



Network Structure Management & Supplier Relationship Management by The MSEs in Danish fashion industry.

An inductive research of 10 Danish fashion brands

Adam El-khattabi

Supervisor Chris Ellegaard
MSc in Supply Chain Management

Date
Copenhagen Business School

Pages 84

Acknowledgement

The author would like to thank the participating purchasers for taking their time and helping to give an insight to this creative world.

A special thanks to my supervisor, Christiane Freund, Katrine Winding and Tómas Örn Sigurbjörnsson without your guidance it would never been a complete assignment.

Finally thanks to my family and friends, for their support during this thesis.

The journey has been long, but it was all worth it.

Executive summary

This thesis investigates execution of *Network Structure Management and Supplier Relationship Management* by MSEs in Danish fashion industry and the reasoning for their actions.

A continues increase of interest in MSME contributes to the research field. However, so far no research on Network Structure Management and Supplier Relationship Management by MSEs in Danish fashion industry has been made. Primary data was collected via semi-constructed interviews with 10 purchasers and it serves as the primary source of information throughout the paper. Theory on the field is used to understate the analytical results when suitable.

The designer's uncompromised passion for their vision characterises the industry. Their lack of economical insight reduces the designer's willingness to accept investors into the company. This is justified by the fear of being pushed to accommodate profit seeking demands, at the expense of their vision.

Financial decisions are controlled by the purchaser, as they handle the cost-intensive part of the brand. This underlines the importance of an experienced purchaser. The purchaser's network helps them obtaining information related to business and economical benefits. The national part of the network is based on the idea of "sharing and caring", where business and industry related information is made available for members. The network is informal, thus easy to collect information from.

Economical benefits are gained via the international network and their relationship with the producer. The purchaser's commitment and loyalty to their supplier base, is the foundation for trust. Trust is rewarded with benefits such as free prototypes. At the same time a distinct degree of intercommunication reduces the workload, as the purchaser knows the capabilities and how to secure quality. The long time line and costs related to achieving trust, is why the purchaser rarely adds suppliers. The few times the purchaser scouts the market for a new producer, it is done with minimum costs and resources invested. The process appears rather unstructured compared to more formal procurement processes.

Due to the focus on production, purchasing is highly prioritised despite not being the core business.

Managing the producer relationships correctly is key for the survival of these MSEs.

MSEs experience restricted resources, knowledge and liquidity leading to a weak negotiation position against cost-intensive producers. They manage this by accepting the unequal relationship and mastering the ability to retrieve the benefits from the producer using immaterial tools like loyalty and trust.

The lack of balance was manifested when raw material prices start increasing. Instead of sharing the costs with the supplier, the producers forwarded them to the purchaser. The purchasers feared determination of the relationship if an apportionment of costs was demanded. Instead they accepted the increased costs, because the economical gains are far more important right now.

Table of Content

1 Introduction	8
1.1 Scope of interest	8
1.2 Theoretical framework	9
1.3 Problem statement	10
1.4 Limitations and weaknesses	10
2 Methodology	12
2.1 Conceptual framework	12
2.2 Sources of knowledge	14
2.2.1 Primary data	15
2.2.2 Secondary data	18
2.3 Summarizing on methodology	19
3 Theoretical Part	21
3.1 The SME	21
3.1.1 An SME is not a little big company	21
3.1.2 Characteristics of a SME	22
3.1.3 Financial difficulties for SMEs	23
3.1.4 Sub conclusion	24
3.2 SMEs and purchasing	24
3.2.1 SMEs relation to purchasing	25
3.2.2 The suitability of strategic purchasing for SMEs	27
3.2.3 Sub conclusion	29
3.3 The network	29
3.3.1 Organisational learning via networks	30
3.3.2 Membership pitfalls in a network	31
3.3.3 Sub conclusion	32
3.4 Supplier Selection	33
3.4.1 Supplier selection criteria	33
3.4.2 The selection process	34
3.4.3 Sub conclusion	38

3.5 Supplier Relationship Management	38
3.5.1 Developing a supplier relationship	38
3.5.2 Buyer-Supplier Partnership	40
3.5.3 SME features in a Buyer-Supplier Partnership	41
3.5.4 The dangers in strategic relationships	43
3.5.5 Sub conclusion	44
4 Empirical part	45
4.1 From design to production, the processes	45
4.2 The motivation to start up a company	47
4.3 Characteristics of MSEs in the fashion industry of Denmark	49
4.3.1 The cash flow situation for these MSEs	50
4.3.2 Challenges for the MSE	53
4.3.3 Sub conclusion	54
4.4 The MSEs handling of purchasing	54
4.4.1 How do the MSEs in Danish fashion perceive purchasing?	54
4.4.2 Strategic sourcing, how do the MSEs in Danish fashion relate to it?	56
4.4.3 Sub conclusion	57
4.5 Network Structure Management	57
4.5.1 Personal network	57
4.5.2 Supplier selection	59
4.5.3 Sub conclusion	60
4.6 Supplier Relationship Management	60
4.6.1 Benefits of a Strategic relationship	60
4.6.2 Risk mitigation	61
4.6.3 Sub conclusion	62
5 Analysis	64
5.1 Industry motivation and characteristics	64
5.1.1 Motivation	64
5.1.2 Liquidity	65
5.1.3 Effects of the financial crisis	67
5.1.4 Information sharing	67
5.1.5 Sub conclusion	69
5.2 The role of purchasing	69

5.2.1 Insight in procurement	69
5.2.2 Sub conclusion	72
5.3 Network structure management and Supplier Relationship Management	72
5.3.1 Network structure management	72
5.3.2 Supplier Relationship Management	77
5.3.3 Sub conclusion	80
6 Conclusion	82
7 Further research	84
Reference list	85
Appendix	90

List of figures and tables

Figures

Figure 1 The strategic purchasing activity areas	6
Figure 2 Which SMEs apply strategic sourcing	25
Figure 3 The supplier selection process	32
Figure 4 Strategic sourcing model	36
Figure 5 The collection creation cycle	42
Figure 6 Strategic sourcing model	53

Tables

Table 1 Definition of company structure	9
Table 2 Profiles of the interviewed companies	12
Table 3 List of various supplier selection criteria	31

1 Introduction

1.1 Scope of interest

Micro, small and medium sized enterprises (MSME)) in Denmark are important for the labour market and GDP. In a report from 2009 on small and medium sized enterprises (SMEs) by CESFO's¹, it was concluded that MSMEs represent 93% of all companies and contribute with 54% of the national turnover

The Danish fashion scene is internationally acknowledged and the industry arranges the second biggest fashion event measured on represented brands. The event hosts 2.402 brands from all over the world. The Danish fashion scene is dependent on the international awareness because 90% of the Danish clothing industry's total turnover is generated from export corresponding to 23.3 billion DKK (Hertzum.Helene 2012). The financial crisis was harsh on small brands, resulting in a high bankruptcy rate. Since SMEs can only execute small initiatives to guard them against *external* pressure, the author wanted to investigate how they were guarded *internally* from a supply chain management perspective.

This thesis is founded partly on my interest in micro and small sized enterprises (MSEs) in the Danish fashion industry and from the question why these internationally recognized companies have difficulty making a profit or breaking even. The focus on purchasing, and purchasing strategy, is chosen because of the contrast between the low prioritisation of it amongst SMEs and the proven importance they have for a company's profitability.

The thesis is about how MSEs in the Danish fashion industry perceive and use purchasing strategically. It is based on the paper: "Small company purchasing: A research agenda" written by (Ellegaard 2006). The thesis focuses on the elements *Network Structure Management (NSM)* that concerns the determining of the external network structure of the company and supplier selection, and *Supplier Relationship Management (SRM)* that concerns the managing and developing of relationships with suppliers. These activities are the chosen focus because of the value they represents for these MSEs abilities to influence and adjust them in a greater degree than other activities.

The project will compare SMEs in general and MSEs in the Danish fashion industry perception of purchasing and describe why the MSE in the Danish fashion industry handle their purchasing and the two activities of NSM and SRM like they do.

¹ Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning Syddansk Universitet

1.2 Theoretical framework

The thesis will be based on Ellegaard's (2006) understanding of strategic activities in relation to purchasing and it will focus on specific strategic elements regarding purchasing.

The article presents an overview of purchasing activity areas to focus on if procurement is of strategic relevance. The rationale is built around an intra-organizational core that links five elements, which represent what the company should focus on (see figure 1).

The centre of the intra-organisational purchasing structure represents how the company perceives purchasing and how the organisational structure is built to support the purchasing role.

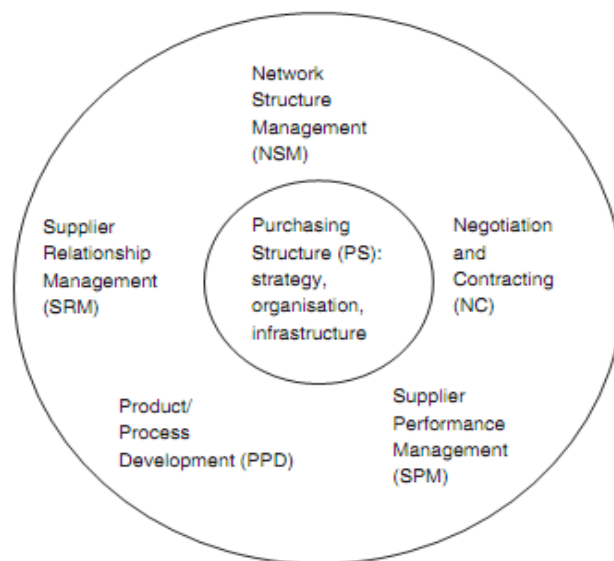


Figure 1 The strategic purchasing activity areas
Source: Ellegaard (2006)

The five activities are:

- 1) *Network Structure Management* covers the external network of a firm, regarding make-or-buy decisions, multiple versus single sourcing decisions, supplier selection, local-national-global sourcing decisions and supply base rationalization.
- 2) *Supplier Relationship Management* is concerned with developing and the management of relations with supplier.
- 3) *Supplier Performance Management* is where suppliers are measured, evaluated and benchmarking.
- 4) *Product/ Process Development* is the development of products or processes internally and/or in collaboration with suppliers, and the associated purchasing concerns.
- 5) *Negotiation and Contracting* focuses on contracts and the pricing decision (Ellegaard 2006).

The two topics of interest for this thesis are Network Structure Management and Supplier Relationship Management. Because the elements are connected to each other, some features of the discarded elements will be mentioned during the thesis.

1.3 Problem statement

Based on an empirical study on Micro and Small sized companies (MSE) in the Danish fashion industry, the intention of the paper is to identify

- a. *How does MSEs in the Danish fashion industry execute Network Structure Management and Supplier Relationship Management?*
- b. *What are the underlying reasons for their behaviour in relation to Network Structure Management and Supplier Relationship Management?*

To answer the main questions, it is necessary to have a scientific and empirical understanding of the MSE attributes, their perception of purchasing and how they do strategic procurement. The MSE attributes will define the frame of their relation to purchasing and their opportunities to conduct strategic purchasing. Their Network Structure Management and Supplier Relationship Management execution is a result of the set frame.

The areas of interest are further reduced so that;

- *Within the field of Network Structure Management, the scope is narrowed down to personal network and supplier selection.*
- *Within the field of Supplier Relationship Management, the scope is narrowed down to strategic cooperation with the supplier, the development and importance of trust, commitment and loyalty.*

1.4 Limitations and weaknesses

This thesis is based on the author's personal interest in MSEs. However, the Supply Chain Management line at CBS is perhaps more focused towards larger organizational structures with global implications. Therefore, the author has read relevant theory on MSEs and SMEs, according to the problem statement, where the author believes the needed insight has been achieved.

The theory written for SMEs is used as the foundation for argument in this thesis, since specific theory on MSEs is limited. Some of the SMEs' characteristics and research results can therefore deviate from the MSE. The deviation is relatively small, thus the author in concurrence with the master thesis counsellor agreed to accept the deviation as a weakness but not a result decisive factor.

The studied sample represents approximately 3% of the total amount of relevant companies in Denmark, making the sample size potentially too small to make general conclusions for the entire relevant part of the industry. Random participation within the criteria's makes the potential empirical patterns more reliable, but still a bigger sample size would have been more valid when generalising.

As the thesis developed, an opportunity to get a second interview with respondents to clarify certain aspects, or get more in-depth knowledge, would have given the thesis more depth, but none of the participants had time to participate again.

2 Methodology

This paragraph will describe the scientific way chosen to create this paper. It will present a description of the research approach including collection of empirical data, the literature sources and its use, and measures to securing validity and reliability.

In this thesis the company sizes are defined according to European Commission definition of company structure:

Enterprise size	Headcount	Annual turnover million €	Balance sheet total million €
Big	≥100	>50	>43
Medium-sized	50-99	≤50	≤43
Small	10-49	≤10	≤10
Micro	1-9	≤2	≤2

Table 1 Definition of company structure
Source: European Commission (2012)

The companies interviewed ranged from 3-35 employees. Therefore, according to the European Commission, they are micro and small size enterprises and will be referred to as MSEs. The theory is written towards small en medium sized enterprises, SMEs.

This thesis is of descriptive character, thus it aims primarily to gathering data and understand *how* the MSEs relate the problem statement and not to describe *how they should* relate to it which is the normative approach.

The assignment will present existing theory on the selected themes. The theory describes reality in a scientific light and will be used as a benchmark to the collected qualitative empirical data. The empirical data is collected from interviews with the sourcing responsible in 10 different Danish fashion companies. The collected data will be presented objectively in structured general findings. In the analysis, the theory and empiric results will explain why the MSE in the Danish fashion industry view, perceive and carry out Network Structure Management and Supplier Relationship Management elements like they do.

2.1 Conceptual framework

An overview of the written literature on the topic Network Structure Management and Supplier Relationship Management shows that the chosen field of MSEs in the Danish fashion industry has never been researched with this particular theoretical angle.

Without having an exact problem statement when gathering the empirical data, a researcher must engage in an exploratory study. The exploratory research is an approach where the researcher tries to explain the relationships between variables in a given situation (Saunders, Lewis et al. 2009).

The multiple research cases are investigated with the objective of illuminating why the companies are acting in the way they are. It is an empirical investigation that explores a contemporary phenomenon in-depth and within real life context (Saunders, Lewis et al. 2009).

The data was gathered via semi-structured interviews. Without knowing the academic level of the interviewees, the author approached the interviews with the expectation that the gap between the author's academic vocabulary and theirs was significant. To reduce the gap, the author "translated" concepts into everyday language by using almost no academic terms. During the interview, the author adapted to the academic level of the interviewees.

After conducting the interviews, a thorough theoretical gathering took place, and understanding of these was established. The theoretical themes are organised in chapter 3 and compared with the collected data from chapter 4 in chapter 5.

According to Saunders et al. (2009), research approaches are either deductive or inductive. With the deductive approach, the researcher finds a theory, from which a hypothesis is formulated. The researcher then collects data to confirm or reject the hypothesis. Deduction is typically used when drawing conclusions from existing scientific evidence.

Going from collecting empirical qualitative data to finding theory to categorising the findings is the inductive research approach, the approach chosen for this thesis. (Saunders, Lewis et al. 2009).

Induction is typically used when creating new theory from empirical data. According to Thomas (2003) "*The primary purpose of the inductive approach is to allow research findings to emerge from the frequent, dominant or significant themes inherent in raw data, without the restraints imposed by structured methodologies.*"

This study adopts an empirical case study strategy which employs an inductive method (Thomas 2003), though creating a new theory is beyond the scope of this paper.

Since the observations from the research are made in a real life context, i.e. *socially constructed* (in contrast to purely natural scientific research) it is not be possible to draw conclusions without acknowledging a certain variance in the actual observations from the expected observation. Thus, it becomes even more crucial to take the necessary precautions to ensure the validity of the conclusions, as the conclusions now will be a supplement to existing theory (Andersen 2008). This

is why multiple cases were investigated instead of a single case. Multiple case observations create general patterns, underlining that the conclusions are justifiable.

The study's validity must be ensured, meaning it is reliable, and that the questions to be answered by the research must be relevant for the planned study.

To ensure validity one should make the processes neutral and transparent. Those in charge of the process must be able to describe and explain their drive for the study, their methods or procedures and present the desired goal clearly.

The research approach must not influence or lure the researcher in a specific direction via e.g. colluding questions or fixed ideas about the results, to obtain wanted results.

A key approach to ensure validity in the context of real competence is to let the process take place as a dialogue in which the research subject has the opportunity to comment and correct the results of the process (Andersen 2008).

To secure reliability the result of the chosen methods should be identical every time the study is repeated. The methods must provide objective and neutral results where the prejudices of the researcher do not influence the outcome (Saunders, Lewis et al. 2009).

To secure consistent and comparable results, the author strictly followed the created interview template. The template was verified in two test-interviews with companies that were too small according to the set criteria but which had valuable insight from previous experiences. These test interviews gave the author the opportunity to adapt the interview guide, as the author got more practical insights. The approach to interviews was thus carefully considered for the applicable interviews, to try to secure that maximum amount information was extracted.

The interviews were all recorded to secure the transparency of the data origin and how it was obtained (Saunders, Lewis et al. 2009). Thus by testing the interviews and setting these criteria, the author tried to minimise variance in the results and create a valid study.

2.2 Sources of knowledge

This subchapter about sources of knowledge is divided into primary sources, i.e. the collected interviews, and secondary sources, i.e. already written theory or industry reports that support the knowledge needed to solve the problem statement.

2.2.1 Primary data

2.2.1.1 The focus group

The focus group was found via Danish Fashion Institute member page² and Copenhagen Fashion Week³ catwalk attendees. By searching via these channels, an overview of the established Danish fashion brands was provided.

The next step was to sort them after defined criteria. The aim was to get 10-15 homogenous brands to participate in the study. The criteria were:

- Danish brand
- Some part of the is collection Cut-make –trim (CMT) produced
- Minimum 3 employees
- The collection is sold internationally
- Has produced at least 4 collections in the past

To delineate the assignment to a size that is aligned with the resources at hand and the timeframe, the thesis only focuses on Danish fashion brands. A total of 76 companies meet the set criteria and were contacted. 13 agreed to participate but 3 of them neglected their appointment, so a total of 10 useful interviews were done. Table 2 gives an overview of the participating brands.

Profiles of the interviewed brands

Interviewee #	Employees	2010 Balance sheet (1.000DKK)
1	3	3.044
2	11	6.457
3	35	31.406
4	35	15.242
5	13	22.513
6	4	N/A
7	7	5.727
8	6	3.471
9	6	2.200
10	15	11.143

Table 2 Profiles of the interviewed companies.
Source: <http://erhverv.nmarketsdata.dk>

² Danish Fashion Institute is a network organisation to promote Danish fashion, created by and for the Danish fashion industry.

³ Copenhagen Fashion Week is an event that promotes (what is considered) the most exciting and established Danish fashion brands. It is held twice a year for the spring/summer and autumn/winter collections.

In the fashion industry there are two production ways.

The first one is Cut-make-trim (CMT). The companies find and source the fabric and accessories (the trim) themselves. They are responsible for all the logistical parts and sourcing of material and production capacity, demanding a certain level of insight in different supply chain management elements.

Sourcing of own design (SOD) is another production method. Here the production firm acquires all the needed materials according to the design's needs, holding the designer responsible for only the logistical part of getting the bulk home. It is used on standard styles, e.g. a t-shirt with an image. This form of production neglects supply chain related issues, thus to be relevant for the study at least 30% of the production must be CMT.

The employee size secures the same point-of-view regarding resources and other MSE challenges.

Having the collection sold internationally secures a certain production volume and an international setup. With an industry that is known to have little focus on the business part of the industry because of the focus on design, the international aspect adds to the complexity and potential pitfalls. 4 collections means the company has existed at least two years. A history of the company secures a development pattern of the company. By making sure the company has at least a two year history of putting out collections, the necessary know-how from respondents to make the data richer is secured.

The companies interviewed are not in the same fashion genre but they are all high-end fashion, and have quality, production and design as their highest priority. They have all outsourced the production primarily to India or China to exploit the economic advantages of low cost producing countries. The chosen brands are all "make to order producers" (MTO), hence they only manufacture the end product once the customer places the order. An MTO demands flexibility from the producers and negotiation skills, since the producer does not have a specific estimate to deal with when signing a production contract.

2.2.1.2 The interviews

All interviews, besides one, were done at the office of the company. This was preferred to get a professional environment where the interviewee could feel relaxed and confident and the interviewer could get an impression of the company and its culture. Often the interviewee would show schemas or fabrics to illustrate their explanations, making the location an important part of the interview surroundings.

The interviews were conducted as semi-structured interviews. The features of qualitative semi-structured interviews is that the interviewer has some understanding and knowledge of the explored area, but tries - by using an interview guide - to collect in-depth knowledge in specific selected areas (Andersen 2008), in this case about purchasing and related issues in the fashion industry. Yin (2009 p90-91) remarks that *“Interviews require you to operate on two levels at the same time: satisfying the needs of your line of inquiry in a fluent rather than rigid manner while simultaneously putting forth “friendly” and “nonthreatening” questions in open ended interviews.”*

Collecting data via a semi-structured interview, the interviewer has a defined purpose of the interview. It is done with open but specific formulated questions, to construct a qualitative descriptive dialogue. The open questions were preferred from closed ones, to minimize the influence on the answers by restricting the response. When answering the questions, the interviewees will filter the information from what they perceive as important, potentially leaving out valuable information. If the interviewee misunderstands, thereby misinterpreting the question, it is possible that the answer will be a distorted response. To minimize these slip-ups, the interviewer must be clearly formulated and if in doubt, the interviewer must reformulate or ask explanatory follow up questions (Kvale 1996).

As the purpose was to describe how and why the MSEs in Danish fashion act like they do, the interview was collected with a phenomenologist approach. The approach secures both that which appears and the manner in which it appears, meaning the author collected evidence to describe what was done within the activities and the underlining reasons on why they were done like that (Kvale 1996).

The first question⁴ was designed to demand a long and diverse answer. This way the response revealed what the interviewee's associate thoughts of the topic were, which academic level the purchaser had and the formality. From that the author had the opportunity to adapt the manner and formulation of the subsequent questions. The level of academic understanding of purchasing and the structure of the answer underlined the importance of the explanatory follow up questions. The author was very observant of this because of the potential gap between what the author and the interviewee perceived as important.

The interviews were conducted on more or less same level, which was surprisingly high, but interviewee # 6 & 9 where both lacking purchasing related vocabulary. The author observed that during the answering of the first question and therefore used a more descriptive approach when

⁴ Could you please describe the whole supply chain, from creation of the design to the point of sales, including a timeline?

asking the following questions. The interviews were all very informal and enthusiastically done. Cursing was done by some of the interviewee which shows that they felt safe and in their comfort zone, thus creating the right setting for them to share information.

2.2.1.3 Empirical data

The primary data was secured via recorded semi-structured interviews with 10 different fashion brands from the Danish fashion industry within the scope. The recording was done with acceptance of the interviewees and to document the empirical data for further analysis. All interviewees were conducted in Danish and transcribed afterwards. The companies were asked the same questions during the interview, with response driven sub questions to underline or further explain the responses. To test the quality of interviews, e.g. the alignment of the purpose of the assignment and the perspective of the interviewees, two test interviews with companies that did not live up to all the defined criteria were conducted. From the results, the interview guide was corrected and very little was added to the interview guide from that point (Kvale 1996). A strict chronology was undertaken in the interviews to make comparison between the companies possible. The interviews lasted 40 minutes - 1 hour depending on the sub questions and the precision of the answers. The guide was used as a tool to secure focus and maximising information quantity.

To maximize the total potential information, different techniques were used during the interviews, depending on the interviewee.

As mentioned above, the interviews started with a deliberately naive approach, securing that the interviewees felt free to tell anything they found relevant connected to the question and to assess the formality and thematic insight. As the interviews developed, the questions were a combination of descriptive and purpose oriented questions to get an in-depth understanding of their context and securing all information. The descriptive questions allow the interviewee to describe how they execute the processes and handle the challenges that interest the author. The purpose oriented questions allowed the interviewer to challenge the interviewees purchasing perception with an academic approach (Kvale 1996).

2.2.2 Secondary data

The secondary data stems from research articles and books supporting the qualitative primary data, while articles or industry reports provide a more quantitative aspect of the industry. Articles for this thesis were found through public databases, such as Emerald Insight, Business Source Complete and ScienceDirect. They were all scholarly (peer reviewed) published papers, meaning they contain

original research results or reviews existing results that has been reviewed and potentially edited before being published in a journal in the related academic field (Saunders, Lewis et al. 2009). Educational books and few newspaper articles that were evaluated objective are also referred to.

2.2.2.1 SME theory

It is becoming increasingly recognized that general theory on supply chain management matters is written from the big companies' point of view, and therefore only regards problems and solutions from that perspective (Welsh, White 1981, Morrissey, Pittaway 2006). Welsh and White (1981) pointed out that “academic poverty” existed, when trying to distinguish between MSMEs and big companies (Welsh, White 1981, Morrissey, Pittaway 2006). SMEs have since drawn a rising theoretical interest. Scholars have created more and more theories trying to differentiate the two in all facets. The general theory is criticised on the ground that it cannot be projected to SMEs because of the different circumstances, e.g. when executing some strategies written in general theory, the needed resources available for the sequences are not there. For SMEs, resources are rarely sufficient for all the needed aspects of running a company, making it difficult to apply the suggested strategies. With a lack of resources, the SMEs are forced to focus on well known parts of the company while parts where the knowhow lacks are down prioritized (Welsh, White 1981). The theory on SMEs is rather new and limited compared to theory for big companies. Much of the work done in the field is still in exploration stage, which is why scholars have difficulty in agreeing on certain perspectives. The research for e.g. SMEs and purchasing shows different conclusions in different industries. The variation in company; preferences, vision and lack of resources, makes the SME difficult to categorize thus difficult to draw a generalising conclusion from.

2.3 Summarizing on methodology

This study is founded in a personal interest in the topic and academic learning. The inductive approach was chosen because of the lack of MSE theory related to this industry. Via the exploitative semi-structured approach the author got an insight on how 10 fashion companies perceived and dealt with Network Structure Management and Supplier Relationship Management related issues. The semi-structured interviews gave the interviewees the opportunity to express in their own words how and why the issues are dealt with in their specific manner. During the interviews the interviewer had to balance between self interests for the study, making the interviewee feel comfortable and willing to share; and making sure all information was obtained through follow up questions.

The secondary data will test the empiric data to expose if and how this particular industry distinguishes itself from the general written theory.

3 Theoretical Part

This paragraph is a short introduction to what being an SME is, the strengths and weaknesses that characterise SMEs. The purpose is to describe the framework and ability these companies in the Danish fashion industry operate within. A focus on the financial environment of SMEs will be presented, since it is often characterised as one of the main barriers of their development and growth. The final 3 sub chapters will present the theory on Network Structure Management and Supplier Relationship Management.

3.1 The SME

3.1.1 An SME is not a little big company

In earlier days, managers saw SMEs as downscaled big companies and treated them as such. It was understood that the same principles and assumptions applied, just scaled down to their relative size (Welsh, White 1981). A lot has since changed, and recognition of the different challenges and advantages the SMEs have are accepted and studied.

Today, it is commonly understood that the differences between an SME and a big enterprise are large. In contrast to big enterprises SMEs often experience resource and knowledge limitations, lack of capital, reliance on a small number of customers and a need for multi-skilled employees (Forsman 2008).

However, the existence of SMEs also challenges the large firms in the industries, creating an important competitive and structural balance (Wang, Walker et al. 2007).

Firstly, it is often niche and fragmented markets that the SMEs tend to penetrate. These markets often have a low return on risk and are thus less attractive to the large companies (Wang, Walker et al. 2007). Secondly, the big companies are often too “heavy” to manoeuvre in markets that demand flexibility and the ability to quickly react to market trends.

SMEs are known for an informal approach to business which, among other things, makes the communication internally faster and externally closer to the customers (Forsman 2008). In contrast to the larger companies, their small size, low bureaucratic setup and centralised decision-making makes the SMEs able to quickly catch and react to relevant trends.

(Welsh, White 1981) argues that SMEs are characterised by “resource poverty”. SMEs suffer from constraints on financial resources, a lack of trained personnel, scarcity of knowledge besides the owner’s expertise, as well as low negotiation and purchasing power (F.Y.Tam, K.L.Moon et al.

2007). In addition, external forces tend to have more impact on small businesses than on large businesses. Changes in economically related regulations affect a greater percentage of expenses for small businesses than they do for large corporations. Thus they are more sensitive to societal cyclical changes (Welsh, White 1981). SMEs have a tendency to thrive in markets where the owner has skills and knowledge, but are very sensitive to external influence and risk, causing a high failure rate.

3.1.2 Characteristics of a SME

The reasons for starting a business are many and the owners are of different background, level of skills, and managerial capabilities. This makes it difficult to classify the owner type of SMEs.

The article by (D'Amboise, Muldowney 1988) presents four types of entrepreneurs defined by Laufer (1975):

- *The entrepreneur-manager and innovator* who is motivated by self-realization, favours growth, and places less importance on financial and personal independence.
- *The owner-entrepreneur* who favours growth but is primarily interested in maintaining control and financial independence.
- *The entrepreneur-technician* who favours technical efficiency, productivity, and profitability over growth.
- *The entrepreneur-crafts-person* who does not consider himself or herself an entrepreneur per se, but aims at personal independence and survival. Being self-employed is more important than economic success.

It has been argued that SMEs are started by the self-portrait of the owner, reflecting the reason for existence, mentality and direction the company will develop in (Fuller-Love 2006).

A large majority of SME founders value; job satisfaction, greater independence, creating opportunities, encountering new challenges and pursuing their own interests. Their business philosophy is referred to as life-style businesses, where psychological rewards such as pride, personal satisfaction, and a desired lifestyle are the prioritised goals in the entrepreneurial project (Walker, Brown 2004).

Most owners are economically dependent on their company and dedicate as much time and resources as possible to the project. They seek to achieve the perceived benefit of independence, self-fulfilment, wealth, and other desirable outcomes (D'Amboise, Muldowney 1988).

The company structure is often one where the owner handles multiple responsibility areas, demanding a broad knowledge sphere and an ability to maintain overview of different processes. The owner is often the only person in a managerial position, and no board or formal governance arrangements are part of the organisational structure. It resembles a tight family-like culture where the values of the owner are strongly shared by the staff and workplace practices are flexible and suited to individual employees' needs (Fuller-Love 2006).

It is the SME owners' knowledge, skills, resources and business acumen that primarily dictates the development and profitability of the business (Forsman 2008). This limits opportunities for the company to the owner's embraced areas.

Scarce resources often force the company to turn to the external market for input, to fill in the void. In these markets they often start out with a weak standpoint. They tend to come with no performance history they can use to their advantage, no high purchasing volume or significant customer volume and a tight cash flow (Ekanem 2010).

SME owners have been blamed for lacking a long-term vision on where their company is headed. The fear concerning the lack of strategic planning is that the SME does not achieve its full development potential causing it to stagnate or burn out (Forsman 2008, Wang, Walker et al. 2007). A reason could be lack of resources. Shortage in resources causes most of the SMEs to think short term and lack strategic planning and investments, making them more reactive than proactive (Wang, Walker et al. 2007). The pressure of day-to-day management and tight resource constraints force most of them to act tactical rather than strategic, thus acting in a more "fire-fighting approach" by taking care of the problems as they come across instead of strategically being prepared. The lack of strategic planning hinders many SMEs in getting the benefits of a developed buyer/supplier relationship where synergies are developed and resources freed. The ones that are proactive generally have higher revenue and growth. They are characterised as innovative, with newly patented products, utilizing new processes and management knowledge, they aim for international growth and have a higher probability of succeeding (Wang, Walker et al. 2007).

3.1.3 Financial difficulties for SMEs

The lack of financial strength is mentioned as being one of the biggest barriers to growth for SMEs. In a study for Cambridge Small Business Research Centre, 1,933 SMEs were asked to identify the biggest barriers to development. The study found that the most significant factors were 'external' to the firm, and particularly related to matters of finance. Financial elements were emphasized as

being the two biggest challenges (Storey, 1994): "...the two most important perceived constraints for all firms in the sample related to matters of finance" (p155).

Firstly, when looking for financial backing SMEs have a reputation for not being good creditors, limiting their access to capital (Drever 2005). Secondly, because of a narrower customer base than big companies, SMEs are particularly vulnerable to bad debtors due to the relative big impact these have on the total revenue (Ekanem 2010). Not being able to get the revenue from the customers limits the company's opportunity to react to e.g. new business opportunity. Furthermore, investments must be held back until the debtors are willing to pay their debt (Ekanem 2010). Depending on the owner's economical background, the company can survive for some time without generating profit, but no company can last without the ability to handle short term expenses and will eventually end when failing a critical payment.

3.1.4 Sub conclusion

Today it is understood that a SME is not downscaled big company. The large relative difference in resources, knowledge, capital etc. makes the postulate incorrect. The SMEs tend to operate in nice market were big companies are too huge to manoeuvre in. SMEs are often informal in their approach to business, which make retrieving information easy. They have a low level of bureaucracy and centralised decision-making, which makes them flexible to market development. There are a variety of reasons for owners to start up a company. The company is often a reflection of the owner's personality. SMEs have a tendency to thrive in markets where the owner has skills and knowledge. Owners often handle multiple responsibility areas, demanding a broad knowledge sphere and skill to maintain an overview.

Day-to-day management and tight resource constraints make them act tactical rather than strategic. Besides resource limitation, capital restriction is a big challenge for SMEs. SMEs have a bad recitation as creditors, making it difficult and expensive to get capital. Lacking strategic planning and the restrictions of resource and capital, slows down their development. This makes it difficult to achieve their full potential.

3.2 SMEs and purchasing

Purchasing is often seen as an administrative task that is done only when needed because of the lack of relevance compared to the SMEs' core activities, unless they are specialists in purchasing. This makes strategic purchasing even less relevant for SMEs, despite the potential gains.

Strategic purchasing in general has been hailed as an intelligent tool for companies to make savings and increase the level of related parameters such as quality and lower product prices (Knudsen, Servais 2007). Because of the resources demanded in the transformation of the purchasing activity, from reactive to proactive purchasing, and the continuous improvements of processes and contracts, scholars have questioned whether it is relevant for SMEs.

This section will describe how SMEs perceive purchasing in general and arguments for and against will be presented to describe if strategic sourcing is suited for them at all.

3.2.1 SMEs relation to purchasing

There is no consensus among scholars when it comes to how SMEs relate to purchasing. This section will present some of these contrasting views, to understand why there is a dispute on the perception of purchasing amongst SMEs.

(Ramsay 2008) is disappointed with the lack of research undertaken to develop an understanding of purchasing from the SME standpoint. He believes the academic work, besides a handful of papers, has contributed very little to the scholarly field within purchasing from an SME point of view. He believes academics have misguided, under-emphasised or entirely neglected this perspective, in spite of the importance for the national economy. Accordingly, when it comes to purchasing theory it is still the large companies that get the attention, which he sees as a deeply dysfunctional fixation because it under-emphasises the SMEs despite their vitality for national economy (Ramsay 2008).

According to Quayle (2002), the research and analysis of purchasing for SMEs is limited. His survey of 400 SMEs in different industries concludes that 65% of the SMEs view purchasing as not important. Only 19% of the companies have a separate purchasing function, but 81% have a specific employee responsible for the purchasing responsibility, often the owner. All in all, the SMEs do not give purchasing a high priority and rank it 14th out of 19 issues identified as crucial to success. 65% of the SMEs argue that they do not have sufficient magnitude to influence suppliers and therefore will not sacrifice already scarce resources to pursue potential purchasing gains (Quayle 2002, Knemeyer, Zinn et al. 2009).

(Pressey, Winklhofer et al. 2009) refers to a study by Morrissey and Pittaway (2004) that concludes that SMEs may even avoid sound models of purchasing and the advantages of collaborate purchasing with competitors, in order to maintain the underlying lifestyle of being self-employed. Their own example also shows a low interest in purchasing as a strategic tool due to a lack of formal approach to purchasing.

With the low priority given to purchasing, the SMEs have not been able to embrace the opportunities provided by sophisticated purchasing solutions such as the use of e-catalogues and e-auctions. The lack of developed purchasing tools is caused by numerous reasons, including low priority, lack of competencies and unawareness of the positive impact it can have (Pressey, Winklhofer et al. 2009).

(Ellegaard 2009) research of 11 Danish SMEs also concludes a low amount of efforts in purchasing and the development of skills related to it, due to lack of personal interest from the owner. The study concludes that SMEs invest minimum resources in purchasing and that it is done informally and reactive. The execution of purchasing is personality bound rather than based on rational behaviour. The owners have low levels of purchasing education, experience, and knowledge within the field of purchasing. This results in an apparent primitive handling of purchasing amongst the owners (Ellegaard 2009).

In contrast to these studies, a small number of papers have emphasised that purchasing might not be viewed as a low priority in all SMEs. Depending on the supply in the local market or the nature of the industry, SMEs can be forced to focus on purchasing resulting in a positive outcome.

(Mudambi, Schrunder et al. 2004) examine successful SMEs in the engineering field and found that firms engaged in cooperative arrangements with suppliers have optimised their processes. Their study points towards large firms expecting SMEs to act cooperatively more and more if they want to maintain the business relationship. This means that SMEs will have to analyse their setup and adapt to demands from the parties with leverage in the value chain. Thereby, purchasing becomes relevant and it must be done judiciously and with a strategic approach (Mudambi, Schrunder et al. 2004).

Studies by (Scully 1994) and (Overby, Servais 2005) have found that international sourcing is widespread amongst a sample of SMEs from US and Denmark respectively. Their understanding of reduced prices and increased quality beyond their borders are the main drivers for them to look abroad. Going abroad demands insights into the mechanisms of purchasing to harvest the gains they are looking for. Thus, these companies have undertaken a formal approach to purchasing, seeing it as a business area to e.g. optimize the cost structure and increase their product quality (Overby, Servais 2005).

In spite of the research results created in the field, certain scholars are not satisfied with the amount of research put in this area, and call for more focus here to develop better arguments and deeper insights to this area. The relatively little research on purchasing from an SME point of view makes it difficult to give a definitive answer on the perception of purchasing by SMEs.

However, to sum up, in the research that shows purchasing as a low status area, the SMEs' purchasing is done informally and reactive. Moreover, it seems that those who perceive purchasing as important do so either because they understand the potential for improvements if done correctly, or because of external pressure.

Strategic purchasing demands at least that purchasing is a top priority. The next section will describe the measures and systems which are needed to implement optimal strategic sourcing

3.2.2 The suitability of strategic purchasing for SMEs

Strategic purchasing has in recent time drawn much attention as it has been documented that purchasing can contribute positively to the company profit, if done with a strategic approach. The approach of sourcing strategically is described by Ellram & Carr (1994) as: *“the key point is that linking purchasing to corporate strategy requires a new partnership-like relationship with suppliers that are characterized by a strategic emphasis, single sourcing, and continuous improvement in cost, quality, service, and flexibility. Purchasing strategy must be supportive of corporate and functional strategies.”* (Ellram, Carr 1994).

Strategic purchasing; demands setting long-term organisational goals, the development and implementation of written plans to achieve these goals and the allocation of necessary resources for realising these goals. The aim of these efforts is to obtain competitive advantage at some point in the value chain (Wang, Walker et al. 2007). Maintaining a continuous focus on improvements is resource draining, hence challenging for SMEs.

Various authors have questioned the suitability of strategic purchasing for SMEs, because of their internal structural setup and resource constraints. The arguments for why or why not strategic purchasing is suited for SMEs are various. A few opinions will be presented in the next.

Pressey et al (2009) refers to studies done in the field. The article comments on three reasons why strategic purchasing is not relevant for SMEs. Firstly: *“There are, however, concerns that strategic purchasing may be unsuitable for SMEs, which often lack the flexibility to devote resources to such initiatives (Carr and Pearson, 1999)”*.

As mentioned earlier the resource constraint makes it difficult to pursue and fulfil the initiatives demanded when wanting to strategically source.

Secondly, Pressey et al (2009) continue: “Others share the view that the strategic significance of purchasing to SMEs is likely to be almost non-existent due to size asymmetries and the competitive nature of markets (Ramsay, 2001; Quayle,2000).”

Their size makes it difficult for them to get economies of scale benefits. Having little leverage because of e.g. limited purchasing volume the SMEs are in a weak position when negotiating with suppliers, thus it is difficult to see how they should gain the potential benefits.

Finally, Pressey et al (2009) finish with: ”Further, purchasing practices in SMEs are felt to be fragmented and non-strategic as they often buy in small quantities due to cash flow concerns (Zheng et al., 2004, 2007).

In other words, their handling of purchasing reflects their opinion and view of the subject as not important because of their small order, consequently making strategic sourcing difficult for them.

Though the arguments highlight the constraints of SMEs as hindering the implementation of strategic sourcing, other studies claim the opposite and believe that strategic purchasing does suite and benefit SMEs.

Wang et al. (2007) summarize via a model why some companies apply strategic purchasing and why others do not:

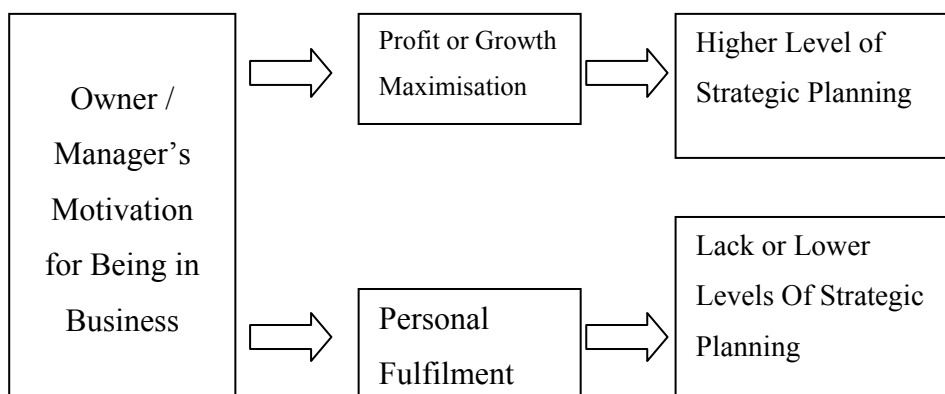


Figure 2 The SMEs applying strategic sourcing
Source: Wang, Walker et al. (2007)

The figure shows that owners with a profit, growth or maximisation philosophy, tend to understand and pursue the benefits of strategic planning including purchasing. The company owners that focus on personal gains rather than economical gains are the ones who enter the business world with the intent of doing what gives them personal fulfilment, i.e. what they enjoy doing. As long as they are

in business they are fine. Accordingly, they lack the long-term vision and planning (Wang, Walker et al. 2007).

Another study by Lewis (2004) also finds the characteristics of the owner as decisive for executing a strategic approach to business or not. The study concludes that a small minority of the owners have the interest in designing a strategic approach to business. Their companies are referred to as “gazelles” or “high flyers” where growth and profit maximising is highly prioritised. They have a “business-minded” philosophy in their way of doing business and are willing to sacrifice non-economic goals for the sake of greater financial rewards (Lewis 2004).

3.2.3 Sub conclusion

Not only do scholars disagree on the SMEs’ perception of purchasing but also whether strategic purchasing is suitable for SMEs or not. The arguments claiming that SMEs give low priority to purchasing and do not find an alignment between strategic purchasing and SMEs focus on the SMEs’ lack of owner knowledge, resources and size.

In contrast, the scholars who find that SMEs perceive purchasing as valuable and who see an alignment between the SMEs and strategic purchasing find that external pressure and owner skills and awareness characterise the perception and approach to purchasing.

The different views on SMEs underlines that SMEs should not be regarded as a homogenous group. These few studies are not enough to conclude whether or not strategic purchasing is applicable for SMEs, but they leave an unclear image of the themes.

3.3 The network

From the idea phase to the full development of the company, the network surrounding it is a web of information, resources and advice the company can tap into. In the beginning it is the owner’s network that contributes to the progress of the company, but as the company grows and interacts with more and more stakeholders the company’s network evolve.

This section will explain the development and function of the business network for the SMEs.

According to (Wincent 2005) networks occur when “*profit-oriented companies that operate within the same industry, potentially sharing inputs and outputs; and undertake direct interactions with each other for specific business outcomes*”.

The definition is based on formal devices, but does not include less formal units which (Hermel, Khayat 2011) adds to the definition; “*Informal industry networks, professional forums, former*

colleagues and friends are important source of information for managers to explore opportunities and acquire knowledge”.

Thus, the creation of a network is centred on a common interest from stakeholders within the company sphere. This interest could be to maximize profit from one’s investment in the company, e.g. as a foreign investor, or just wanting the company to succeed because of emotional involvement, e.g. the help from family and friends. The thesis will utilize this broad definition of network henceforth.

As the development continues, the network usually grows. The owner appropriates information, new skills and knowledge, resources and business relations. A chaotic network tends to emerge, since the owner establishes contact with as many as possible to fulfil the necessary self-determined requirements. As the company is established and running, a grading among suppliers and other contacted sources is performed and only those categorized as valuable, become part of the active contributing network (Greve, Salaff 2003).

According to (John 2007) a formal network is directly linked to company growth, while a combination of formal and informal networks are essential for the continuous existence of the company. In various degrees, both types of network contribute with input needed for the company in different situations and contexts. The types of networks consisting of primarily family and friends (strong ties) are likely to have less access to relevant information than networks that include many associates and connections (weak ties) (John 2007). The tighter the network is the more cost effective obtaining the input will be, because the contacts are considered informal rather than formal in the network. This informal approach allows the members to easily use the network to acquire relevant input. The weakness in the lack of formality is the absence of structural setups and written approach to different situations. The lack of structure can create inefficiencies, hence prevent the development of the SME and the lack of formalized processes can harm the continuity and alignment if the same situation reoccurs. Tacit knowledge isn’t shared if the guidelines aren’t written down, meaning the knowledge only exists in the company as long as an employee is there (Amann, Caniato et al. 2010).

3.3.1 Organisational learning via networks

For organisational learning to occur, new knowledge must be interpreted, distributed and institutionalized in organizational routines. While learning may start with individuals it is the ability to convert and distribute it through organizational routines that decides the further development of the SME. The company must consider how to transmit individual knowledge to the collective level,

if they are to benefit from the individual knowledge (Jones, Macpherson 2006). The informality is the Achilles' heel for SMEs when looking at organisational learning. The lack of formal setups and procedures make it difficult to share and institutionalise new knowledge.

As the surroundings and the market develops, so must the company accordingly. A decisive factor for the SME's development is the ability of the company to obtain knowledge and skills via the network, and its desire and ability to enter into new networks to acquire a new set of knowledge and skills (Higgins, Aspinall 2011). By striving to connect with different networks, the company has the opportunity to see and understand issues from various angles, other possible solutions and have different opportunities than earlier. Studies referred to by (Higgins, Aspinall 2011) point to a correlation between developing the company's information capacity and its ability to stay profitable. The ability of the owner and the few key people to engage in and absorb learning, is key if the company wants to achieve its set goals.

Being members in different networks can help expose companies to business opportunities in the market or outside their usual domain (Poul Houman 2006). This could increase their experience and knowledge, accelerating their development. A varied network helps the SMEs to stay informed within different areas, which is significant for a developing SME. The information could be anything from the way the competition is evolving, trends, business opportunities etc. While the different networks specialise in different aspects of this pool of knowledge, it would from the company side demand high amounts of resources to stay current on all subjects. When needing information on specific matters, a specific network member will be contacted, reducing the costs of acquiring knowledge. Networks will act as a sieve that only brings the relevant information to the company (Poul Houman 2006).

Earlier experience and mistakes committed by members in the networks is knowledge that can help the SME as they enter new markets or contact a supplier that has a history with a member of the network. These experiences from the network will help sort through the market and suppliers, how to communicate in the market or with a supplier, what to be aware of etc. This saves the company time, because it does not need to search, test and qualify the market and/or supplier, freeing up resources by avoiding making the same mistakes (Wincent 2005).

3.3.2 Membership pitfalls in a network

All members must contribute with their share of information to the network to further the development of the relationships and keeping the network relevant and in balance. The balance of

giving-receiving input is imminent if the network wants to hold on to the members. If a member(s) feels that the balance is not there, contributors will drop out of it and only receivers will be members, changing the network from a dynamic alliance into a static coalition.

Members of the network experience low transaction costs in between and discriminate against outsiders with higher transaction cost. This helps ineffective members to stay in business, while effective non-members could be forced out of business because of lack of protection from the network. The higher the value of the network, the more vital it is to be a part of it (Wincent 2005). Often SME networks include competitors because of the widespread interest and limited industrial specific networks, thus creating an overlap of networks between competitors. This could see challenges such as free riding and opportunism, consequently hollowing out the relationships (Wincent 2005).

Free riding as a risk is harmless for the network, in the sense that the network can always exclude that particular member with no harm done or input lost. Through opportunism however, there is a risk of members giving false information to other members to benefit themselves. In a critical situation serious economical damage could be done to the receiving part if they act according to the partner's false guidance. The outcome for the trusting part could be critical (Gierl, Bambauer 2002). With an emphasis on trust and sharing trustworthy information, opportunism is easily performed with high impact. An opportunistic member could also start a bad rumour about a member that is seen as a fierce competitor, to get them excluded (Gierl, Bambauer 2002). If the network is valuable, being excluded could be costly and when the trust is no longer there from the network, it may prove difficult to re-establish the company in the network.

3.3.3 Sub conclusion

As the company is being built, the personal network of the founder is the network that is the source of information. As the company prospers so does the network because it includes new employees' networks. The network is made up by strong (informal) and weak (formal) ties, where the tightness of the network determines the availability and cost of retrieving information from the network. The company's ability to acquire information and knowledge and incorporate it into the company is a deciding factor for the progress of the company. To secure the knowledge the company must formalize it, so the knowledge isn't only bound to the employee and so others can learn past experiences. Certain risks are associated with network membership. Opportunistic behaviour could harm the company if the information the company is receiving are false because a member of the network wants to harm the company.

3.4 Supplier Selection

If a company decides that there is a need for external input of any kind, the company will have to decide who should provide this input and in which context. Input can come in various forms, ranging from isolated to continuous strategic significance. If it is an isolated incident with low strategic consequences it is perhaps not essential to use many resources to investigate “who, what, where” about the supplier. That is, however, the case if the input is of high significance. Under these circumstances, the supplier selection process becomes central. A weak process execution could result in a choice of supplier that could harm the company in different ways.

When choosing to outsource part of the supply chain process with strategic importance, selecting the right supplier becomes crucial. The purpose of supplier selection is to identify the best supplier with the competences wanted by the sourcing company and enhance the company’s competitiveness. Furthermore, the suppliers must also be willing to align with the sourcing company’s strategy. Finally, intangible aspects like corporate culture should also be incorporated in the selection process (Chamodrakas 2010).

Selecting the right supplier is a tricky task for the purchasing manager since suppliers possess strengths that are promoted and weaknesses that are potentially hidden; hence it requires a careful evaluation.

Choosing the right suppliers allows the set up of a supply system that is able to swiftly respond to changing market condition, e.g. adapting to dynamic demands and innovation over time (Ha, Krishnan 2008). An alignment of strategies means commitment from both sides, which can mitigate negative factors like strategy differences, uncertainty and risk. It maximises the outcome within the set criteria from the sourcing side, and the supplier is guaranteed business with the prospect of increasing the sales volume. With both sides satisfied with the situation and interest in each other’s well being, stability surrounds the outsourced process, resulting in less needed resources to monitor and safeguard the processes because of achieved trust (Camén, Gottfridsson et al. 2011).

The elements concerning supplier selection with a strategic importance as well as the selection process will be presented in the next paragraphs.

3.4.1 Supplier selection criteria

The supplier selection is a process which demands the sourcing SME to identify the key criteria for success, qualitative as well as quantitative, in order to construct a competitive advantage (Park, Krishnan 2001). Depending on the industry and the owner’s perception, different factors should be taken into account. When focusing on criteria for supplier selection, a potential list could be endless

because of the different specific demands each company has. Therefore, scholars have tried to present the various criteria that they find relevant from their study.

Dickson (1996) was the first to present a survey with focus on criteria that would win a supplier a contract with a buyer company. Later, Ha and Krishnan (2008) conducted a literature analysis with focus on how the development of supplier selection criteria evolved from the study by Dickson from 1966. They analyzed various articles, the latest from 2006, and presented a list of various criteria. The list is shown below in table 3.

After sales services	Geographical location	Product appearance
Amount of past business	Impression	Production facilities and capacity
Attitude	JIT capability	Quality
Catalogue technology	Labour relations	Reciprocal arrangements
Communication system	Maintainability	Reputation and position in the industry
Delivery	Management and Organisation	Response to customer request
Ease-of-use	Operational controls	Technical capability
E-commerce capability	Packaging ability	Technical support
Environmentally friendly products	Performance history	Training aids
Financial position	Price	warranties and claims

Table 3 list of various supplier selection criteria
Source: Ha, Krishnan (2008)(Ha, Krishnan 2008)

The list is based on the result of studies in different industries, business and cultural mentality and external global situations, corporate social responsibility, etc.

The various criteria include both quantitative and qualitative factors. Quantitative factors are easily measured and judged because of their nature, while qualitative factors demand a judgement by the purchasing manager which is based on personal estimation. The complexity of measuring and ranking qualitative and quantitative factors is the essential balance for the purchasing manager. These criteria shown are considered relevant for all companies. The circumstances the individual companies are in, decides which criteria are relevant for them to benchmark the suppliers from (Ha, Krishnan 2008).

3.4.2 The selection process

When a company looks for suppliers various methods have been created to help secure that no aspect is missed. Though resource demanding, the real challenge is how good the purchasing manager is setting the frame for the selection process.

The methods developed to select the right supplier are many; including approaches such as the popular analytical hierarchical process (AHP) developed by Thomas L. Saaty. The AHP is a sophisticated mathematical theory used in general measurement. The method is based on a

hierarchically structured evaluation model. Each criteria or sub-criteria are assigned weights. Through pair wise comparisons using a fundamental scale of absolute numbers, mathematical calculation defines the relative importance of the measured aspects (Bruno, Esposito et al. 2011, Kumar, Parashar et al. 2009).

The principal component analysis (PCA) approach is based on a multivariate statistical method. It uses information collected via personal values to combine different ratio measures defined by every input and every output (Petroni, Braglia 2000). The different ways are mathematically complex or demands an insight into the entire cost structure, which can be difficult for the SMEs.

Step-by-step modelling is simple and only demands insight to the supplier market and the internal demands. Researchers and professionals (primarily consultants) have developed a number of step-by-step models to standardise the selection process (Motwani, Youssef et al. 1999, Ting, Cho 2008, Çebi, Bayraktar 2003, Hawkey 2006). The models vary in depth and complexity, but all have the same recurring themes.

A chronological six step framework for choosing suppliers is presented below in figure 3. The chronological order secures a simple progress while covering all necessary angles. The framework can be used at all levels of strategic importance depending on the needs of the company, thus some of the steps can be done without much consideration. The simplicity and flexibility makes the model ideal for SMEs. The six step framework is:

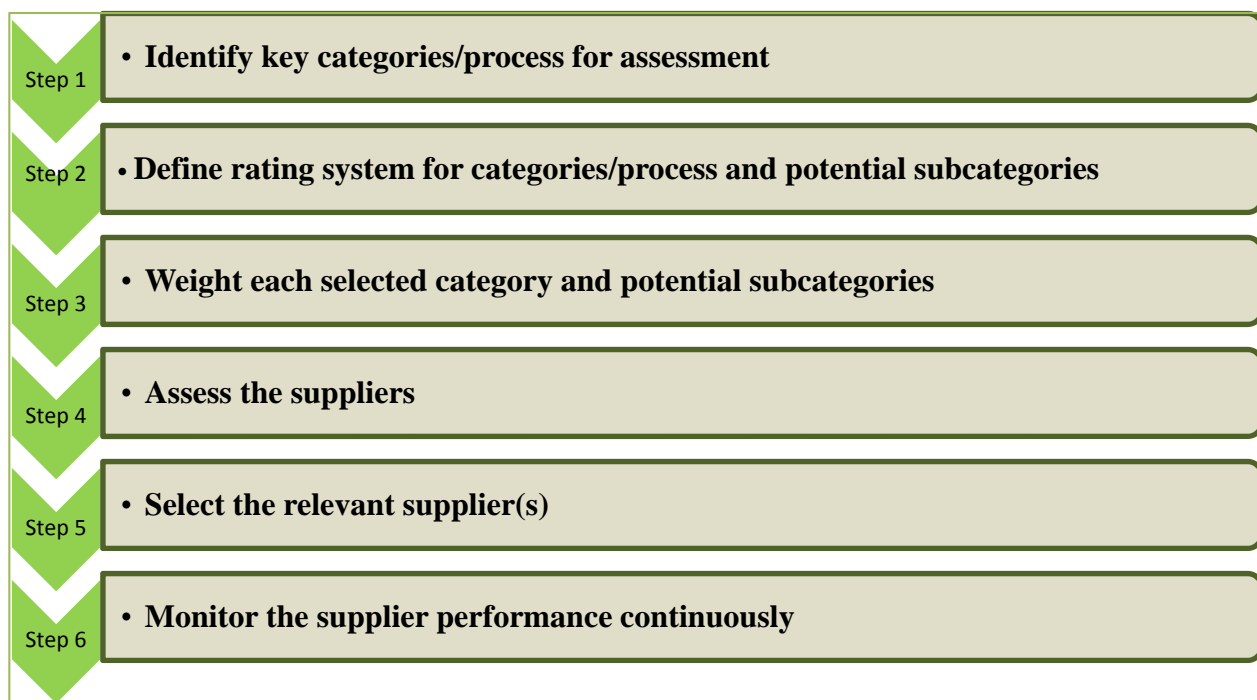


Figure 3 The supplier selection process

Source: Hybrid model based on Motwani, Youssef et al. (1999), Ting, Cho (2008), Çebi, Bayraktar(2003) and Hawkey (2006)

Step1. Identify key categories/process for assessment

The first step for the employee in charge for this operation, e.g. a purchasing manager, is an internal assessment of which categories and/or processes that should be outsourced. To make the right decision, the purchasing manager should have a clear vision of why the specific category/process is chosen and what the intentional gains are. The company must decide what amount of resources should be dedicated to the outsourcing project, since it can play a part in the preferred criteria and quality of the results.

Step 2. Define rating system for categories/process and potential subcategories

The rating system must be clearly defined in terms of what each score means. Moreover, it must neither be too narrow nor too wide, as either case can lead to an unclear assessor's evaluation. The rating system can be either quantitative (e.g. a 100 point scale evaluation), qualitative (e.g. a written evaluation that answers how well the supplier fulfils the criteria) or a combination the two. A combination demands more from the evaluator but is more thorough and makes it easier for outsiders or co-workers to understand why the quantitative rating is given since it is backed up by a written augmentation.

Step 3. Weight each selected category and rate potential subcategories

If multiple categories/processes are considered, they must be given a weight reflecting their relative importance. When all categories are ranked after their importance, the purchasing manager has an overview of the project and can choose to add or delete some of the aspects to optimise the project.

Step 4. Assess the suppliers

With the internal foundation in place, the written criteria and rating system are now ready to be practically implemented.

If the suppliers are new to the sourcing company, the evaluation must be based on a request for information (RFI) and a dialogue with the interesting suppliers based on their information. The RFI should be built around the criteria set in step 1 to get a more targeted and accurate picture of the supplier.

With well known suppliers, the evaluation will be based on experiences from earlier performances. If necessary, more information should be collected to make a full judgement. This could be the case if a supplier has performed well but is in poor financial situation, something which should then be considered in the evaluation.

Step 5. Select the relevant supplier(s)

The primary output from this stage is an approval about whether to accept or reject a supplier. When all the evaluations are done and collected, the sourcing company begins sorting the wheat from the chaff. The suppliers will be weighted, and those who are found too light will be discarded. The best suppliers that are not chosen could be held on to as backup in a supplier portfolio. The portfolio can help the company if something unexpected happens with the chosen suppliers and they cannot live up to the demands made by the company.

The interesting suppliers should be contacted for a request for proposal (RFP). The base of the RFP should be in line with the strategy the company has chosen.

Step 6. Monitor the supplier performance continuously

If the suppliers are of strategic importance and regarded as long-term providers of service, they should be monitored. If not, this step is unnecessary.

When a supplier is rewarded with the contract, the supplier must prove he is worth it. If the contract is of strategic importance to the sourcing company and the objective is long-term collaboration, the supplier must show continuous improvement in order to stay relevant and provide best value for money to the sourcing company.

In the six step model, the first three steps are an internal analysis to define what is needed and how to formalize the potential findings. The needs must be interpreted to demands that are expected from the supplier. Step four is where the company starts to communicate externally. Step five is the contract stage where the suppliers that best fulfil the demands are rewarded with a contract.

Step six is monitoring the development of the suppliers with which the sourcing company has long-term cooperation. The buying company can suggest optimization schemes whereas the supplier can assist with advice regarding the category/process.

To achieve the maximum result using the model, it requires that step 1 is well thought-out and appropriate premise are developed as the other steps and the result will be limited to the frame created by this step. The steps 2-4 could demand much of the involved employee's time in accessing the suppliers. This could force the SMEs to limit the amount of contacted suppliers and therefore not get a picture of the full market, to save resources.

3.4.3 Sub conclusion

Selecting the right supplier for outsourced aspects for a company has a correlated relationship between importance and strategic level. The more strategically important the category/process is, the more important the supplier selection becomes. The criteria demanded by the sourcing company are individual and dependent on the context, but certain trend patterns exist as the listed suggestions in figure 3.

When the criteria are chosen, the manager in charge, e.g. the purchasing manager, must apply a systematic approach when searching for a supplier. A number of models and framework have been developed with the intention to secure the correct choice. Some of the models and frameworks, however, are too complicated and/or resource demanding to be relevant for SMEs.

The six step-by-step framework fulfils the same objective. It is simple and suitable for their requirements. The simplicity makes it useful for users with diverse educational and experience background. The model can be used for one-time buys or a continuous strategic long-term supplier relationship, depending on the user and the in-depth dedication on each step.

3.5 Supplier Relationship Management

Developing a strategic relationship with a supplier can be valuable for SMEs because of the benefits the relationship can develop over time. These benefits are the result of continuous cooperation and loyalty shown towards each other. The gains in entering such a relationship have been underlined in various studies and therefore often encourage. However, there are negative sides to the journey towards a strategic relationship and known pitfalls on the way.

The next section will describe the path to a strategic relationship and the benefits and dangers of such.

3.5.1 Developing a supplier relationship

A variety of relationships between a buying company and supplier(s) exist, depending on the strategic importance of the product, the complexity of the product/service, and the buying frequency. According to the weight the various parameters are given, the relationship can vary from the simple arms-length transaction through a partnership towards vertical integration, as it is shown in figure 4.



Figure 4 Strategic sourcing model
Source: Webster (1992)

From pure transaction to a long-term relationship, the parties are linked by formal approach without any dependency or strong tied connections. A long-term relationship is a relative long-term contractual commitment, but characterised with arm's-length and adversarial approach in favour of the buyer (Webster 1992).

Buyer-Supplier Partnership is where a real partnership starts. The partners are more or less dependent on the each other through a specific activity and shared trust replaces the adversarial assumptions. Instead of setting prices by market standards, they are now negotiated to a more acceptable level for the buyer.

Strategic alliance is defined by the creation of a new entity e.g. a product development team where both parties commit resources and which serves a clear joint strategic purpose. By going from joint product to a new shared firm with its own capital structure, the companies engaged in a joint venture, the ultimate strategic alliance.

Network organization is the corporate structure that is formed by multiple relationships, partnerships, and strategic alliances.

The final step is where one company absorbs the other into their hierarchy (Webster 1992).

The stage Buyer-Supplier Partnership is the last stage where the companies as separate companies with no shared investments. After this stage, the companies become more and more integrated. This stage is where the potential threats and benefits are biggest for an independent SME.

According to (Camén, Gottfridsson et al. 2011), the development of a Buyer-Supplier Partnership can be exemplified in terms of a four-stage progress process. The stages are:

1. the pre-relationship stage;
2. the early or exploratory stage;
3. the developing stage; and
4. the stable stage.

Stage 1: At the pre-relationship stage, the companies are bound by contracts and formal interaction. Contracts can vary in complexity and use. They are often only used for a specific transaction where it outlines in details the content of the transaction, evidence of the agreement, and its legal enforcement possibilities if needed. The contract is a safe guard for the parties because they do not

have a foundation of trust. Since the contract specifies how things are put together, it can be used as formal.

Stage 2: If the parties see a potential gain in collaboration, interaction develops. At the early or exploratory stage, they explore their strengths and weaknesses, economical situation etc. to see if there is a possibility of synergies materializing.

Stage 3: At the developing stage, the parties now start to agree on resources dedication. The buyer does so with the order while the supplier provides the capacity for production. With the interaction increasing and details being discussed, the inter-organizational relationship develops into an interpersonal one. Now trust can be built based on personal history, knowledge and characteristics of the other party (Camén, Gottfridsson et al. 2011). The parties are now willing to commit resources and increase dependency on each other. Investing resources and information in the partnership is a strong statement of the perceived importance and dedication of the affiliation. The continuation of the relationship will see the parties invest more resources; innovate together on the product and processes, in search of a competitive advantage (Cousins 2002). The social relationship will also become more personal and could enter the personal sphere, developing a non-business loyalty.

Stage 4: At the stable stage, the relationship is “up and running”, meaning there is a mutual understanding, the processes are optimized, and stability as well as the opportunity to reap optimal profit will be achieved (Camén, Gottfridsson et al. 2011).

Buyer-Supplier Partnership requires commitment and is only relevant as long the parties’ synergies are greater than the resources invested. The mutual interest in the relationship is always rooted in profit. It is a strategic relationship that unites the entities to specified activities in the search of a specific goal.

3.5.2 Buyer-Supplier Partnership

Entering a Buyer-Supplier Partnership with a supplier will allow SMEs to build on their strengths and overcome their weaknesses because of the supplier relationship support (Miles, Preece et al. 1999). Engaging in this strategic relationship with key suppliers is beneficial on both an operational and strategic level.

At the operational level, the strategic relationship encourages improvement of quality in various activities e.g. product improvement. At the strategic level, the relationship helps with contributing

on a more managerial level e.g. cost optimisation schemes. Collaboration on these two parameters improves the product's competitiveness, resulting in better economic result (Kannan, Choon.Tan 2006).

Developing a strategic partnership with a supplier helps SMEs to free up resources and cash flow. When the supplier dedicates resources and the SME is able to trust the supplier, it reduces the SME's complexity and risk, thus freeing up resources to be invested in both intra- and inter-organizational areas (Pressey, Winklhofer et al. 2009).

Having a supplier who is trustworthy and understands the idea and perceived value of the product is critical when striving for a competitive advantage in the market. Through this the SME does not need extensive monitoring of the supplier, the supply base is reduced, and the quality of the product increases. This developed trust and minimized insecurity allows the partners to share cost information, forecasting and business related incentives can be split between them. With the partners aligned, a strategic partnership can give access to new technology, resources and knowledge, stronger market penetration, and therefore a higher return on investment than competitors with no such alliances (Naude, Badenhorst-Weiss 2011).

In a strategic partnership with key supplier(s), SMEs can reduce risk via clear communication and sharing business related information. It helps the partners staying informed and coordinated on business relevant aspects, reducing the possibility of errors. It also shows interest in the alliance and generates trust between the parties. The information shared must be handled with necessary precaution if the partners are to be willing to share anything in the future. The precaution should safeguard from internal and external exposure (Laiho 2011). With the ability to share public as well as confidential information and knowing it is treated in a correct manner, the uncertainty associated with trusting the partner is lowered.

3.5.3 SME features in a Buyer-Supplier Partnership

For the relationship to prosper in the long run, the parties must stay committed and loyal to each other. As the SME declares the supplier a priority member of the supplier base, the supplier will experience continuous – and potentially increasing – orders. In return the supplier will most likely allocate the necessary resources and possibly give the SME higher priority than other customers (Hoffmann, Schiele et al. 2011). This will again add to the SME's loyalty and the SME may stay with their supplier even if another supplier is better. This is due to the higher transaction cost of researching, starting up a relationship and the risk involved in changing (Ellegaard 2009). For the SME this secures them a stable supplier, which means they can lower their supply risk and the costs

associated with it. With capacity dedicated to SME's needs and a mutual understanding of the perceived value, the capacity can easily be restructured to potential changes in market demands (Hoffmann, Schiele et al. 2011).

As mentioned earlier, the SMEs are influenced by the informal approach to their company setup. This rubs off on the interaction with the strategic suppliers. Ellegaard (2009) refers to unexpected potential gains by collaborating in an informal fashion. Transforming the relationship from formal to informal changes the perspective of the relationship. SMEs gain much more by addressing the suppliers and other external stakeholders informally than preserving a transactional relationship. The transactional relationship is seen as an intermittent relationship, which hinders a continuous flow of expertise to e.g. knowledge sharing and problem solving. However, making the relationship informal, the supplier enters the SME comfort zone, thus encouraging a long-term and natural relationship as a mean for doing business (Fuller, Lewis 2002).

A close informal relationship makes the parties willing to stretch themselves if needed for the partners. This willingness also brings a desire to solve problems in a constructive and personal manner. This is rooted again in the synergy that makes the relationship worthwhile (Holma 2011).

To maintain professionalism and a business mindset, certain elements in the relationship must stay formal. Economical transactions and agreements cannot be based solely on trust. Formalisation can reduce dysfunctional differences by writing down declared goals and desired results which clarify expectations and responsibilities (De Blick, Caniëls 2011). Contracts, financial transactions, goals and evaluations are aspects that should be kept formal because of their importance to the business mindset. The balance between a formal and informal handling of suppliers depends on the interdependence between the parties and the importance of the delivered subject. The higher the interdependence, the more informal features the relationship can carry. With high interdependence, the two parties depend on each other equally, thus the opportunity to develop an informal relationship increases since no party can afford to act opportunistic. If the dependence favours one party more than the other, the other party will want to increase formality to minimize the uncertainty and risk of losing (De Blick, Caniëls 2011). If the dependent party isn't able to guard itself, it can be exposed to asymmetric imbalance. The imbalance can come in the form of dependency or power, where the weaker party could experience negative financial results or being forced in to a loss-win situation.

3.5.4 The dangers in strategic relationships

Depending on the SME's need for a given resource, combined with the supplier market, the reason for an SME to enter a relationship ranges from choice to necessity (Miles, Preece et al. 1999). The reason for the relationship will determine the asymmetry in the partnership.

3.5.4.1 Dependency asymmetry

As mentioned earlier, SMEs are not fully capable of handling all the internal issues associated with being a producing company. They are therefore dependent on external stakeholders, who can assume the responsibility that lies outside the SMEs' core competence. The supplier knows the SME is in need of a supplier they can trust and ready to commit to them with resources. By having the SME depend on the supplier for resources, the supplier could switch tactics and act opportunistic (Morrissey, Pittaway 2006). Unless the parties are equally challenged, committed and dependent in creating a relationship, there will always be an opportunity for the party with the upper hand to threaten the weaker side.

Resources dependency could see the SME develop an overdependence, which could induce opportunistic behaviour from the supplier to boost their turnover (Miles, Preece et al. 1999). It could occur if the SME decides to single source, to gain optimal benefits by only dealing with that one supplier where trust is perceived to exist. By only relying on that supplier, the SME could be caught in a "hostage situation" where the supplier could threaten to drop the SME if they do not accept their demands. The dependency weighting will now be tilted to the supplier advantage and SME would experience a lose-win situation. If there are opportunities the SME could substitute the supplier depending on the transparency in the supplier market, but would have experienced a loss (Stump 1996). Dependency could be mitigated by having the partner invest in relational specific assets, thus constraining them from leaving the relationship. Furthermore, the SME could try to transfer their dependency to the supplier, by making them irreplaceable for that supplier. If this is achieved, the SME have leveraged dependency and negotiation power (Stump 1996).

3.5.4.2 Power asymmetry

If SMEs can find a partner that is in a similar size, the company faces no power challenges in the relationship, if not the SME could be bullied into situations it's not keen on.

Asymmetric power happens when a party can influence the other party to engage in transactions that favours the powerful part. The ability to influence the negotiations for their own benefit is correlated with the ability to maximize possible profit. Since the SMEs in general have no power and are often depending on external influence, they are exposed to asymmetric power balance.

The threat is to which degree the dominant partner uses its advantage (Morrissey, Pittaway 2006). As pointed out by Morrissey and Bill (2004) companies are motivated by profit. Individuals within organisations are employed to fulfil certain tasks e.g. reaching a sales target. In a business-related role this may mean maximising profitability from external transactions, which becomes a means to an end at the expense of a SME. This imbalance could see the bigger supplier use their leverage to enhance profit.

The large business scope of big companies leaves SMEs with no significant impact on the company, compared to the other way around. The large company gives the SME access to e.g. specific resources and technology which the SMEs are dependent on (Chicksand, Ramsay et al. 2011). With the absence of power, building trust is an alternative for managing inter-firm relationships for the SME. If the big company builds a trust based relationship with the SME, it should not ignore the possibility of being deceived. As the SME lets their guard down, the supplier could start manipulating with e.g. quality to increase the profit margin.

3.5.5 Sub conclusion

It sometimes takes time to harvest the potential gains of a relationship. Therefore, the start-up difficulties and other challenges must be resolved in a collaborative manner. When companies start sharing more detailed information and proving they can work constructively with it, they can then help developing each other. With steady supply and a close relationship, the related cost and quality variables can be optimised and the SME will have guarded themselves from supply risks. The risk could be used against the SME if they become too dependent on the supplier or the supplier changes their intention to maximising short terms profit.

4 Empirical part

This part of the thesis is where the results of the investigation are presented.

Besides the 5 characteristic demands from the author to qualify MSE as relevant, different similarities and unique approaches were found via the interviews. These features will be presented and backed by quotes from the transcript interviews. The transcript interviews are all added as appendices.

Only the points most companies addressed are highlighted, due to the limited space the assignment is assigned.

The empirical part will, as close as possible, follow the theoretical theme structure to make it simpler when entering the analytical chapter.

This part starts out with a brief presentation of the processes these companies go through when they produce their product. Afterwards the different findings are presented.

4.1 From design to production, the processes

To get a better understanding of how this industry works, this part will give a short presentation of the processes the companies go through when they start designing the collection until they receive it as finished products.

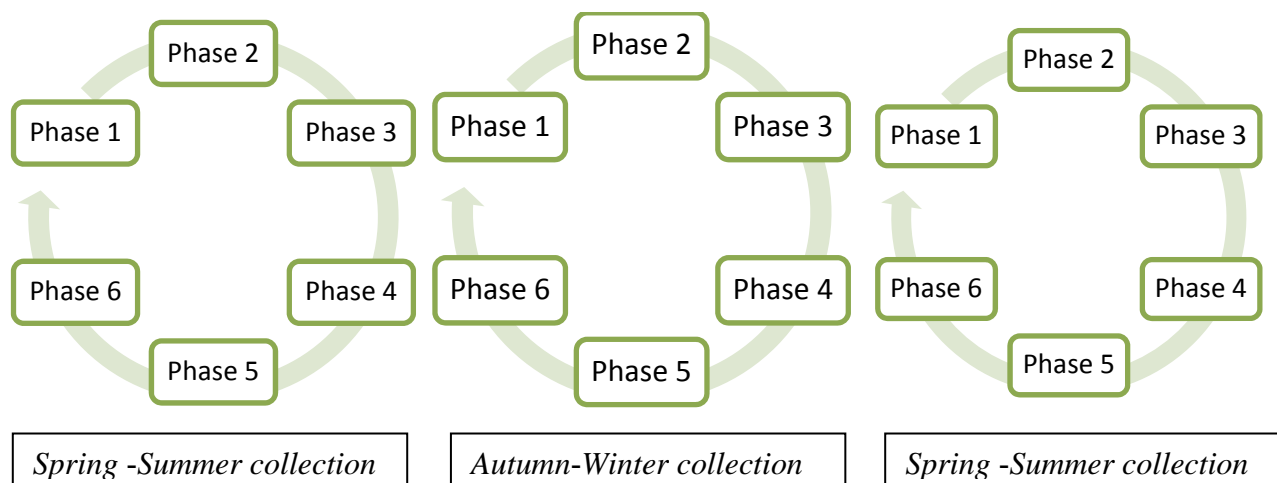


Figure 5 The collection creation cycle
Source: Self made

Phase 1: It starts out with the designers getting inspiration from various inputs they get from travelling, fabric, historical and present trends, magazines and TV, inspiration is transformed into the style and vision the brand represents.

Phase 2: This is then the creation of the collection. The designers shop for fabric samples that are placed on the drawings of the collection. They are supported by descriptive comments on what they

wish the producer to carry out and what the clothes should signal. The purchaser is included in the process to get an understanding of the collections DNA and restrict it to the budget. They make contact with the producers of the fabric chosen for each style about price and minimums. The minimums are the least amount of fabric they need to buy. They also map where the different styles should be produced. They have an overview of different producer's speciality and forces. The payment cycle starts by ordering prototypes, of which there are around 80- 100 pieces of clothes pr. collection.

Phase 3: the designer receives a prototype of the collection from the producer. The prototype is scrutinized for corrections by the designer. They look for proportions, colours and fabric qualities, the stitching qualities etc. These comments are returned to the producer that makes the corrections. The purchaser communicates with the producers about the corrections. A sales sample of the entire collection is ordered for each seller.

Phase 4: The company receives a sale sample, which is the corrected prototype. This sample is used by sales agents to sell the collection to stores that are interested in the brand. When the sales period is over, the amount of items ordered is sent to the various producers. The purchaser starts production where they pay 30-50% upfront. The purchaser communicates regularly with suppliers about the status of production and possible questions.

Phase 5: If the sales sample isn't perfect the companies ask for a preproduction sample. This is based on the correction from the sales sample. It is the sourcing/production department that communicates the possible sales sample corrections and make sure the shipment is loaded on time.

Phase 6: The items are transported via ocean transportation and inspected at the respective warehouse and the rest of the production costs are paid. From there they are distributed to the customers that have ordered them. The purchaser is responsible for the quality control and the distribution of the products.

The payment cycle ends when the brand receives the payments from the customer at point of delivery. It often happens that the customer gets 60 days of credit.

The process described above was performed by all of the interviewed companies.

Interviewee #5 designed their own fabric instead of relying on the producers for design.

Interviewee #6 was the only one that had a production agent working for them, thus after they handed the agent the collection drawings, fabric requirements and trim he then took charge of

planning the production and getting the fabric. The purchaser travels to the production facilities only for proto and sales sample corrections and emergencies.

The phases and time spent on each phase is done uniquely by each brand, according to their production setup. If the company has multiple collections phase 1 in the new collection starts around the time the previous collection has reached phase 3.

The challenge for the purchaser is that a very low percentage of their styles are redesigned in a new collection. This means they start from the beginning with every collection, thus missing out on optimization possibilities of standardized design. This creates fluctuations in the producers work load which makes it difficult for them to rely on the brand.

4.2 The motivation to start up a company

Unfortunately it was only 4 owners that were in charge of purchasing and therefore interviewed. They have various visions and reasons to be self-employed. With only 4 interview parts the author chose to present them all to get an understanding of who they were and the reason they were self-employed:

Interviewee #1

Purchaser (P): It's her (eds. the designer) who has a product and she who has something to say and we drive 100% according to that. It's my job to make sure that we have the money and get the project put into effect and it is saleswoman's job to ensure we sold the project. That's how have we built it up. And the designer is twisted completely. You can try to look at her things that are real specialty and really new. It will not be compromised. We do not compromise with fabric, design or how things get sewn up. We operate according to fair trade but not their brand. It is her vision and she has something to say and it is her dream we probably living out.

.....

Author (A): So you have no intention of being acquired?

P: No. The designer has an idea and I like her idea and I think it's interesting. It's a life's work. It's exciting when you succeed, and you really could enjoy the success and forget the red numbers and all the problems there are.

We are a very exciting place where it starts to look bright. People start to buy things and we begin to have customers who pay on time and not go bankrupt. All the good stuff. We can hire some people through jobcentres because they cost half pay. It is the difference (refer to the jobcentre) we can have an additional staff and they are critical to our infrastructure.

A: So your vision is just to do what you want?

P: The vision is completely clear. The designer is going out and breaking new ground but it must be consistent with the economy.

A: So you are not in the game to buy a Ferrari

P: No we drive around in a Citroen hahahahaha. The goals are that we can live on it and still have a life beside. But we do it because we want to and love it.

Interviewee # 5

A: What was the purpose of being independent?

P: It is not money that drives me but some sort of selfishness you have, when you've been sitting at a workplace and gone home shaking your head and wondered why the hell you go that way when it's smarter like this? But nobody bothers to listen. The whole foundation of this is just that we wanted to do something we like. We are not aiming to be bought up. Things are going well and we earn reasonable money but that is never the driving force, because then you always take the wrong decision.

A: So it is to wake up and do something for yourself?

P: Yes simply.

Interviewee #6

P: I do what I love. One thing is your time you invest in your company but you also invest in your career in one way or another. If this goes well or bad I'll always be a winner somewhere. I am richer because of experience. This is what it takes to succeed no matter where you go. But my goal is also to sell this company.

Not to earn a lot of money but for me it's just so much you can get. You have done something really good if you have a firm you can actually sell.

A: So you will not be the new Dior in your category?

P: Not yet. I'd rather spend 10 more years on this company, sell it and invest in a new company and perhaps simultaneously, have money to buy a company you can guide. Then suddenly you have 2 companies. I would like to work throughout the entire industry mill and have been through different levels. About 30 years it might be fun to have a group of companies. But money is not the driving force.

Interviewee #9

A: The last question is why did you become independent, is this for money, to be your own master or something else?

P: I'm the type who does what I do because I love it and not for money. I will not have any investors because I won't be bought or bossed around by others. The most important thing is the freedom to go in the direction you want, no doubt about it.

I'd love to be big but it's not the Ferrari who drives me but more because you can do exactly what you want. I do a lot of artistic performances and I love product designs, but I have no time. The day I get big enough to say you take care of the clothes in there for a moment while I take care of some product design, I would be very happy. The bigger the better because ... or I will not have 1000 employees, that's not interesting in that way, but still a small company and can get it to work commercially so that design wise I have freedom. It's not a Ferrari or a good salary, but it is when you get up in the morning and say I go into my lab and create something new heheheheh

4.3 Characteristics of MSEs in the fashion industry of Denmark

A feminine industry

This industry is dominated by women, 8 out of 10 owners are women and 7 out of 10 interviewees are women, with no academic background in purchasing. The industry is emotionally guided and inspired, where trends are interpreted by the designer's view and perceptions of their surroundings. The high concentration of women creates a feminine industry, causing the emotional aspect to pour throughout the industry. Emotions are characterized in many forms; the design, the relationship between purchaser and supplier/producer, the attitude towards sharing information to help the competitors and caring about their direct and indirect members in the supply chain etc.

The fact is that our industry is very much based on emotion. Interviewee #7

We operate according to fair trade but not brand. If you only work on fair-trade production sites, it's only the rich who can afford to get all the certificates needed to make fair trade. If you only support them, what about the small workshops? We go and visit the site to see if we can vouch for it. If yes, we can cooperate otherwise not. Interviewee # 1

Information sharing

In this segment of the fashion industry, they are keen on information sharing if a competitor asks for help. 9 out of 10 would help if they were asked for advice concerning a specific supplier or a

recommendation of a supplier with a specific skill. This was a tendency that the new designers all where supporting, whereas as the older generation was against it.

A: But you don't talk with other Danish brands?

P: Yeah sure we do, we can easily do that and we are also open to share our good suppliers.

A: So you are not the type that hides your suppliers?

P: Not at all, I think it belongs to the older generation. We have some brands that communicate clearly if we have something to be done really well, we share it. If we need something, people are usually willing to share. Interviewee # 6

The only company that refused to share this type of information was a purchaser with 25 years of experience. She stated it was because she was from the old guard and she didn't want to be caught in a situation where she could risk conflict between her, the producer and the competitor.

If our supplier supply to our biggest competitor and us and suddenly his employee disappears because of low wages, the supplier is in a situation where they must deliver to us or our competitors. This is a situation I would like to avoid because otherwise we can get into something really ugly and I do not want to that. Interviewee # 2

Sharing relevant information occurs because the purchasers in the Copenhagen fashion scene are much the same people circling in-between brands. They more or less all know each other and want the best for each other.

P:..... This is the new wave (eds. of designers) is much more open to cooperation. It lies much in the Danish mentality which is super cool. It is also because the Danish fashion industry is very young so all is how little, how do we handle this? Where to buy good labour? Interviewee # 9

4.3.1 The cash flow situation for these MSEs

6 out of the 10 companies were willing to give insights to their cash flow restrictions. Interviewee # 2 explained the money cycle the MSE go through:

One thing I just want to add is; as a small or medium-sized cash flow is a huge challenge. You spend money on sales samples which typically costs 50% -100% more than the finished product. So if you have 100 styles and you must send it out to just 5 salespersons, then you

suddenly have 500 pieces of clothes to be paid. Then you have your entire sales period where it costs to sell.

If you are small and do not have much capacity you typically pay 30-50% up front, or open a letter of credit where your liquidity is also locked in the documentary credit.

Then comes the product, I place the order in early September and begin to deliver the goods at the beginning of January, and many store customers may have 30 days (Credit).

So we pay 50% in September and the remainder when the product will be sent mid November, then we get money in February. And the whole process started in January. Here during the crisis, many MSEs delivered their goods, but for various reasons did not get paid by their customers. Then you have no money for the next collection.

We have a lot of money out swimming before you can get them back. Growth does not necessarily mean higher profits, since there are constantly more variable costs. Interviewee #2

Having a make-to-order production setup assures they only produce what is necessary, this way they avoid having capital tight up in stock.

Should I buy 350m at 20euro/m, or should I buy 500m at 17 euro/m? Fine I'll buy the 500m. What am I going to do with the extra 150m, they have not sold? Should I stock it and hope the designer use them a second time or do I get them produced? Producing them increases the expenditure side, but I cannot get them sold because nobody buys them. Then stock cost rises, the fault lies in you think you can go out and sell.

The lesson is to buy what you have sold and not a yard more because it does not pay off. There is too much work with it so does not pay off. Interviewee #1

We do not buy into the stock, it is too risky. Interviewee #7

To get most out of their cash flow investments, thus increasing their turnaround, they all source and produce outside Denmark. The countries are all based on either tailoring tradition like Portugal where they also have lower minimum requirements per bulk or low price countries like China and India which is where the majority of the production takes place. These countries have lower production costs and capacity for mass production. The fabrics are still small enough to cope with the low demand these brands have.

Though each country has their forte, e.g. India is generally not good at sewing correctly but highly skilled in netting and yarn material, the MSEs outsourcing is based on experience and preference.

I don't use anyone in India, where I have had some very bad experiences. So I would never choose them. Interviewee #3

...how will they be distributed among suppliers so we do not produce everything in China, India or Europe, because each country has different strengths and weaknesses. Interviewee #7

The crisis has had a noticeable influence on all of the brands' economy, where some of them experienced that their customers failed to pay because of bankruptcy. Another economical effect the crisis had was the increase in cotton and silk prices. The period of 3-4 months where design finds a fabric and the purchaser can place a quantity order, from phase 2 to phase 3, saw prices increase from 15 % up until 70%. 9 out of 10 took the price variation from their profit margin. They did not feel they were able to pass it on to the customer, as it would be confusing for the customer with changing price ranges. If they increased the price they were needed to stay there which they weren't interested in.

A: So you took the price increase 100% on your shoulder?

P: We had to because we go out and sell the collection at a price and then we deliver half year later. We cannot, in the meantime...We cannot take an order from the customer and print the confirmation out and deliver 4 months later and say sorry prices are increased you have to pay more. Interviewee 9

Then we have some products that run each season and have experienced price increases of 30% and we handle the increase 100%. Interviewee 5

Besides increasing prices on fabric, some companies also experienced customers neglecting to pay on time or going bankrupt. The lack of income challenges the company's cash flow and drains them of resources in the fight to get the capital back. The lack of capital could hurt the next collection's depth and variety, thus hindering the company in fulfilling their intentions.

A third obstacle is lack of cash flow. We have to pay for these fabrics upfront and we have not necessarily received the money from the shops yet. Interviewee # 9

Before the crisis, we were twice as many as today. The crisis meant we had a lot of customers who did not pay and we acquired a company where their customers didn't pay and we had to go bankrupt with that and lost a lot of money with it. Interviewee #7

4.3.2 Challenges for the MSE

10 out of 10 purchasers face the challenges of reaching the set minimum for fabric and production. The minimum is the level of capacity or quantity producers set for starting a business transaction. The level is calculated to create economies of scale benefits for the producers. If the producer agrees to lower the minimum, the prices increase. Facing this challenge is a big obstacle when starting a collection. China and India have a higher minimum but lower wages than Portugal and Eastern Europe, so to ensure a reasonable profit margin the collections production distribution must be balanced between them.

If something goes wrong in the production sequence the brands have formal contracts, in various levels, with the supplier on who has the responsibility. From that the purchaser states in a formal claim what they believe is done wrong and what compensation they are entitled to. This is especially relevant for the CMT part of the production. Here the purchaser is responsible for checking the quality of each strand of fabric, and the only way to check the quality is by unrolling all the strands. This is not possible because of lack of resources, thus the purchaser must rely on the supplier. The purchaser accepts the strand and quality when they start cutting the fabric for production. The consequence could be that the errors start 150m into the strand, thus leaving it too late to claim compensation.

P: As soon as you cut the fabric you have approved its quality. In cotton a certain level of error is acceptable because it can't be handled flawlessly. Sometimes there are a lot of errors then you have a lot of problems.

A: Is it you who is liable?

P: As soon as I cut into it, I bought it.

A: I.e. In principle, you should roll the entire roll out to check it?

P: Yes, but I can't! So I'm caught in a trap, so then some heated discussions starts all the time. How the hell how can you sell me this when there are holes in it ?????!?!?

I can't use it for a shit! Well you've accepted it when you cut into it ... well, I'll never buy from you again, and then you can take all your fabric back because I can't use it for anything ...well then perhaps we can find out anything anyway .. That's how it is, entirely on children level and this applies to everyone. One season they can be very fine and next season they have problems with something and pass the shit on to us. Interviewee #1

With this responsibility and risk, most the purchasers preferred the SOD production, even though it was a bit more expensive pr. unit. This form of production gives the responsibility of potential

claims to the producer. The producer will be responsible for the sourcing of fabric and trim, based on samples sent from the designer. With the responsibility of sourcing and coordinating shifted to the producer, the purchaser's job will be monitoring rather than risk mitigating.

4.3.3 Sub conclusion

This industry is dominated by women with no academic background in purchasing. They are part of a new generation that is willing to share supply chain related information with their competitors.

The international make-to-order setup optimizes their cost structure but struggle to meet the minimum requirements from the producer.

The crisis saw the companies lose money due to higher raw material prices and customers failing to pay. They failed to distribute the raw material cost increase along the supply chain, thus forcing them to reduce their profit margin to cover for material increases. The failing payments from customers and the smaller profit margin made their working capital decrease which resulted in a more narrow collection.

Though the CMT production is more controlled by the purchaser, they preferred SOD production. This is because the purchaser's working burden is reduced and the producer takes all the risk and responsibility. The cost is higher for the purchaser but it gives them the opportunity to focus elsewhere.

4.4 The MSEs handling of purchasing

4.4.1 How do the MSEs in Danish fashion perceive purchasing?

9 interviewees answered on how their perception on purchasing was and how they would rank it compared to the other processes in the company. It is not because they were purchasers that all ranked it at the top, but because of its influence in the company. Purchaser's area of responsibility also includes production planning and logistics. They are responsible for the collection has the desired expression, quality and details. From the beginning of designing the collection structure, contacting suppliers about fabric and trim the designers chose, communicate the corrections from the prototype, choosing which manufacturer should have what and getting it shipped back, the purchaser is in full responsibility. They are pressured to deliver the entire year because of starting, midway or ending at least 2 overlapping collections at the same time. The company's turnover and profit margin are set by the prices dictated by the purchaser. They have the economical responsibility for the company's success and to make sure the payments from customers to finance the next collection are collected.

A: How high priority is purchasing to the company?

P: You could say my piece of the pie is pretty big, because I am involved right from when we start to build the collection and to say how many styles we have and how they should be distributed. I am not involved in the design but the skeleton to be filled out in the end. It is also based on I must have fed those suppliers, ensures that the seller has what she needs to go out and sell at the right price range. It can't cost 3.000 DKK when something should sell at 500 DKK. So you have to ensure from the outset that the price build-up is correct. So right now when we are so small, I am there from the very beginning, so I have a very big influence.

A: Would you think it is a general thing based on your experience?

P: Yes it is a general thing, because it is so important in the end. It is so important because purchasing and production are often part of the development. Interviewee # 8

Though one brand did at the moment have it on their top priority, they understood the importance and would prioritize it when their turbulent development phase is over.

A: Relative to the rest of your business processes, how high place in that does purchasing have?

P: I must admit that we prioritize it rather low, but it's not on purpose it is of necessity because we have too many other things. So we just take it a little as it comes. But if you can get it up and running and you could get a strategy that worked, it's actually quite all decisive, on the prices and everything else. If you can plan it properly and can get it to production on time and there are no missing buttons, your production lady won't call and say they are missing something and can not start until everything is there. That is what is happening to us, it costs time and money. It's something we really have problems with and we are trying to change that. But it's actually something that should be prioritized very highly. Interviewee #9

We could definitely use an additional staff member in procurement; we are really really busy always. I have 4 collections so I'm constantly doing something, always. You don't have 14 days where you do not have anything to do or where you just can exhale. There are always a fair number of balls in the air. Interviewee #10

4.4.2 Strategic sourcing, how do the MSEs in Danish fashion relate to it?

6 out of 10 purchasers were asked to relate to a 7 step model on strategic purchasing (Figure 6). The model was introduced late in the interview process, thus only 6 were asked. The model was developed by Jean-Philippe Massin who is Procurement Director at Accenture consulting. The model is an example of the steps to secure alternatives for a specific sourcing group. The purchasers must in broad terms categorize, inspect, choose and implement sourcing alternatives if needed. The result of the investigation could also prove that the supplier that already is related to the brand is the best, thus no need for adding a new supplier. The model is chosen because the author believes the many segregated phases make it more manageable for the purchases. It is not conclusive but a proposal which contains what most models suggest. A written explanation of the purpose and the model was read by the purchasers before answering.

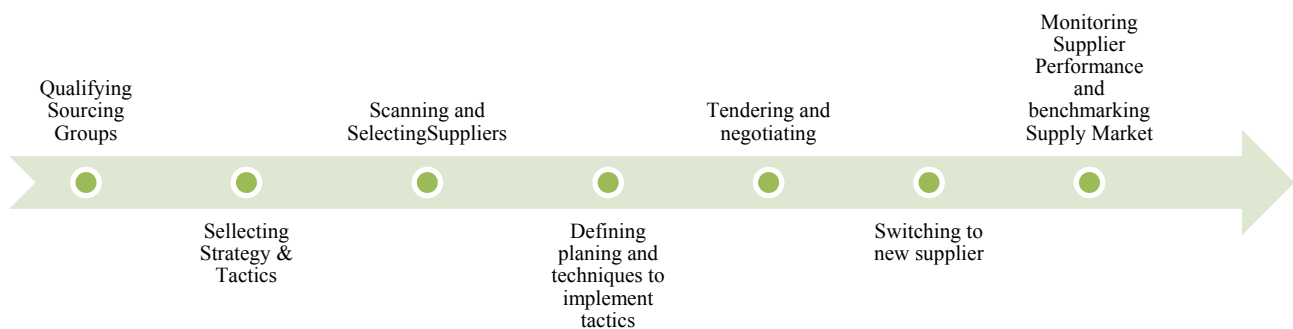


Figure 6 Strategic sourcing model
Source <http://www.massin.eu/2006/07/strategic-sourcing-the-7-step-methodology/>

They were asked how much they understood, could relate to and when they were looking for suppliers how many of the steps they executed.

I will say I agree up to and including step 5. Step 6 and 7 is in the worst case. Here I think we are talking about a volume product that focuses much on price, we don't do that here. We have more of a high level of design that focuses more in expression. Interviewee # 4

I can roughly say that this is generally what you do, but we can't afford continuously testing. When you walk into something you must hope and trust your gut feeling on this is going to be great. And then we try to do it well.

It's not like you have time and money to say, now we have the same pants in 7 different manufacturers and the place that does it best are those we work with. As a small business, I think especially the last step is important but you can't afford it and we don't have the capacity to embrace it and you are weaker at each stage if we went through it that way. Interviewee #6

All of them understood the logic and gains if the model was executed, but the lack of knowledge and resources hinders them in doing it chronologically and thoroughly. Few of the steps were done when they needed a new supplier if the network wasn't asked. Their constraints obstruct their possibility to make an in-depth supplier market analysis, thus they fall back to an analysis of a small number of suppliers and then follow a gut feeling.

4.4.3 Sub conclusion

Purchasing was ranked highly by the questioned purchaser, because of the big responsibility within supply chain management e.g. quality control, negotiation and logistics and the company economy. They are responsible to structure the collection within a budget and collect the customer's payments.

Their understanding and sporadic usage of the model, indicates that they can relate to the model. They all understood the gains from strategic sourcing; they were just not able to execute it because of the limited amount of resources.

4.5 Network Structure Management

4.5.1 Personal network

The network is an important part of the MSEs business structure. 7 out of 10 companies have purchasers that came with experience and a useful network from other companies. This means they have a lower risk when adding/choosing suppliers for the production and supply. They would often rehire the former producers and suppliers which the purchaser had a personal relationship with. Their history and previous experience gives these companies an edge. The edge could mean the supplier going the extra mile if deadlines are overshot, which they often are. They also could include quicker economical benefits for the new brand because of the trust build between the supplier and producer. Trust is primarily related to the purchaser not the brand. The suppliers will in the beginning of the purchaser's new position need to make sure that the new brand is economically stable and see how much business is going their way. In this way the partnership is restarted but moves faster through the phases of creating brand trust.

I have some suppliers I've known for 15 years and ask about their children and their school.

I find it enormously amusing; it also means that you have a mutual obligation. Interviewee #

2

I've just changed jobs where I've developed a database with super good outerwear suppliers, and of course I take that with me and other contacts as well. Interviewee # 4

The business partners the purchaser has in their personal portfolio are combined with the ones the company has been working with historically. That history has created trust that is company related so the newly hired purchaser can also use them to create the strongest possible supplier portfolio.

Besides the portfolio of suppliers, they also gain insight into how the big companies do business. Most of the purchasers, 6 out of 8 experienced purchasers, act like a big company. They had clear vision on whom and what they were standing for and where they wanted to go within a certain timeline. To achieve these objectives they used different focus areas such as; installing specific IT systems, making manuals for their suppliers of what they're brand demands, their business goals and what the supplier can expect from them; not being bullied when negotiating, creating a written guide on how to do the purchasing so it becomes routine and more professional.

When I started here there was just as much chaos as there was where I previously worked at the beginning, but it is just to start at the beginning and implement some good systems.

Interviewee # 4

We are currently developing a more specific quality manual, because quality is an odd size because what quality is for us may not be quality for others..... Basically you should just be able to send them a manual that says, peeling rate must be this, wear resistance must be like this, etc. Interviewee # 7

9 out of 10 used their network to retrieve relevant business information rather than investigating it them self. Their network also contributes with a unifying spirit in the fashion industry among the MSEs. Denmark is seen as a small country where “sharing and caring” is rooted deeply in the new generation of designers and their team. The “sharing and caring” is a mindset that surrounds this company size, where sharing different types of information is self-evident and caring for the network member's well-being is important. Sharing relevant information occurs because the purchasers in the Copenhagen fashion scene are much the same people circling in-between brands. Many of the purchasers are friends or former colleagues, so they perceive their network as an informal one that is always ready to help if needed.

A: So it's no problem for you to share suppliers?

P: No not necessarily. This is what you do, DK is a small country.

A: But there are some who believe that, if I find a good supplier, it is my secret?

P: That's not how we are, I can't understand that. People change jobs in the industry all the time so there is exchange of information. Interviewee #3

This circulation and knowledge sharing also influences the development of the suppliers. When the purchasers rotate in-between brands, the suppliers that are affiliated with the brand are schooled in the way the new purchaser perceives the right way. Also, employees that will work for the new purchaser will be subjected to changes in their workflow.

A: Do you school / retrain employees or hire new ones?

P: Here we have retrained, but I could well pick up some new people.

A: You go out and crack the whip. Those you whip (producers) do you know their history?

P: Yes I know and I know; how long they have worked here, their claim history, price and quality level. I know 110% and that's where we are going out and work with now. Somebody must have a lot of help and others a lot of praise. Hahahah

Right now we are in a situation where we in some years have delivered some real shit and that is why I was hired. Interviewee #4

4.5.2 Supplier selection

9 out of 10 purchases stated they were contacted on a daily basis by suppliers from around the world, primarily via email approximately 10 times a day. They deleted 99 % of the mails without reading them, because of the standardisation of them, which all purchasers found unserious. When a brand starts a new relationship with a supplier, 9 out of 10 times this supplier is recommended by a former colleague, a friend in the industry or one of the current suppliers. This could potentially happen during every collection and might only last that collection. Sharing information like that is common and well used to save resources in testing and gambling on multiple suppliers before settling on the best of the lot.

Obviously when you start up with a supplier, no matter how talented they are there is always start-up difficulties. So takes a while before we understand each other. There are also cultural differences in different countries. There are also vendors you just can't work with even if a competitor felt he is damn good. Interviewee # 7

The newly recommended supplier will be asked to create a sample from a previous collection, to test if the quality is of the standards wanted by the purchaser. The next criteria are minimum quantity/capacity and terms of payment.

5 purchasers mentioned that if they pass the test, the criteria is acceptable and the purchaser has a good gut feeling, they let them be a part of the supplier base.

4.5.3 Sub conclusion

The network plays a major part in the company set up. The MSEs hire experienced purchasers to take advantage of the network they've built up from previous experiences. Many of the purchasers are friends or former colleagues, so they perceive their network as an informal one that is ready to help if needed. The "sharing and caring" mentality and the tight knit network that surrounds this industry is the reason for the easy access to information.

The network is their easiest source for knowledge and is widely used to search for business related information including finding a new supplier. 9 out of 10 would ask their network rather using time to investigate it them self.

4.6 Supplier Relationship Management

4.6.1 Benefits of a Strategic relationship

10 out of 10 brands wanted/have some form of strategic relation with some of their suppliers now or in the future. They all understood the value of a strategic relationship and elevating the relationship from customer/supplier to long-term relationship, where the producers would be perceived as friends. The strategic relationship gives them better deals in form of lower upfront payments, lower prices and free-of-charge samples, unless it is exclusive fabrics like silk, they could build trust. The trusted priority producers understands the brands designs and expression, thus when communicating their corrections the producer understood their intention. The purchaser knows their strengths and weaknesses and helps developing the supplier. If unforeseen obstacles are delaying the purchaser, the supplier will "go the extra mile" for the purchaser when needed. Knowing the suppliers deliver what is asked of them and knowing how to communicate with them reduces the risk of failure, of which they all are aware. They also know that reaching this stage with a supplier take time and resources which are scarce.

Usually when you get hired as production responsible then you have your friends around the world which of course you always want to use because you have some good working relations and you know they deliver on time and what they can do. Interviewee #8

The problem is also it takes time to build up a new producer. So you should not start a new producer up the day you need him for real. You must start him up 1-3 seasons before, so the

day you really need him, he's inside the system and he knows how things are working.

Interviewee #5

A: What's the reason you have chosen to stick with one vendor in, e.g. skin?

P: Because then you know the price, delivery time, etc. We do not have enough manpower to find a new cheaper, faster supplier every season. It is valuable to know there is someone you can call and then have skin the next day. Then you have also built up a trust for the person and therefore can pay later.

A: So they go an extra mile for you?

P: Yes yes when you have worked with them. It's the same with the production site. It's like all businesses if you keep a good dialogue, then you can allow yourself to say, we are under pressure right now, you can wait with payments for 3 weeks but still deliver. If this is your first time using them, they require you pay the entire amount upfront. Interviewee #9

This loyalty is seen on the production side, whereas the sourcing of fabric is done at different manufacturers because of changing tendencies in fashion. With the designer starting out from scratch, the same supplier of fabric isn't always relevant for the new collection.

With fabric suppliers we don't have a close relationship you may say because they're so big and have so many customers, so for them we are a small fish in the water ... whereas in our sewing factories and finished product suppliers have a much closer relationship and are loyal and help each other. Interviewee #10

4.6.2 Risk mitigation

The primary way MSEs in the fashion industry risk mitigate is by creating trust between them and the suppliers.

Production wise it is via the controlling of the prototype and sales model and if necessary pre-production and a shipment sample. All these tests and the corrections made on them ensure the quality and design is as wanted. Between production phases and corrections, much time is used to communicate with the suppliers about how things look and if they are on track. They communicate via email and phone, and often there is only one employee that understands English. The intense communication is thus needed to ensure they understand the corrections demanded by the purchaser. This was affirmed by 9 out of 9 since Interviewee #6 had their security in the guarantee from their agent, thus they were not challenged with these types of risks.

A: If we return to communications, how much effort and time do you spend on communicating with your suppliers?

P: That's what 80% of our days spent in here is about, responding to email or talk on the phone with suppliers. It reduces our margin of error enormously when we continually respond to inquiries. Simultaneously, we are also proactive, so there is much follow up here.
Interviewee #10

P:... it's also about finding the places where the person it must go through has a good understanding of what we want and an understanding of European culture and design.
Interviewee #8

The communication is also used to create trust by sharing information on a less formal level, such as the goals, development and success of the brand. The suppliers are involved so they get an understanding of the brand's image and vision. The emotional aspect of this industry also ensures the suppliers are making a profit and thus not subjected to a hardcore price negotiation.

A: What do you share with your suppliers?

P: They know we are a small growing company, for example we grew 50% compared to the collection last year, and we tell them because they are also a part of it. We need the good hype which is around us to grow. The hype we'll also pass to them. They're also a part of it, they must also feel that they are contributing to the good stuff happening. Interviewee # 8

Staying informed with the market and the development, the purchaser knows the demands they can make.

4.6.3 Sub conclusion

The purchasers are often contacted by new suppliers that want to work with them. Most commonly it is filtered away as spam mail, which is why 9 out of 10 times a new supplier is recommended by the network. This is resource saving and decreases risk. The relationship starts if the purchaser and the chosen supplier can agree on the brands terms.

The benefits of a strategic relationship were understood and desired by all purchasers. The easier communication, lower prices etc. are desired objectives for the purchaser. This type of relationship is time and resource consuming, but all worth it for the purchasers. The desire to form this type alliance is directed towards the producers, because they are not season dependent like the fabric suppliers are.

By communicating and staying loyal they reduce risks tied to production. Staying informed with the supplier market development, the purchaser can use the relationship and information to set demands and force the producer to fulfil them.

5 Analysis

Combining the theory and empery, the analysis will highlight relevant parts to answer the problem statement. The chapter is divided in subchapters that chronologically are build up on the same structure as the problem statement. First the frame the MSEs are limited to, then how purchasing is perceived and finally how Network Structure Management and Supplier Relationship Management are done and why.

5.1 Industry motivation and characteristics

5.1.1 Motivation

These owners/designers start a brand of their own to fulfil their dream of creating something from their own vision of what they see as fashionable. The drive is not money, but creative interest and interpretation. These owners match a combination of Laufer's (1975) type 2 and 4: The owners want to work for themselves and have the freedom of doing what they want without too much focus on the economical aspect. They understand the brand needs to have control of the economical side, but do not see themselves leading the monitoring the financial aspect.

That's why it is important that the purchaser is a part of the collection build-up, as they need to restrain the designer to the budget. At the same time many owners refuse to have investors as part of the brand, because of their interference and lack of fashion understanding. Investors engage in a company with the intention of profiting in a relative short timeframe, neglecting the vision of the brand. This interference and profit maximisation is not in the spirit of these entrepreneurs.

Things are going well and we earn reasonable money, but it is never the driving force, because then you always make the wrong decision. Interviewee #2

Their goal is to see their brand grow on their conditions and under their leadership. Creating profit is a reward not an objective.

The fear of being creatively restricted and being pushed to satisfy the masses instead of following their personal vision, is why the designers do not want profit to be the goal. The designers lack of economic understanding creates an image that profit seeking is the same as being driven by something else than the passion. This is not saying the designers don't have any insight to what it takes to be profitable, they just don't want to be too profitable, because then the brand becomes mainstream and hereby loses its coolness of being high-end fashion. The coolness is what the designers strive to reach. This is also the fear that retains the owners of getting an investor, the fear

of being pushed into a situation where they are forced to compromise with their vision because of profit.

This fear is justified but it is not an either or thing matter. Finding a balance between an investor that is willing to invest in the vision and the pressure of making profit is possible. The synergies of having an investor with insights to running a business and adding a capital injection could see them being profitable without changing anything. The strategic approach to business would optimize the company and the capital injections could allow the designer to experiment with different fabrics, get a wider collection or add employees were there is a need.

If the owners would allow investors in, they would have a new branch in their network that is only business oriented and would influence their handling of business related issues. Their approach to sourcing would become more hard-headed. Sourcing related issues would not be based on the networks suggestion, but would be handled with a formal approach. Focus would be on getting the best possible deals via negotiation instead of earning them. This does not mean it has to compromise on the caring mentality as it would be calculated into the search criteria. With the restricted frame MSEs have, nothing would change the importance of creating trust and being loyal to the supplier, as long as it makes economical sense. Loyalty has exclusive benefits e.g. no down payments, so those gains would still be chased.

5.1.2 Liquidity

Limited resources and knowledge hinders these MSEs in addressing business related issues e.g. purchasing on a formal strategic level. If they knew about the shown model, they would still not be able to execute sequence because of the costs related to a formal approach. Though they, in their own unstructured form, carry out some of the steps it is done at a minimum level to minimize costs and resources. This limitation does not give a clear picture of the market has to offer, causing the results to be potentially misleading. If the model is not followed chronologically it is possible that the executer misses important elements and thus an unstructured approach denies them the potential momentum built when following the model rigorously.

By not continuously optimizing the strategic initiative, the result will only be a momentarily correct decision. Lacking dynamics that is needed to optimise constantly, will therefore result in not getting full benefits from the formal approach.

If the purchaser is awarded the resources to continually find the best suppliers and thus switch to new ones if they get better deals, they would still face a market where they would be dominated because of their lack of negotiation power. As pointed out by Pressey et al (2009) second argument,

the size asymmetry these MSEs face is too big to make continuously improving demands. Their changing products and demand is also an issue that weakens them when they formally address strategic issues. The negotiating will have an uncertain position because the collection size is unknown up until production deadline.

By often changing suppliers the commitment benefits of better economical terms are lost and inter-communicational understanding is never built up. These would be far more resource demanding than better unit price and accordingly. Their strategic approach of staying loyal and getting slowly improving deals based on commitment is better suited in for them.

Faced with resource limitations and a sensitive cash flow, the economical aspect is the most urgent challenge the MSEs face. Even though the purchasers talked about the minimum order size as being a challenge, it should not be regarded as one of priority at this point. The solid supplier base guards them from the minimum challenge whereas the risk associated with economical issues is more challenging and crucial. Especially during the crisis where companies are complaining about non-paying customers and increasing raw material costs. If the purchaser is unable to retrieve money from a customer, the working capital is reduced and this would see the next collection restricted since slacking on quality is not an option.

There is a big difference in incurring a loss upstream from downstream. Upstream the purchaser hasn't paid the producer the full amount for the production group, only the upfront payment. However, they will take a sales loss on that specific collection part, whereas in downstream bankruptcy the purchaser has paid a full price for the collection but must take a loss on the bulk customer ordered.

The purchaser can't defend himself from customer bankruptcies and will probably not know about it before it's too late and therefore must take a loss.

As mentioned by Ekanem (2010) impacts on the MSEs cash flow would be have a significant influence because they low level of risk spreading. With a sensitive cash flow, the purchaser's role has a more direct economical impact when succeeding or failing. Their importance of guarding the company upstream and downstream is why liquidity should be their highest priority. Often the customers are in the same fragile economical situation as the fashion brands. It is this part of the supply chain the purchasers should focus on controlling. With few customers and them being in an economical insecure situation, the purchaser's immediate danger is there and has been proven.

5.1.3 Effects of the financial crisis

The crisis has made this task even more necessary since the line between success and failure is even thinner than before.

There is a general tendency among the interviewees and industry organisations to express concern of what the industry will look like in the near future. With lower private consumption and fashion being a luxury product many SMSEs went bankrupt during the crisis. According to Deloitte's 2011 analysis of the market (Mølkjær, Toft 2011), the Danish fashion industry has approximately 350 brands in the category 2-50 employees and 26 brands with more employees than that. The most frequent company size in the industry is the smallest company size of 2-9 employees, which counts for 236 brands. This company size is the most vulnerable to drastic changes in the economy, especially when they operate with luxury products. 17.7% of the market players are still in danger of going bankrupt according to Deloitte's report.

The purchaser's ability of negotiation deals with financial benefits have been crucial for the MSEs, especially during the crisis. If the purchaser is able to get good credit terms, the company can hold on to their money for a longer period.

The positive relationship upstream has helped maintaining good deals and has given them the opportunity to hold to their capital during the crisis. Security and stability upstream gives the purchaser energy on damage control downstream.

5.1.4 Information sharing

The considerate side of the industry makes sharing information more accessible. The rotation in the industry gives an understanding of the difficulties and costs in terms of time and resources for the MSE when looking for new supplier, especially if they are only meant to work on a specific collection and not as a future contributor. The purpose of sharing of this type of information is to ease the burden and minimize the risk of using an untried producer.

The sharing of information is not only done to ease the process of finding suppliers, but also to support a fragile industry. Facing increased production related costs and declining demand, the efforts to assist where money can be saved are by sharing some of the secrets of staying in business. Since the interviewed owners drive comes from the passion for fashion, not the money, it could be a reason for why the owners are indifferent when their purchasers share business information related to their field with others. This mentality is part of the "sharing and caring" mentality surrounding their network. Such a close collaboration and interest in competitors survival is hard to find in any competitive industry. It characterises the MSEs in the Danish fashion industry because, among other things, of their interdependence. Though the MSEs have the smallest market share, they are

the biggest segment of participants in the Copenhagen fashion week which is arranged twice a year. This event attracts foreign investors, buyers, celebrities, online magazines and writers, creating awareness of Danish fashion. Therefore, it is very important that the industry can present a varied selection made of the best quality. The verdict the participants pass on the event's show-cases decides the outlook for the industry because 90% of the products is sold abroad (Mølkjær, Toft 2011).

We as Danes or Scandinavians will also have to stick together. We need to act together around brands and Scandinavian design. If we were the only ones in the DK there would never be any international clients looking at us. Interviewee #5

With an industry that is made up by small companies, and is tight knit, the crisis hurts everybody. An outcry aimed at getting the companies to help each other created unity. Course coordinator in fashion at Kolding design school and owner of the MSE brand byBakdal stated in a radio debate called "What is Danish fashion capable of?"⁵;

We are a very small country and we all know each other....So sometimes we might be stronger and export more if we were better able to stand together.

The idea of unity and "sharing and caring" seems to be collectively acknowledged between the brands. Standing together in sharing experiences and suppliers to aid in the time of need, is often and easily done because the network consists of low formality.

This approach to sharing information can help to keep this segment of the industry going, and thus themselves in these difficult economic times. With such a porous supply chain, when it comes to information sharing, the ability to create a supply chain related strategic advantage is not possible. Not being able to have a strategic competitive advantage can only take the company to a certain level in the long run. If the company is a national brand with only national competitors, it might not be a problem because of the transparency that exists in the industry. As a brand that is competing with national and international brands in the domestic and international market, they need to have an advantage to survive a harsh competitive trade. With their high dependency on external markets, they must depend on balancing a nationally porous chain, information wise, and create a competitive advantage against the foreign brands. With the unique interpretation of fashion, the design makes it a difficult area to gain an advantage since it is the end customer's relation to the designer's expression that decides if they buy it or not. The supply chain is an area with

⁵ Hva' ka' Dansk mode?

opportunities to obtain a strategic competitive advantage. Depending on the strategic competitive advantage obtained, the outcome can be: less resources needed, better deals etc

This could help the company save resources and get lower prices on their fabric and/or trim, production and logistics as stated by Seung-Kuk Paik, Bagchi et al. (2009). The advantage could add to the loyalty gains, which are especially needed with the tight cash flow the companies are experiencing at the moment. The demands of creating a strategic advantage will be not to share information that could help your competitors. This would not fit the milieu and potentially cause limitation or exclusion from the network.

5.1.5 Sub conclusion

The frame these MSEs act within is set by the motivation of fashion rather than economical gains. In fear of losing control and image the owners are not interested in investors. As all MSEs the brands are restrained by liquidity difficulties, low negotiation power because of size asymmetry and fluctuating demand pattern on products that are changed every collection. These restrictions force the purchaser to handle their business initiatives in an informal way and instead rely on historical relationships. The crisis intensified the importance of these relationships as upstream members were reliable while some downstream customers cost some MSEs a loss. The industry shares information on business matters since they are not seen as competitive measures and the brands are interdependent based on the need for a vivid industry.

5.2 The role of purchasing

In the following chapter the Danish fashion companies' insight to purchasing will be presented shortly in order to gain an overview of what purchasing implies (and doesn't imply) for the purchaser and the brand.

5.2.1 Insight in procurement

Purchasing is not the primary activity for these brands, but is highly prioritised because of international setups and economical influence. The purchasing strategy is fully implemented in the respective brands. The collection is timed according to the time horizon the purchaser needs, so the company activities must align to such. Though purchasing and related activities do not influence design or marketing, the total production timeline is what is setting the tempo. The high priority is rather forced upon them than chosen as Mudambi, Schrunder et al. (2004) also concluded. Instead of bigger companies demanding them to prioritise purchasing, they are forced because of the

international competition. External pressure demands the owner to invest in something they have very little interest or insight in.

The pressure to gain an understanding of purchasing in the industry is related to the pressure of going abroad to purchase fabrics and produce as well as the tasks related to quality control. The purchaser's economical responsibility is infiltrated in the high status of purchasing.

Purchasing is conducted actively to ensure the equilibrium between quality and an optimized cost structure is reached within their actual limitations, prioritisation and understanding of procurement

Purchase of fabric

Even though Denmark is a textile producing country, the cost and facilities are incomparable to the countries the production is outsourced to. Sourcing fabric and trim in Denmark is very limited and expensive. Low competition Danish among textile producers combined increases the likelihood of designers using the same graphical design.

In addition low competition increases the textile prices, thus forcing the purchasers to look abroad to find competitive prices and facilities. Forcing the purchaser out of his national comfort zone and having multiple diversified collections, compels intimate knowledge in the field of sourcing, production, negotiation, planning, logistics etc. as highlighted by Scully and Fawcett (1994) and Overby and Servais' (2005) studies. These purchasers have an understanding of the mechanisms, both commercially and culturally, for what it takes to do business abroad. This knowledge is obtained by experience, thus underlining the importance of the experienced purchaser. Although they are experienced does not mean they are excellent within their restrictions. The self-taught knowledge has not given them any insight to what it takes to be fully optimised as an MSE. They have now academic insight which is why their repertoire within Supply chain related issues are simple and predictable.

When sourcing for fabrics the purchasers visit Première Vision. The event Première Vision in Paris, France is regarded as one of the *world's largest* textile and fabric fairs, with representatives from around the world. The designers have every opportunity to find the correct fabric in their focus, which is why all the purchasers, accompanied by their designer, attend this fair. Whether they are searching for inspiration or the inspiration phase is done and they need the correct fabric, they will find it there. The concentration of suppliers from around the world exposes the designer to a variety that ensures the right fabrics for the collection. The one-stop-shop event saves the brand resources in the form of time and money in the collection start-up phase. With very little probability to get

duplicated and the suppliers' factory located in cheap labour countries, the designer can choose the right composition of fabric at a competitive price.

Production

When it comes to the outsourced production, the purchasers are alerted to where the best opportunities are in form of desired quality and cost. The latest rise in Chinese currency and wages has made them look to other production countries like Vietnam, Bangladesh and North Africa.

In China the prices are rising due to higher wages so it is important to constantly monitor it. North Africa is very interesting but is currently too risky. Half a year ago we kept a close eye on the area. Interviewee #2

The in-depth and international overview is central when the purchaser needs to adjust on the variable parameters in the collections. With the network that is simultaneously built up with experience, the purchaser is an invaluable tool for the brand. The purchasers have knowledge on which countries are specialised in specific production styles. This gives the designer the opportunity to broaden their creative frame.

Quality control and contracts

The purchasers all have some level of formalised approach when they start up their production. Overby and Servais' (2005) research emphasizes a formal approach for MSEs that were conducting business with international suppliers. With the risk associated to outsourcing, the purchasers use contracts with a range of terms when conducting their business. The agreed upon terms are for quality, delivery and payment etc., but most of all they rely on trust. The unspoken contract manifested in trust, is what really matters for the purchasers. Formality can potentially guarantee the purchaser their down payment, but the loss in time, resources and image because of poor quality is the true loss and that can't be secured formally. Most of the purchasers didn't see contracts as a high priority since they relied on the producer and they all felt that the producers were honest and fair.

..generally I think that's people are quite genuine and there is no real cheating. Interviewee #2

The caring from the producer reflects that the interest from the purchaser in their supplier base is reciprocated. The unneeded formalities on this level must also mean that the producer sees the purchaser as a strategic important partner that is worth trusting. With trust established, the purchaser

has is fulfilling the set strategy and will start to harvest the economical benefits given because of commitment. As the producers are where most of the brands investments are placed, the trust is essential for the purchaser.

5.2.2 Sub conclusion

Purchasing is a top priority but restricted to a vague strategic execution because of the natural limitations of MSEs. The purchaser's insight to sourcing of fabric and production, determines the cost build-up for the collection. The trust a purchaser earns is what truly guaranties the production quality and secures the brand form losses that are more important than the security a formal contract can offer. With high investment put into the producers, establishing trust with them is essential to secure the continuation of the brand.

5.3 Network structure management and Supplier Relationship

Management

Ideally, optimal *Network Structure Management* selects and manages the network of suppliers with use of an objective selection approach combined with the acknowledgment of the value associated to a more interpersonal network. *Supplier relationship management* can take many shapes depending on how preferred suppliers are selected initially and how they respond to requirements. Controlling relationships will be a function of this as well as the limitations set by the MSEs characteristics.

Chapter 5.3.1 seeks to analyse how Network structure management is executed, the underlying rational, the limitations and consequences of such.

The next chapter (5.3.2) assesses the MSEs ability to monitor the supplier network, in order to gain an understanding of the consequences of their approach and how this can impact the defined network and relations both in the short and long term.

5.3.1 Network structure management

5.3.1.1 Formal supplier selection

The 7 step model on strategic sourcing, shown on page 53 revealed the MSEs' awareness of *formal* supplier selection and the role the supplier plays in strategic purchasing. None of the asked purchasers had used this structure or knowledge of its role in purchasing management. In general they all felt the model was more or less what they did when finding new suppliers, except steps 6

(Switching to new supplier) and 7 (Monitoring Supplier Performance and benchmarking Supply Market).

2 out of the 6 asked purchasers found the model to make sense and applied on a low level to their purchasing. None of the purchasers manage continuous improvements because of the resource restriction, though they all found it relevant and important.

We are resting on our laurels, but on the other hand when you are a small company then you simply need to have a supplier who is flexible. It's okay to go out and look for suppliers with better prices or quality, but when it comes to production and we have an order of 112 pieces then you don't bother. Sometimes as a small business you have to swallow some camels along the way to produce small orders as we do. Interviewee #10

Due to costs associated with testing supplier, the purchasers usually only test a few potential producers at the time. As the purchaser frequently is looking for suppliers through their network, it inhibits the ability of new and potentially better suppliers to enter the fray. In the long run, if the supplier base is not benchmarked and expanded with new suppliers, there is a potential risk that it will stagnate and become outdated. There are additional additions to the base, if a purchaser is forced to enter the market for a producer. The producers filtered through the spam mail are the ones contacted if necessary. The purchaser sorts the few along the way for the day they need to contact them. The contacted producers are very few and the best in test and compatible to follow the MSE's requirements also have to evoke the right gut feeling. The purchasers gut feeling was a recurrent issue when choosing suppliers, whether formally found or recommended.

The argument was; because of the high interaction during production the purchasers wanted someone they could like. A good gut feeling increased the likelihood of that, therefore the right assumptions to develop trust.

Were they more formal minded, the gut feeling would have been deemed to irrational. The intense contact could see the purchaser internally demanding a sort of chemistry with a producer. This is only optional if, there is multiple producer to pick from otherwise they must maintain a professional relationship. This could prevent the purchase in getting better terms, as the relationship could seem exhausting and thus using the producer as little as possible. If the purchaser is not able to move from professional/formal to friendly/informal, the relationship will not be valuable for the purchaser.

5.3.1.2 Informal supplier selection - network

With the designer focusing on creating the collection, MSEs count on employees to have the production relevant network. An experienced purchaser has acquired this overtime. The benefits of the personal network are almost immediate intangible cost savers for the MSE.

The ability of MSEs to attract experienced purchasers saves them from the insecurity and risk associated with new experiences with supplier/producer. The drawback of having inexperienced purchasers is, besides not having a producer base that is tested, the potential exclusion from the “sharing and caring” network. With an updated supplier base, the purchaser could postpone the search of new necessary options and instead focus on integrating into the brand.

I also have vendors from previous experience and those I can vouch for, and so it is easier to use them as new here, but they are not new in relation to that I know them. Interviewee #3

The history and experience the purchaser has, shapes the networks they have access to. These networks are the key when the brand is searching for information, solutions and benefits. The experience increases the likelihood that the purchaser has insight into different networks and roles related to the purchasing department in this industry. Membership in different networks allows the purchaser to constantly get their expertise up to date in the areas of supply chain management. The network can be divided into two parts, *the national* and *the international*.

The national network

The national part of the network is built on friendship from former work related experiences, former colleagues and a potential future workplace where an acquaintance is working now. The purchasers run into each other on fairs like Copenhagen fashion week, seminars, Première Vision etc. The ability to relate to given situations makes this part of the network much more personal. This part of the network is based on the information minded as guidance on topics that fall into the supply chain management category but also share information on other business relevant issues like; seminars orchestrated by ministries and industry association, how and where to obtain finance, the latest gossip etc. All these aspects are helping the brand to stay in tune with its local and national surroundings.

....all of the sudden you hear from the Danish textile union that they will meet with Turkish and Tunisian suppliers. Interviewee #2

With the circulation of the “same pot” of purchasers their experience also exposes them to different working routines. The network inputs and different working routines are then moulded to the

optimal sourcing strategy from the purchaser's point of view. 7 out of 10 purchasers came with experiences from big companies and their structured approach to procurement has influenced the purchaser's view of purchasing.

...but it is obvious that the experience I have gained by being among some of the major including Best Seller, where I have learned that some did great in some areas while others did poorly in other areas. I've taken what I think is best for all worlds because I have been in very very large and very small businesses. Interviewee #7

The informal network makes it easy and straight forward to extract information on relevant matters. The network survives because the process to retrieve information for the seeker is simple and the network stays relevant. The “sharing and caring” mentality shows the industry is built on trust and thoughtfulness which, ceteris paribus, decreases the possibility of acting opportunistic within the network. The respondents all felt they had networks where dishonesty is not a threat. This may be due to the emotional aspect that permeates the industry where relative sincerity is exhibited by purchasers. This is particularly minded towards the national part of the network where the same mentality and surroundings are shared. With the tight knit industry, gossip is easily spread if opportunistic behaviour is done, especially in an industry that is so sensitive. This would cause exclusion and thus losing the perks related to the network, which could potentially ruin the brand.

The international network

The purchasers' international network contains most of the investments in the collection, therefore it is essential that the network is controlled, trusted and optimized to reduce risk and harvest maximum profit. It is based on long distance relationships with few, if any, personal meetings. The purchaser only sees the producer if needed, but the relationship isn't less informal because of that. Compared to the national network, they offer less indirect business related information but more supply chain management related information e.g. suggesting a supplier if a new or better one is needed. The network strength is reflected by versatility and relationship status. The versatility sets the frame for what the designer can get produced, while the relationship decides which advantages they are produced under. A diverse network gives the designer the opportunity to work with different fabrics, different design constructions and different types of products.

The gains of historic relationships are the cornerstone in international relationships. By having a producer base where loyalty has been built and where trust has blossomed the purchaser is able to get better deals for the company.

I have an extensive network in shoes, and I know exactly who we should contact if we start that up. This saves us resources and uncertainty. Interviewee #5

The international network can be divided in two parts; *fabric/trim suppliers* and *producers*:
The fabric/trim suppliers are not as time consuming as the producers and therefore in less contact with the purchaser. Their primary contact is with the designer as they choose the fabric/trim. Despite not being loyal to fabric suppliers, having a known name is still important. The supplier contacts them and offers what they believe is the newest fabric and trim trend, potentially shorting their design period and saving resources used e.g. at the *Première Vision* fair.

The producers are more important to have a tight relationship with. They are the part in the supply chain with the biggest responsibility when the collection is created. They are the most time consuming and the most cost-intensive. They are responsible for the outcome and often have an asymmetric size advantage. The security and deals the purchaser can deliver, whether they are better payment arrangements or the producer stretching themselves, are what gives the company a helping hand.

The network as a whole helps shape the company indirectly with its contribution to questions and guidance. It is primarily what the network sees as relevant for the inquiry from the purchaser that is used as the foundation for a solution. The multiple networks the purchasers are members of and thus have insight to, offer them a better point of reference when making a decision.

...it very much network and past experiences, my brother has this gigantic network. It is about having a network. It is about knowing the suppliers you might not need at present.
Interviewee #5

Without a useful network, the brand would endure high economical, resource and time related cost when moving out from their established boundaries to find external inputs. It is therefore crucial to have a clear profile among the networks members, so members perception of the solution is aligned with the purchaser's need. If the purchaser is strongly characterised in the network, members will know what the purchaser prefers and demands from their recommendations.

5.3.1.3 Sub conclusion

Finding a new supplier is done as rarely as possible; instead they rely on the ones that are already affiliated with the purchaser. The 7 step model on strategic sourcing revealed that they had little

inside to strategic approaches in business. When searching for suppliers the purchasers usually only test a few potential producers at the time if necessary due to costs associated with testing.

The benefits of the personal network are almost immediate intangible cost savers for the MSE. The ability of MSEs to attract experienced purchasers saves them from the insecurity and risk associated with new experiences with supplier/producer.

The national part of the network is built on friendship from former work related experiences, former colleagues etc. and thus is very informal. With the circulation of the “same pot” of purchasers the informal network makes it easy and straight forward to extract information on relevant matters. The willing to share is big and the access is simple because of the low formality. The network is made up by restricted purchasers alike, meaning the knowledge is restricted to self-taught. The access to academic or business knowledge is limited.

The purchasers’ international network contains most of the investments in the collection, therefore it is essential that the network is controlled, trusted and optimized to reduce risk and harvest maximum profit. The network strength is reflected by versatility and relationship status of the purchaser. The versatility sets the frame for what the designer can get produced, while the relationship decides which condition they are produced by.

Having a strong profile within the networks optimises the desired answers when searching for help. The gap with what the purchaser and network members perceive as relevant is minimised, if the purchaser has a strong character.

5.3.2 Supplier Relationship Management

With little leveraged and academic knowledge to lean on when searching the market, the purchaser influences the producers with immaterial instruments such as: strategic cooperation trust, commitment and loyalty. These instruments are main way to influence the existing producers and what is hoped to be archived with new producers.

Achieving trust because of dedication and loyalty is based on a solid cooperation. This is all contributing to lower production costs and risk. The gains are better credit terms, producer flexibility, optimised communication and free proto-samples on some types of products.

5.3.2.1 *The cost of changing supplier*

All the purchasers in the survey understood the benefits of a solid relationship with their key suppliers, either they already had a good relationship or they aimed at it.

Loyalty benefits are results of historical cooperation efforts, which likely starts as a recommendation by another purchaser. The recommendation from the network assures the purchaser that the producer has a certain level of quality and is willing to work with MSE terms. Simultaneously with the ongoing collection the purchaser now has to send test programs to the producer to see if they are able to fathom the brand's fit, cut and expression. The marginal costs of testing are quite high, because of the small quantity ordered and the purchaser doesn't know when the supplier will be ready to handle the production as prescribed.

Therefore, no matter if formal or informal supplier selection is used, finding a new supplier is not frequently done.

As a consequence lower risk of failure and less need for the purchaser to monitor the suppliers streamlines the operation. The supply base members are characterized by routine collaboration, ensuring correct communication ways and less ambiguity in producing the product. Communication and trust are the main tools used to avoid errors and minimize risk. With production benefits tied to the relationship status, the producer has the upper hand in the relationship and could act opportunistic as Morrissey, Pittaway (2006) pointed out. The purchaser is the weaker side that wants benefits the producer offer as they please. Only with dedication and loyalty can the purchaser claim, at some level, the better terms. Starting all over with a new supplier and creating a strategic relationship where trust is achieved via commitment, is the true cost. The timeline of reaching a trustworthy relationship and the insecurity during this time is what holds the purchaser back in seeking new additions to their supplier base. This is why the purchaser routinely employs existing suppliers, the better terms and routines are established so they can easily be picked.

5.3.2.2 Collaboration with existing suppliers

With the difficulties of getting a claim enforced the purchaser has to be on top of all the processes in the creation of the collection. With a spread production setup, much effort is done to have a complete overview of the processes. The purchaser spends significant time during production on monitoring the producers to make sure things are running as scheduled.

Intense communication is done with many different producers with a varied English level. Most language implications appear in communication with Chinese supplier where a particular employee often is the only one that understands English.

Yes, many of those who we communicate with are the only one who can speak English. Then he must translate everything that we write to Chinese or Portuguese. We can't talk to those who stand out in the factory. Interviewee #8

The designer must therefore rely on the employee's ability to communicate the brand's demands to the site. Securing this is resource draining for the purchaser, but a necessity to minimize errors in the production. Much time is used on this due to a scattered production site. Established routines and the understanding of producers capabilities, lowers the efforts the purchaser needs to secure the collection outcome is as desired. Understanding the capabilities elevates the cooperation to a more productive and correct collaboration.

Reduction in the supplier base in order to reduce the number they have to communicate with, carries more risk than potential gains. With weak negotiation position, a potential hostage situation and the uncertainty related to narrow production setup, the risk is too large. As mentioned above, slow substitution process and an intense productions process limits the possibility of choosing a new supplier with short notice (6 months) if something did not go accordingly.

Even for the suppliers in scope, production capacity is not a certainty, as producers historically have enjoyed a rather full pipeline. Mitigation against the rejection of producing the requested collection involves a satisfying order quantity for every collection. The positive relationship secures the brand a slot in the capacity schedule each season, if the orders are attractive. On the other hand, if there is a reduction in the order size or the MSE has ignored the producers in a few collections, they increase their prices and withdraw the benefits the purchaser has gained overtime.

..There may be a supplier we've worked with for many years, but we have not performed well enough towards them, i.e. we have not given them the right orders. So they do not want us anymore. They are increasingly getting expensive and do not want to focus on us. They might have been real good to us in 3 years but we got to say goodbye. Interviewee #7

Having the right relationship with the producers is a must to compete in this market. The MSEs are forced to accept that they are the depend ones. The relationship between them and the producers is purely business, in the sense that the producer is self optimizing rather than supply chain optimizing. The MSEs accept that because they believe they have to, and because the relational gains are higher than the outcome of a dispute of sharing increasing costs.

5.3.2.3 Negotiation power towards current suppliers

All the purchasers are paying a bit extra to secure quality, but are not ruthless when they are pressured by their producers to deal with increasing costs. Instead they act as passive price takers and accept the full price increase by cutting down their profit margin and hope for the best.

But you have to put some expected increases in, because otherwise you will be struck really hard in the head the day you go out and buy your fabric. At that point it has risen 70% (ed. After the sales period). That I can't even cover or lay on top of my estimated price. So you have to hope for the best. One can't calculate it into the price. Interviewee #1

Such attitude amplifies the possibility of insolvency and bankruptcy. With historical collaboration, which has gone years back and secured production orders to the main producers, the opportunity of negotiating would potentially be there. With the crisis affecting all the members in the chain, the producer depends on the purchaser to gain profit, because of the decreasing number of brands in general. There is a larger likelihood that the purchaser can pressure the producers to share the increase in production related costs, assuming all producers are experiencing excess capacity. This is a reasonable assumption, as MSEs suffered a high bankruptcy rate. As a minimum, the purchaser should try to take advantage of this vacuum and require an equitable distribution of costs. The interviewees show no signs of a harder negotiation approach towards suppliers.

Hesitation could be explained by the impact it has to lose a manufacturer. The loss of one producer frees up the resources used on that producer, because one less must be monitored. However, a small supplier base also increases the risk associated with the supply disruption, dependency etc. in that period. The hassle of introducing a new producer and building up the immaterial goals is not necessarily worth the risk of changing. Instead they try to influence established producers with maintaining their benefits during the crisis.

Booking capacity from producers is done long before they started to produce, thus if something goes wrong after the booking deadline there is little the purchaser can do: With the same international production cycle for brands, moving the capacity to another producer is difficult as they probably are booked.

5.3.3 Sub conclusion

Immaterial instruments strategic cooperation trust, commitment and loyalty are how the purchaser controls and influences the producer. These instruments rewarded the purchaser with gains such as better credit terms, producer flexibility, optimised communication and free proto-samples on some types of products. This is all contribution to lower production costs and risk.

The supply base members are characterized by routine collaboration, ensuring correct communication ways and less ambiguity in producing the product. Communication and trust are the main tools used to avoid errors. These gains take time to achieve which is why finding a new supplier is not done frequently.

With a spread production setup, much effort is done to have a complete overview of the processes. The purchaser spends significant time during production on monitoring the producers to make sure things are running as scheduled.

Securing this is resource draining for the purchaser, but a necessity to minimize errors in the production. Established routines and the understanding of producers capabilities, lowers the efforts the purchaser needs to secure the collection outcome is as desired.

Though all the purchasers are paying a bit extra to secure quality, they act as passive price takers and accept the full price increase by cutting down their profit margin and hope for the best. The hassle of introducing a new producer and building up the immaterial goals is not worth the risk of changing. Instead they try to influence established producers with maintaining their benefits during the crisis.

6 Conclusion

The purpose of this thesis was to understand; how do MSEs in the Danish fashion industry, execute Network Structure Management and Supplier Relationship Management? And to describe the underlying reason for the Danish fashion industry MSEs actions regarding Network Structure Management and Supplier Relationship Management. To answer the main questions, a scientific understanding facilitates the understanding of the empirical findings.

The characteristics

The MSEs in the Danish fashion industry are often founded by female designers in an emotional influenced industry. Their objective is to be self-employed and share their interpretation of fashion. A general lack of interest in finance from the designers is dominating. Thus, it is left to their purchaser to balance a loss sensitive cash flow. The purchasers are fully responsible for the entire value chain for two or four collections in different production phases at the same time. Therefore it is important to attract an experienced and competent purchaser. With the ongoing financial crisis the cash flow is exposed to non-paying customers and increasing costs on raw material. These MSEs are challenged with the typical obstacles this type of enterprises face, such as capital and resources constraints, low negotiation power, limited knowledge and dependency on their network. Though profit is not a priority, purchasing is. Their international purchasing setup compels a focus that is outside the core business, which is unusual for this size of company in general.

The importance of purchasing

All purchasers asked agreed to purchasing being almost equally important as design, because the design and vision is only truly communicated and correctly perceived by the end customer, if the purchasing and production setup is correct. International sourcing and production demands judicious decision and execution. With the high amount of company cost relating to sourcing, the purchasing setup is prioritized as a key element for these companies.

Specialisation and resource dedication is a precondition for optimal execution of strategic sourcing. This is often not the case for MSEs. They take use of what they can do from their standpoint, namely development of a long-term relationship with the producer. Nevertheless these initiatives have helped them in reducing costs. Their gains are security, improved commercial agreements and internal understanding.

Network Structure Management

The personal network of the purchaser is essential for the brand. The network is always the primary source of the purchaser's wants. Their network is extensive, and most of the times they don't need to go beyond the networks to satisfy their needs.

The national network members usually assist each other. This is the mentality of the "sharing and caring" which the network (including suppliers and purchasers) is based on. The emotional influence on the industry and the interdependence is the reason for this. During the crisis, the importance of sharing was emphasised as members called out for unity. Sharing reduces indirect costs and resource consumption. At the same time it keeps the purchasers updated. Not being a member of this can be costly, so the purchasers are prioritise to comply with the network mentality. A versatile international network gives the purchaser an understanding of the market situation which increases the likelihood of distributing the collection across the supplies that gives the best cost structure combined. Good terms are needed, as the significant spend is outstanding and the quality of the work is decisive.

Finding a new supplier is done as rarely as possible; instead they rely on the ones that are already affiliated with the purchaser. If the purchaser needs a new supplier they primarily ask their network. Usually, an appropriate supplier is recommended. The purchaser approaches a potential new supplier in matters that resembles a formal approach. It is done with a minimum effort on the executed steps and not all steps are done. For now it is enough to fulfil the purchaser's needs within the restricted resource frame.

Supplier Relationship Management

Evolving from a transaction based relationship to a long-term relationship takes time. During the transformation, commitment and loyalty practised by the purchaser serves as a foundation to develop trust. These instruments secure production and quality is as desired. With a tight cash flow, the relationships are central when stretching the cash between collections and as this option is valuable and it depends on loyalty, the latter is regarded as an investment.

Purchasers are the weaker part in the relationship, which was clear during the crisis as the producers forwarded the increasing cost to the purchaser - Loyalty was not repaid. The purchaser feared they would lose loyalty and commitment from the producer if the revolted against the decision. This forced them to handle the increase by diminishing their profit. Despite this, creating trust and staying loyal is essential for the MSE because of the benefits, and will remain so until they get the upper hand.

7 Further research

This thesis only looked at two of the five strategic purchasing tasks Ellegaard mentions in his article. Researching the rest would give a full picture on strategic sourcing for these MSEs in the Danish fashion industry. Further research is particularly relevant for this industry, as they pay extraordinary high attention to purchasing activities compared to MSEs in other industries.

Since all the brands have the same production cycle and they share information related to production, research within collaborating between brands is a potential area where optimisation schemes and negotiation power could be gained. It could be relevant to examine how or if these synergies could be achieved.

Playing a key role, the purchaser ought to obtain academic ballast. The brands are not reaching their full potential because of the purchaser's little insight into negotiation techniques, formal strategic approaches in general etc.

One could imagine a study on how this could be added to the purchaser know-how e.g. via the network, could increase the profitability of these companies.

Reference list

- AMANN, M., CANIATO, F., DAVIDE, M. and STEFANO, L., 2010. The path of innovation: purchasing and supplier involvement into new product development *Ipsera Conference Proceedings*, .
- ANDERSEN, I., ed, 2008. *Den skinbarlige virkelighed*. 4 edn. København: Samfundslitteratur.
- BRUNO, G., ESPOSITO, E., GENOVESE, A. and PASSARO, R., 2011. *The analytical hierarchy process in the suppliers selection problem: An analysis at Fly of Seagull. Proceedings of the 20th Annual IPSERA conference*, , pp. 65 - 77.
- CAMÉN, C., GOTTFRIDSSON, P. and RUNDH, B., 2011. To trust or not to trust?: Formal contracts and the building of long-term relationships. *Management Decision*, 49(3),.
- ÇEBI, F. and BAYRAKTAR, D., 2003. An integrated approach for supplier selection. *Logistics Information Management*, 16(6),.
- CHAMODRAKAS, I., 2010. Supplier selection in electronic marketplaces using satisficing and fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*, 37(1), pp. 490.
- CHICKSAND, D., RAMSAY, J. and REHME, J., 2011. Sharing of value in business relationships: A theoretical model. *Ipsera Conference Proceedings*, .
- COUSINS, P., 2002. A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships. *European Journal of Purchasing Supply Management*, 8(2),.
- D'AMBOISE, G. and MULDOWNNEY, M., 1988. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *The Academy of Management Review*, 13(2), pp. 226-240.
- DE BLICK, K. and CANIËLS, M.C.J., 2011. Performance of key account management teams The buyer's perspective *Ipsera Conference Proceedings*, .
- DREVER, M., 2005. Advising small and medium-sized enterprises (SMEs) on their liquidity issues. *Conference proceedings 50th World Conference–International Council of Small Business*, .
- EKANEM, I., 2010. Liquidity management in small firms: a learning perspective. *Journal of small business and enterprise development*, 17(1), pp. 123.
- ELLEGAARD, C., 2009. The purchasing orientation of small company owners. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3), pp. 291-300.
- ELLEGAARD, C., 2006. Small company purchasing: a research agenda. *European journal of purchasing and supply management*, 12(5), pp. 272.
- ELLRAM, L.M. and CARR, A., 1994. Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), pp. 10(9).

- F.Y.TAM, K.L.MOON, S.F.NG and C.L.HUI, 2007. Production sourcing strategies and buyer-supplier relationships: A study of the differences between small and large enterprises in the Hong Kong clothing industry *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(2),.
- FORSMAN, H., 2008. Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3),.
- FULLER, T. and LEWIS, J., 2002. Relationships Mean Everything'; A Typology of Small-Business Relationship Strategies in a Reflexive Context. *British Journal of Management*, 13(4),.
- FULLER-LOVE, N., 2006. Management development in small firms. *International journal of management reviews*, 8(3), pp. 175.
- GIERL, H. and BAMBAUER, S., 2002. Information Networks As A Safeguard From Opportunism In Industrial Supplier-Buyer Relationships. *Schmalenbach Business Review.*, 54.
- GREVE, A. and SALAFF, W.J., 2003. *Social networks and entrepreneurship*.
- HA, S.H. and KRISHNAN, R., 2008. A hybrid approach to supplier selection for the maintenance of a competitive supply chain. *Expert Systems with Applications*, 34(2), pp. 1303-1311.
- HAWKEY, R., 2006. Discovering the Lean Supply Chain . *Lean Horizons Consulting*, November(<http://www.superfactory.com/articles/featured/2006/0611-hawkey-lean-supply-chain.html>),.
- HERMEL, P. and KHAYAT, I., 2011. The role of resources: micro-firms internationalization in the French context. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2),.
- HERTZUM.HELENE , N., 2012. Skandinaviens største modeuge - ikke verdens næststørste. <http://www.fashionforum.dk>, .
- HIGGINS, D. and ASPINALL, C., 2011. Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1),.
- HOFFMANN, P., SCHIELE, H., SONG, M. and KRABBENDAM, K., 2011. Enhancing supply risk management performance: a transaction cost and social exchange theory perspective
. *Ipsera Conference Proceedings*, .
- HOLMA, A., 2011. Interpersonal interaction in business triads-case studies in business travel purchase *Ipsera Conference Proceedings*, .
- JOHN, W., 2007. Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 22(6), pp. 852-874.
- JONES, O. and MACPHERSON, A., 2006. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long range planning*, 39(2), pp. 155-175.

- KANNAN, V.R. and CHOON.TAN, K., 2006. The impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10),.**
- KNEMEYER, A.M., ZINN, W. and EROGLU, C., 2009. Proactive planning for catastrophic events in supply chains. *Journal of Operations Management*, 27(2), pp. 141.**
- KNUDSEN, M.P. and SERVAIS, P., 2007. Analyzing internationalization configurations of SME's: The purchaser's perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13(2), pp. 137-151.**
- KUMAR, S., PARASHAR, N. and HALEEM, A., 2009. Analytical Hierarchy Process Applied to Vendor Selection Problem: Small Scale, Medium Scale and Large Scale Industries. *Business Intelligence Journal*, 2(2),.**
- KVALE, S., 1996. *interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. 2 edn. Sage publications, inc.**
- LAIHO, A., 2011. Management of Supplier Base: How a focal company can manage its upstream external resources. *Ipsera Conference Proceedings*, .**
- LEWIS, K., 2004. New Zealand SME owners: in it for the "lifestyle" or "freestyle" ? *Paper presented at The Institute for Small Business Affairs 27th National Conference, Newcastle Gateshead*, .**
- MILES, G., PREECE, S.B. and BAETZ, M.C., 1999. Dangers of dependence: The impact of strategic alliance use by small technology-based firms. *Journal of Small Business Management*, 37(2),.**
- MØLKJÆR, P. and TOFT, P.K., 2011. *Passion for fashion- Analyse af mode branchen*. Denmark: Deloitte.**
- MORRISSEY, W.J. and PITTAWAY, L., 2006. Buyer-Supplier Relationships in Small Firms : The Use of Social Factors to Manage Relationships. *International Small Business Journal*, 24(3), pp. 272-298.**
- MOTWANI, J., YOUSSEF, M. and KATHAWALA, Y., 1999. Supplier selection in developing countries: a model development. *Integrated Manufacturing Systems*, 10(3),.**
- MUDAMBI, R., SCHRUNDER, C.P. and MONGAR, A., 2004. How co-operative is co-operative purchasing in small firms? Evidence from UK engineering SMEs. *Long Range Planning*, 37.**
- NAUDE, M. and BADENHORST-WEISS, A., 2011. Supplier and customers relationship in the South african automotive industry. *Ipsera Conference Proceedings*, .**
- OVERBY, J.W. and SERVAIS, P., 2005. Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 71-83.**

- PARK, D. and KRISHNAN, H.A., 2001.** Supplier Selection Practices among Small Firms in the United States: Testing Three Models. *Journal of Small Business Management*, 39(3),.
- PETRONI, A. and BRAGLIA, M., 2000.** Vendor Selection Using Principal Component Analysis. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 36(2),.
- POUL HOUMAN, A., 2006.** Listening to the global grapevine: SME export managers' personal contacts as a vehicle for export information generation. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 81-96.
- PRESSEY, A.D., WINKLHOFER, H.M. and TZOKAS, N.X., 2009.** Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), pp. 214-226.
- QUAYLE, M., 2002.** Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), pp. 151-159.
- RAMSAY, J., 2008.** Purchasing theory and practice: an agenda for change. *European Business Review*, 20(6), pp. 567-569.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P. and THORNHILL, A., eds, 2009.** *Research methods for business students*. 5 edn. Pearson Education.
- SCULLY, J.I., 1994.** International procurement strategies: Challenges and opportunities for the small firm. *Production and inventory management journal*, 35, pp. 39.
- STUMP, R.L., 1996.** Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), pp. 431.
- THOMAS, D., 2003.** A general inductive approach for qualitative data analysis . *School of Population Health, University of Auckland*, .
- TING, S. and CHO, D.I., 2008.** An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2),.
- WALKER, E. and BROWN, A., 2004.** What Success Factors are Important to Small Business Owners? *International Small Business Journal*, 22(6), pp. 577-594.
- WANG, C., WALKER, E. and REDMOND, J., 2007.** Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, (1),.
- WEBSTER, F.E., 1992.** The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), pp. 1.
- WELSH, J.A. and WHITE, J.F., 1981.** A Small Business is not a Little Big Business. *Business Harvard Business Review*, 59(4),.

WINCENT, J., 2005. Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3),.

Appendix

Interviu #1

A=author P= Purchaser

P Det er hende(red. Barbara) der har et produkt og hende der har noget på hjertet, og det kører vi 100 % efter. Det er min opgave at sørger for at vi har penge til og få det projekt ført ud i livet og det er Karins opgave og sørger for vi får solgt projektet. Sådan har vi bygget det op. Og Barbara er skæv, fuldstændigt. Du kan prøve at se på hendes ting som er virkelige speciale og virkelig nye. Det bliver ikke gået på kompromis. Vi går ikke på kompromis med meter varen eller design heller ikke hvordan tingene bliver syet op. Vi køre efter fair trade men ikke på mærket. Hvis du kun kan arbejde på fair trade produktions steder er det kun de rige der har råd til at få alle de certifikater der skal til at lave fair trade. Hvis du kun støtter dem hvad så med de små systuer? Vi tag ud og besøger stedet for at se om vi kan stå inde for det. Hvis ja kan vi samarbejde ellers ikke. Alt bliver en industri inkl. fair trade. Så det er svært og tro at man kan som 24årig kan bryde ind og have overblik over disse ting, men det er umuligt. Dyb respekt for dem der kan.

A kan du beskrive den forsynings kæde i har når I køber ind. Fra start til slut?

P jo. Vi arbejder rent CMT, det betyder at vi selv køber metervaren selv. Levere den selv til vores produktion sted inkl. Trim hvilket er tilbehør til tøjet ex. Lynlås og mærker. Det bliver leveret hos vores produktion, som så laver produktion og sender vores vare hjem

A så i har selv skaffet alt selv

P vi har selv skaffet det hele

A okay. Den måde i skaffet alle disse ting er der er en bestemt strategi?

P strategien er jo at Barbara er ude og finde meter vare på forskellige messer i verdenen. Der finder man ud af hvilke meter vare der er interessante i de forskellige kategorier. Så går man hjem og begynder at sætte kollektionen sammen. Vi har 3 kollektioner. Den kan bruges der, den er for dyr den skal bruges der og den her ligger over i vores accessory. Så bestiller man prøver hjem. For at se på de her meter vare. Bagefter bestiller man prøver meter i de farver som man gerne vil have. Så får man dem hjem, og det er altid pisse dyrt, fordi man skal have mindre meter. Nå man så har de meter vare hjem, er der nogle der falder fra fordi de ikke passer alligevel. Farven passer holder ikke når du ser den i et større klip, så er det ikke ligesom det skal være. Så sender vi så vores kvalitet med tegningerne over til vores produktion sted som syer de her prøver meter op til prøve kollektioner. De får man så hjem, så går du ud og sælger og det tager tid og få solgt. Så får du så samlet bestillinger ind og vurdere hvad der skal i produktion. Så bestiller man meter varerne hjem sammen med trim som man så sender op til produktion stedet som så producere det. Sender det her til hvor vi distribuerer det her fra.

A hvor lang tid bruger man på messerne? hvis man skal rejse rundt i verden må det være ekstremt tidskrævende.

P der er 2 messer der har det hele. Det ene sted er premiere vision i Paris, og der kommer alle der har noget på hjertet. Det er kæmpe! Og den anden er i asien. Og de 2 messer har det vi skal have, plus vi efterhånden har vores.....når du først har fundet en der kan levere varen og kan levere en god kvalitet, får man en billigere prøve og sælger kontakter os.

A dvs. alle leverandørerne bliver fundet samme sted?

P mere eller mindre

A dvs. det er ret godt organiseret det hele

P ja

A i forhold til i finder jeres touch eller signatur stof hos en leverandør, fastlåser i jer hos leverandøren af stoffet eller er det i hver gang skal ud til noget nyt skal i tilbage til messen? Altså har et specielt samarbejde med nogle leverandører

P jo vi samarbejder med 5-6stk

A har I en form for samarbejde hvor i udvikler noget?

P nej

A de kommer med noget til jer og i siger så ja eller nej?

P ja

A hvor ofte genforhandler i kontrakten

P det sker 2 gange om året dvs. pr. sæson

A i forhold til indkøb af materiale, hvor højt rangere i det i forhold til design og de andre processer? Eller køber i en når man bare mangler noget

P Nej, vi køber ind jævnt før det behov vi har, så vi sjat køber intet. Det ligger jo i vores kollektion, dvs. fra den bliver ført ligger der mange tænker bag pris og kvalitet og i hvilken gruppe der skal laves. Vi har som sagt de der 3 grupper som vores main line som ikke har noget pris loft så der kan en kjole godt koste 50.000kr. i vores underline Black line har vi en pris struktur. Det giver sig selv så hvilke kvaliteter vi kan bruge, dér har Barbara en stor udfordring i at finde en meter vare der må koste det det skal koste for at kunne ligge i vores Black line. Så har vi vores accessory line dvs. tasker og smykker, der heller ikke har et loft. Der har vi vores accessory/læder og pels der ligger i den kategori. Altså, vi har en pels der koster 50.000kr.

A okay. Har du indsigt i indkøbs teori, altså hvordan man indkøber teoretisk? Der er nemlig forskellige stadier man skal igennem for at optimere jeres indkøb. Hvis I er bundet til messerne, hvordan er mulighederne til at forhandle priser og evt. spille dem ud mod hinanden?

P i nogle tilfælde ja andre nej. Teori er en ting og praktik er noget helt andet især når der kommer en global krise. Så er der nogle mekanismer der ikke findes teoretisk der lige pludselig træder i kraft. Der kommer nogle sindssyge scenarier, bl.a. i og med krisen kom og der igen der købt noget, kunne det ikke svare sig at dyrke bomuld. Der var tilbage som farmere kunne se prisen eksplodere med 200 %. Det gør det ikke spor nemmere at arbejde som vi gør det. Vi har nemlig nogle prøver meter som vi køber der ikke er fixed. Dvs. 3-4 måneder senere hvor vi skal købe til vores bulk produktion, til vores endelig produktion, så kan den sagtens være steget 70 %. Men når du er fattig har du ikke råd til at købe det, og du ved ikke hvad du sælger så du har ikke noget valg som lille

spiller og gå ind og gøre som de store og sige at du skal lave i denne kvalitet fordi jeg har lige købt 50.000 meter af dig da vi fik en god pris.

A men før krisen var markedet ret stabilt ang. bomuldspriser osv.?

P ja, før krisen var tommelfinger reglen, at når du købte din prøve meter og derefter din salgskollektion, fik du en pris på det tidspunkt. Når du så gik ud og lagede kvantum på, så kunne du altid nedforhandle dvs. altid en bedre pris. Jeg skal bruge 2-3000m hvad er prisen så.

A okay, så da havde i en hvis vægtning?

P og da havde man en vist at når der kommer en volumen, og deres volumen er 1500m, så er der mulighed for forhandling. I dag er det den anden vej dvs. det er blevet dyre. Det du gør nu er allerede når du har din prøvemeter skal tage en pris. dvs. du kan begynde at regne din salgspris ud på dit færdige stykke tøj. Men du er nød til at lægge nogle forventet stigninger ind, for ellers så bliver du slået rigtig hård i hoved den dag du skal ud og købe din meter vare der så er steget 70 %. Det kan jeg jo ikke selv dække eller lægge oven i min estimerede pris. Så man er nød til at håbe på det bedste. Man kan ikke kalkulere det ind.

A hvor lang tid går der fra prøve varen til den dag i bestiller jeres produktions mængde?

P prøve varen fik jeg hjem her i mart april, til det jeg skal sælge til september - oktober. Dvs. april og bestiller i oktober så der kan ske sindssygt meget. Det allerbedste havde jo været er, hvis prisen stiger og have købt det i april måned og have det liggende, men det har jeg ikke råd til. Jeg ved ikke hvad jeg sælger pr. kollektion. Men det er der nogen der tror de forekaste. De siger: jeg laver en bulk, der bliver produceret uden for sæson og få det produceret billigere.

A køre hele industrien i samme produktions bølge?

P ja

A så må der være konkurrence med valg a leverandører

P jo større du kan blive jo mere kan du forventet. Vi har nogle leverandører og aftaler at de meter vare vi køber hos dig er der ingen andre i DK der må købe af dig. De går så ind og vælger hvem de så vil handle med.

A hvor meget skal man bestille for at være stor?

P det kommer and på hvilken producent du henvender dig til og hvad er du. Er du niche vare eller main stream producent.

A er i store i jeres niche marked?

P nej vi er oppe og købe 5-10.000m til vores best seller produktion alt efter hvilken sæson det er om det er vinter eller sommer sæson på en enkelt kvalitet

A der er leverandøren indforstået med i er den eneste der køber den kvalitet i DK?

P ja. Så kommer du til andre fabrikker hvor du køber en mere main stream kvalitet med 10.000m beder de dig gå hjem og sov. Så det kan ikke sætte i bås

A hvor lang tid har i eksisteret

P 2001, 2007 fik vi kapital tilførsel og i 2010 blev vi et aktie selskab

A hvordan har i historisk set udviklet jer ang. indkøb?

P det er Barbara der etableret os. Hun blev uddannet i 1996 hvor hun gik andre veje. Da hus selv startet op i 2001 har hun så arbejdet på forskellige niveauer og først i 2007 at vi fandt kapital til at kunne gøre noget. Vores vækst er godt 100p pr. sæson så det har også en indflydelse på indkøb. Væksten øger også udgifterne ligeså.

A hvordan kvalitets sikre i jer.?

P det er ikke nemt!!!

A hvad gør i, satser du?

P jaaa neeej, det bliver man nød til indtil man får penge fordi du ikke har tid eller råd til at tjekke stedet hvor metervaren bliver produceret og tjekke den der. Det man gør er at, du ser jo prøvemeteren og der får man nogle lock koder. Det er farve og metervare kode, dvs. når du genbestiller din bulk så ved du præcis hvad du skal bestille og fabrikken ved de skal producere. Så når de er klar til at sende så sender de det der heder en PPR proto på produktet. der får du så et klip, det er hvad vi er klar til at sende. Klippet har vi jo lavet vaske og krympe test 2 gange også matcher vi så prøven med det vi har solgt. Hvis ja så sender jeg bestillingen. I og med det hele er så kompliceret at lave det her CMT får vi metervaren indenfor told i DK. Så tager jeg ud til DSV hvor der ligger 400 stk. stof ruller i fuldstændigt kaos. De bliver delt op i grupper alt afhængige de forskellige producenter også sender vi den så af sted.

A de kommer så fra 6-8 forskellige leverandører af stof?

P det er meget forskelligt afhængigt af kollektionen, men ca. 6-8 generelt. Lige så snart du klipper i stoffet har du godkendt dets kvalitet. På bomuld må der accepteres et hvis niveau af fejl da det ikke kan laves fejlfrit. Nogle gange er der rigtig mange fejl i også er det er ret mange problemer.

A er det dig der hæfter?

P lige så snart jeg har klippet i det har jeg købt det.

A dvs. i princippet skulle du rulle det hel ud for at tjekke det?

P ja, men det kan jeg ikke!!! så bliver jeg fanget, så der køre nogle heftige diskussioner hele tiden.

Med: for helvede hvordan kan du sælge mig det her når der er huller i det?!?!?!? Jeg kan ikke bruge det til en skid!!! Jamen du har jo accepteret det da du har klippet i det... jamen så skal jeg aldrig købe af dig igen, og så kan du tage alt dit stof retur fordi jeg ikke kan bruge det til nogetjamen så kan vi måske finde ud af noget alligevel..sådan køre det, helt på børnestage og det gælder alle. Den ene sæson kan de være nok så fine og næste sæson har de problemer med noget og sender lorten videre.

A hvordan er det med substitutter nu når I handler niche?

P det kan man ikke, vi bruger ikke substitut produkter.

A så i må bide jer i tungen?

P så bliver vi forsinket, vi mister penge, så skal vi slås som en i helvede for at få penge ind til næste produktion... det er ikke sjovt når man har med niche produkter at gøre. Hvis der noget vi ikke går på kompromis med er det produktet, så hellere lad være med at levere.

A når det er så leverandører ifht. Jer..

P nej det er der ikke, der få der kan leve op til vores krav. Man kan godt have et niche produkt der har flere leverandører. Vi arbejder meget i sort og hvidt og få grå nuancer, så derfor skifter hun i kvaliteten da den også er en del af stylen.

A hvorfor har ikke en fast leverandør i udvikler et samarbejde med?

P det er vi ikke store nok til endnu, vi har prøvet. Vi vil rigtig gerne forhandle med vores japanske leverandør. Den ene sæson går det fantastisk, næste sæson så laver han noget lort. Du kan ikke ligge dig op til nogle, så skulle du købe din egen mølle der laver stoffet.

A Får i nogle begrundelse for kvalitetssvingningerne?

P det kan være alt. Det er jo mennesker der laver et produkt, og det kan være godt og bomulden kan være skidt, der kan ske noget under bearbejdningen, maskinen fungerer ikke optimalt osv.. det ene øjeblik køre det helt fint, vi har vores læder producent i Pakistan, så bliver de oversvømmet... jamen så han går ned. Det forsinker mig, men jeg kan intet gøre da det er i Pakistan. Fint så gider jeg ikke Pakistan, hvem har så læder? Det har Italien, jamen kineserne har købt alt i Italien, så er jeg nød til at gå til Kina. Kina har lige afskaffet støtte fra staten så de gider ikke at møde på arbejde hvis de ikke får mere i løn. Hvis vi så skal producere ifht. hvad vi har solgt det til, fordi ellers tjener vi jo ikke penge på det så kan vi lige så godt lade være.... Altså de produkter der lavet efter fair trade og etiske regler er blevet dyrere og det gider folk ikke betale. Så det er et spil hele vejen igennem.

A har i igen mulighed for at præge leverandørerne?

P vi har slet ikke overskud til præge producenterne. Altså vi har nok at gøre, i og med vores penge er bundet i et lille årstid inden vi får vores investering ind og der er den længe geninvesteret. Vi har været igennem Vækstfonden og kan ikke få de folk ind, vi har ikke råd til at ansætte folk. Så vi har lige råd til at gøre det som vi går. Derfor er vi nød til at tage ud på messerne som allerede har produceret varen og vælge der.

A hvad så med jeres forhold til de 6-8 leverandører?

P jamen vi har ikke overskuddet til at tænke så langt frem, vi har rigeligt med at tænke et år frem, det gør vi hellere tiden. Produktionen er 9 mdr. frem. Så hvis nu Barbara også skulle gå ud at lave metervare, det gjorde vi med nogle af dem hvor vi kan sige det kunne være skide spændene og arbejde med læder der ser sådan her ud, kan du det? Ja ja! Så er der intet problem. Men bomuld er bomuld, så det variere med tykkelse og mønster. Jeg aner ikke en skid der bare er idiot indenfor den her verden, så jeg kan godt se når Barbara forstå hvad hun snakker om, men hun har simpelthen ikke overskud til at gå ind og sige jeg kunne godt tænke mig en bomuld der ser sådan og sådan ud. Og det store møller har, hvis hun siger at jeg skal bruge det og det og det har i noget af det? Så går det tilbage i deres lager sortiment. Men da moden skifter så det der var mode for 10 år siden er mode igen, så det kan være de har lavet den meter vare før. Men det er så også der til vi har luft. Så helle det der er et kæmpe område. Der køre fabrik producenter rundt og opsnapper mode og har designer til at opfinde nye meter vare af forskellige utraditionelle ting. Og alt er på messerne, så der er ingen grund til at bruge kræfter eller sammenarbejde med leverandørerne der.

A kan du uddybe hvordan jeres forhold er til leverandørerne? De presser jer på pris...

P det er fordi der ikke er andre på området klassisk udbyd/efterspørgsel. En del går ned så de omlægge deres marker. Der er ikke nok produktion til at fragt flyene kunne betale sig til at have stående på hjorden. Pludselig blev fragten også dyrere da der var færre fly. så vi blev nød til at betale ekstra, så vi tjente ikke det vi forventet på produktet. så det er ikke... jeg vidste ikke at 2/3 af alle fragt fly blev stillet i bero, når det skal stå i bero skal det stå stille i 3mdr før det må bruges

igen. Det vidste jeg da ikke, så pludselig fordi at vide at fragt priserne er steget med 100 % på en sæson. Vi ligger så skarpt med vores tidsplaner så vi kan ikke sende det med skib der tager 30-35 dage. Det har vi ikke tid til, så vi måtte lige æde 100 % stigning i fragt.

A har overvejet at samle de andre SMVer og prøv at influere prisen den vej igennem?

P det har også været min filosofi, især på fragt men det sker ikke. Samtidig er en hvid ikke bare hvid, sort er ikke bare sort og mængderne er små. Hver farve du skal starte op koster, du skal købe min. 1500 m før de overhovedet gider gå i gang også er prisen høj. Det kan godt ske at Stina Goya vil ha det her, Vibskov vil have en anden meter vare eller farve osv. Så ideen holder ikke. Samtidigt er de for forskellige til alle kan arbejde sammen. Hvem skal have først af den meter vare som alle har valgt eller der kun kommer 1/3 af metervaren, hvem skal så have den? alt for mange potentielle problemer. Samtidigt vil man heller ikke minde om hinanden og man kan også fundet min specielle leverandør. Jeg har fundet min så find din egen!!

A men i en industri der lider så meget økonomisk må til at tænke mere økonomisk. Der kan man evt. slå sig sammen for at optimere.

P det er det der sker under krisen, de store opkøber de små og deler derefter forsynings kæde og det tjener man penge på og kan derfor overleve. De store kan se de små har et godt brand med stærk brand recognition mens de store har alt andet sat op. De store køber de små for en slik.

A de historiske fejl i begået ang. indkøb, hvordan har i lært af dem og hvilke har begået?

P du begår altid en fejl som lille ved at se på hele din kollektion, se på samlet salgs tal. Det samlede tal er jo det der på bundlinjen har værdi. Men hvis du f.eks. har i det her salgstal der indgår der en style der kun har solgt 10stks og samlet set har en gruppe hvor du skal ud og købe stof kun solgt for 350m. men den er dyr fordi den er under 1500m og det er dyrt at producere under 10 stk. så den store der har råd til ikke at sælge så meget tøj cutter den helt væk, hvor den lille der ikke har råd til at miste 10 stk. så den sender du i produktion. Så må du vælge, skal jeg købe 350m til 20euro/m eller skal jeg købe 500m til 17 euro/m. ja det kan sådan lige løbe op, fint så køber jeg de 500m. hvad skal jeg så med de ekstra 150m, dem har jo ikke solgt. Skal de på lager og håber Barbara bruger dem en anden gang, eller skal jeg få dem produceret op. Så stiger den udgift side, men jeg kan ikke få dem solgt fordi der ingen der køber dem. Så stiger lager omk. det er ikke en fejl men en bevist kalkule, fejlen ligger i man tror man kan gå ud og sælge. Lektien er køb til det du har solgt og ikke en meter mere fordi det kan ikke svare sig. Der er for meget arbejde med det så det kan ikke betale sig.

A hvil du mener jeres forsynings kæde er en strategisk fordel ifht. Jeres konkurrenter?

P nej, men jeg kunne godt tænke mig vi fik lavet en strategisk forsyningskæde med nogle samarbejdspartner der også levede op til vores forventninger. Det er bare ikke lykket.

A hvor meget vil det kræve af jer og hvor mange leverandører tror du i skal igennem for at finde en?

P der vil kræve en masse kapital og jeg aner det ikke. Det ville hjælpe os og hele branchen, hvis man kunne købe sine meter vare i det øjeblik man skal lave salgs kollektionen. Barbara designer, Karin mener hun kan sælge så og så mange. Fint det giver x antal meter dem køber jeg nu. Få det sejlet hjem, jeg kan få det produceret udenfor sæson, dvs. billigere og Karin har lovet mig hun kan

sælge det. FINT, det kunne være kanon. Jeg er ligeglad med producenten af metervaren fordi jeg bare kan finde en anden der kan levere det hun vil have, sådan er det altid.

A hvorfor kan i ikke rykke jeres produktion hvis du mener det kan gøres billigere og du stadig vil kunne sælge det på samme tid. Hvad er det der skal optimeres for at gå fra fly til skib osv.?

P det er jeg skal bestille tidligere, altså på forventning på at jeg kan sælge og det er farligt.

A kunne man ikke spekulere i udviklingen ifht. Til krisen? Med jeres konstante stigning kunne i jo forekaste en del af jeres salg.

P det med at forkaste kan vi ikke lave, det har vi opleveret før. Vi kan ikke sige at denne del af kollektionen er genial mens Karen siger noget at bliver det der hiter men det ender så med det er noget tredje der sælge. Det som Barbara udpegede sælger først om 3år. Det vi har på webshoppen der rykker er 2 år gammelt fordi det er først der folk forstår det. Men det er dyrt at have til at ligge i så lang tid.

A så i kører med et stort lager

P både og

A hvor meget producere i pr. kollektion?

P 100 forskellige pjeces i 6 forskellige størrelser i x antal farver i hver størrelse. Der er ingen nem opgave.

A med alle disse udfordringer, hvorfor bliver i ved med at være selvstændige?

P det har vi også spurgt os selv om flere gange. Det er Barbaras ide og den er jeg hoppet med på. Hendes vision og hun har noget på hjertet og det er hendes drøm vi nok lever ud.

A så i har ingen intention med at blive opkøbt?

P nej

A eller få muligheden for at købe en Ferrari det er mere drømmen i arbejder for?

P Barbara har en ide og jeg kan godt lide hendes ide og jeg syntes det er sjovt. Det er et livsværk. Det er spændende når det lykkes, og man skal virkelig kunne nyde succesen og glemme de røde tal og alle de problemer der er. Vi er et meget spændende sted hvor det begynder at se lyst ud. Folk begynder at købe tingene og vi begynder at have kunder der betaler til tiden og ikke går konkurs. Alle de gode ting. Vi kan ansætte lidt folk via jobcentrene da de koster ½ løn. Det går forskellen (referer til jobcentret) vi kan have en medarbejder mere og de er afgørende for vores infrastruktur. Vores PR står Designeren for så kontoret skal vi stå få. Der er en masse der vil snakke med hende så vi andre står for det adm. Samt de andre områder. Vi har pt. 100 kunder og jeg har altid kunne magte opgaven men ikke mere. Vi skal uddelegere arbejdet f.eks. custommer service, men vi har ikke råd til at ansætte nogle så vi arbejder mere og mere til sidst er der ikke flere timer. Vi er derfor nød til at bygge nye systemer for det kan fungere, og dem der har gjort allermost for os er jobcentret da vi kan hente flere hænder ind. Alle de andre organisationer bidrager med intet. Penge er det der skal til, det er det eneste der udbetaler løn og varer med. Jeg betaler hele skidtet nå (juni) og får dem først ind, MÅSKE vel og mærket, til september. Mens de penge er ude skal jeg sætte penge ind i en ny kollektion. Der er tre forskellige bunker med penge der cirkulere, så vi har altid røde tal.

A så jeres vision er bare at kunne gøre hvad i har lyst til

P vision er helt klar og Barbara skal ud og være banebrydende men det skal hænge sammen med økonomien.

A så i er ikke i gamet for at købe en Ferrari

P nej vi køre rundt i en Citroen hahahahaha. Målet er vi kan leve af det her og samtidigt har et liv ved siden af. Men vi gør det fordi vi vil og elsker det.

Interviwee #2

A=author P=primary Purchaser S=secondary Purchaser

A er i gang med at forklare hvordan interviewet er delt op i de 3 forskellige faser og pludselig starter P ang. Strategi

P man kan sige strategisk er det meget i forhold til hvad vi er som virksomhed og hvad er vores produkter. Der er et vis udvalg af leverandører man kan og vil bruge. Der er nogle parametre vi gerne vil sikre i vores valg af leverandører. Det er fordi vi ikke er et low price mærke, så er kvaliteten en vigtig parameter. Kvalitet kan man dele op i flere ting, her er der metervaren hvordan det er syet sammen og dens finish, størrelser kan de formå at lave vores pasform og så er der designet. I første omgang er det (red. Designet) den vigtigste kvalitets parameter og det er den kunderne er med til at vurdere. Der er det vigtigt at vi ligger der hvor kunderne forventer vi ligger. Når de køber en frakke til 3000 kr., forventer de også et hvis produkt. Det er hele tanken bag når vi vælger leverandører. Vi kan vi godt lave produkterne billigere, men så vil vi ikke passe ind i den positionering vi gerne vil ligge i. Det er den vigtigste overvejelse i første omgang. Så er der også samarbejdet med leverandøren. Det kan godt være de er rigtig dygtige, men er meget besværlig at samarbejde med og kræver mange ressourcer og få det rigtige produkt frem og det rigtige design frem. Det kan godt være udførelsen og kvaliteten er fin, men de forstår ikke rigtig hvad de skal lave for os. Så bliver det for lang en proces. Så vi prøver og finde nogle vi kan tale med.

Netop med tøj, lige meget hvor stor spiller du er, er man stadig nød til at lave de samme overvejelser, altså hvor vil man ligge hende. Rækkefølgen af parametre kommer så and på hvor din positionering er. Hvis vi nu var Gina trikot, vil prisen nok komme højt. Prisen er en vigtig del for os, men ikke den første parameter. Det er at vores produkt bliver rigtigt og bliver godt og det er det vi lever på. At kunderne får et godt produkt og vil købe det igen. Altså de både får et mode rigtigt og ret faktisk lever op til forventningen nu når man har givet den her pris.

A jeg prøver at gennemgå interview kronologisk, er ked af vis i skal gentage jer igen. Kan i beskrive jeres forsyningskæde, inkl. de forskellige skridt i gennem går sammen med en tidslinje?
P den tager ca. 1år, hvis du tager hele værdikæden. Vi starter nu på at lave (juni) efterår 2012. fordi lige nu går vi i gang med at sige, hvad skal efterår 2012 indeholde? Vi skal lave en struktur på hvor mange kjoler, frakker osv. vi skal have med, en matrix på det og vi har lavet en prisstruktur. Så det er en matrix på flere niveauer. Hvor mange kjoler skal ligge i high price og det har vi så defineret, hvordan de her priser i forhold til vores markeds positionering og erfaring. Så går primært Eva i gang med at sige: jamen designeren har lidt nogle ideer, der er nogle ønsker om noget design og kvalitetsmæssigt. Har vi leverandører der kan det eller skal vi bruge nogle flere. Så går vi ud og leder efter det og bruger vores erfaringer vi har fra tidligere kendskab til leverandører, eller tag fat i nogle man har brugt før. Vi prøver ikke skifte så meget ud, fordi der er stort arbejde i at lærer hinanden at kende og de ved hvordan jeg arbejder og hvad det er vi gerne vil have. Så stater man med at indsamle materialer, altså fysisk kvaliteter. Hvis design spørg efter fløjl, prøver at finde det. Så går de i gang med at designe. De laver typisk en style altså et styk tøj i et stykke stof. Fordi der et minimum der skal opnås produktionsmæssigt, og hvis du skal opnå 3000 m og du bruger 1 m på en style skal man sælge 3000 stk. og det er meget højt tal. Vi siger typisk der skal være 2-3 styles modeller i et program

A hvad mener du med et program?

P det er stof typen. Sådan så de 3 styles deler de 3000 m. så er der også minimum på den anden led. Der skal altid sys x antal stk. op af en style før at leverandøren gider at lave det for os. Så det er også noget frem og tilbage. Det kan godt være design forelsker sig i noget men det kan måske ikke lad sig gøre praktisk eller prismæssigt. Hele tiden går man overvejer de forskellige parametre. Der er nogle man siger. Her lad den koste hvad den vil, men her er der en anden vi bliver nød til at arbejde mere på. Så det er en lang proces at få det arret sammen. Tegnet styles'ene og fundet materialerne og der kan det så være at vi selv køber materialet i Italien og køber knapper i Tyskland. Det kan også være vi beder en i Kina om at finde det hele for os. Det ene kalde man CMT produktion og den anden der hedder SOD sourcing of own design, det er det vores leverandør vi beder om at finde materialer. Vi bruger et mix af det. Hvis du typisk er et billigt mærker bruger man kun SOD.

S så de (red. SOD leverandørerne) er også selv for indkøbet af materialer og har selv byrden for økonomien da de selv finder og køber materialet. Hvorimod vi andre selv lægger pengene ud og køber stoffet på forhånd, så der kan være nogle grunde til man gør det ene frem for det andet.

A så man har mindre penge ude?

P Ja og risikoen ik. Fordi hvis vi siger der skal bruges 1,4m på den her kjole og finder ud af vi kan nøjes med 1,2m eller skal bruge 1,6m kommer det ikke til at passe i den sidste ende.

A okay. fra i begynder at tegne til i bliver enig om at okay nu vælger vi det her i så og så mange meter...

S der går typisk 5 uger, de har en design perioder er længere end 5 uger. Men fra man starter til man skal beslutningen omkring stoffet går der 5 uger. Også kan de godt designe videre efter det, men de beslutter stoffet.

A derfra er det næste skridt at få det produceret?

P ja, så tegner de færdigt og det bliver rentegnet. Der så sættes mål på. Der skal laves mål skema, der oplyses at ærmet skal være så og så langt osv. Vi laver papir mønstre (red. Et 1:1 papir udklip at stylum) til alle tingene. Det bliver lavet i et program der hedder Gerbrandt så vi kan sende det til leverandøren via mail. På strik og jersey sender vi kun målene af sted og de laver selv mønstrene. Men f.eks. en frakke fordi vi har så høje kvalitetskrav kan vi bedre styrer det når vi laver et mønster selv, til forskel for de billigere mærker. Så er der en masse frem og tilbage med spørgsmål fra leverandøren for at sikre at de leverer det rigtige. Så laver de en prototype af det rigtige eller af stof der minder meget om det så vi kan vurdere den.

A den får i så tilbage for at kommenter på?

S vi kommentere på om det passer i forhold til det vi havde tænkt og proportionerne passer osv. Så returnere vi svarene.

P så sendes det til salgsprøven, fordi vi er ordre producerende dvs. vi først køber ind når vi har solgt varen. Det næste step er så nu er vi enige om at det er sådan det skal se ud..

A undskyld, men hvor langt er vi i processen?

S fra man bestiller prototypen går der 4 uger til vi modtager den, så går der yderligere 4 uger før vi får en salgs prøve, så er det stramt. Der kan også ske med 5 uger pr. proces. Når du først har besluttet dig for at du vil have en salgs prøve skal du have en til alle sælgerne. Hvis man har f.eks. 9 sælger skal de producere 9 stk. og det kan tage noget tid.

A så går de ud og sælger...?

P ja, så holder vi første salgs møde, hvor de får præsenteret tankerne som skal videreformidles til kunderne og overbevise dem om de skal købe det her. Der bliver lavet en pressemeddelelse med ideen bag kollektionen og Look Book (red. En bog med hele kollektionen) det kan kunderne godt lide at se i.

P så kommer det til de forskellige showrooms i verdenen i en salgsperioden. ... (viser deres kollektions plan og de forskellige processer i tidsplanen) Vi startede i januar med 2012 1 (red. Den første kollektion i 2012) designet og i start juni har vi første salgs møde, en ind-salgs periode som er ret kort, men som vi arbejder på. F.eks. Sydeuropa er lukket i hele august så vi kan ikke sige de skal være færdige med at sælge 1. september men skal være færdig i juli. Så jeg har rykket vores salgsmøde frem da vi har messe i starten af juli og måske kan vores franske og tyske sælgere besøge en masse kunder. Juli er forretnings måned og der er mere lukket i Nordeuropa men man sælger mere i august. Men det er også sådanne overvejelser der gøres. Lige nu er det for mig enormt rart for så kan jeg nå at sige at; denne salgsprøve de style vil vi gerne have 300 stk. i div. Størrelser og farver. Så ligger vi ordren der ifht. Hvad vi har solgt. På den måde har vi ikke så stor risiko som hvis man skal arbejde hurtigere, end hvis man skal arbejde hurtigere da man er nød til at købe det ind på fornemmelsen hvorimod vi ved præcist hvad vi har solgt.

Der er også nogle der tager ud til deres 10 vigtigste kunder og estimere resten ud fra det, ved at ligge en indikator for hvad der brug for.

P Jeg har lavet en kæmpe bommert, hvor jeg brugte et estimat. Jeg havde fået at vide at der lå 25 % af ordren inden, fint så ganger jeg med 4. det var bare næsten kun vores Jylland sælger der virkelig havde solgt. Så stoppede salget til gengæld de andre steder. Så det var ikke bare at gange med 4 hvilket jeg havde købt ind for hahahahaha. Det var heldigvis nogle billige toppe og vi kom af med dem alligevel. Et sted jeg var tidligere arbejdet meget med at sige; hvor stor en procent del af vores omsætning har de enkelte markeder og lagde det ind i de enkelte estimater. Samtidigt kiggede man på den enkelte style type, eks.. frakker sælger vi primært i Nordeuropa og så gik man ind og lavede estimat på hvert produkt type. Det er jo et KÆMPE arbejde, men hvis man køber mange stykker er det absolut det værd.

A okay.. når du har lagt ordre ind på stof, så syger de..

P ja, noget af det hvor vi selv skal levere materialet anskaffer jeg det selv. Der er det vigtigt man sin dokumentation i orden, det gør vi via ERP systemet Navision hvor der er nogle styklister hvor vi kan gå ind og sige; her skal vi selv købe så og så meget stof. Du er nød til at have data på hver enkelt style og hvad der er sket i den og hvordan går det. Det ligger så der samlet, men er du mindre firma har du ikke haft det. Hvis vi ikke var eget af Bruuns bazaar, havde vi ikke haft adgang til Navision, det er blevet billigere. Tidligere vil man opleve mange små vil have det i forskellige Excel ark, hvilket også er fint og mange kan sagtens klare sig med det. Men det er dejligt at have alt samlet i en sandhed hvor tingene ligger. Så laver vi instruktioner til hvordan pakningen og transport opsætning) pakket ned eller på bøjle). Dernæst skal jeg have en pre-produktion for at sikre mig at de gå det rigtigt, fordi det vi gjort med salgs prøverne er evalueret, er de i orden og er der noget vi gerne vil ændre. Vi kan selvfølgelig ikke ændre noget stort designmæssigt da kunderne har set og købt det, men detaljerne kan vi justere på. Men det er meget vigtigt for os at vi ikke devaluere varen, hvilket der er nogen der gør. Så holder man kun få sæsoner. Det er derfor vigtig vi kan levere et produkt der er mindst lige så pænt som salgsprøven. Så der er en masse opfølgning. Så får vi den her pre-produktion prøve hjem for at se... når de nu har købt den færdige meter vare. Et er når de

har købt den her prøve meter, men når de køber hele rullen, kan det godt være at farven eller strukturen er lidt anderledes. Nogle gange må man gå på kompromis andre gange må vi afvise den. S der er mange tolerancer i den her branche. Altså hvor du skal leve med at materialet variere så og så meget. Det er nærmest levende materielle, man kan jo ikke 100 % garantere at den uld du tager den her gang tage lige så godt i mod den her blå farve som sidst. Så der er mange ting der spiller ind, så der er meget vurdering i den her periode. Især når det kommer til farver der varierer i henholdsvis dagslys, butikks lys og aften lys. Der bruger vi et farve system der er world wide kaldet Pantone system. Så hvis vi giver en vis farvekode ved leverandøren hvad det er. F.eks. hvis vi sender det til Italien rammer de altid farven korrekt, hvorimod i Indien sidder de i et lille hjørne laboratorium og hælder et lille skvat her og et lille skvat der, også sender de 3 -4 forslag og der kan man forhåbentligt leve med en af dem. Det er også afgørende for hvilke leverandører man vælger, fordi kræver stylen et højt niveau af disciplin vil man typisk vælge andre lande end Indien fordi Indien er kendetegnet ved at der er det lidt mere laissez-faire...hahahaha

P Indien har nogle fantastiske ting men der er noget udefinerbart. Det har ikke et høj kvalitets touch men kan lave nogle fantastiske emner med palietter. Designet bliver så vurderet hvor det mest egner sig at få fremstillet og det er op til os og evt. informer om at det der kan ikke lade sig gøre.

A aha, når I så har fået dem syet..

P så bliver der syet og pakket, man kan sige lige nå efterårs tøjet 2011 er på vej nu, så det er godkendt kommenteret og pre-produktion er ok. Så har de en produktions periode der er varierende alt afhængig af produktet. Når de så er færdig med bulken skal de tage en stik prøve som skal sendes hjem til, det kaldes en shipment sample. Så tjekker vi pakningen labeling osv. Er i orden. Der sker en gang i mellem problemer. Enten er det en ommer men på den anden side vil man også have tingene hjem.....men det skal godkendes af os. Så bliver det overdraget til vores forwarder altså til fragt agenten, vi bruger skibs fragt. Hjemme på laget bliver det pakket ud og hængt op. Alt bliver så registreret i vores ERP system så vi har overblik over hvilken kunde skal have hvad. Al ekspertise af fragt og lager køber vi af Bruuns bazaar der ejer os. Når det så er sendt ud til kunderne er der mulighed for at der bliver kørt claims, reklamation, på dem. Sker der skal vi vurdere er det leverandørens skyld, skulle vi have set det på shipment samplen eller er den forskellige fra den færdig kollektion, det sker dog sjældent fordi vi faktisk har nogle fornuftige produktions linje.

A vil i vurdere om i exceptionelle på dette område eller ret standard når det kommer til hele denne produktion cyklus?

P det er ret standard, kurer firmaerne lever godt af vores branche hahahah jeg har været et sted hvor vi ikke fik den sidste stikprøve hjem, hvilket resulterede i, vi først kunne reagere når kunder begyndte at klage hvis der er noget galt. Nu kan vi gøre noget for kunderne inden de får produktet hvis der noget i vejen med det.

A den måde i køber ind, hvad er strategien bag? I nævnte i havde nogle faste leverandører og andre er variable....

S vi tager til messer for at finde stof hvor designere lad sig inspirere og går hjem og designer. Vi har haft mulighed for at løse stoffer for andre skandinaviske konkurrenter. Konkurrencen er for tæt til vi kan ligge og rode med de samme metervarer.

P når vi finder metervaren spørg vi om der er andre der bruger den, for at potentielt kunne låse den.

Vi har 90 styles der har 32 forskellige stof materialer og vi kan ikke låse dem alle, men heldigvis er det sjældent vi oplever at der er konkurrenter der bruger det samme. Når det kommer til sy produktionen kan man ikke låse leverandøren.

S Mange af dem går igen og det er ofte baseret på relationer så hvis der var en anden der spurgte os om råd til en leverandør, vil man lige tænke over hvem der spørg ellers jo så siger vi det. Det er både lidt lukket og åbent

P nogle indkøbere som fuldstændigt lukke i og vel ikke dele. Jeg har den holdning, hvis de får andre danske kunder så bliver de dygtigere samtidigt sikre man de overlever. Det der så er vigtig når man er ude og besøg dem og spørger om man kan få lov til at se hvad de andre laver. Hvis de er villige til det, visser de også vores ting og det er ikke okay. Det går at man lige overvejer den leverandør.

A aha altså jeres specifikke strategi i køre når I købe ind går på; er meget variable, altså det kommer and på hvad det er i køber ind

P det er det nød til

A også er det baseret på et fornemmelse og forhåbning om at tingene bliver gjort rigtigt.

P hahahahahahah

S hahahahah det er skræmmende du kan koge det ned til det, men ja. Men det sku være mere sådan..

P altså også en... hvad kan man sige...en kvalificeret forhåbning fordi ved hvad de tidligere har leveret. Man kan også være heldige at en leverandør overrasker. Vi syntes det er vigtigt at have langvarigt forhold til dem og hjælpe dem med at udvikle sig. Jeg har nogle leverandør jeg har kendt i 15 år og spørg indtil deres børn og deres skole. Det syntes jeg er enormt sjovt. Det betyder også at man har en genside forpligtigelse. Hvis design kommer med et nyt produkt type de gerne vil lave, f.eks. vi har en pilot projekt med en meget funktionel jakke, og det kræver en stof leverandør kan noget specielt og det er ikke sikkert vores normale leverandør kan det. Der må vi så entre med leverandør der har den tekniske kapacitet. Men da vi er sæson betonet branche an det være de ikke er relevante efter 2 sæsoner, men så har vi dem liggende i vore repetoir.

A kan i uddybe det med leverandør udvikling?

S det er en udvikling hver gang. Det er sjældent vi har standard produkter så det kan ikke produceres igen og igen så kravene skifter hele tiden. Det er en meget lille standard del i vores kollektion. Derfor er det vigtig hele tiden at vide; okay de her er dygtige til at arbejde med den her metervarer så derfor ligger vi vores modeller der. Så udvikler vi os med dem hver gang....

P så lærer de også noget det starter altid om, f.eks. vi har altid silkekjoler så det er klart vi bruger de samme leverandører der, men vi evaluerer dem hver gang og tilpasser så næste produktion af silke kjoler ud fra det.

A hvad gør i så hvis I skal have f.eks. læder. Hvordan gør man så hvis man ikke kender en producent?

P der er altid nu én eller anden man kan trække på. Man kan altid spørger sin leverandør om at anbefale en leverandør eller kollegaer i branchen.

A så i spørg konkurrenter?

P JA, fordi det kan være de sige; jeg har faktisk den her rigtige dygtig læder producent der lige mangler lidt arbejde.

S jeg vil dog nok sige jeg vil ikke gå til vores største og direkte konkurrent. Man finde kollegaer hvor det vil ligge naturligt at vi deler leverandør. Vi er så heldige at vi også kan trække på Bruuns

bazaar der har været igennem en del leverandører gennem tiden. Men ellers vil det typisk være vores gamle kontakter og agenter fra før i tiden vi vil spørge.

A så I har som hold, en masse fordele fordi I har været en del af branchen i længere tid?

P ja ja, men så kommer der lige pludselig fra Dansk tekstil union at de holde møde med tyrkiske og tunesiske leverandører. Så tager man ind og ser om der nogle kan være interessante. Så ligger man måske et program som prøve hos dem. Der er noget med hele tiden at følge med. I Kina stiger priserne pga. lønninger derfor er det vigtigt hele tiden at holde øje. Nordafrika er meget interessant men er pt. for usikkert. For ½år siden holdte vi meget øje med det område.

A er det sådan at dem i vurderer som dygtige bliver bedt om at lave en prøve (red. en lille del af kollektionen) til jer?

S det kunne man gøre, men derudover er der mange der henvender sig til os blandt andet via mode messer og mail. Ved messerne er der syerske der finder designer ifht. Hvad de mener de er dygtige til at syer og ligger så er visitkort.

A hvis leverandøren så ikke lever op til jeres standard..

P så er det spildte penge og varen udgår fra sortimentet.

S men det har samtidigt kostet tid, og man vil jo enlig gerne have det med i kollektionen, så nogle gange går man det på flere producenter på en gang for at teste hvem af der kan, især når det er noget nyt. Så kan man godt måske hvis man er heldig, at have 2 man fornemmer, kunne løse opgaven så prøver man dem af. Men vi har også haft eventyr med producenter hvor det viser sig at vi slet ikke matcher sammen, og det er irriterende at man ikke kan enes.

P noget af det der også er godt er at komme ud og besøge dem. Vi prøver at planlægge en tur til Tyrkiet for at finde leverandører der. Så vurdere vi deres arbejdsforhold, maskine park, renlighed og deres kapacitet. Hvis de siger de kan laver 1 million stk. om måneden skal man være realistisk og må afskrive dem fordi vi er for små. I Kina har man lukke de små virksomheder kaldet sweet shops, fordi de gerne vil opgradere det hele. det er sådan at de fleste i tekstil branchen ikke er store så det bliver enormt svært at få produceret i Kina. Også fordi deres hjemmemarked vokser. De der skriver, og vi får rigtig mange hver dag, så sortere vi dem ifht. Om de er interessante eller ej.

A nu har i jo masser erfaring, kan i beskrive jeres historiske udvikling i her gennemgået her?

S jeg har siddet i en virksomhed der startede på bunden og skulle ud og finde leverandører og producenter. Det er utroligt dyrt og smadder svært fordi at når man ligesom ikke har et veletableret brand, går mand det på må og få. Du kan jo ikke gøre så meget anderledes, da man hele tiden er udsat for begrænsninger, med stof og produktions minimum osv. Du skal ligesom købe det. Der tror jeg at den optimering der sker, kommer, når man til at man kan købe ind efter ordre i stedet for at købe ind efter minimum som i starten. Det er en normal udvikling. Der er Østeuropa et sted hvor de har lave minimums.

P men typisk er det sådan man kender en der kender en leverandør. Der er sket en opblødning i branchen. Tidligere var det sådan at man producerede 2 kollektioner om året og solgte som MTO. Men der er flere og flere der har deres egne kæder og dermed selv siger jeg har mine egen 50 butikker så derfor er jeg ikke interesseret i at vente på at mine sælgere har solgt. Jeg har mine egne butikker og dem køber jeg indtil, der har man et hel andre muligheder for at optimere med en meget kortere cyklus.

En ting jeg lige vil tilføje, som lille eller mellemstor er cash flowet er en kæmpe udfordring. Du bruger penge på salgsprøver som typisk koster 50 % -100 % mere en den færdige vare. Så hvis man

har 100 styles og du skal sende det ud til bare 5 sælger, så har man lige pludselig 500stk. tøj der skal betales. Så har du hele din salgs periode hvor det koster at sælge. Så sætter du produktionen i gang og hvis du er lille og ikke har så meget kapacitet skal du typisk betale 30-50 % up front eller åbne en remburs hvor din likviditet også er låst i rembursen. Og det er typisk brugt fordi leverandøren har sin sikkerhed og kan belåne den til at købe metervare med. Så kommer varen, jeg ligger ordre ind i starten af september og begynder at levere varerne ud i starten af januar, og rigtig mange butikskunderne har måske 30 dage (red. Kredit). Så vi betaler 50 % i september og resten når det bliver sendt midt november, så får vi penge i februar. Og hele processen starter i januar. Her under krisen er der mange små der har leveret varen også af forskellige grunde ikke fået penge af kunderne. Også har man ikke penge til den næste kollektion. Man har mange penge ud og svømme inden man kan få dem ind igen. Væksten betyder heller ikke nødvendigvis højere profit, da der hele tiden kommer flere variable omkostninger.

A hvordan kvalitets sikre i varen?

P det der ikke CMT er leverandørens hovedpine. De metervarer vi køber i Italien får vi en prøve meter på og tjekker den kvalitet.

S Man får nogle technical shets hvor der står de forskellige specifikationer og kvalitets sikring og hvornår ansvaret overdrages. Men jeg har oplevet at produktionen blev nød til at stoppe fordi midt i rullen og så stopper hele produktionen og her snakker vi Italienske metervarer. Vi har snakket om at de principielt bør de kigge hele rullen igennem fordi vi ikke har råd til at stoppe og vi har brug for at have noget for at kunne vende tilbage til leverandøren af varen. Der er steder hvor man kan få dem kvalitets testet via et lys bord hvor der sider folk og notere fejl. Det må være et forfærdeligt job.

A hvem hæfter fordi det har store omkostninger?

S det kommer and på om man har et godt forhold, fordi principielt hæfter man selv. Der er jo en form for tolerance før hvor mange fejl der må være. Hvis du kun har brugt 30 % af den, har du vist en rettighed hvor du kan få leverandøren til at betale.

P men ellers er det sådan man forhåbentligt har et godt forhold til leverandøren. Er de er også kvalitets orienteret og vil også gerne levere et ordentligt produkt

A det er jo nemt med leverandører man kender, men hvad med enegangsleverandører?

P det kan være rigtig svært. Men igen, der er det også afhængigt af betalingsbetingelserne. Man vil jo alt andet lige meget hellere have en claim hvor du ikke har betalt og den vej igennem tilbage holde pengene. Andre gange må man acceptere at det er spildte penge. Man har ikke en chance for at få fat på dem.

A så udgår tingene så bare af kollektionen?

P der er det vigtigt at stoppe varen inden den når til kunden. Jeg har oplevet en gang at de første 10cm var det rigtige og resten var klude. Det var i Coop så det var rigtig mange ting og alt betalt og lagt på lager, og den kasse var stikprøve kassen.

S Generelt er det farligt at blive associeret med dem der ikke kan levere det korrekte, derfor er der nogle der tager til produktions steder mens deres kollektion bliver lavet.

P hvis du er stor har man en controller der står for det.

A men i jeres tilfælde, er det primært relation i mindsker den her usikkerhed på?

S ja

P hvis vi skal ud og tjekke fabrikkerne skal det planlægges nøje så vi kan tjekke så mange så muligt.

A hvor mange leverandører har i fast?

P vi har ca. 22 og det er brutto og vi bruger ca. 10-12 stykker.

A og der er så dem i har et forhold til og hjælpe med at udvikle sig?

S der er både de gode gamle og nogle nye ca.10 %.

P vi har f.eks. nu strik leverandør som vi har fået anbefalet via en agent. Det sker dog sjældent efterhånden pga. internettet. Men så er det agenten der er vores garant for at de kan deres kram og priserne er gode.

A kan du fortæller lidt om de forskellige minimums?

P hvis man bruger polyester skal der meget til før man rammer minimum, hvorimod silke er ret lavt. Med garn skal man købe x antal kilo får de vil farve det.

A jeg lærte i mit tidligere interview, at fra man bestiller sine prøver meter til man bestiller sin totale metervare så kan prisen stige, hvordan oplever i det?

S det sker meget i øjeblikket.

A kan man ikke hedge prisen?

S ikke mere. Man kunne for 1-2 års tid siden men ikke længere fordi alle er underlagt de forandringer der sker.

P ja stigninger i bomuld og silke, så der prøver vi at balancer det.

A kalkulere i det i jeres priser eller er det en hunch med hvad der sker med prisen?

P vi kalkulere det ikke med i vores priser fordi det er enormt svært og hvad sker der. Fordi nu har bomuld priserne faldet lidt igen..

S der er enkelte gruppe i kollektionen, her der forventer vi et godt sælg fordi vi har krævet en god pris, gode design og farver, altså hvor vi lige som har lagt i ovnen at det her skal gå godt. Så der går vi ind og forhånds booker 4000 meter til den pris for at det kan passe. Men det er ikke noget vi normalt gør. Det viste sig også at vi ikke skulle bruge 4000m men de lod slippe ud af det hehehehe. P det kan også gå den anden vej, altså vi har booket 500m men har solgt for 2000m, men hvis minimum var 3000m meter er i en underlig limbo også man må man forhandle sig til at de gider at lave det alligevel.

S det er nok der folk sætter pris på at der er en relation mellem dem og os. Det har en væsentlig faktor, fordi de få der laver de her store masse produktioner og så er der alle os andre og det er noget roderi som vi laver ifht. Dem. Fordi der er ingen der kan vide at de sælger 3000m selvom de booker det.

P man kan være så uheldig at de leverandører man har givet nogle små ordre flere sæsoner i træk, begynder at kræve mere hvis det skal forsætte.

A er i en stor spiller i industrien?

P Nej nej

A hvad skal man op i produktions masse for at være stor?

P H&M. vi har oplevet at en leverandør har kontaktet os og sagt H/M vil booke dem og derfor skal vi af vejen og den tid der er til overs der dikterer H/M prisen. Vi har også oplevet at en produktion kræver 3000stk for at starte op og det kan vi ikke arbejde med.

A når I vælger producenter, vælger I så også ud fra hvilken størrelse de er?

P de typiske de fortæller os, er deres kapacitet, deres maskine pakke og dets muligheder og så deres minimums. Hvad vil de acceptere i en ordre og pr. program?

A hvad med jeres forhalingskraft?

S på dem man har et langtværende forhold til, kan man måske begynde at forhandle ved at true med at mindske ordren, men ellers syntes jeg generelt at det er sådan er folk er ret reelle og der er ingen rigtig snyderi. Vi forhandler på kapacitet, hvis vi nu tager 300 af den kan du så ikke tage 100 af den.

P det bliver også noget med, kan du hjælpe med den her pris, for at jeg kan nå min pris, men man kan ikke gøre det på alt. Det er også noget med at kende sine priser.

A Hvordan har krisen ramt jer?

S vi har måtte vinke farvel til en del kollegaer og blevet opkøbt af Bruuns Bazaar efter vi gik konkurs. Det har betydet vi er meget mere fokuseret end vi var før og meget mere optimeret. Det skyldes nok opkøbet.

P selvfølgelig der stilles nogle flere krav deroppe fra

S vi har også etableret tættere kontakt med producenter. Vi skriver til dem jævnligt for at høre hvordan de står til og hvordan vi udvikler os. Det giver os en positiv aura ud hos dem. Vi vil også være en god samarbejdspartner med vores producenter, det tænker vi tit over. Vi skal også huske at vi har det ansvar der hedder det skal også være sjovt for dem. Så når vi faktisk det hele og kan nå så meget og forhandle.

P også noget med at have den rigtige tone. Det er alt for mange i denne branche der ser sig selv som indkøber der skal tale ned til dem (red. Leverandørerne). Der er vi mere sådan at vi skal tale sammen i stedet.

S men det tror jeg også sker efter en krise fordi alle er blevet rimelig rystet, ikke, så bliver man nød til at finde det på ny.

P men det er jo sjovere når man har et godt forhold, altså.

A kan I mærke at jeres forhold har hjulpet jer ang. Pris kvalitet osv.?

P de gider gå den ekstra meter for en, f.eks. med en underkjole hvor vi havde lavet en fejl. Min leverandør havde faktisk selvom varerne var pakket og klar til skibet indenfor denne underkjole for mig. Hvor andre vil sige det er jo dit problem fordi du selv har sagt det skulle være sådan..

A mener I at jeres forsyningskædes setup har nogle fordele?

S ja, fordi vi er så optimeret som vi er, kan vi nogle gange stå med nogle ekstra metervare der er til overs og få produceret en style igen udenfor sæson. Dvs. vi får en bedre pris og metervaren er jo tilgængelig. Så kan vi levere varer ud til vores egne butikker. Vi er ikke gået i gang til vores egne kunder og sige hey kunne I tænke jer disse produkter? Nej vi gør det til vores egen butik det kan vi fordi vi har en forløb der er så godt på den måde den er skruet sammen.

P der kan man sige idet vi har vores egne salgskanaler, vores 2 butikker og webshop. Vores webshop er også en B2B. når de (red. business kunder) vender sig til at bruge den, kan de se alt der

ligger på lager og kan det være at de ser en style som sælger ikke havde med men den kan vi godt bruge. Eller vi kan informere om det, så der en del tekniske muligheder.

S i forhold til vores konkurrenter kan vi det, det kan være de kan... de kan i og for sig også have butikker og kunder.....

P noget vi kan bruge vores kæder til er vores kvalitet, hvor vi rimeligt kan styrer det. Hvor vi ikke får så mange HOVSA oplevelser.

S det er rigtigt, det har vi ikke haft så meget med reklamationer ifht. Mange af vores kollegaer. Der har været enkelte episoder i løbet af de sidste 2 sæsoner, men faktisk har det været slående ud på vores lager så lidt vi fik ind (red. De deler lager hotel med andre mærker). Og det er fordi vi har kvalitets sikret igennem meget tid, især måske før i tiden, hvor vi nu tjekker alle tingene hjem.

Tjekke dem ude på laget inden du sender dem ud til kunder osv. Så på mange områder har vi sat ind der. Det har så betydet at det der kommer ud var der heller ikke noget i.

A er det Bruuns bazaar der har hjulpet jer med det?

S nej, jeg tror det har gennemsyret vores designere der er meget optaget af det og det siver igennem virksomheden. Det er super vigtigt for os af produkterne er i god kvalitet. Så jeg tror det galt helt fra starten af at det var meget vigtigt at det altid er i orden.

P i vores job er det vigtig, især når man har været i forskellige firmaer, at afkode hvad der er vigtigst er det pris, profit kvalitet.? Da jeg sad i Coop var det prisen der var vigtigst hvor kvalitet var sekundært.

A hvad er jeres prioriteter?

S designet er Dna'et, så kommer kvalitet, så pris fordi det er en vigtig parameter. Der er jo en forretning. Vi bruger meget tid på at kollektionen rammer inden for det felt vi har sat. Den identitet vi har vi et prisspænd og der skal vi ligge.

A så jeres indkøb funktion, må have en meget høj prioritering ifht. De andre processer i firmaet?

P man kan sige hele produkt afd. som er design, konstruktion og os er jo hjertet syntes jeg ahahaha.

S hahaha vi er vigtige i hver vores område da vi er meget afhængige af hinanden. Vi er vigtigst i den første del af kollektions fasen dernæst bliver de andre der kommer i fokus.

A så i føler jer ikke overset?

P nej nej

S nej nej det syntes jeg bestemt ikke.

Interviwee # 3

A=author P= Purchaser

A har i nogen indkøbsstrategi når I køber tekstiler?

P typisk er det sådan at vores designere får besøg af stof agenter på en masse europæiske metervarer, også får de inspiration derfra der så sætte afsæt til hvad det er vi søger på hele kollektionen. De kommer med deres nyeste kollektion og viser den til designerens. Så kan det være den agent har fået en ny stof leverandør under deres portefølje. Vi kender jeg så godt så det kan være den her også kunne være interessant for jer.

Vi køber rigtig mange meter vare i Europa og får også produceret i Europa. Vi har også produktion i Kina og andre lande. De måske mere basic ting, altså man kan sige man har altid en basic ting med eks. En basic buks. Den skal ikke findes i Europa fordi vores kunder kender den og vi ved at vi sælge mange stk. på den. Det kan være hør, vi er kendt for at lave meget hør programmer dvs. vi tager en lækker hør fra Europa og en billigere fra Kina og kombinere på den måde. Så der sender vi vores inspiration til vores leverandør i Kina og siger; vi leder efter en hør og det skal være i denne vægt gruppe, eller sender et klip ud eller...på den måde. Så kommer de tilbage med og så kan det være man har sendt det ud til 3 forskellige leverandører og de kommer tilbage med hver deres forslag så vælger vi ud fra det.

A ellers er det agenter der henvender sig til jer

P ja og viser deres kollektion. Vi har en masse base agenter vi bruger hver sæson. Men der er også en fabrik messe i Bella centret tidligt på sæsonen som vores designere kan besøge og finde inspiration til hvordan kollektion skal være.

A og hvis det er tilfældet, beder i så jeres agenter om at udvikle noget der minder om det?

P nej så køber vi det. Også laver vi CMT produktion som er hvor vi levere stoffet og søger for det bliver leveret med alt trim. Det eneste producenten skal gøre i Europa er at sy.

A hvor meget ligger i henholdsvis i Europa og asien ang. produktion?

P det er ca. 60-40, der omkring

A kan du så beskrive jeres forsyningskæde? Fra i finder stoffet til det er produceret inkl. en tidslinje for at få et overblik?

P vi starter med det hele på samme tidspunkt, altså både østen og Europa. Ofte finder vi Europa stoffet først og ud fra det finder vi ud af hvad vi mangler i kollektion og det søger vi så i østen. Men hvis du ser på den næste sæson vi skal i gang med der hedder efter/vinter 12/13 så starter vi design i august måned med at finde inspiration til kollektionen og får besøg af agenter der viser deres kollektion og måske tager på stof messe. Så tegner de kollektionen i 3-4 ugers tid. Oven i det er der vores konstruktører der sender ud til vores leverandør. I den periode skal vi så sende farver ud, hvilke farver ønsker vi stoffet skal komme i. Måske har stofagenten haft den her i deres farve kode eller valgt at sige den her grønne farve og ikke jeres grønne farve og her vil vi have den her farve. Så sender vi farverne ud til dem og siger det er de her farver i skal bruge på de her print så det bliver til vores print. Vi reservere også printet for DK så der ikke er andre der kommer til at have det samme print. Det kan vi gøre for DK, sørger for de ikke sælger til andre.

A er det fordi I har et længerevarende samarbejde eller fordi I er store...?

P det er fordi vi ligger nogle gode stofordre. De ved godt at hvis det er noget der sælger kommer der nogle gode mængder på. Så vi er interessante, men om der er et minimum om hvor meget man skal købe det er jeg ikke klar over, men de kender standarderne på vores ordre mængde. Det er tit sådan at vi finder kvaliteten og et print der passer til os også vælger vi vores farver i det print og den kvalitet. Og der er faktisk noget vi allerede sætter i gang i august måned. De (red. Designerne) vælger stoffet og finder ud af hvilke farver vi skal have også sender vi det ud. For at få dem til at vende tilbage med den farvekombination. Vi skal så godkende det, hvis det godkendes går de så i gang med at lave salgs prøve metervarer til vores salgs afd. Det sker i (henter lige mit produktions skema) midt i september. Der har vi sendt farverne til producenten allersenest, helst tidligere. Når design overleverer det til os i start september, begynder processen så. Konstruktørerne laver mønstre til modellerne. En mønster del er f.eks. et ærme. Det bliver sendt ud til leverandørerne via internettet. Så syer de en prøver til os og den sendes hjem. De tjekker designerne så igennem og tilføjer de evt. rettelser til hvordan salgsproduktet skal se ud. Der har de en deadline der heder at alle leverandørerne skal have alle deres kommentar senest midt november. Så har vi så fra midt november til slut december salg, hvor der skal sendes salgsprøver så vi kan nå det inden de går på juleferie, hvis de ikke holder jule ferie skal de sendes inden vi går på juleferie. Så vi har det fra 1. januar allersenest. Så holder vi et salgs møde med agenterne som ligger i slutningen af januar. Så er der messer fra slut januar. Ind-salget er så startet der i perioden indtil midt marts. Så placere vi ordrene hos vores leverandører, der så skal lave et size set til godkendelse. De skal lave et styk til godkendelse i en anden størrelse en salgs størrelsen der er medium. Når de har fået ordren skal de lave en ny størrelse, så vi kan tjekke om den passer proportionelt i en størrelse large. Efter godkendelse for de grønt lys til at producere. Men fra vi placere ordren ca. midt-slut marts, der skal de så i gang med at bestille stof hvis der er i østen ellers bestiller jeg stof, hvis det er i Europa, og sendt det rundt så de har de i løbet af 4-6uger.

A men hvis de bliver produceret til den samme deadline, men østen have længere leveringstid?

P jo det har de, så det kan godt være at mens salget stadig køre giver dem estimer på hvor mange vi regner med de forskellige modeller bliver solgt i.

A dvs. alt i alt har østen en kortere produktions tid?

P ja... ja det kan man godt sige, fordi vi bruger 5 uger på at få det hjem. Men vi gør også det at vi har forskellige leverings tidspunkter, en 1 og 2 levering. Vi har flere ting på 2 levering fra østen. Vi ved godt at på 1 levering kan vi ikke nå at få det sendt hjem med sø som er bedst og billigst. Man kunne også få det hængende hjem. Hvis vi skal bruge fly, kan det kun leveres fladt. Og vi kan lide at det hænger.

A kan du uddybe det med 1 og 2 levering?

P når sælgerne sælger en ny produktion ind, sælger de noget der er i butikken d 15. juli-15august. Den periode vil vi levere 1 levering. Så har vi så en 2 levering der heder 15 august- 15. september. Inden salgs perioden ligger de ordren på hvor meget de vil have, vi placere vores ordre på hvor meget kunderne bestiller. Derudover kan det godt være vi vælger at have noget lager ordre som vi vurderer til at være en top seller. Vi er ordre producerende, så der er ikke så meget risiko, i den ekstra ordre vi ligger ovenpå de gode modeller. 2 levering indeholder nye modeller i nye kvaliteter, derfor giver det mig lidt leveringstid selvom de får ordren på samme tid, men hvis jeg nu har nogle

der ligger på 1 levering, nogle østen varer, så giver jeg dem estimer inde i salgsperioden så de kan booke noget kapacitet.

A er det sådan relativt delt op i 1 er Europa 2 østen?

P nej, men det er ønsket hehehe. Men altså er vi måske nød til at få det hjem med fly for at nå det på 1 levering af nogle af varerne.

A det æder så lidt af profitten?

P jeg prøver at indkalkulere det i mine berigninger. Jeg ligger en buffer ind hvis jeg vurderer 1 levering kan indeholde problemer.

A hvor vil du mene jeres største udfordring ligger i hele denne proces?

P uhhh, jeg syntes der er en del ehehehehe. Top 3 er nok: overholdelse deadline fra design så man kan ramme de satte deadlines, dvs. de interne deadlines. Men vi når der gerne og har kollektionen hjemme i god tid. Leverandører der ikke overholder aftaler, er også et problem. Det sker dog sjældent. Det er ment som, hvis vi aftaler at de skal sende varen midt maj, så kommer de og siger de ikke kan nå det da de har alt for travlt osv. Fordi de nok ar fået flere ordrer end de havde regnet med i første omgang. Så skal jeg indhente tid i min plan.

A hvad gør man så?

P så kan det være leverandøren får at vide at de max kan få 14 dage ekstra til at leverer, og hvis de gør det efter den tids horisont må de sende den hjem på deres regning. Det er hårdt mod hårdt men det gør de overholder det. Det sidste er produkter der ikke lige lever op til aftalen. De kommer hjem og ikke er i orden. Man opdager f.eks. at kvaliteten ikke er rigtig og farverne er ikke helt rigtige. f.eks. det her stof jeg har her (red. Viser et stykke stof frem) det er 4 gang jeg har det til godkendelse til produktion. Jeg har godkendt det til salgskollektionen. Så den her har været igennem 4 gange og de rammer den stadig ikke.

A men de har ramt den en gang?

P ja men hvorfor rammer de den ikke igen

A det ved jeg ikke hehehehehe

P aheheheh alle kan se den er helt forkert.

A er det måske fordi i ikke kommunikere godt nok?

P nej det er pga. deres printer. De ar fået et klip ned og så fået sagt det er det her vi vil have, og vær sikker på ikke at stå i den jer situation. Det betyder også vi ikke samarbejder med dem igen.

A er det ikke nemmere at sige vi går til en anden nu når de ikke kan ramme den for fjerde gang?

P den her metervarer kan jeg ikke lige hurtigt source et andet sted og jeg står med en produktions kapacitet hos min producent. Hvis jeg skulle kopier det her print vil der gå endnu længere tid, selv her i Europa.

A hvor højt bliver indkøb prioriteret her inde? Altså det er ikke noget man bare gør.

P nej nej, det er et brandpunkt her inde, men hvis designet ikke er i orden er vi ligegyldige.

A historisk set hvordan har indkøb udviklet sig hos jer? Altså dets positionering i virksomheden og ansvars områder.

P det er anden gang jeg er her, jeg har været her i 2år, men sidste gang jeg var det som barsels vikar. Jeg har været i branchen siden 1994. det er sådan at brandet har svinget i størrelsen og har oplevet

kriser. Vi er nu på vej op igen. Indkøbsmæssigt har vi valgt at få mindre fra Europa som tidligere. Vi har valgt at outsource mere til fjernøsten for at få have nogle bedre rammer. Være mere omhyggelige om hvad vi køber ind, mere fokus på prisen. F.eks. har vi valgt ikke at få stof hjem fra Japan som er meget dyrt, men købe noget der er inden for vores pris. Vi har mere fokus på prisen som udgangspunkt i de der ting vi vælger til produktet.

A forsætter i med at flytte mod østen?

P nej vi kommer ikke til at flytte mere end vi har. Vi vil også være i Europa.

A hvad er fordelene ved Europa?

P der er kortere leveringstid, den er kun på 1 uge, mens der fra østen er 4-5 uger. Jeg vil også lide at vores designere godt kan lide at finde tingene i Europa, det går at deres design periode er lidt kort. De har de der 4 uger til at have det klart, men i og med man ikke rejser ud til leverandøren bruger man ikke så meget tid af design perioden. Derfor er de hurtige til at få kollektion færdig da de ikke har alle turene rundt i verden.

A vil du mene at det er en fordel for jer at have så meget liggende i Europa?

P det giver vores designer mere tid..... det her (red. Stoffet fra tidligere) kunne jeg ligeså godt få produceret i østen, men nu er det bare sådan at vi også vil være loyale overfor vores producenter. På den måde kan vi komme igen og igen og de gider at komme til os. Jeg ved der er nogle virksomheder der finder et noget på en stof messe, klipper det og får det kopieret i østen. Det gør vi ikke. Vi kan godt lide at have rene linjer. Jeg tror der er praktisk med så meget i Europa.

A det vel en del fleksibilitet?

P ja helt sikkert. Europa er mere fleksible, der er hurtigere til at lave nye prøver til os. Hvis vi finder ud af vi bare skal have en helt anden model, så laver de så hurtigt en ny prøve til os. Vi får heller ikke helt så mange prøve til godkendelse som vi får fra østen. Det er bedre til at forstå vores kommentar til produktet. Der er ikke kinesisk tegn der gør at det ikke kan oversættes hehehe. Der er sproglige udfordringer i østen.

A når I så er ude og købe metervarer, hvor meget forhandlingskraft har I?

P det kommer an på hvor man ligger hende. Hvis, man ligger i Kina har man ikke ret meget. Der er nogle ordre vi skal have hjem på eller under deres minimum. Det er ikke sådan vi ligger 50,000m i en ordre. I Europa er vi større fordi de ikke har helt så høje minimum. I Europa kan man få produceret helt ned til 1000 styk, det kan man ikke i Kina.

A bruger i det så for at forhandle pris eller acceptere i bare prisen?

P vi forhandler altid prisen også i Kina. Det sker allerede når vi får salgs produktionen hjem, prøver vi at forhandle. Vi ved godt at når vi ligger ordren er det for sent.

A hedge i prisen? Altså sikre jer at prisen er den i regner med når I starter produktion ifht. Da I solgte kollektionen.

P nej vi gør ikke noget. Vi har faktisk tabt lidt på vores avance med den her kollektion vi kommer ud med fordi der har det haft indflydelse. Men nu er den heldigvis på vej ned igen. Vi har aflyst noget på vores kollektion på grund af prisstigningerne. Vi har faktisk gjort det lidt på noget strik. Vi lavede en blok ordre på uldgarn hvor vi ved vi vil købe så og så meget fordi det er en af de steder hvor det virkeligt har, kunne mærkes. Mens nogle af vores europæiske leverandører, der godt ved vi ligger en stor ordre, har vi kunne gå ind at sige vi vil ikke betale ret meget mere for det. Vi ved godt

bomuldspriserne har været stigende men nu får du en god ordre så nu skal jeg have en konkurrence dygtig pris fordi jeg har sendt mine priser ud for lang tid siden. Jeg har, kunne forhandle i forhold til Europa metervarer.

A har asien dårligere kvalitet?

P nej det syntes jeg ikke. Syntes ikke man kan se det her er lavet i asien når man kigger i butikken.

A hvis vi nu snakker lidt om hvordan i finder en ny leverandør?

P stof leverandører finder vi f.eks. til stof messer, men nu er jeg så gammel så vi har en godt kendskab til hvor vi skal søge de forskellige meter vare (netværk). Hvis det er østen har jeg forskellige leverandør jeg sender ud til at source for os.

A hvad med produktion?

P jeg bliver hele tiden kontaktet af leverandører der gerne vil lave vores produkter, via internettet. Så er der nogle der er mere interessante end andre. Jeg vælger ikke nogen i Indien, hvor jeg ikke har nogen særligt gode erfaringer fra. Så dem vil jeg aldrig vælge. Jeg kan godt lide at mine leverandører ligger indenfor et overskueligt område i de forskellige lande hvor vi er. Vi tager ud og kvalitets produkter, hvilket ikke er noget alle gør. Vi tropper os dem og kigger på det om det er i orden inden det bliver sendt til DK.

A så du flyver til Kina og tjekker kvaliteten?

P nej jeg tager med for at se om vi kan source fra andre producenter. Det er vores konstruktør der tjekker kvaliteten, især hvis det er nye leverandør. Eller leverandører der har været lidt problemer eller ikke er sikker på dem. vi gør det for at undgå misforståelser, og vise dem; det her er ikke i orden. Også bliver det kun sendt hjem hvis det er acceptabelt.

Jeg har også leverandører fra tidligere erfaring, og dem kan jeg stå indenfor også er det nemmere at bruge dem som nye her, men de er ikke nye i forhold til at jeg kender dem.

A men helt nye leverandører? Nogle udtaler at de bruger en mave fornemmelse?

P når det er noget helt nyt får jeg dem til at lave en prøve for mig. Jeg starter med at google dem, hvilket kan give referencer til hvem de producere på nyværende tidspunkt. Det giver en fornemmelse for hvor de ligger. Så skal jeg have en snak om deres minimum, de er ikke interessante hvis det ikke passer der. Hvad er betaling betingelserne, kan vi arbejde med det? Så får jeg dem til at lave prøver på tidligere modeller vi har haft. Jeg ved jo også at den prøve jeg får er den allerbedste, de sender ikke noget op der ikke er perfekt. Der er de indikatorer jeg bruger, jeg tager også ud og besøger dem for at se hvordan et rent faktisk ser ud.

A er det kutyme at ringe til tidligere kollegaer for at få råd om leverandøren?

P hvis de er der som reference vil jeg gøre det, ja.

A så det er intet problem for jer at dele leverandør?

P nej ikke nødvendigvis. Det gør man jo, DK er et lille land..

A men der er nogen der mener at finder jeg finder en god leverandør er det min hemmelighed?

P sådan er vi ikke, det kan jeg heller ikke forstå. Folk skifter arbejde i branchen helle tiden så der er udveksling af information.

A hvad er jeres prioritet når I vælger leverandører

P kvalitet, de vil arbejde med mine minimum, deres lead time og det skal være omkring 3mdr. Jeg prioriterer også de ligger i det områder hvor de andre producenter ligger.

A begrænser det jer når I er så geografisk fikseret?

P nej, der er nok at vælge imellem.

A hvordan er i kommet frem til de leverandører i har i dag?

P nogle af dem har været i virksomheden i 10-15 år og det er mig der har sorteret dem og tilføjet nogle nye.

A er det politik at man skal fastholde nogle og hjælpe med at udvikle dem?

P vi fortrækker altid et længerevarende samarbejde, for så lærer vi hinanden at kende, så ved vi hvor de har deres styrker og svagheder, og finde ud af hvor de har deres kerne kompetencer. Det kan godt være vi starter med at lave bukser hos dem, men de er måske meget bedre til skjorter, så det er også en del af udviklingen af samarbejdet. Det koster mange ressourcer hele tiden at skifte leverandør. Det tage lang tid at lærer hinanden at kende.

A hvordan er situationen, med de leverandører i har et længerevarende forholdt til, når der opstår fejl? Er de til at snakke med?

P det kommer an på fejlen. Nogen gange vælger vi jo at få det hjem og få en discount på det, og få det billigere. Vi vurderer så om kunderne vil ligge mærke til den fejl der nu er. Når vi så gør det, altså laver en claim på den med det samme så har vi sådan set også sagt vi ikke vender tilbage med en reklamation senere.

A hænder set så at man noget udgår fra kollektionen pga. for dårlig kvalitet?

P ja det forekommer også, vi bruger meget tid på at teste kvaliteten i et tidligt stadie for at sikre det lever op til vores krav. Det er klart CMT delen der er mest ressource krævende for os fordi vi hele tiden skal styrer alle tingene.

a hvad er fordelene ved at have et langt varigt forhold?

P det er nemmere fordi man har en daglig dialog med dem, også hvis der er bøvl med varen. Det går det helle meget nemmere.

A hvor vil du mene i har mulighed for at optimere?

P jeg syntes vi skulle skifte til fuldt produkt, men så mister man kontrollen. Vi er i forskellige lande for at udnytte deres forcer, f.eks. Portugal er gode til jerseys

A jeg vil gerne vise dig en figur **se appendiks xx**. Hvordan opfatter du den? Altså hvor mange af disse skridt fortager i jer?

P kan du ikke forklarer den?

A (den forklares)

P vi er sjældent kontinuert optimerende og kigger sjældent efter nye leverandører. Det har jeg gjort (red. Søgt efter ny leverandører) på den her kollektion bl.a. fordi de simpelthen var for dyrere.

Normalt siger vi hvis I laver salgskollektionen får i også produktionen. Der er en del af vores aftale.

A hvordan fandt du ud af de var for dyrere?

P ved et tilfælde fik jeg tilsendt et stykke stof fra en leverandør der var af samme kvalitet men kunne lave de til en billigere pris. Jeg havde ikke engang sourced på det. Det kan også være at

sælgerne siger det er alt for dyrt som ud-salgs pris så vi kommer ikke til at få nogle styk på den.
Hvad kan du gøre for du kan ramme en bedre pris? Så må jeg ned og analysere på det og se på hvad vi kan gøre for at få det til en bedre pris.

Interviwee #4

A=author P= Purchaser

A først vil jeg hører til jeres indkøbsstrategi af tekstiler?

P vi køber ikke sådan tekstiler ind. Det vi gør, er at vi udvælger nogle kollektioner ud fra nogle trends der i markedet og ud fra nogle funktionelle krav kunder har til vores varer. Så udvikler designeren en kollektion, de siger vi vil gerne have sådan og sådan. Vi fra produktion, jeg sidder i produktionen og ikke på design, vi får produktionen og laver nogle indtræk og siger de her tekniske metervarer er til rådighed. Når jeg så er ude og rejse tag jeg en masse ting med hjem som jeg syntes er fedt. Det kaster jeg ind til design og de vælger nogle ting. Vi har selvfølgelig nogle specifikations krav til vores outerwear, som skal være vind og vand tæt, og der er nogle tekniske ting til det de skal kunne. Ud over det har vi ikke nogle holdning til det skal være økologi. Vi siger teknologi og innovative metervarer, proformance metervarer som vores hoved krav.

A er det dig der skal finde metervaren?

P ja det gør jeg på messer også udvikler vi dem vi har nogle leverandører som vi beder udvikle det udefra de ting vi syntes det skal kunne. Dvs. design siger det kan godt lide den her metervarer, kan det lade sig gøre at den bliver vandtæt. Så er det op til mig at finde en løsning på det.

A det har jeg ikke hørt før

P nej det er også specielt

A kan du så beskrive jeres forsyningskæde, fra design til produktion?

P ja, det er sådan vi starter med at source, dvs. vi har et møde med design afd. Som kan ligge i juli, vi tager vinter der starter lige nu. Vi starter på det vi kalder casual wear, hvilket er alt andet en performance wear der heder 12-3 dvs. det skal leveres ud i juni 2012 (den tredje kollektion ud af de fire årlige). den er lige startet nu. Vi holder en briefing med design der har været på inspirations tur og fortæller om de metervarer de ønsker at arbejde. Jeg tager så til Indien og Kina for at finde ud af hvem der skal laver de forskellige programmer. Lige nu har jeg kun metervarerne klar. Slut august sender vi så oplæg ud på styles som skal være hjemme til december i salgsprøver. De her salgsprøver tager sælger så rundt og sælger, efterfølgende ligge vi så ordre som bliver produceret til levering i juni mdr. næste år hehehe så vi er faktisk nærmest et år forud.

A gælder det for alle 4 kollektioner?

P ja det kører successivt, altså nu er det 3'eren vi er i gang med når den er færdig starter 4eren også startere 1eren osv. Så det kører i et let flow

A hvor ligger jeres største udfordring i forsyning kæde så?

P vores kæde er endeligt ikke problemet syntes jeg, jeg syntes; at hvis man har en klar målsætning med designet er det at få lige præcis det udtryk, altså være gode til at kommunikere med hinanden omkring udtrykket i kollektionen. Så hvis design siger vi vil have lige præcis den metervare, så er det ikke som sådan producenterne der hindre os i det, men os selv. Så vi skal have styr på alle vores leverandører i hele verden og vide nøjagtigt hvad de er gode til så vi kan stille de rigtige krav overfor leverandøren. Forstår du mig?

A ja, I vil gerne have at når produktionen er færdig så har I det rigtige design.

P ja, dels designmæssigt men også kvalitet.

A den metervarer som du finder...

P .. eller udvikler, det er ikke sikkert den findes noget sted. Men så er det min opgave at beskrive den metervarer for leverandøren med nøjagtige detaljer af konstruktions metoder for at få det udtryk den specielle metervarer har. Så beskriver jeg overfor leverandørerne hvad det er jeg vil.

A så der er an masse kommunikation mellem jer?

P ja det gør der. Eller også skal man barer være skide klar i første omgang ikke heheheh

A hvor længe har du været her?

P kun siden 1 maj heheheheh

A hahahah

P vi er i gang med at udvikle en masse ting indenfor indkøb, altså indkøbsstrukturer og kommunikations strukturer osv.

A Er det dit ansvar?

P ja. Før jeg kom, var der ikke så meget kommunikation mellem design og produktion. Det var ikke ligesom et flow mellem afdelingerne. Det der er vigtig for mig er at finde ud af hvad design vil, så vi kommunikere internt om hvad det er man vil. Plus i gammel dage sendte vi bare et klip ud til leverandøren og bedte om noget der ligner også fik man en masse bud. Man havde ikke en klar målsætning om lige nøjagtigt hvad man vil med det her. Beskrives hvert enkelt garn, væv sådan at de dybest set kan sige at vi ved præcist hvad I vil, det skal sådan her ud. Så den kommunikation og opfølgningen på leverandøren eller fra supply chainen til leverandøren syntes jeg er enormt vigtig.

A det lyder som om du har en ret stærk leverandør base?

P ja, vi er i hvert fald ved at udvikle en stærk leverandør base. Vi har nogle som hænger lidt fordi deres kvalitet og kommunikation er dårlig. På den anden side har vi også 8-9 vi skal tage højde for så vi kan have et vist antal leverandører som kræves os rigtig meget. Dvs. de er som regel billigere og de får rigtig meget arbejde. Så har vi nogle leverandører som er vores luksus leverandører som er dygtige men dyrere. Så er det op til mig at lave det gode resultat jeg har commitet til budgettet.

A hvad har du taget med fra din tidligere virksomhed?

P jeg arbejdede i en stor virksomhed før, med samme job som her. Der havde vi opbygget hele det her supply chain. Da jeg startede her var der lige så meget kaos som der var der, det er bare med at tage fat fra starten og implementere nogle gode systemer. Sørger for at når vi lover leverandøren noget så holder vi det. For ellers gør de det jo heller ikke. Så simpelthen gå ind i dine kollektioner, bonde med leverandører. Så i stedet at føle man har en leverandører men springer til og fra, vil jeg hellere have vi laver et samarbejde med vores leverandører så vi har mere kommunikation og commiter os overfor hinanden.

A hvor vigtigt er indkøb hos jer?

P der er nok det vigtigste. Det er os der laver bundresultatet ud fra hvor gode produkter vi har. Salg stiller nogle krav til os om hvor gode deres produkter skal være. Design stiller nogle krav til os om

hvad for et udtryk der skal være i deres produkter, økonomi stiller krav til hvad bundlinjen skal ende med. Det er så mine opgaver at kommunikere og kombinere disse ting. Fordi hvis salg ikke har en ordentlig kollektion at sælge fra så sælger det ikke, hvis prisen ikke er i orden sælger det ikke. Så jeg vil sige alfa omega i en tøj producerende virksomhed er produktions afd. Selvfølgelig kan vi ikke leve uden salg og design. Men det er os der skal sørger for at tingene hænger sammen og pengene bliver leveret.

A har i det sådan at når I har fået designet noget og sendt specifikationer ud så får i en proto type?
P ja det vi gør at vi får et proto vi rettet for alt, den bliver gennem rettet og så sender vi rettelserne ud til leverandørerne.

A så kommer der en tilrettet version der så skal tilbage i så skal rettet igen?

P nej det kommer and på hvor slemt der er og vi kan tale os ud af det. Det næste der kommer, er en salgsprøve sælgeren skal sælge ud fra.

A okay, jeg har hørt nogle der oplever at skulle rettelser 2-3 gange.

P ja ja men det vil jeg ikke accepterer det for så er kommunikationen ikke god nok. Jeg vil ikke acceptere at vi ikke er, klarer nok i spytet at det ikke bliver rettet.

A og det kan man

P ja det kan det heheh

A nu er i gang med at udvikle denne leverandørbase, hvordan gør I når I skal finde en ny leverandør?

P når man har sådan job som mig vælter det ind med leverandører, der tilbyder sig. F.eks. lad os sige jeg skal finde en ny outerwear leverandør, som er det sværeste af dem vi arbejder med pt., så plejer jeg at hører fra de leverandører jeg arbejder med, om de kender nogle der er lige så gode eller jeg hører metervarer leverandørerne, hvem de levere metervarer til som er gode og har storer ordre. Dvs. de måske siger vi har en her som vi ved har mange forskellige ting i jeres kategori. Så kontakter jeg dem og fortæller hvordan og hvor ledes. Når man nu også har været i branchen i mange år, får man også leverandører. Nu har jeg jo lige skiftet job hvor jeg har fået en database med super gode outerwear leverandører, og det tager jeg selvfølgelig med mig og andre kontakter. Det er meget erfaring og meget om at være skarp på det du vil, altså finde ud af hvordan man kommunikere med sin leverandør. Der er nemlig intet så dødssygt som bristet forventninger for nogen parter. Det gælder om at være helt klar i spytet; meld ud hvad er det vi vil med dig, vil du det med os også indgår man i et samarbejde.

A andre jeg har snakket med ang. ny leverandører snakker om en mave fornemmelse?

P jeg udelukker ikke mavefornemmelse, men man skal have mere fordi en mavefornemmelse hvad er det? Der kan sidde en helt salgsteam og vi syntes de er fuldstændige fantastiske. Hvis de ikke kan levere varen og vi taler de samme sprog så dur det ikke. Når jeg vil have denne her jersey i det her garner kan i det? Hvis jeg beder om den her vask hvordan ser det så ud? Jeg er meget mere konkret en mavefornemmelse. Men selvfølgelig er den fornemmelse en god ting at starte på. Vi havde en leverandør der tog vores varer og sagde; det her er noget værre lort. Hvorfor er det lige du syntes det? Jamen vi kan gøre det meget bedre her og der, og det gider jeg ikke spilde min tid på. En type der har det hele i munden. Jeg ved hvad det handler om, det kan også godt være han ved hvad det handler om og det kan være han har ret. De produkter han så havde lavet, var der intet af jeg kunne sige det var væsentligt bedre end det vi har. Det er meget sådan at gå efter facts.

A hvordan finder leverandørerne sig til jer? Er det via nettet eller...?

P det kan værre ved en messe, en forretning eller et blad, hvad ved jeg. Så henvender de sig for ligesom og få taletid. Det kan være de får det, eller det kan være...altså jeg skal ikke ku sige at jeg ikke sortere nogle fra der er pæne, det ved jeg jo ikke.

A sådan er det

P ja ja

A så de krav i stiller er: kommunikation, kommunikation, kvalitet og...?

P og leveringer samt ordentlig forhold. Jeg stiller også krav, det hvor jeg kom fra havde vi krav om at man skulle værre medlem af en organisation der hedder BSE for CSR. Der til er vi ikke endnu men der helt klart at målsætningen er at blive medlem af BSC og blive certificeret af dem. men det er især større fabrikker der er det, og vi har ikke særligt store ordre fordi vores kollektion er bred.

A hvad gør i hvis leverandøren ikke kan leve op til jeres krav midt i produktions cyklus?

P vores kommunikation er så tæt det ved jeg på et meget tidligt tidspunkt. Det jeg gør nu f.eks. det er jeg tager ud nu og så siger jeg...jeg har allerede booket min 12-1 space (red. Produktions kapacitet) altså den kollektion der er ved at blive solgt nu, har jeg sikret mig at hvis de får ordren der så levere de der. Jeg føler op løbende; har vi stadig den aftale eller hvordan ser det ud og det er det jeg skal gøre nu (red. Hun rejser til Kina og Inden 2 dage senere). Vi er lige startet på salget af 12-1 jeg tager ud nu... jeg starter med at sige hvis vi skal have en levering der, hvornår skal i have ordren? Og det er simpelthen dem der bestemmer det. Det kan godt være de siger vi vil gerne have ordre før salgsprøver er hjemme. Så må jeg sige det kan vi ikke, men hvordan skal vi så skrue det sammen? Kan vi booke nogle metervare eller noget space. Hvad er det i vil have for at vi har en aftale? Så det er simpelthen en helt lang proces som jeg tager vær gang der bliver sat en kollektion i gang. Nu ved jeg vores kollektion skal leveres der så går jeg tilbage og ser; prøv lige engang at hør det her program skal leveres til september, hvornår vil i have ordren? Godt så har vi en aftale.

A ellers så har du nok substitutter nok hvis du finder ud af de ikke passer ind?

P ja altså det burde jeg have men det er ikke altid jeg har det især på de vanskelige programmer. Jeg ved jo at i denne her virksomhed koncentrere vi os meget om strik, så jeg ved at jeg skal have mange strik leverandør på banen og mange at kunne tag af på de her programmer. Så det er vigtigt for mig at vi til hvert program har leverandører nok just in case. Det kan jo også være det er for dyrt det kan være 1000 ting. Jeg har altid en plan B.

A fra i starter design til i får lavet en proto til produktion, kan i hedge prisen på materialet.

P ja, det kan man ikke gardere sig mod en krise. Jeg var ude i fra den anden virksomhed hvor jeg havde lagt en ordre på 200.000 styk overtøj og pludselig stiger priserne bare og der må man være benhård og sige prøv en gang at hør; hvis priserne stiger 15 % der kan vi klarer 5 % så må du klare 5 % med dine metervarer og 5 % på din arbejdstid. Altså, vi bliver nød til at være meget barske men jeg forlanger også at lige så snart der er noget kommunikerer de det. I virkeligheden har jeg gjort det, at jeg vil gerne have f.eks. da jeg vidste priserne og arbejdslønnen begyndte at stige, der lavede jeg en commitment med vores leverandører som hed; prøv en gang at høre, jeg vil gerne have en pris nu som er dagsprisen. Så ligger jeg 15 % ind som en margin. Og når vi når til produktions datoen, vil jeg gerne have dokumentation for hvad varerne er steget til sådan at jeg i værste fald havde min dækningsgrad i orden.. ellers får man en ordentlig ørefigen.

A hahah, må jeg spørger hvor lang tid du har været i branchen?

P 25 år og jeg er uddannet arkitekt men har aldrig arbejdet som det hahahaha jeg startede som designer i Magasin og pludselig var jeg sku afdelingschef i magasin og var dit og dat. Så tænkte jeg at det her er sku noget sjovere end at tegne lokummer ind og siden har det bar bit sig selv hinanden.

A man kan sige at udfordringen nu må da være sjovere end der hvor du kom fra fordi du skal bygge det hele op som du vil have det?

P ja det er det. Jeg har nu en masse, masse erfaring. Det der er hårdt ved at komme ind i en virksomhed hvor det hele er kaos, er man skal starte forfra vær gang. Helt forfra med en leverandør portefølje, få opdraget dem til hvad det er vi vil. Jeg har lige været ude og inspiceret en helt sending af outerwear, 20.000 enheder hvor jeg måtte sige det er ikke godt nok. Det skal laves om. Og de var helt vild i panik fordi det plejer de ikke, men så siger jeg det vil jeg skide på hvad i plejer det skal laves om. Fordi det er godt nok til den standard og den pris i tag for det. I tager en høj pris men i leverer ikke varen.

A og hvad så?

P jamen så må de lave det om og få en senere afskibning. Hvis vi ikke få leveret en ordentlig varer til de priser vi har aftalt, så bliver kunderne så bliver de stik tosset og returnere varen, derfor forlanger jeg at når de tager en pris som de gør at varen er tip top i orden.

A der er du iskold?

P iskold der er jeg fuldstændig ligeglad hahahaha

A kan fortælle hvordan du bygger en sådan organisation op?

P lige nu er jeg startet her hvor der ikke var nogen indkøbs afdeling. Det første jeg søger for er at have nogle mennesker der er dygtige til at følge op, have nogle mennesker der forstår leverandøren. Man skal tage ikke tage fejl fordi hvis en leverandør siger, det kan jeg ikke så er det ikke fordi ikke vil men så er det fordi der virkeligt er et problem. Der skal man være dygtig til at løse de problemer sammen med leverandøren. Så starter jeg nu her med at tage ud til alle leverandørerne og siger goddag, det her er vi gerne vil. Vi har selvfølgelig lavet en strategi med bestyrelsen for hvad Miniature skal være i fremtiden og det er det jeg starter på nu. Nu tager jeg rundt til alle vores leverandører, fortæller dem om vores DNA er, altså vores image og fremtid, det vi skal. Hvor vi vil hen, hvad omsætningen skal stige, vil i være med til det? Hvis det vil har vi en aftale også kører vi. Der er også nogle leverandører hvor jeg må sige du er ikke dygtig nok til det her team vil du gør noget ved det eller skal vi bare skilles her? Det er det jeg skal gøre nu. Så søger jeg for at de laver en tidsplan, i kommunikation med design og salg. Så den ene ved præcis hvad den anden vil. Så vi alle har ejerskab på den kollektion der kommer hjem. Så det ikke bare er sådan design og vi sidder bare med og siger dette er det her i bedt om og det er det i har fået. Når man kan se det ikke fungere er det vores pligt at sige det her fungerer ikke, kunne i tænke jer noget andet? altså være på forkant med problemerne.

A hvor stor er sådan en(red. Leverandør base)?

P den er 30 leverandører og det kan godt være den skal være 20, men det finder jeg ud af i den her uge.

A skoler/omskoler de ansatte eller henter du nye ind?

P her har vi omskolet, men jeg kunne også godt finde på at hente nogle nye ind.

A du skal ud og svinge piskan. Dem du svinger piskan over kender du deres historik?

P ja det ved jeg og jeg ved hvor lang tid de har arbejdet her, deres claim historik er pris og kvalitets niveau. Det ved jeg 110 % og der er der vi skal ud og arbejde med nu. Der er nogen der skal have rigtig meget hjælp og andre rigtig meget ros. Hahahah

A binder du dem ned med kontrakt eller forhandler man pr. gang?

P det man gør det er at vi starter vores udvikling og det kan man sige... der binder vi jo hinanden til, der nogle udviklingsomkostninger og vi ligger en ordre. Så først når ordren bliver lagt er der en kontrakt mellem fabrikken og os. Indtil da kører det bare på udvikling og venner. Jeg vil også sige der er ting jeg får igennem i dag fordi jeg kender folk. Hvor de normalt ville have sagt; hvis vi skal arbejde med et nyt firma vil vi gerne have 25 % down paymnet når I ligger en ordre. Men lige nu kender jeg dem og de kender mig og ved hvad jeg står for. Når jeg siger noget er det også noget jeg holder. Derfor får vi nogle betingelser der er bedre end hvis man bare var startet som ny.

A kan du ikke uddybe jeres cashflow cyklus?

P jeg går ind og booker en kapacitet hos en leverandør, dvs. jeg vil gerne booke 20.000 par bukser hos dig. Vi begynder så at udvikle sammen og ordrene begynder at trille ind.

A udvikle mener du ...?

P vi udvikler metervaren og stille krav til de meter varer vi vil have og i de her modeller og til sidst ligger der en salgskollektion. Så kan jeg se at den salgskollektion er i orden i forhold til det pris niveau som vi arbejder indenfor. Lige nu er vi i en situation hvor vi i nogle år har leveret noget rigtig lort, og derfor er jeg blevet ansat. Heheh det der er min opgave er at glæde kunderne til en pris som er okay. Ikke dyr ikke billig, men med en kvalitet der er fuldstændigt i top. Dvs. at min opgave er nu og gå ud og forhandle nogle gode kontakter. Jeg fortæller leverandørerne; vi er i gang med en udvikling hvor vi skal højne kvaliteten og pris niveauet skal være ca. der. Er i med os eller ej? Så forhandler vi os frem til hvor ligger en god salgspris, en vejledende udsalgspris. Vi har en dækning vi skal give til kunderne og et dækningsbidrag til os. Det kan jeg på nu værende tidspunkt sige, det ikke hænger sammen. Så vi har lavet den målsætning for den her ene kollektion at dækningsgraden går en smule ned, kvaliteten går op og priserne bliver. Dvs. jeg har jo egentlig committed mig til at næste kollektion at gøre det endnu bedre fordi dér skal det hele kunne hænge sammen ellers tjener vi ikke de penge vi skal. Så gør vi det at når ordren bliver lagt, inden den bliver lagt forhandler jeg vores betalings betingelser vi gerne vil have og vi diskuterer så på den her runde, nu er salgsprøverne kommet hjem hvad skal priserne være? Nu tager jeg ud og trykker dem lidt så vi kan tjene lidt flere penge. Det skal dog heller ikke være sådan at jeg trykker dem på bekostning af arbejdslønnen eller kvaliteten, så jeg skal være sikker på det jeg gør og vide hvem tjener pengene. Så hvis der sidder en eller anden fed chef derude og scorer kassen, det ved jeg jo fordi jeg ved hvad arbejdslønnen er og hvad metervaren koster, jeg ved hvor lang tid det tager at løbe en buks igennem maskinen og hvad skal det kost i den kvalitet.

A og det har du fået gennem erfaring?

P ja det er bare noget som ligger her (red. på rygsøjlen) hehehe og det kan man endeligt ikke lærer andet end at bare få fingeren ud og kom ud og snak med nogle leverandører. Også bliver vi enig om et pris niveau, jeg booker så x antal styk til den levering vi skal have og ligger så ordren på dagen. Det kan godt være at de siger for at du skal have den her pris vil vi minimum have 500 styk. Så sider jeg og kigger på min ind-salgs tal og siger det er fint det får du.

Så der er rigtig meget arbejde med de tal man kan læse i systemerne og så er der også bare noget erfaring. Og det kan også være jeg skyder helt hamrende forkert hehehe fordi jeg ikke har den erfaring som jeg har om et par år hvor jeg kan gå ud og sige der bliver præcist at det bliver solgt 20.000 flyverdragter. Jeg må bare gøre det bedste og indtil nu har det været ok.

A har en hemmelig leverandør base eller er i villig til at med andre?

P ja det kan jeg lover dig!!! Hvis vi har en god leverandør så er der igen der får dem overhovedet.

A hvad siger du til dem(red. Leverandør) siger du til dem de kun må producerer for dig?

P nej har jeg ingen ret til at sige, men hvis der nogle der henvender sig til mig om mine leverandør kunne jeg aldrig nogen sinde drømme om at udgive dem. Hvis vores største konkurrent arbejder med en leverandør vi også bruger, så siger jeg til dem det er enten dem eller os fordi det her kan vi ikke. Eller også flytter jeg mine produktioner, fordi jeg vil ikke være ude i at vores største konkurrent...hvis nu vores leverandør leveredere til vores største konkurrent og os og pludselig sker der det at hans medarbejder forsvinder pga. for lav løn. Så står de med situationen skal de levere til os eller vores konkurrent. Den situation vil jeg gerne undgå for så kan vi komme ud i noget rigtigt grimt og det vil jeg ikke.

A hvad jeg kender til branchen er det intet problem at finde leverandør?

P nej nej

A når du snakker om at udvikle metervarer syninger osv. Er det som en slags produktions opdragelse?

P JA der er præcis hvad det er fordi man kan sige, hvad er et mini-a-ture produkt? Det er noget vi stiller kvalitet, pasform..de skal vide hvordan man skal sætte labels korrekt og hvordan det skal pakkes. F.eks. vil jeg aldrig sætte en hæftning foran hvilket man måske vil i andre firmaer. Indtil vi kommer der til hvor alle de udskrevne regler er blevet nedfældet, fordi jeg kan ikke skrive i min suppler manual fordi så vil den blive 40s lang og det gider de ikke læse heheh så jeg opdrager min leverandør ved at tage ud og tale med dem hele tiden, hele tiden har jeg fat i ørene på dem. sidst jeg var i Kina havde vi 20.000styk overtøj der skulle hjem som ikke var i orden. så jeg måtte kalde på QC manageren, produktion manager og chefen der sad og skovlede penge ned i inderlommen, der måtte jeg sige; produktion manager, er du tilfreds med det her? er du tilfreds med det produkt? Så kan han se at syningen er skide skæv. Så spørg jeg QC manager er du tilfreds med det her? nej det var han ikke. Godt så, så ved du jeg ikke vil betale fuldpris. Så må jeg gå den vej rundt i stedet for at diskutere med chefen der har 40 argumenter.

A hvordan kan jeres fabrikker lave så basale fejl?

P det kan de fordi f.eks. i Kina når man sider og syr og der er ingen der stiller kvalitetskrav ligesom vi har gjort tidligere hvilket har resulteret i produkter med skæve syninger. Men hvis man går ud til leverandøren og siger det her går ikke det vil jeg ikke se afskibet, så kan du tro han lærer det. Der er nemlig kun en måde man kan ramme en leverandør og det er på hans penge pung. Alt andet er de skide ligeglad med, yes yes we do it også kører det bare hehehehehe så det der er vigtig er at tage ud og sige, det her vil jeg ikke eje. Vil du have en chance til? Ja det vil jeg gerne. Men så kender du reglerne; det er ordentligt syet, strøget og pakket pænt.

A så de kan godt?

P de kan godt. F. eks så sider der en lille kineser og hun er på akkord. Der er ingen der ser at det her skævt og der er ingen i sidste ende der klager. Så kører hun 40 lynlåse i, der sidder som vinden blæser. Hvis der ikke er en QC manager der holder øje, så tjener hun flere penge, fabrikken tjener flere penge og større kapacitet. Hvis jeg kommer og siger det der vil jeg ikke se, så ved de hov det er mini-a-ture vi må heller gøre det ordentlig eller får vi det i nakken igen.

A okay..

P ja, der sider en lidt skrap kælling herover hehehe

A hahaha så længe der er fair så er der jo intet i vejen med det.

P hehehehe

A hvad har i af forhandlings kraft?

P i det fabrikken har købt metervaren er forhandlingskraften rigtig rigtig stor. Jeg ved det er ikke sådan jeg vælter markedet endnu som jeg gjorde hos mit gamle job hvor jeg havde kæmpe ordre at gøre godt med. Her må vi lige så stille opbygge vores værd, så forhandlingskraften er stor nogle steder og lille andre steder. En virksomhed har x antal kunder nogle er mere interessante end andre. Det der er vigtigt for mig at gøre os interessant for vores leverandør. Det kan jeg gøre ved at supporte dem med en hel masse ting, bl.a. med vores rettelse som ikke trækker ud i det uendelig. Jeg kan supporte dem ved at vores setup er i orden når de skal sende ud, der er ingen spørgsmål at stille. Så det hele kører smooth. Det er jo en stor fordel, fordi nogle aner slet ikke hvad de vil. Der mange der har meget lidt styr på deres setup og målsætning, og vi har rigtig meget styr på det. Så vi er jo en nem kunde. Vi er nem kunde der betaler forholdsvis høje priser. Vi kræver høj kvalitet men betaler også prisen, så vi går ikke ud og giver dem sulteløn for at producere vores varer. Det kan være når vi bliver rigtig store vi klemmer skruen lidt mere, men lige nu tjener de gode penge på os og vi holder hvad vi lover, vi retter vores kollektioner så den er til at forstå. Det heler kører meget smooth.

A hvad jeg har hørt fra tidligere interviews, var at man skal gå efter pengepungen hvis man vil have dem til at makke ret.

P der er simpelthen så oldnordisk gammeldags.

A men i tager vel heller ikke nok meter til at kunne sige, vi skal have den er fordel fordi så store er vi. I ved hvad i vil og de forstår hvad i siger

P ja de har kendt os i 10 år og har en god historik. Dem der ikke har kendt os i 10år har jeg kendt dem i 10 år. Det er meget sådan man udvikler sig med hinanden. Plus vi kan sige vi kommer 4 gange om året og det er jo også godt for en producent. Vi giver dem stabilitet hele året, det kører..

A så jeres loyalitet bliver også belønnet?

P ja du kan tror loyalitet det er keyword i det her. Loyalitet overfor hinanden.

A hvad betød krisen for jer omkring indløb osv.?

P selvom jeg ikke var her kan jeg sige det helt fuldstændigt klokkeklart: de sked i bukserne under krisen i den her virksomhed!!! De satte priserne, mistede kunderne fordi de mistede kvaliteten. Det er lige præcis det vi er i gang med at bygge op igen. Vores høje priser, vores torn høje kvalitet og vores leverings sikkerhed. Det er det vi er i gang med at rede stumperne fra.

A kan du uddybe det med leveringssikkerhed.

P ja, der er at vi levere til tiden og et ordentligt produkt, så er det det vi gør.

A hvor gammelt er brandet?

P 10

A og grundholdningen hos Mini-a-tur er at bevare leverandørerne og..

P ikke nødvendigvis. Grundholdningen har altid været en høj kvalitet og et godt design, det er udgangspunktet. Ikke nødvendigvis den samme leverandør, men det har så udviklet sig sådan at hvis de udvikler en god kvalitet og ordentligt produkt er der ingen grund til at skille sig af med dem. det er det jeg siger til leverandørerne; hvis prisen og kvaliteten hænger sammen er vi villige til at betale. Hvis de ikke hænger sammen så mødes vores forventning ikke så kan vi lige så godt skilles.

A så prisen er i princippet ikke noget der vægter?

P nej, forventning til hinanden, jeg forventer 3 keywords fra mine leverandører og de forventer 12 fra mig. Hvis de stemmer overens så kan vi gå i gang.

A jeg vil gerne vise dig en model (model forklares) hvor meget passer model ifht. Det i gør?

P Jeg vil sige jeg er enig til og med step 5. 6 og 7 er i værste fald. Her tror jeg vi har et volumen produkt der går meget på pris, det har vi ikke her. Vi har mere et højt design niveau der går mere på udtryk.

A i har produktion i Kina, Indien. Hvorfor er det spredt?

P og Sri Lanka. Hvert land kan noget vi kan bruge og det er billig arbejdskraft. Man kan sige her i Europa bliver der ikke rigtig garnfabrikater mere og pris niveauet er ude for vores pris klasse. Teknologien i metervaren kan de i Kina det kan de ikke andre steder i verden, altså vandafvisning, åndbarhed nanotek. Det kan de igen andre steder til den pris. I Indien kan man få et indtryk i sin garnfarve metervarer lidt hyggeligt. I Kina er deres garn mere firkantet og akkurat, mens Indien har et twist af noget håndlavet. Det ønsker vi i nogle produkter. Sri Lanka har vi en producent der er super dygtig til at lave accessories. Det er en tysk familie der har skabt en fantastisk univers for dem og deres arbejder og der er den nye trend. Det kan jeg love dig!!! Da jeg startede i 1986 med at rejse rundt i Kina, der var der ikke krav til en skid, de sad i kostalde og syede tøj, og man tænkte nå sådan er det. Pludselig breder der sig en trend i CSR og pludselig stiller kineserne højre løn. Det startede med en bilfabrik hvor de ansatte krævede 20 % mere løn ellers ville de strejke og de vidste der var ingen til at overtage. Det startede en hel trend i Kina med højre arbejds løn. Så steg kinesernes løn med 30 % i løbet af 2år. Så kan man sige; FEDT for dem. Jeg er ikke på tude holdet. Fedt for os der ser på CSR side. Jeg syntes det er fantastisk de har klaret det. Så må os der skal leve af kineserne fandeme deal med det. Så må vi sætte vores priser op. Vi fortælle forbrugerne der behøves ikke 48 T-shirts men kan nøjes med 24. Ligesom stoppe den forbrugs fest, det var jo lidt de gjorde i Kina ved at sætte prisen så højt og markedet gik ned.

A men i flygter ikke ud af Kina?

P nej jeg har det lidt sådan; lad dem nu finde deres leje. Der er ingen andre der kan. De er stadig billige i Kina, de er bare ikke så billigere at vi kan tjene 700 % so what så må vi leve med det. Jeg er sket ikke på det der tude hold der siger; nu er Kina steget så nu må vi tage til Cambodja og hva fanden. Jeg syntes der er fedt lønnen er steget i Kina. Jeg syntes det er godt gået og de har kæmpet for det.

A mener du I har en lean forsyning kæde?

P nej tvært i mod

A har i råd til det?

P ja, fordi vi er et designer brand og der skal der være fedt på kæden. Vi arbejder med en pris hvor vi segmentere os, hvor ligger vi i markedet. Først laver man en DNA, altså hvor ligger vores position i markedet? Hvad er det vi vil med vores brand? I forhold til vores konkurrenter der ligger her, vil vi måske ligger heroppe. Hvad må et brand der ligger her op? Det må så nogle ting som er dyrere og det skal have nogle key items, og alle det der ting er der ikke noget der er salg i. det alt fedtet der ligger der oppe, men det er med til at skabe brandet. Så skærer jeg slet ikke fra, det dyrker jeg faktisk. Det samme gælder leverandørerne, der er nogle der bare sidder og flæsker den, det er der. Der er nogle leverandører hvor vi ved de tager røven på os men de kan varerne.

A og det ved de?

P det ved de og fint så er vi der. Så lever vi med det. Det er helt klart det er der.

A er der ikke større forhandlings styrke ved at samle alt jeres ens produktion et sted?

P nej nej fordi. f.eks. strik, det er en langsommelig proces, det tager lang tid og lave. Derfor bliver du nød til for at have så meget strik i en levering, ligesom at skyde det til forskellige leverandører. Den anden grund er, man skal passe på ikke at ligge alle æggene i en kurv. Fordi sker der et problem her over, brander fabrikken så er hele din strik produktion lost på en kollektion. Så taber vi big time. Så det gælder om at have en portefølje af leverandører hvor du kan fordre dem lidt, hvis de er dygtige og har en rimelig pris får de mere. Men dem der ligger herovre som er de helt vildt dyrere men med sindssyg høj kvalitet har vi også brug for. De kan så lave 400 stykker i 8 farver fordi de tager prisen. Og der er vores profit let. De tjener sikker lige så meget som dem herovre (red. De billigere men med større ordre). Så det er vi gang med lige nu med at sige, der er en leverandør der får en chance med nogle priser, det er faktisk step 6 i model. Det er ikke noget jeg gør normalt, men da det er så store ordre er jeg nød til det for ellers ryger indtjeningen i firmaet.

Interview #5

A=author P= Purchaser

A Hvad er grunden til i startede som designer virksomhed?

P meget af det tøj der var i Skandinavien var meget stringent, sort og hvidt, skinny og slim, lidt rock and roll og altså noget. Man var endelig ikke i tvivl om det var svensk. Det var meget af de svenske brand der startede op på det tidspunkt. Der gik vi stik modsat og sagde vi skal være casual, skal ikke have sort med og har heller ikke haft det før og skal aldrig have det. Ikke et eneste sort stykke tøj i vores kollektion. Om 14 dage kører vi vores første pige kollektion ud i butikken, og det er samme koncept.

Generelt er der ikke så mange herrebrands, og slet ikke nogle der kun lave herre tøj.

A har i meget konkurrence inden for jeres stil fra DK?

P nej, men man kan jo sige at vi ligger meget i de samme butikker så selvom en ting ikke ligner hinanden så er det alligevel butikkens plads man slås om. Det er svært i Skandinavien og sige vi har direkte konkurrenter men vi har nogle clear statement på hvad vi skal og hvad vi ikke skal. Og dem holder vi fast ved. Det er eksempelvis vi aldrig skal have rent sort, habitter. Det skal være cool casual.

A det lyder originalt?

P jeg tror heller ikke det findes andre steder. Vi tager en masse ting og mixer sammen. Vi tager skandinavisk pasform, med et mix af amerikansk metervarer mixed med noget Japansk. Vi bruger en masse tid i Tokyo. Vi bruger altid 4-5 uger der, og der er bare noget over Japan der gør det er fantastisk. De er så dedikeret til det laver. Det er jo håndarbejde eller håndværk i vores verden. Det er lidt den der, vi kan side nå vi laver en kollektion så kan vi sidde og snak om...mange andre brand når de f.eks. laver skjorter, har de deres logo knapper i 3 farver og knalder dem på. Vi har ca. 30 forskellige typer knapper på en skjorte kollektion. Så vi kan sidde i 1 time og diskutere om det er den eller den brune der skal bruges. Det gør at det ikke bliver for industrielt på den måde, og det føler jeg lidt at mange bare driver industri.

A okay, så starter den professionelle dele af interviewet hehehe

P hehehe

A jeg vil gerne hører om jeres forsyningskæde, jeres forhold til leverandører og hvad I gør når I skal finde nye leverandører og sidst hvor du mener i kunne optimere.

P hvis jeg starter med, ren produktionsmæssigt i en virksom er det det vigtigste led i min verden.

A hvad er din specifikke rolle i virksomheden?

P produktion og design, så alt med produktet det er mig. Tit ser du når folk starter et tøj firma op, at det er 2 designer eller en sælger og designer, og så tror de at de; er jo ikke specielt svært at designe en kollektion og sælge den også levere vi dem bare ud. Men det er jo den lettet part af det. Seriøst, det sværeste er at finde en producent og få det til at fungere og man kan sige at der er igen der fordømmer et dårligt design i god kvalitet, så er det op til folk om de kan lide det eller ej. Men har du et design som mange folk kan lide og kvaliteten eller produktionen er noget crap, så er det jo bare ikke godt. Så man kan sige for at du skal leve langt tid som et brand eller et designer navn er det ekstremt vigtigt levere og levere og du kan udbyde nye kvaliteter og gøre noget interessant. Så du ved hele tiden hvor du skal lave hvad i forhold til hvor. Så pris og kvalitet hænger sammen. Det er intet problem i dag at lave pænt tøj i god kvalitet. Alle kan tage ned til Italien på en fin fabrik og

får den dyreste metervare og trim så kommer det bare til at koste en formue og så kan man ikke sælge dem. Så det drejer sig rent produktionsmæssigt altid om at finde ud af hvor jeg kan producere hende til bedst mulig kvalitet og pris. Vi har det statement at vi vælger ikke sådan produktionsplan efter hvor det er allerbilligst hende men hvor det er bedst henne.

A er i så ikke bange for i havner i den dyrere ende så i ikke kan sælge til jeres målgruppe?

P nej for der skal også være sammenhæng i det. I dag kan du sige at hvis du er en lille designer der laver 100 par bukser kan du lave det i Italien. I dag er Italien dog intet rent produktionsmæssigt. I min verden er det bedste sted at producere kvalitetsmæssigt hvis du har stor volumen, det er Kina. Vi har nok 30 % af vores produktion i Kina. Der har vi dog gjort noget der er anderledes en de andre der går til Kina fordi de skal være billigere. Mange andre der laver skjorte, lad os sige det koster 100kr i Europa og siger de nu vil fandeme til Kina. Så siger de at den vil de vil betale 60kr for den med en svingene resultat. Vi har dog gjort det at vi har flyttet en masse fra Europa til Kina og siger at vi stadig betale 100kr men så skal kvaliteten gå herfra op. Det har været fantastisk gunstigt for os. Der findes produkter du ikke kan lave i Kina, men for skjorter er det det bedste sted at få det lavet. Noget der ikke er for kompliceret fordi de har nogle fantastiske garner og fabrikker. Mange sammenligner så resultat med det fra Europa og siger; ej det er noget crap det her. De glemmer også at de kun har betalt det halve for det. Når vi pakker noget op og siger; okay den betalte vi 100kr for i Portugal og nu betaler 100kr for det i Kina kan vi klart se det er meget meget bedre.

A så i får mere for pengene?

P ja det kan jeg lover dig for, så følgelig gør man det fordi alt er billigere der ude. Men så er der andre ulemper med; længere leveringstid, told, fragten hjem og højre minimum. Så vi kan ikke flytte alt der ud, men noget af det kan vi.

A kan du fortæller mig hele jeres produktions cyklus.

P vi starter altid med at rejse til Tokyo på inspirations tur i 10 dage. Vi går i butikker og rundt byen for inspiration også markeder og alt muligt andre relevante steder. Om dagen går vi nok 20km, og så sætter vi os altid og brainstormer hvad vi har fået set og hvor vi skal hen og hvad vi skal. Det er hele opstarten på en kollektion. Når vi er kommet hjem går man lige og fordøjer det i 4 dage før man begynder at arbejde lidt mere med det. Så laver vi hele strukturen på kollektionen hvor vi bestemmer at vi skal have så og så mange kvaliteter med vi gør noget som er meget forskelligt for mange andre firmaer. Der sidder en designer og tegner først også sætter de frabrik på. Vi vælger altid fabrik først, fordi det er ekstremt vigtigt for os. Efter følgende sætter vi styles på.

A så i vender den om?

P vi vender den om. Det er faktisk en ekstrem gunstig måde at arbejde på. For os er det metervaren er rigtig, det er nok fordi der ikke er noget pompøst over vores styles. Der er forholdsvis basic dog med en twist.

Så sætter vi så hele strukturen på, så og så mange T-shirts, bukser, skjorter og jakker og sætter farver på. Det bruger vi ekstremt lang tid på at lave strukturen på.

A kan du sætte en tidslinje på det.

P jo, efterårskollektionen starter op omkring til 1. september. Vi har et mål der heder at når vi kommer til d 10. oktober så skal det hele være sendt ud til producenterne, med metervarerne og være startet op. Dvs. fra oktober til at prøverne skal være hjemme januar, altså en producent har hele oktober, november til at udvikle metervarer og syg prøver op og alt sådan noget. Så kommer de

hjem i januar og bliver præsenteret for sælgerne der sælger i januar og februar. Når vi komme slut februar, trykker vi på produktionsknappen. Hvis det er Kina skal det sende i maj så det er her slut juni. Tyrkiet eller Portugal har selvfølgelig lidt længere tid.

A hvor finder i metervarer?

P der finde ekstrem metervarer messer hvor man kan hente metervarer prøver. De er findes i Paris, København Milano osv. Der er vi nogle gange nede men vi vil helst udvikle selv. Man skal sidde og vælge fra deres kort altså. F.eks. det her kort fra firmaet Monty. De udvikler kollektioner til hver sæson, hvor de måske har 3000-4000 mange kan vælge imellem. På en messe findes der måske en 300 af dem man kan vælge imellem. Der har vi lidt den filosofi at vi selv vil udvikle.

A kan du forklare det?

P endelig så kan man sige at vi designer selv metervaren. Der findes dansker agenter også der kører rundt i landet og i Sverige. De siger altid at man får eneret på den her i Skandinavien, men det går altid galt, det fucker de altid op i. Tit og ofte kan du jo så stå... altså havde det nu været et kedeligt/alment kvalitet er det ikke nogen katastrofe men hvis det er lidt unikt så er det ikke sjovt. Det har jeg oplevet et par gange, at de har solgt det til forskellige til trods for de havde lovet os eneret. Så findes der også lidt større firmaer, f.eks. fra de her Monty så køber de lige 1500 skjorter fordi så fordi lov til at se kollektionen og så tager de her klip (red. Fra Monty skema eksemplaret der er vist under interviewet) og så rykker de dem bare af og sender dem til Japan eller Kina og det kan man aldrig kontrollere.

A dvs. alle jeres farvekombinationer på eks. Skjorter er 100 % hjemmelavet?

P Ja

A hvordan gør man det så?

P man laver et klip med det mønster man vil have, så sendes det til Portugal, Tyrkiet eller Kina der så går de i gang. Inspirationen kommer fra alt også klip fra f.eks. Monty hvor man kan ændre på en enkelt streks tykkelse eller farve osv.

A det er unikt og vel også sjovere?

P jo det gør os unik og mere spændene.

A hvor mange gange går der fra proto til jeres salgs prøve er klar? Hvor gode er i til at kommunikere med jeres producenter for at undgå repetitioner?

P det er meget individuelt. Nogle er mega gode. Der findes producenter der laver et fantastisk produkt men ikke gider læse vores kommentar, så springer de bare over hvor gæret er lavest. Dem findes der ekstrem mange af. Men man ved at slut produktet bliver voldsomt find. De tager bare mange ressourcer fra en. 9 ud af 10 gange starter jeg op med en tegning, så laver de en proto, så kommentere jeg på den også laver de slags prøver ud fra det, efterfølgerne er der selvfølgelig en masse kommentarer på salgsprøven fra os, sælgerne og få gange fra kunderne. Hvis det sker, er det sælgeren der komme med feedback. Det kan også være der er noget vi syntes der er godt, men kunderne bare sige det har vi prøvet får og brændt nallerne på. Så følger vi selvfølgelig op på det. Efter salgsprøven kommer der et size fit. Det er hvor bestiller en medium og large for at tjekke proportionerne, det er også kaldet pre-produktion sample. Jamen så går vi i gang. Vi får en shipment sample, udefra den kan det godt være at på den sample der et eller andet der ikke er helt

perfekt som de stadig kan nå at rette, eks. En knap. Men der skal helst ikke være noget med det fordi varen står klar og pakket til at komme af sted.

A hvad med trimen, hvor finder i det henne?

P det er meget forskelligt, både fra messer, en gammel skjorte i Tokyo hvor der en fantastisk knap på. Så laver man en reproduktion på den. Eller materialer der måske ikke er decideret er en knap.

A så alt hvad der er mere eller mindre på jeres ting har I stået for.

P mere eller mindre. Tag f.eks. den her jakke. Den er lavet for Macy's i New York under 1 verdenskrig. Så bruger vi den som design fundament til at lave et eller andet. Hele det her med inden i og pels krave, det syntes vi er fantastisk og så gør vi ind og laver en replica på den. Når det samt metervarer designet er sat i produktion. Det tager typisk 6-8 uger at få vævet op. Imens det kører begynder vi at lave styles f.eks. er vores skjorter ikke i samme fit hver gang. Der har vi vores konstruktør her nede hvor vi udvikler mønstre til producenten og sender det ud. Så får vi en proto hjem, og der er det konstruktørens arbejde at få kommenteret det. Også af sted igen.

A du var med til at starte det her. Kan du forklare mere med historiske briller, hvordan i har udviklet jeg som virksomhed?

P jeg har arbejdet med produktion de sidste 15 år så jeg kender ekstremt mange producenter. Min bror bor i Kina og producere og har en masse forbindelser til en masse forskellige producenter. På vores anden efterår kollektion havde vi en mission at indfører de bedste fløjls bukser på markedet. Vi var rundt i samtlige butikker i New York og Tokyo for at finde den rigtige kvalitet. Så fandt vi den hos en halv dyr Italiensk brand, og den var lige som det skal være. Så min bror brugte 2 uger på at finde ud af hvor fanden det fir det leveret fra. Det var fra en kineser. Så går vi til dem, og de siger at hvis I skal være med er det ikke 300 styk men her oppe. Fint vi går all in på 10 forskellige farver. Det viste sig at vi solgte som en i helvede og fik 2000m til genproduktion som lå på lager som vi bare kunne trække på. Vi fik så en mail fra producenten at det respektive brand vi havde set det fra manglede det og om de måtte købe vores metervarer. Så man kan sige vi satte en trend i gang. Det vi så lærte er at det ikke er svært lave fløjls bukser men de skal være den bedste kvalitet. Derfor har vi også formået at runde 100.000 chinos. Vi brugte eddermame lang tid på at finde den rigtige kvalitet.

A så I bruger primært ressourcer på at finde den kvalitet i vil have?

P helt præcist. Sourcingen af metervarer bruger vi en masse ressourcer på. NN07 vil ikke være kendt for at være et designerfirma men et brand som folk kender for god kvalitet. Vi skal ikke lave en jakke med 6 ærme i gul og lilla og hvad ved jeg. Det skal være et produkt du også tager frem om 4år.

A hvad er jeres forhandlings kraft?

P vores setup giver nogle forhindringer når man ikke bare vælger udefra noget de har i forvejen. Det gør at det hele skal startes op fra scratch. Til salgsprøven får vi vævet 15m op og til salgsprøverne får vi vævet 100 m op. Men derefter er det samme. Vi kan sige vi har fået en pris på 500 skjorter men nu har vi altså solgt 1000. Så skal vi squeeze prisen lidt. Sådan er det. Når du går fra 500 til 1000 styk bliver det billiger at sy og metervaren kan også blive lidt billiger. Det er altid meget godt.

A så forhandler ikke på at I har brugt leverandøren før men mere fordi I stiger i meter?

P Ja lige præcist og man prøver at forhandle hele tiden. Man forhandler ud fra faktorer der udvikler sig afhængigt af salget. Selvfølgelig skal det være rentabelt men på nogle områder er jeg i mod at forhandle, man kan sige hvis man er vand til at lave 500 styk men pludselig er det 5000 styk så jo. Men det der gælder om er at være med i processen hele tiden og vide at den metervare jeg starter op nu koster så og så meget. Så ved man hvad ens produkt koster i butikkerne og der må man kigge på produktet kan vi sælge den til den givende pris? Nej så er det kasseret.en skjortes pris koster det metervaren koster og derfor kan man ikke pludselig flippe ud og sælge det til det dobbelte. Jo, så må man tager den op og sige den er fandeme en fin så skjorten kan godt være lidt dyrere. Hvis du skal sælge nogle basic skjorter så bliver du nød til at vide allerede inden du sætter det i gang for det første hvad man regner med det må koste, hvad space har du at arbejde i på pris. Er det en profil skjorte så dem må gerne koste 1200kr og vi ved det ikke bliver nogen volumen sælger. Så er den nemlig vigtigere at få den produceret et sted hvor man kan få laver 50 styks. Så det kan ikke blive i Kina hvor minimummet er 500 styk.

A hvis du skal rangere jeres rygrad i jeres virksomhed?

P metervaren er ekstrem vigtig, valg af producent der skal sy det sidst men ikke mindst konstruktøren der skal sørger for det sidder ordentligt.

A hvilke stadier gennemgår I når I skal finde en ny leverandør?

P når man skal finde en ny leverandør...ofte kommer der leverandører fra hele verden in i huset og på info-malien. Næsten 10 ud af 10 gange sletter man dem bare. Problemet er mange af dem kan lave pige nattøj hvilket ikke er relevant for os. Så længe det bliver sendt på info mailen bliver slettet, dem der bliver sendt privat til mig undersøger jeg. Info mailen er standard mails der bliver sendt til 1 milliard så det er ikke så interessant. Hvis en mail fanger min opmærksomhed kontakter jeg dem og de kommer ind på kontoret til en snak når de er på deres Europa rund tur.

A hvis du ikke gør den vej hva så?

P så er det meget netværk, tidligere oplevelser, min bror der har det her gigantiske netværk. Det drejer sig om at have et netværk. Det drejer som at kende til leverandører man måske ikke skal bruge pt. Men det er godt at kende dem til fremtiden. .f.eks. har jeg et stort netværk indenfor sko, og der ved jeg helt præcist hvem vi skal kontakte hvis vi gør det. Det sparer os for ressourcer og usikkerhed. Problemet er også det tager tid at bygge en ny producent op. Så du skal ikke starte ny producent op den dag du skal bruge ham for alvor. Du skal starte ham op 1-3 sæsoner før, for så den dag du har virkelig brug for ham er han inde i systemet og han ved hvordan tingene fungerer.

A kan du ringe til en konkurrent og spørger om råd?

P ja. Der er nogen der har det sådan at hvis jeg producerer der så må igen andre fra Skandinavien der må være der. Det har man set mange eksempler på, men det er jeg ikke bange for. Min største konkurrent må gerne vide hvor jeg producere og vil gerne sige det til ham.

A burde det ikke være en forretnings hemmelighed?

P det ser jeg ikke hvorfor det skal være. Vi som dansker eller skandinaver bliver også nød til at stå sammen. Vi bliver nød til at stå sammen om brands og skandinavisk design. Hvis vi var de eneste i DK vil der aldrig komme internationale kunder og kigge på os. Hvis du ingen konkurrenter har,

sover du også i timen, hvis du skal være skarp skal du have konkurrence. Man kender jo også hinanden men der er også nogle jeg ikke vil hjælpe og de har gjort ting mod os der ikke har været gunstige. De har holdningen det der mit er mit, inkl. mit gamle arbejde. De skrev til alle de leverandører de havde som jeg havde fundet at hvis de vil forsætte med dem må de ikke samarbejde med mig.

A der er også nok leverandører at vælge imellem?

P ja ja også alt for mange.

A når I så har en leverandør hvad prioritere i så?

P Vi møde altid op på siden og skal se faciliteterne an. Førstehånds indtryk er meget afgørende, er det sådan man tænker hold kæft en nar eller åhh nej skal vi nu mødes med ham så cutter vi dem. Det er den første faktor. Der kan tit komme producenter her og sige; de der skjorter kan jeg lave meget bedre og jeg er meget meget bedre og billigere. Fint så skal vi ikke arbejde sammen, det gider jeg ikke at hører på fordi det er usagligt. Eller kan man jo sige står man ikke lige og mangler en producent men tænker; ham der ham er det lidt krummer i ham kunne man godt tænke sig. Så starter man selvfølgelig stille og roligt op og næste gang man er ude tager man lige forbi så ved man jeg skal lige lave 3 grupper skjorter og så tag man den derfra. Og det er del af kollektionen man har råd til at miste og sådan skal det være.

A hvad så hvis du mangler en?

P så man sige hvad har jeg behov for og hvor skal det ligge? Så finder man lige ud hvem der er god. Så bruger man sæt netværk eller man tager fat i sin T-shirt leverandør eller meterleverandør i Portugal og siger jeg skal bruge en der kan lave skjorter kender nogen. Så får man en liste fra dem og så finder man lyn hurtigt ud af hvem der går igen som god og dårlig. Så tager man der ned og ser 5 fabrikker på en dag også finder man den bedste.

A kan du fortælle lidt mere om jeres metervarer. Er det et bestemt sted der producerer det også sender det ud til producenten der syr?

P nej der er lidt forskelligt fordi man kan sige der findes forskellige måder at angribe en produktion på. Når vi udvikler selv, skjorter eksempelvis, oftest lader vi producenten bestemme hvor de købe metervaren. Så får vi det til godkendelse og tester det. Men ellers kan man sige hvis vi finder en fin metervare et sted kan vi bede leverandøren at købe det, det sted og så køber vi færdigvaren. Ellers kan man selv købe metervaren og få de leveret til producenten.

A kan du uddybe den sidste del?

P det første del heder færdigvarer produktion som jo i min verden er til at fortrække. CMT produktion skal man skaffe alt selv. Til en skjorte skal man skaffe; etiketter, metervare knapper plasticposer at pakke dem i osv. Det skal man selv håndtere, købe og få fragtet. Så skal du tænke på at hvis knap leverandøren ikke levere 80 % af knapperne, så har man selv et problem. Havde det været en færdigvarer producent så er det deres problem. Det er altid svært at finde the guilty part i CMT. Er det metervaren i Italien eller systue i Polen der har gjort noget forkert. Men med færdigvarer så ved jeg det er ham i Tyrkiet der har stået for det og der falder hammeren.

A hvorfor fast holder i det så (CMT)?

P visse ting er det gunstigt at fastholde det f.eks. blazer og tweed som bliver lavet udelukkende i Europa. Og alt andet i Østen

A jeg har lade mig fortælle at de i østen ikke er så gode til at forstå de danske udtryk i tøjet, så derfor hvis man bare giver dem ansvaret er der stor sandsynlighed for det ikke er korrekt lavet?

P arhhh men der er hvor vi har vores mønsterkonstruktør der har arbejdet på det. Også laver de eksakt hvad de får besked på.

A så der er rigtigt vigtig at kommunikere helt klart?

P jajaj helt sikkert. De får the full packet, mønster mål skema edikter osv. Så der er ikke noget de selv skal tage stilling til.

A kan fortæller lidt om jeres nuværende leverandør base?

P de har været med fra starten af og lavet nogle fine produkter, så er jeg også af dem opfattelse at du skal ikke gå ud og.... Du kan altid lige meget hvad du laver finde et billigere produkt men det tager bare tid og starte noget nyt op. Der er en periode hvor sikkerheden. Du skal bruge ekstra lang tid på det. Så, så længe du er tilfreds med det du får er der ingen grund til at lede efter noget nyt.

A Hvor meget af jeres kollektion er det de samme producenter der bliver brugt? Altså hvor ofte finder i nye?

P så sjældent så muligt.

A er der mere i jeres samarbejde med leverandøren end bare produktion?

P tjaaa det gør der på et eller andet niveau. Der ligger noget socialt, venskabeligt er store ord men.... Det er også det jeg sagde før, hvis der kommer en klaphat så gider man ikke fordi du skal have en god dialog med dem. Det er vigtigt du forstår ham og han forstår os.

A har du kunne føle gennem jeres historik og ramt jeres niche, at leverandøren har nemmere ved at forstå jer?

P jajajajaja også bruger de flere ressourcer på det. Lige meget hvor vi er, gælder det at money talks. De syntes jeg er en god fyr fordi jeg giver dem penge, det er bare business. Sådan er det jo.

A hvad betyder det for jer med de forskellige prisstigninger løn bomuld osv. Hvilken aftale har i med leverandøren når det skal håndteres?

P hver gang der skal starter en kollektion op får vi nye priser pr stykke tøj. Den pris sælger vi så efter 3-4 måneder før vi starter produktion. Der har vi en pris der er gældende. Hvis vi så har solgt mange af dem kan vi forhandle lidt på prisen. Så har vi nogle produkter der kører hver sæson der har oplevet prisstigninger på 30 % og dem tager vi 100 %.

A der har jeg oplevet andre der siger ved du hvad hvis det er steget så taber jeg penge og hvis vi skal have et partner skarp skal du bøje dig for at hjælpe mig og derfor delt det op.

P der findes så mange smut huller i produktion også. Lige meget hvordan du vender og drejer den gør folk intet fordi du er flink men fordi de kan tjene penge. Det kan ske at de lige fjerner lidt fiber i en kvalitet så bliver resultatet ikke godt. Men faktisk har de også ædt lidt.

A hvad vil du mene i har fået ud af at have samme leverandør?

P kontinuitet og bedre produkt end vores konkurrenter til prisen. Fordi enten har du været nød til at mindske kvalitet eller højne prisen. Vi har simpelthen været inde og sige vi vil igen af delene, om så vi skal tjene lidt mindre så må det være det.

A har du så oplevet at de går en ekstra meter for jer nå det ha været krævet?

P jajajaja

A har substitutter klar hvis der skal ske noget uventet?

P ja det har vi.

A hvad gør i for dem?

P substitutterne gælder det om at holde lidt varme, så vi kan flytter hvis det går galt eller de andre begynder at under-performe.

A hvad mangler I for alt er optimeret?

P rent produktionsmæssigt syntes jeg vi er dem der skal være med. Men i en perfekt verden vil jeg gerne kunne investere i vores egne folk der ude. Det giver en ekstrem tryghed at have sine egne folk de forskellige stede, hvilke også vil gøre at man ikke skal rejse så meget. Det bliver næste step for os, at starte kontorer i Kina eller Tyrkiet.

A model vises og forklares

P den seer meget rigtig ud endeligt. Vi følger det mere eller mindre. Og være indkøber et stort sted eks. H&M det er intet problem. Alle kommer altid med den bedste pris. Men at finde produktion til 30 skjorter det kræver skills.

A hvad var formålet med at blive selvstændig?

P det er sku ikke penge der driver mig men en eller anden form for egoisme man har når man har siddet på en arbejdsplads og gået hovedrystende hjem og tænkt hvorfor fanden går man det på den måde når det er smartere sådan her? men ingen gider at hørere efter. Hele fundamentet for det her er bare at vi har ønsket at lave noget vi selv kan lide. Vi satser ikke på at blive købt op. Det går godt og vi tjener fornuftige penge men det er aldrig drivkraften for så tager man altid den forkerte beslutning.

A så det er det med at vågne op og gør noget for sig selv.

P ja simpelthen.

Interviwee #6

A=author P= Purchaser

A det første jeg vil hører om du kan beskrive jeres forsyningskæde og samtidig en tidslinje?

P det fungere sådan at det første vi gør, er at designe vores kollektion f.eks. den vi laver nu som vi lige er startet på her i slutningen af juni. Det startet med vi designer den men ikke mere end bare sådan at vi designer hvordan alt tøjet skal være men vi bestemmer ikke hvad for stof det skal være eller i hvilke farver det skal være. Så sender vi de arbejdstegninger til vores produktion agent i Portugal der vider sender det til en konstruktør der laver mønster tegningerne. Så i den perfekte verden så engang i slutningen af august start september tager vi ned til Portugal for at se på protoer til hele kollektionen i noget materiale der minder om det vi vil arbejde med. Derfra ved jeg hvad formen på hele min kollektion er og ud fra det kan jeg begynde at købe stof. Det forgår sådan at indtil videre har vi valgt at få vores stof fra Portugal mens vi var der nede, fordi så har du ikke så meget ballade med at skulle få det fra Italien til Portugal. Der er ikke så meget logistik som vi skal stå for. Vi er rundt hos leverandørerne og finde det stof og det stof. De fabrikker der så syer vores ting, købe så stoffet fra leverandørerne. Så vi har ikke andet med det at gøre før vi får det enlige items. Og der kan det selvfølgelig være at hvis vi selv købte stoffet og selv stod for at levere stoffet vil vi sparre nogle procenter hist og her, men arbejdet vil være rigtig meget mere. Vi er en meget lille virksomhed og jeg sidder med det hele så det ligesom en forudsætning for det kan fungere. Det er fabrikkerne der køber stoffet som vi har valgt og syer så en salgs kollektion op. Nu er vi et sted i december januar. Der får vi hele kollektionen klar til at gå ud og sælge. Så tager vi billeder af det hele og laver et katalog. Hvor der er et image af det hele og den inspiration jeg arbejder med prøver vi at få med ind i det. Så fra midt januar til 1 marts er det sælgerne der bare kører på, salg, salg, salg!!! De tager rund på messer kører rundt i bil og sælger. 1 mart der får jeg alle ordrene og så laver jeg en pre-booking, der kan man nogenlunde se hvad for nogle af designene der ikke har solgt nok til det kan betale sig. Det er sådan at hvis du har under et bestemt antal styk, skal man betale en subcharge ellers afviser det den. Hvis man regner ud tid du bruger på det og alt sådan nogle ting der, så hvis de siger nej og siger de vil have en subcharge, kan det ikke betale sig. Du mister hele din avance på det som i forvejen ikke er specielt god i mode tøj. Så det skærer man fra, og laver prebokking på de ting der næsten 100 %. Vi kan se vi er nogle lunde her, vi kører lige 2 uger ekstra hvor vi virkelig presser den for at få de sidste ordrer hjem. Men vi har sat os på hvilke ting der skal laves og ca. hvor mange der skal laves. Dvs. vores producent kan gå i gang med at booke tid hos fabrikkerne og stof. Så når vi er midt slut mart, så lukker vi vores bøger, så kan jeg bestille det sidste ind og justere det. Det er tit der vi har lavet fejl tidligere, det med ikke forstå det. Det er klart fabrikken skal lave en masse ting. Den første der kommer og siger jeg skal have lavet det her, bliver booket ind. Det er jo ikke sådan at du kommer og sige jeg skal have lavet en skjorte og så laver de det med det samme, derfor er det meget vigtigt at have været inde og booke sin tid. Så er vi i slutningen af marts. Vi vil gerne have vi får leveret vores varer i midt juli for så kan vi kan få leveret i starten af august. Det heder på papiret august september. Så er der en klausul der heder man kan levere en måned for sent. Dvs. skæringsdatoen det er 1. oktober, men fik levere fra midt juli. De levere vinter kollektionen lever der formentlig midt juli til 1. september. Der er klart at hvis du leverer midt juli start august, så har du din vare på hylderne i 4-5 måneder. Nu er det op til jul så der er perioden lidt længere, men ellers har du vare på hylderne i længere tid inden udsalget er

startet. Dvs. når sæson er omme og butikkerne får laver deres salgs rapport, kigger de altid på procent. De siger ikke at de her fik vi først d 2 og den her d18. det er bare hvor høj et gennemsalg er der. Og det er jo klart jo længere varen er i butikken jo mere gennemsalg er der. Jo hurtigere dine varer er i butikken efter udsalg, jo hurtigere vil det også være det der kommer først der komme i vinduet. Være det første der bliver først spottet, og det første der bliver udsolgt først. Der vil butikken så sige okay det må vi bestille noget mere af, men er det slut oktober er det sådan at der har de også en masse ting de ikke har solgt så det bliver de nød til at fokusere lidt på fordi ellers så kan det godt være at vi tjener godt på det her mærke men vi mister på alle de andre. Der er altid problemer. Der er så mange led i kæden hvor det hopper af. Det med at levere e altid den allerstørste problem, men ikke desto mindre så er det ligesom at det er vores mål at kunne levere i start august. Det vil så sige at man har fra første tegning på papiret som blev lavet i weekenden og til levering i butikkerne i august 2012, så har vi de der 13 måneder.

A der har du også lagt penge ud hele vejen?

P lige præcis

A så du smider penge ud i 13 måneder og så har du 5 måneder til at få dem ind?

P lige præcis. Det vil så sige at hvis vi ikke har planlagt hvornår vi bruger penge og hvornår vi ikke bruger penge.....faktisk er det ikke helt rigtigt. Proto og samples betaler vi ikke rigtig noget men vi bruger vores ressourcer. Men vi punger først ud når vi er i januar, når vi sælgernes samples. Så de udgifter vi har, er noget med at tage ned til Portugal og bruge tid på det. Selve kollektionen som vi skal sælge fra som er sellsman samples, den er tricky fordi den er dyr med mindre man har opbygget et rigtig godt samarbejde med sin leverandør er der en subcharge på 100 % så vi betaler det dobbelte. Jeg har mellem 80-100 styles i min kollektion og jeg skal laves samples set til os, til vores skandinaviske agent der deler med vores norske agent samt vores amerikanske agent. Dvs. jeg skal lave 3 af hver ting som jeg skal betale dobbelt pris for. Det er en stor, stor omgang der kommer lige der ik. Men der er også der hvor der kommer penge ind fra sin tidligere kollektion. Hvis du har styr på din timing er i hus, kan de gå nogenlunde ud. Men hvis du først får leveret dine vare, lad os sige det fucker helt up og det bliver leveret til oktober og du betalt for at få de der samples 3 måneder tidligere, så er du på skideren. Der er der hvor avancen er meget vigtig ik, det kan vi virkelig se fra vores første leveringsdato der tikker den bare ned af for hver dag der går. Hvis vi levere til tiden, bruger vi lift tid på det, for så skal vi ikke frem og tilbage mellem laget og tæl op igen og igen. Hvis alle varer var inde på den dato vi havde aftalt, så kunne vi bruge 2 dage på at tælle det hele op, pakke det ned og sende det ud. Men så kommer skoene fra en producent den første dag, som kommer der nogle bukser 10 dage efter. Dvs. den avance på at have en på lageret der fixer og går frem og tilbage og skriver pakke sedlen osv. Det gør bare sådan at avancen falder fordi man brugere mere arbejde på at vente. Og det er kæmpe, kæmpe udfordring.

A hvor mange leverandører har i?

P vi har en dansk leverandør på vores hatte, som klart er vores lettelse da han ligger i København. Der har vi 60 dags betaling så der kan vi nå at have pengene inde før vi skal betale. Så har vi 2 forskellige produktions agentur vi arbejder sammen med i Portugal. Den en har 2 leverandør den anden har 5 leverandør. Grunden til vi har de agentur er for at... det er dem der har kommunikationen og det giver mening når man er meget lille i stedet for at have det direkte. Når man er meget lille giver det mening at have en agent fordi de repræsenterer mange mærker, så dvs. at de betyder mere også er der mere værdi for fabrikken at arbejde godt med den agent. Der er meget

af deres produktion (red de mange mærker agenten repræsenterer) så når han kommer med et nyt mærke...når man kommer alene så win or loss er lige meget for dem ik. Når man får en hvis størrelse skal prøve at cutte alle sådan led af ik, det er ekstra kommunikation og omkostninger. Det er vores 7/8 kollektion vi får produceret der nede så vi er stadig relativt nye i det her game ik. Når det kommer til produktion, vil jeg sige; indtil du har lavet 30 kollektioner så er du rookie på den ene eller anden måde. Jeg kender nogle der er meget mere rutineret end mig og de har stadig problemer med det. Så er det bare godt at kende gamet bedre end en selv og kan oversætte tingene for en og agere som en si for begge veje. Jeg behøver ikke at hører alt deres vrøvl og de behøver ikke at høre på mit vrøvl så det giver helt klart mening.

A så det er en bevidst strategi du bliver ved med at holde fast i indtil du selv har nok vægtning?

P ja helt klart. Når det er mig selv der skal gøre det så er det sådan at det bedre kan betale sig at betale en agent 5 % af hvad der bliver produceret i stedet for at ansatte en fuldtid. For det vil det jo kræve. Nok nærmere 2 ansatte hvis vi selv skulle kontrollere alt altså fuld CMT. Det vil kræve meget mere arbejde så det vil kræve jeg kunne ansatte nogle styks.

A hvordan har fundet jeres agenter?

P vi har været rundt hos nogle forskellige agenturer.... vi fandt ud af at Portugal er det smarteste for os at få produceret alt og få alle tingene der. Kigger man på Østeuropa har de et lille udvalg af metervarer og igen speciel tradition med at producer metervarer. De har mere tradition for at sy og det stammer fra dengang det var kommunismen der styrede og det var stedet hvor der skulle laves uniformer osv. så de har været vandt til kun at sy. Portugal var efter Italien number one med nogenlunde samme struktur men det var bare ikke lige så fint af den ene eller den anden grund ik. Så de har en tradition for at udvikle metervarer og de kan dække hele vejen rundt. De har altid haft en skrædder kultur der gør man kan få hele pakken.

A hvad med asien?

P der er vi stadig for små, der er nogle af vores produktions grupper vi kunne få flyttet til asien men så vil vi opleve kommunikations udfordringer. I Portugal snakker alle perfekt engelsk og de har et mind set der er nemmere at kommunikere med. Vi har prøvet Kina og de er, vandt til at arbejde med meget større kunder. Det kan godt værre man kan komme ind men det er sværere, tungere og længer væk. Portugal har jeg det lidt med, at hvis de fucker et eller andet op kan jeg gå ned og råbe af dem og finde en fælles løsning. I Kina hvis man er utilfreds kan man bare fucke af, fordi de bare får en anden ind i stedet for. Så det giver mening.

A tror du det vil være billiger hvis de i Kina gjorde der korrekt?

P for 5-10 år siden vil det helt sikkert være billiger i Kina, men tror jeg detdet er stadig billigere men ikke voldsomt meget. Vi har sammenlignet priser hvor det var overraskende tæt på. Den kæmpe store udfordring med Kina er der begynder at være mange kinesiske producenter der kun producer til deres hjemmemarked der pludselig ligge pres på fabrikkerne. Jeg komme her fra Europa og skal have lavet 600 par bukser og der kommer en kinesisk producent der hovedkontor 2 timer fra fabrikken og skal have lavet 2000 bukser så er det klart der har vi ikke en chance. Og den problematik har der bare aldrig været før. Så der rigtig mange der er i Kina og har mega problemer med der begynder at komme kinesiske mærker der vokser så heftigt at de rydder andre af vejen. Det

er svært at konkurrere med når de har de der kvantiteter. Og her snakker vi de større danske virksomheder. Det er den vestlige modeverdens største konkurrent. I første omgang laver de mærker der bliver rigtig populær på lokal plan, men så snart de begynder at ansætte vestlige designere der ikke kun designer men også bliver brandet ud af til, så kan vi begynde kun at sælge i Europa. Og det kommer uden tvivl til at ske. Dem der kommer til at kunne klare sig gennem det, det er H&M og Sarah og alle de der superkæder. De har nogle setups der er usammenlignelige og er stærke på det kinesiske marked. Næste fase er luxury.

A hvor vil du placere jer?

P jer er et sted midt mellem. Europæere vil også gerne købe europæiske mærker der kan kommunikere hvad de vil have, så det er ikke sådan at alt bare forsvinder. Jeg kunne godt forstille mig der kan komme en konkurrent til H&M der var kinesisk med et europæisk eller amerikansk designer. Men de tager tid at bygge op

A hvor ofte genforhandler du din kontrakt med agenturerne?

P det er sådan man har vores kontrakt med agenturet som ligger rimelig fast, men det gør den så i bytte mod at de gør for at de hele tiden skal forhandle vores leverandør kontrakter ned. Første gang du arbejder med nogen er det money up front for det meste, vi prøver selvfølgelig at gå uden om. Når vi har handlet med dem en gang forhandler vi det ned 50 % up front. Når vi har været der 3 gange vil vi gerne have 30 % osv.

A hvad gør du hvis du skal have en ny leverandør?

P så spørg vi agenten om ham har nogle ideer også går han ud og finder nogle alternativer alt efter hvor meget man regner med at producere i første omgang. Hvis det er en ny varegruppe kan man ikke garantere en volumen. Så er det klar man begrænser hans muligheder, så der skal det være små fabrikker med små oplag. Det er også derfor den der genforhandlings proces er lidt tricky. For når vi når et hvis kvantum kan det bedre betaler sig for at rykke videre. Jo større producenten er jo mere tight' er det også. Det siger sig selv. Hvis man har en der laver 5.000stk og en der laver 50.000stk så er det klart at den stores setup skal kunne klare det ik. Så kan det være man har 30 dages betaling og ny rykker man til en bedre producent der billiger pga. større kvantitet, så starter man forfra med penge up front. Det er ikke mig der forhandler det der kontrakter men det gør min kompagnon. Jeg er dog også med i forhandlingerne vi altid gør når vi er der nede.

A tag ofte til Portugal?

P vi er der 2-3 gang pr kollektion. Første gang er det for at se protoerne og vælge stof. Anden gang er det for at rette og tjekke op. Den ene vi arbejder sammen med laver kun ting der er gengangere, det er vores bukser og sko og det kræver ikke lige så meget. Vi har betalt for at det bare kører ik. Så falder omkostninger pludselig fordi at det er noget man kan sælge meget af og man ikke skal bruge særlig meget energi på. Så al den man har brugt på det, tjener man ligesom ind. Den anden laver så alle vores nye ting med. Det har så både kontor i Berlin og Portugal. Så der (red. Berlin) tror jeg at jeg tag ned og presenter arbejdstegningerne fordi det er nemmere end bare at sende ham en mail med dem fordi så an jeg gennemgå det hele med ham. Jo før han kender kollektionen jo bedre kan han arbejde med den. 2 måneder efter tag jeg til Portugal og finder stof til vores proto. Jeg prøver at være der så meget så muligt, fordi jo mere man er der jo stærkere bliver båndet.

A hvor højt prioritere i indkøb i jeres forrentning?

P jamen de tre vigtigste ting er; indkøb, produktion delen, salget og intern kommunikation. Man kan ikke rigtig hvad der vigtigere end det andet fordi, det i så høj grad er knyttet sammen. Så alle de der er top prioritet. Hvis jeg skulle vælge vil jeg helt klart vælge en kortere design periode og mere tid til at få det produceret rigtigt.

A hvad prioriterer I når I skal finde en ny leverandør?

P en ting man altid skal kigge på er om det laver mærker man kender.

A hvorfor?

P fordi så kan du nogenlunde forholde dig til en standard. F.eks. lad os sige vi kender til mærke a og b men ikke mærke c,d,e. og han producere alle 5. så kan man nogenlunde se okay han producere det der og det minder lidt om os. Så kan man laver et billede af hvad den producent er god til. Der er nogen producenter der sidder med rigtig mange mærker der lidt henvender sig til de samme kunder som vi gør og de samme slags krav til hvordan produktionen skal være. Så ved okay, hvis de laver det her så forstår de hvad det er vi vil. Vi har valgt at ligge os hos en agent der arbejder med vores slags mærker så vi er.

A men i snakker ikke med andre danske brands?

P jo jo det kan vi sagtens gøre og vi er også selv åbner for at dele vores gode leverandører.

A så i er ikke typen der gemmer jeres leverandører?

P overhoved ikke, det tror jeg hører til den ældre generation til. Vi er nogle mærker der kommunikerer, så helt klar hvis vi har et eller andet der gøres rigtig godt deler vi det. Hvis vi skal bruge noget er folk som regel villige til at dele.

A har i over så at slå jer sammen evt. bruge samme agent..?

P det har der været rigtig meget snak om hvor man kan sparere. Vi har prøvet det flere gange men vær gang kommer vi frem til den konklusion at folk gerne vil kontakter men folks arbejdsrytmer er så forskellige at det er svært at få det til at hænge sammen. Når man har så travlt som man har, er det svært at skulle forholde sig til andre firmaer.

A men i har jo samme deadline?

P selvom man har de samme deadlines er der forskellige arbejdsrutiner og strukturer så det kan ikke lykkes. Og hvem skulle så være tovholder i DK og hvem skulle..... konklusionen har været fra vores side at vi koncentrerer os om os og hvis folk spørger så fordi kontakten også syntes vores agent at vi e pisse fede fordi skaffer ham nye kunder ik. Man kunne måske tjene på det hvis alle samlede sig uden om det med tøjet f.eks. shipping aftaler, en revisor eller lager hotel. Alt andet end produktet.

Vi kunne samle 4 mærker og kunne få fordele ud af det.

..... det der har været fedt med den første agent, altså ham der kun står for re-run, er de har hjulpet os med at udvikle. De har guidet os fordi han er den man kan stille alle de dumme spørgsmål, og det skaber sku en meget god dynamik. Ønsker scenariet at det hele går så godt at vi kan ansætte ham fuldtid. Pt. For han 5 % af hvad vi producerer for. Så der kommer et tidspunkt at de 5 % udgør så stort et beløb at det bedre kan betale sig at ansætte ham.

A er i obs. på det?

P vi har ikke siddet ned præcist og regnet ud hvor meget vi skal ramme. Vi er der ikke endnu men vi er obs. på at man skal begynde at holde øje med det. Så hvis vi har styr på at lave en produktion der giver os en avance, vi regner selvfølgelig også hans løn med, så hvis man ikke bare laver ting der er enormt dyrere og det ikke kan betale sig selv så er det jo noget lort ik.

A hvem bærer risikoen hvis det fucker op?

P man kontakter først agenten. Vi har haft nogle episoder, f.eks. en hvor alt bare var fuckt. Hvor vi sagde til agenten; du får cuttet din provision og vi skal have penge tilbage fra leverandøren. Der var vi så nede i Portugal hvor vi havde møde med producenten hvor agenten sad som mægler.

A hvad endte det så med?

P det endte med vi sagde vi vil have 50 % i kompensation, vi havde håbet på 30 % men vi fik 40 %.

A hvad så med jeres omsætning og den del af kollektionen?

P jamen det går ud men så får vi en kæmpe rabat og vi får varen og ser om vi kan sælge det på et lagersalg. I sidste ende går pengene nogenlunde i nul, det der er hovedpinen er den tid man har brugt.

A når I laver en kollektion, når du starter får du en pris men når du starter produktionen er det ikke det samme hvad gør i ved det?

P lige ny kan vi mærke det pga. bomuldskrise og der er intet at gøre. Vi er på skideren. Heldigvis er vi et sted hvor vi har så markant stigning på vores kollektion at produktionspriserne går ned så det balancere nogenlunde. Men vi er på skideren på det der og det er svært at finde en løsning på det.

A kan i hedger prisen?

P det skal vi gøre overfor vores kunder og ellers tager vi det fra vores avance men det har ikke været mega slemt. Vi skal nu overveje og sætte alting nogle procenter op men jeg har ikke kunne finde en løsning på det. Det med bare at sætte prisen op kan man ikke bare. Nu er vi kommet ind i et rigtig godt flow hvor at folk kender vores varer og priserne har været faste og hvis vi nu sætter dem op er der noget forklaring der. Det tager altid 3 sæsoner at få det in på kroppen igen. Det kan være en mulighed at sætte alle lidt op og sige til kunderne; men hvis priserne ikke er steget får i det 20 % billigere.

A vil det mene at det i har en agent er fordel i forhold til jeres konkurrenter?

P jeg syntes helt klart der e fordel for os pga. vores størrelse og de produkter vi laver. ... vi undgår også minimums problemet ved at kører stock programs dvs. det leverandørerne har på lager. I Portugal er det oftest 300m der er minimum.

A er det meget?

P en tommelfinger regel er at man ca. bruger 2m stof til et stykke tøj. De fleste af vores varegrupper er vi snart der hvor vi ikke skal kører stock program også bliver det billigere. Stock program er måden de sælger til mindre virksomheder, hvor vi kun kører det på vores klassiske ting f.eks. skjorter.

A er du så ikke bange for at man kommer til at minde om de andre?

P nej fordi der er så nogle trick hvor man kan gøre det til ens eget f.eks. man kan købe noget hvid stof og farve det til f.eks. tyrkisk.

Når man kommer over de 300 meter kan man forhandle prisen men det kan ikke når man kører på stock program. Man kan sige, vi køber de her 300m men så kan man få det lavet præcist som du vil have det også prisen.

A alle disse små tricks, hvor har du lært dem?

P det har jeg lært på den hårde måde og på den snu måde. Der er hvor det at være en gade dreng kan finde ud af hvis man liiiiigge kan skubbe dem lidt. Det med at være opmærksom på sine omgivelser og suge til sig. Samtidigt være lidt fræk men opfører sig pænt. Du kan tit opleve der var lukket her men hvis man gør sådan og sådan lykkes det og det har jeg lært efter jeg sad med produktion. Der fandt jeg ud af det var total modvind hele tiden. Hvor man er nød til at finde nogen løsninger og lave lidt toilet handel som vi kalder det, hvor man lige tilpasser det. Den mentalitet kan bruge i alle aspekter i firmaet.

A har det ikke været en dyr læring?

P jo det har det men for mærket har det gjort at vi lige så stille kan...hvis vi ikke havde brugt tiden på at lærer det her havde vi ikke et netværk som vi har nu, et kundenetværk som vi har. Hvis jeg havde brugt samme tid på skole havde jeg stået uden noget overhoved nu. Det er klart det har kostet penge men nu er vi et sted hvor vi kan begynde at tjene penge.

A hvad skulle der til for tingene blevet mere optimale?

P jeg vil gøre det mere eller mindre som jeg gør nu men jeg kunne godt bruge en ansat til at hjælpe med produktion. Nu har vi 3 praktikanter, 1 der er med på design og produktion, en på presse og en på salg. Det fungerer rigtig godt nu fordi hun er skarp og har en masse erfaring. Det gør at vi kan gøre tingene bedre, men jeg har ikke mindre arbejde af den grund men det gør at vi kan gå dybere fordi jeg kan fokusere på det ene mere og hun kan fokusere på det andet. På dem måde bliver slut produktet bedre. Der bliver ikke brugt mindre tid på det altså ikke mindre arbejde for mig, det er samme arbejde jeg skal lave jeg kan gå mere i dybden med det. Hvis vi nu havde en fast jeg kunne gøre det med så vil det kunne blive vildt. Kunne man have en fast og en praktikant kunne blive endnu bedre. Jeg er typen der tror vi er der hvor vi er fordi vi skal videre. På det personlige plan vil jeg ikke have der sku være anderledes. Der hvor vi er nu gør at der en energi og nu sidder vi og arbejder på verden mindste kontor. Hvis vi fik kontorer der er 10 kvm. større vil det være det sindssygeste luksus ik. Så lang tid man kan holde forbrug og forventninger i bund, det tror jeg er rigtig godt i den her branche fordi dem der rigtig lider når der kommer en finanskriser og river tæppet væk. Det er jo dem der har sat sig i en situation hvor de har forventet at deres kontor skal være 400 kvm. og der skal være champagne vær fredag. Hvis det går fra at være luksus til at være daglig dag og vaner så bliver det enormt svært at holde gejsten oppe.

A så jeres udviklings tempo passer dig? I mangler kun en ansat?

P jeg mangler en ansat....nu er vi 3 mennesker der sidder som en form for ledelse. Som lille virksomhed er tingen meget over bordet med kan du ikke lige bla bla bla. Nogen gange smelter ansvarsområderne lidt for meget sammen. Det er bare et generelt problem når man er i vægts. Fordi før var der én der sad med det hele, så blev vi to og nu er vi tre. også er der så mange ting at bliver nød til at sige jeg tag mig af det og det og det. Så vær gang der komme noget ind i den her kanal så skal det bare herover, så skal det ikke være noget alle skal være inde over. Det er også noget vi ligesom arbejder på

A man siger der er 3 type af entreprenører; 1) ham der ser et hul i markedet og satser på at blive opkøbt, 2) jeg gør det her for at være selvstændig men med et økonomisk formål 3) jeg vil være selvstændig for at nyde det. Hvor er du?

P et sted mellem 1 og 3. jeg gør det jeg kan lide. En ting er ens tid man investere i ens firma men man investere den også i ens karriere på den ene eller anden måde. Hvis det her går godt eller skidt vil jeg altid have været vinder et eller andet sted. Men er blevet rigere på erfaring. Det er hvad der skal til for at klare sig lige meget hvor, man tag hen. Men mit mål er også at sælge den her virksomhed. Ikke for at tjene en masse penge men for mig er det ligesom så langt man kan komme. Man har gjort noget rigtig godt hvis man har en virksomhed man ren faktisk kan sælge.

A vil du ikke være den nye Dior i din kategori?

P ikke endnu. Jeg vil hellere bruge 10 år mere på den her virksomhed, sælge den og investerer i en ny virksomhed og måske samtidigt have penge til at købe en virksomhed man kan guide. Så har man pludselig 2 virksomheder. Jeg vil gerne igennem hele møllen og have været igennem det forskellige led. Om 30 år kunne det være sjovt at have en gruppe af virksomheder. Men pengene er ikke drivkraften.

A jeg har en model jeg gerne vil vise dig... hvor meget af det kan du relatere til den?

P jeg kan i grove træk sige at det er nogenlunde det man gør, men vi har ikke råd til at hele tiden af teste. Når man går ind i noget må man håbe på og stole på sin mave fornemmelse på at det her bliver godt. Og så må man prøve at gøre det godt. Det er ikke sådan man har tid og råd til at sige; nu ligger vi de samme bukser hos 7 forskellige producenter og så det sted der gør det bedst er dem vi arbejder med. Som mindre virksomhed mener jeg især de sidste step er vigtige men man har ikke råd eller kapacitet til at favne det.

Interviwee #7

A=author P= Purchaser

A kan du starte med fortælle om jeres forsyningskæde med in tidslinje inkorporeret?

P vi starter jo med at hele idegrundlaget starter inde hos design. Der starter vores designer med at finde stoffer rundt om i verden for at få ideer og inspiration. Vi er jo selvfølgelig en kreativ virksomhed men vi er også en salgs virksomhed. Vi vil gerne sælge vores varer ellers har vi intet eksistens grundlag, så det er en kombination af kreativitet og meget forretnings mindet tilgang. Dvs. hun (red. Designeren) så hun skal hele tiden vise at hun er innovativ og det er jo vi lever af, men at hun også kan lave nogle designs der sælger en masse styk.

A er der kun en designer?

P ja, vi er jo en mindre virksomhed, vi sidder knap 9 mennesker samt nogle praktikanter. Der er man lidt mere privilegeret i den her branche fordi det er en meget attraktiv branche for mange kvinder, så det er meget nemt at få relativ billig arbejdskraft eller piger der læser på en eller anden skole og skal i praktik i et ½ år. Så kommer de ind hos os. Vi går meget op i hvilke praktikanter vi får ind fordi vi giver meget ansvar fra os. Så det skulle gerne være en win-win situation så de og vi føler man får noget ud af det.

Hun bruger 1-2 måneder på inspiration. Herefter har vi nogen måder med os nede i indkøbs afd. Omkring hvilke stoffer, hvad er tendenserne? Er det rene eller blandings metervarer, altså er det meget bomuld, silke, polyester mixet med bomuld osv. osv. Det drøfter vi så meget og så starter hele den her sourcing del som vi kalder det, hvor man sender stof ud til sine leverandører som vi vælger at gå med. Der producere vi i forskellige steder, vi har produktion i Kina, Indien, Tyrkiet, Portugal også der hvor vi køber metervarer er Italien og får dem produceret i Litauen. Det efter drøfter vi så hvordan kollektionen skal se ud. Den skal være på så og så mange pices måske 85 styles, hvordan skal de så fordeles mellem leverandørerne så vi ikke producere alt i Kina, Indien eller Europa, fordi hvert land har hver sine styrker og forcer. F.eks. hvis vi producere alt i Indien kan det få et meget inder look. Så vi prøver at brede det sådan at man får det rigtige udtryk i kollektionen. Samtidigt ud fra et økonomisk perspektiv i forhold til hvad der sker rundt om i verdenen, f.eks. stiger prisen i Kina men de stiger selvfølgelig alle steder pga. råvarer prisen. Men i sær i Kina er det er en masse fokus fra regeringen side på arbejdsmiljø osv. Osv. Så det har en afgørende faktor, plus deres økonomi er så stærk. Så der har vi meget fokus for ikke at gøre os for skrøbelige i forhold til vi producere alt i Kina og hvis så bliver smidt ud af kineserne fordi så store er vi ikke og de vil hellere producere til deres lokal marked, så står vi med håret i postkassen. Så det er sådan faktorer vi hele tiden skal overveje. Der er også transportmæssig ting, når de skal hjem fra produktion i Kina eller Indien ligger de 4-5 uger på sø, i Europa tager det kun 1 uge på en truck. Skal man flyve det hjem fra østen koster det rigtig mange penge men tager kun luge. Så det er også noget vi tag med i vores betragtninger.

For at tage det tilbage til spørgsmålet hehehe. Så sidder vi og deler kollektionen op i den måde, altså hvor mange grupper skal de forskellige leverandører have og deler dem mellem landende. Hele den her udviklings fase tager ca. 4 måneder. Fra at designeren får ideerne til vi sourcer tingene og hun begynder at designer kollektionen som hun gør løbende. For ikke at skabe en flaskehals det er sådan der kun sidder en i design og en i konstruktion som er hende der konstruere alle vores mønstre og

tekniske ting til leverandørerne. Så trine designer løbende samtidigt med hun løbende overlevere til konstruktion. Planlægningsmæssigt gør vi også det ud fra hvad der tager længst tid at udvikle i forhold til kvaliteter også videre. Så stater man ligesom i den rækkefølge og arbejder ud derfra. Så ryger det ned til konstruktion der udvikler mønstrene og de tekniske tegner osv. Derfra ruger det over i indkøb hvor vi ligesom samler tingene nede hos os, altså det er tegningerne, hvilke farver det skal komme hjem i hvor mange salgs prøver skal vi have osv. Osv. Så sender jeg et samlet dokument ud til de forskellige leverandører. Herfra så begynder leverandørerne ... vi sender samtidigt også collection development schedule og vi giver dem tidslinjen hvor der står; så og så mange dage skal i have sæt en proto, her skal i sende kvaliteter også videre så vi hele tiden har styr på tidslinjen i udviklingsprocessen. Derfra begynder leverandørerne så at sende...de får alle der her forskellige dokumenter fra os og de laver deres interne planlægning..

A er det en leverandør der får en tegning eller flere leverandører der får den samme tegning også vælger i den bedste?

P som udgangspunkt er det en leverandør der får en gruppe dvs. de får en gruppe som består af 3 styles i samme kvalitet. Hvor der er en buks, bluse og en kjole eller lignende. Så opnår man også en synergi med metervaren. Så som regel kender vi vores leverandører, mange af dem har vi arbejdet med i flere år så vi kender deres styrker så derfor er det meget nemt for os at dele det op og sige; det er den her leverandør der skal have den her gruppe. Men lige nu når der sker så mange ting i verden og i forhold til råvarer prisen osv. Er vi i højre grad begyndt at sende det ud til pris kvoteringer. Det betyder vi skal sende den samme style til forskellige leverandører for at få dem til at kvotere en pris i den her givende style i den givne kvalitet, fordi der faktisk kan være ret stor forskel på prisen. Der vil jeg sige at der tidligere har der været nemmere for os at vide at den her leverandør er god til at lave det her i det her pris leje, men der er vendt ret meget op og ned på tingene. Man kan sige der kan også være forskellige ting der spiller ind i forhold til at det er en leverandør vi har arbejdet med længe eller vi ikke har performet godt nok overfor den her leverandør. Nu begynder hans priser at stige osv. Fordi han ligger nogle ekstra margins ind til sig selv fordi han ikke tjener nok på os der vi ikke giver ham nok volumen. Så der kunne vi godt sende den samme style ud til flere. Det prøver vi at minimere fordi det er ekstra arbejde men vi er nød til at gøre det, og det er noget vi prøver at gøre mellem kollektionerne så vi kan være så ajourført med tingene inden vi starter kollektioner op. Det kan stadig godt være svært, det kan være nye leverandør vi starter op med hvor vi så bliver nød til at dobbelt source, hvor vi køre med en leverandør vi kender og ved kan løse opgaven men så kører vi det også med en ny leverandør. Så er vi så vidt det er muligt ærlige og sige; i får den gruppe her men vi er nød til at kende til prisen, protoen, jeres workmanship, selve forarbejdningen af produktet osv. Det kan man ikke vide på forhånd. Det kan nogle gange være interessant at man kører dem ind i forløb sammen med de andre for så ser man hurtigt hvordan de preformer. Forløbet helt konkret der er udviklingsfasen hvor vi får en proto eller førstegangs prøve. Der stor vi med en konstruktør, designer og prøve model der simpelthen der bliver fittet tøjet på. Man ser om det sidder rigtig, det bliver målt op og får tjekket hvordan der er syet osv. Så prøver man tøjet på og retter det til i forhold til om det sidder godt, skal det være længere eller kortere. Så laver man alle kommentarerne på det og sender det ud til leverandøren igen og det er konstruktøren der gør det. Sideløbende kan vi sende kvaliteten til godkendelse, farver og trim til godkendelse. Der er os i produktion der står for det. Vi tjekker det igennem. Så vi kører ligesom flere processer på en gang. Når den her proto bliver godkendt og

samtidigt får en pris på protoen i den givne kvalitet vi har ønsket og de detaljer osv. Grunden til jeg går meget op i vi hurtigt får priser, er så vi kan nå at agere. Det er klart at når vi udvikler kollektionen ved vi at vi ikke kun kan have styles der kun er helt vild dyrere, men vi skal have nogen prisåbners så vi ligesom har en spændevide i vores priser og opbygning i kollektionen. Ved at jeg for dem på proto stadie kan jeg nå at agere og sige; den her style er for dyr og den skal reduceres med så og så meget, så kommer de og siger men så må ændre i den. Når vi kan nå at agere undgår vi at stå med salgsprøve som viser sig at være alt for dyr for så er løbet kørt. Når protoen er godkendt og man har langt sig nogenlunde fast på en pris, så går det videre til en salgsprøve. Der laver du et x antal stykker af salgsprøven der så skal rundt omkring til sælgerne i Danmark, Norge Sverige osv. Det er vores produkt der skal bruges til at sælges til kunderne. Der går vel fra start til slut jeg kan ikke huske det i hovedet men det står i min koncern kalender, men lad os sige det tager ca. 5 måneder. Så begynder sælgerne at sælge kollektionen ind, det tager nok 2-2½ måned, hvor alle vores kunder kommer ind her til vores showroom, sælgerne kører til Jylland. Sælgerne tager ordre ind. Efter det ligger vi ordre ind hos leverandøren og set vi gør nu er vi ligger kun ordre på baggrund af det der solgt. Vi køber ikke ind til lager, det er alt for risikabelt. Når vi så har lagt ordre til dem så skal vi de begynde at producere tingene, imellem tiden har design og konstruktion givet kommentar til salgsprøverne. Men den bliver solgt ind til kunderne kan der komme kommentar fra dem og der prøver vi at filtrere i det her kommentar. Er det noget der er gennemgående eller 2 kunder der har sagt det. Hvis det er gennemgående så er det noget vi skal kigge på. Vi kigger på kvaliteten, vaske det går med det, hvad kan det holde til for at finde ud af hvad vi skal være opmærksom på i forhold til kvaliteten. Det gør vi løbende de her ting mens kollektionen bliver solgt. Når så alle ordre er i bogen sender vi en indkøbsordre ud til leverandørerne. Så forhandler vi så en pris på baggrund af den kvalitet vi har placeret. Det kan være vi forhandler en bedre pris fordi vi har en god volumen og det kan være vi skal tage nogle supcharges fordi det er en lille kvantitet. Der ligger meget mere arbejde for dem hvis de skal producere en lille kvantitet, så derfor er det dyrere for dem. Så der skal vi som regel ud og betal en ekstra fee.

A det kan i vel så ikke regne ind i jeres pris?

P nej det kan vi ikke så vi tag det fra profitten, det er vi nød til. Man kan sige hvis vi ved der er nogle styles hvor vi tænker den her sælger ikke særlig meget, så kan vi godt finde på at ligge lidt ekstra oven i for at sikre os margin. Eller går vi det ikke fordi så får du ikke et realistisk billede vel fordi du kan ikke vide det. Faktum er at vores branche er meget baseret på følelser. Du kan ikke vide hvad kunder gerne vil købe. Det har jeg også diskuteret med vores leverandører. Jeg kan se på nogle ting at de har lagt ekstra oven i fordi de tror den her gruppe ikke sælger så godt. Så er vi også nød til at ligge en ekstra margin ind for at sikre vores dækningsgrad og så kan det være kunderne syntes den er for dyr. Så vi er altid nød til at kvoterer den korrekte pris. Nogen tjener vi ekstra på og andet mindre på, sådan er det.

Så begynder leverandørerne at producere varerne, og der starter vi faktisk forfra igen med at godkende vi igen metervarerne og farverne osv. Hvis det er en relativ simple style der ikke har været kommentar på siger vi go direkte til produktionen så vi ikke skal se en pre-produktion sample. Hvis vi kender leverandøren og ved han har styr på der, kan vi bare gå direkte til produktion og så skal vi kun se en shipment sample inden de afskiber varerne. Hvis det er mere kompliceret, hvis der har været flere kommentarer eller den ikke sidder lige i skabet, så skal vi se en

pre-produktion sample og måske også et size set dvs. hvor man ser en style i forskellige størrelser for at se om de varierer proportionelt. Det er noget vores tekniske afd. sidder og vurderer fra gang til gang.

Så er vi så langt at varen skal afskibes og så får vi det som regel fra de fleste af leverandørerne, en shipment sample. Det betyder de tager en prøve fra produktionen og sender den hjem til os inden de afskiber varen.

A der er alt produceret?

P ja der er alt produceret. Der har vi jo løbende godkendt alt, men min erfaring siger mig også at der kan være ting de ikke lige har fået rettet. Der er nogle ting du kan tage i opløbet. Men det er ikke optimalt når hele produktionen ligger klar og du så opdager noget på shipment samplen, men det er ligesom at dobbelt tjekke. Man kan når du først har fået varen hjem på lager så har du godkendt den. Det er vores sidste sikkerhed for det er i orden.

A flyver i shipment samplen hjem?

P de sender det med UPS via fly. Alle vores prøver og de her ting ryger frem og tilbage med kurer.

A er det ikke ret dyrt?

P jo der er en relativ dyr post, men det skal gå hurtigt. Fra Kina og Indien tager det 2 dage for at få vores pakker men Europa tager 1 dag.

Når vi har godkendt shipment samplen indlevere de det til vores speditør og der har vi samarbejde med en speditør på vores oversøiske produkter som vi har kontrakt med. Jeg har i tidernes morgen gerne finde en speditør der kunne varetager det hele for at få nogle synergier, idet vi kan ligge alt hos en og blive en mere synlig kunde hos dem. Jeg har, måtte konstatere at der er nogen der er dygtige til det oversøiske og nogle der er gode til vejtransport, hvis man kan sige det sådan.

A hvad med at slå jer med andre danske designer ang. Transport aftaler?

P det har vi ikke overvejet. Det der er udefra Kina, går varerne igennem en BL, bill og labeling, og hvis du har flere forskellige fabrikker så skal du også have flere forskellige BL'er. Med forskellige BL'er betaler du stadig pr. forsendelse så det giver ikke mening. Problemet er også at man i branchen som regel er i lige sidste øjeblik fordi det ikke er en standardvare vi laver så der er ny udfordringer hele tiden.

Tilbage igen hehehe. Så får vi vores varer hjem og prøver at få dem hjem på samme tid for at konsolidere det. Det lander i vores lagerhotel i Kolding. Her skal det tælles op og tjekkes ind i vores VMS system så vores IT system er integreret med vores lager system. Det har rigtig stor betydning for os, man kan sige der er en masse manuelle processer der elimineres i forhold til det system, det har minimeret fejl procenten. Men det betyder også at der er processer man skal igennem, fordi alle varer har nogle strekkoder der skal tælles op og det bliver skannet ind. Selvom vi modtager en pakke liste kan de være de har lavet fejl, så derfor laver vi vores egne lister og registreret i vores system. Udefra det bogfører vi og laver pluklister til kunderne. Det tager ca. en uge for at alle varerne er shippet fra laget imod kunderne. Hele den her proces tager ca. 1 års tid.

A hvordan ser jeres leverandørbase ud?

P vi har en håndfuld vi samarbejder med også så arbejder vi inde for det spekter. Det er klart hvis Trine kommer og siger hun vil arbejde med ...hva fanden ved jeg, så må vi forsøg og løse det. Det kan være vi ikke har lavet det før så må man sende det ud til forskellige leverandører og se hvem

der gør det bedst. Vores leverandører har også underleverandører der kan lave det så finder vi ud af det den vej igennem.

A hvordan har i fundet jeres leverandører?

P det kan være nogen som man enten har taget med sig, det kan være hende der havde mit job tidligere hun arbejdede i Bruns Basar, det kan være hun har taget nogle leverandører med der over fra. Hun har et godt forhold til dem og arbejder videre med dem da hun kom her til. Nu kender jeg også mange i branchen der sidder i lignende stillinger hvor man taler med hinanden.

A så der en videns deling?

P ja det er der og den er blevet større. Det er min opfattelse at vi er blevet bedre til at kommunikere og se på hinanden som kollegaer og ikke kun konkurrenter.

A er det organiseret eller over en kop kaffe?

P den måde jeg taler med folk er jo folk jeg kender og kan lige ringe op. Vi bliver også kontaktet af leverandører, men 9-10 gange er det ikke seriøst. Hvis jeg kan se at de har arbejdet med nogle mærke så kunne være interessant.

A men oplyser de det?

P det beder jeg dem om at gøre.

A er det ikke fortroligt?

P tjaaaaa det ved jeg ikke, det er lidt ligesom vores leverandører. Det er der måske nogen der gør. Som regel beder jeg om det fordi det siger meget om den leverandør. Det er ikke i forhold til vi skal lave de samme ting som konkurrenterne hos ham, men for at forstå om leverandøren har forståelsen for brodering, handy craftet, kvalitet idet hele taget. Der kan jeg godt finde på at ringe op til en af vores konkurrenter og sige, jeg har snakket med den her leverandør, er i glad for ham eller ej? Fordi der er leverandører der siger de arbejder med mærker uden at gøre det.

Der kan også være en synergi for os at leverandøren arbejder med andre danske mærker, det giver dem en bedre forståelse for looket, så det syntes jeg ikke man skal være så bange for.

A hvor ofte genforhandler i kontrakt med jeres leverandør?

P vi har igen decideret kontrakt med vores leverandør men vi er i gang med at udarbejde det nu. Men det er klart vi har en kontrakt når vi sender en indkøbsordre ud. Der står de skal levere der og til den der pris og hvis de under eller overlever så er der rabat. Men vi syntes ligesom nu...vi har nogen ret ambitiøse vækst planer, så en ting er når man er et lille firma men når man så bliver større, er vi nød til at sikre vi har formaliaene i orden.

A hvordan kan du sikre dig det er jer der får kapacitets tiden når I skal producere ikke din konkurrent. ?

P det er min leverandørs fornemste opgave og vi selvfølgelig skal sikre os at de har kapaciteten til så og så mange kunder der ligger i det her lege af ordre. Så man kan sige det er klart at vis vi ligger ordre her og skal have leveret der, hvis vi så ændre ordren så er der noget der får en effekt på os. Nogen gange kan de godt presse det igennem så vi stadig kan nå at levere der. Kan de ikke nå det må vi levere senere. Hvis vi mangler f.eks. ordre i bøgerne for det kan løbe rundt så rykker vi pre-ordre datoen og tag dermed noget af lead time fra producenten som så må levere senere. Jeg prøver dog altid at presse det indtil til den her tid ik.

Det vi gjorde tidligere var, når halvdelen af ind-salget af budgettet i bøgerne så booked vi tid hos leverandøren. Vi lagde så en faktor ind i vores kalkulationer til de forskellige styles. Så lagde du bare en faktor 2 ind og så havde du så et fuldt budget, men der er for risky. Kalkulen fordeler jo bare rundt på alle styles men du kan ikke vide at det er 30 styles der sælger det resterende budget. Så har du givet forkerte estimater til din leverandør. Vi gør det ikke så meget mere. Producenterne vil gerne vide final ordres fra os. Vi giver dem løbende kvantitets udvikling så de ca. ved hvad de skal regne med.

A hvor højt placere i indkøb hos jer?

P det er meget meget højt fordi indkøb er en central post. Vi sider central i forhold til, design, konstruktion og salg. Det er os der bruger penge og søger for dækningsgraderne er nået.. jeg vil mene det er på lige fod med design. Vi er dog lige afhængige af hinanden, det kan ikke nytte noget at jeg skaffer nogle priser hvis designet er grimt eller omvendt. Vi hænger jo sammen, men vi binder det hele sammen, derfor er det klart det er en væsentlig strategisk afdeling i denne virksomhed.

A kan du uddybe det med at skaffe en ny leverandør?

P som sagt, som udgangspunkt vil jeg altid prøver at ligge det under en af vores nuværende leverandør af den grund at; vi har også det der hedder risk management i forhold til vores leverandør. Det betyder leverandøren ikke har over eller under en hvis grænse af vores samlet kollektion. Man kan sige jeg outsourcer det så vidt mulig fordi man kan sige vi kan umuligt være specialister i alle de typer kvaliteter vi laver. Vi laver, jakker, kjoler, jeans, strik, silke osv. Så der er min fornemste opgave at alliere os med leverandører der er specialister på de forskellige områder, så vi kan trække på leverandørerne når vi skal søge noget nyt. Jeg er specialist i forretning og sale alle de her tråde og søger for at tingene går op i en højre enhed afdelingerne imellem.

A hvad prioritere i så hos leverandøren?

P det er forskelligt. Det er jo pris hos nogen, jeg vil sige som udgangspunkt er det en kombination af pris og kvalitet. Fordi der er klart nogle leverandører, der er jo ikke svært at finde en dygtig leverandør der kan levere et kvalitets produkt til den rigtige pris,

A nårhh

P det er det faktisk ikke. Det der er svært at finde en der levere produktet til en billigere penge. Det er det der er udfordringen.

A hvor meget energi bruger i på at optimere jeres leverandør base?

P vi benchmarker ikke med nogen nye særligt ofte.

A opretter et tæt samarbejde med dem hvor i kommunikere en masse så de forstår jer i forstår dem?

P lige præcis!!!! Det er klart når du starter op med en leverandør, så er det ligegyldigt hvor dygtige de er, er der opstarts vanskeligheder. Så der går noget tid før man forstår hinanden. Der er også kulturelle forskellige i de forskellige lande. Der er også leverandører man bare ikke kan samarbejde med selvom ens konkurrent syntes han er skide god.

I branchen er der mange der er inder skræmte. Vi har produceret der mange gange og jeg har oplevet nogle sjove ting, men indere kan bare nogen ting man ikke kan andre steder. Deres håndarbejde er så høj kvalitet og det kan man ikke få til prisen andre steder.

Med en ny leverandør er det ikke altid sådan at jeg bare smider ham ud i opstartsfasen medmindre han er perfekt, men vurderer situation og ser om det ikke kunne ske for hvem som helst. Det kan være han har været skide uheldig så lad os lige give det en chance. Det er altid en vurderingssag.

A er det så en mavefornemmelse fra din erfaring?

P ja det er det rigtig meget

A bruger i tit nye leverandører?

P nej vi har en leverandør base som vi har arbejdet med i mange år, men altså man kan sige at når du arbejder med de samme i mange år sker der stadig nye ting. For det første har vi haft nogle der er gået, så har vi været nød til at finde nogle ny. Der er noget vi er fuldstændige uforskyldt i. Så kan der være en leverandør vi har arbejdet i mange år, som vi ikke har performet godt nok overfor dem dvs. vi ikke har givet dem de rigtige ordrer. Så kan det være de ikke vil os mere. Så de bliver dyrere og dyrere og gider ikke ligge fokus på os. Det kan være de har været rigtige dygtige for os i 3 år men vi bliver nød til at skilles. Vi har også leverandører vi har arbejdet med år efter år med og det bliver bare ved med at fungere ik. Vi er også i en branche der hele tiden bevæger sig. Vi kan ikke bare sidde på laurbærne og sige at vi har de bedste leverandører, fordi er de, de bedste og er det de bedste priser? Det tjekker ved at spørge andre uden nødvendigvis at bruge dem.

A hvad har i fået ud af ved at være loyale?

P jeg er loyal i det omfang det giver mening for forretningen. Det er jo ikke en venneklub. Jeg har det sådan at det er fint vi kan snakke godt sammen og vi kan lide hinanden, fordi det syntes jeg da er dejligt ligesom man også kan lide ens kollegaer. Men hvis du ikke proformer, så er det ligegyldigt, og der er nogen der har svært ved at forstå. Det er fordi det er en meget følsom branche, det må man bare konstatere. Jeg kan se det når jeg diskutere med min kæreste som er civilingeniør, det er nogle helt andre parametre. Der er ting han ikke forstår ved det her fordi han er sådan altså... Hvis vi oplevere at en leverandør går konkurs, så står vi med noget volumen som vi giver til en vi har det rigtig godt med, og kan pludselig få presset ekstra produktion ind. Det gør også i lignende situationer er de mere fleksible for dig og vil gå længere fordi man loyal.

Det er derfor meget omkostningsfyldt at starte op med nye leverandører, hvor der er mange fejl i starten. Ved at du kender din leverandør er der mange ting der er usagte. Vi har haft nogle udfordringer i forhold til der er kun en designer, og hun var syg henover nogle måneder, det betyder vi var sat tilbage i vores tidsplan, altså vi har virkelig været langt bagud i vores deadlines. Men vi har, kunne presse vores leverandør og stadig fået vores ting hjem til tiden selvom vi var en måned bagud, fordi de stræk sig noget mere. Grunden til vi er loyale overfor dem er fordi de levere produktet, længere er den altså ikke.

A hvordan kvalitetssikre i?

P som udgangspunkt ligger vi det over på leverandøren. Vi er i gang med at udvikle en mere specifik kvalitetsmanual, fordi kvalitet er en mærkelig størrelse fordi det er kvalitet for os er måske ikke kvalitet for andre. Efterhånden så ved vores leverandør godt hvilken kvalitet vi efter spørger,

men det er ikke godt nok. I bund og grund bør man bare kunne sende dem en manual der siger; peeling rate skal være det her, slidstyrken skal være sådan her osv. På nuværende tidspunkt tjekker vi jo varerne selv, vi vasker dem og går med dem, på den måde tjekker vi det selv, men man kan sige ved du har en kvalitetsmanual undgår du mange ting som man ikke skal diskutere. Vi har sendt det her ud som de underskriver og hvis de ikke kan leve op til det, jamen så er det slut.

A hvordan prissætter i når man ved der en stor pris variable mellem proto og produktion?

P jeg går det at jeg får en pris på protoen og allerede der ved jeg okay, det er omkring det her lege vi ligger. Hvis han så øger sin pris med 30 % så er jeg sådan lidt, What hvad er der sket der? Så er det klart at hvis han siger i skiftet kvaliteten fra bomuld til silke, så er det klart.der er igen tvivl om at vores leverandører tjener bedre penge på os end f.eks. Best Seller. Så de har ædt noget af den (red. Stigningerne i bomuldspriserne) og jeg har været meget sådan, det kan jeg ikke det der. Så må vi deles om den her. det har jeg haft nogle gode dialoger med dem omkring, fordi vi ved også de er ikke skyld i det men stadigvæk skal det ikke kun gå udover os.

A hvad vil du mene skulle til at alt kørte helt optimalt? Nogle af de små mener at flere ansatte vil gøre det mere optimalt, er du enig i det?

P før krisen var vi dobbelt så mange som i dag. Krisen betød vi havde en masse kunde der ikke betalte og vi har opkøbt et firma hvor deres kunder ikke betalte og vi var nød til at gå konkurs med det og mistede en masse penge med det. Vi havde ellers gjort klar til de her brand platform, men der må vi konstatere at det vi lavede om...vi havde en direktør på det tidspunkt han trådte ud af bestyrelsen. Vi lavede så den her 3 mandsledelse der består af mig selv, vores designchef og vores salgchef og det er lidt atypisk og ikke have en adm. Direktør men en 3 mandsledelse. Det betyd så at vi var meget færre ansatte da vi fyrede en masse ansatte, hvilket faktisk var ret interessant fordi, vi fandt ud af at man kan ikke længere bruge 100 % af tiden på en opgave fordi der er noget der er vigtigere end andet. Det har som udgangspunkt ikke været 100 % optimalt men det har været en eye opener på rigtig mange måder. Det handler ikke altid om bare at få flere mennesker, det kan det godt gøre i nogle specifikke situationer men langt henne af vejen handler det op at optimere arbejdsgangen. Man skal kigge på de processer og arbejds gange der i virksomheden, altså hvor er det, man kan skære fra? så som udgangspunkt skal man have analyseret alle arbejds gange i detaljer for at sige, hvor har vi spild processer og handlinger? Hvor har vi flaske halse? Hvordan kan vi omlæge nogen processer? Det er meget mere interessant end bare at ansætte nogle flere mennesker.

A jeres leverandør setup, hvor i køre med en leverandør base der er fast samtidigt med en varierende del, hvilken betydning rent strategisk har det.?

P ...det er sådan de fleste store virksomheder gør, hvis du snakker med nogle der er større end os er jeg sikker på de vil sige de gør det samme.

A har i kopieret dem?

P næ men man kan sige at det er min indkøbsfilosofi og den måde jeg syntes der er rigtig at drive forretning på. Vi kan se på vores tal at det virker, men det er klart at den erfaring har jeg fået ved at være hos nogle at de store blandt andet Best Seller, hvor jeg har syntes at nogle gjorde det rigtig på nogle områder mens andre gjorde dårligt på andre områder. Jeg har taget det jeg syntes er bedst fra alle verdener fordi jeg har været meget meget store og meget små virksomheder. Det der er min kamp at selvom vi ikke ligger samme kæmpe omsætning skal de behandle os med respekt og den

eneste måde vi vokser på det er ved at de leverer et ordentligt produkt til os. Som jeg plejer at sige til dem, alle store virksomheder har været små men der en proces der op til. Så den måde vi arbejder på er ikke unik men en mere professionel at arbejde på.

A modellen vises og forklares.

P umiddelbart syntes jeg vi gør det, muligvis ikke i den samme rækkefølge. Jeg bruger jo ikke sådan noget her. jeg er jo ikke uddannet på næsten nogen måder, altså jeg har ikke nogen længerevarende uddannelse. Jeg er uddannet i et firma og arbejdet mig op. Men jeg kan rigtig godt lide sådan noget her. Jeg ved jeg er god til det jeg laver og kunne godt tænke mig mere teoretisk viden om det her. Der er bare også nogle ting man ikke kan lære på en skolebænk. Det er netop sådan noget her vi skal begynde at arbejde efter, fordi en ting er at der er mange ting jeg gør fordi jeg kan det på rygraden og kan hurtigt scanne og få et indblik på at han har styr på det, men hvis man skal kunne dokumentere det mere og det kræver det også jo større vi ligesom bliver. Så jeg vil sige vi gør mange af de her ting, helt sikkert, men det er ikke sådan at vi køre en model igennem, men jeg vil syntes der er meget interessant og arbejde ud fra sådan en model her og sige det er sådan vi altid går. Det vi faktisk gør nu er at jeg allerede er i gang med at kigge vores processer igennem og få lavet en masse procesbeskrivelser, og det er lidt det vi mangler.

A det er vel også klassisk stor virksomhed?

P ja lige præcis. Vi har også sagt at vis vi vil vækst, så er det sådanne ting vi skal kigge igennem. Hvis vi ikke har fundamentet med så knækker vi halsen ikke, så det er sådan noget her vi skal ind og kigge på, altså kigge på processerne for at se hvor vi kan optimere. Hvor er det vi er stærke og svage, og jeg vil syntes af sådan en figur vil være fint at sige det er noget vi kan arbejde ud fra, så sikre vi har været alle tingene igennem. Kan du ikke sende mig linket til modellen.?

A selvfølgelig.

Interviwee #8

A=author P= Purchaser

A kan du beskrive jeres forsynings kæde fra start til slut

P vi er en lille virksomhed med kun 2 kollektioner om året så vi har lang tid til udviklingen. Vi har faste leverandører som vi bruger, men en gang i mellem er der nogen der henvender sig for at arbejde med os, så tager vi nogle gange nogen møder. Det kommer ofte fra udlandet og de kommer forbi og viser nogen ting. Men ellers ved vi hvilke leverandører vi kan regne med og hvad vi kan ligge hos dem. Så det er sådan at når vi går i gang med kollektionen at designerne kommer med informationen om hvad de godt kunne tænke sig at lave og hvor de vil hen af og hvor mange styk samt kvaliteter. Også ligger jeg en plan for hvad det er vi skal lave, hvordan er den hers kollektionsopbygning, hvordan skal vi placere vores grupper og styles så vi får en fornuftig fordeling, så det ikke er en der laver det hele, men samtidigt skal man også forlange de leverandører man arbejder med. Jeg ved selvfølgelig hvilke leverandører der kan lave de forskellige ting. så placere vi ordrene, enten siger vi direkte i skal lave noget der ligner det her (red. Kvaliteter) eller os sender de noget op til os og vælger så noget ud. Så går design og konstruktion i gang med at laver alle deres setups, alt det der skal til så stylen bliver færdig. Det sender jeg så ud til leverandørerne også går de i gang med at lave den første prototype, nogen steder skal man betale for den første prototype andre gange skal man ikke. Det er lidt afhængigt hvilket forhold man har til folk, og selvfølgelig også hvis det er nogle materiale man bruger. F.eks. er det altid dyrt at lave læder og overtøj så betaler man ofte for prøverne men er det T-shirts eller lækre strik ting betaler man ikke for prøverne. Så kommer prøverne her hjem, så retter vi dem til og skriver alle kommentarerne til leverandøren og får priserne. Jeg kan godt lide at få priser så jeg ved om det ser fornuftigt ud eller vi skal ændre på det eller det er gode priser kan vi gøre programmet større, hvis det er svære priser satser vi på det vi ved man kan sælge og er rigtig i den kollektion vi er i gang med at lave. Når vi når det til bestiller vi nogle salgsprøver til os selv og vores sælger, vi er ved at finde nogle agenter de skal selvfølgelig også have nogle prøver. Vi skal have nogle prøver her i produktion for vi kan holde styr på tingene. Ofte bliver prøverne væk når sælgerne for dem, der sker forskellige ting så vi har brug for at have vores egen her også. Når sælgerne har været ude og sælge og man kommer et styk inde i salget hvor man kan begynde og se hvordan det går, så har vi en deadline vi kalder først cut hvor alt det der ikke sælger bliver taget ud af kollektionen. For vi ikke risikere at stå i en situation hvor vi ikke kan få produktionsordrerne igennem fordi vi kan se vi kun sælger 3 af dem også ved vi godt at den ikke skal produceres. Så halvvejs cirka tager vi det ud der ikke kan sælge også for sælgerne virkelig af vide hvad de skal sætse på og ændre de ordre der er lagt på det vi har fjernet. Ofte inden salget er helt slut bliver jeg faktisk nød til at ligge ordrene fordi de har en vis lead time, produktionstid, jeg ved f.eks. forårs/sommervarerne skal leveres januar februar måned fordi der er 3mnd. leveringstid. Så bliver det et estimat af vi er nået så langt hvor meget mangler vi hvis det er 20 % så ganger jeg det op med 20 %. Nogle gange kan man få lov til bare booke fabric og sige vi skal bruge så meget fabric og så må jeg godt vente et par uger med at break det ned i styles eller farver. Det kommer an på leverandøren og hvad det er man er i gang med om det kan lade sig gøre.

A hvor lang tid tager det fra i går i gang til i slutter?

P f.eks. på spring/summer der skal på messe nu her, er vi gået i gang i februar måned med kollektions udvikling og hele den første del indtil vi har salgs prøverne, det vare ca. 5 måneder. Nu står vi i juni hvor vi får salgsprøverne hjem og jeg skal ligge ordrene i september måned.

A i skal til show nu eller hvad?

P jo, der tager vi salgsprøverne med. Det de kan købe på messen er det der bliver leveret i januar. Så når det er august måned på messerne køber de det ind de skal have i deres butik henover forår sommer. Hvis man har den der levering og man er ordre producerende, det er det vi er, så vi producere de ordrer vi sælger. Så er der andre som ofte er billigere mærker de har det på lager eller også kan de levere på 3uger.

A hvordan vælger i tekstiler?

P lidt af det er CMT produktion, cut-make-trim, som oftest laves i Europa hvor vi køber nogle metervarer fra Italien eller Frankrig. Så sender vi det til østlandene, der er ofte der de er gode til at sy konfektion. Også sender man alle materialerne til systuen også syer de det der. Der er rigtig besværligt og ofte ret dyrt i forhold til at få det produceret længere væk. Men det giver nogle andre muligheder fordi de ofte er rigtig dygtige til at sy f.eks. uld overtøj, blazer jakker osv. kan de lave rigtig fint og man kan få det kørt hjem hængende på bøjler, men det er selvfølgelig de dyre vare. Ellers lave vi færdig varer produktion som f.eks. er det der bliver lavet i Indien, Kina og Vietnam. Der er der hvor man giver leverandøren en tegning og et mønster og siger, vi vil gerne have i laver det her også laver de hele pakken til én.

A hvordan ved de så hvilket stof og materiale de skal bruge?

P enten så sourcer jeg noget og sender nogle ord eller billeder ud og siger vi vil gerne have noget i den her stemning eller i den her kvalitet, og prøve at beskrive med ord hvad det er vi gerne vil have. Også sender der en kasse der er fuldt med alle muligt stoffer som designeren så får, og så vælger de så ud hvad det er de godt kunne tænke sig at bruge. Det kan også være at man har fundet noget der er helt fantastisk og det vil vi gerne lave også sender vi det ud til måske 2 leverandører og spørg om det kan lave det. Det er sådan at dem der laver rent CMT laver ofte dyre vare, jo billigere det er jo mere færdigvarer produktion er det. Fordi det er dyrere og meget mere besværligt selv at finde stof og trim selv. Og sender det hele til polen og få det syet op.

A Jeres CMT del, ligger der nogen specifik strategi for det?

P det handler om grupperne, f.eks. den her fabrik jeg arbejder med i Polen, for det første kan de se de Europæiske metervare som vi gerne bruger et par gange imellem som uld kashmir og rigtig gerne vil lave uld overtøj, det kan de lave der. Det kan vi ikke sende til Indien. Det er nogle speciale styles man sender der hen fordi de kan få et udtryk man ikke kan få i Indien eller Kina.

A kan du fortælle lidt om hvordan i valgte de leverandører i har i dag?

P jeg har kun været her i ½ år så det ved jeg ikke helt. Men det er lidt forskelligt. Oftest når man bliver ansat som produktionsansvarlig så har man sine gode venner rundt om i verdenen som man selvfølgelig altid gerne vil bruge fordi man har nogle gode arbejdsforhold og man ved de leverer til tiden og hvad de kan gøre. F.eks. da jeg startede her, havde de nogle rigtig gode leverandører i Indien som man kan nogle rigtig fine ting. det er normalt ret svært at finde Indere der kan sy pænt, men det kan de her samtidigt med de kan de andre ting som indere normalt kan. Så forsætter man

selvfølgelig med det samarbejde. Så er der nogle leverandører fra Kina som de arbejder med som jeg også kender fra gamle dage.

A du har arbejdet i med kinesere i lang tid ikke?

P jo, jeg kender rigtig godt til Kina.

A findes der hjemmesider hvor man rater forskellige sites?

P nej det har jeg ikke støt på. Der kommer mere af CSR sider hvor man kan komme ind i fællesskaber der kontrollerer virksomhederne. Men i forhold til leverings sikkerhed der er det mest man taler med dem man nu kender rundt omkring og ofte så tror jeg at leverandøren lidt vælger nogle lande at arbejde med. F.eks. dem vi arbejder med i Kina arbejder rigtig meget med de danske mærker.

A er det for at sikre en ensartethed?

P ja det kan man godt sige, men det er selvfølgelig også fordi det er de samme mennesker der flytter rundt mellem virksomhederne og så er det klart så følger de der leverandører lidt med. Der er jo klart de gode leverandører dem vil man jo altid tale med igen, hvis man ved de laver noget fint og levere til tiden. Så får de en stjerne heheheh så tager man fat i dem næste gang man mangler nogen.

A hvis I finder en god leverandør, er i så villige til at dele dem hvis folk spørger eller er det jeres hemmelighed?

P det er sådan lidt op og ned. Specielt den københavnske modeverden har været meget hemmelige om alle mulige ting, men det tror jeg er en rigtig dårlig ide. Vi skal jo alle have vores leveringer til tide. Hvis der er en der ringer til mig spørg; jeg har lige fundet den her leverandør har du nogle erfaringer med dem? så vil jeg da sige min ærlige mening.

Nogle gange er det rart at vis man har fundet nogen der kan noget som vi syntes er anderledes end andre, så har man ikke lyst til at alle ens konkurrenter skal bruge den leverandør. Sådan som vores produktionsopsætning er lige nu har vi leverandører der laver for 10 andre danske mærker og nogle har vi helt for os selv.

A har i en form for samarbejde med de danskere der bruger samme leverandør hvor forhandler nogen former for pris?

P nej det sker slet ikke fordi man prøver at holde det hemmeligt heheheheheh men det er sådan at hvis man ved at leverandør handler med andre danskere så siger man til dem; I må ikke hænge vores nye **prøver** i jeres showroom, I må ikke vise vores nye varer til de andre. Det vil de fleste overholde mens andre er ligeglade. Vi ved godt at man ikke kommer ud og kontrollerer hele tiden. Selvfølgelig dem der er ligeglade hvor man opdager det, der stopper deres samarbejde på et tidspunkt. Vi ved godt at vores tøj mødes indirekte når det bliver bragt hjem, men vi har ikke nogen aftale om det....

A hvor ofte forhandler i kontrakter med jeres leverandør?

P vi har ikke faste kontrakter med dem om noget bestemt antal styk. For os er det fra produkt til produkt og vores produkt ændre sig hele tiden. Det er sjældent vi køber noget år efter år. Man kan sige vores kontrakt er hver ordre der bliver sendt af sted, hvor man forhandler pris igen og igen.

Løbende forhandler man bedre betalingsbetingelser, både på ordren og om vi skal betale for protoerne. Det er noget der sker løbende. Der er ikke et skema hvor vi har en tidslinje for hvad vi skal gøre hvornår. Vi ringer 2 gange om året og beder om noget lidt bedre. Hvis jeg ved jeg har givet dem nogle gode ordre og gode betingelser, levering osv., i sidste ende er det endeligt mere at man samarbejder og ikke har et kunde/leverandør forhold. Jo mere man samarbejder og får et forhold til leverandøren jo bedre priser får man også. Og så gør det det også sjovere.

A har i nogle leverandører i har et udviklingssamarbejde med?

P det er sjældent de kommer med noget til os, det er mere os der siger hvad de skal lave for os. Nogen gange er det kulturelt begrundet, andre gange personlighedstræk. Ej jeg syntes ikke vi får de store inputs fra vores leverandører der siger de kan det her eller det her. Men oftest har designeren jo sine ideer om hvad hun kunne tænke sig. Det er sjældent de ville ramme plet, det som kineserne syntes er fedt det er jo ikke lige som vi måske syntes er fedt. Så når det er de engang imellem får nogle gode ideer, så ønsker man nærmest at de lod vær fordi det bliver liiiiiidit for mystisk nogle gange hahahaheheheh

A hahahah ja der må vel være en kultur kløft indenfor moden. De er vel bedre til bare at gøre hvad de får besked på?

P ja mange af dem som vi kommunikerer med er den eneste der kan tale engelsk. Så skal han oversætte alt det vi skriver til Kinesisk eller portugisisk. Dem der står ude på fabrikken kan vi ikke tale med. Vi kan tage der ud og kommunikerer med tegnsprog og tegne hvilket giver et bedre forhold. Der er sjældent mange at kommunikerer med så vi skal igennem en person, så det handler også om at finde de steder hvor den person det skal i gennem har en god forståelse for hvad det er vi gerne vil og en forståelse for europæisk kultur og design.

A hvordan sikre i jer så at jeres kinesere rammer jeres udtryk?

P først så får vi jo den der kasse vi vælger fra eller vi har været ude og besøge nogle leverandører hvor der bliver valgt en masse ting. Så sender vi dem lige præcis det her stykke stof til den her del, også sende vi dem lidt farve ved siden af og siger det skal være præcis den her farve. Også sender de når de har strikket eller lavet metervaren til salgsprøverne det her op og får det godkendt og farverne godkendt osv.

A hvor højt prioritere i indkøb i virksomheden?

P man kan sige min del af kagen er ret stor, fordi jeg er med helt fra når vi begynder at opbygge kollektionen og med til at sige hvor mange styles vi skal have og hvordan de skal være fordelt. Jeg er ikke med til selve design, men skelettet som skal fyldes ud i sidste ende. Det er også på baggrund af jeg skal have fodret de der leverandører, sørger for at sælger har det hun nu skal ud og sælge i det rigtige pris spænd. Det kan jo ikke koste 3.000kr noget skal koste 500kr. Så man skal sikre fra starten at hele den der price build up holder. Så lige her nu når vi er så små er jeg med helt fra starten, så jeg har en meget stor indflydelse.

A vil du mene det er en generel ting baseret på din erfaring?

P ja det er en generel ting, fordi det er så vigtigt i sidste ende. Det er så vigtigt fordi indkøb og produktion ofte er en del af udviklingen.

A hvordan finder du en ny leverandør?

P hver uge får vi 20 mails, og jeg har en mappe hvor jeg ligge alle sammen, hehehehe. Men i virkeligheden er det sjældent man får brug for dem. Man har dem man bruger og engang imellem tager jeg nogle ind. Hvor jeg siger nu har vi brug for noget nyt eller nu er jeg startet her og kan se vi har brug for en inder der kan lave tørklæder. Hvis så der er 10 der tilbyder sig så finder jeg dem jeg kan fornemme der måske kan gøre et eller andet. Det kan jeg ikke sige hvad det er men der er sådan en ehhe mavefornemmelse og man har været lang tid i det. Men man kan også kontakte ambassaderne hvor de så sender introduktions breve fra leverandører.

A kan du fortælle lidt om din erfaring?

P jeg startede med at uddanne mig som designmanager, hvor man havde kreative og merkonom fag. Så startede jeg hos Bruns Basar som indkøbs assistent og har arbejdet mig op. Da jeg arbejde hos Designers Remix var mit sidste år som produktionschef. Her har jeg ikke personale ansvar men at konstruktørerne prioriterer de rigtig arbejdsopgaver, men vi er så få mennesker. Jeg har været i små firmer og store firmaer.

A Du er jo kommet til med dit netværk og erfaring. Hvordan starter de små op er det bare ved blod, sved og tåre eller er der muligt at søge rådgivning?

P jeg har ikke hørt om muligheden for at få rådgivning som er branche specifikt på den måde. Det kræver man ved de der små ting, kender man til smutveje og de der ting? Hvis man ikke har været oplært hos nogle, så er det virkelig blod, sved og tårer. Der er også derfor man ser de har valgt at købe sig til den viden.

A hvilke krav stiller i til jeres leverandører?

P når man starter ud at have givet dem det her set up, dvs. tegninger, målene og farverne, så skal de følge de mål og konstruktørerne kan se de bliver ved med at lave det forkert og målene ikke er rigtige, så bliver man ved at bede om prøver så man kan se at det de laver, laver de ud fra det rigtige mønster. Hvis de ikke får det rettet rigtig bliver man ved og ved og ved. Og så er der noget i at de skal levere til tiden men også det rigtige. Også krydser man fingrene altid når de sender varerne af sted. Man har også en mavefornemmelse for man ved godt hvem der laver det rigtigt. Man kan se at hvis de lavet protoen rigtig, salgsprøven rigtig og pull smaple'n rigtig, så bliver det nok det rigtige vi får hjem til sidst. En variabel må man acceptere på tingene, det kan godt være den er 1-2cm for lang/kort men det går nok.

Ellers må man claime dem bagefter hvis de ikke levere hvad vi har aftalt, men det sker sjældent. De enkelte fejl opdager kunderne sjældent. Hvis det er gode og trofaste leverandører ved de også hvis de har lavet en fejl og så finder man ud af det på en fornuftig måde. Men man skal sikre sig selv undervejs og ikke gennemtrumfe noget hvis leverandøren siger det ikke kan finde ud af det eller printet ikke passer. Især overfor en kinesere der aldrig rigtig vil sige nej, man skal ligesom selv være realistisk om hvad der kan og ikke kan lade sig gøre.

A hvordan tackler i minimum forhindringen?

P ved færdigvarerne så er det bare fordi det ikke er os der arrangerer det, men de der står for at købetervaren og sælge det ind til dem der kan sy det, er der ofte minimum på varen. Så når vi går i gang og siger vi kunne godt tænke os at I lave det her så allerede der spørg jeg på minimum på kvaliteten og pr. farve fordi det også har noget at køre hvor mange farver vi sælger den i. Hvis der ikke er et særligt stort minimum er det rigtig godt at lave en T-shirt i forskellige farver f.eks.. Hvis der er høj minimum på, kan vi kun få den i en farve. Så det er del af hele det der skelet jeg sagde vi ligesom bygger op hvor design fortæller hvad de godt kunne tænke sig, så går jeg i gang med det her, sådan lidt skelet agtigt og så fylder man det så ud undervejs.

A er i så store at I kan kræve lidt hos leverandøren hvis I giver en god ordre?

P nej vores ordre er ikke til at vi kan kræve særligt meget, men en gang imellem hvis der en ting der sælger godt så kan man godt bede dem om at ændre lidt på prisen. Det er jo sådan at, først har man salgsprøverne også får man en pris også sælger vi vores priser og den pris er baseret på 100 styk eller 300 styk. Hvis vi ikke opnår det minimum, så vil de sige at de vil have 20 % ekstra for at lave det. Det er forhandlinger der er fra gang til gang. Hvis jeg vurderer at det er en style jeg ikke regner med når det minimum så ligger jeg en buffer ind, så vi godt kan betale det ekstra for varen. Vi sender ikke prisændringen vider til kunden. Det sker også at man så når det minimum også tjener vi det ekstra, så det er vores profit der går op og ned.

A hvordan påvirkede krisen jer?

P der var jeg jo her ikke, men virksomheden var ikke så stor på det tidspunkt at det ikke blev påvirket. Problemet er ligger mest bomuldspriserne steg så voldsomt. Men vi har virkelige leverandører der er loyale og stabile osv. Der virkelig vil os, derfor har vi nogle gode leverandører. Eller er det sådan at silken, ulden og bomulden stiger sådan at du har fået en pris og så siger de at den her pris gælder til den her dato og derefter får du en ny pris. Så skal vi nogle gange nå at bestille inden den der dato så jeg ved at prisen kan holde.

A hvad deler i med jeres leverandører?

P de ved vi er en lille virksomhed i vækst, f.eks. vi steg 50 % i forhold til kollektionen sidste år, og det fortæller vi dem fordi de er også en del af det. Vi skal bruge den gode hype der omkring os til at vokse på. Den hype sender vi også videre til dem. de er jo også en del af det, de skal også føle at de er med til de gode ting der sker. De har jo været en del af det.

A hvor vil du vurdere I kan optimere?

P nu er jeg kommet ind, men det der rigtig vigtigt for os er at vi arbejder sammen med leverandøren som vi har et rigtig godt forhold til og man ved man kan stole på og kan lave små kvantiteter. Fordi det er der hvor vi er lige nu og derfor vigtig for os. Det er også vigtigt at de kan lave nogle hurtige genbestillinger hvis det er sådan der er noget der hurtigt bliver solgt ud. Der hvor det ikke handler så meget om leverandør setup men mere virksomheds setupet er at man gerne vil sprede sine leverancer lidt mere. Vi har kun 2 kollektioner om året, så skulle man måske have 2 mindre kollektioner ind i mellem så man spredte produktionen og hele arbejdsbyrden bliver spredt mere ud over hele året også for leverandørerne. Men det primære lige nu går på at optimere vores leverandør base og skille sig af med dem der er for dyrere, besværlige og så virkelig koncentrere sig om dem som vi kan se vi har et rigtig godt forhold til. Det er vigtigt når man er en lille virksomhed, fordi når

man er stor vil de rigtig gerne have ens ordre. Jeg tror vores kan lide at arbejde sammen med os fordi vi laver noget rigtig fint tøj og fordi de kan lide os for det er også vigtigt

Interviwee # 9

A=author P= Purchaser

A Har i en bestemt indkøbsstrategi når I køber tekstiler?

P nej det har vi bestemt ikke, vi har et tidspunkt hvor vi skal gøre det i forhold til kollektionen, men en decideret strategi syntes jeg ikke vi har hahahah det er rimelig tilfældigt. Nogle gange tager vi ned til Premier vision i Paris og samler ind på en masse ting men det har vi gjort ret sporadisk. Efterfølgende har vi fundet nogle gode leverandører også spørger vi til dem. Vi bruger ret mange basisvarer, men intet med print og ligene. Så endelig er det faktisk et spørgsmål om finde den der basisvarer og når man har fundet den leverandør kan man bruge dem igen. Vi er ret sent ud tit med stofferne, fordi det ikke er vores første prioritet. Det er formerne der er prioriteten og stofferne vælges ud fra hvad der passer til formen. Tit ender det med at vi kommer ned i de danske butikker og hos danske agenter og prøver at skaffe noget stof ASAP fordi vi skal bruge det NU.

A kan du forklare jeres produktions cyklus samtidigt med en tidslinje?

P vi starter med design som er en langsomenlig proces med tests, tegninger og udklip i papir og stof. Så kommer der, vi kigger selvfølgelig på stof hen af vejen, men så køber vi først ind når vi har en god ide om hvordan kollektionen ser ud. Det er meget forskelligt hvor lang tid der går på vær proces, jeg tror man kan sige der går 1 måned rent designmæssigt. Vi er altid ude og købe ind ca. 1½ måned før showet. Så køber vi stoffet ind, noget af det kan vi få med det samme så vi begynder at sy noget andet må vi vente 4 uger med at modtage. Vi syer alle prototyperne selv. Det der har været sådan at indtil nu har vi syet alle protoerne op til salgskollektionen selv og så sende vi det til produktion. Normalt får man lavet den første sales sample ud hos producenten, så de ved hvordan man syer det og det hele er i orden. vores design proces, sker mest mens man syer, så vi arbejder aldrig på tegning, dvs. man skal virkelig tidligt i gang hvis man skal nå og få det ud fordi vi skal syer den første selv. Det har vi ikke nået endnu at få op, det er først noget vi har gang i til den her sæson. Det er fordi vi ikke holde noget til den danske mode uge, vi tager kun til Paris til oktober, så pludselig har vi den ekstra tid der gør at vi kan få den lave den på produktionsstedet.

A er planen i skipper DK?

P ja. Det er ikke vores prioritet at være på den danske mode uge.

A ang. det med at finde stofferne, er det sådan i tager til Paris og lader jer inspirere?

P ja vi har en idé om de basisstoffer, vi skal bruge en jersey og måske bruge noget vævet eller groft vævet. Så går vi og kigger på det, men der er rigtig meget som er basisstoffer, sort hvidt, en stiv en og en flyderne en.

A hvordan tager i kontakt til leverandøren?

P når vi har lavet en oplæg til kollektionen, laver vi et estimat til hvor meget vi skal bruge lige til samples. Der køber vi ind og problemet er at de fleste har minimums også til sampling. Så selvom vi kun har brug for 5-10m er man nogle gange nød til at købe 50m fordi de ikke har det på lager. Har de det på lager kan man godt få det efter mål. Ellers er man nød til at købe 50m til sampling, så plejer vi bare og regne ud at den kan vi godt bruge til produktion bagefter. Vores produktions antal

er heller ikke op på produktions minimum heller. Produktion minimum er 300-500m stof og det kan vi alligevel ikke nå. Vores produktion er tit 150-200m pr styk stof fordi vi har rigtig mange styles i vært stof.

A hvad sker der efter prototyperne?

P vi har lavet dem og tager på messe og visser dem frem til butikkerne der bestiller. Så går der en måned hvor vi samler op på alle de her bestillinger, får dem underskrevet og skaffer vores første betaling som er 50 % upfront. Når vi har fået de penge ind bestiller vi stof i forhold til hvor meget der er bestil. Også ud til produktion. Stoffet bliver sendt direkte fra producenten der er i Italien, Frankrig eller where ever. Hvor end den kommer fra bliver den sendt direkte til produktionen i Litauen, hvor hun syer den op og så får vi det hele hjem 3-4 måneder senere. Så er der rester og nogle hvor man ikke kunne skaffe nok meter, så man skal ringe til butikkerne og sige det kunne ikke lade sig gøre alligevel. Det er ret crazy logistik. Så skal man købe knapper og lynlås osv. Man skal lave et Excel sheet for at holde styr på de forskellige ting og hvor mange styk man har. Det sker man han siger; hov vi glemte lige der er knapper på den der så vi må skaffe flere men det har vi ikke til at vente på fra udlandet, så vi må tage ned i en butik her hjemme og betale 3kr pr styk fordi man ikke lige nåede det hahahahhah

A hahahah er det dig der står for alt det?

P ja det er mig der er ansvarlig for det, min partner hjælper med at gennemgå det. Det er rigtig mange ting og holde styr på. Heheh

A hvor ligger jeres største udfordringer?

P det er meget med minimums, det er det største problem. Det og produktionstid på stoffet. Hvis man kunne dukke op et sted og tage en rolle og tage den hjem vil det være meget nemmere, men det der med der går 4uger, det kræver meget planlægning som er svært at gøre i sådan lille firma fordi man har så mange andre ting man skal nå. Også fordi man er designer og ikke planlægger, jeg er lidt for flyvsk til det der heheheheheheh det er virkelig en headache nogle gange.

A i forhold til resten jeres processer i virksomheden, hvor højt placere i så indkøb?

P jeg må indrømme at vi prioritere det ret lavt, men det er ikke med vilje det er af nød fordi man har lidt for mange andre ting. Så der må vi bare tage det lidt som det kommer. Men hvis man kan få det op og stå og man kunne få en strategi der fungerede, så er det faktisk ret alt afgørende. Både for priser og alt andet. Hvis du kan planlægge det ordentligt og kunne få det hele til produktion til tiden og der ikke mangler knapper, så din produktionsdame ringer og siger der mangler der her og kan ikke gå i gang før alt er der. Det koster tid og penge. Det er noget vi virkelig har problemer med og det er vi i gang med at prøve at lave om. Men det er faktisk noget der burde prioriteres rigtig højt. For os er det selvforskyldt fordi vi ikke prioritere det højt nok og gør det i sidste øjeblik og når derfor ikke det hele.

En tredje forhindring er mangel på cashflow. Vi er nød til at betale for de her stoffer upfront og vi har ikke nødvendigvis fået pengene ind fra butikkerne endnu. Hvis man ikke har betalt den sidste regning fordi man ikke har penge nok, så får man det udskudt op til flere gange, og aftaler vi kan betale til den tid eller få det splittet op i flere rater og lige pludselig er man fremme ved næste kollektion og så skal man til at købe noget nyt hos dem. Så skal man finde penge til sidste regning

og den nye regning ellers gider de ikke at sende stoffet. Det skaber forsinkelser igen, fordi hvordan får vi fat i de der penge? Kan vi få solgt noget i en fart? så endeligt er det meget selvforskyldt pga. dårlig planlægning og generelt cashflow begrænsning. Vi har en lille kassekredit og jeg har intet lån så pengene skal komme fra personlige legatarer eller egen penge der er tjent andet steds. Så hvis der skal købes stof for 4000kr ligger jeg ud eller ringer til kæresten eller venner for et lån.

Hhahahahahaha

A selvom I er midt i en udvikling som virksomhed, kan du erindre nogle erfaringer i lært gennem jeres tid?

P absolut, vi er blevet bedre til planlægning. Vores kollektion og ansvar er vokser samtidigt, det var meget nemmere før, fordi man kun havde brug for 10m stof kunne man sagtens gå ned bare og købe det. Nu er vi nød til at tænke på vores margener og skaffe stoffet billigere og man er nød til at gå op i kvaliteten på stoffet fordi man er nød til at leve op til vores design niveau. Samtidig med vores erfaring vokser kommer der flere og flere udfordringer. Men vi har lært enorm meget og vi er slet ikke lige så dårlig timing som vi plejer. Vi er blevet meget bedre til at finde nødløsninger der holder og ikke bare er noget crap, men kan se på situationen og sige fint så gør vi det sådan her. Vi vurderer hele tiden, f.eks. vi kan godt bestille den her rolle stof men så er der en minimum på 50m det er noget super fedt stof og kunne sagtens bruge det men vi har ikke pengene til det lige nu. Så er der noget andet stof der ikke er lige så fedt men vi kan lave kun lige præcis til...ehh vi kan ikke lave til stock fordi der kun er lige præcis nok i butikken i København. Så sammenligner vi prisen, den ene tager 4 uger at komme hjem den anden kan vi få med det samme, den der er billigere osv. Så man vurderer konstant hvad der kan betale sig for os. Det er vi blevet meget bedre til, altså at tage den rigtige beslutning på det rigtige tidspunkt.

A det må være dejligt at mærke man vokser som professionel?

P det er det virkelig

A som den lille virksomhed i er, har du så overvejet at tage kontakt til andre i branchen og slå jer sammen omkring eks. Logistik?

P selvfølgelig, men det er meget svært at gøre fordi firmaerne står i nogle meget forskellige situationer. Man skal virkelig finde et firma der kan det samme og ikke er konkurrent på de andre ting altså en der bruger de samme stoffer men til andre design. På et tidspunkt var det oppe og vende med en herretøjs designer. Men jeg har ikke sat mig ind i hvilke dele det skulle gøres ved men jeg ved bare det vil kræver endnu mere planlægning og timingen skal være rigtig. Vi arbejder også på en anden måde end de fleste firmaer. De fleste vi kender sender en tegning af sted til Kina eller Portugal også kommer den hjem., eftersom vi ikke arbejder på den måde er vores proces meget længere hende tidsmæssigt. Men jo jeg har overvejet det, allerhelst hvis det var et større firma hvor man kan komme ind under deres produktion proces.

A men vil i kunne indstille til de krav der vi være vis i slog jer sammen med andre?

P jo der er ingen tvivl om at hvis man arbejder med sourcing houses i Portugal f.eks. hvor de tager sig af indkøb af stof og knapper og produktion så har man nogle deadlines og man er nød til at forholde sig til dem, så det tror jeg sagtens.

A hvorfor gør i det så ikke?

P det er fordi vi ikke har fundet den der passer til os. Vores produktion er i små kvantiteter og det er meget svært at få en agent til at stå for det. Vi har en genial producent i Litauen der går helt ned til at lave 3 styks men betaler halvanden gang prisen. Det er uhørt inden for den her branche.

A er det noget du vil dele med andre i branchen?

P ja det har jeg gjort flere gange. Selvfølgelig er der er fordele og ulemper. Hun laver ikke graduering så du skal lave alt her hjemme. Alle mønstrene skal du have lavet her hjemme.

A hvad er det?

P graduering er hvis du laver en størrelse 38 og laver dem om til størrelse 36 eller 40.(red. Hun skal have alle størrelserne) hun køber heller ikke noget ind dvs. det er enormt logistisk besværligt med at man selv skal finde og skaffe de der detaljer der skal med på tøjet, ALT skal være penslet ud. Hvor i mod hvis du komme til et portugisisk sourcing house, de styre det og kontakter kun hvis der er et problem og du tager stilling til det. Her skal du styre absolut alt, du skal levere en pakke der er klar til at blive syet, for hun klipper bare og syer. Det er meget dyrere for os og det er derfor jeg siger at hvis vi kunne prioritere den del af forretningen noget mere vil det gavner rigtig meget på alt.

A er det et fast sted i køber stof fra?

P vi har vores ynglings men det er ikke fast fordi det kommer an på forskellige ting. der er sted som hedder ETA som både er butik og agentur, hvilket er meget sejt fordi man kan se hvad de har på lager ellers har de stoffer man kan sætte i produktion. Så de bliver brugt rigtig meget. Vi har faste leverandører i læder, skind, Jersies ellers kender vi forskellige agenter som vi ved hvad har. Så kontakter vi dem om det vi mangler til en bestemt pris og de sender så prøver til os.

A hvorfor har i valgt at holde fast i én leverandør i f.eks. skind?

P fordi så kender du prisen, leveringstiden osv. Vi har ikke mandskab nok til at finde en ny billigere, hurtigere leverandør vær sæson. Det er guldværd at vide der er en du kan ringe til og så have skindet næste dag. Så har du også opbygget en tillid til den person og kan derfor betale senere.

A så de går en ekstra meter for jer?

P ja ja når man har arbejdet med dem. Det er det samme med produktionsstedet. Det er ligesom i alle business, hvis du holder en god dialog så kan du tillader dig og sige; vi er presset lige nu kan du vente med betalingerne i 3 uger men alligevel levere. Hvis det er første gang bruger dem kræver de du betaler hele beløbet upfront.

A hvad er det jeres sy dame kan der gør i har valgt at holde jer hos hende?

P minimums, der er en meget stor forskel. Kvalitet, hun kan nogle ting kineserne ikke kan. Hun gider simpelthen kineserne gider ikke de er så ligeglade, det er helt sindssygt hehehehehe. Vi har prøvet en gang, de har nogle kvalitets problemer bl.a. syning, knapper der altid falder af. Det er lige meget hvor mange gange man siger det til dem, selv om vi siger vi betaler ekstra hvis du bare syer knappen på 2 gange. Den kommer bare ud af maskinen så du har igen indflydelse på det. Hvis du er et lille firma, så har du heller ikke nogen vægt. Hvis du beder dem stramme op eller vi går, siger de bare, du kan bare gå der er masser andre heheheheheh man er bare magtesløs når man arbejder med de der.

Men sy damen vil gerne levere noget der ser fedt ud, hun ringer selv op og siger; ved du hvad, jeg kan ikke gøre det her pænt I er simpelthen nød til enten at finde en anden løsning fordi det her gider jeg ikke levere for det bliver alt for grimt.

A hvordan fandt I hende?

P det var da jeg var ansat hos Stina Goya

A er Kina udelukket i fremtiden?

P i vores setup lige nu vi snakker om det er producere i Italien, det er noget af det dyreste der findes. Men det er fordi vi gerne vil op på en kvalitet som er meget meget højt. Vi vil gerne ligge os i luksus afdelingen. Så det vil sige at efter noget tid og produktionen er stor nok og kan rykkes til Kina, så bliver det rykket til Kina på specielle fabrikker hvor alle overhovederne er Italienerne. Så de er meget styret. De snyder også lidt ved at få det meste syet i Kina men få det afsluttet i Italien for at kunne få skrevet made in Italy. Det må man hvis der er en bestemt procentdel der bliver syet der. Der er en meget stor prestige ting indenfor luksusprodukter, der er rigtig mange kunder der ikke vil kigge på noget der er lavet i Kina.

A hvis vi lige vender tilbage til jeres faste leverandør, hvordan har du fundet dem?

P skind leverandøren fandt jeg ved en af mine venner introducerede ham for mig til en messe i Paris. Vi emailed frem og tilbage og så kom jeg over og boede hos hans far i Portugal og blev kørt rundt til de forskellige farme.

A så netværk er afgørende for jer?

P det er der igen tvivl om. Du bruger dit netværk dit netværk, så ringer jeg til nogle og spørg om hvor de for lavet deres strik hende fordi vores fungere ikke. Så ringer jeg til Soulland og siger vores portugisiske sted fucker up de levere ikke til tiden, kender i nogle i nærheden der kan overtage? Det gør man heldigvis i danske modeindustri, det gør man ikke i Frankrig der er meget protektionistisk. Det er den nye bølge der er meget mere åbent overfor samarbejde. Det ligger meget i den danske mentalitet hvilket er super fedt. Det er også fordi den danske mode industri er meget ung så alle er sådan lidt, hvordan klarer vi nu det her? hvor finder man god arbejdskraft? hvor finder man en der kan lave rigtig gode mønstre og hvem er gode til det? Det er ikke ligesom i Paris hvor du bare banker på hver 3 dør og kan finde en der er skide dygtig til ik. Man skal alligevel lige bruge hinanden for at finde de der.

A det er sjovt hvordan I deler leverandører i stedet for at bruge dem som et våben i den konkurrence i er i.

P jeg har aldrig forstået hvorfor man ikke burde dele leverandører med ens konkurrenter heheheh men jeg syntes det er fedt fordi et eller andet sted står vi alle i den samme båd, men nu er jeg også den mindst business orienterede du nogensinde har mødt heheheh.

A men for jer små er det er det også en billig løsning fordi man ikke skal indhente 6 tilbud derefter vægt og veje osv.

P lige præcis, man undgår at skulle teste, finde ud af hvad de kan osv. Det er det man går efter fordi så ved man at leverandøren har lavet noget der holder. Man undgår hele den der mølle med at teste og få priser og forhandle fordi det er der nogle der har gjort før.

A hvor ofte forhandler du kontrakt med leverandør?

P aldrig, har faktisk gjort det en gang med hende i Litauen omkring leverings betingelser og hvornår man kan kræve tilbagebetaling, men en ret simpel kontrakt. Det var faktisk hende der ville have det, det var ikke os der pressede på. Det er ikke fordi vi ikke vil men fordi vi ikke kender til hvordan man gør. Vi har haft nogle problemer med produktion, vi havde f.eks. ikke kontrakt med en sko producent i Portugal og de fucked så kæmpe stort op og vi havde intet at bevise for det. Det var ren overtales evne for at sige; prøv at hørere her vi betaler ikke for det her. Og det ender med at man betaler mere end man burde fordi de der sko var ubrugelige og kunne ikke sælges. Vi var alligevel nød til at betale for produktionen. Så der er uden tvivl at kontrakter er pisse vigtigt, men det er bare ikke noget vi kender til eller har liggende i vores baggrund. Vi ved ikke hvad der skal stå i de kontrakter, og igen er det tid og penge det kræver for at finde en der kan hjælpe os med det. Hvor starte man med det overhovedet, så vi er bare nogle søde piger der dukker op og står; neeeeeeej det kan du ikke mene og vi regner med de siger nårh okay ja hahahhahahahaahhaahhha

A når du skal bruge en ny leverandør så trækker du på dit netværk ikke?

P jo

A hvilke kriterier stiller du så til de nye?

P jeg sender dem et mønster og en style vi allerede har, vi sender dem en række af styles en der er meget draperet en der er meget konstrueret med vatteringer.

A jeg forstår ikke hvad du siger heheh

P hehehe det er meget forskellige typer, en der er i noget streth stof ender er i læder en der har et mønster der er svær at finde ud af og en der er simpel og klassisk. På den måde kan teste deres evner indenfor de forskellige ting vi laver og det er den nemmeste måde. Men igen, du skal betale fordi der forskellige samples, så hvis du har gang i 6 forskellige steder samtidigt for at teste, hvis vi nu gerne vil se 3 i Portugal og 2 i Litauen er du nød til at sende de her prøver ud også får du dem hjem igen og så du nød til at betale og de er dyre og få lavet så det er en investering så vi har sjældent haft gang i mere end 2 ad gangen fordi det er for dyrt.

A så det er kvalitets test i laver?

P jeg det kvaliteten og priserne der bliver fokuseret på. De kan kun prissætte efter de har syet én for de meste desværre, ellers var vi meget mere til at de bare kunne give os en cirka pris på tingene.

Man får sig nogle overraskelser indimellem, vi har fået lavet 5 samples i Filippinerne som skulle være helt vildt billigt. Så er der nogle af de der dulle der koster dobbelt op i Litauen hvilket er et ret dyrt land at få produceret i. så man er lidt sådan; hvordan i alverden kunne det ske? Så man er nød til at sige; undskyld vi startede helt forkert her, i er nød til at give os priserne på stoffet, håndarbejdet, knapper osv. For så kan man se hvor de er helt vildt høje i forhold til de andre.

Det er en proces vi er i gang med at udbyde til forskellige producenter, det er første gang vi er i Italien og ved godt det bliver meget dyrt men ikke i hvilken dyrt endnu.

A de her Italiener er de i gang med at blive testet?

P nej vi ved at de mærker de arbejder med er bare the shit, der er intet der!!!

A nu går jeg ud fra det er nogle store eksklusive navne...

P ja

A hvorfor tager de jer ind nu når I er så små?

P det er fordi ham der ejer firmaet er kendt for at komme ind på, det er ikke på plads endnu så det er ikke rigtig noget vi snakker om, men han ringede til os og kunne godt lide hvad vi laver og vil gerne

være en del af firmaet og han ejer de her produktionssteder. Han arbejder kun med firmaer vis de producere der fordi så kan han være sikker på at det er i orden. Han vil ikke sætte sit navn på det ellers. Så endelig er det ham der står for det og derfor er vi det bare sådan stille og roligt, helt sikkert du tager bare ansvar får vi gider ikke alligevel hahahahahahahahahah

A hahahahhaah spændende, så der kommer måske en passiv investor?

P YES forhåbentligt hahahah

A så for at runde det af, I har ingen kontrakter med jeres leverandører så i kan intet gøre hvis det går galt?

P yes det er desværre sandt hehehe

A hvilken form for forhold har i med jeres nuværende leverandør, udvikler i noget med dem eller er det bare bestil og betal?

P vi er ikke kommet så langt i det, men vores mål og det mest optimale for os er helt sikkert at arbejde meget meget, meget tæt sammen fordi vi går meget op i hvad de kan på produktionsstedet. Vores design evne fungere baglæns ret tit, altså hvis man går rundt i den der fabrik og så ser man hvad de har gang i der og så forklare de det også gud det vil være genialt og det er et helt simpelt system som de altid bruger og det kunne man designe noget helt vild med. Det vil vi rigtig gerne frem for at komme med et eller andet som vi har lavet på vores kontor der er super flot men uden tanker om hvordan det ville fungere i produktionen. Så vi vil rigtig gerne hvis der er mulighed for at få en partner i firmaet eller eje sin egen produktion. Det er der vi gerne vil hen, helt 100.

A med de få leverandører I har, er i ret bundet til dem. Hvor nemt har i ved at skifte en ud hvis han ikke længere kan opfylde jeres krav?

P det er ikke sket endnu så på den måde ved jeg det ikke, men det kommer også an på hvilken situation man er i. hvis det er en ubehagelig situation og det ligefrem er sådan noget; nu skal i sende mine ting tilbage kan der opstå problemer. Vi har f.eks. dog fuldstændig uden om produktion, et pressebureau i Paris der har 2 af vores kollektioner som de ikke gider sende tilbage fordi vi skylder en lille del. Der har været misforståelser i forhold til vores aftale og sådanne ting. Vi har sagt dem op. De beholder kollektionerne og det kan også ske med produktion selvfølgelig. På den måde kommer det and på den tillid der er imellem os og dem.

A ny var det mere på om i har substitutter eller en plan B hvis leverandøren ikke kan performe?

P igen det er noget vi rigtig gerne vil have men ikke har. Vi har snakket meget om det, for nogle ting har vi en plan B, fordi der er nogen vi har arbejdet med før og kunne gå tilbage til dem hvis det bliver nødvendigt. Men det vil betyde man skulle spildte tingene op meget mere en vi gør, fordi man ved der er det her sted der godt kan lave jerseys og det her sted der kan skin osv. Ellers har vi det ret samlet hos hende.

A er det bevidst eller tvang?

P bevidst pga. hedes kvantiteter passer til os.

A okay. Hvordan har den finansielle krise og bomuldspris stigningerne ramt jer?

P vi startede op under krisen og vi bruger næsten igen bomuld, så ikke rigtig nogen effekt. Til gengæld er vi blevet ramt af stigende silkepriser, som er røget op i sidste sommer hvor vi havde bestilt vare til samples, jeg tror vi betalte 18euro pr. meter til en silkevare som vi kunne få i vores

egne farver og få 50meter så derfor er prisen er interessant selvom den er høj hvis det er du kan få den lavet i små kvantiteter i din egen farve er det det værd. Så det gjorde vi, så efter salgsperioden hvilket er 3 måneder senere skal vi til at bestille til produktion. Der skriver de en mail at det koster 25 euro nu. Der har man solgt ind til den pris der sat på baggrund af at den kostede 18 euro meteren og en helt dragt tager 3 meter så det er alligevel et kæmpe hop prismæssigt. Der valgte vi at gøre det alligevel pga. vores kollektion var så lille og vi var ikke i så mange butikker. Så selvom vi tabte tabe penge på det, gjorde vi det for omdømmes skyld og bare for at kunne levere til butikkerne, fordi vi allerede havde haft problemer med skoene forrige sæson. Så vi valgte at gøre det alligevel og bare tage de priser for bare at kunne komme i gang.

A men i havde ikke overvejet at hedge prisen?

P hvad er det?

A at låse prisen til det i aftale fra starten lige meget hvad der sker.

P det er præcis sådanne nogle ting, altså den der business side vi ikke har hehehehe

A heheh så alt i alt så det i mangler for at kunne gøre tingene mere optimale er en der er business mindet og ikke minder om jer?

P lige præcis hehe en der kan planlægge og kontrollere tingene og ellers bare generelt flere ressourcer.

A er der ellers faktorer der kunne bidrage til i var mere profitable?

P ja hvis vi kunne købe stof ind så vi kunne lave til stock i stedet for kun at kunne producere det som butikkerne har bestil fordi butikkerne er meget forsigtige i forhold til vores designs som er lidt voldsomme, så de tør ikke rigtig. Så de køber en lille ordre også ringer de op når det begynder at sælge. Har du flere af dem der og vi siger nej fordi vi har kun lavet de 6 du bestilte. Og vores tøj sælger også på alle tidspunkter af året og vi kan sælge til samme pris altså det vi lavede for 3 år siden. Så vi er ikke så sæson baseret som de andre så derfor er stock altid godt tjent ind på en måde. Vi har nogle bukser som vi lavede 180 af i 2006 vi har stadig et par stykker i dag og sælger dem stadig i dag. Der er butikker der har bestilt dem til den her sæson, så der tager man dem bare fra laget. Vi fik lavet dem for 80kr den gang i Tyrkiet og bliver solgt til 1500kr i dag. Det har bare været en stille indtjening der går ikke 2måneder før man har solgt et par stykker af dem.

Og dem har vi flere af, men vi har ikke haft muligheden for at få dem lavet. Der er rigtig mange der spørger om de forskellige ting, bestemte styles og vi ved godt de er cash cows hvis vi havde dem på lager, men fordi de ikke er det bliver folk afvist. Der er nogen der er ihærdige og vender tilbage for at høre om de er kommet på lager igen. Men de fleste der bliver afvist kommer ikke tilbage og viser interesse for dem. det er helt sikkert en af tingene, men det kræver penge.

A jeg vil vise dig en model. Model forklares, hvor meget giver den mening og hvor meget gør i det?

P hehe ud over step 1, step 3 og step 5 tror jeg ikke rigtig vi gør nogle af de andre ting. Men det er præcis det med at sætte sig ned og lave en plan for hvad det er man vil når man kontakter en leverandør og kende sine krav vi mangler som er super vigtig og som vi springer over (red. Step 2 og step 4). Vi udfører heller ikke step 6 og 7.

A det sidste spørgsmål lyder hvorfor er du blevet selvstændig, er det for pengenes skyld eller at være sin egen herre eller noget tredje?

P jeg er typen der laver det jeg gør fordi jeg kan lide det og ikke for pengene. Jeg vil have noget imod at have investorer indover det fordi jeg ikke vil opkøbes eller bestemmes over. Det allervigtigste er friheden til at gå i den retning man har lyst til, ingen tvivl om det. Jeg vil meget gerne blive stor men det er ikke Ferrari der taler men mere fordi man netop kan hvad man har lyst til. jeg har laver rigtig meget af kunstnerisk performances og jeg elsker produktdesign helt vild, men det har jeg ikke tid til. Den dag jeg bliver stor nok til jeg bare kan sige du tager dig af det der tøj i et øjeblik mens jeg tager mig af noget produktdesign, så bliver jeg mega glad. Jo større jo bedre fordi...eller jeg vil ikke have 1000 ansatte, det er ikke interessant på den måde, men stadig en mindre virksomhed og kan få den til at funger kommercielt så man designmæssigt har frihed. Det er ikke Ferrari eller god løn, men det er når man står op om morgen og siger jeg tager ind på mit laboratorium og finder på noget nyt heheheh

A heheheh perfekt

Interviwee #10

A=author P= Purchaser

A har I en decideret indkøbsstrategi når I køber tekstiler ind eller tager i det lidt på gefuhlen?

P det er mest på gefuhlen men selvfølgelig har vi nogle generelle standarder og uskrevne regler kan du sige at vi følger, men vi har ingen nedskrevet strategi og det er ikke sådan at man ikke må træde ved siden af. Det er ikke sådan man ikke må gøre tingene på en anden måde end vi gjorde sidste år. Det må man altid gerne hvis vi tror på det er mere rigtigt.

A kan du fortælle lidt om de få faste rutiner i har?

P der tænker jeg mere noget med deadlines. Vi har deadlines for hvornår vi skal købe metervare og sendt det til produktion her. Her køber vi trim også lancere vi de forskellige styles rundt omkring de forskellige systuer vi har

A forhandler i eller i så små at I bare er pris tager?

P på metervaren kan vi ikke særligt godt, der er det meget svært. De steder hvor vi kan..... man kan selvfølgelig handle lidt på metervaren hvis vi har nogle ting i store mængder, men det sker sjældent. Vi er så små hos metervare leverandørerne at der er det svært for os at forhandle. Det kan man i nogle tilfælde men det er ikke særlig tæt.

A i er ikke bundet til den samme leverandør når det kommer til metervare?

P nej nej overhovedet ikke, slet ikke, vi køber fra nye leverandør nærmest vær sæson.

A er det bevidst eller fordi I skifter mellem hvilken leverandør har det i skal bruge?

P det er fordi vores designer ser hvor hun godt kan lide tingene. Selvfølgelig så køre vi da med mange af de samme og forhåbentligt kan lide mange af de samme ting fra mange af de samme meterleverandører, men der komme altid 1-3 ny på til hver sæson.

A kan du beskrive jeres produktions cyklus, altså fra i designer til i sælger jeres kollektion med en tidslinje?

P 2 sekunder (hun henter et tidsplan). Hvis vi nu tager den kollektion vi sidder med nu, den har vi lige haft salgsmøde på. Dvs. det er forårs kollektionen 2012 det er de vare der kommer i butikkerne til januar 2012. der startede vores designer omkring 1. januar i år med inspiration og så havde hun så ca. 2 måneder til at lave hele kollektionen færdig i tegner. Altså et overview over hele kollektion og hun har besluttet hvilke metervare der skal på hvilke styles og så holder vi så et møde 14 dage inden hun er færdig hvor vi sætter leverandører på alle stylesne og prøver lidt at kigge på kollektion og ser om der mangler noget eller der er for meget af noget osv. Her sætter vi også priser på hele kollektionen, target priser så vi ved hvad vi har at arbejde med herinde i indkøbsafdelingen, så kan det ikke nytte noget hvis hun har valgt en metervare der koster 20 euro meteren hvis den skal koste 700kr i butikkerne ik. så hun er færdig 14 dage efter det møde. Så har vores konstruktør ca. 1 måned. Alle styles skal igennem ham. Det er ham der ligesom dørber stylen og kreere stylen i vores system og laver måleskema og på mange styles laver han også mønster. Så de er igennem ham før det kommer over til os.

A hvad er det for et mønster er det hvor knappen skal sidde osv.?

P nej det er et mønster som bruger til at klippe og sy efter. Det med knappen er på tegningen.

A ahh okay, det er lige lidt fagsproget der mangler hos mig heheh

P ja heheh du ved hvis man skal klippe en style, så er den lavet af 4 forskellige stykker stof, så det er et papirs mønster man klipper ud og ligger på stoffet og klipper og syr efter. Det laver på alle vores CMT styles. Så det har han 1 måned til også har vi 4 uger til at sende stylene ud til de forskellige leverandører. Vi sidder og gennemgår hver eneste styl og kigger på tegninger og setup, og lever et setup til leverandøren og sender ud dvs. en Excel fil med præcis hvad vi gerne vil have på knapper og stikninger (syninger) og alt sådanting. Så får vi nogle protyper hjem som vi retter til her, det går konstruktøren og designeren på en fitting model. Det er tit Randy (indkøbsmedhjælper) der modellen. Når vi så har haft prototyper hjemme på alt det vi har bedt om, så skal leverandøren lave salgsprøver. Der har vi så et salgsmøde, det kan du se her (peger på skemaet). Prototyperne kommer hjem i april – maj altså ca. 1 måned. Vi skal selv have 3 måneder fra design er færdig til vi skal have salgsmøde. De skal bruges til at nå at se prototyper og købe de rigtige metervare ind samt koordinere det hele før vi kan holde salgsmøder og have 80-90 % af kollektionen hjemme ik. Design blev forsinket 3 uger sidste gang så derfor rykkede vi også salgsmødet. Så er de ude og sælge nu og det går det indtil 1. oktober.

A Det er en salgsperiode på 3½-4 måneder?

P ja det er lang tid. Det er lidt specielt for den her sæson, du kan se den store sæson her der sælger de så længe hvorimod efterårskollektion der ligger i butikkerne solgte de kun i 2 måneder. Det er fordi her i efteråret der ligger der nogle messer i New York og London som de ligger ret sent.

A dem vil i gerne med på?

P ja men vi gået allerede i gang med at købe ind midt september så vi går i gang med at købe ind inden vi reelt set er færdige med at sælge. Der er lidt besværligt sådan lige umiddelbart. Men der er man ligesom nød til at ligge lidt oven i og nogle gange lave lidt den der (sutter på fingeren for at mærke vinden) og på nogle ting købe det ind jeg har solgt hvis vi ved jamen det her tjener vi ikke så meget på eller det her forventer vi ikke vi sælger mere af osv. Så må vi en gang om ugen køre nye tal ud for at se om der blevet solgt mere end vi har købt op til, så må ligge til ordrerne og se om det kan lade sig gøre. Det er sådan lidt omstændigt. Så vi ligger ordre i slut september inden slut september er hele kollektionen blevet gennemgået sammen vores konstruktør og designer som har lavet kommentar lavet kommentar på hver eneste style som vi sender til leverandøren. De styles hvor man laver mange rettelser lave vi en slags pre-production prøve inden de starter produktionen op.

A hvor mange gange sender bliver protoen frem og tilbage mellem jer og producenten?

P vi har fået en prototype som der rettes og sender filen tilbage (ikke det fysiske eksemplar)

Så retter de til og vi får en salgsprøver der forhåbentlig er god nok. Det hænger her. På halvdelen af vores kollektion beder vi om en pre-produktion prøve.

A okay. Det næste er i begynder at producere.

P ja der har vi 3 måneder også levere vi vare ud i januar februar. Så der går 1 år fra designeren har fået den første ide til varerne ligger i butikken.

A hvor meget ligger i kommunikation? Fordi jeg har ikke hørt om andre der sender en fil af sted med rettelser før, så jeg vil høre hvordan i sikre de gør det ordentligt og hvor meget det kræver.

P det vil jeg sige ligger primært i historikken med den enkelte leverandør. Vi ved for det meste hvor gode leverandøren er til at følge og forstå rettelser vi laver, så hvis der er en leverandør man er lidt nervøs for beder vi en pre-produktion sample på det hele for at være sikker på de har forstået det. F.eks. leverandør i østen der er ikke særligt meget jeg bare beder dem om at lave om og så bare forsætte, fordi det er meget rart lige og se om de har forstået det. Hvor i mod på vores CMT produktion, hvor vi også ligeså snart vi laver en rettelse så laver vi også om på mønsteret så der sender vi også et nyt mønster så det er svært for dem at misforstå fordi de får mønsteret og skal bare klippe efter det. På den møde er man ligesom lidt mere safe.

A er jeres mønster lavet på computer eller kun papir?

P begge dele, vi har nogle leverandør der kan modtage det på en fil og kan selv plotte det.

A er der nogle der ikke har internet?

P nej det har ikke noget at gøre med det men om de har programmet det kræver for at kunne læse den slags. Det er lavet i et specielt mønster program som er ret dyrt. Så der er nogle leverandør der ligesom ikke har det. Til dem der har det, der plotter vi mønsteret ud og sender det rent fysisk med UPS til dem.

A i forhold til de forretningsprocesser i har, hvor højt ligger indkøb hos jer?

P det er svært at sige i forhold til hinanden, jeg mener ikke man kan sige det er vigtigere end andet. Men jeg vil sige det er på niveau med design fordi det er netop kompleks indkøb at vis tingene ikke blive gjort rigtigt herinde får vi ikke de rigtige produkter.

A kan du fortæller mig om jeres udvikling som indkøbsafdeling og hvordan I har lært af tidligere erfaringer?

P jeg tror den største udvikling der er gjort er at vi har...da firmaet startede lavede nærmest alt som CMT produktion, der er vi gået mere og mere over til færdigvare, som vi køber i Tyrkiet eller østen. Det skaber mindre arbejdspress hos os og det gør for det meste også varen billigere. Samtidigt er der dog højre minimum men efterhånden med at man bliver større kan man begynde at være med der.

A hvordan kvalitets sikre i jeres færdig vare?

P det kan man sagtens. Der er forskellen på det og CMT at vi selv købe metervaren ind, hvilket gør vi tit kan få mindre metervare hjem fra metervare leverandøren og dermed producere 45styk af en eller anden jakke, det er svært hos de kinesiske færdigvare leverandør, det gider de ikke. På den måde er det selvfølgelig svære, men hvis først man kan få ordren igennem sender de metervaren og knapper, styles osv. til godkendelse. Derfra forgår det som en CMT produktion altså med proto og rettelser osv.

CMT delen er meget vores "elite" del af kollektion altså overtøj og jakkesæt generelt ting der er mange detaljer og konstruktion i det. Altså hvor pasformen er rigtig vigtig.

A hvor hurtigt kan I ligesom sige; okay nu sætter vi det her (red. CMT) til side og det kan passe sig selv og nu kan vi bruge vores energi her?

P jeg vil sige som indkøber bruger man 30-50 % mere tid på det her CMT end færdigvare, der går meget tid med at sidde at booke metervaren og få ordrebekræftelser, søger for metervaren bliver sendt fra a til b. der er noget mere administration.

A hvordan er det i finder metervare?

P de fleste metervare leverandører har agenter i Danmark og de kommer herind og viser kollektionerne fra de forskellige leverandører. Vi er også på messe i Paris hvert halve år PV, og det er ligesom der vores designer får sine inspirationer og det er også der vi finder nye metervare leverandører, det er jo bare en kæmpe messe med leverandører så der er god mulighed for ligesom og finde nogle nye. Det gør det nemmere for os at se udvalget, det eneste der ikke går det så nemt er den der messe for det meste ligger rigtig sendt. På den næste kollektion vi skal til og i gang med nu ligger messen efter hendes deadline, altså ugen efter hun skal have gjort hele kollektionen færdig. Det komplicerer tingene lidt.

A så du vil mener at den størst udvikling i har været igennem er i er gået væk fra CMT?

P det er meget det der sket mens jeg har været her.

A er det strategisk bevidst for at kunne frigøre ressourcer og skær ned på omkostninger?

P ja det er det og på prisen

A har i mulighed for at få eneret til jeres leverandør?

P nej ikke eneret, men hvis laver et bestemtprint eller en speciel metervare fra Italien, så har vi for det meste en aftale med agenten at han ikke må sælge det til andre danske kunder uden at sige det til os først, især når det gælder print ligesom dem er. Det er noget oftest er meget karakteristisk og det vil man ikke have hænger ude i en butik magen til noget fra et andet firma. Dem man kan sige vi gør..... Vi er delvis eget af Samsø & Samsø som ligger lige herover på den anden side. Vi har flere leverandører som de også har, så der vi får noget goodwill. Det er så ikke metervare leverandøren men hos producenten af varen. Der er der flere hvor vi henter noget goodwill i og med de også producere for Samsø og de køber ind for så meget mere end vi gør, og så tage leverandøren os med fordi de er glade for Samsø. F.eks. vores kurere eller UPS køre vi på samme aftale som Samsø, så der før vi nogle rabatter der.

A kunne i slå jer sammen med andre så omkring logistik? I har jo alle den samme deadline inden for branchen?

P jooo det har vi overvejet men vi har også den samme ustabilitet. Vi kan sagtens sidde og planlægge at varen skal gå fra leverandøren d 1/12 men der er altid forsinkelser, tingene ændre sig undervej. Så det ville være enormt administrativt at skulle koordinere det med et andet firma.

A hvad betyder det for jer hvis jeres deadline skrider?

P vi har jo heldigvis det her vindue til at levere i. Den kollektion vi lige har gennemgået nu, heder levering januar februar plus 15 dage. Dvs. vi må levere indtil d.15 mart og derefter må de annullere ordren hvis vi ikke har laveret der. Det giver os inde i indkøb 2½ måneds periode til at levere i. vi forsøger selvfølgelig som udgangspunkt at levere 1januar, men det resultere i at vi levere løbende i 2½ måned. Så vi har noget fleksibilitet på den måde. Varen skal være ude hos kunden 15 mart, når vi efter den dato kan det ske vi annullere ordren hos leverandøren, og siger vi vil ikke have varen

fordi arbejdet på at vi tager varen ind og håndtere den på laget, send den ud til kunden og de så sender den retur er spild af kræfter. Det er faktisk nogle gange nemmere og siger at vi ikke vil have varen alligevel. Det er klart det er nogle penge vi mister og noget goodwill vi mister ude hos vores kunde. Vi vil selvfølgelig helst levere alting. Man skal lige vurdere hvordan og vore ledes. Vi levere efterårsvare i juli august, så hvis vi har noget strik eller rigtig tung overtøj vi først levere ud slut september, så vi de fleste kunder godtage det, fordi de vil alligevel ikke have solgt en dunjakke i august. Så der kan være få ting hvor vi siger der tager vi chancen for det vil kunder gerne have. Eller også så tager vi den på lager hvis vi tror vi kan få den solgt senere. Så det er meget med at føle og forstå markedet.

A hvis vi nu snakker lidt om de ny leverandører i får ind...?

P ja det er kun på metervare vi får nye. Metervare leverandører har vi ikke så nært et forhold til kan du sige fordi de er så store og har så usandsynligt mange kunder, så for dem er vi en lille fisk i vandet og har ingen speciel relationer til metervarer leverandørerne. De skifter så meget ligesom alle andre firmaer, hvorimod til vores systuer og færdigvare leverandører har man et meget tættere forhold og er loyal og hjælper hinanden

A hvor ligger jeres systuer? Og hvordan har i fundet dem?

P vi producere vores CMT i Polen og Litauen. Der har vi 3 forskellige leverandører som vi har arbejdet med i mange år, det er for det meste noget med man har arbejdet med dem i mange år, så kommer der en ny kollega til der har nogle gode leverandører fra sin tidligere arbejdsplads. Der tit sådan det forgår, eller man kender en der arbejder hos en konkurrent der siger de har super gode leverandører af jakkesæt osv. det er meget netværk.

A så i vil gerne dele metervare leverandør men ikke systuer?

P ja, med mindre vi har lavet et specielt print, det vil også forvirre slutkunden hvis de står med en kjole med det samme print og den er fra os og den anden fra en konkurrent.

Produktion site vil vi så vidt muligt ikke holde hemmeligt, jeg vil sige lige præcist som den virksomhed er vi ikke specielt hemmelige omkring det. Der er større virksomheder der er meget mere hemmelige end her. Jeg kan godt sidde med en veninde der arbejder et andet sted over en kop kaffe og sige; prøv at hør jeg mangle simpelthen en god leverandør på det og det, kender du ikke en? Så udveksler man nogle erfaringer. Eller man kommer fra en tidligere arbejdsplads.

A hvad prioriterer når I vælger ny metervare leverandør?

P på metervaren er det kvalitet de kan levere, selvfølgelig er det også priser og levering vi kigger på.

A er det sådan at I er en lille virksomhed og det ved de så derfor tilpasser de sig efter det?

P ja det syntes jeg de er gode til. Det der så tit er fordelen er at vi kan sige hvis vi ligger en ordre på 200m, så kan nogle gange vende tilbage og bede om 14 dage fordi de er nød til at se om der kommer nogle andre og ligger en ordr også så kan i hoppe med på den. Så kan der være en eller anden fransk stor virksomhed der har købt en masse af det.

A tage i metervaren hjem og tjekker den for fejl?

P nej det overlader jeg til producenten i Polen eller Litauen, som så tjekker den.

A hvor ofte genforhandler i kontrakter med jeres leverandører?

P vi har ingen kontrakter, fordi vi laver nye varer hver sæson så det er svært at lave en kontrakt.

A hvad så hvis tingene ikke er som de skal være og det kan skade jer økonomisk?

P det står vi for, men det er meget sjældent det sker. Det er virkelig sjældent det går så galt. Jeg tror det er fordi vi har så godt forhold til leverandørerne. Vi har også en lang periode til at løse problemerne hvis de opstår. Selvfølgelig kan der gå et eller andet galt eller vores leverandør kan levere for dårlig kvalitet eller sådan noget, men der syntes jeg de er rimelig reelle til at indse fejlen hvis de har lavet noget galt.

A hvad går i for at gardere jer mod stigende bomuldspriser?

P det er noget af det der gik galt med de vare vi levere ud nu, altså efterårsvarerne. Fordi det var meget slut sidste år / start i år at priserne eksploderede, og der var rigtig mange ting hvor vi havde fast lagt priserne på en vare inden salgsmødet og lavet ud salgspriser også går sælgerne ud og sælger og der vi så skulle til at lægge ordre så var der mange af priserne der var steget 20-30 % pga. bomuldspriserne. Det har selvfølgelig været hårdt og et helvede som indkøber og skulle side med fordi der var ikke så meget man kunne gøre ved det. Vores leverandører var i den situation at de ikke kunne lave det hvis vi ikke betalte mere fordi det var så dyrt for dem ellers. Men i og med det har været ret reelt og man godt har vidst det...man hører tit mange historier fra de varme lande fra ens leverandører, men lige præcis den her har man ligesom godt vidst at det var reelt og du er nød til at forholde dig til det. Så har vi jo gjort det og vi har haft nogle varer som vi ikke har tjent lige så meget på som vi eller ville have gjort.

A så I har taget den her pris stigning 100 % på jeres skulder?

P det er vi nød til fordi vi går ud og sælger kollektionen ind til en pris og så levere vi dem først et ½ år senere. Vi kan ikke i mellem tiden.... Vi kan ikke tage en ordre fra kunden og printe ordre bekræftelse ud og levere varen 4 måneder senere og sorry priserne er lige steget, I bliver nød til at betale mere. Problem var at igen havde forudset at priserne ville stige på det tidspunkt nu er det lidt svært at vide der er sket.

A hvad går i så fremad rettet?

P ihhhhh jaaa det der jo er problemet er at vores leverandør ligeså meget siger; vi vil gerne have solgt bomuld til jer og vil gerne give jer de her priser. Vi har haft pris eksempler fra vores leverandør der siger det her er prisen den gælder i en uge, fordi markedet har udviklet sådan som de har. Det må man så forholde sig til, men heldigvis er det nu ved at være mere stabilt igen og slet ikke så voldsomt længere.

A men det har holdt sig på et højt lege ikke?

P jo jo, og det har gjort at vores kollektion har fået et nøk opad prismæssigt. Men det har vist sig at kunne holde, det viser sig vi har solgt mere nogensinde før på den kollektion der kommer ud nu her, til trods for at priserne generelt var højere end før.

A så i har ændret prisklasse?

P ja det har vi været nød til. Fra det øjeblik vi satte kollektionen i gang og til salgsprøverne kom hjem gik der de der 3 måneder. Det var lige præcis de 3 måneder priserne steg helt vildt, så da vi skulle regne priser på alle vores styles omkring nytår, da så det jo helt anderledes ud end det gjorde 3 måneder før. Så vi var nød til at sætte det helle op hvis vi skulle tjene på det også.

A har nogle substitutter til jeres produktions site?

P ja, det er derfor vi har 3 CMT leverandører og vi har 2 forskellige denim leverandører, vi har altid mere end en der kan lige præcis det

A hvis vi lige vender tilbage til det med kommunikation, hvor mange kræfter og tid bruger I på det med jeres leverandører? Er det løbende og opfølgende kommunikation?

P det er jo det 80 % af vores dag går med herinde, der er at svare på mail eller snakke i telefon med leverandørerne. Det mindsker vores fejl margin enormt ved at vi hele tiden svarer på henvendelserne. Samtidigt er vi også proaktive, så der er meget opfølgning herfra.

A vil du mene i har mulighed for at optimere eller gøre tingen smartere?

P f.eks. det her nye IT system vi er ved at få implementeret ny er helt klart noget der kommer til at hjælpe os herinde ekstremt meget i fremtiden. Lige nu laver vi alt i Excel, hvor vi manuelt taster alle ordre ind i Excel, og laver alle setups manuelt i Excel. Vi kan ikke tække nogen lister ud af noget som helst. Alt bliver regnet ud med kode fra det ene til det andet og med lomme regner i hånden. Der har vi rigtig meget dobbelt arbejde med og rigtig meget tid på at taste ind i en masse ark det vil i fremtiden komme til at ligge i en stor database hvor man kan hente lister ud og træk tingene ud derfra. Det er helt klart et af de steder vi har skulle optimere længe og hvor det er godt at der sker noget nu.

Jeg tror det at lede efter ny leverandører er noget som vi måske burde bruge mere tid på, men i og med vi altid er så presset som vi er herinde bliver det ikke prioriteret særligt højt. Det fungerer jo med dem vi har og vi er altid 14 dage bagud, så derfor har man ikke rigtig tid eller overskud til at sætte sig ned og finde det.

A er der tiltage i kunne gøre jer i jeres forsyningskæde der kunne gøre jer mere profitable?

P ikke så længe man er så designpræget en virksomhed som vi er. Så længe man gerne vil være en design virksomhed hvor største delen af beslutningerne er omkring kollektionen, så er det rigtig svært at ændre. Hvis man gør sig selv mere kommerciel og lavede det lidt mere for at tjene penge så kunne man helt sikkert optimere en masse ting. Men det er ikke rigtigt det man ønsker som virksomhed. Det er sådan lidt en blandet følelse af at man på den ene side vil vi selvfølgelig gerne tjene penge på den anden side vil vi gerne være en lille designer brand

A model vises og forklares.

P overordnet set kan man selvfølgelig godt sige det men på rigtig mange kollektioner vil vi jo allerede her (red. Step 1) sige vi vil gerne lave noget i læder så har vi en læder leverandør og ham er vi glade for vi beder ham sende nogle prøver. Så kigger designeren det igennem og bestiller de kvaliteter hun vil have. Så vil jeg ikke gå ud og lede efter en ny leverandør, med mindre tingene går skidt med dem vi har.

A men hvordan sikre du så at ham I har, er konkurrence dygtig på pris, kvalitet, udvalg osv.?

P det er jo så det, at man måske også nogle gange gør lidt for lidt. Vi hviler lidt på lauerbærne, men omvendt set så når man er så lille en virksomhed så har man også bare brug for at have en leverandør der er fleksible, så det er jo fint nok at gå ud og lede efter leverandører der har bedre

priser eller kvalitet men når det kommer til produktion og vi ligger en ordre på 112 styk og de ikke gider lave det så er det lige vidt. Så man er nogle gang nød til som lille virksomhed også er nød til at æde nogle kameler hen af vejen for at kunne producere de små ordre vi gør. Der har vi selvfølgelig nogle leverandør på f.eks. jersey og denim hvor vi laver ret store kvantiteter er vi ret bevidst om priser og kvalitet. Men på størstedelen af vores vare er vi glade hvis vi har en leverandør vi kan arbejde sammen med og kan finde de rigtige kvaliteter til os og det rigtige prislege.

A fortager i jer nogensinde det 7 step, altså benchmarker med hvordan hans konkurrenter klarer sig og hvordan marked har udviklet sig omkring ham?

P ja det syntes jeg vi gør, det er nogle ting vi går løbende og ikke på hver vare men der er sådan noget vi gør løbende. F.eks. vi har 2 strik leverandør og der her den ene loge så stille øget priserne, der er vi ligesom taget nogle af de varer der blevet der og sendt ud til kvotation hos vores anden strik leverandør der ude, på den måde har vi flyttet vores varer fra den ene til den anden. På den går vi det selvfølgelig. Eller man kan sige hvis vi ikke har haft et alternativ var vi nød til at gå ud og finde det. Nu når den her leverandør er på vej ud, har vi kun en vi er rigtig glad for så det er måske på tide og gå ud og finde et alternativ.

A det gør du så via netværk eller hvad?

P ja det er nok primært via netværk. Det der med at gå på en messe det er svært når man er dansk virksomhed. Jeg har boet i Kina og arbejdet for en kinesisk leverandør, så der gik man ud på messen og fandt de små leverandør men når du sidder i her hjemme så kan du bare ikke gøre det. Du er nød til at have nogle fra andre mennesker du ved du kan stole på.

A hvad vil du mene at I mangler for at få tingene til at flyde bedre her?

P vi kunne helt klar godt bruge en medarbejder mere i indkøb, vi har rigtig rigtig travlt altid. Det er det med... jeg har 4 kollektioner så jeg har hele tiden gang i noget altid, så du har ikke lige 14 dag hvor du ikke skal noget eller hvor du lige kan puste ud. Der er altid rimelig mange bolde i luften og i og med vores kollektioner bliver større og større, der starter en ny herre designer 1. august, så kommer der automatisk flere ting her og der er vi bagud her inde. Men der er bare ikke plads til en til lige nu. Vi har arbejdet enormt meget over her i juni..så ja det ved jeg ikke det må vi så se hvad vi kan gøre ved heheheh. Større volumen vil altid være rart her i indkøbs afdelingen, det ønsker man sig altid hehehe han kommer ind for at aflaste hende (red. Designeren). Hun har været meget travlt så det har forsinket os med 3-4 uger også skal vi løbe endnu stærkere her indenfor at få salgsprøverne ind til tiden, så det er lige som for at lette presset alle steder. Der kommer helt sikker til at hjælpe, men i det de bliver 2 designere der inde så får vi helt sikkert mere at se til inde hos os

I har altid været jaloux typer der gerne vil lege med de store. Ja i har overhånden pt. Men det er bare en lille bakke real skal komme over