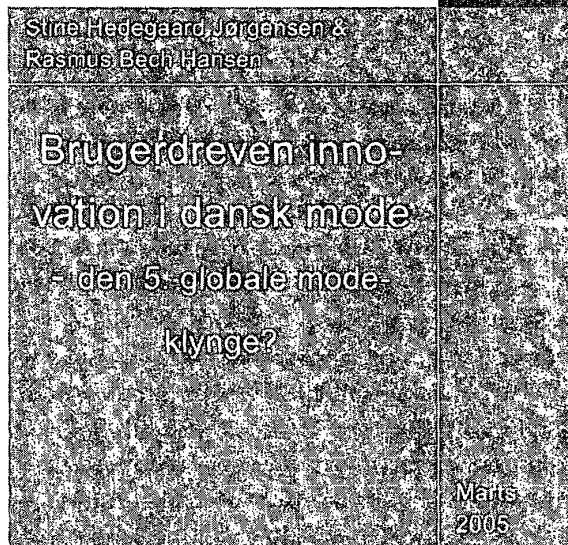
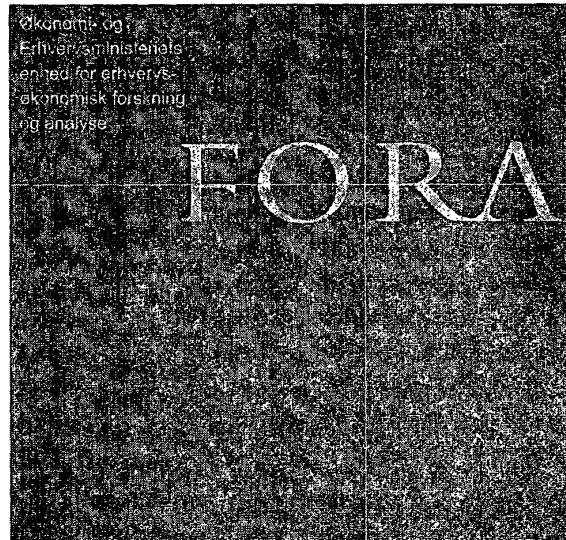
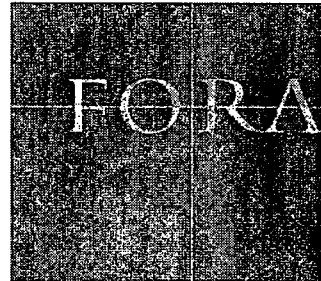


Erhvervsudvalget
ERU alm. del - Bilag 27
Offentligt







Stine Hedegaard Jørgensen & Rasmus Bech Hansen

Brugerdreven innovation i
dansk mode
- den 5. globale modeklynge?

Executive Summary

Denne rapport fremlægger hovedresultaterne af to undersøgelser: Et internationalt studie af brugerdreven innovation i modebranchen og et survey af innovationen i den danske modebranche.

Formålet med undersøgelserne er at vurdere, hvor udviklet brugerdreven innovation er i den danske modebranche, samt hvad der skal til for at den danske modebranche kan udvikle sig til at blive en modeklynge, der kan måle sig med de internationalt førende modeklynger.

Den danske modebranche eksporterer for ca. DKK 15 mia. årligt og er i dag den 9. største eksportør af modetøj blandt OECD-landene. Branchen har den højeste grad af outsourcing og den højeste værdiskabelse pr. medarbejder blandt alle verdens modebrancher, hvilket tyder på en stærk konkurrencedygtighed. På trods af, at branchen har oplevet et fald i værditilvæksten i de senere år er der potentiale til, at modebranchen i de kommende år kan få en endnu større betydning for Danmarks velstand og beskæftigelse.

Den internationale undersøgelse viser, at brugerdreven innovation er et flittigt benyttet og stadigt mere udbredt fænomen i modebranchen. Det er især i midterprissegmenterne – premium brand og mid-price - at brugerdreven innovation finder sted. De internationalt førende klynger er New York, Milano, Paris og London. Her findes de rammebetingelser - kritisk masse, uddannelsesinstitutioner af højt niveau og videncentre - der kan understøtte succesfulde virksomheder.

Den danske branche er domineret af virksomheder i premium brand og mid-price segmenterne, hvor udbredelsen af brugerdreven innovation er størst. Undersøgelsen viser, at danske modevirksomheder har en høj grad af brugerfokus, men at de mangler kompetencer og en systematisk tilgang til brugerdreven innovation i forhold til de internationalt førende modeklynger.

Der er brug for nye elementer i uddannelserne, nye videninstitutioner og bedre samarbejde og videndeling mellem aktørerne, hvis dansk mode skal nå helt op blandt de internationalt førende modeklynger.

Undersøgelsen har fokuseret på, hvad Danmark kan lære af de bedste virksomheder og førende klynger. For at der kan lægges en samlet strategi for branchen, er der brug for større klarhed over, hvad der er den danske branches særlige karakteristika, og hvad der kan være branchens unikke position på det internationale marked. En klarhed som må skabes af branchens mest innovative virksomheder, og som kan danne grundlag for en fælles strategi.

Indholdsfortegnelse

Del 1	Introduktion	8
Del 2	Potentialet i den danske modebranche	12
2.1	Modebranchens samfundsmæssige betydning	12
2.2	Modebranchens internationale konkurrencedygtighed	17
2.3	Udviklingen i modebranchen	20
2.4	Konklusion	21
Del 3	Internationalt benchmarkstudie	22
3.1	Om undersøgelsen	23
3.2	Brugerdreven innovation blandt internationale modevirksomheder	24
3.3	De førende internationale kompetenceklynger	32
3.4	Konklusion: Brugerdreven innovation - et nyt og voksende begreb	37
Del 4	Survey af den danske modebranche	40
4.1	Om undersøgelsen	40
4.2	Brugerdreven innovation blandt danske modevirksomheder	41
4.3	Danske virksomheder er delvist brugerdrevne	49
4.4	Dansk mode som kompetenceklynge?	50
Del 5	Konklusion	60

Modeindustrien i Danmark er en branche med store muligheder. Industrien har igennem de senere år opnået stor opmærksomhed blandt udenlandske indkøbere og i udenlandske medier. Det skyldes bl.a. en opblomstring af en række nye talenter, der starter egne virksomheder, et stigende omfang af shows og tradefairs, hvor indkøbere og medier kan danne sig et overblik over udbuddet, samt tilstedeværelsen af højprofitable danske virksomheder.

Det bedste udtryk for grøden i den danske modebranche er måske den årlige Modeuge i København, der på få år er blevet Nordeuropas største modeshow. Modeuge København tiltrækker næsten 28.000 købere og præsenterer 1.600 mærker. Modeugen var aldrig blevet en succes i den størrelsesorden, hvis der ikke var et overskud af talent, entreprenørskab og internationalt udsyn i den danske branche.

Branchen står fortsat over for en række udfordringer, og der er fortsat et stykke op til de globalt førende. I dag er den globale modeindustri i vid udstrækning centreret i 4 førende kompetenceklynger; New York, Milano, Paris og London. Det vurderes, at ca. 50 % af de højere prissegmenter (Haute Couture, Prêt-à-porter, premium brand, mid-price) - er placeret i disse klynger. Indtil videre er det ikke lykkedes at skabe en 5. klynge, der kan konkurrere med de førende klynger. Selvom områder som Madrid, Tokyo, Bruxelles-Antwerpen og Stockholm er i fremgang, har ingen af dem tilnærmelsesvis den samme rækkevidde, indflydelse og størrelse som de førende klynger.

Spørgsmålet er, om Danmark kan blive den 5. klynge på verdensplan indenfor modeindustrien. Der er ingen tvivl om, at der er potentiale i den danske modeindustri, og at Danmark via stærke mode- og beklædningsvirksomheder og en lang historie og tradition for tekstilproduktion og design, står med gode muligheder for en endnu stærkere placering på det globale marked.

For at Danmark kan blive en femte klynge på globalt plan kræves bl.a., at de

rette rammebetingelser er til stede, og at man får en større indsigt i, hvordan de førende virksomheder i de førende klynger innoverer.

FORA har derfor iværksat en undersøgelse af, hvordan innovation foregår i modeindustrien, samt hvilke rammebetingelser industrien er underlagt. Undersøgelsen bygger videre på tidligere pilotstudier af modebranchen foretaget af FORA¹.

Undersøgelsen er todelt. Den første undersøgelse er et studie af modeindustrien i udlandet, der er gennemført for at få indsigt i, hvilke rammebetingelser modebranchen i udlandet er underlagt, samt hvad Danmark kan lære af disse. 4 centre for mode er blevet udvalgt til undersøgelsen: New York, Milano, Paris og London. Undersøgelsen af disse centre er foretaget som en kvalitativ interview-undersøgelse og baserer sig på interviews med i alt 20 respondenter; 7 virksomheder, 7 uddannelsesinstitutioner, 5 videncentre og én netværksarkitekt (Bilag 1).

Den anden undersøgelse er en kvantitativ survey af den danske modebranche, der er gennemført for at få overblik over den danske branches forhold, og som har kunnet bruges til at sammenholde den danske industri med de internationalt førende klynger (Bilag 2).

I forhold til den erhvervspolitiske udvikling af den danske branche, manglede der især viden om international best practice i forhold til brugerdreven innovation, herunder hvordan de bedste virksomheder arbejder med brugerdreven innovation samt hvilke rammebetingelser, der skal være til stede for at brugerdreven innovation kan blive en central konkurrenceparameter.

Undersøgelsen har derfor i vid udstrækning fokuseret på at afdække, hvordan brugerdreven innovation finder sted i mode- og beklædningsindustrien, og hvor langt fremme den danske branche er.

Undersøgelsen tyder på, at brugerdreven innovation er et relativt nyt perspektiv i modeindustrien, men at det er ved at vinde indpas blandt førende modevirksomheder i udlandet. Undersøgelsen viser, at de danske virksomheder har stor fokus på brugerne og et ønske om at arbejde med brugerdreven innovation, men at man i en vis udstrækning mangler kompetencerne og de rette rammebetingelser. Derfor konkluderer undersøgelsen, at den danske branche ikke i dag er kendetegnet ved at arbejde systematisk med brugerdreven innovation.

1) Casper Høgenhaven 2003: "Sammenligning af danske og udenlandske rammebetingelser"

Undersøgelsen understreger endvidere, at branchen skal handle koordineret, hvis Danmark skal skabe rammerne for at blive den 5. modeklynge. Der er ikke kritisk masse til to konkurrerende beklædningsklynger i Danmark (bilag 3).

En videre udvikling af branchen kræver desuden nye elementer i designuddannelserne, så de nye designere får større forståelse for kunder og marked og kan innovere sammen med andre faggrupper. Endelig tyder undersøgelsen på, at der er brug for stærke videncentre og mindst én institution, der kan skabe netværk mellem de forskellige aktører i branchen.

Der skal ikke herske tvivl om, at det er et ambitiøst mål. New York, Milano, Paris og London er blevet centre for mode, fordi de hver for sig har haft en unik tilgang til mode og beklædningsbranchen. Det er i høj grad historisk betinget.

Undersøgelsen viser, at Danmark allerede i dag har en veludviklet modebranche med en høj eksportandel og et højt vidensniveau. Hvis der bliver bygget videre på det, er den 5. klynge ikke en umulig ambition.

I de følgende afsnit vil hovedresultaterne fra undersøgelsen blive præsenteret. Først gennemgås branchen fra et økonomisk perspektiv. Dernæst følger den internationale undersøgelse af best practice, og endelig gives en status for den danske modebranche målt i forhold til resultaterne af den internationale undersøgelse. Rapporten afsluttes med en konklusion og anbefalinger til det videre arbejde.

Rapporten er udarbejdet af Stine Hedegaard Jørgensen og Rasmus Bech Hansen. Jørgen Rosted, Casper Høgenhaven, Jacob Ramskov, Anders Munk Ebbesen og Signe Hansen har bidraget til rapportens udarbejdelse.

Den internationale modebranche bliver oftere associeret med glamour, ekstravagance, og smukke kvinder på podier i Paris end med seriøs forretning.

I realiteten har modebranchen stor samfundsøkonomisk betydning. Hvor den er mest koncentreret hører den til blandt de største arbejdsgivere, og den understøtter en række servicebrancher, som fx reklamebranchen. Det afspejler sig bl.a. i, at branchen har været et af de væsentligste stridspunkter i handelsforhandlinger mellem de vestlige højt lønslande og mellem- og lavindkomstlandene i Østen.

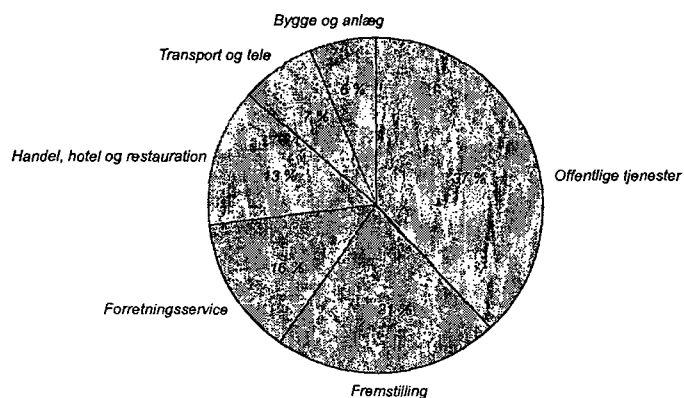
Den danske modebranche står godt, og der er potentiale for yderligere vækst. Danmark har fostret en række konkurrencedygtige og innovative virksomheder som Bestseller, Brandtex, og IC Companys, og en underskov af designtalenter, der har opnået stor international anerkendelse i de senere år. Flere af de designerdrevne virksomheder har opnået pæne salgstal.

Hvor stor og økonomisk væsentlig er den danske modebranche i sammenligning med de øvrige dele af dansk erhvervsliv? I dette kapitel analyseres den danske modebranches samfundsøkonomiske betydning - og branchens størrelse og udvikling vurderes i forhold til de førende lande.

2.1 Modebranchens samfundsmæssige betydning

Målt på antallet af fuldtidsbeskæftigede kan den danske samfundsøkonomi opdeles i tre næsten lige store segmenter. De globalt konkurrerende erhverv (fremstilling og forretningservice), tegner sig for lidt over en tredjedel af beskæftigelsen, mens de regionalt konkurrerende erhverv (handel, hotel og restauration, transport og tele samt bygge og anlægsbranchen) i alt udgør ca. 30 %. Offentlige tjenester tegner sig for ca. 37 % af de fuldtidsbeskæftigede i Danmark, jf. Figur 2.1.

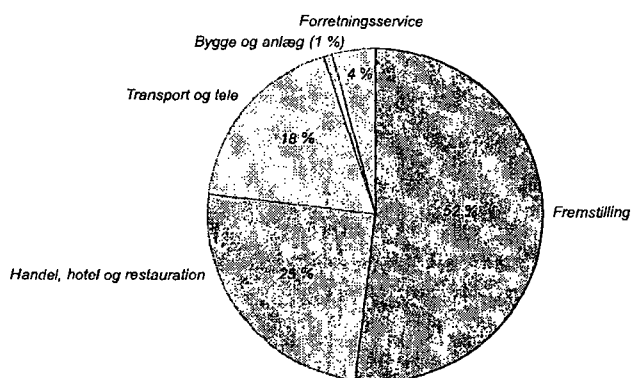
2) Analysens fokus er modebranchen. Modebranchen forstås som produktion og salg af "ready to wear" tøj og benyttes - med mindre andet er anført - som synonym med beklædningsbranchen.



Figur 2.1
Andel af fuldtidsbeskæftigede fordelt på hovedbrancher

Kilde: Danmarks Statistik

Fremstillingserhvervenes eksport udgør over halvdelen af Danmarks samlede eksport til udlandet, jf. Figur 2.2.



Figur 2.2
Eksportandel fordelt på hovedbrancher

Kilde: Danmarks Statistik

Fremstillingsindustriens eksport domineres af fire brancher, der samlet tæner sig lidt over halvdelen af fremstillingsindustriens eksport - og dermed for mere end 25 % af Danmarks samlede eksport. Det drejer sig om elektronik og maskinindustri, fødevarerindustri, medicinalindustri og olieindustri. De fire brancher udgør "superligaen" i den danske eksport jf. Tabel 2.1.

Tabel 2.1

**Danske branchers eksport-
indtægt 2003, mio. kr.**

Kilde: Danmarks Statistik,
Statistisk Årbog 2004

Branche	Mio. kr
Elektronik og maskiner	92.138
Fødevarerindustri	67.984
Medicinalindustri	32.190
Oljeindustri	25.825
Kemiske stoffer	19.701
Telemateriale	17.498
Transport	17.117
Møbelindustri	15.773
Beklædning	15.048
Medico	12.487
IT-udstyr	8.598
Tekstil	8.210
Læder og fodtøj	6.758
Træindustri	5.310
Papirindustri	5.273
Plastindustri	5.259
Drkkevarer	4.784
Tobaksindustri	1.864

Herefter kommer seks store eksportører, som tilsammen står for mere end 25 % af fremstillingsindustriens eksport. De seks brancher kunne kaldes eksportens 1. division og beklædningsbranchen er en af dem. Beklædningsbranchens eksport udgjorde i 2003 ca. 15 mia. kr., hvilket svarer til 4,2 pct. af fremstillingsindustriernes samlede eksport, jf. Tabel 2.1.

Lægger man dertil, at beslægtede brancher som tekstilbranchen (ca. 8 mia.) og fodtøjsbranchen (ca. 6,7 mia.) også vil få et løft af en styrket beklædningsbranche, er der tale om erhverv med stor betydning for dansk eksport.

Den store omstrukturering af modebranchen har medført, at den danske beskæftigelse i modebranchen er beskeden i forhold til branchens betydning for eksporten. Næsten al produktion er outsourcet, og modeindustrien er i dag registreret med ca. 3.500 fuldtids job inden for funktioner som administration, logistik og produktudvikling. Det gør modebranchen til en af de mindste industribrancher, jf. Tabel 2.2.

Branche	Medarbejdere
Elektronik og maskiner	65.510
Fødevarerindustri	56.255
IT-udstyr	23.366
Møbelindustri	21.070
Plastindustri	20.308
Medico	15.833
Medicinalindustri	13.896
Træindustri	13.765
Kemiske stoffer	13.329
Telemateriale	10.738
Transport	8.800
Papirindustri	8.073
Tekstil	7.195
Drikkevarer	5.702
Beklædning	3.376
Læder og fodtøj	1.465
Tobaksindustri	1.272
Olieindustri	629

Tabel 2.2

Antal fuldtidsbeskæftigede i industrien, 2003

Kilde: Danmarks Statistik, Statistisk Årbog 2004

Tallene for industribeskæftigelsen i den danske modeindustri er ikke umiddelbart sammenlignelige med oplysninger om beskæftigelsen i de danske modevirksomheder. Det fremgår af virksomhedernes egne oplysninger, at eksempelvis Brandtex og IC Companys hver har godt 2.000 ansatte. Det omfatter både beskæftigede i udlandet og i Danmark.

Modebranchens betydning for den samlede beskæftigelse i Danmark er imidlertid væsentlig større end tallene for den danske beskæftigelse i modeindustrien. Flere af de store danske modevirksomheder har egne detailforretninger, men de beskæftigede i detailhandelen henregnes ikke til industribeskæftigelse, men til detailhandel.

Flere danske modevirksomheder har valgt at lade sig registrere som formgivning og design eller engroshandel og er derfor ikke registreret som beklædningsvirksomhed i statistikkerne. På linie med andre industribrancher har også modebranchen betydning for beskæftigelsen i forretningservice. Modebranchen har således stor betydning for aktiviteten i reklamebranchen.

Alt i alt må det derfor vurderes, at modebranchen foruden at have stor betydning for eksporten også har en vigtig betydning for den danske beskæftigelse.

Modebranchens betydning for den samlede velstand afhænger udover be-

skæftigelsen også af lønnen. Jo højere produktivitet og lønniveau en branche oppebærer, des større er betydningen for landets velstand.

Olieindustrien og medicinalindustrien har en høj produktivitet og udbetaler den højeste gennemsnitsløn blandt de danske industribrancher. Den gennemsnitlige løn er derimod ret lav i beklædningsindustrien sammenlignet med de andre industribrancher, jf. Tabel 2.3.

Den forholdsvis lave gennemsnitsløn har beklædningsindustrien til fælles

Tabel 2.3

**Indeks for lønsum per
fuldtidsbeskæftiget
Olieindustri = 100**

Kilde: Danmarks Statistik,
Statistisk Årbog 2004

Branche	Indeks
Olieindustri	100
Medicalindustri	88
Kemiske stoffer	75
Medico	73
Drikkevarer	71
Papirindustri	70
IT-udstyr	69
Tobaksindustri	67
Fødevarerindustri	66
Elektronik og maskiner	66
Plastindustri	65
Transport	65
Telemateriale	64
Tekstil	61
Læder og fodtøj	61
Beklædning	61
Træindustri	60
Møbelindustri	57

med industrier som tekstil, fodtøj og møbler. Årsagen hertil skal formentlig findes i den stadig hårdere konkurrence fra lavtlønslandene.

En forudsætning for at modebranchen sammen med beslægtede brancher i fremtiden kan bære et højere lønniveau er, at produktionen får et større videnindhold og dermed kan bære en højere pris.

2.2 Modebranchens internationale konkurrencedygtighed

På globalt plan domineres modebranchen af Italien, der tegner sig for godt 20 pct. af OECD-landenes eksport. Tyskland er den næststørste eksportør med knap 13 pct. af eksportmarkedet, mens Frankrig og USA følger efter med henholdsvis 10 og 8 pct. af OECD-landenes samlede eksport af beklædning.

Herefter følger en gruppe lande med omkring 5 pct. af eksportmarkedet. Det er Belgien, UK, Spanien og Holland. Canada og Danmark har knap 3 pct. af eksportmarkedet, mens de resterende OECD-lande har en beskednen del af markedet, jf. Tabel 2.4.

Land	Andel i %
Italien	20.6
Tyskland	12.6
Frankrig	9.5
USA	8.0
Belgien	6.7
Storbritannien	5.5
Spanien	4.7
Holland	3.8
Canada	2.8
Danmark	2.8
Østrig	1.7
Schweiz	1.2
Sverige	0.9
Japan	0.6

Danmark er således den 9. største eksportør af beklædning blandt OECD-landene. Udenrigshandelsstatistikken omfatter alle former for beklædning, men til dette studie ville det have været en fordel, om man kunne få tal for modetøj. Det er her fremtidens muligheder ligger for de rige landes beklædningsindustri.

Det formodes, at den danske eksport næsten udelukkende omhandler modetøj. Det er måske i mindre omfang gældende for nogle af de øvrige lande, hvorfor den danske markedsandel måske ville være større, hvis der kunne måles alene på modetøj.

Ved vurdering af landenes eksportstyrke og dermed konkurrencedygtighed bør der ikke kun fokuseres på størrelsen af eksporten; det er også relevant at vurdere, hvilke lande der har kritisk masse til at klare sig i den fremtidige konkurrence.

Tabel 2.4

Markedsandel i beklædningsbranchen i % af OECD-landenes samlede eksport, 2000

Kilde: OECD

Note: Opgjort som eksporten fra hvert land i procent af den totale eksport i OECD området. Der findes ikke sammenligneligt talmateriale for ikke-OECD-landene. Af ikke-OECD-lande er det Kina, der i dag står for den største eksport af beklædning. Kinas beklædningsindustri er dog i overvejende omfang domineret af lavprisproduktion, og er derfor ikke direkte relevante i sammenligning med OECD-landene. Andre lavprisproduktionslande som Mexico og Portugal er heller ikke vist i tabellen.

Med kritisk masse menes, at der er virksomheder, der er så store, at de har ressourcer til at skaffe sig den dyre og ofte vanskeligt tilgængelige kompetence og viden, der skal til for at klare sig i den globale konkurrence på mode. Alternativet til store enkeltvirksomheder er klynger af virksomheder – både store, små og helt nye virksomheder – som tilsammen kan have en endog betydelig kritisk masse, som tiltrækker uddannelsesinstitutioner og videncentre, der sammen med virksomhederne kan udgøre en egentlig kompetenceklynge, der kan være toneangivende for branchens udvikling.

De førende internationale modeklynger ligger i Italien, USA, Paris og London, jf. senere. Den næststørste eksportør af beklædning, Tyskland, kan ikke siges at have en tilsvarende modeklynge. Den store tyske eksport er først og fremmest skabt nogle meget store og konkurrencedygtige virksomheder som Adidas og Boss, men virksomhederne ligger spredt udover Tyskland og der er således ikke tale om en koncentration af virksomheder, uddannelsesinstitutioner og videncentre som i de andre store lande, jf. Bilag 3. Noget tilsvarende gælder Spanien, der er den 7. største eksportør af beklædning.

Den store eksport fra Holland må ses i sammenhæng med landets betydning for transithandel. I Holland findes således verdens største fashion trade center World Fashion Centre i Amsterdam.

Canadas betydelige eksport går næsten udelukkende til det amerikanske marked.

Sammenfattende kan det vurderes, at Tyskland og Spanien i kraft af deres store virksomheder og store eksport har muligheder for at skabe egentlige kompetenceklynger, men der er ikke aktuelle tegn på, at det er ved at ske.

Tilbage står derfor Belgien og Danmark som 2 mulige kandidater, hvor en 5. modeklynge kunne opstå.

Belgien har taget flere initiativer for at forbedre rammevilkårene for modeindustrien.

De øvrige OECD-lande vurderes at have en for beskednen eksport til, at de inden for de nærmeste år får kritisk masse til at danne en egentlig kompetenceklynge, der kan være blandt de globalt toneangivende.

Den danske modebranche står på en række områder stærkt i forhold til konkurrenterne. Modebranchen i Danmark har den største eksportandel i forhold

til den samlede produktion blandt alle OECD-lande, hvilket understreger, at modebranchen er konkurrencedygtig, jf. Tabel 2.5.

Land	Indeks
Danmark	218
Belgien	125
Østrig	95
Tyskland	60
Finland	45
Storbritannien	41
Frankrig	40
Italien	39
Norge	37
Spanien	28
Canada	25
USA	10

Modebranchens konkurrencedygtighed understøttes også af det faktum, at den danske modebranche har den højeste værditilvækst pr. medarbejder blandt alle OECD-lande. Selv om den danske modebranches produktivitet ikke er på niveau med de stærkeste brancher i Danmark, skal det understreges, at Danmark er det land, hvor hver medarbejder i modebranchen skaber mest værdi, hvilket igen tyder på høj effektivitet og produktivitet i branchen, jf. Tabel 2.6.

Land	Indeks
Danmark	100
USA	95
Frankrig	88
Tyskland	82
Storbritannien	81
Italien	78
Holland	76
Belgien	72
Spanien	36

Den høje værditilvækst pr. medarbejder kan bl.a. forklares ved det forhold, at Danmark har en høj grad af outsourcing, jf. Tabel 2.7.

Tabel 2.5

Eksportens andel i % af produktionen i beklædnings, 2001

Kilde: OECD

Note: Eksport i procent af produktionsværdien

Tabel 2.6

Værditilvækst per medarbejder i beklædningsbranchen, 2002

Kilde: OECD

Note: Værditilvæksten udtrykker branchens bidrag til BNP. Værdien er opgjort som forskellen mellem værdien af produktionen og værdien af input til produktion

Tabel 2.7

Outsourcing i produktionen

Kilde: OECD

Note: Outsourcing er opgjort som værdien af input til tekstil fra udenlandske tekstilbrancher sat i forhold til den samlede værdi af input til branchen. (Danmark 1997), England 1998, Frankrig 1995, Italien 1992, USA 1997

Land	Indeks
Danmark	100
Holland	95
Storbritannien	81
Tyskland	76
Frankrig	64
Italien	30
USA	27

Den danske modebranche er kommet længere i forhold til at fokusere på videnintensive jobs og outsource de mere standardiserede arbejdsprocesser til lavtlønslandene, end de lande vi sammenligner os med. Modebranchen har omstillet sig til fremtidens globale arbejdsdeling.

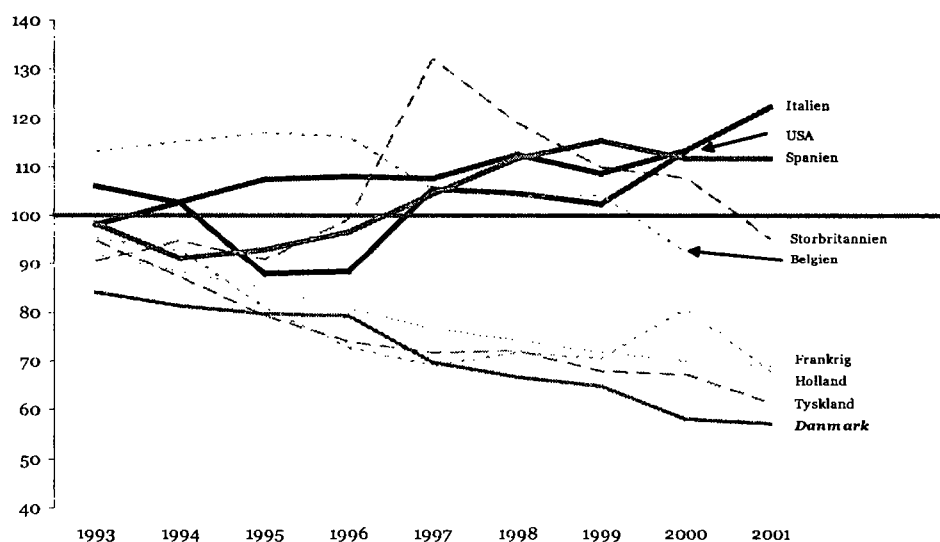
2.3 Udviklingen i modebranchen

Den danske modebranche står dog fortsat overfor en række udfordringer. Branchens bidrag til den samlede danske vækst - udtrykt gennem værditilvæksten pr medarbejder - har været faldende de senere år, jf. Figur 2.3.

Figur 2.3

Udvikling i værditilvæksten i beklædningsbranchen, 1993-2001 (1992 = 100)

Kilde: OECD



Sammenligner man med de andre store lande i modebranchen er Danmark det land, der har oplevet det største fald. Tyskland, Frankrig og Holland har også oplevet en faldende værditilvækst, mens Storbritannien og Belgien har fastholdt niveauet. Spanien har haft en lille stigning siden 1990, men USA og Italien har haft pæne stigninger i værditilvæksten i samme periode, jf. Figur 2.3.

En del af forklaringen er, at de andre lande er startet på et lavere niveau end

Danmark og derfor har kunnet høste markante forbedringer gennem effektivitetsforbedringer og outsourcing, som Danmark allerede har realiseret.

Men det er ikke hele forklaringen. Danmark og USA har næsten samme værditilvækst per medarbejder, men i modsætning til Danmark har USA oplevet stigninger i værditilvæksten i de senere år.

Faldet i værditilvæksten handler derfor også om manglende udvikling og vækst i branchen. Der er brug for, at branchen tager et ryk fremad i vækst og udvikling, hvis et land som fx. Spanien ikke skal rykke fra den danske branche.

2.4 Konklusion: Højtudviklet branche, men for lille vækst

Den danske modebranche er en samfundsøkonomisk vigtig branche. Den bidrager væsentligt til danske eksportindtægter, og er direkte og indirekte en vigtig faktor i forhold til beskæftigelse og vækst.

Branchen er på mange måder konkurrencedygtig. Danmark er verdens 9. største eksportør af modetøj og ikke langt fra de førende. Det tyder på, at modebranchen i Danmark er tæt på kritisk masse. Fire lande har i dag kompetenceklynger inden for modeindustrien. Med tanke på Danmarks høje verdensmarkedsandel bør potentialet for at Danmark kan udvikle sig til den 5. internationale kompetenceklynge være til stede.

Den danske branche er højt udviklet. Danmark har den højeste eksportandel og den højeste grad af outsourcing inden for modebranchen. Branchen har altså nogle styrker, der kan måle sig med de bedste, og der er næppe nogen umiddelbar fare for yderligere udfytning af jobs.

Værditilvæksten har derimod været faldende de senere år. Hvis branchens potentiale skal indfries skal den kurve vendes. For at skabe yderligere vækst og eksport skal der skabes en internationalt førende modeklynge. Næste afsnit ser nærmere på, hvad der skal til for at blive en internationalt førende kompetenceklynge.

Hvad kendetegner de førende klynger indenfor for mode- og beklædningsbranchen? Hvad gør de bedste virksomheder? Hvilke rammevilkår er de underlagt?

Svaret på de spørgsmål er afgørende for en vurdering af Danmarks muligheder for at blive en førende kompetenceklynge.

En helt afgørende parameter for en succesfuld virksomhed er evnen til innovation. For modebranchen, der om nogen er tvunget til konstant fornyelse, er innovation vigtigere end noget andet. Derfor er der blevet gennemført en international analyse af innovation i modebranchen.

Omdrejningspunktet for undersøgelsen har været brugerdreven innovation, da denne anses for at være særlig interessant for modebranchen³. Det er der flere grunde til:

For det første, fordi der i langt de fleste brancher i disse år sker et skifte fra pris- og teknologisk drevet innovation over mod brugerdreven innovation.

For det andet ligger der allerede en del viden om, hvad der kendetegner kravene til både forskningsdreven og prisdreven innovation, mens der kun findes begrænset viden om, hvordan brugerdreven innovation foregår, og hvilke rammebetingelser, der skal til for at virksomheder kan konkurrere på brugerdreven innovation.

Endelig må det antages, at brugerdreven innovation vækstområdet med størst potentiale for den danske modebranche. Danmarks styrker og konkurrencemæssige egenskaber; et højt lønniveau og en tradition og kultur, der sætter mennesket i centrum.

Det følgende afsnit analyserer brugerdreven innovation blandt internationale

3) Som eksempel på betydningen af brugerdreven innovation kan nævnes at USAs Council on Competitiveness netop har fremlagt en innovationsstrategi for USA i samarbejde med de største amerikanske virksomheder. Som punkt 1 i forhold til omstilling af amerikansk erhvervsliv til at være globalt konkurrencedygtig nævner rapporten nødvendigheden af at fokusere på brugerdreven innovation (Council on Competitiveness: Innovate America, 2004).

modevirksomheder.

3.1 Om undersøgelsen

Undersøgelsen har koncentreret sig om de fire modeklynger - New York, Milano, Paris og London - , hvor man med størst sandsynlighed kan finde den mest udviklede form for brugerdreven innovation.

Indenfor hver klynge er der, med udgangspunkt i mode- og beklædningsvirksomheder, foretaget kvalitative dybdeinterviews med 4 hovedtyper af aktører i modebranchen: virksomheder, uddannelsesinstitutioner, videncentre og netværksarkitekter. Målet har været at vurdere det gensidige samspil mellem disse aktører, samt hvad der kræves for, at man kan tale om brugerdreven innovation.

Undersøgelsen tager afsæt i følgende spørgsmål:

1. Hvilke forhold skal være til stede for, at en mode- og beklædningsvirksomhed kan tage udgangspunkt i et brugerdrevet innovationsperspektiv?
2. Er innovation afhængig af markedspositionering?
3. Hvordan indgår mode- og beklædningsvirksomheder, uddannelsesinstitutioner og videncentre i samarbejde?
4. Hvordan inddrager uddannelsesinstitutioner viden om brugerne og forbrugsadfærd i undervisningen?
5. Hvilken rolle spiller videncentre for udenlandske beklædningsindustrier?

Se bilag 1 for uddybende information om undersøgelsen og metode.

3.2 Brugerdreven innovation blandt internationale modevirksomheder

For at en virksomhed kan kalde sig brugerdreven skal tre elementer være opfyldt:

1. Produktets konkrete udformning og brand skal på en synlig måde signalere - og forbindes med - en given livsstil.
2. Virksomheden skal have adgang til kompetencer, der kan afkode kundens behov
3. Virksomheden skal arbejde systematisk med kundebehov og design, og evaluere om behovet er opfyldt.

Undersøgelsen viser, at omfanget af brugerdreven innovation i høj grad er relateret til den priskategori virksomheden befinder sig i.

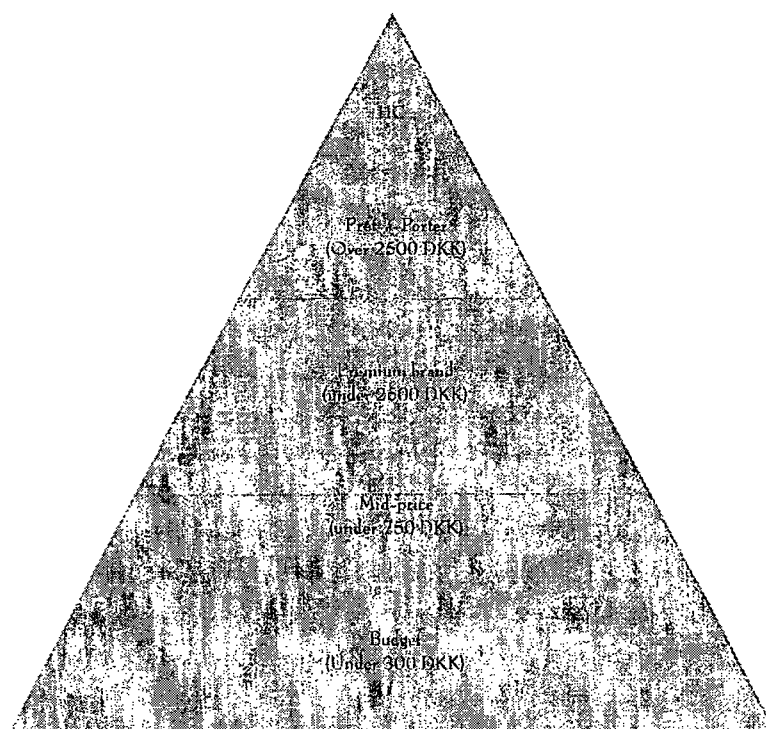
Modebranchens struktur

I undersøgelsen af modevirksomheder og innovationsformer er der taget udgangspunkt i 5 modekategorier. Modekategorierne er baseret på prisen for et stykke beklædning, i dette tilfælde en kjole, jf. Figur 3.1.

Figur 3.1

Modekategorier

Note: Inddelingen er udarbejdet af FORA og tager udgangspunkt i eksisterende opdelinger foretaget af bl.a. Financial Times og www.fashion.about.com.



Haute Couture (HC)

Haute Couture er såkaldt "made-to-measure" mode, og hvert stykke beklædning laves kun på bestilling. Prisen på Haute Couture varierer, men er den absolut dyreste kategori. Haute Couture regnes i dag mere for kunst eller 'show pieces' end egentlig "wearable fashion".

Haute couture er som oftest drevet af fremtrædende kreative kræfter fra et af de store traditionelle modehuse, som Karl Lagerfeld (Chanel) eller John Galiano og Hedi Slimane (Christian Dior).

Haute Couture virksomheder indgår ikke i undersøgelsen, da de falder uden for undersøgelsens formål. Haute couture er mere kunst end forretning, og kategorien innoverer udelukkende på baggrund af et kreativt genis idéer.

Prêt-à-porter

Prêt-à-porter er såkaldt stangtøj, der designes i de større eksklusive modehuse. Prisen på en prêt-à-porter kjole ligger på ca. 2500 DKK og derover. Hvert stykke beklædning bliver produceret i et mindre antal. Prêt-à-porter kaldes ofte for "high fashion", og de halvårslige kollektioner sætter dagsordenen for sæsonens tendenser.

Prêt-à-porter designes ofte af en kendt designer, der skitserer sæsonens modeller, der så senere videreudvikles af modevirksomhedens medarbejderstab. Eksempler på prêt-à-porter er Armani, Marc Jacobs og Prada. Disse modevirksomheder har udover hovedlinjerne også billigere søsterlinjer; Armani har udover Armani Collectioni blandt andet Emporio Armani, Marc Jacobs har Marc by Marc Jacobs og Prada har Miu Miu.

Modevirksomheder inden for prêt-à-porter har deltaget i undersøgelsen, men der er ikke fundet eksempler på, at der i denne kategori arbejdes med bruger-dreven innovation. Prêt-à-porter er ofte drevet af en visionær designer, som for eksempel Giorgio Armani, og produktudviklingen er drevet af designerens visioner og modevirksomhedens historie. Der ses dog eksempler på brug af videncentre i denne kategori - og dermed indsamling af inspiration fra en ekstern enhed.

Prêt-à-Porter virksomheder findes kun i yderst begrænset omfang i Danmark.

Premium brand

Premium brand er beklædning til høj mellempriis (under 2500 DKK), der produceres i et større antal. Premium brand virksomheder producerer som hovedregel to nye kollektioner om året, men ofte vil en premium brand virksomhed have et produkt, der går igen i hver kollektion. Det er sjældent, at premium brand virksomheder afholder modeshows under de officielle modeuger. Virksomhedernes modeshows foregår oftest i detailhandlen.

Ansvar for premium brand virksomhedernes design ligger hos en række designteams, der udvikler kollektionerne under ledelse af en designchef. Eksempler på premium brand virksomheder er Lacoste og Brooks Brothers.

Premium brand-virksomheder har deltaget i undersøgelsen, og der er fundet en vis grad af brugerdreven innovation i dette segment. Undersøgelsen viser, at premium brand virksomheder har en kvantitativ tilgang til brugerdreven innovation, hvor innovationer tager udgangspunkt i brandet og i kvantitative analyser af målgruppen. De kvantitative analyser suppleres med analyser af tendenser samt observationer på udvalgte markeder. Derudover indsamles der systematisk information om brugerne gennem indkøbere. Premium brand-virksomheder gør ydermere brug af videntcentre, hvor de får viden om nye tendenser.

Den danske survey-undersøgelse viser, at ca. 35 % af de danske beklædningsvirksomheder befinder sig premium brand segmentet, jf. Kapitel 4.

Mid-price

Mid-price er masseproduceret beklædning til mellempriis, det vil sige under 750 DKK for et stykke beklædning. Mid-price virksomheder har i stort omfang eget detailed eller shop-i-shop butikker og ofte er at finde i større byer. Kollektionerne er ikke sæson-baserede; der vil som oftest komme nye produkter i detailhandlen på uge- eller månedsbasis, og der er en betydelig udskiftning i produktsortimentet.

Der er sjældent kendte designere, der designer for mid-price virksomheder. I de sjældne tilfælde hvor det forekommer, som for eksempel Carl Lagerfeld (H&M), er der tale om enkeltstående kollektioner, der bruges til at promotere virksomheden. Mid-price virksomheder tæller bl.a. Gap, H&M, Etam og Marks & Spencer.

Brugerdreven innovation er meget udbredt i mid-price segmentet. Flere af de deltagende virksomheder har interne "consumer insights" afdelinger, der

udelukkende beskæftiger sig med at indsamle viden om brugerne. Insights indsamles ved hjælp af kvalitative og kvantitative metoder. Derudover gør mid-price virksomheder ofte brug af videntcentre, der leverer viden om nye tendenser.

Over halvdelen (52 %) af de danske virksomheder tilhører mid-price segmentet, jf. Kapitel 4.

Budget

Budget er virksomheder i lavpris segmentet, der sælger masseproduceret beklædning. Budget virksomheder har ikke som for eksempel prêt-à-porter to årlige kollektioner, men får i stedet løbende nye produkter ind.

Det er sjældent kendte designere, der designer for budget virksomheder. De sidste år er der dog set en tendens til, at kendte designere laver en mindre kollektion for budget virksomheder, som for eksempel Isaac Mizrahi for Target, en kollektion der er lavet af billige materialer, men som markedsføres under designerens eget navn. Eksempler på budget virksomheder er Target, Walmart og Carrefour.

Ingen af budget virksomhederne har ønsket at deltage i undersøgelsen. Der er dog heller ingen indikationer af, at disse virksomheder er brugerdrevne. Budget virksomheder er udelukkende prisdrevne. Visse af virksomhederne gør brug af videntcentre, som for eksempel Target. Det er primært viden, der ikke relaterer sig direkte til produktet, men snarere om butiksinretning og lignende.

Ca. 13 % af de danske virksomheder tilhører budget segmentet, jf. Kapitel 4.

I det følgende præsenteres 4 casestudier, der introducerer førende internationale mid-price virksomheder Gap (USA), Debenhams (UK), Marks & Spencer (UK) og premium brand-virksomheden Levi Strauss (USA).

Gap

Gap Inc. er blevet interviewet i forbindelse med de internationale undersøgelser af brugerdreven innovation i modebranchen (Hedegaard research 2005).

Med en omsætning på USD 15,9 mia (12,4 mia. Euro) er Gap en af verdens største modevirksomheder. Gap har ca. 150.000 medarbejdere og 3.000 forretninger i USA, Storbritannien, Canada, Frankrig og Japan.

Gap Inc. består af mærkerne Banana Republic, The Gap og Old Navy. Firmaet blev etableret af Donald og Doris Fisher i 1969, med en enkelt butik i San Francisco. Hovedkvarteret, herunder marketing og administration, ligger fortsat i i San Francisco, mens design og produktudvikling er flyttet til New York.

GAPs consumer insight department

Et kendetegn ved GAP's tilgang til brugerdreven innovation er den omfattende brug af interne consumer insights afdelinger. Afdelingerne, der ligger i San Francisco og New York, indsamler viden om målgrupper og behov for de tre brands under Gap paraplyen. Afdelingerne samarbejder og leverer viden til de forskellige design teams og til marketingafdelingen.

Consumer insight afdelingernes arbejdsområde er præsenteret nedenfor⁴:

- 1) Generere "consumer insights" og samarbejde på tværs af organisationen for derigennem effektivt at integrere indsigterne i kerneprocesser og beslutninger
- 2) Udvikle en årlig "consumer learning agenda"
- 3) Forstå hvordan kunderne handler og hvad der er den ideelle oplevelse, og sammenkoble denne indsigt med butiksyndretningsstrategi og operations
- 4) Understøtte marketingsudviklingen, herunder brandpositionering, målgrupper og forbrugerloyalitätsprogrammer
- 5) Evaluere prisforventninger og priselasticitet
- 6) Understøtte designudvikling
- 7) Skabe forbruger input til beslutninger om stil, pris/kvalitet og trade-offs

4) Kilde: www.gap.com og stillingsopslag efter ansatte til Consumer Insights Department i New York City

8) Implementere "consumer insights" til business strategi

Ifølge flere interviewpersoner skyldes GAPs store succes i høj grad virksomhedens evne til konstant fornyelse og til præcist at identificere og møde forbrugernes behov.

Debenhams

Debenhams er blevet interviewet i forbindelse med de internationale undersøgelser af brugerdriven innovation i modebranchen (Hedegaard research 2005).

Debenhams er et britisk stormagasin, der - udover eget design - også sælger andre mærker inden for tøj og beauty. Debenhams omsatte i 2003 for 1,9 mia. pund (2,8 mia. Euro), og halvdelen af omsætningen kommer fra egne mærker. Virksomheden har ca. 100 stormagasiner i England og Irland, og 10 franchise-butikker spredt i bl.a. Stockholm, København og Kuwait. Der er pt. 20 nye franchisebutikker på vej. Debenhams beskæftiger ca. 19 000 medarbejdere.

Debenhams var en af de første virksomheder, der introducerede samarbejde med designkonsulenter, der designede særlige kollektioner. Således har Debenhams kollektioner designet af hattedesigneren Philip Treacy, samt tøjkollektioner af John Rocha, Matthew Williamson og Jasper Conran. Debenhams sælger ligesom Marks & Spencer også møbler, men har ingen fødevarerdivision.

Trend prediction

Debenhams har en trend prediction afdeling, hvis opgave er at indsamle viden om forbrugsadfærd og tendenser. Afdelingen indsamler viden fra flere videncentre, både i form af kvantitativt datamateriale og i form af trendbøger. Trend prediction afdelingens arbejde består i at observere og indsamle information om nye tendenser indenfor stil, kultur og samfund.

Afdelingen foretager observationer, indsamler designprodukter og laver skrivebordsresearch. En sjælden gang kan research bestå af interviews eller lignende. Tendenserne bliver videreformidlet til designafdelingerne i form af bøger, visuelt materiale og designprodukter. Ud over trend prediction afdelingen har Debenhams en markedsføringsafdeling, der jævnligt foretager kvantitative undersøgelser af forbrugeradfærd. Kunderne bliver spurgt om tilfredshed med varesortiment, tilfredshed med specifikke varer etc., og det registreres,

hvilke varer der sælger bedst i butikkerne. Disse undersøgelser indarbejdes i det arbejde, som trend prediction afdelingen udfører.

Marks & Spencer

Marks & Spencer er blevet interviewet i forbindelse med de internationale undersøgelser af brugerdreven innovation i modebranchen (hedegaard research 2005).

Marks & Spencer er et britisk stormagasin, der producerer og sælger egne varer. I 2004 omsatte virksomheden for 8,1 mia. pund (11,75 mia. Euro). Virksomheden beklæder en stor del af den britiske befolkning, og 35% af britiske kvinder er ikklædt Marks & Spencer undertøj. Marks & Spencer har ca. 42.000 fuldtidsansatte.

Marks & Spencer sælger tøj, møbler og fødevarer. Tøjet designes af virksomhedens egne designere, og dertil har Marks & Spencer ansat designkonsulenter, der designer særlige kollektioner for virksomheden. Fodboldspilleren David Beckham har blandt andet været designkonsulent på en drengetøjskollektion, og lingerifirmaet Agent Provocateur har været designkonsulenter på en lingerikollektion.

Systematisk tilgang til brugerdreven innovation

Marks & Spencer er den virksomheder, der arbejder mest systematisk og analytisk med at integrere brugerbehov i designprocessen. Virksomheden har, ligesom Debenhams, en trend prediction afdeling. Afdelingen arbejder - gennem dybdeborende skrivebordsresearch og kvalitative og kvantitative undersøgelser - systematisk med indsamling af data om forbrugeradfærd og brugerbehov. Marks & Spencer bruger desuden eksterne videncentre, abonnerer på trendbøger, og trækker endvidere på en række andre inspirationskilder såsom videnskabelige journaler og livsstilsmagasiner.

Levi Strauss

Levi Strauss er blevet interviewet i forbindelse med pilotprojektet af bruger-dreven innovation i modebranchen: *Sammenligning af udenlandske rammebet-inger og innovationssystemer inden for modebranchen* (Hoegenhaven 2003).

Levi Strauss omsætter for ca. 30 mia. kr. (ca. 4 mia. Euro). Virksomheden har hovedsæde i San Francisco i USA og markedsfører, udover Levi's, mærket Dockers. Firmaet blev etableret af en tysk immigrant for ca. 100 år siden. Levi Strauss beskæftiger ca. 9000 medarbejdere.

Levi Strauss begyndte at satse målrettet på bruger-dreven innovation i slutnin-gen af 1990'erne, hvor firmaet oplevede et markant fald i salget som følge af en manglende evne til at følge med forbrugerens behov.

Levi Strauss allierede sig bl.a. med det engelske videnskonsortie, Breaking Trends. Virksomhedens undersøgelser viste bl.a., at Levi's bukser ikke passede til en række af de unges aktiviteter, fx. skateboard og bmx-cykler, og at det skønhedsideal Levi's byggede på havde mistet sit appel. Derudover efterspurg-te forbrugerne et mere individuelt udtryk, som Levi's med sin hovedmodel 501 ikke længere kunne levere.

På baggrund af brugerstudierne begyndte en designproces med udviklingen af en række nye typer af bukser, bl.a. "Engineered jeans", som også blev mar-kedsført mere ungdommeligt og urbant.

Den nye bruger-drevne designstrategi har været en succes. Levi's Engineered Jeans er den model, der hurtigst har opnået et salg på 1 million enheder i Levi Strauss' historie.

Arbejder internationale virksomheder med brugerreven innovation?

Resultaterne fra studiet peger på, at det primært er inden for kategorierne mid-price og premium brand, at brugerreven innovation er udbredt.

Flere af de undersøgte internationale virksomheder i disse segmenter lever op til kravene for at være brugerrevne. Virksomheder i kategorierne mid-price og premium brand tager i produktudviklingsprocessen udgangspunkt i målgruppens behov og livsstil. Desuden har de gennem videncentre og interne consumer insights afdelinger adgang til de kompetencer, der skal til for at afkode kundebehov. De arbejder systematisk med at afkode disse behov, således at kundebehovet er fundamentet for produktudvikling.

Brugerreven innovation er et relativt nyt fænomen i modeindustrien. Metoderne, der ofte benævnes marketing teknikker eller fashion marketing, er først nu ved at vinde indpas i industrien:

"The fashion business has been rather slow in adopting the marketing techniques that have been so successful in the growth of consumer goods such as automobiles, packaged foods, and health and beauty aids... Recently, however, the total process of marketing has been adopted by the fashion business and is being applied to the products and services of the fashion industries." Elaine Stone (2004): The Dynamic of Fashion.

Der er således tale om et relativt nyt fænomen, men brugerreven innovation vinder større og større indpas i industrien:

"Today, marketing has become a major influence in the fashion business. What does marketing mean? Most people think of marketing only as promotion and selling. However, promotion and selling are only two aspects of marketing. The process of marketing includes diverse activities that identify consumer needs, develop good products, and price, distribute, and promote them effectively so that they will sell easily." Elaine Stone (2004): The Dynamics of Fashion.

3.3 De førende internationale kompetenceklynger

Virksomhedernes muligheder for at blive internationalt konkurrencedygtige gennem brugerreven innovation er i høj grad betinget af de underliggende rammebetingelser. I det følgende beskrives, hvad undersøgelsen viser om rammebetingelser og samspelet mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og videncentre i de førende klynger inden for modeindustrien.

Inden for mode og beklædningsindustrien har New York, Milano, Paris og London over en længere periode har udviklet sig til centre for modeindustrien, jf. Tabel 3.1.

Land	Omsætning ⁵ (Euro)	Beskæftigede	Design- skoler ⁷	Videncentre
New York	5.9 mia	41.394	3	23
Milano	5.2 mia	56.261	5+	(4+) ⁸
London	3.3 mia ⁶	26.139	4+	(5+) ⁸
Paris	3.0 mia	25.170	3+	(5+) ⁸

Undersøgelsen belyser i hvilket omfang de 4 modeklynger lever op til kriterierne for at være kompetenceklynger.

Fire betingelser skal være opfyldt for at man kan tale om en klyngedannelse:

- 1) Virksomhederne skal tilsammen have kritisk masse
- 2) Der skal uddannes tilstrækkeligt med studerende, og de skal være i besiddelse af de rette kompetencer
- 3) Videncentre med den vidensopbygning
- 4) Netværksarkitekter der faciliterer netværk mellem aktørerne i klyngen

I det følgende vil de 4 centre - og de strukturer der gør sig gældende for centrene - blive gennemgået.

Tabel 3.1

De internationale klynger

Kilde: Eurostat

www.fashioncenter.com

Le Mode Francaise

GLA Economics: "Creativity: Londons core business"

(2002)

(2002)

www.sistemamodaitalia.it

5) Omsætningstallet = produktionsværdien. 6) Omsætning for London foreligger ikke, men tallet er estimeret på baggrund af den gennemsnitlige omsætning pr. medarbejder i New York, Milano og Paris samt antallet af medarbejdere indenfor branchen i London. 7) Skoler med minimum bachelor niveau. Estimeret på baggrund af oplysninger fra brancheorganisationer. 8) Estimeret på baggrund af oplysninger fra brancheorganisationer.

New York

Med 5,9 mia Euro i omsætning⁹ er New York - økonomisk set – den største af de 4 klynger. Kompetenceklyngen er kendetegnet ved, at alle ressourcer er til stede, og at der er et tæt samarbejde mellem skoler, videncentre, virksomheder og detailhandlen. Der er mere en 40 000 ansatte i modeindustrien i New York og dermed kritisk masse.

New York er hjemsted for en række førende virksomheder som Donna Karan, Ralph Lauren og Calvin Klein. I området findes tillige to førende modedesignskoler, Parsons School of Design og Fashion Institute of Technology, samt videncentre som Cultural Access Group og Doneger Group, der sikrer viden-generering om brugertendenser.

I New York er modeindustrien koncentreret i The Fashion District. 50 % af bygningerne i dette område er optaget af mode og beklædningsindustrien, og 33,5% af de beskæftigede i området er ansat i industrien.¹⁰

I området ligger The Fashion Center, der er finansieret af grundejerne i området. The Fashion Center tilbyder gratis rådgivning til mode og beklædningsvirksomheder, designere, detailhandlen, distributører m.m. om information, der relaterer sig til mode og beklædningsindustrien, og fungerer desuden som en netværksarkitekt. Bladet Womens Wear Daily udkommer dagligt med den nyeste information om, hvad der sker i branchen.

Milano

Milano er centrum for en norditaliensk kompetenceklynge inden for mode og beklædningsindustrien. Modsat modedistriktet i New York er modeindustrien geografisk spredt i Italien, og der er således tale om flere kompetenceklynger. Den italienske mode og beklædningsindustri er delt op i enheder - garn, læder, konfektion, tekstiler, silke etc - og disse enheder er centreret i forskellige distrikter. Milano er i høj grad det samlende centrum for de forskellige nicheklynger. Det er i Milano, at modeshows bliver afholdt, og Milano er pt. det centrum for mode, hvor flest shows bliver afholdt. Modeklyngen i Milano omsætter for 5,2 mia. Euro og beskæftiger ca. 56 000.

Milano har kritisk masse. Virksomheder som Armani, Benetton, Diesel og Dolce & Gabana har enten hovedsæde eller store afdelinger i byen og fungerer som drivkræfter i branchen. Derudover har Milano en række førende uddannelsesinstitutioner; Domus Academy og NABA, og videncentre; Mattori SRR og Future Concept Lab.

9) I forhold til OECDs tal for omsætning, dækker dette tal kun modetøj og ikke den bredere tekstil og beklædningssektor.

10) <http://www.fashioncenter.com/AnnualReport2003/EconomicDev.html>

Milano har ikke en tilsvarende organisation som The Fashion Center i New York. Videndelingen er mindre institutionaliseret end i New York, men der sker en vigtig videndeling mellem virksomheder, videninstitutioner og skoler, da mange eksperter fra videninstitutionerne samtidig underviser på Milanos designskoler. Derudover tilbyder organisationen Camera Nazionale della Moda Italiana i Milano nogle af de samme services som The Fashion Center; brancheorganisationen hjælper nyuddannede studerende med at få kontakt til virksomheder, og den udbyder kurser.

Paris

Med en omsætning på ca. 3 mia Euro er Paris noget mindre end New York og Milano. 26.6 % af den samlede franske modebranches arbejdsstyrke er samlet i Paris og byen har, ligesom New York, et tekstil-distrikt, hvor detailhandel, virksomheder, producenter, museum for mode m.m. har til huse. Paris er endvidere hjemby for organisationerne Fédération Française de la Couture og Du Prêt-à-Porter des Couturiers et des Créateurs de Mode, der begge er beslutningstagere i forhold til hvem der kvalificerer sig til at lave haute couture, samt hvornår der afholdes modeshows.

Paris har som de øvrige klynger en række førende virksomheder. Louis Vuitton, Lacoste, Chanel og Christian Dior har hjemsted i Paris. Anerkendte skoler som ESMOD og Institute Français de la mode sikrer kompetente medarbejdere. Derudover har Paris videncentre som Carlin International.

Paris har ikke en netværks non-profit organisation som The Fashion Center i New York. Som i Milano er videndelingen og netværksskabelsen mindre institutionaliseret i Paris end i New York. Men der finder et meget tæt samarbejde sted mellem aktørerne inden for en lang række områder; videninstitutionerne leverer viden til både skoler og virksomheder, folk fra virksomhederne underviser på skolerne og formidler på den måde viden, samtidig med at de skaber personlig kontakt til skolerne og eleverne. Det tætte samarbejde sikrer, at der foregår en høj grad af uformel videndeling og netværksskabelse.

London

London er hjemsted for størstedelen af den britiske modebranche. Branchen omsætter for ca. 3,3 mia. Euro. London huser en række førende modevirksomheder som fx Karen Millen, Marks and Spencer og Alexander McQueen. Derudover har byen nogle af verdens bedste designskoler, fx Central St, Martins, samt en række velrenommerede mode shows under London Fashion Week. Brancheorganisation the British Fashion Council hører ligeledes hjemme i London.

En nylig udsendt analyse af modebranchen i London A study of the UK designer fashion sector foretaget af The Department of Trade and Industry (2003) viser, at samarbejdet mellem de forskellige institutioner ikke fungerer optimalt. Der er meget lidt samarbejde mellem producenter, uddannelsesinstitutioner og designere, hvilket er en hæmsko for vækst. Videndelingen og netværksskabelsen fungerer med andre ord ikke så godt som i de andre klynger.

London bystyre har for nylig iværksat en række tiltag, der skal styrke industrien, herunder en større involvering fra modeindustrien i tilrettelæggelsen af designuddannelser, netværksfacilitering der kan bringe designere og producenter sammen, mentorordninger for designerne, samt implementering af økonomiske støtteordninger, der kan styrke klyngen.

Kendetegn for klyngerne

New York, Milano, Paris og til dels London lever op til kriterierne for at være kompetenceklynger. De har alle den nødvendige viden og kompetence samlet på et mindre geografisk område, modevirksomheder, skoler, videncentre med viden om markedsf forhold og brugerne, et stort detailnetværk, produktionsfaciliteter, lagerplads, materialeproducenter og forhandlere, modeshows, medier, og andre videnressourcer, såsom biblioteker. Derudover har New York en decideret netværksarkitekt, The Fashion Center. I Milano og Paris skabes netværkene løbende og er mindre institutionaliserede, men det tætte samarbejde mellem aktørerne sikrer en høj grad af videndeling.

Den internationale undersøgelse viser, at der i New York, Milano og Paris eksisterer et gensidigt afhængigt samspil, hvor videncentrene leverer viden til modevirksomhederne om forbrugeradfærd, behov og tendenser; viden som mode og beklædningsvirksomhederne i de fleste tilfælde ikke selv har ressourcerne til at fremskaffe.

Modevirksomhederne skaber en efterspørgsel efter videncentrenes ydelser og udgør dermed videncentrenes økonomiske fundament. Modevirksomhederne samarbejder med uddannelsesinstitutionerne; virksomhederne leverer videninput til uddannelsesinstitutionerne i form af undervisning, praktikforhold og andre typer af samarbejder, skaber et arbejdsmarked for de studerende, og bidrager til at uddannelsesinstitutionerne er attraktive for potentielle nye studerende.

Uddannelsesinstitutionerne leverer kompetente medarbejdere til modevirksomhederne, samt nye input og viden i kraft af samarbejdet mellem uddan-

nelsesinstitutioner og virksomheder. Uddannelsesinstitutionerne gør yderligere brug af videncentrenes serviceydelser, og bidrager derigennem til deres eksistens.

Videncentrene leverer viden i form af undervisning, trendbøger og anden indsamling af viden til uddannelsesinstitutionerne som de ikke er i stand til at generere og indhente på egen hånd.

Som aktører er modevirksomheder, uddannelsesinstitutioner og videncentre altså afhængige af hinanden for at brugerdreven innovation kan trives.

Vurdering af klynger i modeindustrien

Undersøgelsen af den internationale modeindustri har identificeret 3 kompetenceklynger; New York, Milano og Paris og den 4 modeklynge, London der har kritisk masse og et tilstrækkeligt antal uddannelsesinstitutioner og videncentre, men som savner et tilstrækkelig samarbejde aktørerne imellem. Sidstnævnte har bystyret for nylig taget en række initiativer til at løse. Den største og mest strukturerede kompetenceklynge er New York, hvor der eksisterer et udbredt samarbejde mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og videncentre. New York har også en netværksarkitekt, der faciliterer netværk aktørerne imellem.

3.4 Konklusion: Brugerdreven innovation – Et nyt og voksende begreb

Det internationale studie peger på, at brugerdreven innovation primært anvendes inden for mid-price og premium brand segmenterne. Som innovationsform er brugerdreven innovation mindre relevant for prêt-à-porter og Haute Couture, da disse segmenter ligger i et dyrere prissegment og primært henvender sig til en mindre, velhavende målgruppe. Mid-price og premium brand når en bred del af befolkningen, da produkterne ligger i et mellempris segment.

Det billigste prissegment, budget, indgår ikke i undersøgelsen. Der er ingen indikationer på, at virksomheder i budget segmentet benytter brugerdreven innovation. Budget virksomhedernes fokus er primært den prisdrevne innovation. Selvom enkelte virksomheder de senere år har indledt samarbejde med kendte designere, er det ikke sandsynligt, at brugerdreven innovation bliver et hovedfokus for disse virksomheder i fremtiden.

Brugerdreven innovation fungerer således bedst som innovationsform blandt virksomheder, der henvender sig til en bredere målgruppe, og som samtidig

har nogle økonomiske rammer for hvad produkterne må koste og samtidig et behov for at kunne differentiere sig. Der er typisk tale om virksomheder der ikke er 'cutting edge', men som skal tilpasse deres produkter til gængse værdier, behov og præferencer, og som derfor må have indblik i hvad disse er.

For at virksomheder kan arbejde med brugerreven innovation skal de befinde sig i en klynge eller have en vis størrelse. Brugerreven innovation kræver betydelige investeringer; det kan være vanskeligt for mindre virksomheder at få et tilstrækkeligt afkast på investeringer i systematisk brugerorientering. Det er ofte store virksomheder, som for eksempel Gap, der bruger ressourcer på brugerreven innovation i form af egne store undersøgelser, og som har egne consumer insight afdelinger. De største virksomheder har i sig selv kritisk masse til at kunne konkurrere på brugerreven innovation, jf. Afsnit 2.2.

For mindre virksomheder er placeringen i en klynge med kritisk masse afgørende. Mindre virksomheder har ikke ressourcerne til at opbygge viden og kompetencer, der er nødvendige i forhold til brugerreven innovation på egen hånd. For mindre og mellemstore virksomheder giver placeringen i en klynge mulighed for at skaffe den nødvendige viden i forhold til at skabe brugerrevene innovationer.

Hvor langt fremme er den danske modebranche i forhold til modebranchens førende internationale centre?

Den økonomiske analyse af potentialet i branchen viste, at den danske branche er veludviklet og videnintensiv. Selvom der eksportmæssigt er et stykke op til de førende lande, står branchen med en god mulighed for at opbygge kritisk masse.

Analysen gav derimod ingen indikationer på, hvor udviklet den danske branche er i forhold til brugerdreven innovation, ligesom det heller ikke blev kortlagt i hvilket omfang man kan tale om en egentlig dansk kompetenceklynge inden for modebranchen.

Der er derfor gennemført en undersøgelse af den danske modebranche med det formål 1) at vurdere omfanget af brugerdreven innovation i den danske branche i forhold til de internationalt førende klynger og 2) at sammenligne den danske branche med de fire internationale modeklynger for at kortlægge, hvad der skal til for at Danmark kan blive den 5. globale modeklynge.

4.1 Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i foråret 2004 og tager udgangspunkt i elektronisk udsendte spørgeskemaer til 237 danske virksomheder med minimum en ansatte. Af disse har 64 virksomheder svaret, hvilket giver en svarprocent på 27 %. Undersøgelsen er udarbejdet i samarbejde med Rambøll og lever metodemæssigt op til gængse standarder for valide, kvantitativt baserede undersøgelser.

For nærmere information om undersøgelsen og metodik henvises til bilag 2.

4.2 Brugerdreven innovation blandt danske modevirksomheder

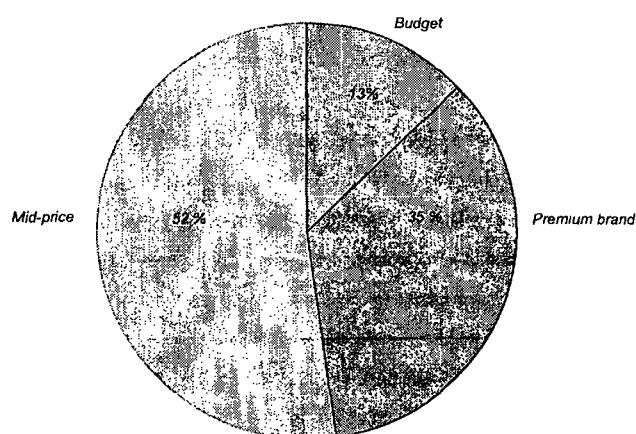
Som beskrevet i figur 3.1 kan man inddele modebranchen i forskellige kategorier. I denne undersøgelse inddeles den danske modebranche i tre af segmenterne; premium brand, mid-price og budget-segmenterne. Dette skyldes, at virksomheder inden for Haute Couture og pret-e-porter segmenterne ikke eller/ kun i enkelte tilfælde forefindes i Danmark. Som en central dansk virksomhed inden for premium brand-segmentet kan nævnes IC Companys, mens Bestseller og Brandtex er de to største danske virksomheder inden for mid-price kategorien. Dansk supermarked er en central dansk virksomhed inden for budget-segmentet.

Modekategorier i Danmark

Det internationale benchmark studie viste, at graden af innovation afhænger af hvilken modekategori og prissegment virksomheden befinder sig i. Det er primært i kategorierne mid-price og premium brand at brugerdreven innovation har vundet indpas blandt frontløberne. Brugerdreven innovation vil derfor især være relevant for den danske branche, hvis en betydelig del af de danske virksomheder befinder sig i mid-price og premium brand kategorierne.

I surveyen er de danske virksomheder derfor blevet adspurgt om, hvilken modekategori de befinder sig i.

35 % af virksomhederne svarer, at de befinder sig i kategorien premium, mens 52 % er i mid-pricesegmentet, jf. Figur 4.1.



Figur 4.1

Danske modekategorier

Virksomhederne i Danmark befinder sig mao. i de kategorier, hvor man i den internationale modebranche har en brugerdreven tilgang til innovation.

Spørgsmålet er, om de danske virksomheder i samme grad som de internationale gør brug af brugerreven innovation.

For at være brugerreven skal følgende betingelser være opfyldt:

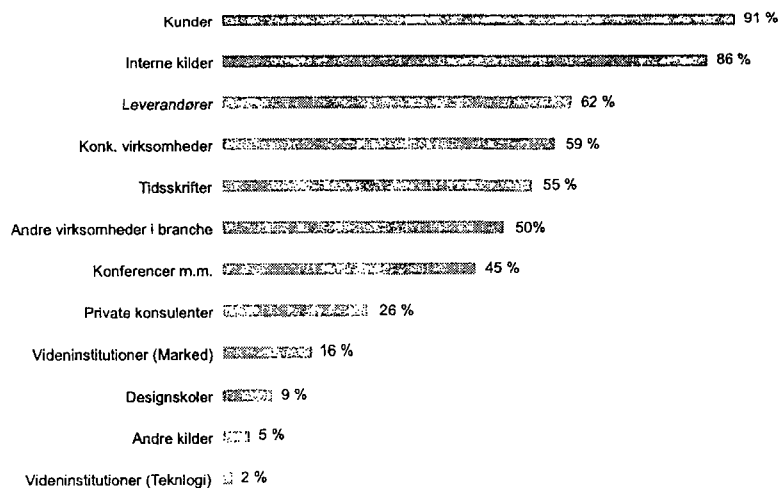
1. Produktets konkrete udformning og brand skal på en synlig måde signalere og forbindes med en given livsstil
2. Der skal være adgang til kompetencer, der kan afkode kundens behov
3. Virksomheden skal arbejde systematisk med kundebehov og design, og evaluere om behovet er opfyldt.

En del af de internationale virksomheder, der befinder sig i mid-price og premium brand kategorierne, lever op til disse krav. I surveyen af den danske modeindustri er det blevet undersøgt, hvor mange af de danske virksomheder, der kan siges at være brugerrevne målt i forhold til ovenstående betingelser.

Innovation tager udgangspunkt i en given livsstil/kundebehov

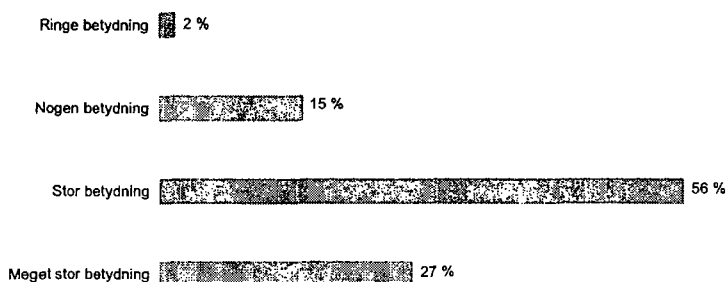
Virksomhedernes innovation skal tage udgangspunkt i kundebehov, hvor brugernes behov, værdier og livsstil udgør fundamentet i virksomhedens produktudvikling. 91 % af virksomhederne svarer, at virksomheden får inspiration til innovation fra kunderne, jf. Figur 4.2.

Figur 4.2
Danske virksomheders
kilder til innovation



At virksomhederne tillægger kunderne en central rolle i innovationsprocessen understreges af det forhold, at 56 % af de adspurgte virksomheder angiver, at

virksomhedens kunder har stor betydning som inspiration for innovation, jf. Figur 4.3.

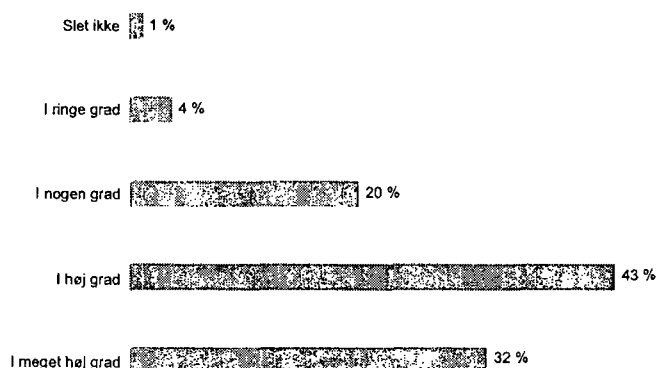


Undersøgelsen tyder med andre ord på, at danske virksomheder i høj grad tager udgangspunkt i brugernes behov. Det er en væsentlig konklusion, og det viser, at viljen og ønsket om at benytte kunderne som udgangspunkt for innovation i høj grad er til stede i den danske modebranche.

Adgang til de rigtige kompetencer

Den anden betingelse for, at en virksomhed kan arbejde med brugerdriven innovation er, at virksomheden kan afkode kundens behov. Det kræver, at medarbejderne har denne kompetence, eller at virksomhederne bruger eksterne ressourcer.

De danske virksomheder udtrykker i spørgeskemaet tilfredshed med medarbejdernes kompetencer i forhold til kunder og leverandører. Således svarer 43 % af virksomhederne svarer, at medarbejderne i høj grad er i besiddelse af de rette kompetencer i forhold til kunder og leverandører, jf. Figur 4.4.



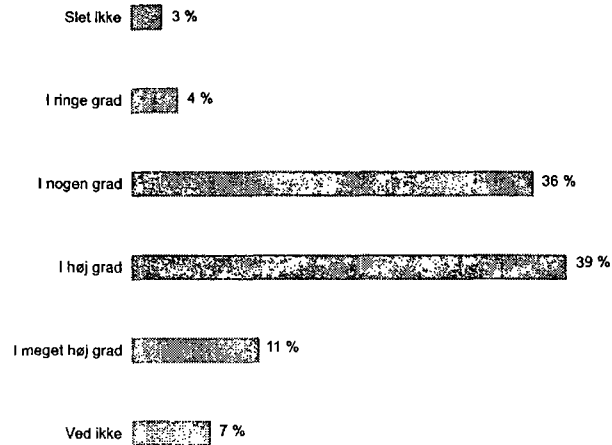
Figur 4.3
Hvor stor betydning har virksomhedens kunder som inspiration til innovation?

Figur 4.4
I hvilken grad har medarbejdere med kompetencer i forhold til kunder, leverandører, m.m.?

Mere end halvdelen af virksomhederne vurderer, at det i høj grad eller i meget høj grad er muligt at kan rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer i forhold til kunder og leverandører jf. Figur 4.5.

Figur 4.5

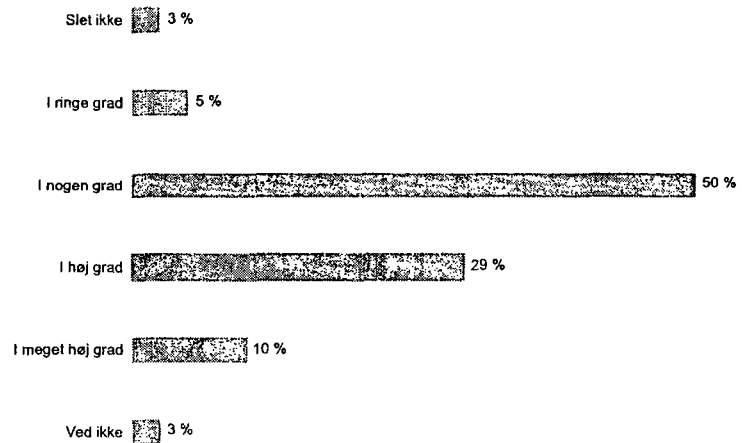
I hvilken grad kan virksomheden rekruttere medarbejderne med kompetencer i forhold til kunder og leverandører?



Samtidig svarer 50 % af virksomhederne, at medarbejderne kun i nogen grad har kompetencer til at dele viden med andre faggrupper, jf. Figur 4.6.

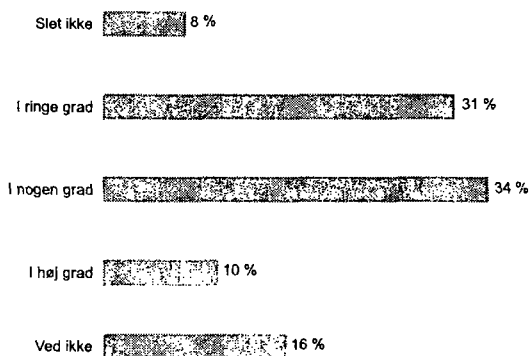
Figur 4.6

I hvilken grad har medarbejdere kompetencer i forhold til at dele viden med andre faggrupper?

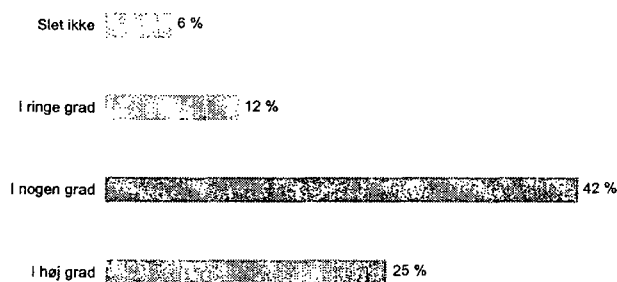


Et af de vigtigste elementer i forhold til skabelsen af en klynge er, at virksomhederne har mulighed for at rekruttere medarbejdere med de nødvendige kompetencer direkte fra uddannelsesinstitutionerne.

Her står den danske branche overfor en udfordring. 31 % af virksomhederne svarer, at medarbejdere der kommer direkte fra uddannelsesinstitutionerne kun i ringe grad har tilfredsstillende kompetencer i forhold til kunder og leverandører, jf. Figur 4.7.



42 % svarer, at medarbejdere der kommer direkte fra uddannelsesinstitutionerne i nogen grad har tilfredsstillende kompetencer i forhold til at dele viden med andre faggrupper, jf. Figur 4.8.



Virksomhederne oplever, at medarbejderne har de rette kompetencer i forhold til at arbejde med brugerdreven innovation, mens at de medarbejdere, der kommer direkte fra uddannelsesinstitutionerne, ikke har tilfredsstillende kompetencer. Undersøgelsen viser også, at de nuværende medarbejdere og nyuddannede ikke i tilfredsstillende grad er i stand til at dele viden med andre faggrupper.

Figur 4.7

I hvilken grad har medarbejdere der kommer direkte fra uddannelsesinstitutioner kompetencer i forhold kunder og leverandører?

Figur 4.8

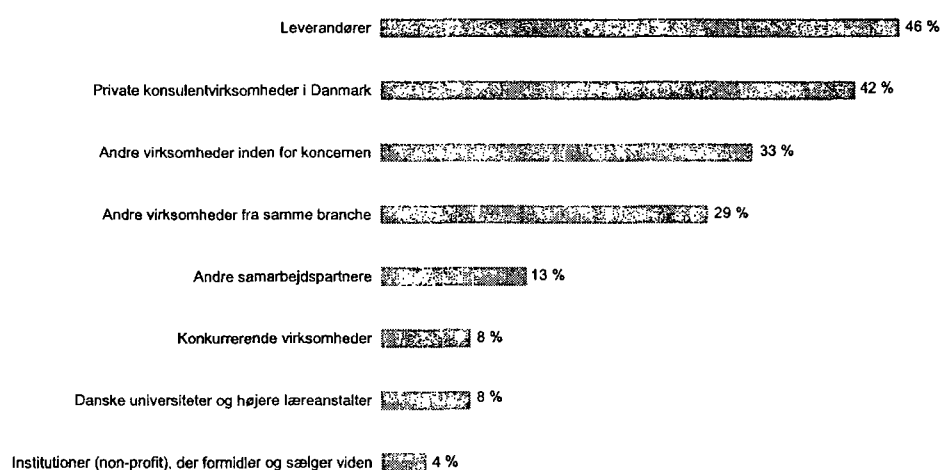
I hvilken grad har medarbejdere der kommer direkte fra uddannelsesinstitutioner kompetencer i forhold at dele viden med andre faggrupper?

Virksomhederne har i visse tilfælde ikke de nødvendige kompetencer til at arbejde med brugerdreven innovation, og har heller ikke direkte adgang til den fra skolerne.

I hvilken grad arbejder virksomheder sammen med eksterne parter med den nødvendige kompetence? Det er primært leverandører, private konsulentvirksomheder og andre virksomheder (ofte detailhandelen), der indgår i et samarbejde med virksomheden om kundeoplevelser, kundebehov og markedstrends. 46 % af virksomhederne svarer, at de samarbejder med leverandører i forbindelse med indsamling af viden om kundebehov og markedstrends, mens 42 % svarer, at de samarbejder med private konsulentvirksomheder, jf. Figur 4.9.

Figur 4.9

Med hvem har virksomheden samarbejdet om kundeoplevelser, kundebehov og markedstrends?



Private konsulentvirksomheder dækker i overvejende grad danske reklamebureauer. En del af disse har kompetencerne til at rådgive om systematiske processer i forhold til brugerdreven innovation, men kan ikke siges at være egentlige videninstitutioner, som de kendes i de førende modeklynger.

Analysen viser samtidig, at kun et fåtal af virksomhederne samarbejder med videninstitutioner om brugerdreven innovation. Videninstitutioner dækker universiteter, designskoler og videncentre, der fungerer som rådgivere, analysevirksomheder eller organisationer med speciale i brugertendenser.

Det vurderes sammenfattende, at danske virksomheder kun i begrænset omfang lever op til den anden betingelse i forhold til at være brugerdreven - at have adgang til de rette kompetencer. Problemet er todelt: virksomhederne kan ikke få de nødvendige kompetencer fra uddannelsesinstitutionerne i for-

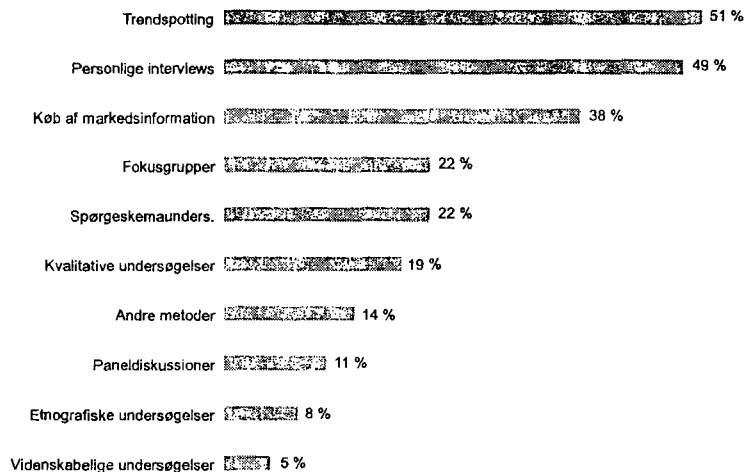
hold til samarbejde og videndeling med andre, og de arbejder kun i mindre omfang med eksterne parter, der har de nødvendige kompetencer inden for brugerreven innovation.

Systematisk arbejde i forhold til innovation.

Den tredje betingelse for at kunne arbejde med brugerreven innovation er, at virksomheden systematisk arbejder med kundebehov, og efterfølgende evaluerer om behovet er opfyldt.

De danske virksomheder har for en stor dels vedkommende produktudviklet med udgangspunkt i kundebehov. 63 % af virksomhederne svarer, at de har arbejdet med kundeoplevelser, kundebehov og markedstrends i forbindelse med udvikling af nye produkter. De danske virksomheder fokuserer altså på kunderbehov i innovationsprocessen.

Dette afsnit vil belyse de metoder, som danske virksomheder benytter i arbejdet med at afdække kundebehov – og ønsker. Her viser undersøgelsen, at 51 % af virksomhederne anvender "trendspotting" i arbejdet med kundeoplevelser, kundebehov og markedstrends, mens 49 % bruger personlige interviews, jf. Figur 4.10.



38 % køber informationsmateriale om markedstrends, mens kun et fåtal har arbejdet med etnografiske undersøgelser. Etnografiske undersøgelser dækker over videnskabelige, kvalitative dybdeundersøgelser af brugerne, oftest gennemført af psykologer eller antropologer. Etnografiske undersøgelser er et helt centralt redskab for flere store internationale virksomheder i forhold til at afdække og indfange tendenser og nye kundebehov, som endnu ikke er

Figur 4.10

Hvilke metoder har virksomheden anvendt i det systematiske arbejde med innovation?

formuleret, og som derfor ikke kan afdækkes via traditionelle kvantitative undersøgelser.

Danske virksomheders manglende arbejde med etnografiske - og videnskabelige undersøgelser tyder på, at centrale redskaber inden for brugerdreven innovation stort set ikke benyttes i den danske modebranche.

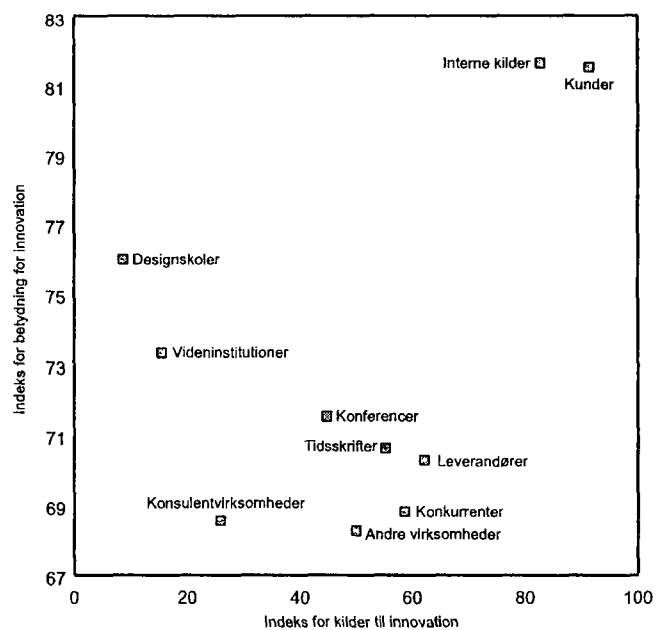
Sammenfattende kan det konkluderes, at danske virksomheder arbejder med en række brugercentrerede metoder, såsom personlige interviews og trendspotting, og at de i vid udstrækning køber markedsinformation. Derimod arbejder kun få af virksomhederne med etnografiske undersøgelser, der indsamler systematisk viden om brugerne, og derfor kan den tredje betingelse for at arbejde med brugerdreven innovation ikke anses for at være fuldt opfyldt.

Brugerdreven innovation stiller udfordringer til virksomhederne

Der er en række udfordringer for danske virksomheder i forhold til hvordan de internationalt førende klynger arbejder med brugerdreven innovation. Hvilke af udfordringerne mener virksomhederne selv er størst i forhold til en professionalisering af arbejdet med brugerdreven innovation?

Det spørgsmål kan besvares ved at undersøge hvilke kilder virksomhederne selv bruger til innovation, og hvilke kilder de tillægger stor betydning for virksomhedens innovation, jf. Figur 4.11

Figur 4.11
Virksomhedens kilder til
innovation



Figur 4.11 tegner et interessant billede. Kilderne i øverste højre hjørne er således både af stor betydning og meget brugt. Kilderne i venstre side af er vigtige for innovation, men bliver ikke brugt i samme omfang. Figuren viser, at kunder og interne kilder både er vigtige og meget brugte kilder til innovation for de danske modevirksomheder. Andre virksomheder, konkurrenter, leverandører og konsulenter bruges forholdsvis meget, men har ikke den store betydning for virksomhedens innovation.

De største udfordringer ligger i venstre side af figuren, hvor man finder designskoler og videninstitutioner. Disse er vigtige kilder til innovation, men bruges kun sporadisk i den danske modebranche.

I det følgende afsnit sammenholdes de danske rammebetingelser med rammebetingelserne i de internationalt førende modeklynger.

4.3 Danske virksomheder er delvist brugerdrævede

Surveyen peger på, at danske virksomheder kun delvist lever op til kravene om at være brugerdrævede i forhold til innovation.

Udgangspunktet for at arbejde med brugerdrævede innovation i den danske modebranche er godt: størstedelen af virksomhederne opererer i de kategorier – premium brand og mid-price - hvor brugerdrævede innovation er mest udbredt.

Undersøgelsen viser også, at virksomhederne i høj grad tager udgangspunkt i kunden i deres arbejde med brugerdrævede innovation. Virksomhederne udtrykker desuden generel tilfredshed med de nuværende medarbejderes kompetencer i forhold til samarbejde og videndeling med kunder og leverandører.

I de tilfælde, hvor virksomhederne ikke har de nødvendige kompetencer og har brug for at rekvirere dem eksternt, er der imidlertid problemer. Nyuddannede har ikke de nødvendige kompetencer i forhold til samarbejde og videndeling med andre. Desuden mangler virksomhederne muligheder for at skaffe den nødvendige viden fra andre eksterne samarbejdspartnere. Virksomhederne arbejder med konsulentvirksomheder om brugerdrævede innovation, men der er ofte tale om samarbejder med reklamebureauer og PR-bureauer, og ikke de videncentre, der har de nødvendige kompetencer.

Virksomhederne tillægger samarbejde med vidensinstitutioner og designskoler stor betydning, men det er kun et begrænset udsnit af virksomhederne, der rent faktisk indgår i et sådant samarbejde.

Endelig viser undersøgelsen, at virksomhederne kun sjældent arbejder systematisk med brugerdreven innovation. Surveyen viste, at enkelte virksomheder arbejder med etnografiske analyser, dvs. systematiske, længerevarende dybdeanalyser af kundernes og kundernes udtalte behov.

Sammenfattende må det konkluderes, at store dele af den danske modebranche har viljen til at arbejde med brugerdreven innovation, men at rammebetingelserne, i form af uddannelser, videncentre, kompetencer og metode-mæssige værktøjer, ikke i tilstrækkeligt omfang understøtter virksomhedernes arbejde med brugerdreven innovation.

Næste sektion vurderer de danske rammebetingelser i forhold til de internationalt førende modeklynger.

4.4 Dansk mode som kompetenceklynge?

Gode rammebetingelser er afgørende for brugerdreven innovation og er fundamentet for at kunne udvikle en kompetenceklynge.

Den internationale undersøgelse viste, at 4 betingelser er til stede i de internationalt førende modeklynger:

1. Kritisk masse – virksomheder skal tilsammen have en kritisk masse.
2. Der skal uddannes tilstrækkeligt med studerende, med de rette kompetencer.
3. Videncentre – der skal være den rette viden og de rette kompetencer til stede.
4. Netværksarkitekter – der skal faciliteres netværk mellem aktørerne i klyngen.

Har den danske modeindustri rammerne til at blive en international kompetenceklynge i forhold til disse betingelser?

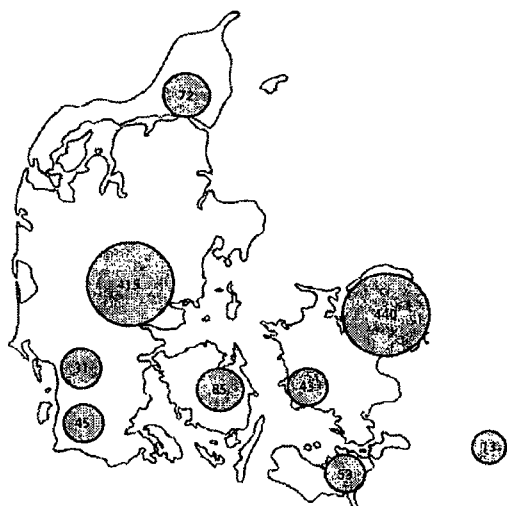
Kritisk masse

Virksomhederne skal have kritisk masse. Der skal mao. være et stort antal virksomheder til stede - globale virksomheder og mindre nystartede innovative virksomheder - indenfor et samlet geografisk område.

Som udgangspunkt er Danmark svagt stillet i forhold til skabelsen af kritisk masse. Danmark har ikke et hjemmemarked, der kan opretholde en betydelig industri. På trods af den omfattende globalisering er hjemmemarkedet stadig et vigtigt marked for mange modevirksomheder, og derfor har store lande som udgangspunkt en langt større modebranche. Vi kan med andre ord ikke sammenligne os med de større lande målt på omsætning

Ser man derimod på eksportandelen, der er et mere relevant mål for et lands konkurrencedygtighed, kan Danmark derimod godt måle sig med de bedste. Danmark er blandt de mest eksporterende lande inden for modebranchen, og det giver os et godt udgangspunkt for skabelsen af kritisk masse.

I Danmark er modeindustrien centreret i og omkring København og i Midtjylland. Der er i alt registreret 1.202 modevirksomheder i Danmark, eksklusiv tekstilvirksomheder. Langt de fleste er små virksomheder med ingen eller få ansatte. 412 modevirksomheder er lokaliseret i det midtjyske område, mens 453 ligger i Storkøbenhavn, jf. Figur 4.12.



Figur 4.12
Den danske beklædnings-
branchens geografi

Kilde: Erhvervs- og Selskabsstyrelsen

Branchen omfatter et stort antal virksomheder af varierende størrelse, der i teorien kunne danne kritisk masse.

Som beskrevet i afsnit 2.2 kan kritisk masse opstå i én virksomhed eller i en klynge af virksomheder. Danmark har ikke virksomheder, der af sig selv kan danne kritisk masse. Danmarks mulighed for at skabe kritisk masse ligger derfor i udviklingen af en klynge af samarbejdende virksomheder.

Målt på omsætning og antal medarbejdere er den danske branche betydeligt

mindre end de førende klynger, og derfor er der kun plads til én samlet klynge i Danmark.

Selvom den danske modebranche har to centre, midtjylland og København, er det afgørende, at Danmark betragtes som én samlet klynge, og ikke to eller flere klynger. Der er kun kritisk masse til én konkurrencedygtig klynge i Danmark.

Et væsentligt forhold, der gør det realistisk at tale om en spirende dansk modeklynge, er, at en lang række nye stærkt innovative virksomheder er skudt frem de senere år. Disse virksomheder har formået at skabe international opmærksomhed, tiltrække prominente samarbejdspartnere, og indgå aftaler med eksklusive indkøbere.

Uddannelsesinstitutioner

En modeklynge kræver, at der uddannes tilstrækkeligt med studerende, og at disse er i besiddelse af de rette kompetencer. Dertil kommer, at de studerende skal udstyres med formmæssige kompetencer af høj kvalitet.

Den internationale undersøgelse viser, at de førende skoler på en systematisk og struktureret måde implementerer viden om brugerne i uddannelsen. Skolerne lægger vægt på, at de studerende arbejder i tværfaglige teams. Det foregår gennem praktikophold, udvikling af projekter med andre designlinjer på skolen, og teamarbejde med personer fra helt andre uddannelser. Sidstnævnte finder bl.a. sted på den førende amerikanske skole, Parsons School of Design. På andre skoler, fx italienske Domus Academy, samarbejder de studerende med researchvirksomheder.

Derudover lægger skolerne vægt på det kommercielle fokus, og alle skoler er kendetegnet ved en mangfoldig kultur.

Generelt er skolerne anerkendt for høje kunstneriske og formmæssige standarder. Fornyende og standardsættende designere som Alexander McQueen er uddannet på Central St. Martins, og Guccis kreative direktør Tom Ford, der er uddannet på Parsons School of Design, har gået på skoler, der har integreret brugerviden i uddannelserne. Der er altså intet der tyder på, at fokus på brugerne går udover det formmæssige niveau. Snarere er der tegn på, at det stimulerer og styrker de formgivningsmæssige kompetencer.

En brugerdreven innovationsklynge kræver uddannelser med et bredt udbud af ikke-kreative fag. På mange af de førende internationale skoler er der ob-

ligatoriske kurser i forbrugerpsykologi, marketing, forretningsplanlægning, produktion og logistik, brand strategi, ledelse og outsourcing, og flere skoler har desuden tilvalgsfag, der går i dybden med de ikke-kreative fag.

Skolerne har som formål at gøre designerne i stand til at arbejde på samme strukturerede og analytiske måde, som det foregår i de store modehuse. På flere af de bedste uddannelsesinstitutioner er viden om brugerne en lige så central del af undervisningen som de kreative fag.

I Danmark findes der 3 uddannelsesinstitutioner på minimum bachelor-niveau. Det drejer sig om Danmarks Designskole, Kolding Designskole og Teko. De tre skoler har tilsammen ca. 1000 studerende, og det placerer Dan-

	Uddannelsesinstitutioner	Antal studerende
New York	3	ca. 2500
Milano	5+	ca. 1500
Paris	4+	ca. 1500
London	3+	ca. 1000
Danmark	3	ca. 1000

mark pænt i forhold til de internationale modecentre, jf. Tabel 4.1.

Den danske modeindustri lever således op til betingelsen om at have et tilstrækkeligt antal uddannelsesinstitutioner og et tilstrækkeligt antal studerende. Dertil kommer, at danske designere har formgivningsmæssige kompetencer, der kan måle sig med de bedste i branchen.

Det er imidlertid mere uklart om uddannelsesinstitutionerne giver de studerende de rette kompetencer i forhold til branchens behov. De internationale uddannelsesinstitutioner, der i den henseende udgør best practice, arbejder konsekvent med at give de studerende tværfaglige kompetencer. Undersøgelsen af den danske modebranche viste, at danske studerende i visse tilfælde ikke har kompetencen til at vidensdele med andre faggrupper.

Endvidere viste undersøgelsen, at danske virksomheder kun i begrænset omfang samarbejder med skoler. Skyldes det manglende samarbejde, at skolerne mangler relevante fag, eller har virksomhederne ikke viljen til - eller traditionen for - at samarbejde med skolerne eller er de studerende tilstrækkeligt åbne overfor og opmærksomme på kundebehov, kundeoplevelser etc.?

Tabel 4.1

Antallet af skoler og studerende

Note: Der er kun medtaget uddannelsesinstitutioner med minimum bachelor niveau. Antal af studerende er baseret på baggrund af antallet af optagede pr. år.

Tabel 4.2 sammenligner førende danske og udenlandske skoler i forhold til private samarbejder, undervisere, ikke-kreative kurser og andelen af udenlandske studerende.

Tabel 4.2
Danske skoler i international sammenhæng

Kilde: Interviews med ledelsen på de enkelte skoler

	Domus Academy	Parsons School of Design, New York	Institut Français de la Mode, Paris	Danmarks Design skole	Kolding Design skole	TEKO
Private samarbejder	Future Concept Lab Kunder gennem konsulentbureauer	The Gap Sage Furn Levi Strauss Target	Kunder gennem konsulentbureauer	EVU Rampart Pisa Vokre	Gæsteundervisere og kollektionsopgaver fra: Baum und Pterd Garten Bruuns Bezaar Könneg Casmose Bostseller	En række forskellige Sæker på internationale
Undervisningsområder	Design Sociologi Psykologi Økonomi	Design Marketing Sociale videnskaber Kunst	Design Sociologi MBA Filosofi	Design Økonomi Antropologi	Design Filosofi Designhistorie Tokslingentier Marketing Økonomi IT	Design Marketing Økonomi
Eksempler på kurser, udbydere	Modepsykologi Historisk analyse af mode Mode tendenser Socioøkonomisk forecasting Kommunikation og mode	Business seminar Survey af modeindustrien Historie, kultur og samfund Markederingsstrategier	Strategi og ledelse Globalisering af markeder Mode og forbruger Adfærd Markedsanalyse	Designkurs Markeder	Filosofi Designhistorie Videnskabsteori Klassisk visualisering Designmanagement Nærskæfteri	Forbrugeradfærd Jura Trendspotting Logistik Afsætning
% udenlandske studerende	100 %	30 %	20 %	2,5 %	3,7%	3 %

De danske skoler lægger vægt på at undervise i ikke-kreative fag. Skolerne udbyder en række ikke-designrelaterede fag, har en lærerstab med en bred baggrund, og har en vis grad af samarbejde med virksomhederne. Besøg på skolerne, en nærmere gennemgang af visse af pensumlisterne og en vurdering af graden af samarbejde, viser imidlertid, at skolerne ikke har samme tætte, integrerede kontakt med erhvervslivet og andre videninstitutioner, som det er tilfældet blandt skolerne i de førende modeklynger.

Skolerne skal således styrke den ikke-formgivningsorienterede del af uddannelserne. Designniveauet er højt, men hvis skolerne skal blive en katalysator for vækst og forandring i den danske modebranche, er der behov for en tættere integration med erhvervslivet og en stærkere faglighed på områder relateret til brugerdriven innovation - samtidig med at designernes formgivningsmæssige kompetencer styrkes.

Det manglende fokus på ikke-kreative fag og det manglende samarbejde med erhvervslivet er sandsynligvis forklaringen på, at modevirksomhederne generelt udtrykker utilfredshed med de nyuddannedes tværfaglige kompetencer.

Sammenfattende kan det konkluderes, at de danske modeuddannelser - målt på antallet af institutioner og studerende - er på niveau med de førende klynger.

Til gengæld får de studerende ikke de kompetencer, der skal til for at kunne deltage i tværfagligt samarbejde om brugerdreven innovation. Den anden betingelse for brugerdreven innovation, uddannelsesinstitutioner, er derfor ikke i tilstrækkeligt omfang til stede i Danmark.

Videncentre

Tilstedeværelsen af videncentre med de rette kompetencer til at generere og videreformidle viden udgør den tredje betingelse for brugerdreven innovation.

Videncentre er en central og integreret del af modeindustrien i de førende klynger, og videncentrene har stor indflydelse på de beslutninger, der tages i mode- og beklædningsindustrien.

Videncentrene er kendetegnet ved at have en tværfaglig medarbejderstab, der bl.a. tæller MBA'ere, psykologer og designere. Videncentrene sikrer videndeling gennem et tæt samarbejde med uddannelsesinstitutionerne, og er endvidere kendetegnet ved at have et kundegrundlag, der rækker ud over modebranchen. På den måde kan de overføre viden om brugerne fra én branche til en anden.

Internationalt findes to typer af videncentre: videncentre med en videnskabeligt funderet tilgang, og videncentre der primært registrerer tendenser, og som udgangspunkt ikke har en videnskabelig tilgang.

Videncentrene gør brug af kvantitative undersøgelser af hovedtendenser på markedet, og benytter en række kvalitative metoder, som fx etnografiske analyser og dybdeinterviews, til at opnå viden om brugerne.

Nogle videncentre benytter mere utraditionelle metoder, fx gadeobservationer, der kan inspirere virksomhederne til innovative designløsninger. Videncentrenes viden bliver ofte integreret i andre typer af research, som virksomhederne selv foretager eller får leveret udefra. Farvetendenser og trendbøger spiller en vigtig rolle for de kollektioner, som designvirksomheder inden for mid-price og premium brand segmenterne designer hver sæson.

En betydelig del af den internationale mode- og beklædningsindustri anven-

der videncentrenes konsulentytelser og strategiske rådgivning, og får udarbejdet bruger- og markedsundersøgelser.

Hvordan er situationen i Danmark i forhold til best-practice?

Der findes to danske videninstitutioner, PEJ-gruppen og Dansk Tekstil & Beklædning, der formidler viden til modeindustrien, jf. Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Antallet af videncenter i de fire klynger og Danmark

Kilde: Estimeret på baggrund af oplysninger fra brancheorganisationer

	Videncentre
New York	23
Milano	4+
Paris	5+
London	5+
Danmark	1-2

De danske videninstitutioner fokuserer primært på registrering af tendenser hos brugerne og er ikke specialiseret i fx etnografiske undersøgelser. New York har 23 videncentre, og er den eneste modeklynge, der laver en samlet opgørelse over antallet af videncentre. For Milano, Paris og London er antallet af videncentre estimeret på baggrund af interviews med branchekendere.

At den danske modebranche mangler videncentre afspejles i det forhold, at samarbejdet mellem virksomhederne og videncentre er begrænset.

Sammenfattende kan det konkluderes, at Danmark ikke lever op til den tredje betingelse i forhold til at være en kompetenceklynge. Manglen på videncentre er en medvirkende årsag til, at virksomhederne ikke har adgang til de nødvendige eksterne kompetencer i arbejdet med brugerdriven innovation.

Manglen på videncentre betyder, at der mangler videnoverførsel mellem designere, uddannelsesinstitutioner og produktionsvirksomheder.

Dette bindeled er et helt centralt element i en velfungerende kompetenceklynge. Manglen på videncentre medfører, at virksomhederne har vanskeligt ved at skaffe viden om brugerbehov, værdier, og livsstil; viden der er nødvendig for at indarbejde brugernes behov i innovationsprocessen. Det begrænsede udbud af videncentre kan hænge sammen med manglende efterspørgsel efter deres ydelser. I den forstand er der tale om et "hønen og ægget" problem; videncentre opstår ikke før der kan registreres et behov, og behovet opstår ikke før videncentrene har vist deres værdi.