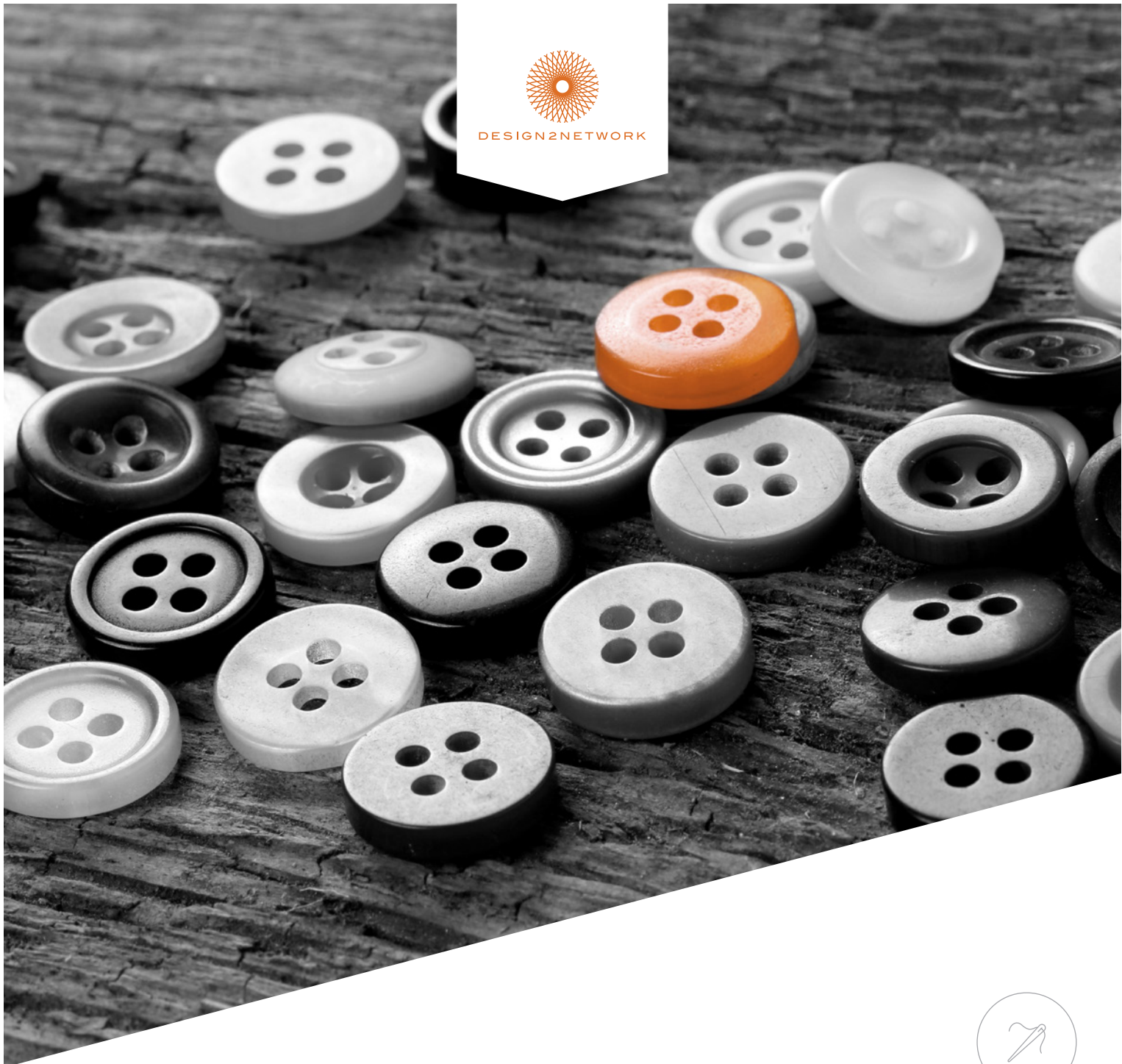




DESIGN2NETWORK



SDU 

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

design skolen kolding **DK** 

TEKSTIL- & BEKLÆDNING

FRA INDUSTRIEL PIONER
TIL DESIGNDREVEN INNOVATION



INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
www.designskolenkolding.dk

SYDDANSK UNIVERSITET

Institut for Entreprenørskab
og Relationsledelse
Universitetsparken 1
6000 Kolding
www.sdu.dk/ier

DESIGN OG PRODUKTION

Hegnet.dk

I denne rapport tegnes et billede af nuancer og mønstre af udviklingen i tekstil- og beklædningsbranchen i Danmark som baggrund for det udviklingsdrevne forskningsprojekt Design2Network. Hvad præger dynamikken, konkurrenceevnen og det innovative samarbejde i tekstil- og beklædningsindustriens virksomheder?

I Design2Network, som er støttet af Industriens Fond, har forskere samarbejdet med over 20 konsulenter og mere end 100 virksomheder inden for brancherne: fødevarerindustrien, jern- og metalindustrien, plast- og gummiindustrien samt tekstil- og beklædningsindustrien. Projektets formål har været at udvikle koncepter og værktøjer, der kan rykke danske leverandører fra den traditionelle form for fleksibel kundetilpasning til innovativ kundeudvikling. Målet er at skabe rum for udvikling af samarbejdet med leverandørers kunder og egne underleverandører. Vi kalder det leverandørdreven innovation.

Der er udgivet rapporter for de fire brancher, og udviklet en række værktøjer, som kan benyttes af virksomheder, der ønsker at arbejde med leverandørdreven innovation.

Se mere på: www.design2network.dk



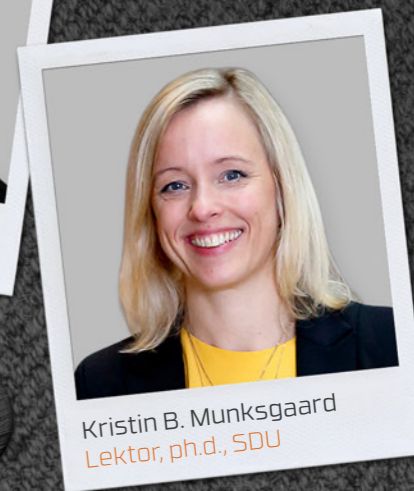
TEKSTIL- & BEKLÆDNING

FRA INDUSTRIEL PIONER
TIL DESIGNDREVEN INNOVATION

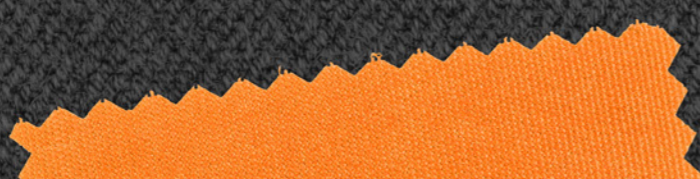
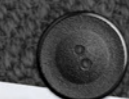
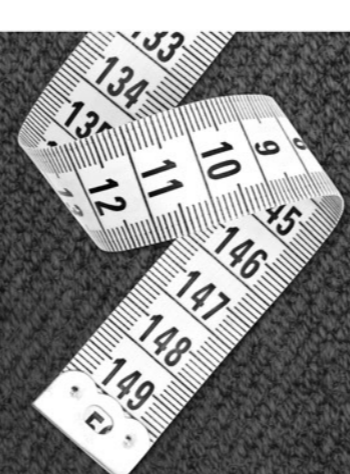
/INDHOLD

00	_Forord.....	6
01	_Indledning.....	8
02	_Underleverandørerne i fokus.....	10
03	_Opbrud i branchen og underleverandørernes forretningsvilkår.....	12
04	_Omstilling til nye udfordringer.....	14
05	_Den innovative underleverandør – branchespecifikke udviklingstræk.....	22
06	_Hvad byder fremtiden på?.....	26
07	_Referencer.....	28

DESIGN2NETWORK TEAMET:



Desuden en stor tak til tidligere kolleger i teamet:
Helene Toft Thomsen
Susanne Jensen
Steffen M. Bastholm
Jytte Jørgensen
Charlotte Patterson





_Forord

Kristin B. Munksgaard

Formålet med denne rapport er at give et billede af dynamikken i tekstilindustrien med særlig vægt på de udfordringer og perspektiver, der tegner sig for de mange underleverandører, der befolker branchen. Rapporten er udviklet til virksomhedsledere, konsulenter og andre med interesse for branchen.

Rapporten bygger først og fremmest på en række casestudier gennemført blandt virksomheder i branchen. De er gennemført for at belyse forskellige synsvinkler på udviklingssamarbejde, samt strategiske og ledelsesmæssige perspektiver, som præger underleverandørernes syn på fremtiden. Der er desuden gennemført interviews med brancheeksperter, der nuancerer de generelle tendenser samt giver indblik i branchens udfordringer og muligheder.

Der er suppleret med information fra relevante hjemmesider og informationsmateriale fra brancheforeninger samt registrerede data fra statistikbanken i Danmarks Statistik¹.

Fra Design2Network skal der lyde en stor tak til de involverede virksomheder og eksperter for deres bidrag til projektet.

God fornøjelse!

*Kristin B. Munksgaard, ph.d., lektor,
Projektleder Design2Network*

¹ Branchekode: DB07: 13000, 14000 og 15000

01

_Indledning

Den danske tekstil- og beklædningsindustri har rod tilbage i landbrugs- og købstadssamfundets hjemmevævere og hosekræmmere. Med industrialiseringen ændredes landskabet, da klædemøllerne og systuerne kom til. I dag er industrien præget af internationale brands, og tekstilvirksomhederne er underleverandører til de største internationale brands indenfor møbel og transportindustrien. Derudover inkluderer branchen læder, fodtøj, tæpper, trawl, tekniske tekstiler og fibre. Det er en sammensat industri – men et hovedtræk er den indre arbejdsdeling mellem tekstilproduktion og konfektionsindustri.

Tekstil- og beklædningsindustrien ligger primært i Vestjylland, men også København og Østjylland har mange arbejdspladser. Det afspejler tidligere tiders stærke tradition for tekstilfremstilling i det vestjyske. Men den mere mode- og designorienterede del af branchen rykker arbejdsstederne mod de større byer, ikke mindst Aarhus og København (Jensen & Christensen 2015). Den tendens understøttes af, at de store tekstil- og modevirksomheder etablerer 'Flagship' butikker, showrooms og lignende for at gøre sig synlige på de store urbane markeder.

Et tilbageblik på statistikker i tekstil- og beklædningsbranchen viser, at industriens dynamik gennem årene har ændret sig. Nye teknologier har præget de lange spor. Liberaliseringen af verdensmarkedet har de sidste par årtier øget adgangen til nye markeder og skabt nye produktionscentre. I nyere tid har både outsourcing og finanskrisen i årene omkring 2008 spillet en væsentlig rolle for de udfordringer, branchen står overfor. Faldet i antal af beskæftigede har været markant i tekstil- og beklædningsbranchen med 16% i perioden 2009 til 2012. Dette fald er væsentligt større end for alle andre erhverv i Danmark, hvor faldet kun har været på 2,5% i samme periode. Krisen i tekstil- og beklædningsindustrien ses også på omsætningen, der er steget med 27% mod landsgennemsnittet på 60% fra 2000 til 2010. Tekstil- og beklædningsbranchens omsætning er nu (2014) ved at stabilisere sig på et niveau, der er 40% mindre end i år 2000 (Jensen & Christensen 2015). Samtidig er modeeksporten steget markant ifølge brancheorganisationen Dansk Mode & Tekstil. Fra 2013-2014 ses en stigning på 8% til 24,5 mia. kroner, hvilket aldrig er set højere².

Sideløbende har produktiviteten, målt som omsætning pr. fuldtidsmedarbejder, haft en positiv udvikling siden finanskrisen, og tekstilindustrien har mødt en større stigning i omsætningen pr. medarbejder end på landsplan med 2 mio. kr. i år 2009 til 2,3 mio. kr. i år 2012 (Jensen & Christensen 2015). Udviklingen kan ses som et resultat af, at virksomhederne har været dygtige til at lave tilpasninger i forbindelse med krisen. Mange virksomheder har indskrænket personalet, men har fastholdt omsætningen (Dilling-Hansen & Jensen 2012). En del af forklaringen på udviklingen kan henføres til outsourcing og udflagning af produktion til de lavtlønslande, som har de tekniske kompetencer.

Samarbejde og tætte relationer er højt på dagsordenen i tekstil- og beklædningsbranchen både i Danmark og internationalt. For at kunne stå imod et stort prispres, opretholde en høj produktivitet

For at kunne stå imod et stort prispres, opretholde en høj produktivitet og samtidigt skabe stærke og differentierede brands, er virksomhederne i tekstil- og beklædningsbranchen blevet særdeles afhængige af et stærkt internationalt forretningsnetværk.

og samtidigt skabe stærke og differentierede brands, er virksomhederne i tekstil- og beklædningsbranchen blevet særdeles afhængige af et stærkt internationalt forretningsnetværk. De mange brands i branchen dækker over en stor spændvidde i produktion og udvikling, der kræver en høj grad af proces teknisk fleksibilitet og kompetencemæssig bredde og dybde, som ikke kan opnås og fastholdes internt i egen virksomhed. Gennem outsourcing får virksomhederne adgang til et bredt spektrum af produktionsenheder og viden, der er højt specialiseret.

²<http://www.dmagt.dk/nyheder/2015/01/modeeksporten-stiger-til-rekordniveau/>

02

Underleverandørerne
i fokus

I tekstil- og beklædningsindustrien er andelen af virksomheder, der har status af underleverandører 47,9%. Det er noget mindre end eksempelvis jern- og metalindustrien samt plastindustrien, der begge ligger over 60% (Drejer et al. 2015).

I dag dominerer de produktionsforberedende og de produktionsopfølgende aktiviteter den danske tekstil- og beklædningsbranche. Virksomhederne har generelt gennemgået et skifte fra at være industrielle virksomheder med egen produktion til i højere grad at fungere som designdrevne grossister, der virker som 'match-makere' i værdikæden mellem kunder og underleverandører. De nye aktiviteter, opgaver og relationer betyder brancheglidninger, og vi ser blandt andet et fald i antallet af

underleverandører, da de nye grossistvirksomheder tæller andre steder i statistikken. Denne udvikling ses generelt i fremstillingsindustrien, men er særlig fremtrædende i tekstil- og beklædningsbranchen, som placerer sig et andet sted i det globale forædlingssystem end traditionelle produktionsvirksomheder.

Krisen i 2008 og brancheglidning på grund af outsourcing af produktionen er en medvirkende årsag til, at antallet af virksomheder i den danske tekstil- og beklædningsindustri faldt med 35% fra 2000-2012 (Jensen & Christensen 2015). Der er i dag stort set ingen produktion tilbage i Danmark, men branchen eksisterer stadig i bedste velgående, da virksomhedernes aktiviteter og relationer til kunder og leverandører har ændret sig i takt med outsourcingen.

VIDSTE DU?

Brandudvikling er en af de vigtigste opgaver i tekstil- og beklædningsbranchen, fordi det er der, de fleste penge bliver lagt.

VIDSTE DU?

Hele outsourcingprocessen er unik for tekstil- og beklædningsbranchen, og rigtig mange andre brancher studerer den, fordi branchens virksomheder har været frontløbere.



03

Opbrud i branchen og underleverandørernes forretningsvilkår

Nødvendigheden af at have en god koordinering i forretningsnetværket har ført til et øget fokus på digitale platforme. De kan være med til at skabe overblik og løse de mange koordinationsudfordringer, som virksomhederne står med.

Michael Hillmose, der er international chef hos Dansk Mode & Tekstil, fortæller, at forandringerne og udfordringerne i tekstil- og beklædningsindustrien betyder, at virksomhederne i dag arbejder i globale netværk bestående af underleverandører og kunder. Dette kombineret med krav om mange kvalitets- og miljøcertificeringer gør arbejdet komplekst, og kræver god koordinering. Derudover fremhæver han, at særligt beklædningsbranchen er karakteriseret ved, at priserne på produkterne er støt faldende. Et par jeans, der i 1980 kostede 500 kr., koster det samme i dag på trods af, at vi får 5 gange så meget i løn. Den flade pris skyldes blandt andet virksomhedernes evne til at finde nye og billigere steder at producere varerne. Prispresset er generelt en stor udfordring for branchen.

Selvom tekstil- og beklædningsbranchen har været gode til at tilpasse sig ændringerne i forbindelse med krisen og fundet nye kerneområder, skal virksomhederne altså fortsat have fokus på effektivitet. Hvis virksomhederne ikke kan holde omkostningerne nede, er det svært for dem at være konkurrencedygtige.

DIGITALE PLATFORME STYRKER FORRETNINGSNETVÆRKET

Nødvendigheden af at have en god koordinering i forretningsnetværket har ført til et øget fokus på digitale platforme. De kan være med til at skabe overblik og løse de mange koordinationsudfordringer, som virksomhederne står med. Tæthedsgraden og behovet for koordinering mellem kunder og leverandører afhænger selvfølgelig af produkttypen. Michael Hillmose understreger, at der er mange standardvarer, hvortil man altid kan finde en leverandør, mens andre produkter kræver teknikker og materialer, som fordrer oplæring eller specielle systemer til at håndtere produkterne.

Det er altså krævende for virksomhederne at holde styr på og koordinere de mange værdifulde oplysninger omkring produktudvikling, som typisk ligger ved forskellige personer både internt og eksternt hos kunder og leverandører.

Anne Jørgensen, der er designdirektør hos tekstilvirksomheden Kvadrat, understreger, at digitale platforme ikke bare er en hjælp i den daglige koordinering med kunder og leveran-

dører, men også er med til styrke forretningsnetværket: "Vi bliver jo også stærkere bundet til dem, fordi de kan gå ind og se, hvad vi har på vores Deloque system. Det er mere åbent, og det skulle også gerne give nogle fordele." Kvadrat bruger systemet til at dele detaljer i designprocessen med kunder og leverandører. Den direkte kommunikation og åbenhed gennem onlineplatformen styrker dermed de indbyrdes relationer mellem parterne.



P Børnetøjsvirksomheden by Green Cotton bruger systemet Deloque til at planlægge og koordinere de aktiviteter, der er forbundet med produktudvikling og produktion. Sanne Nørgaard, administrerende direktør hos by Green Cotton siger: "På grund af vores arbejde med bæredygtigt indkøb og vores forskellige certificeringer, er dokumentation en af de vigtigste

faktorer. Det er derfor, vi ser it-værktøjer, såsom Deloque som en meget stor hjælp." Systemet er udviklet specifikt til virksomheder i tekstil og beklædningsbranchen. Hos by Green Cotton spiller it-systemet en særlig rolle, fordi det også hjælper til at holde styr på dokumentation og certificeringer, som er en meget stor og vigtig opgave hos virksomheden.

04

_Omstilling til nye vilkår

Innovationstakten i tekstil- og beklædningsindustrien er meget høj, og har korte 'lead times' til følge.

Innovationstakten i tekstil- og beklædningsindustrien er meget høj, og har korte 'lead times' til følge. Samtidig er dokumentationskravene stærkt stigende, fordi produktionen af tekstiler traditionelt er stærkt miljøbelastende, og fordi Corporate Social Responsibility i stigende grad rækker ud over eget hus og inkluderer vilkårene hos de producerende leverandører. Disse udfordringer er vanskelige at håndtere med hurtige skift i leverandørporteføljen. Grundvilkårene understøtter ikke bare mere grundige evalueringer og valg af leverandører, men også udviklingen af tættere læringsorienterede samarbejdsrelationer.

SAMARBEJDE OG TÆTTE RELATIONER

Et forretningsnetværk er afhængigt af en ressource- og videnssammensætning, der kan understøtte virksomhedernes behov og være med til at udvikle dem. I de senere år er kunder og leverandører rykket tættere sammen, og meget tyder på, at det hænger sammen med den øgede kompleksitet.

Michael Hillmose, international chef hos Dansk Mode & Tekstil, fortæller: *"At have relationer til leverandører og producenter har større betydning i dag end det havde for 10 år siden. Min opfattelse er, at det er blevet sværere at skifte leverandør, fordi der er flere forbindelser mellem kunderne og leverandørerne i dag, end der var for 10 år siden, og fordi design og produktion er blevet mere avanceret".* Anne Jørgensen, designdirektør hos tekstilvirksomheden Kvadrat, mener, at tætte relationer med gode aftaler er vigtige for forretningsudvikling, og fortæller: *"Når vi samarbejder og laver aftaler med vores leverandører, fortæller vi om, at de ikke må lave søsterprodukter til konkurrenter. Når vi laver krævende produktudviklingsarbejde, vil vi gerne have lov til at have det for os selv."*

VIDSTE DU?

Mange virksomheder i tekstil- og beklædningsbranchen er gode til at skabe tætte og langvarige relationer, som understøtter deres udvikling.

Produkternes karakter og hele det tekniske setup, der er omkring en moderne produktion, kræver generelt tætte relationer til producenterne.

Det samme gør sig gældende på kundesiden, hvor Anne Jørgensen fortæller, at de gennem den kundespecifikke udvikling, hvor kunderne indgår som udviklingspartnere, skaber tætte relationer til deres store kunder.

Produkternes karakter og hele det tekniske setup, der er omkring en moderne produktion, kræver generelt tætte relationer til producenterne. Michael Hillmose fortæller: *"Mange virksomheder har nogle supergode relationer til deres fabrikker. Der er en erkendelse af, at man ikke bare kan slippe en fabrik og så hoppe hen til en ny. Det er alt for usikkert. Det er min opfattelse, at det er blevet sværere at skifte fabrik i dag end det var tidligere."*

Leverandørernes fagtekniske viden er altså vigtig for udviklingen, fordi designet skal tilpasses produktionsudstyret – og til tider udfordrer det. Det er leverandørerne, der har kendskab til produktionsmæssige muligheder og begrænsninger. Derfor er det vigtigt for virksomhederne at have en løbende dialog med leverandørens produktionsteknikere. Designleder Christian Borch fra tekstilvirksomheden Georg Jensen Damask mener, at det er vigtigt at udfordre, hvad der er muligt. Derfor opsøger og involverer

Georg Jensen Damask dygtige designere, der udfordrer virksomheden og deres leverandører på, hvad der kan lade sig gøre. Dette er med til at skabe nye unikke produkter og udvikle både Georg Jensen Damask og deres leverandører. Christian Borch fortæller: *"Det spændende ved designerne er, at de kan komme med nogle ting, som vi ikke selv havde tænkt, og vi tænker – ej, det kan ikke lade sig gøre. Men så prøver vi at skubbe til, hvad der kan lade sig gøre."* Dette giver nogle udfordringer og en længere og mere kompliceret proces, men samtidigt har det også betydning for Georg Jensen Damasks muligheder for at flytte og forny sig. Michael Hillmose, international chef hos Dansk Mode & Tekstil, fortæller, at det generelt er blevet mere kompliceret at producere. Det kræver flere samtaler og flere e-mails. Derfor er det vigtigt, at man har fokus på samarbejde og koordination – allerede fra den tidlige idéfase.

NYE RELATIONER MEDFØRER NYE OPGAVER

Med outsourcingen følger en vigtig opgave, nemlig at skabe relationer til producenter og leverandører, der ligger langt væk og har en anden kultur end den danske. Ønsket om stærke brands stiller yderligere krav om, at >

Produkternes karakter og hele det tekniske setup, der er omkring en moderne produktion, kræver generelt tætte relationer til producenterne

- › virksomhederne skal udvikle langvarige relationer og samarbejde tæt med leverandører og producenter, så de forstår og understøtter det brand, som de producerer for. Outsourcing og vigtigheden af brands er altså faktorer, der har betydning for relationerne i netværket af kunder og leverandører. International chef hos Dansk Mode & Tekstil, Michael Hillmose, fortæller, at de dygtigste virksomheder er dem, som formår at finde og skabe nye kompetenceområder i samspil med netværket af både kunder og leverandører.

Flere virksomheder i tekstil- og beklædningsbranchen har formået at påtage sig en rolle, hvor de reagerer på kundernes behov, og forstår at udnytte forretningsnetværkets kompetencer og muligheder.

Virksomheden Beirholm Væverier driver deres udvikling i et tæt værdiskabende netværk mellem tekstilproducenter, kemikalieproducenter og maskinleverandører fra hele verden. De største tekstilleverandører kommer fra

VIDSTE DU?

Trods globaliseringen vender mange danske modevirksomheder stadigvæk blikket mod det lokale.

Egypten, Pakistan og Indien. Udviklinger og gennembrud sker gennem et åbent samarbejde – en samarbejdsform, som nok er noget anderledes, end det producenterne er vant til fra større kunder fra andre kulturer. Marketingleder, Kamma Beirholm, siger: "Mit indtryk er, at vores producenter ser værdien af det åbne samarbejde og partnerskabet. Jeg oplever, at de trives med samarbejdsformen. Det at vi er ligeværdige, at vi bringer vores fælles kompetencer i spil for at opnå et fælles mål om at levere den bedste løsning for kunden." Det er en nødvendighed for virksomhederne at leve op til markedets krav. Det udfordrer alle – men samtidig bliver alle parter også bedre og mere effektive.

- 🔍 Hos tekstilvirksomheden Georg Jensen Damask, som designer og udvikler duge, løbere og dækservietter har leverandørens tekniske viden og kompetencer betydning for udviklingen af nye produkter. Og i takt med at Georg Jensen Damask har flyttet produktionen ud, får virksomheden nu hurtigere adgang til ny viden og nye muligheder. Designleder, Christian Borch, forklarer: "Gennem outsourcing har vi fået adgang til en helt anden knowhow. De mennesker der sidder i Tjekkiet, opererer på forskellige markeder, og har forskellige kunder, som udfordrer dem. De har derfor en masse

viden, som de kan give os. Det er jo fantastisk." Adgangen til fagteknisk viden øges således gennem netværket, og den er vigtig for udviklingen hos Georg Jensen Damask, fordi design og produktionsudstyr hele tiden skal tilpasses hinanden. Christian Borch fortæller, at leverandørerne har kendskab til produktionsmæssige muligheder og begrænsninger. "Det vil typisk være teknikere, som kan stille de rigtige spørgsmål og se de ting, der ikke kan lade sig gøre eller se nye muligheder. Så personen, som skal planlægge selve produktionen, skal også involveres i udviklingen."

SPECIALISERING OG LOKAL EKSPERTISE

Michael Hillmose, international chef hos Dansk Mode & Tekstil, fortæller, at der er et ønske om at benytte lokale leverandører og partnere, og der ses en specialisering især i de jyske landsdele. Han uddyber: *"Man foretrækker at støtte lokalt, når de kan levere varen og gøre det godt. Det handler også om gode personrelationer. Det er nabo til nabo. Det er Heming-, Ikast- og Brande-gruppen, som sidder der. De findes jo over det hele, men selv de store danske modevirksomheder får det, af en eller anden grund, ikke gjort i udlandet. De går til den virksomhed, som ligger længere nede ad gaden."*

Virksomheder som UTG og X-Company service-rer de danske modevirksomheder og hjælper dem i de situationer, hvor det brænder på. Eksempelvis hvis de har overset en trendfarve, så de skal have produceret en lynkollektion. X-Company har relationer til mange producenter i Kina, og de kan derfor hurtigt levere en specifik vare. Denne type virksomheder findes over hele verden, og alligevel benytter mange danske virksomheder de danske leverandører.

Hos tekstilvirksomheden Thygesen & Birk Fabrics er fleksibilitet og nærhed nøglebegreber. De satser på, at specialiserede varer vinder endnu mere frem. Derfor forsøger de at differentiere sig fra de meget store konkurrerende producenter. I Fjernøsten er minimumsordrerne typisk enormt store, og det giver Thygesen & Birk Fabrics en fordel. Salgsleder, Jens Bjerrum, fortæller: *"Konkurrencen på de billigere varer er meget større, både i Fjernøsten, men i allerhøjeste grad også i Tyrkiet, hvor de laver specialvarer. Jeg tror ikke, at de gider det derude, fordi der ikke er volumen på. Men vi kan adskille os ved at være mere omstillingsparate."* Her betyder nærheden noget, da varerne ikke skal transporteres i flere uger på havet, som fx varer fra Kina skal. Det at Thygesen & Birk Fabrics har egen produktion i Ikast betyder, at de meget hurtigt kan stille maskinerne om og levere selv meget små ordrer. Kommunikation og kontrol er generelt også

lettere i Europa. Jens Bjerrum fortæller, at tid også er en væsentlig parameter, i særdeleshed indenfor modebranchen, så jo hurtigere varerne finder vej til hylden, des bedre. Han udtrykker det således: *"Vores direktør var hos nogle kunder i Frankrig, og de havde nogle ideer til noget særligt stof. Han fik maillet billeder af det, og vores designer begyndte at tegne, og var færdig med tegningerne næste formiddag. Vi fik det strikket, og fik et råstykke ud, som vi sendte til Frankrig med UPS. De godkendte det, og der kom en ordre tilbage på 4.000 meter. Så det kan gå hurtigt, og det skal det, når det er fashion."*

"Selvom det er nemmere at producere, når det er tæt på, er der meget lang vej til, at man lægger produktion i Danmark. Man flytter om på produktionen i øjeblikket, men det er stadigvæk mindre enheder, der flytter tættere på Europa."

Michael Hillmose forklarer, at selvom nærhed har mange fordele, så vender produktionen langt fra tilbage til Danmark: *"Selvom det er nemmere at producere, når det er tæt på, er der meget lang vej til, at man lægger produktion i Danmark. Man flytter om på produktionen i øjeblikket, men det er stadigvæk mindre enheder, der flytter tættere på Europa."* Bulk, syntetiske fibre og stor volumen bliver stadigvæk lavet i Asien, fordi de er specialister på de områder og kan producere til meget lave priser. Samtidigt kommer der flere og flere fabrikker i Europa, der specialiserer sig i høj kvalitetsvarer. Den frie samhandel inden for Europas grænser har også fordele, og derfor er Tyrkiet og Rumænien særligt attraktive produktionslande.



**Leverandørernes
fagtekniske
viden er vigtig
for udviklingen,
fordi designet
skal tilpasses
produktionsudstyret
– og til tider
udfordrer det**

**Det er en
nødvendighed
for virksomhederne
at leve op til
markedets krav.
Det udfordrer alle
- men samtidig
bliver alle parter
også bedre og
mere effektive**



05

_Den innovative
underleverandør

Branchespecifikke udviklingstræk

I tekstil og beklædningsbranchen stilles mange og meget forskellige krav til produkterne. Flere virksomheder tilbyder også deres kunder one-stop løsninger og andre services i forbindelse med deres produktudvikling. Dette betyder, at virksomhederne må arbejde dynamisk, når de produktudvikler i et konstant samspil med forskellige fagligheder på tværs af virksomheder.

De fleste virksomheder i alle brancher oplever krav fra kunderne, men virksomheder i tekstil- og beklædningsbranchen er nu også begyndt at mærke krav fra leverandørerne.

Michael Hillmose, international chef hos Dansk Mode & Tekstil, fortæller: *"Vi møder simpelthen producenter, som ikke vil arbejde med visse danske brands, fordi kompetencerne hos de danske brands ikke er gode nok. Der er nogle danske brands, der skal oppe sig, hvis de skal være med, for nu er det leverandøren, der pludselig har fat i den lange ende."*

NU STILLER LEVERANDØRERNE OGSÅ KRAV TIL KUNDEN

Tekstil- og beklædningsbranchens internationale

Tekstil- og beklædningsbranchens internationale underleverandører tilbyder i dag meget mere end tidligere.

underleverandører tilbyder i dag meget mere end tidligere. Michael Hillmose, international chef hos Dansk Mode & Tekstil, fortæller, at flere af de dygtigste tilbyder services, som fx produktkartoteker, hvor man kan vælge materialer og designs, og de kan fortælle om de nyeste trends fra Paris. Selvom de ikke specifikt forstår de danske forbrugere, så kan de hjælpe den danske indkøber et langt stykke hen ad vejen. Et højt serviceniveau hænger dog typisk sammen med en lidt højere pris. Michael Hillmose fortæller: *"Vi ser det i Tyrkiet, hvor de har nogle store showrooms i Istanbul. Her kan man gå ind og få nærmest hele paletten. Også i Litauen er de rigtig gode til at få det helt derop, hvor de nærmest er i stand til at skabe deres egne brands nu. Det varer ikke længe før der begynder at komme nogle østeuropæiske brands, som vil vinde frem, fordi de også er i Paris, og begynder at forstå modens cyklus."* Det er en fordel at have tætte relationer til underleverandørerne, fordi jo bedre de kender din virksomhed, jo nemmere har de ved at rådgive dig. Dog findes der stadig

Selvom prisen spiller en vigtig rolle, er materialer, kvalitet, pasform, farver og mønstre også væsentlige parametre i branchen, som det kan være tidskrævende at nå i mål med.



mange underleverandører, særligt i lande som Vietnam, Bangladesh, Myanmar og Cambodja, hvor det blot er ren systue uden nogen form for rådgivning.

Denne udvikling betyder, at de internationale underleverandører nu er begyndt at stille krav til de danske tekstil- og beklædningsvirksomheder. Det er særligt en udfordring for de mindre virksomheder. Michael Hillmose fortæller: *"Leverandører bliver også større, og de bliver også dygtigere, så de mindre virksomheder bliver også presset mere, når de skal ud til leverandører, fordi de efterhånden fylder meget lidt i den samlede produktion. Så kan de hurtigt blive tilsidesat for nogle andre ordrer"*. Han har talt med underleverandører, som mener, at vi i Danmark ikke er veluddannede nok. Efterhånden har underleverandørerne så mange eksperter, som ved noget om både produktion, tekstiler, konstruktion, design og mode, og når de så møder de danske indkøbere, så er de ikke på samme niveau. Nu er det den danske indkøber, som skal belæres af en kinesisk producent. Producenternes krav til danske virksomheder kan betyde, at de danske virksomheder presses til at udvikle sig, hvilket i sidste ende kan være en fordel.

VIDSTE DU?

Mange af de dygtigste producenter er så attraktive og proaktive på kundernes behov, at de er i en situation, hvor de nu kan tillade sig at stille høje krav til kunderne.

KUNDEKRAV OG FORBRUGERKRAV KRÆVER EN DYNAMISK DESIGNPROCES

Selvom prisen spiller en vigtig rolle, er materialer, kvalitet, pasform, farver og mønstre også væsentlige parametre i branchen, som det kan være tidskrævende at nå i mål med. Inden for beklædningsbranchen er pris, kvalitet og pasform de tre altafgørende parametre for, om virksomhederne kan sælge deres tøj. Derefter kommer brandets betydning, og langt nede på listen spiller krav om bæredygtighed og økologi en rolle. Dog spiller økologi en lidt større rolle inden for børnetøj, hvor forbrugeren er begyndt at være opmærksom. >

Selvom prisen spiller en vigtig rolle, er materialer, kvalitet, pasform, farver og mønstre også væsentlige parametre i branchen, som det kan være tidskrævende at nå i mål med

- › Nogle få kunder er også begyndt at stille krav om CSR. Det gælder særligt stormagasiner, såsom Lafayette, KaDeWe og Kaufo, som alle har tykke manualer med krav til CSR. Dette kan være en udfordring for mange danske brands, som samtidigt også stiller krav til deres leverandører. Anne Jørgensen, designdirektør hos Kvadrat, beskriver, at de altid har nogle kvalitetskrav, som de hele tiden arbejder hen imod, og det kan tage flere omgange at ramme den rette kvalitet.

Hos virksomheden Beirholm Væverier, der primært sælger tekstiler til leasingvaskerier, indarbejdes også forskellige krav fra brugerne. Brugerne er leasingvaskeriernes kunder, fx hoteller, men også slutbrugeren (hotellets gæster) stiller indirekte krav til udviklingen af nye tekstiler. Tekstilerne skal understøtte det image, hotellet søger at opnå gennem mønstre, farver, teksturer og greb. Derudover skal tekstilerne være effektive i hotellets hverdag. Ifølge Beirholm Væverier er der studier, der viser, hvor lang tid det tager at klargøre et hotelværelse, og at en stor del af tiden er allokeret til håndtering af tekstiler. Endelig er der slutbrugeren, som Beirholm Væverier mener er påvirket af tidens trend. Det har indflydelse på det valg, slutbrugeren træffer. Derfor er det også et krav hele tiden at være opdateret på tidens trends.

De mange krav fra kunder og slutbrugere betyder, at virksomheder altid bør arbejde i en dynamisk designproces, hvor beslutningerne bliver truffet i et samspil mellem mennesker i og udenfor virksomheden, og hvor der bliver lavet prøver og skitser af mange omgange.

06

_Hvad byder fremtiden på?

International chef hos Dansk Mode & Tekstil, Michael Hillmose, ser lyst på fremtiden for den danske tekstil- og beklædningsbranche. Selvom de udenlandske leverandører bliver stadig dygtigere og tilbyder services af forskellig art, truer de ikke den danske branche. Heller ikke de kinesiske designskoler, som satser stærkt og uddanner dygtige designere, bliver ifølge Michael Hillmose en trussel. Det skyldes, at trends er utrolig svære at spotte, når man ikke lever i kulturen, og forstår den til fulde. Omvendt er det også svært for danske designere at tilegne sig den kinesiske kultur.

Selvom de udenlandske leverandører bliver stadig dygtigere og tilbyder services af forskellig art, truer de ikke den danske branche.

Med den udvikling, som sker på både designmarkedet i Kina og hos eksempelvis producenterne i Tyrkiet og Rumænien, er det dog vigtigt, at virksomhederne hele tiden udvikler sig og fornyr deres forretningsmodeller. Michael Hillmose mener, at en bedre styring af aktiviteter igennem hele værdikæden i øjeblikket er et vigtigt fokusområde: *"EDB-systemer til at styre virksomheders værdikæde er i fokus i øjeblikket.*

Dem, der er gode og effektive til at styre hele deres værdikæde, de tjener også flest penge."

Designdirektør, Anne Jørgensen fra Kvadrat, forudser, at nye materialer bliver vigtige for fremtidens udvikling. Nye materialer giver mulighed for helt nye produkter, reduktion i pris eller miljømæssig betydning. Derudover vinder kombinationen med tekniske løsninger frem. Anne Jørgensen forklarer, hvordan det eksempelvis spiller en rolle hos Kvadrat: *"Jeg ser på vinduesdelen, at det bliver meget mere tekniske ting, som gør sig gældende. Det skal enten kunne afskærme for sol, lys, varme eller mørklægge. Der kommer flere og flere krav til, hvad et gardin skal kunne."*

En anden tendens, som Anne Jørgensen ser, er, at de større virksomheder begynder at dyrke de små og meget specialiserede virksomheder, fordi de store virksomheder kan benytte de mindre til at teste teknikker og materialer. Generelt er det svært at være en lille virksomhed, fordi det markedsføringsmæssigt er svært at slå igennem, men de virksomheder, som formår at specialisere sig og skabe et nyt behov, har gode muligheder. Anne Jørgensen giver som eksempel, at de hos Kvadrat har et lille firma, som arbejder med at udvikle plader

af opkradset uld, der kan bruges til eksempelvis bordplader. Desuden mener Anne Jørgensen også, at vi i fremtiden vil se helt nye forretningsmodeller. Eksempelvis tror hun, at leasing vil vinde frem på flere forskellige områder – specielt inden for storindustrier som hospitaler, plejehjem og hoteller. Afslutningsvis påpeger hun, at virksomhederne ikke blot skal satse på én ting, men at de skal sprede risikoen og prøve flere forskellige ting af.



Nye materialer giver mulighed for helt nye produkter, reduktion i pris eller miljømæssig betydning

07

_Referencer

REFERENCER

Christensen, P. R., 2004.

Underleverandørernes positioner i globale produktionsnetværk.
I J. O. Riis, B. Å. Lundvall and J. Johansen (eds.)
Fremtidens produktion i Danmark, Aalborg: Center for Industriel Produktion, s. 175-196.

Christensen, P. R., Munksgaard, K. B., Bang, A., Astrup, W., Thomsen H. T., 2015.

Leverandørdreven innovation og udvidelsen af det innovative råderum.
CESFO Årsrapport 2015, S. 57-62.

Dilling-Hansen, M. & Jensen, S. 2011.

Lifestyle production: Transformation from manufacturing to knowledge based production using innovation.
International Journal of Economic Sciences and Applied Research, 4 (1), s. 35-54.

Drejer, I, et al. 2015.

En kortlægning af underleverandører i Danmark, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.
Industriens Fond, Kbh, April, 2015.

Ingstrup, M. B. & Christensen, P. R., 2014.

Change of Cluster Specialization through the Process of Globalization.
Konferencebidrag, 17th Uddevalla Symposium.

Jensen, S. og Christensen, P. R., 2015.

Statistisk signalement: Fødevarer, tekstil- og beklædning, plast- og gummi samt metalindustrien.
Industriens Fond, Syddansk Universitet og Designskolen Kolding.

INTERVIEWLISTE

Beirholm Væverier

Nordager 20, 6000 Kolding
Reference: Marketingsleder, Kamma Beirholm
www.beirholm.dk

By Green Cotton

Thrigesvej 5, 7430 Ikast
Reference: Administrerende direktør, Sanne Nørgaard
www.green-cotton.dk

Elkjær Strik

Navervej 10, 7451 Sunds
Reference: Ejer, Poul-Erik Elkjær
www.elkjaerstriik.dk

Georg Jensen Damask

Dieselvej 1, 6000 Kolding
Reference: Designleder, Christian Borch
www.damask.dk

Thygesen og Birk

Marsvej 5, 7430 Ikast
Reference: Salgsleder, Jens Bjerrum
www.ttg.dk

Anne Jørgensen

Designdirektør hos Kvadrat A/S
www.kvadrat.dk

Michael Hillmose

International chef hos Dansk Mode & Tekstil
www.dmogt.dk



DESIGN2NETWORK

INDUSTRIENS FOND

Esplanaden 34 A
1263 København K
www.industriensfond.dk

DESIGNSKOLEN KOLDING

Ågade 10
6000 Kolding
www.designskolenkolding.dk

INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE

Syddansk Universitet
Universitetsparken 1
6000 Kolding
www.sdu.dk/ier



TEKSTIL- & BEKLÆDNING

FRA INDUSTRIEL PIONER TIL DESIGNREVEN INNOVATION