamental del af mode- og livsstilsbranchens DNA at være kreativ. Men mange sætter ord på, at den økonomiske krise har skubbet til en proces, hvor innovation nu gennemsyrrer hele virksomheden, fordi det har været nødvendigt i jagten på nye og lønsomme måder at gøre tingene på. Virksomhederne fortæller om konkrete processer, brugerdreven innovation, fokusgrupper og ressourcpersoner, som man diskuterer med i flere dage.

For første gang ser vi en begyndende systematik omkring innovation. Flere fortæller, hvordan innovation indgår i hele værdikæden, og at man styrer, følger op, sætter mål og finder nye metoder, ligesom man er bevidst om hele tiden at få input fra andre – hvad kan vi lære af dem?

Ganske få af de interviewede virksomheder har en tydelig innovativ strategi. Disse få samarbejder med videns- og forskningsinstitutioner og er samtidig bevidste om at skabe alliancer med brancher og profiler, som ikke ligger lige til højrebænet for deres egen faglighed. Virksomhederne fortæller, at deres drivkraft er value for money – samarbejdet tilfører fornyelse og brugbare nye vinkler til virksomheden.

Der er stor interesse for at forene økonomiske og kreative kompetencer på en hensigtsmæssig måde; at skabe systemer, som omfavner kreativiteten uden at stække den. De store kæder er langt med struktur omkring de innovative processer, men også de små og mellemstore er optagede af at opbygge en hensigtsmæssig systematik omkring kreativitet og innovation. Innovation fremstilles som en gensidig forventning mellem virksomhed og medarbejdere. Virksomhederne understøtter innovation som disciplin i de enkelte afdelinger og er samtidig bevidste om, at de ambitiøse flytter sig, hvis virksomheden ikke er innovativ. Og tjah – det giver nok også sig selv; i så tem-

pofyldt en branche overlever man vel kun med en høj innovationsgrad.

Det er tydeligt i mange interviews, at det er den økonomiske krise, som har drevet interessen for innovation frem. Men spørgsmålet er, om økonomisk kattedpine er det rette udgangspunkt for innovation? Det kan sagtens være tilfældet, men vi fornemmer, at en del virksomheder stadig er meget i tvivl om, hvordan de effektivt får skovlen under innovationsbegrebet. En direktør fortæller for eksempel, at han har stor fokus på innovation, men at virksomheden hele tiden udfordres af en stram økonomisk virkelighed, der gør ham i tvivl om, hvad der er hvad. Som han siger: "Alt handler om kapital og overlevelse, men den eneste chance, man har, er at forny sig og skabe innovation. Man kan spørge: Hvad er innovation, og hvad er almindelig drift? Hvis den almindelige drift ikke kører, skal der innovation til at sætte det hele i gang."

Flere fortæller, at manglende kapital har skruet op for innovationsblusset. Men det er relativt få, som fortæller om innovation i samspil med andre virksomheder eller organisationer. Desuden sætter flere deres lid til, at leverandøren innoverer – og det er måske lidt farligt at lægge det ansvar over på en ekstern partner? Er dette det klassiske dilemma om, at når vi har travlt, har vi ikke tid, og når vi har tid, har vi ikke råd? Hvis innovation udspringer af krise, skal der måske andre metoder i spil end i gode tider?

Vi ser co-creation begynde at røre på sig, og den tendens er værd at kæle for. Ved at indlede formaliseret samarbejde med kunder, leverandører og måske endda konkurrenter kan der opstå helt nye idéer og muligheder for innovation og udvikling, og flere er i fuld gang med at gøre sig gode erfaringer på dette felt. Både ved at invitere andre fag og brancher ind i virksomheden, men også ved at indgå partnerskaber og alliancer med konkurrenter, som de ikke tidligere ville have drømt om at dele viden med.

Til gengæld er det få, som arbejder med innovation på et mere videnskabeligt grundlag. Mange af de interviewede virkede ganske desorienterede, når de blev spurgt om innovation på forskningsniveau. Enkelte havde gode erfaringer med at arbejde sammen med vidensinstitutioner, men flere sagde som direktøren for en af analysens større virksomheder: "Det der med forskning, det er altså alt for langhåret for os." Det er som om, at videnbaseret innovation er fremmed land i mode- og livsstilsbranchen – selv om virksomheder i andre brancher jo faktisk innoverer og forsker på rasende højt niveau.

### Ham spurgte vi...

Jeg kan godt få en mistanke om, at virksomhederne har taget ordet innovation til sig, uden at det egentlig stikker særligt dybt. Det er blevet et plusord – og så siger de det. Men innovation skal jo skabe kommerciel værdi, og jeg tror, de blander det forandringsparate sammen med innovation.

Det er et sundhedstegn, at virksomhederne forstår, krisen ikke er et forbigående problem. De accepterer det som ny virkelighed og handler ud fra det. Men jeg kunne ønske mig, at branchen siger: Hvad er det egentlig, vi taler om? Er det nye produkter, kreativitet, fleksibilitet, nye markedsområder? Det er nødvendigt at gøre innovationsdiskussionen mere konkret og forstå, at innovation sprænger rammerne for det, man plejer.

Mange gode idéer bliver ikke kommercialiseret, fordi virksomhederne ikke udvikler dem ambitiøst. Epokegørende nye ting kan kunderne næppe hjælpe med. Der skal virksomhederne længere ud og indgå samarbejde med personer og organisationer, som er fundamentalt anderledes end den hverdag, de plejer at være i.

Derfor stiller jeg også spørgsmålstejn ved offentligt støttede netværk. For de virksomheder, der søger derhen, er måske dem, som ikke kan finde ud af tingene selv? Så er det jo bare en gruppe mennesker, som har det til fælles, at

de ikke aner, hvordan man skaber noget nyt. Og begynder de endelig at rykke, ja så flygter de ofte langt væk fra netværket.

Et styret netværk er næppe særligt innovativt, og jeg tror, at vi i øjeblikket sender offentlige penge efter projekter, der ikke kan fungere, fordi det i sin natur ikke er kommercielt. Virksomhederne er nødt til selv at forstå det her – helt ind i deres egen kerne. At de selv skal skabe reel og kommerciel innovation.

Det gælder om at komme ud at finde spændende nye venner ved selv at være spændende, og det sker næppe i etablerede fora. Kunsten er at opsøge virksomheder og steder, hvor man føler, man kan blive klogere. Man finder så let sammen med vennerne. Det kræver psykologisk mod fra virksomheden at opsøge det ukendte.

Kan den beherskede innovationsgrad hænge sammen med, at mode- og livsstilsbranchen er forskningsresistent? Som praktiker ser man problemer på en anden måde. Man søger praktiske løsninger på praktiske problemer og får måske ikke øje på, hvad universiteter kan hjælpe med. Viden kan omsættes til penge, men det er ikke altid, at virksomhederne forstår værdien af det strategiske arbejde. Vi ved fra undersøgelser, at samarbejdet mellem virksomheder og vidensinstitutioner har en effekt på innovation. Derfor tror jeg også, at TEKO har en meget vigtig rolle i feltet mellem universiteter og virksomheder. Det er helt afgørende for innovationsprocesserne, at der er nogle, som stiller sig midt imellem to vidt forskellige parter og sikrer gensidig formidling. Pas på ikke at blive universitet, for så mangler der nogle til at formidle det her. Der er for langt mellem forskere og virksomheder. Det er et meget stort problem.

Dr. Jens Geersbro, M.Sc., MBA  
Associate Professor of Marketing and Sales Competence  
Copenhagen Business School

## Det sagde de:

Det, vi gør, er innovativt. Vi prøver at nyskabe – hvis vi ikke udvikler, så afvikler vi. Man kan ikke tåle stilstand ret længe. Derfor betyder det innovative noget - det er jo udvikling.

Jens Poulsen, Managing Director, DK Company A/S

Innovation er en del af vores hverdag, hvilket man tydeligt ser i vores produkter og den måde, vi arbejder på. Vi er fleksible, da vores koncept ikke er fastlåst i en bestemt retning, og vi kan udforske forskellige materialer, former og retninger. En forudsætning er dog altid, at vi skal være forelskede i vores produkter.

Poul Madsen, CEO, Normann Copenhagen ApS

Vi har en innovationskultur. Medarbejderne har stor tillid og er en del af en stærk kultur. Det betyder, at der ikke er en masse fnidder-fnadder, men at vi kan ændre vores set up, hvis det er nødvendigt. Vi arbejder uden regler, og folk skal selv kunne handle og have et højt kvalitetsgen.

Mads Nygård, Senior Vice President, Strategy & Business Processes, Kvadrat

Når der ikke er flere penge, må vi finde nye veje og metoder. Nu holder vi designworkshops hver anden måned. Desuden inviterer vi designstuderende og professionelle ind, så vi på den måde kan få innovation og nytænkning ind i huset, som ikke koster en masse, men som derimod giver en masse goodwill. Vi er nødt til at gøre ting anderledes og se på alt med andre øjne. Innovationsbenet skal dyrkes endnu mere.

Lisbet Steen, Vice President, Sales Support & Human Resources, REPUBLIC OF Fritz Hansen

Innovation skal i højere grad være konkret og procesorienteret. Det er dem i branchen, der gennemfører nye idéer og innovation, som udmærker sig. Det er ikke nok at sige, at man er kreativ. Mange løber i samme retning – men at gennemføre noget specielt, der virker, gør en forskel. Det

handler om, at der kommer et output, som skaber forøget værdi.

Finn Poulsen, CEO & Partner, Bestseller Retail Europe

Innovation er en af virksomhedens grundtanker og en af grundene til vores vækst. Mens alle andre bliver bange og tænker konservativt i nedgangstider, er vi frække, aggressive og innovative både inden for design, produktportefølje, branding og salg. Eksempelvis tager det 12 dage at producere de produkter, vi har i vores ekspreskollektion.

Søren Schriver, CEO, hummel International A/S

Processer, systemer og strukturer skal laves med respekt for det kreative og innovative. Det handler om at forene det runde og det firkantede, og kreativitet kan sagtens foregå i en struktureret form, uden at det går ud over resultatet.

Anders Gleemann, Executive Vice President, IC Companys A/S

Vi samarbejder med vidensinstitutioner og er meget opmærksomme på, at innovation opstår på tværs. Nye produkter er en proces – det er følgen af en kreativitetstankegang. Vi inviterer eksterne designere, som ikke er tæppefolk, til at hjælpe med at udvikle produkter for os. Vi får snart besøg af en indisk designer, som skal hjælpe med at udvikle en kollektion, og vi samarbejder også med kunstnere. De ser tingene på nye måder og skubber hele tiden til boksen for, hvad der er muligt.

Svend Aage Færch Nielsen, adm. direktør, Egetæpper A/S

Det er lettere at være innovativ, når man selv ejer produktet og dermed produktionen og den viden, der er der. Vi er meget opmærksomme på, hvilke behov forbrugeren har. For hvad sker der med bogreolerne, når bøgerne forsvinder? Som konsekvens af det har vi udviklet nye produkter som moduler til garderobe og hi-fi.

Bjørn Thygesen, Managing Director, Montana Møbler A/S

# Innovation skal i højere grad være konkret og procesorienteret.

# Ungdom

”Ungdommen nu til dags” er værre end nogensinde. Curlingbørnene rammer nu virksomhederne, og de er lige så slemme som deres rygte. Hvad stiller virksomhederne op med dem? Tjah, interviewene tyder på, at mange direktører mest af alt har lyst til at give dem en røvfuld.

De står derude og banker på, de unge. Der er tilsyneladende rigtig mange af dem, for virksomhederne melder om bunkevis af ansøgninger fra meget kompetente ansøgere. Men de skal vide, at de sender ansøgninger til arbejdsgivere med rigtig store forventninger. ”Jeg søger specialister, som virkelig brænder for noget”, ”Nogle er lidt gode til det hele, men det er ikke nok”, ”Jeg savner skævhed i de folk, der søger i dag. De skal have personlighed og evne at vende tingene på hovedet.”

Det fremhæves meget, at det er vigtigt at ruske op i de unge og sørge for, at de får modspil og opdyrker evnen til at tænke og agere kreativt. Det er som om, at personligheden er kommet mere i fokus end ved tidligere TEKO-analyser, og der sættes i flere virksomheder ord på, at den betyder mere end kompetencer. Humør, åbenhed og fleksibilitet fremhæves som vigtige kvaliteter ved en ny medarbejder, og samtidig efterlyses evnen til at tænke skævt. Det virker som om, det er en ny slags kreativ faglighed, som direktørerne efterspørger.

De unge kommer med en anden kultur end tidligere, og direktørerne bruger ord som ”attitudeproblemer”, når de fortæller om unge, de har valgt at afskedige, fordi de ikke ville lytte til deres erfarne kolleger. Man taler om, at de unge mangler forståelse for den virkelighed, der efter studierne rammer dem. De mangler en bevidsthed om at skulle gøre sig fortjent til noget – at gøre sig umage. Og det bekymrer, når Danmark skal leve af at udvikle nyt.

Omvendt bruges de unge i stor stil af virksomhederne. Særligt til håndtering af de sociale medier, hvor det kan undre, hvor mange virksomheder der trækker den nærmeste unge ind fra gaden eller ansætter naboens søn – her er det som om, det er en kvalifikation i sig selv at være ung.

De unge ses utvivlsomt også som nøglen til at få andre

unge ind i kundegruppen og betegnes som en pipeline af løbende inspiration.

Flere sværmer for de unge som en billig arbejdskraft, og indtil flere af de interviewede præsenterer en model for, hvordan praktikanter kan afslutte deres uddannelsesforløb med trainee-jobs hos virksomhederne – eksempelvis i produktionslandene. Det kan være en måde for den unge at få fodfæste på arbejdsmarkedet samtidig med, at virksomhederne får billig arbejdskraft af færdiguddannede, som endnu ikke har erfaring at byde ind med. Som en siger: ”Nyuddannede er jo en flok børn, der er ude at lege voksne. De har ikke set the real world endnu. Vi skal være forældre.”

Men, men, men - måske har vi de unge, vi fortjener – og måske er det også ganske godt? De bringer helt nye netværk ind i virksomhederne, og det kan jo være, de løser opgaverne på andre – perspektivrige? – måder, end en 30+medarbejder gør? I stedet for at blive irriteret over spørgsmål, man aldrig havde drømt om, at nogen ville stille, er det måske værd at se på, hvordan virksomheden bedst muligt forløser de unges potentiale? Lær at forstå at de unge er på Twitter i stedet for der, hvor du regnede med. For ligesom folkeskoler og gymnasier i disse år splitter klasser op og ændrer strukturer, er det måske også tid til at se på, om virksomhederne er gearede til de unge? Kan det tænkes, at der skal vendes op og ned på de interne strukturer, så virksomheden kommer til at passe til (frem)tidens medarbejder? For lad os se det i øjnene: De unge kan ikke opdrages tilbage til fortiden.

## Ham spurgte vi...

Det er jo en gammel travet det her. Den unge generation har altid været værre, end vi var.

Den generation, vi møder nu, er vokset op med medierne på godt og ondt. De kan have masser af ting i hovedet på en gang – det er jo zapperkulturen. Men undersøgelser



# Se det i øjnene: men kommer!

viser, at de ikke bliver mere produktive. De unge ved noget som brugere, men der er et meget stort spring til at tænke strategisk.

Jeg kan se, at flere af de interviewede virksomheder lader unge arbejde meget med tilstedeværelsen på de sociale medier, men her skal de altså virkelig passe på. Parallellen til websites for 10 år siden er slående. Her lod man ofte en ung lave en hjemmeside, men det var altså først, da virksomhederne selv tog over, at området blev udviklet forretningsmæssigt.

Omvendt så udnytter unge helt intuitivt den kollektive kompetence, og det kan blive en styrke for virksomheden. De har evner til at skaffe sig informationer, og deres sociale kompetencer er nok større her, fordi de lever de nye teknologiske muligheder ud; det er ubevidst hos dem.

At være i clinch med den yngre generation er en fordel, fordi det holder virksomheden ung. Men sørg for at have hånd i hanke med de strategiske satsninger – som brugen af ny teknologi og tilstedeværelsen på web jo er.

Den nye generation er ubetinget anderledes end de tidligere – jeg oplever det dagligt i min egen undervisning. Til en vis grad bliver virksomhederne nok nødt til at ændre sig. Der er nogle grundlæggende forskelle, som de ikke kan kæmpe imod. Og hvis samfundet udvikler sig i en retning, skal virksomhederne finde ud af, hvordan de udnytter det. Men det er jo en gensidig tilpasning – virksomhedskulturen kommer også til den unge. Så virksomhederne skal finde ud af, hvad de kan leve med. Det totale anarki kan ikke håndteres i forhold til en virksomhed.

Dr. Jens Geersbro, M.Sc., MBA  
Associate Professor of Marketing and Sales Competence  
Copenhagen Business School

## Det sagde de:

Flid er der aldrig nogen, der har kunnet undertrykke. Sæl-

geren, der når to besøg mere om dagen, når længst, selv om han måske ikke er den dygtigste. Det er den med den rigtige indstilling og flid, der vinder. Unge som kan sidde i et brydningsfelt.

Brian Djernes, direktør, Cane-Line A/S

Vi får chokerende mange ansøgninger hver eneste uge inden for alle områder. I alle aldre, der er rigtig mange dygtige, der søger job for tiden. Når jeg ser, hvem de unge er oppe mod, så er det svært at være ung og nyuddannet i dag.

Morten Jensen, direktør, Aya Naya

Det er altid inspirerende at have praktikanter. De udfordrer, stiller de gode spørgsmål og er sultne efter at afprøve deres talent og viden fra skolen. Men mange går herfra med en vis portion ydmyghed og erkendelse af, at der stadig er meget at lære efter skoleopholdet.

Christina Tønnesen, partner, Mensch

De unge både sms'er og er på Facebook i løbet af arbejdsdagen, og det kan virke forstyrrende i situationer, hvor der er behov for fokus på opgaven.

Helle Wagner, direktør, Modström

Mange unge forstår ikke, hvor meget arbejde det kræver. De skal ud og mærke, at man SKAL arbejde hårdt i det her game. Man må blive, når der er behov for det. Der skal arbejdes mere behårdt.

Morten Jensen, direktør, Aya Naya

Jeg er selv uddannet på TEKO og har stor respekt for skolen. Jeg synes dog godt, at de unge studerende kunne 'stramme op' i forhold til mødedisciplin og engagement. June Maria Stevn, Co-Founder, black lily accessories a/s

Det hørte vi:

# Design my

I flere år er der arbejdet med designernes kommunikation, men nu kryber forventningerne til god kommunikation ind under huden på alle fag. Værdikædens led skal fungere optimalt i organisationer med høje krav til tempo, transparens og kvalitet, og derfor efterspørges stærke kommunikationskompetencer som aldrig før. Både internt i virksomhederne, men i høj grad også eksternt, da bevidstheden om at fortælle gode historier er stor.

Design er på dagsordenen i virksomhedernes top, og fagets ledelses- og forretningsperspektiv skal fortsat styrkes. Det handler for alt i verden om, at designerne evner at kommunikere i et sprog, som hele organisationen forstår. For design ligger ikke længere kun i en afgrænset del af virksomheden, men fungerer på tværs. Samtidig har designeren en vigtig rolle i at "få de kinesiske piger til at forstå præcis, hvad vi vil."

Designerne pustes i nakken af udenlandske designere, som er dygtige til at præsentere et væld af produkter og samtidig tydeligt kommunikerer deres formsprog. Omvendt fremhæves danske designeres kreativitet og kulturforståelse. Interviewene levner dog ingen tvivl om, at designerne – og fagene omkring dem – fortsat skal styrke deres kreative og kommunikative faglighed.

De helt store virksomheder anfører, at designeren skal tænke for brandet og dermed være kommerciel uden at være for visionær. De systematiserer design, og nogle insisterer på forståelse for forretningen via guidelines for inspirationsture og interne analyser, så designeren får en ramme at improvisere indenfor.

Designkompetencer er essentielle for branchens udvikling, og det er tydeligt, at globaliseringen fordrer, at den kreative fane holdes højt – den skal smælde i vinden hele tiden. Derfor kredser mange interviews om, hvordan de kreative kompetencer aktiveres bedst muligt. Flere taler om at arbejde med designernes mod til at udvikle en egen stil, ligesom markedsforståelse, fleksibilitet og åbenhed fortsat er et must for en dygtig designer.

Men egentlig sagde virksomhederne ikke så meget nyt om design, for mode- og livsstilsbranchens virksomheder har i årevis defineret den forretningsorienterede designer. I stedet talte de rigtig meget om kommunikation i vidt forskellige afskygninger: Medarbejdere med stærke kommunikationskompetencer, formidling på tværs af virksomhed, lande og kulturer. Kommunikation med leverandører, sælgere, agenter og kunder. Globalisering, åbenhed og transparens er ikke noget, man bør, men noget man gør – og derfor er kommunikationsekspertise afgørende overalt i værdikæden.

Den megen snak om kommunikation gjorde os lidt nysgerrige på, om det er muligt at sætte designerne i spil på nye måder? Virksomhederne talte nemlig også rigtig meget

om at markedsføre sig via fortællinger; eksempelvis ved at indgå i store kunstprojekter eller lave alliancer med unikke personligheder. Mange talte om at være historiefortællere og have et større pressefokus end tidligere. Der var i interviewene en tydelig bevidsthed om, at iscenesættelsen af brandet og designet er afgørende – man skal både have den rette vare og den rigtige historie.

Af samme grund fortæller flere, at de ikke annoncerer mere, men i stedet fokuserer på at fortælle historier. Krisen var årsag til, at annoncebudgetterne blev beskåret, men erfaringen blev, at gode historier om produktet i stedet kan tiltrække en ganske betydelig opmærksomhed i de sociale medier sammen med presseomtale, som flere arbejder systematisk og målrettet med. "At arbejde med journalister har været en rigtig god investering" og en virksomhed fortæller for eksempel, at de nu bruger 100.000 årligt på markedsføring mod en million kroner før krisen, men at opmærksomheden nu i stedet går mod de sociale medier. En anden virksomhed er med sine 90.000 ugentlige webbesøgende ikke bekymret over, at annoncebudgetterne er skåret væk.

I stedet er man meget opmærksom på at skabe gode historier og sætte dem i omløb på web. Eksempelvis er alliancer med bloggere en bevidst – og givtig – strategi for flere.

Nogle af dem, som arbejder målrettet med presseomtale, fortæller, at de skaber historier, som er gangbare både nationalt og internationalt, men at de her kan mærke, at storytelling er lettest at igangsætte på hjemmebane. Det forhindrer dem dog ikke i at lave pressearbejde i udvalgte lande – oplevelsen er, at presseomtale skaber en værdifuld troværdighed, og man bruger derfor gerne ressourcer på det.

Samtidig kredsedde nogle om i højere grad at benytte det kreative DNA som salgsmateriale, og det er interessant. For virksomhederne iscenesætter jo designerens produkter på dygtig vis. Men hvad med processer, som eksempelvis musik- og fødevarerbrancherne i disse år flasher som aldrig før? Musikbranchen fængsler os alle, når vi på et par måneder følger den unge usikre amatør forvandling til X factorstjerne. Eller vi lokkes ind i kokkenes univers og følger en lækker ret blive til i et madprogram på tv – eller fuldt synligt på en eksklusiv restaurant. Forbrugerne vil have oplevelser og processer, og måske er det ikke kun det færdige produkt, som skal iscenesættes i magasinerne?

I en tid, hvor iscenesættelse fylder mere end nogensinde, bør branchen måske overveje at forfølge dette spor endnu mere. Virksomhederne taler rigtig meget om deres designere og vigtigheden af, at de er modige, skæve og kreative. Men husker man at iscenesætte de mange dygtige designere? Lige som ved sidste TEKO-analyse taler mange om vigtigheden af, at designerne bliver dygtige til at kom-

# Story

munikere, hvorfor de gør, som de gør. Men forventningen snor sig omkring kommunikationen med ledelsen og business-folket. Hvad med også at lade designerne kommunikere udadtil? Ikke blot via deres design, men også ved at lukke op for, hvordan de arbejder og synliggøre de mange spændende processer fra idé til bøjle? Dette vil også give mening i forhold til CSR-området – lad omverdenen se, hvad det er, I gør.

## Ham spurgte vi...

Den traditionelle annoncering er et sløvt instrument. Det er et område, som i krisetid er let at skille sig af med. Men vi kender ikke langtidsvirkningerne af det. Det er selvfølgelig interessant, hvis man kan få fat i kunderne på mere direkte og relevante måder, fordi annoncering er så meget spredehagl.

Storytelling er stærkt, men pas på ikke at lade Facebook blive erstatning for traditionelle reklamekampagner – det tror jeg ikke holder. Hvis man ser på nogle af de meget store virksomheder, så har de forbløffende få "venner" i forhold til deres daglige antal ekspeditioner. Som gammel sur marketingprofessor vil jeg sige, at jeg tror, der går noget tid, inden det fungerer som et overbevisende værktøj. Men det ændrer ikke ved, at potentialet er enormt, og at virksomhederne skal sørge for at arbejde strategisk og målrettet med eksponeringen af deres fortællinger via sociale medier.

Dr. Jens Geersbro, M.Sc., MBA  
Associate Professor of Marketing and Sales Competence  
Copenhagen Business School

## Det sagde de:

Når vi indleder et samarbejde med en ekstern designer, er det vigtigt, at designeren kan præsentere sine ideer for os. Nogle danske designere præsenterer kun ét produkt, mens udenlandske designere er bedre til at folde sig selv ud, så man ser en stribe produkter. Dermed bliver deres evne til at designe mere synlig, og deres designsprog bliver kommunikeret langt bedre til os.

Poul Madsen, CEO, Normann Copenhagen ApS

Vi annoncerer ikke. Al markedsføring foregår via nettet, på sociale medier og gennem kreative events i vores Flagship Store på Østerbro. Vi har egen intern PR-afdeling, der har direkte kontakt med designpressen på verdensplan, og som sikrer redaktionel omtale. Derudover brander vi os til kunder, presse, designere osv. gennem hyppig international messedeltagelse.

Poul Madsen, CEO, Normann Copenhagen ApS

Vi sender pressemeddelelser ud til 25-30 lande, og det får vi rigtig meget ud af. Vi har gjort det i mange år, og det er

noget af den bedste investering, vi har lavet. Men det tager tid at bygge op, for journalisterne skal genkende nyhedsmaterialet på messer, hjemmeside osv.

Brian Djernes, direktør, Cane-Line A/S

"Vi har valgt at bevæge os væk fra anvendelse af trykte medier og fokusere mere på de sociale medier. For os handler det om dialog med kunden via Facebook, kundeklubben og sms-service. Vi tror på det digitale og vil gerne anvende det endnu mere i fremtiden; fx med apps til telefonen."

Helle Wagner, direktør, Modström

Vi bruger ikke penge på tv- og magasinreklamer; det tror vi simpelthen ikke på. Vi arbejder med storytelling, hvor karma er det bærende, som vi angriber fra forskellige vinkler. For eksempel ved sponsering af det afghanske kvindelandshold, som på verdensplan blev set af 250 millioner mennesker.

Søren Schriver, CEO, hummel International A/S

Det er vigtigt at vide, hvad der sker lige nu, og derfor arbejder vi sammen med mange samtidskunstnere og designere. Det gør også, at der er stor opmærksomhed om vores brand, og at vi får presseomtale for de kunstneriske projekter, som vi deltager i.

Mads Nygård, Senior Vice President, Strategy & Business Processes, Kvadrat

Vi prioriterer højt at blive kendt hos dem, som vi ønsker at blive kendt hos: Arkitekter og andre beslutningstagere. Vi laver for eksempel månedens projekt, hvor vi fortæller om noget, vi har lavet et sted i verden. Det kan være en kendt slutkunde eller et spektakulært design. Fortællingen mailer rundt i verden til dem, der ønsker input og viden herfra. Så kan vi vise omverden, hvad vi kan og på den måde skabe interesse og opmærksomhed. Branding i sig selv er ikke nok – der skal være noget substans bag, ellers virker det ikke.

Svend Aage Færch Nielsen, adm. direktør, Egetæpper A/S

De digitale medier er jo kommet for at blive, og vi havde fokus på dem før mange andre. Vi har droslet ned på markedsføringen i magasinerne og bruger i stedet pengene på Google, bannere og sociale medier.

Viggo Mølholm, koncernchef, BoConcept A/S

Branding, marketing og alt det visuelle materiale er ekstremt vigtigt. Det er visitkortet udadtil. Det skal være den rigtige vare, historie, CSR, sustainability - alt det byggede vi ind i virksomheden, før det nærmest blev moderne at tale om.

Gudrun Rogvadottir, direktør, Gudrun & Gudrun

# the end and t

TEKO-analysen 2012 handler om en branche, som presses fra alle sider, men alligevel holder skruen i vandet. Kvalitetskrav, benhård konkurrence, virksomhedslukninger og handlingslammede forbrugere; kort sagt – udfordringer ad libitum. Alligevel bobler virksomhederne af virkelyst, og vi hæfter os ved en række temaer, som TEKO i særlig grad vil fokusere på, når vi uddanner branchens næste kuld medarbejdere:

## Kvalitet

Der blev talt meget mere kvalitet denne gang end i tidligere analyser, og det er lidt interessant. For kan der være den positive gevinst ved krisen, at der er kommet mere fokus på kvalitet end i de hurtige dage, så danske virksomheder nu konsoliderer den kvalitetsprofil, som jo altid har været en vigtig del af landets design-DNA – og som vi fremadrettet skal positionere os på?

Dyb faglig indsigt er tydeligvis et must. Men den fordrer tæt kontakt til produktionen, og samtidig hørte vi bekymring over ældre kompetente medarbejdere, som pensioneres samt en spirende tendens til at ikke alting behøver at produceres i Kina. Både lønninger og omsorg for miljøet kan måske sende outsourcete produktioner retur til Danmark og omegn inden for en overskuelig tid.

Det kan lyde lidt vildt endnu, men er værd at dvæle ved: Hvis den internationale arbejdsdeling ændres på grund af højere lønninger i Kina, hvis behovet for at producere i mindre serier stiger, og behovet for nærhed mellem produktudvikling og produktion også fortsat stiger – ja, så skal vi være gearet til det i Danmark. Noget i den retning rører på sig...

## Fremtidens medarbejder

Disse års dimittender er oppe imod både krisetid og rygter om curlingbørn. Det er derfor ikke let for dem at træde ind på arbejdsmarkedet, og det ser næsten ud som om, at de skal hacke sig ind i virksomhederne.

Men de møder på jobbet med unikke generationsbestemte kompetencer og tilbyder arbejdsgiveren en kollektiv kompetence i form af deres store netværk. Derfor er de en styrke for virksomhederne, selv om det måske ikke altid virker sådan ved første øjekast.

Fremtidens medarbejdere efterspørger stensikkert andre

ledere, kolleger og rammer end tidligere. Det er op til os alle i de kommende år at finde frem til, hvordan vi bedst muligt integrerer dem på en måde, som skaber værdi for både dem og virksomheden.

Virksomhederne er i stigende grad på jagt efter personligheder. Er det mon sådan, det skal være fremover – at virksomheden finder personen, og TEKO fylder kompetencer på? Skal ansøgere fremover personlighedstestes? Skal psykologer være en naturlig del af organisationsdiagrammerne? Og hvordan rummer vi, at de unge ikke bliver på job efter fyraften, fordi de skal videre til noget andet spændende? Den nye generations særlige kendetegn kombineret med, at vi denne gang hørte om meget høje forventninger til medarbejderne, fører unægtelig til, at vi sammen skal til at kigge nærmere på, hvordan fremtidens medarbejder og fremtidens virksomhed får det bedste frem i hinanden.

## Kommunikation

Kommunikation er en stærk udviklingstendens, som efterspørges alle vegne – både internt og eksternt. Evnen til at formidle viden både udadtil og på tværs af værdikæden er tydeligvis vigtig i en tid, hvor transparens og tempo går hånd i hånd.

TEKO har i nogle år haft meget fokus på udvikling af designernes kommunikative kompetencer, men denne del skal tydeligvis bredes ud til alle led. Derfor vil vi fremadrettet styrke og udvikle kommunikation i tæt samspil med branchernes virksomheder. Det skal handle om blandt andet multimedieplatforme, storytelling og medieproduktion. Allerede til efteråret 2012 tager vi fat på dette med specialet Communication & Media Strategy, som fokuserer på kommunikationssfæren og de forskellige medier, som de kreative brancher skal interagere med og navigere i. Desuden har vi siden sidste år udbudt specialet Visual Fashion



# he begyning

Communication. Videncenter for Design & Business arbejder målrettet med udviklingen af dette fagområde. Fashion Management er et udviklingsområde som ny uddannelse, ligesom der fortsat vil være fokus på at styrke designernes værktøjskasse inden for CSR, trendspotting og generelle kommunikative kompetencer.

Når kommunikation og anvendelse af mange og nye platforme er så væsentligt, kan styrket og udvidet samarbejde med andre kreative brancher blive relevant – ja, egentlig kan vi allerede nu se, at det er helt oplagt, fordi et højere samspil med andre erhverv vil understøtte den innovations- og co-creation-proces, som i disse år folder sig mere og mere ud i mode- og livsstilsbranchen.

## It, digitalisering og andet godt

I denne rapport har vi især videregivet virksomhedernes ord om sociale medier, men der var også rigtig mange overvejelser om it-kompetencer, håndtering af it-systemer og et væld af teknologiske udfordringer, som især de små og mellemstore virksomheder har svært ved at håndtere i en presset hverdag med begrænset økonomi og mandskab. Vi kan høre, at udfordringerne er enorme, og TEKO er opmærksom på at klæde kommende medarbejdere bedst muligt på til hverdagen. Samtidig er det vigtigt, at virksomhederne er bevidste om, hvilke beslutninger der skal op på strategisk niveau. Der er noget modsætningsfyldt i interviewene. Dels stritter meldinger om it og digitalisering i rigtig mange vidt forskellige retninger, dels er mange meget optaget af sociale medier. Men glem nu ikke, at udviklingen stadig er på vej, og mange andre nye områder kan være mindst ligeså interessante og væsentlige at være opmærksom på – ja, måske endda mere vigtige end de sociale medier. Samtidig er det lidt spøjst, at mange lader tilfældigheder råde i et felt, som fremhæves så meget. Hvis

sociale medier virkelig er så vigtige, skal der tages strategiske beslutninger omkring dem – i stedet for at lade en ung praktikant forestå udviklingen.

## Innovation og co-creation

Virksomhederne er mere optagede af innovation end ved tidligere TEKO-analyser, og krisen har utvivlsomt skubbet til motivationen for at mestre denne disciplin. Men den er stadig svær, og TEKO vil fortsat inspirere til, at innovation bygger på viden og forskningsresultater. Lidt provokerende har vi lyst til at spørge virksomhederne: TØR I invitere en forsker inden for dørene?

Det er vigtigt, at branchen tilføres mest mulig viden og nytænkning, og derfor er det godt at se, hvordan co-creation stille kryber ind bag murene. Flere direktører fortæller, at det er vanskeligt at etablere utraditionelt samarbejde, og TEKO vil derfor fremover tilbyde at facilitere sådanne samarbejder – både på tværs af virksomheder og brancher og via tættere samspil med videns- og forskningsmiljøer.

Vi er allerede i gang med at styrke innovationskompetencer. I 2011 blev der etableret et nyt speciale i entrepreneurship og innovation, og et studentervæksthus er netop nu under etablering samtidig med, at alle undervisere kompetenceudvikles inden for det entreprenante mindset. Desuden er der udviklet en ny ingeniøruddannelse i viden om materialer og innovation/produktudvikling sammen med Videncenter for Intelligente tekstiler. Denne uddannelse modtager de første studerende i 2012.

Generelt kan vi høre, at det er svært for virksomhederne at sikre kompetenceudvikling fagligt og forretningsudviklingsmæssigt. TEKO vil fortsat tilbyde og udbyde relevant efter- og videreuddannelse. Eksempelvis er en ny diplomuddannelse i design & business under udvikling.

Fritz Hansen, **Lisbet Steen**, Vice President Human

**TAK!**

Tak for jeres tid, ord og ærlige overvejelser. Inspireret af jer går TEK0 nu i gang med at designe de næste kapitler i vores fælles bog om brugerdreven uddannelse til mode- og livsstilsbranchen.

# Dem interviewede vi

Acne Studios, **Louise Garat**, Teamleader – Women's Wear

Aya Naya, **Morten Jensen**, direktør

Bestseller Retail Europe, **Finn Poulsen**, CEO & partner

black lily accessories, **June Maria Stevn**, Co-Founder

BoConcept, **Viggo Mølholm**, koncernchef

Cane-Line, **Brian Djernes**, direktør

DK Company, **Jens Poulsen**, Managing Director

Egetæpper, **Svend Aage Færch Nielsen**, adm. direktør

Resources, **Bo Rasmussen**, Executive Vice President Supply Chain og **Christian Grosen Rasmussen**, Head of Design

Gardenia Copenhagen, **Allan Gutkin**, direktør

Gudrun & Gudrun, **Gudrun Rogvadottir**, direktør

hummel International, **Søren Schriver**, CEO

Hurup Møbelfabrik, **Bjarne Schmidt**, adm. direktør

IC Companys, **Anders Cleemann**, Executive Vice President og **Morten Linnet**, Head of Group HR

Kvadrat, **Mads Nygård**, Senior Vice President, Strategy & Business Processes

Mensch, **Christina Tønnesen**, partner

Modström, **Helle Wagner**, direktør

Montana Møbler, **Bjørn Thygesen**, Managing Director

Normann Copenhagen, **Poul Madsen**, CEO

Sisters Point, **Allan Freivald**, Managing Director

SLOWFASHIONhouse.com, **Rigetta Klint**, Creative Manager

Soulland, **Jacob Kampp Berliner**, adm. direktør

Won Hundred, **Nikolaj Nielsen**, CEO

#### Kolofon

---

TEKO-analysen udgives af TEKO VIA UC  
Birk Centerpark 5, 7400 Herning, [www.teko.dk](http://www.teko.dk)  
Interviews af den øverste ledelse i 23 livsstilsvirksomheder:  
Interviewene er foretaget af ledere og medarbejdere på TEKO VIA UC

---

Tekster + deltagelse i interviews og analyse: communicate  
Layout: 365° ApS  
Produktion: Trykkestedet ApS  
Produceret og udgivet i januar 2012

TEKO Design + Business  
VIA University College  
Birk Centerpark 5  
DK-7400 Herning  
[www.teko.dk](http://www.teko.dk)

Tel. +45 87 55 05 00