

Organisationsidentitet i nystartede designdrevne modevirksomheder

- En analyse og diskussion af udfordringerne i den danske modebranche

Udarbejdet af:

Jannie Kirstine Henriksen
Cand.ling.merc

Kiri Weimann
Cand.merc (kom)

Vejleder:

Christina Frydensberg Lollike
Institut for Interkulturel Kommunikation
og Ledelse

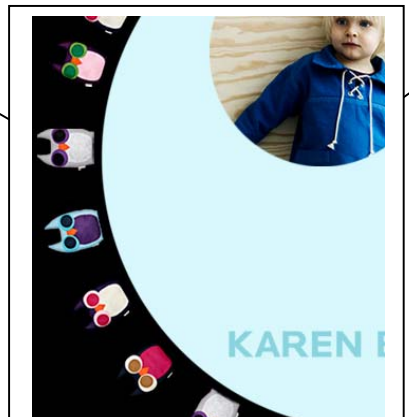
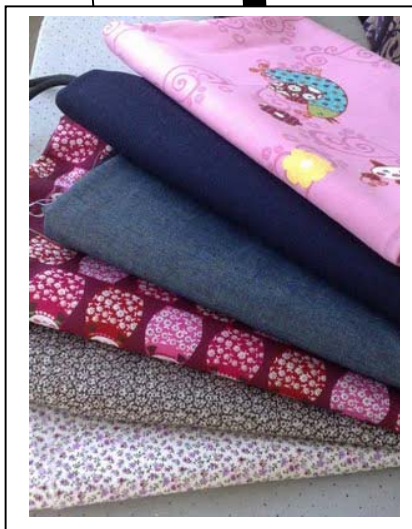
Copenhagen Business School
November 2009

Antal typeenheder:
237.784

Antal ns:
104,5

VISIC

UR



Forord

Denne kandidatafhandling tager udgangspunkt i en nystartet dansk modevirksomhed, der forsøger at skabe sig et high fashion¹ brand på det danske modemarked. Vi analyserer og diskuterer, hvordan nystartede modevirksomheder arbejder med organisationsidentitet, og hvordan dette kan afhjælpe den lave overlevelsesrate, der er blandt nystartede modevirksomheder i den danske modebranche (Vækstfonden, 2006).

Kandidatafhandlingen er skrevet i et samarbejde mellem Kiri Weimann og Jannie Henriksen, der læser henholdsvis Cand.merc.(kom.) og Cand.ling.merc.(Fransk & Interkulturelle markedsstudier). Samarbejdet kom i stand, da vi kendte hinanden fra forskellige frivillige aktiviteter på CBS og begge søgte en partner at skrive kandidatafhandling med.

Inspirationen til at skrive en afhandling om modebranchen kom fra valgfaget Fashion and Luxury Industries under cand.merc.int, som behandler den problematik, der opstår, når nyuddannede designere vil opstarte egne virksomheder. Faget havde den hensigt at koble studerende fra CBS med studerende fra Kolding Designskole og derved skabe synergi mellem de kreative og de forretningsmæssige kompetencer. Vi fandt begge både dette emne samt arbejdet med et casestudie meget interessant, og gennem vores netværk fik vi hurtigt kontakt til en modedesigner, der netop havde lanceret en high fashion kollektion under Copenhagen Fashion Week² i februar 2009.

Vi vil gerne benytte dette forord til at rette en stor tak til Karen Bagge, vores casevirksomhed, som har været meget imødekommende og åben over for os. Hun har desuden været villig til at besvare alle de spørgsmål, vi har haft i løbet af processen, samt udlåne sine private scrapbøger til os.

¹ Se bilag 1 – Afklaring af begreber inden for modebranchen

² Copenhagen Fashion Week er Nordeuropas største modeevent og afholdes to gange om året, i henholdsvis februar og august

Organisational Identity in Design-driven Start-up Fashion Companies

- An Analysis and Discussion of the Challenges in the Danish Fashion Industry

Executive summary

Reports from survey institutes, government centres and business schools show that only 20 percent of start-up companies in the Danish fashion industry survive the first five years in business and that there is a need to help these start-up companies create growth in order to prosper (Vækstfonden, 2006; Kulturministeriet, 2007; Tran, 2008). The Danish investment fund, Vækstfonden, has found a long list of reasons for this low survival rate among start-ups in the Danish fashion industry in which they mention reasons such as; Denmark has not reached global acknowledgement in the international fashion industry; knowledge sharing between fashion companies and the business world is not sufficient to drive growth; and start-up fashion companies find difficulties in attracting investment capital (Vækstfonden, 2006: 56f). However, these are not the only challenges the start-up companies face and a mapping of the Danish fashion industry made by Yen Tran, Ph.D. student from Copenhagen Business School, shows that branding strategy is vital in the Fashion Industry while it also is a necessity in order to win customers (2008: 80f). Furthermore, her report shows that many Danish fashion companies, both large and small, lack this professional branding strategy (Tran, 2008) and a report from Vækstfonden also shows that the lack of identity among fashion companies is not only an issue for the fashion companies, but for the Danish Fashion Industry overall (Vækstfonden, 2006: 56).

As these communication challenges, according to Yen Tran, especially are evident among Danish start-up companies in the fashion industry (2008: 80f), our aim with this thesis is to investigate whether one of the reasons for the low survival rate could be found in the companies' work with organisational identity. According to Mary Jo Hatch and Majken Schultz, organisational success lies in the company's focus on aligning culture, vision and image and thereby creating a strong corporate brand (Hatch & Schultz, 2008). Yen Tran emphasizes the importance of this focus in the fashion industry, as customers often need to be motivated to buy something they actually do not need (2008: 28). This thesis will handle the issues and challenges that arise in the meeting between the start-up companies' need to work with culture, vision and image and their abilities to do so. A survey from the Danish government centre, FORA, shows that these abilities to work with business administration lacks considerably in the fashion companies (Høgenhaven, 2006: 18). This thesis analyses one Danish start-up company in the fashion industry, Karen Bagge, based on Hatch & Schultz' VCI alignment model in order to make a foundation for a reflexion and diskussion about the

challenges associated with start-up companies in the Danish fashion industry's work with culture, vision and image.

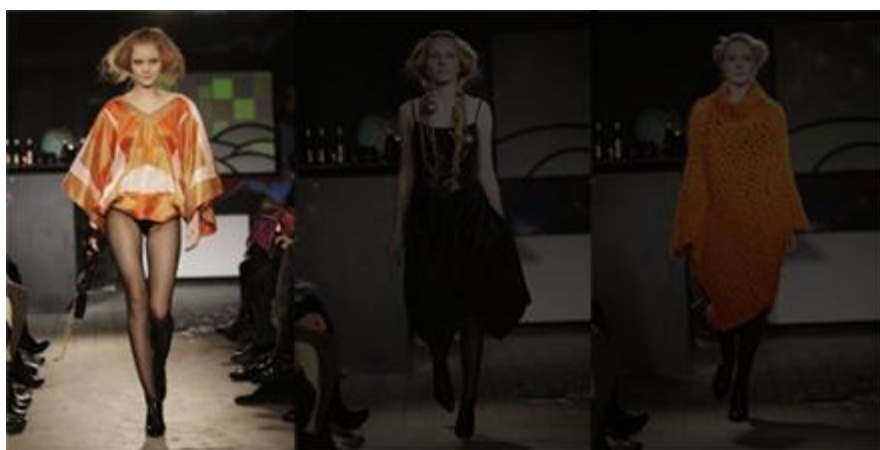
The analysis of Karen Bagge's culture, which is based on Edgar Schein's three levels of culture; *artefacts*, *values* and *basic assumptions*, shows that there is misalignment between the three levels of the company's culture. This means that Karen Bagge lacks the firm foundation that should shape her company. The second part of the analysis is of Karen Bagges vision. This analysis is based on Collins & Porras' theory about visionary companies which assumes that a company's vision is build on *core ideology* and *envisioned future*. The analysis of Karen Bagges vision shows that she has not worked with the elements that are supposed to build up her company vision and, therefore, is in the state Kakabadse et al. calls non-visioning (2005). In the third part of the analysis, Karen Bagges image is handled based on Matz Alvessons theory about corporate image, which assumes that an image is a person's inner picture of an object, but that this inner pictures is possible to affect. This means that the analysis is both about Karen Bagges perceived image and her communicated image. The analysis shows that because the brand name is used for two different product groups, the perceived image is also split into two different messages. Hence, Karen Bagges image is fragmented and the link between the perceived image and the communicated image is hard to find. The final part of the analysis analyses Karen Bagge's organisational identity through Hatch & Schultz VCI alignment framework. The analysis of Karen Bagge's organisational identity shows that there are large gaps between all the elements; culture, vision and image, which adds to what Hatch & Schultz' theory would name a weak corporate brand (2008). The conclusions in the analysis are, to a certain extent, attached with uncertainty because of the thesis' foundation in the paradigm; critical realism. Hence, the conclusions are assumptions based on the combination of the chosen methodology, empirical foundation and theory which give *good reasons to believe* that Karen Bagge's culture, vision and image affect the company's organisational identity to have a weak corporate brand.

In the last part of the thesis, the reflexions and discussion leads to assumptions about fashion designer's lack of ability to work strategically with their companies and to a discussion about whether these designers have the will and ability to work with organisational identity. Furthermore, the discussion evolves around whether design schools assist designers in aquiring these abilities and whether it is realistic to believe that the designers even want to and are capable of building these competencies that are necessary to have in order to deal with the challenges. The thesis does not articulate a solution to the challenges as this is not the aim of critical realism and, hence, not the aim of the thesis.

Indholdsfortegnelse

DEL 1 INTRODUKTION	6
1.0 Indledning	7
1.1 Problemfelt	8
1.2 Problemformulering	8
1.3 Definitioner	9
1.4 Afgrænsning	12
1.5 Opsummering på indledning	13
2.0 Videnskabsteori og Metode	14
2.1 Grundtanker bag den kritiske realisme	14
2.2 Genstandsfeltets ontologi	15
2.3 Epistemologi	16
2.4 Metode	17
2.5 Empiri- og dataindsamling	19
2.6 Opsummering af videnskabsteori og metode	25
3.0 Teori	26
3.1 Organisationsidentitet	26
3.2 Kultur	28
3.3 Vision	31
3.4 Image	32
3.5 Opsummering af teori	33
4.0 Afrunding af del 1	35
DEL 2 ANALYSE OG DISKUSSION	36
5.0 Casebeskrivelse	37
5.1 Fakta om designeren Karen Bagge	37
5.2 Karen Bagges placering på det danske modemarked	38
5.3 Begrundelse for valg af Karen Bagge som casevirksomhed	39
5.4 Opsummering af casebeskrivelse	39
6.0 Analyse af virksomheden Karen Bagges organisationsidentitet	40
6.1 Kultur	41
6.2 Vision	55
6.3 Image	62
6.4 Karen Bagges organisationsidentitet	72
6.5 Delkonklusion	75
7.0 Reflekterende diskussion	76
7.1 Er det realistisk at tro, at nystartede designvirksomheder er i stand til at arbejde med kultur, vision og image?	76
7.2 Bør modevirksomheder uden forretningsforståelse kaste sig ud i arbejdet med strategi og vækst?	78
7.3 Kan nystartede modevirksomheders konkurs undgås ved at arbejde med sammenhængen mellem kultur, vision og image?	79
7.4 Hvordan sikrer man, at de nystartede modevirksomheder har kompetencerne til at få succes?	80

7.5	Kan undervisning i forretningsforståelse på designskolerne være en holdbar løsning?	83
7.6	Fokuseres der et forkert sted?	84
7.7	Skal der visse forudsætninger til for at skabe et stærkt brand?	85
7.8	Er et brand kun til for at skabe profit?	87
7.9	Opsummering af reflekterende diskussion	88
8.0	Kritik og Vurdering	90
8.1	Kritik og vurdering af fremgangsmåden	90
8.2	Vurdering af undersøgelsens validitet og brugbarhed	91
9.0	Afrunding af DEL 2	93
DEL 3	KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING	94
10.0	Konklusion	95
11.0	Perspektivering	97
12.0	Litteraturliste	99
13.0	Bilagsoversigt	102
13.1	Bilag 1 – Afklaring af begreber indenfor modebranchen	102
13.2	Bilag 2 – Interview med Karen Bagge, d. 01.04.2009	102
13.3	Bilag 3 – Interview med Karen Bagge, d. 08.04.2009	102
13.4	Bilag 4 – Karen Bagges hjemmeside	102
13.5	Bilag 5 – Fokusgruppeinterview, d. 09.08.2009	102
13.6	Bilag 6 – Fokusgruppeinterview, d. 16.08.2009	102
13.7	Bilag 7 – Telefoninterviews med forhandlere, d. 02.09.2009	102
13.8	Bilag 8 – Karen Bagges pressemeddelelse	102
13.9	Bilag 9 – Artikler fra <i>Alt for Damerne</i> og <i>Nylon Magazine</i>	102
13.10	Bilag 10 – E-mail fra Karen Bagge	102



DEL 1

Introduktion

Formålet med denne del er, at introducere det emne og den ramme, afhandlingen opererer inden for. Vi vil derfor starte med en indledning og derefter klarlægge problemfeltet, som vi undersøger gennem afhandlingen. Derefter vil vi redegøre for vores videnskabsteoretiske ståsted og beskrive samt vurdere den metode, vi har valgt at benytte i kandidatafhandlingen. Til sidst vil vi redegøre for de valgte teorier og forholde os kritisk til disse.



1.0 Indledning

Den danske kultur- og oplevelsesøkonomi, der blandt andet omfatter modeindustrien, har svært ved at finde fodfæste og formår ikke at høste gevinsterne på den stigende efterspørgsel, der er på oplevelser og kultur (Kulturministeriet, 2007: 1). Denne tendens er specielt synlig i den danske modeindustri, hvor kun 20 % af de nystartede modevirksomheder siden år 2000 har formået at overleve de første 5 år (Vækstfonden, 2006: 58). På Vækstfondens liste over mulige årsager er blandt andet, dels at dansk mode ikke har opnået global anerkendelse, dels at videndelingen mellem modevirksomhederne og erhvervslivet ikke er tilstrækkelig til at drive området fremad, og dels at mindre modevirksomheder og nystartende modevirksomheder har svært ved at tiltrække kapital (Ibid., 2006: 56f).

Ifølge en kortlægning af den danske modeindustri, foretaget af modeforsker og Ph.D. studerende Yen Tran, er en brandingstrategi livsvigtig i modeverdenen og samtidig en betingelse for at vinde kunder (Tran, 2008: 80f). Der er dog mange danske modevirksomheder, store som små, der mangler en klar og professionel strategi for deres branding (Ibid.). Herudover viser en rapport udarbejdet af Vækstfonden, at mangel på identitet ikke kun er et problem for de små modevirksomheder, men at den danske modebranche på et overordnet plan ikke har en klar identitet og derfor ikke har opnået global anerkendelse (Vækstfonden, 2006: 56).

Samarbejdet mellem erhvervslivet og kulturlivet er de sidste par år blevet en prioritet for Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, der i 2007 tog initiativ til at lave en aftale mellem regeringen, Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti om at styrke kultur- og oplevelsesøkonomien i Danmark. I denne aftale indgår blandt andet oprettelsen af Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, hvor hovedparten af budgettet på 50 mio. kroner skal gå til projekter, der styrker samspillet og udvekslingen af kompetencer mellem kulturlivet og det øvrige erhvervsliv (Kulturministeriet, 2007).

De kommunikative udfordringer er specielt store i den danske modebranches nystartede designdrevne virksomheder, hvor designerne end ikke kan svare på, hvem deres målgruppe er og hvorfor (Tran, 2008: 80f). Denne situation på det danske modemarked samt de nystartede modevirksomheders mangel på brandingstrategier, har ledt os til en undren over, om grunden til den lave overlevelsesrate blandt nystartede danske modevirksomheder kan findes i deres arbejde med organisationsidentitet.



1.1 Problemfelt

Grundlaget for om en virksomhed vil være i stand til at skabe et stærkt brand og derved blive en succesfuld virksomhed, ligger, ifølge Mary Jo Hatch³ og Majken Schultz⁴ (herefter Hatch & Schultz), i virksomhedens fokus på sammenhængen mellem kultur, vision og image helt fra virksomhedens første leveår (Hatch & Schultz, 2008). Dette fokus på virksomhedens brand støtter Yen Tran, da hun mener, at branding spiller en afgørende rolle i modebranchen, idet kunderne netop ved køb af modeprodukter ofte skal motiveres til at købe noget, de i virkeligheden ikke har brug for (Tran, 2008: 28).

Thomas Hargreave, direktør og brandingrådgiver fra det danske stylingbureau, 6 Agency, understreger samtidig, at: *"Many companies came to us asking for show production or photographing but they do not have any clear branding positioning. They think they have one, but it is not a branding strategy"* (Ibid., 2008: 80). Herudover viser en surveyundersøgelse foretaget af analyseenheden FORA, at modedesignerne ikke besidder de rette kompetencer til at aflæse kundernes behov, og at disse kompetencer derfor mangler i modevirksomhederne (Høgenhaven, 2005: 18). Disse undersøgelser viser, på den ene side, at det er vigtigt for de små nystartede modevirksomheder, at arbejde med branding, og på den anden side, at netop disse virksomheder mangler de kompetencer, der skal til for at udføre dette stykke arbejde.

Vi vil derfor i denne afhandling analysere en enkelt dansk nystartet modevirksomheds organisationsidentitet ud fra Hatch & Schultz' VCI alignment model, for at kunne reflektere over de udfordringer, der er forbundet med arbejdet med kultur, vision og image for nystartede designdrevne modevirksomheder på det danske modemarked.

1.2 Problemformulering

Hvordan har Karen Bagges kultur, vision og image indflydelse på virksomhedens organisationsidentitet og hvilke udfordringer er der forbundet med arbejdet med disse tre forhold som nystartet designdrevne modevirksomhed?

³ Mary Jo Hatch er professor i organisationsidentitet på University of Virginia

⁴ Majken Schultz er professor of management ved Institut for Organisation på Copenhagen Business School.



1.3 Definitioner

Vi vil i dette afsnit definere de begreber, vi bruger i vores problemformulering og derved også i analysen og diskussionen senere i afhandlingen. Dette gør vi, for at der ikke opstår tvivl om brugbarheden af de forskellige teorier og begreber i den sammenhæng, som vi bruger dem i. Vi har i problemformuleringerne herunder fremhævet de begreber, der vil blive defineret og forklaret i dette afsnit.

Hvordan har **Karen Bagges kultur, vision og image indflydelse** på virksomhedens **organisationsidentitet** og hvilke udfordringer er der forbundet med arbejdet med disse tre forhold som **nystartet designdreven modevirksomhed**?

Karen Bagge

Karen Bagge er den casevirksomhed, vi benytter som konkret eksempel og undersøgelsesgenstand i kandidatafhandlingen. Designeren fungerer som repræsentant for andre nystartede danske modevirksomheder, og er primært valgt ud fra hendes virksomheds korte levetid. Vi vil præsentere Karen Bagge nærmere i afsnit 4.0 Casebeskrivelse.

Kultur

En af de mest anerkendte teorier om kulturer er Edgar Scheins⁵ (herefter Schein) teori om organisationskultur (Hatch & Schultz, 2008: 125f). Schein definerer kultur som: *"(...) a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"* (Schein, 2004: 17). Hatch & Schultz henviser til Scheins teori i deres arbejde med organisationskultur, og støtter op om teorien i deres model over virksomheders organisationsidentitet, som vil blive præsenteret og forklaret i afsnit 3.0 Teori (2008: 131ff). Hatch & Schultz tager et virksomhedsperspektiv, hvorimod Scheins teori, kan benyttes på alle former for kulturer. Hatch & Schultz definerer kultur som *"(...) what has always been known or believed by company stakeholders"* (2008:11). Derudover inddrager de virksomhedens *core ideology*, hvilket er de værdier og det formål virksomheden bygger på og arbejder ud fra (Hatch & Schultz, 2008: 67). Idet vi benytter Hatch & Schultz' model som rammemodel for analysen, finder vi det nærliggende at benytte en kombination af deres og Scheins definition på kultur. Vores arbejde med kultur omhandler en organisation bestående af et enkelt menneske, der dog har opbygget sin kultur i relation til andre mennesker. Men idet vi

⁵ Edgar H. Schein er professor i Management ved The Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.



ikke taler om en gruppe, vil vi blot bruge tankerne bag Scheins teori og holde fast ved, at kultur er den måde, som medlemmer af en organisation eller gruppe mener, at det er korrekt at opfatte, føle samt tænke om virksomhedens udfordringer og muligheder (Schein, 1985: 9).

Vision

James Collins⁶ og Jerry Porras⁷ (herefter Collins & Porras) har foretaget en gennemgribende undersøgelse af en lang række primært amerikanske, men også en del europæiske succesfulde virksomheder, for at finde frem til, hvad forskellen var på de virkelig exceptionelle virksomheder og de gode virksomheder. Udfaldet af den 6 år lange undersøgelse var, at de succesfulde virksomheder lige fra opstarten har haft visioner, som har hjulpet dem til at guide og inspirere medarbejderne til at opnå den vision, der lå til grund for virksomheden (Collins & Porras, 1994: 15f). Undersøgelsen er siden hen blevet bredt anerkendt, og lægger derfor også grunden for den definition, som Hatch & Schultz benytter for vision (Hatch & Schultz, 2008: 67f). Collins & Porras mener, at *"Vision provides guidance about what core to preserve and what future to stimulate progress toward"*, men lægger også vægt på, at vision er et alt for brugt begreb, som af mange ikke er forstået korrekt, og derfor i det daglige sprogbrug spænder over en lang række definitioner.

Visionen er, ifølge Hatch & Schultz, det, som virksomhedens topledelse vil opnå i fremtiden (2008: 11), altså virksomhedens mål og en klar beskrivelse af, hvordan det vil være at opnå målene (Ibid., 2008: 67). I denne kandidatafhandling vil vi benytte Hatch & Schultz' definition. Topledelsen vil dog være virksomhedens grundlæggere, da vi koncentrerer os om nystartede virksomheder og ikke veletablerede virksomheder.

Image

Matz Alvesson⁸ (herefter Alvesson) mener, at image *"(...) is sometimes used to refer to somebody's inner picture of a particular object, and at other times it refers to the communicated attributes of the object"* (2004: 163). Han mener derfor grundlæggende, at individet afkoder noget, der er udsendt af virksomheden, og at image derfor ligger et sted mellem afsender og modtager (Alvesson, 2004: 163). Denne tankegang deles delvist, af brandstrategen Jean Noël Kapferer⁹, der mener, at image er et strategisk arbejde som

⁶ James C. Collins er, udover at være en amerikansk forretningskonsulent og forfatter, besøgende professor på University of Virginia i Charlottesville.

⁷ Jerry I. Porras er professor i *Organizational Behavior and Change* på Stanford University's Graduate School of Business i Stanford, California.

⁸ Matz Alvesson er Professor of Business Administration på Lunds Universitet

⁹ Jean Noël Kapferer er professor i Marketing Strategy på HEC Paris og er derudover konsulent i marketing og branding for mange store koncerner i hele verden.



virksomheden bør udføre, og at virksomheden kan forme det ønskede image (2008). Lars Thøger Christensen¹⁰, Mette Morsing¹¹ & George Cheney¹² mener også at image "(...) refers to an impression that an audience is forming of (...) a[n] (...) organization" (Christensen et al., 2008: 91), og at dette image er noget, der er formet og lavet af virksomheden (Christensen et al., 2008: 92). Yderligere mener Joep Cornelissen¹³ i tråd med dette, at et image er "An individual's perceptions of an organization, product or service at a certain point in time" (Cornelissen, 2004: 185). Hatch & Schultz mener dog, at image er en del af virksomhedens organisationsidentitet, og at omverdenens og interessenternes ønsker for virksomheden vil påvirke denne organisationsidentitet. Vi holder overordnet fast ved Hatch & Schultz' definition, men benytter de andre ovenstående teoretikeres tankegange i vores analysedesign. Vi benytter teorierne således, fordi vi i analysen har brug for at finde frem til den opfattelse, omverdenen har af Karen Bagge for at kunne undersøge, hvorvidt denne opfattelse påvirker hendes organisationsidentitet. I analysen kombinerer vi derfor de ovenstående tankegange, og definerer image som omgivelsernes indre billede af et objekt baseret på en række signaler kommunikeret af virksomheden.

Indflydelse

I afsnit 5.0 *Analyse af virksomheden Karen Bagges organisationsidentitet* er det formålet at undersøge, hvordan kultur, vision og image har indflydelse på hinanden og derved også på virksomhedens organisationsidentitet. Indflydelse er her måden, hvorpå de tre forhold påvirker hinanden indbyrdes samt deres indvirkning på organisationsidentiteten.

Organisationsidentitet

Hatch & Schultz mener, at organisationsidentitet er det, der skabes i samspillet mellem en virksomheds kultur, vision og image (Hatch & Schultz, 2008). De mener, at "*knowing who you are as an organization and how your stakeholders see you is the first step toward successful corporate branding*" (Ibid., 2008: 47). Samspillet mellem organisationens kultur, vision og image er yderst vigtigt for, om virksomheden har en stærk identitet. Denne tanke bygger Hatch & Schultz på socialpsykolog George Herbert Mead¹⁴ (herefter Mead) teori om, at mennesker fra de bliver født, skaber deres identitet baseret på den feedback, de får fra andre mennesker og deres omgivelser, og på denne måde skaber et "jeg" (Mead, 2004). Hatch & Schultz er dog ikke enige med Mead i, at det udelukkende er omgivelserne, der skaber

¹⁰ Lars Thøger Christensen er professor ved Institut for Marketing & Management på Syddansk Universitet.

¹¹ Mette Morsing er professor ved Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse på Copenhagen Business School.

¹² George Cheney er professor ved Institut for Kommunikation på The University of Utah.

¹³ Joep Cornelissen er professor i Corporate Communications and Marketing på Leeds University Business School.

¹⁴ George Herbert Mead var en amerikansk filosof, sociolog og psykolog.



identiteten. Hatch & Schultz medtager image som den del af identiteten, der skabes af omgivelsernes forventninger og ønsker til virksomheden, og de mener desuden, at organisationsidentiteten ændrer sig i takt med, at omgivelserne ændrer sig (2008). Stuart Albert¹⁵ og David Whetten¹⁶ (herefter Albert & Whetten) mener, at *"(...) the greater the discrepancy between the way an organization views itself and the way outsiders view it (...) the more the 'health' of the organization will be impaired"* (2004: 94), hvilket støtter op om de tanker, der ligger bag Hatch & Schultz' teori om organisationsidentitet. Vi benytter Hatch & Schultz' definition på organisationsidentitet i kandidatafhandlingen, men bruger andre teoretikere til at supplere i fortolkningen af Karen Bagges organisationsidentitet.

Nystartet modevirksomhed

Da vi baserer vores fokus på den lave overlevelsesrate inden for 5 år præciseret af Vækstfonden, vælger vi at definere nystartede modevirksomheder i tråd med Vækstfondens undersøgelse af det danske modemarked.

"(...) start-ups [er] kendetegnet ved at være virksomheder med typisk 1-5 ansatte. Der eksisterer en underskov af disse virksomheder, som varierer kraftigt i ambitionsniveau – spændende fra iværksættere der starter for enden af køkkenbordet til virksomheder med globalt sigte." (Vækstfonden, 2006: 52)

Designdreven

Den danske modeindustri består af to grupper modevirksomheder: de kommercielle prisdrevne virksomheder og de designdrevne modvirksomheder. Vi har i afhandlingen valgt at fokusere på det designdrevne segment, som består af en lang række små og mellemstore modevirksomheder, som har dét tilfælles, at de fokuserer på kreativt design og kvalitet i deres produktion af tøj (Imagine, 2005: 23).

1.4 Afgrænsning

Vi vil herunder afgrænse afhandlingens problemfelt, formål, teori og genstandsfelt med det formål at gøre klart, hvad vi kan undersøge i afhandlingen, og hvad vi ikke vil kunne finde svar på, gennem den empiri og teori vi benytter.

Vi afgrænser os i denne afhandling til at behandle nystartede modevirksomheder inden for designsegmentet i den danske modeindustri, dog med inddragelse af eksempler på større modevirksomheder, der oplever samme udfordringer. Analysen vil udelukkende omfatte vores

¹⁵ Stuart Albert er Associate Professor ved Carlson School of Management, University of Minnesota

¹⁶ David A. Whetten er Professor of Organizational Behavior og Director of the Faculty Center på Brigham Young University.



casevirksomhed, Karen Bagge. Begrundelsen for dette valg af en enkelt casevirksomhed er baseret på afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted og det sigte afhandlingen har, hvilket vil blive uddybet i afsnit 2.4 *Metode*. Yderligere afgrænses afhandlingen til at beskæftige sig med et socioøkonomisk perspektiv, idet vores analyse af organisationsidentitet ligger inden for emnet branding og dermed det socioøkonomiske perspektiv. Dette betyder, at afhandlingen ikke udelukkende vil have et sociologisk eller økonomisk sigte, men et fokus på både de økonomiske og sociologiske implikationer af problemstillingen. Analysen og refleksionerne i diskussionen vil derfor tage begge områder i betragtning.

Formålet med afhandlingen er ikke at lave handlingsanvisninger til modebranchen eller nystartede modevirksomheder, hvilket betyder, at afhandlingen er afgrænset til det formål at bidrage til debatten omkring de udfordringer, der ligger for designerne på det danske modemarked. Tidsmæssigt er vores empiri afgrænset til at omfatte perioden fra 2003-2009. Dette skyldes dels at vores casevirksomhed udelukkende har eksisteret i denne periode, dels at de rapporter og undersøgelser, vi har benyttet i afhandlingen er udarbejdet inden for dette tidsrum. Teoretisk benytter vi teorier inden for organisationsidentitet, organisationskultur, organisationers image og visioner og afgrænser os derved fra at benytte økonomisk funderet teori og til en vis grad også sociologisk funderet teori.

1.5 Opsummering på indledning

I dette afsnit har vi introduceret den branche vi undersøger i afhandlingen og de udfordringer branchen står over for. Derefter har vi indkredset problemfeltet til at være en undren over om den lave overlevelseseffekt blandt nystartede designdrevne modevirksomheder kan bunde i en usammenhængende organisationsidentitet, hvilket vil sige, at der ikke er overensstemmelse mellem virksomhedernes kultur, vision og image. Herudover har vi defineret begreberne i vores problemformulering for til sidst at afgrænse afhandlingens problemfelt til at omfatte nystartede designdrevne modevirksomheder i den danske modebranche fra år 2003 til i dag. Vi vil nu fortsætte med en redegørelse for afhandlingens videnskabsteori og metode.



2.0 Videnskabsteori og Metode

Formålet med dette afsnit er at redegøre for vores afhandlings videnskabsteoretiske ståsted samt at definere den metode, som vi benytter til at besvare vores problemformulering. Dette vil vi gøre for at forklare og vurdere de muligheder og begrænsninger, dette ståsted og denne metode medfører for vores konklusioner og vores behandling af genstandsfeltet samt empirisk data. Herudover finder vi det relevant at diskutere de styrker og svagheder, der ligger i den måde, vi har valgt at indsamle empirisk data og vores bevæggrunde for at benytte netop denne form for dataindsamling.

Afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted er kritisk realisme, og vi vil derfor starte med at redegøre for dette paradigme ved først kort at afklare den kritiske realismes hovedtræk og bevæggrunde. Vi vil derefter forholde os til vigtigheden af hhv. det ontologiske, epistemologiske og metodologiske valgs indflydelse på afhandlingens konklusioner og dermed også videnskabelige ret.

2.1 Grundtanker bag den kritiske realisme

Den kritiske realisme blev oprindeligt udviklet for at bryde med den logiske positivisme, da denne var meget dominerende inden for især naturvidenskaberne, og under den økonomiske krise i 1930'erne viste den sig ikke at holde stik (Jespersen, 2004: 151). Kritiske realister mener ikke som positivisterne, at samfundet er en uforanderlig størrelse, men mener derimod, at samfundet og virkeligheden konstant er i forandring og derfor ikke kan afdækkes ved udelukkende deduktive slutninger. Ifølge Jesper Jespersen¹⁷ (herefter Jespersen) lægger kritisk realisme i sin metodologiske tilgang afgørende vægt på, at det er virkeligheden, der skal forstås og forklares (2004: 145). Dette betyder, at den metode, der vælges i et kritisk realistisk funderet projekt vil afhænge af genstandsfeltets ontologi, da ontologien vil have afgørende betydning for, hvilke former for slutninger og hvilken form for data, der er nødvendig for at gøre undersøgelsens konklusioner overbevisende. Den kritiske realisme søger dermed ikke at finde sandheden om virkeligheden, men søger at finde frem til *reasons to believe* og i bedste fald *good reasons to believe* (Ibid., 2004: 160). Dette betyder, at vi i afhandlingen ikke vil konkludere det ene frem for det andet, men rettere diskutere om de delkonklusioner vores analyse og diskussion leder frem til, giver anledning til at tro på, at løsningen på udfordringerne skal findes på det område, vi diskuterer. Ifølge Jespersen findes der ikke kriterier for, hvad gode eller dårlige grunde til at tro på noget er. Dog nævner han, at en grundig afdækning af genstandsfeltets ontologi vil understøtte argumenter om, at man

¹⁷ Jesper Jespersen er professor of economics at the Department of Society and Globalisation på Roskilde Universitet



burde tro på en given konklusion. Vi skaber *good reasons to believe* i afhandlingen ved at benytte en kombination af teorier og empiri til at afdække vores genstandsfelts ontologi (2004: 161). Vi er i denne forbindelse opmærksomme på, at den viden vi kan opnå via disse teorier og denne empiri er begrænset og derfor kun leder til betingede konklusioner. Da vi søger disse gode grunde til at tro på, at vores genstandsfelt ser ud på en vis måde og at vores case-virksomhed vil kunne repræsentere en større gruppe af modevirksomheder, vil det resultat, vi leder efter, og ønsker at konkludere på baggrund af, ikke være et endegyldigt svar på alle de udfordringer der findes i modeindustrien. Vi vil vende tilbage til begrænsningerne forbundet med denne videnskabsteoretiske udfordring i afsnittet omkring afhandlingens epistemologi.

2.2 Genstandsfeltets ontologi

Vi mener, at det er nødvendigt at tage udgangspunkt i en observerbar verden for at kunne skabe viden, men forholder os kritisk realistisk til virkeligheden, hvilket betyder, at vi anerkender, at vi er påvirkelige i forhold til vores analyseobjekt, og at den viden vi producerer, er den formodede sandhed. Vi tager udgangspunkt i åbne systemer, der tilpasser sig og interagerer med andre åbne systemer. Vi tager derfor afstand fra tanken om lukkede systemer og den endegyldige sandhed (Jespersen, 2004: 160f).

Det er ifølge Jespersen afgørende for den kritiske realisme at forstå genstandsfeltets ontologi, for at der kan erhverves relevant viden til den efterfølgende analyse (2004: 152). Med den kritiske realisme antager vi, at vi kun kan observere toppen af isbjerget, og at man ikke kan observere de dele, der ligger under vandet. Genstandsfeltets ontologi er opbygget i lag, hvor kun to ud af tre lag er sanselige og observerbare, altså lagene over vandets overflade, mens det sidste lag, *det dybere niveau*, ligger helt eller delvist skjult. Vores viden om genstandsfeltets ontologi vil derfor være betinget af vores adgang til at observere de to synlige niveauer – hhv. *det empiriske niveau*, der består af data, som i den kritiske realisme ses som upræcise målinger, og *det aktuelle niveau*, der består af tendenser og hændelser og derfor karakteriseres som betingede forudsigelser om virkeligheden (Jespersen, 2004: 148). Vi vil benytte den observerbare ontologi til at opstille åbne teorier om de underliggende strukturer, kræfter og mekanismer, der udgør vores genstandsfelt, hvilket vi eksempelvis vil gøre i kulturanalysen, da det ikke er muligt for os at observere de dybere lag. Vi skriver ud fra metaforen om, at man ikke kan bade i den samme flod to gange, da vandet ikke vil være det samme og floden derfor være en anden næste gang. Dette vil betyde, at det øjebliksbillede vi observerer og bygger vores analyser på, vil være forældet, når vi har arbejdet os frem til konklusionen. Vores konklusion vil dermed være betinget af den virkelighed vi observerer,



hvilket blot betyder, at de konklusioner vi ender op med ikke er sandheden og ikke vil være en direkte refleksion af virkeligheden.

2.3 Epistemologi

Da vi opererer med en kritisk realistisk tilgang, medfører dette nogle begrænsninger i forbindelse med produktion af viden. En konsekvens af vores afhandlings afsæt i den kritiske realisme, og dermed genstandsfeltets ontologi, der ser samfundsøkonomisk viden som kontekstuel, er, at vores mål ikke vil være at opnå sikker viden, eller sandheden, da dette som sagt ikke er muligt i den kritiske realismes optik (Jespersen, 2004: 160). Vi tager derfor afstand fra kausale forklaringer på samfundsøkonomiske fænomener og mener ikke, at det er muligt at føre bevis for en teori og dermed tilføre den en højere sandhedsværdi. Ifølge Jespersen har den *oprigtige* og *kritiske* videnskab denne begrænsning som et grundvilkår (2004: 160). Den videnskabsteoretiske udfordring i afhandlingen er derfor som sagt ovenfor at nå frem til en god grund til at tro på, at det vi har analyseret os frem til er brugbart og kan handles på (Ibid.: 2004: 157). Dette betyder, at vi ikke antager, at den virkelighed vi analyserer os frem til, er et akkurat billede på den situation vores casevirksomhed står i eller den situation der er i modebranchen i analyseøjeblikket, men at vores analyse gennem empirien vil skabe et billede af, hvordan det *kan* være, og hvilke grunde der *kan* være til disse udfordringer. Vi vil derfor på intet tidspunkt kunne konkludere, at sådan *er* det.

Idet vores konklusioner er begrænsede af virkelighedens foranderlighed, vil det være op til os at argumentere for, at den betingede viden vi producerer i afhandlingen, giver god grund til tro på, at den vil være brugbar. Helt konkret vil dette betyde, at vi ved hjælp af data, teorier og modeller vil opstille en række argumenter for, hvordan vi mener, at virkeligheden ser ud. Vi vil ikke benytte data, teorier og modeller til at konkludere, hvordan virkeligheden ser ud, men snarere bruge dem til at forstærke vores argumentation og give os et solidt fundament for at diskutere modevirksomhedernes udfordringer. Vores bidrag vil derfor være en række refleksioner over analysens konklusioner, der vil være baseret på både vores egen analyse, herunder indsamlet empiri om genstandsfeltet, og på undersøgelser og rapporter, der er skrevet om genstandsfeltet samt eksempler på og udtalelser fra aktører i branchen.

I forbindelse med indsamling af kvantitativ og kvalitativ data mener vi, at den viden, der fremkommer gennem vores interaktion med analyseobjektet og genstandsfeltet, er præget og formet af den viden og de værdier, vi anskuer dem ud fra. De svar vi får fra vores respondenter og informanter, samt den måde hvorpå og baggrund hvormed vi opfatter data, er farvet af vores og deres forståelse af industrien og situationen, som den ser ud for os og



dem lige nu. Dette betyder blot i den kritiske realisme, at de konklusioner vi kommer frem til er betingede og ikke endegyldige. Dette er netop imod den opfattelse, der ligger bag den klassiske positivisme, som antager, at viden kun kan produceres ved hjælp af objektive, statiske og matematiske data (Andersen, 2003: 41) og samtidig ikke i tråd med konstruktivismen, der mener, at viden kun produceres i interaktionen. Den kritiske realisme søger ikke at modbevise de to videnskabsteoretiske poler, men søger blot at skabe en paraply over de mange tilgange, hvor det er muligt at kombinere metoder fra forskellige tilgange (Jespersen, 2004: 164). Dette kommer således til udtryk i vores afhandling, idet vi har valgt at benytte både induktion og deduktion og derfor ikke ser dem som to konkurrerende metoder, men som komplementære.

2.4 Metode

Vi vil i dette afsnit redegøre for den metode, vi har valgt at benytte for at kunne fremlægge et overbevisende argument i vores konklusion. Afsnittet vil starte med en kort gennemgang af afhandlingens opbygning og struktur, og derefter følger en redegørelse for brugen af *retroduktion* som metode samt en redegørelse for *triangulation*.

2.4.1 Gennemgang af afhandlingens opbygning

Vi vil i dette afsnit skabe et overblik over afhandlingens opbygning og give en kort introduktion til de enkelte kapitler, da det vil give et indblik i argumentationsstrømmen i opgaven.

Efter afhandlingens introducerende Del 1 vil vi i Del 2 bevæge os på et konkret plan, hvor vi beskæftiger os med vores casevirksomhed og analyserer og fortolker, hvordan virksomhedens kultur, vision og image har indflydelse på organisationsidentiteten. I Del 2 vil vi herudover diskutere, hvilke udfordringer, der kan være forbundet med arbejdet med organisationsidentitet som nystartet designdreven modevirksomhed. Afslutningsvis vil vi give vores egen kritik og vurdering af undersøgelsen og samle afhandlingens konklusioner i Del 3.



Kandidatafhandlingens struktur:

DEL 1

1. Indledning
2. Vidensskabsteori & metode
3. Teori
4. Afrunding af DEL 1

DEL 2

5. Casebeskrivelse
6. Analyse
7. Diskussion
8. Afrunding af DEL 2

DEL 3

9. Kritik & vurdering
10. Konklusion
11. Perspektivering

Figur 1

Som det fremgår af ovenstående gennemgang, har vi valgt at benytte et enkelt casestudie til at undersøge, om den lave overlevelsrate blandt nystartede danske modevirksomheder kan skyldes en svag organisationsidentitet. Ifølge Jespersen er det i den kritiske realisme muligt at benytte et enkelt casestudie som fundament for konklusionerne, så længe der forelægger relevant og begrundet argumentation for casestudiets repræsentative natur (2004: 163). Idet vores casevirksomhed er en nystartet dansk modevirksomhed med 1-5 ansatte, der ikke har eksisteret i mere end 5 år, mener vi, at virksomheden kan repræsentere den gruppe af designdrevne modevirksomheder, som er omtalt i Vækstfondens analyse af Dansk Design (Vækstfonden, 2006), hvilket vi vil uddybe nærmere i afsnit 5.3 *Begrundelse for valg af Karen Bagge som casevirksomhed*.



2.4.2 Redegørelse for retroduktion som metode

I den kritiske realisme er det genstandsfeltets ontologi, der er bestemmende for hvilken metode, der vil være brugbar til at besvare forskellige problemstillinger (Jespersen, 2004: 153). Herudover ser den kritiske realisme ikke problemer i at benytte en kombination af induktion og deduktion, da det blot vil forstærke argumentet at kombinere induktionens observationer med deduktionens betingede slutninger (Ibid.: 156). Retroduktion er en metode, der inddrager hovedelementerne fra induktion, altså den grundige dataindsamling og observation og herefter deduktivt formulerer en åben teori om tingenes tilstand på et generelt plan (Ibid.: 148). Lars Pålsson Syll¹⁸, en af Sveriges varmeste fortalere for kritisk realisme, mener, at der ikke findes et entydigt kriterium for, hvad en tilfredsstillende forklaring er. Han mener derimod, at en relevant forklaring skal stemme overens med virkeligheden og være brugbar (Ibid.: 157). Dette betyder, for vores afhandling, at vi deduktivt vælger at benytte en casevirksomhed, der kan repræsentere nystartede danske modevirksomheder. Herefter indsamler vi induktivt data, observerer og analyserer disse grundigt for at trække denne viden op på et generelt plan for at kunne diskutere de forklaringer, der kunne være på modebranchens udfordringer i forbindelse med den lave overlevelsesrate blandt nystartede modevirksomheder. Diskussionen vil lede os til en deduktiv slutning og altså en åben teori om, hvad der kunne være årsagen til tingenes tilstand.

1. Empirisk niveau: data	(upræcise målinger)
2. Aktuelt niveau: tendenser, hændelser	(betingede forudsigelser)
3. Dybere niveau: strukturer, kræfter, mekanismer	("åbne teorier")

Kilde: Jespersen, 2004: 148

Figur 2

Vi benytter analysen af Karen Bagges organisationsidentitet i afhandlingens Del 2 til at analysere toppen af isbjerget og fremskaffe empirisk data og undersøge tendenser og hændelser ud fra vores egne oplevelser i mødet med casevirksomheden. I diskussionen i Del 2 reflekterer vi over de udfordringer der er for nystartede virksomheder, hvilket udgør vores åbne teorier om de underliggende strukturer, kræfter og mekanismer der har indflydelse på den lave overlevelsesrate blandt nystartede modevirksomheder (Ibid.:148).

2.5 Empiri- og dataindsamling

¹⁸ Lars Pålsson Syll er professor of Social Studies på Malmö Högskola



Vi vil i dette afsnit redegøre for, hvilken empiri vi har benyttet i afhandlingen, hvordan denne empiri er indsamlet og hvorfor vi har valgt netop disse metoder til indsamling af empirien. Da genstandsfeltet i hhv. analysen og diskussionen er af forskellig karakter, vil dette afsnit være delt op ud fra den empiri vi har benyttet i analysen om vores konkrete casevirksomhed og den empiri, der bliver benyttet i diskussionen om den generelle situation for nystartede modevirksomheder på det danske marked.

2.5.1 *Analysens empiri*

Da genstandsfeltet for analysen er meget konkret og ikke førhen har været genstand for et studie eller en undersøgelse har det været nødvendigt at indsamle empirien selv. Analysen er derfor baseret på primær empiri. Dette betyder, at vores fortolkning kan komme tættere på, hvordan det reelt er for casevirksomheden, end det havde været muligt med sekundær empiri.

Den primære empiri består af en række interviews, samtaler og møder med casevirksomheden samt observationer af virksomhed, som vi har foretaget i denne forbindelse. Derudover består den af to fokusgruppeundersøgelser, der fokuserer på casevirksomhedens image og de opfattelser informanterne har af de signaler og den kommunikation casevirksomheden har sendt ud. Vi har stået overfor den udfordring at skulle analysere, diskutere og fortolke Karen Bagges organisationsidentitet, og vi har derfor været meget tæt på designeren for at kunne undersøge hendes kultur og vision. Især kulturen er et følsomt og svært emne at komme ind på, idet man skal tale om ting personen tager for givet og derfor ikke nødvendigvis er bevidst om (Schein, 1985: 20f). Det har derfor krævet store overvejelser, hvordan dette skulle gribes an. Overvejelserne i denne forbindelse gik på, hvor meget information det var nødvendigt at dele med Karen Bagge uden at komme til at påvirke hendes svar på vores spørgsmål.

Idet Karen Bagge ikke selv kommer fra et akademisk miljø og fordi hun ikke har den baggrundsviden, der skal til for at forstå, hvorfor vi pludselig vil vide alt om hende, valgte vi at møde hende på hendes præmisser i hendes uformelle miljø og på den måde forsøge at lære hende at kende på det personlige plan. Vi har hele vejen igennem været åbne overfor hende og har forklaret hende, hvad vi har skullet bruge alle oplysningerne til og til gengæld har vi fået mange ærlige svar, og fået lov til at låne hendes personlige ejendele i form af udklip fra blade og scrap-bøger fra hendes tidligere kollektioner. Vi valgte at undlade at optage det første møde på bånd, hvorfor rapporten fra interviewet kan virke en smule opstillet. Dette var et bevidst valg, idet Karen skulle føle sig godt tilpas i vores selskab og ikke føle sig begrænset eller presset af, at alt hvad hun sagde, blev optaget. Vi har herefter optaget lange samtaler med Karen, hvorfra vi kan tage konkrete udtalelser til vores analyse, men vores forståelse af



Karen Bagges værdier og underliggende antagelser i kulturanalysen kommer i høj grad også fra de mange uformelle møder og samtaler, vi har haft med hende i forløbet. Herudover stammer vores forståelse af Karen Bagge fra de observationer vi har gjort os i de situationer, hvor vi har været i kontakt med hende. Disse observationer har været åbne, ustrukturerede observationer i felten, hvor Karen Bagge delvist har været indforstået med, hvad observationerne skulle bruges til og hvad vi observerede. Denne form for observationsstudier er ifølge Ib Andersen¹⁹ hensigtsmæssig at benytte i studiet af større sociale systemer, såsom organisationer, da disse kan give en helhedsforståelse af de fænomener man observerer (Andersen, 2002: 200). Det tætte forhold til casevirksomheden i kombination med kvalitative interviews, mener Schein er nødvendigt, for at få indsigt i virksomhedens kultur (Schein, 1985: 20f). Dette har givet os indsigt i designerens grundlæggende opfattelser af sig selv og sine omgivelser og derfor også givet os mulighed for at analysere på et højere plan end muligt, hvis vores empiri blot var baseret på udenforstående observationer af virksomheden (Ibid.: 20f). De interviews vi har lavet med casevirksomheden, kan karakteriseres som værende det Steinar Kvale²⁰ og Svend Brinckmann²¹ kalder kvalitative forskningsinterviews, der giver privilegeret adgang til menneskers grundlæggende oplevelse af livsverdenen (Kvale & Brinckmann, 2008: 47) og som Andersen kalder åbne interviews (Andersen, 2002: 211f). På trods af, at vi ikke har en hermeneutisk videnskabelig tilgang, vil vi bruge disse kvalitative forskningsinterviews til at forstå casevirksomhedens livsverden. Disse interviews er netop kendetegnet ved, at de forsøger at forstå temaer fra interviewpersonens daglige livsverden ud fra dennes egne perspektiver (Kvale & Brinckmann, 2008: 45) og personers adfærd, motiver og personlighed (Andersen, 2002: 211f), hvilket er det, vi vil opnå med vores interviews. Kvale og Brinckmann ser dog ikke disse interviews som åbne, ligesom Andersen gør, idet de kun minder om en hverdagssamtale, men stadig er et professionelt interview, der følger en spørgeguide (Kvale & Brinckmann, 2008: 45). Vi vil her gøre det klart, at vi er opmærksomme på, at udfaldet af vores interviews med casevirksomheden er begrænsede af, at det dybe niveau af genstandsfeltet ligger skjult og derfor ikke kan observeres. Den viden vi kan opnå ved hjælp af kvalitative interviews vil derfor afhænge af, hvor stor en del af genstandsfeltet vi er i stand til at afdække empirisk gennem de to øverste niveauer (Jespersen, 2004: 149).

For at undersøge den del af casevirksomhedens identitet, som ligger udenfor virksomheden, har vi benyttet fokusgruppe interviews, der er kendetegnede ved ikke at være strukturerede, fordi det først og fremmest går ud på at få mange forskellige synspunkter frem om det emne,

¹⁹ Ib Andersen var frem til 2008 direktør for CBS Learning Lab og er nu vicedirektør for samme enhed.

²⁰ Steinar Kvale var en norsk professor i pædagogisk psykologi ved Psykologisk Institut på Århus Universitet.

²¹ Svend Brinckmann er professor i almenpsykologi og kvalitative metoder ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet



der er i fokus i gruppen (Ibid.: 170). Udvælgelsen af informanter skete både tilfældigt og ikke-tilfældigt, idet vi sendte invitationer ud til venner og bekendte af forskellige køn og i alderen 18-60 år. Vi endte dog med at fordele fokusgrupperne ud fra de personer, der var til rådighed. Vi havde ikke opstillet nogen kriterier for deltagelse i fokusgruppen, da målet blot var at undersøge individers opfattelse af de signaler, der var blevet kommunikeret ud af casevirksomheden. Vi endte med en gruppe med 5 kvinder mellem 21-53 år spredt over forskellige indkomstgrupper og en gruppe med 6 kvinder i en lidt mere snæver aldersfordeling mellem 25-39 år dog også spredt over forskellige indkomstgrupper.

2.5.2 Diskussionens empiri

I diskussionen benytter vi en kombination af primær og sekundær empiri. Vi bruger dels vores resultater fra analysen til at diskutere genstandsfeltets problemstilling på et generelt plan og inddrager derfor den primære empiri fra analysen sammen, dels rapporter og artikler om den danske modeindustri, der udgør den sekundære empiri. Rapporterne er indsamlet via søgninger på internettet og i brancheorganisationers arkiver, mens artiklerne er indsamlet gennem Infomedia. Artiklerne har dels været brugt som opdateringer på markedsforhold, opdatering i forhold til den aktuelle finanskrisen samt viden om andre designere i modeindustrien for at sætte vores casevirksomheds situation i et andet perspektiv. Vores undren i problemstillingen er udsprunget fra denne sekundære empiri og har derfor været med til at indkredse genstandsfeltet for diskussionen.

2.5.3 Triangulation – kombination af kvantitativ og kvalitativ data

Som det fremgår af ovenstående har vi benyttet en kombination af kvantitativ og kvalitativ data i vores undersøgelse. Denne kombination af de to datatyper kaldes også triangulation (Sjoberg et al., 1991: 19) og kan ifølge Andersen benyttes til at lave en undersøgelse med forklarende sigte (2003: 43). Vi mener, at vi med de interviews og observationer vi har lavet af vores casevirksomhed kombineret med de rapporter og artikler, der er skrevet om genstandsfeltet, vil kunne producere en undersøgelse med analyserende og fortolkende sigte. Den kritiske realisme, som vi baserer vores afhandling på, ser muligheder i brugen af triangulation, idet de to former for data understøtter hinanden og blot giver et bedre argument at konkludere på baggrund af (Jespersen, 2004: 154f). Det skal dog her understreges, at triangulation blot er vores metode til at skabe en bred viden om de observerbare dele af genstandsfeltet, hvilket betyder, at brugen af triangulation ikke vil føre os nærmere en endegyldig sandhed, men blot vil styrke vores argumentation i diskussionen af vores problemstilling.



2.5.4 Vurdering af benyttet empiri

I dette afsnit vil vi vurdere validiteten af de kilder, vi har benyttet i forbindelse med diskussionen, idet argumenterne i disse kilder anses for valide i afhandlingens konklusioner og argumenter.

The Danish Fashion Industry – Annual Mapping 2005

Vi behandler tanker og slutninger fra en rapport udfærdiget af IMAGINE, Creative Industries Research fra Copenhagen Business School. Rapporten er en del af en række af kortlægninger af de kreative industrier i Danmark og bygger på workshops med aktører fra industrien. Konklusionerne i rapporten er derfor foretaget på grundlag af både designeres holdninger til markedet samt forskeres objektive observationer. Fokus i rapporten er på finansiering, kapital, uddannelse og kompetencer, arbejdsmarkedsdynamik, organisationsstruktur samt intern interaktion i de danske modevirksomheder (Imagine, 2005: 3). Da rapporten er skrevet i 2005, vil det marked, den skildrer til dels være et andet end det, modevirksomhederne udgør på nuværende tidspunkt. Rapporten tager dog fat på en række stadig aktuelle problemstillinger, som vi også har stiftet bekendtskab med via vores casevirksomhed. Rapporten er skrevet af forskere fra Copenhagen Business School i samarbejde med the Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID), hvilket betyder, at de slutninger, der findes i rapporten, bygger på grundige undersøgelser og faglige argumenter.

Dansk Design – en god forretning?

Vækstfonden er en statslig investeringsfond, der både medfinansierer og investerer i innovative virksomheder og projekter. Vækstfonden har desuden en stor analyseenhed, der har til formål at sprede viden om det danske marked for risikovillig kapital (Vækstfonden-web, 30.10.2009). Vi har benyttet en analyse fra Vækstfonden, der går tæt på dansk design og analyserer markedet med henblik på at finde frem til om det er muligt at skabe flere gode forretninger inden for dansk design. Qua Vækstfondens virke som investeringsfond er denne analyse fokuseret omkring opstartende virksomheders finansieringsbehov og ledelseskompetencer (Vækstfonden, 2006: 3). Dette betyder for vores afhandling, at de slutninger, vi benytter fra analysen, er præget af dette fokus på, hvordan man kan opnå profit og vækst som opstartende designvirksomhed. Fordi analysen har dette sigte benytter vi den primært i diskussionen til at fremføre økonomernes syn på modevirksomhedernes situation. Da denne analyse er fra 2006 er der ligesom i rapporten fra Imagine risiko for, at analysens konklusioner er forældede i forhold til markedssituationen på nuværende tidspunkt.

Fashion in the Danish Experience Economy – Challenges for growth



Denne rapport, som er et led i en serie af rapporter om den danske oplevelsesøkonomi under projektet *Culture, competence and competitiveness* på Copenhagen Business School, er skrevet af Ph.D. studerende Yen Tran (Tran, 2008: 5). Yen Tran er vinder af 'Academy of Management Best Doctoral Student Paper based on Dissertation Award, ODC division, Chicago 2009' og er tilknyttet Institut for Creative Industries på Copenhagen Business School (CBS, 02.11.2009). Rapporten er en afdækning af det danske modemarked med fokus på de udfordringer, der er for vækst i branchen. Dette fokus betyder, at rapporten dækker over og behandler en række af de udfordringer, som kan supplere vores fokus på organisationsidentitet. Idet rapportens indhold er baseret på interviews med aktører fra mange dele af branchen, herunder designere, investorer og konsulenter, dækker den bredt og kommer ud i mange afkroge af det danske modemarked. Herudover er rapporten skrevet i 2008, hvilket gør den til den nyeste og mest opdaterede markedsundersøgelse af den danske modeindustri. Denne rapport har til forskel fra de to ovennævnte et fokus, der både behandler den økonomiske vækst i branchen og de barrierer der kan ligge mellem et fokus på design og kunst frem for pris og profit. Yen Trans rapport kaster lys over de kommunikationsbarrierer, der ligger mellem de designdrevne modevirksomheder, investorer og politikere og danner derfor rammen om store dele af vores diskussion.

FORA surveyundersøgelse

FORA er en forskningsenhed, der har specialiseret sig i at lave faktabaserede undersøgelser, der kan danne grundlag for erhvervspolitiske beslutninger (FORA, 06.11.2009). Denne undersøgelse har til formål at undersøge, om de rette kompetencer er til stede til at arbejde med brugerdrevet innovation i danske modevirksomheder og er et referat af en surveyundersøgelse, der ligger til grund for en rapport om samme emne (Høgenhaven, 2005: 8f). Idet undersøgelsens fokus er på danske modevirksomheders *brugerdrevne* innovation er de resultater den viser interessante for netop vores refleksioner i afsnit 7.0 *Reflekterende diskussion*, hvor vi reflekterer over, hvilke kræfter der rent faktisk driver de designdrevne modevirksomheder på det danske marked. Surveyundersøgelsen er fra 2005 og afspejler derfor ikke situationen i 2009, hvilket betyder, at informationen i undersøgelsen kan være forældet. Dog mener vi at de overordnede konklusioner og resultater stadig afspejler de udfordringer markedet står over for i år 2009.

Aftale mellem regeringen (V og K) og S, DF, RV og SF om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomi i Danmark

Vi har benyttet denne aftale som et direkte talerør fra regeringen og politikerne, idet den er underskrevet af alle ovenstående partier (Kulturministeriet, 2007). Aftalen vidner derved om



partiernes vilje til at udvikle den danske kultur- og oplevelsesøkonomi. Da aftalen er underskrevet af alle partier, der har indgået aftalen, antager vi aftalen som primærkilde fra Folketinget. Aftalen er indgået i juni 2007, men da den ikke er blevet opdateret siden, og mange af tiltagene skitseret i aftalen allerede er igangsat, antager vi, at aftalen og indholdet i aftalen stadig er gældende på nuværende tidspunkt.

Diverse avisartikler

I diskussionen har vi brugt citater fra designere og politikere fra diverse avisartikler fra Politiken, Jyllands-Posten, Berlingske Tidende og MetroXpress. Vi har ikke benyttet artiklernes konklusioner eller journalisternes meninger og holdninger til de omtalte problemstillinger og emner, men blot de nævnte menneskers udtalelser, hvilket betyder, at vi antager at citaterne er citeret korrekt af journalisterne. Mulige misforståelser kan dog være opstået, hvis citaterne i artiklerne er taget ud af andre kontekster inden de er blevet trykt i aviserne. Selvom citaterne kommer fra sekundære kilder, mener vi, at citaterne kan bruges til at understøtte vores pointer, da disse stadig er udtryk for opfattelser om modebranchen.

2.6 Opsummering af videnskabsteori og metode

Vi har i dette afsnit redegjort for afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted på det ontologiske, epistemologiske og metodologiske plan. På det ontologiske plan kan vi konkludere, at virkeligheden er i konstant forandring, hvilket betyder, at vores undersøgelse vil bygge på et øjebliksbillede af genstandsfeltet. Dette betyder på det epistemologiske plan, at vi ikke vil komme frem til en endegyldig sandhed. Under metoden har vi gennemgået afhandlingens struktur som vi har opdelt i tre dele. Derudover har vi redegjort for vores brug af retroduktion, hvor vi argumenterer for, at brugen af både induktion og deduktion vil kunne forstærke vores konklusioner i afhandlingen. Slutteligt har vi redegjort for og vurderet vores empiri- og dataindsamling. Afhandlingen fortsætter herefter med en gennemgang af den teori vi benytter i afsnit 5.0 *Analyse og fortolkning af virksomheden Karen Bagges organisationsidentitet* samt i afsnit 6.0 *Reflekterende diskussion*.

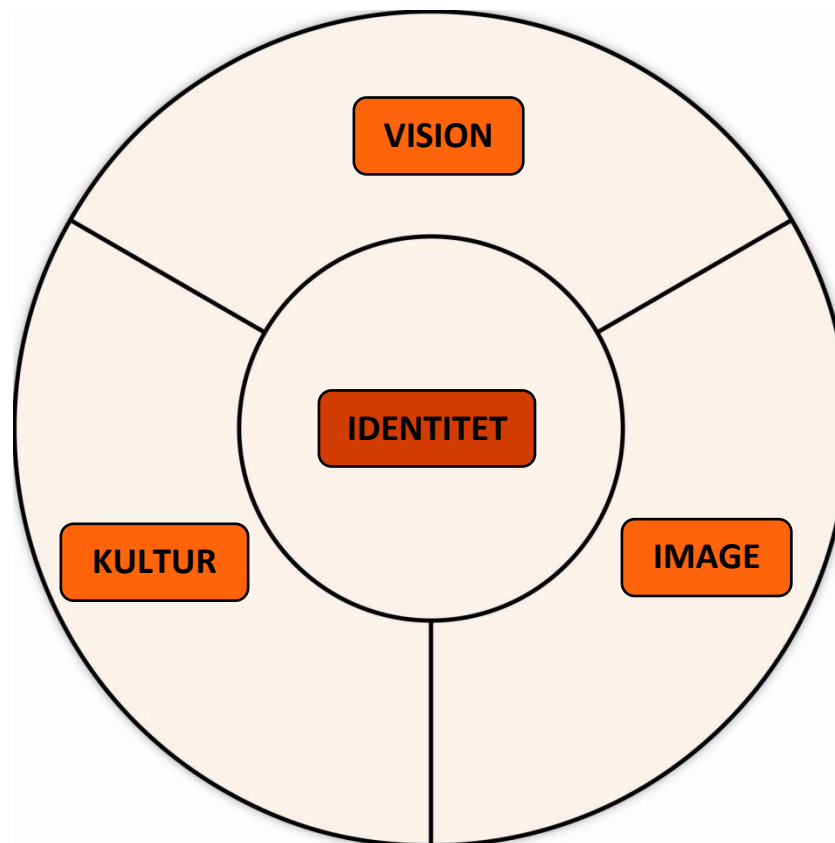


3.0 Teori

Efter at have bestemt vores videnskabsteoretiske ståsted og metode, vil vi nu redegøre nærmere for de teorier og modeller, vi har valgt at benytte os af i afhandlingen samt forholde os kritisk til disse. Vi vil her forklare, hvorfor vi har valgt at benytte netop disse teorier i afhandlingen, og hvorfor de er velegnede til at undersøge vores problemstilling. Herudover vil vi redegøre for, hvordan teorierne forholder sig til hinanden, og om vi bruger dem til at vise modsætninger i teorierne eller som supplerende teorier.

3.1 Organisationsidentitet

I arbejdet med identitet findes der overordnet set to forskellige måder at anskue identitet. Aaker anskuer identitet som et brands identitet og arbejder med forholdet mellem brandet og forbrugerne. Han mener, at brand identitet består af 12 dimensioner under 4 perspektiver; brand-as-product, brand-as-organization, brand-as-person og brand-as-symbol. Fokus for Aaker er hele tiden det enkelte brand og hvordan dette strategisk og taktisk skal opføre sig på markedet (Aaker, 1996: 68). Aakers tidlige fokus var udpræget "*udefra-og-ind*", hvilket betyder, at fokus lå på forholdet til kunderne og at identiteten blev formet udelukkende ud fra omgivelsernes behov. Han har dog på det senere bevæget sig tættere på det fokus, der kaldes "*indefra-og-ud*", som Hatch & Schultz arbejder med. "*Indefra-og-ud*" handler om *organizational identity*, og stiller sig ikke tilfreds med forholdet til forbrugerne og brandet som produkt, organisation, person og symbol (2008: 10; 45ff). "*Indefra-og-ud*"-perspektivet taler om en sammenhæng mellem det virksomheden ifølge Hatch & Schultz består af, nemlig en vision, en kultur og et image (Hatch & Schultz, 2008: 13), hvilket betyder, at deres fokus ikke ligger på enkelte produkter og salget af disse, men på virksomheden som helhed (Ibid.: 10). En yderligere forskel på Aaker og Hatch & Schultz ligger i, at Aaker taler om brands, hvilket kan være alt fra enkelte produkter til store brandsystemer, hvor det primært er marketing- og kommunikationsafdelingen i virksomheden, der har noget at skulle have sagt (Aaker, 1996), mens Hatch & Schultz taler om corporate branding, hvor branding bliver løftet op på koncernniveau og hele virksomheden og dens interesser bliver involveret i at skabe dette corporate brand (Hatch & Schultz, 2008: 8). Idet Aakers fokus stadig ligger mere på det merkantile og markedsføringsorienterede, vil vi kun benytte hans teori i afhandlingen til at stille Hatch & Schultz' og andre teorier i et andet perspektiv. Vores fokus er ikke at skrive en strategi for, hvordan Karen Bagge skal markedsføre sig, hvilket ville være det udfald vi kunne få ved hjælp af Aaker, men at give en diagnose på, hvordan Karen Bagges identitet hænger sammen og hvad dette i så fald kan have af konsekvenser for hendes virksomhed og brand. Da vores sigte er diagnosticerende, har vi derfor valgt at benytte Hatch & Schultz' VCI alignment model som rammemodell for analysen af Karen Bagges organisationsidentitet:



Kilde: Hatch & Schultz, 2008: 11

Figur 3

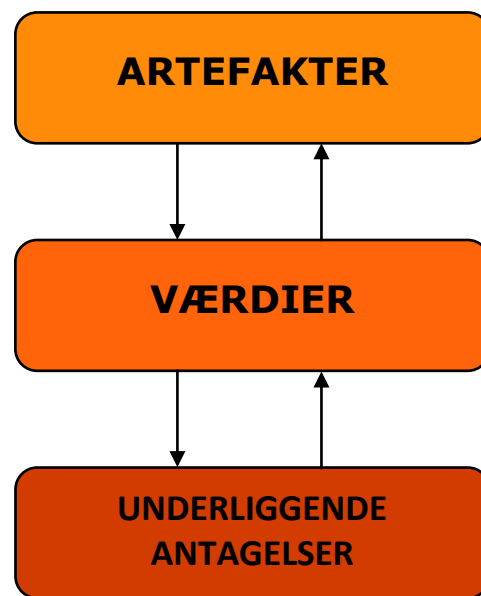
Identiteten er i vores optik derfor bygget op ud fra elementerne i Hatch & Schultz' VCI alignment model, der overordnet set, definerer identitet som den kerne, der udgøres af virksomhedens vision, kultur og image (2008: 11). VCI alignment modellen bygger på teorien om, at et stærkt corporate brand opnås ved at have sammenhæng mellem virksomhedens vision, den interne kultur i virksomheden og omgivelsernes opfattelse af virksomheden samt de mål og ønsker virksomheden har for fremtiden. Hatch & Schultz' framework er udarbejdet med inspiration fra 'the Corporate Brand Initiative' (CBI), som samlede en række af verdens bedst brandede virksomheder for at undersøge, hvad der skal til for at skabe et stærkt brand (Hatch & Schultz, 2008: XIII). Det blev her klart, at man ikke kunne nøjes med at tænke over virksomhedens egen opfattelse af sig selv overfor omgivelsernes opfattelse af virksomheden, som i organizational dynamics modellen, hvor identiteten er et resultat af det konstante samspil mellem den interne kultur i virksomheden og det image eksterne interessenter forventer af virksomheden (Hatch & Schultz, 2008). Dette er stadig tanken bag VCI alignment modellen, men efter undersøgelser i forbindelse med CBI blev tankegangen udbygget og fik derved det visionære parameter med ind i identitetsskabelsen (Ibid.: 68). I analysen af Karen Bagges organisationsidentitet er vores formål at finde frem til, hvordan hendes kultur, vision og image har indflydelse på hendes organisationsidentitet for derved at stille en diagnose på,



hvilke elementer, der eventuelt ikke hænger sammen, og hvad der er årsag til dette. Idet Hatch & Schultz primært bidrager med selve modellen og en række cases for, hvordan det kan og ikke kan gøres og ikke en række redskaber til at analysere kultur, vision og image, har vi fundet det nødvendigt at inddrage andre teoretikere, der har udformet teorier og modeller, der kan hjælpe os til at lave en grundig analyse af de tre elementer. Idet modellen kun bidrager med en overordnet sammenhæng mellem tre forhold er den umiddelbare brugbarhed af modellen udelukkende, at den kan identificere, om der er *gaps* mellem de tre forhold. Ved brug af modellen alene er man derfor ikke i stand til at vurdere, om den pågældende vision, kultur eller image er hensigtsmæssig for virksomheden. En virksomhed kan derfor ifølge modellen have god sammenhæng mellem kultur, vision og image og derved have en stærk identitet og et stærkt brand, men det vil ikke være et sigte for modellen at vurdere om indholdet i det stærke brand er hensigtsmæssigt i konteksten. Vi vil derfor heller ikke i afhandlingen være i stand til at foretage denne vurdering af, om Karen Bagges brand er hensigtsmæssigt i konteksten, men blot analysere, hvorvidt der er sammenhæng mellem forholdene kultur, vision og image.

3.2 Kultur

I analysen af Karen Bagges kultur har vi valgt at benytte Scheins kulturteori, som giver mulighed for at analysere kulturen på 3 forskellige niveauer og derefter fortolke sammenhængen mellem de tre niveauer. Vi har valgt Scheins teori, da han bygger den på gennemgribende og langvarige feltstudier og derudover er det denne teori langt de fleste andre teoretikere henviser til, når der nævnes kultur (Hatch & Schultz, 2008; de Chernatony, 2006). En anden begrundelse for vores valg af Schein er, at han har til sigte at forstå kultur, hvilket også er vores sigte i denne analyse. Vi søger at forstå Karen Bagges kultur og hvilke fænomener, der ligger bag hendes handlinger og motivation. Scheins terminologi giver os mulighed for først at analysere det umiddelbart observerbare og dernæst bevæge os dybere ind i værdier og underliggende antagelser. Schein behandler tre niveauer af kultur: *Artefakter, værdier og underliggende antagelser*:



Kilde: Schein, 1985: 14

Figur 4

I niveauopdelingen benytter han et isbjerg som metafor, idet han mener, at kun *artefakterne* og dele af *værdierne* er synlige for det blotte øje. De synlige dele, mener han dog, ikke er lette at tyde, og det er derfor nødvendigt at undersøge niveauerne under vandoverfladen for at kunne forstå en kultur (Schein, 1985). Han mener altså, at det ikke er muligt at tyde kulturen og forstå den udelukkende ud fra en analyse af *artefakterne* i virksomheden (Ibid.). Virksomhedens *artefakter* ligger på overfladen og består af de fænomener man kan se, høre og føle i mødet med en ukendt kultur og inkluderer:

" the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, emotional displays, and myths and stories told about the organization; its published lists of values; its observable rituals and ceremonies; and so on." (Schein, 2004: 25f).

Det vil i analysen af kulturen være muligt for os, at beskrive det møde vi har haft med Karen Bagges kultur og de elementer og fænomener vi har oplevet og opfattet ved f.eks. hendes person, adfærd og omgivelser. Det er som sagt ikke muligt for os at antage noget om, eller tyde *artefakterne*, men dette er heller ikke hensigten med denne del af analysen. Afdækningen af *artefakter* vil give læseren en forståelse for de synlige dele af Karen Bagges kultur ved hjælp af et beskrivende sprog. For at kunne bevæge os under overfladen på isbjerget, skal vi i Scheins teori tage et stik dybere for at finde frem til de overbevisninger og værdier, der bestemmer hvordan tingene burde være og som derfor ligger bag enhver beslutning, der bliver taget i virksomheden (Ibid.: 15). Disse overbevisninger og værdier er ikke umiddelbart



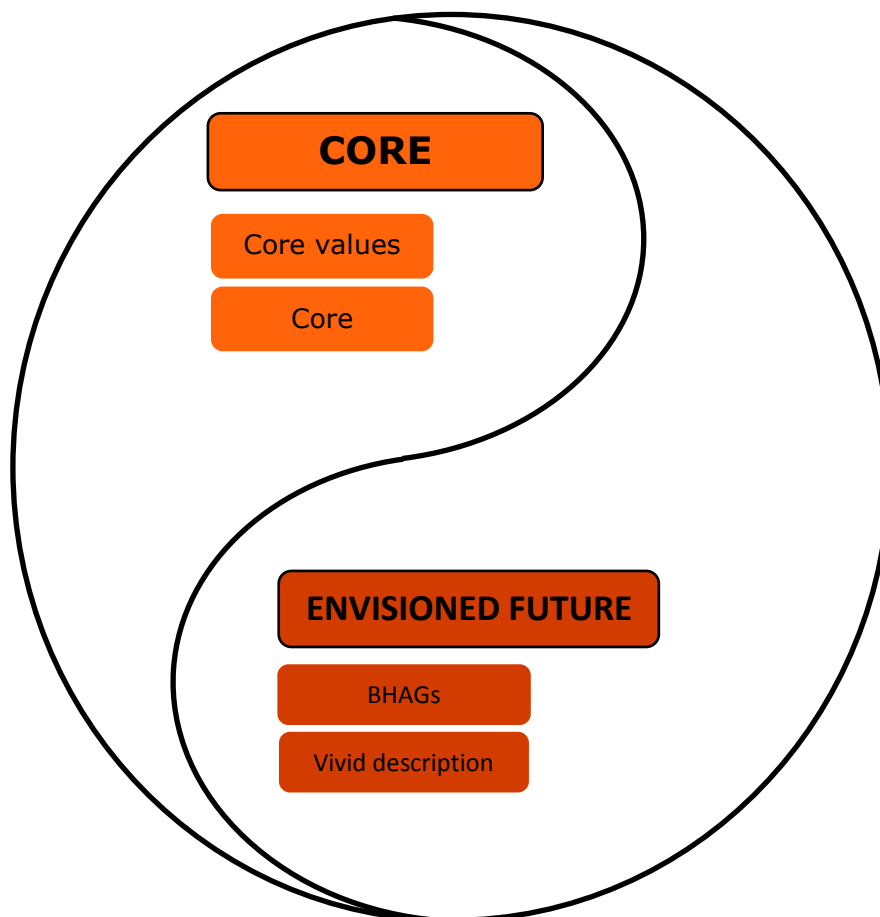
observerbare, men kommer til udtryk, når der skal tages beslutninger og viser sig som det udgangspunkt, beslutningerne bliver taget ud fra.

Analysen af *værdierne* kræver derfor en del mere indsigt i kulturen og organisationen, da *værdierne* vil komme til syne gennem personers handlinger og overvejelser før handling og vil kræve, at både interviewer og respondenter er indstillede på, at finde frem til disse værdier (Schein, 1985: 20f). Vi har ikke direkte indstillet Karen Bagge på, at vi ville undersøge hendes værdier, men har konkret spurgt ind til, hvad hun mener er vigtigt for hendes beslutninger i virksomheden. Vores tætte relation til Karen Bagge har dog gjort det muligt for os at trække konkrete eksempler frem, hvor hun har fortalt om sine overvejelser eller handlet på en vis måde og derved synliggjort, hvilke værdier der ligger bag hendes handlinger og overvejelser. Analysen af Karen Bagges *værdier* vil give et større niveau af bevidsthed om, hvad *artefakterne* betyder og derfor en større indsigt i selve kulturen (Ibid.: 14). Dybere endnu ligger, hvad Schein kalder '*Basic Assumptions*', som er de implicitte antagelser, der dirigerer og vejleder adfærd samt handling inden for kulturen, og som derved bestemmer, hvordan en gruppe skal opfatte, tænke om og føle ting (Ibid.: 18). *De underliggende antagelser* er fremkommet ved, at en løsning på et problem har fungeret op til flere gange og derfor har udviklet sig til at blive taget for givet i kulturen (Ibid.: 18). Idet *de underliggende antagelser* ligger så dybt i kulturen, mener Schein, at "*Basic assumptions (...) tend to be nonconfrontable and nondebtable.*" (Ibid.: 18). I analysen af Karen Bagges *underliggende antagelser* har vi derfor, gennem samtaler med Karen Bagge og analyse af hendes handlinger, undersøgt, hvilke ubevidste antagelser hun har om virkeligheden og som ligger til grund for hendes værdier og handlinger. De konklusioner vi når frem til i denne analyse, vil være beklædt med usikkerhed, idet vi har valgt ikke direkte at informere Karen Bagge om vores observationer af hendes kultur. Det, vi kommer frem til, er derfor vores egne antagelser, da vi ikke har fået Karen Bagges bekræftelse på vores undersøgelse. Dette ligger dog i naturen af vores paradigme og anses blot som en af faktorerne, der gør konklusionerne betingede (Jespersen, 2004: 149). Idet Scheins teori er formet med den hensigt at analysere grupper og organisationers kultur og Karen Bagges kultur er baseret på hende alene vil der være huller i den viden vi kan producere. Herudover mener Schein, at kunne finde frem til en sandhed om en kultur, hvilket ikke er vores videnskabsteoretiske fundament. Dette betyder blot, at vi benytter Scheins begreber, men forholder os kritisk til den viden vi producerer ved hjælp af begreberne, idet vi ikke mener, at vi kan finde frem til sandheden om Karen Bagges kultur.



3.3 Vision

I analysen af Karen Bagges vision har vi valgt, at bruge den teori Hatch & Schultz også har brugt i arbejdet med VCI alignment modellen. Hatch & Schultz bygger mange af deres tanker omkring både kultur og vision på Collins & Porras' anerkendte forskning og undersøgelse om visionære virksomheder (Hatch & Schultz, 2008: 67). Collins & Porras' teori tager ligesom Hatch & Schultz' udgangspunkt i hele virksomheden. Vision er for Collins & Porras samspillet mellem en virksomheds *core ideology* og *envisioned future*. Bag begrebet *core ideology* ligger virksomhedens hovedformål, *core purpose*, og virksomhedens kerneværdier, *core values*. *Envisioned future* består dels af en række mål, som Collins & Porras betegner som *BHAGs* (Big, Hairy, Audacious Goals), dels af en beskrivelse af, hvordan det vil være at opnå disse mål, hvilket Collins & Porras kalder en *vivid description* (Collins & Porras, 1996).



Kilde: Collins & Porras, 1996: 67

Figur 5

Virksomhedens værdier vil allerede være behandlet grundigt i analysen af Karen Bagges kultur og vi vil definere et sæt værdier, for Karen Bagge, baseret på denne analyse. Når vi behandler *core values* under visionsanalysen vil vi benytte disse definerede værdier. Dette overlap mellem elementerne er et resultat af, at Collins & Porras som Hatch & Schultz finder det



relevant at se på virksomhedens kultur, når der arbejdes med visionen. Ifølge Hatch & Schultz er den del af Collins & Porras' teori de kalder *core ideology* ikke langt fra det de selv kalder kultur, hvor Collins & Porras' *envisioned future* gør det ud for visionen i VCI alignment modellen. Vi har dog valgt også at medtage hovedformålet i visionsanalysen, da dette ikke er en del af Scheins teori og derfor ikke er blevet behandlet under kulturanalysen tidligere. Som supplerende litteratur har vi valgt at benytte den mere marketingorienterede Leslie de Chernatony²² (herefter de Chernatony), idet hans teori er mere hands-on og kan tilføje de mere håndgribelige fakta til analysen (de Chernatony, 2006: 319). De Chernatony skriver praktisk om, hvordan en *envisioned future* bør ligge omkring 10 år ude i fremtiden, men ikke så længe, at virksomheden begynder at tænke i faser. De Chernatony mener dog også at en 10 års periode kan være alt for længe på hurtigt omskiftelige markeder, hvor måske kun en femårs periode vil kunne forhindre virksomheden i at arbejde i faser (Ibid.: 106). Herudover omhandler de Chernatony's teori de to andre dele, der går igen fra Collins & Porras' teori, nemlig *core purpose* og *core values*. De to elementer er igen brandorienterede, men elementet *core purpose* giver et godt supplement til, hvordan formålet med virksomheden kan findes, mens *core values* er lig tankerne hos Collins & Porras. Vi er opmærksomme på, at de Chernatony's teori er orienteret omkring brand vision og ikke corporate vision, men vi har valgt at bruge tankerne fra hans teori analogt og derved mener vi godt, at det kan bruges som supplement til tankerne hos Collins & Porras. Idet Collins & Porras' teori er baseret på virksomhedens arbejde med visionen og vores casevirksomhed ikke har gjort sig tanker om dette, er vi opmærksomme på, at den analyse vi kan lave med afsæt i Collins & Porras' teori ikke fuldstændigt følger tankerne bag teorien. Dog mener vi ikke, at værdierne hos Karen Bagge bliver mindre brugbare i sammenhængen ved at vi har defineret dem i kulturanalysen og udfaldet af analysen ville ikke ændre sig nævneværdigt af, at Karen Bagge selv havde formuleret sine værdier.

3.4 Image

I analysen af Karen Bagges image har vi analyseret det image omverdenen opfatter i mødet med Karen Bagges kommunikation, og det image hun har forsøgt at påvirke omverdenen til at få af hendes virksomhed. Dette har vi gjort, fordi image i Hatch & Schultz' VCI alignment model handler om, hvordan virksomheden lytter til, hvad interessenterne ønsker fra virksomheden og hvad de forventer, ud fra det de opfatter. For at kunne finde frem til disse forventninger, har vi derfor brugt Alvessons teori om, at et image er et indre billede, som en interessant eller et individ har af et objekt, hvilket gør image til repræsentant for objektet

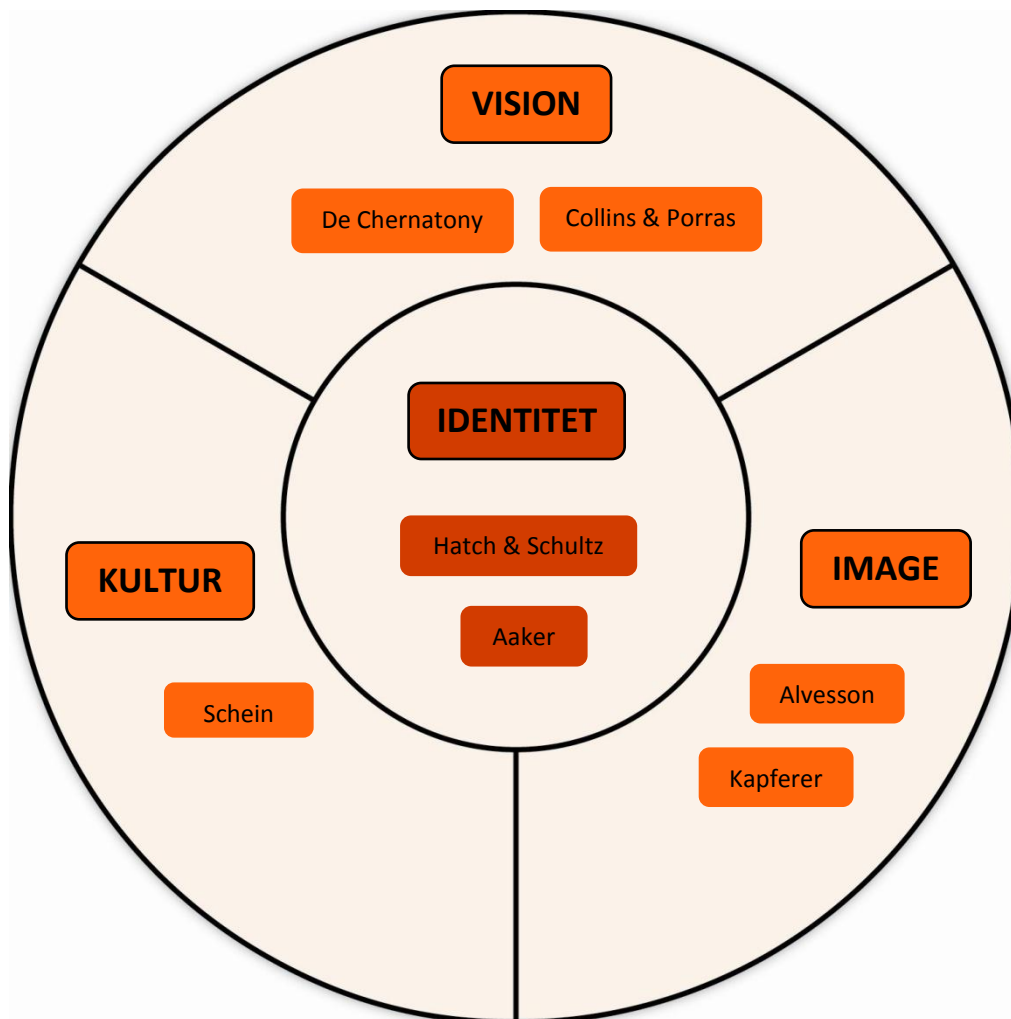
²² Leslie de Chernatony er Professor of Brand Marketing and Director of the Centre for Research in Brand Marketing på Birmingham Business School, University of Birmingham.



(2004: 163; 164). Han mener, at det der skaber image, er de kommunikerede attributter af objektet. Han mener desuden, at et image *"(...) is primarily a picture of something developed or at least affected by a person or a public about an object in the absence of frequent interaction with, a deep relation with, good knowledge and overview of or close contact with the object"* (2004: 165). Herudover mener Alvesson, at image kommer af noget tilfældigt, sjældent eller medieret information fra f.eks. massemedier, offentlige optrædener eller andenhåndskilder (2004: 165). Han mener også, at images er noget, der er lavet for at appellere til et publikum og ikke noget der nødvendigvis skal reproducere virkeligheden (Alvesson, 2004: 164). Det er derfor interessant for os at analysere, hvad interessenterne mener, at Karen Bagge har kommunikeret om sin virksomhed, hvilke forventninger det skaber hos dem og hvordan disse images, som analysen bringer frem, har indflydelse på resten af organisationens identitet. Vi har valgt i analysen at benytte en del af Jean Noël Kapferers model om identitet og image, da han opstiller en række signaler, hvorfra identiteten kommunikeres, såsom fra produkterne, virksomhedens medarbejdere, hvor man møder virksomheden etc. (Kapferer, 2008: 174). Selvom Kapferers er brandorienteret deler han Alvessons tanker omkring, at image er noget, der bliver sendt og afkodet, hvilket er derfor vi bruger hans model til at understøtte de images vi aflæser og forklare, hvorfra signalerne bliver afsendt (Kapferer, 2008: 174, Alvesson, 2004). Vi er her opmærksomme på, at Alvesson grundlæggende ikke mener, at et image er tæt knyttet til det objekt, som det skal fortælle om. Det er derfor kun løst tilknyttet objektet og hvad der sker med imaget har ifølge ham ikke indflydelse på objektet selv. Da Hatch & Schultz mener lige det modsatte, nemlig at image er en del af objektets identitet og en påvirkning af image vil have stor indflydelse på objektet selv, vil vi i fortolkningen af image træde et skridt væk fra Alvessons tanker og tættere på Hatch & Schultz, og blot benytte den analyse vi har lavet ud fra hans teori, til at give et billede af de images omverdenen opfatter af Karen Bagge. Den analyse vi kan komme frem til ved hjælp af Alvessons teori, er derfor en analyse af image, der ligger hos modtageren og altså hos vores informanter. I analysen og fortolkningen af Karen Bagges organisationsidentitet vil vi derfor gå ind og vurdere, hvordan det i Hatch & Schultz' termer og opfattelse af image kunne påvirke de andre to elementer af identiteten.

3.5 Opsummering af teori

Vi har nu gennemgået den teori vi har valgt at benytte i afhandlingen. For at give et overblik over, hvilke teorier vi benytter under de forskellige forhold i Hatch & Schultz' VCI alignment model, har vi opsummeret teorien i nedenstående model:



Figur 6



4.0 Afrunding af del 1

Vi har i DEL 1 introduceret den branche og det problemfelt, vi undersøger i afhandlingen og indkredset det til en undren over den lave overlevelsesrate blandt nystartede designdrevne modevirksomheder. Herudover har vi klarlagt at vores undersøgelse vil tage udgangspunkt i, om en usammenhængende organisationsidentitet hos de små modevirksomheder kan have noget at gøre med den lave overlevelsesrate. I DEL 1 har vi herefter redegjort for, at vi benytter den kritiske realisme som vores videnskabsteoretiske ståsted og derfor ser virkeligheden som i konstant forandring. Denne redegørelse dækker også over, at vi grundet vores videnskabsteoretiske ståsted ikke vil kunne finde frem til en endegyldig sandhed, men benytter retroduktion som metode til at argumentere for vores konklusioner. Ydermere har vi redegjort for vores empiri- og dataindsamling samt vurderet, at disse data er brugbare til at konkludere på de spørgsmål vi stiller i afhandlingens problemformulering. DEL 1 slutter med en gennemgang af den teori, vi har valgt at benytte til at undersøge vores problemfelt. Her har vi primært lagt vægt på Hatch & Schultz' VCI alignment model, som vi benytter som rammetheori i analysen.



DEL 2

Analyse og diskussion

Formålet med DEL 2 er, gennem en analyse og diskussion, at besvare afhandlingens problemformulering. Vi vil derfor starte med at introducere vores casevirksomhed og begrunde vores valg af netop denne virksomhed. Derefter vil vi analysere og fortolke virksomhedens organisationsidentitet ud fra Hatch & Schultz' VCI alignment model ved at undersøge sammenhængen mellem kultur, vision og image i virksomheden. De konklusioner vi kommer frem til i analysen, vil vi bruge til at belyse og diskutere årsagerne til den lave overlevelsesrate blandt nystartede designdrevne modevirksomheder.



5.0 Casebeskrivelse

Formålet med dette afsnit er, at præsentere vores casevirksomhed, Karen Bagge. Derudover vil vi illustrere, at Karen Bagge matcher de udfordringer, der ifølge rapporter om modebranchen, er for nystartede designdrevne modevirksomheder på det danske modemarked. Derved vil vi begrunde, at Karen Bagge kan fungere som repræsentant for andre nystartede modevirksomheder.

Karen Bagge er en lille nystartet modevirksomhed, der opererer inden for *det designdrevne segment*, hvilket vi definerede i afsnit 1.3 *Definitioner*. Designeren bag navnet, Karen Vibeke Bagge, har beskæftiget sig med mange forskellige områder inden for design og mode. I 2003 startede hun virksomheden, Karen Bagge, og lancerede på dette tidspunkt sin første kollektion på det danske marked. Hun var aktiv på modemarkedet i et års tid efter denne lancering, men holdt derefter en pause, indtil hun i 2006 startede op med design af børnetøj og en uglepude og derefter i 2009 med design af en high fashion kollektion. Vi mener derfor stadig, at Karen Bagge kan være repræsentativ for nystartede modevirksomheder selv om virksomheden, Karen Bagge, har eksisteret i mere end fem år, da Karen Bagge ikke har været aktiv på markedet i alle disse år.

5.1 Fakta om designeren Karen Bagge

Karen Bagge er uddannet i London på to prestigefyldte designskoler. Hun har en bachelorgrad i Fashion Women's Wear fra Central Saint Martins og en kandidatgrad fra Royal College of Art, også i Fashion Women's Wear. Under uddannelsen arbejdede Karen Bagge som designassistent og udvikler af broderi for en række britiske designhuse og startede efter sin uddannelse i 2001 med at lave printdesign og andre småopgaver i London (Bagge – Samtale, 01.04.2009). I 2003 forsøgte Karen Bagge at starte en kollektion op i Danmark med umiddelbar succes, men da hun ikke fik lavet mere end den ene kollektion fik hun aldrig rigtig tag i markedet. Karen Bagge genoptog arbejdet med print design i 2006, og flyttede herefter til Danmark, hvor hun etablerede familie. Efter at have fået en søn, begyndte hun også i 2006 at lave børnetøj, og lavede i den forbindelse også en pude formet og syet som en ugle (herefter uglepude) til sin nyfødte søn. Denne uglepude blev set af venner og bekendte, der opfordrede Karen Bagge til at sætte puden i produktion og sælge den. Hun startede derfor produktion af den i 2006 (Bagge - interview, 08.04.2009). Børnetøjet har hun sidenhen droppet at designe, men uglepuden går ligesom virksomheden under navnet 'Karen Bagge' og er blevet markedsført kraftigt, idet hun fik et godt tilbud fra et PR bureau, som ville hjælpe hende gratis i et halvt år. Dette førte til en omfattende eksponering af uglepuden i diverse magasiner, hvorefter salget af puden er gået af sig selv.



For at vise en ny begyndelse, introducerede Karen Bagge, i løbet af Copenhagen Fashion Week 2009, en *high fashion*²³ kollektion, igen under navnet 'Karen Bagge'. Kollektionen blev til på et ultimativt skrabet budget, men Karen Bagge formåede på trods af dårlige finanser både at designe, sy og promovere denne nye kollektion. Dette var dog kun muligt, fordi hun benyttede sig af vennetjenester til lyd, lys, lokation og meget andet (Bagge - interview, 01.04.2009). Efter modeshowet er Karen Bagge ikke blevet kontaktet af hverken presse eller butikker, der har villet se nærmere på hendes tøj (Bagge - interview, 08.04.2009). Dog fik hun respons fra modebladet Costume, efter at have udsendt en pressemeddelelse i juli om sin high fashion kollektion. Hun har derfor efterfølgende sendt dele af sin kollektion til Costume på deres forespørgsel (Bagge - samtale, 13.08.2009).

Karen Bagges virksomhed er placeret på Nørrebro, i et studio, som hun deler med en række andre kreative designere, der hver især arbejder med deres kunst og design. Studioet er en af de billigste løsninger for Karen Bagge, og hun ser studioet som sit kreative rum, hvor hun kan blive inspireret og samtidig opbevare sine produkter og designs (Bagge - Samtale, 01.04.2009).

Det har gennem Karen Bagges designkarriere været nødvendigt at finde alternative indtægtskilder, idet salget af kollektionen og uglepuderne ikke har været nok til at dække hendes daglige udgifter. I skrivende øjeblik arbejder Karen Bagge både som underviser på Kolding Designskole og handikaphjælper, for at kunne betale sine regninger og designe sin high fashion kollektion. Ifølge Karen Bagge tager alt dette arbejde fokus væk fra designet og virker stressende. Dog mener hun, at hun får nye ideer og udvikling gennem sit arbejde som underviser på Kolding Designskole (Bagge - Interview, 01.04.2009).

5.2 Karen Bagges placering på det danske modemarked

For at give læseren et indblik i forholdene på det marked casevirksomheden opererer, vil vi i dette afsnit kort opridse markedets struktur og placere Karen Bagge på markedet.

Det danske modemarked er opdelt i det designdrevne segment og det prisdrevne segment. Det prisdrevne segment består primært af en håndfuld store kommercielle modevirksomheder, herunder Bestseller, Brandtex og IC Companys. Disse virksomheder sælger hovedsageligt tøj, der prismæssigt ligger i den lave ende af spektret og designmæssigt placerer sig i den mindst kreative ende. Modevirksomhederne i det prisdrevne segment fokuserer derfor på at skabe profit

²³ Se bilag 1 – Afklaring af begreber inden for modebranchen



og er mindre interesserede i at udvikle kreative designs. (Tran, 2008: 15; Melchior et al., 2006: 92, 94). Det designdrevne segment består til gengæld af en lang række mindre og mellemstore modevirksomheder, som har dét tilfælles, at de fokuserer på kreativt design og kvalitet i deres produktion af tøj (Imagine, 2005: 23). Det designdrevne segment er i mellemtiden en broget gruppe af virksomheder, der består af både kendte modevirksomheder, såsom Munthe plus Simonsen, DAY og Malene Birger, og unge ukendte iværksættere. En af de store udfordringer i det designdrevne segment, er at få økonomien til at hænge sammen, da fokus er på det kreative og ikke på at skabe profit (Høgenhaven, 2005: 12, Tran, 2008: 15).

Vores casevirksomhed, Karen Bagge, befinder sig i det designdrevne segment blandt de mange ukendte iværksættere.

5.3 Begrundelse for valg af Karen Bagge som casevirksomhed

Som casevirksomhed er Karen Bagge udvalgt tilfældigt, men ud fra kriterierne om, at modevirksomheden skulle være nystartet og endnu ikke have overlevet i 5 år. Disse kriterier har vi opstillet ud fra Vækstfondens undersøgelse, og de er desuden baseret på Yen Trans markedsrapport og en række andre undersøgelser foretaget af FORA, Creative Industries Research og MOKO, som omhandler netop den risikogruppe, som nystartede modevirksomheder udgør (Tran, 2008; Vækstfonden, 2006; Høgenhaven, 2005; Melchior et al., 2006; Imagine, 2005). Vi er dog opmærksomme på, at Karen Bagge allerede startede virksomhed i 2003. Men idet hun ikke har været aktiv på markedet siden 2003, men kun siden 2006, mener vi, at Karen Bagge stadig kan være repræsentativ for nystartede modevirksomheder.

5.4 Opsummering af casebeskrivelse

Karen Bagge er en nystartet designdreven modevirksomhed, der endnu ikke har eksisteret i 5 sammenhængende år. Hun designer to forskellige produkter; en high fashion kollektion og en uglepude, hvilket er to vidt forskellige produktgrupper. I afhandlingen fungerer Karen Bagge som repræsentant for andre nystartede modevirksomheder inden for det designdrevne segment på det danske modemarked.



6.0 Analyse af virksomheden Karen Bagges organisationsidentitet

Vi vil i dette afsnit analysere Karen Bagges organisationsidentitet. Analysen er hovedsageligt baseret på vores egen indsamlede empiri herunder blandt andet interviews med casevirksomheden Karen Bagge samt fokusgruppeinterviews. I analysen anvender vi Hatch & Schultz' VCI alignment model, som rammeteori for at belyse vores problemstilling. Teorien behandler den vision, det image og den kultur, der bliver grundlagt under virksomheders opstart og som er afgørende for, hvordan virksomheden vil komme til at klare sig fremover (Hatch & Schultz, 2008: 95). Ifølge Hatch & Schultz er det sammenhængen mellem kultur, vision og image, der repræsenterer alt, hvad organisationen er, siger og gør, og derfor er de tre dele dét, der tilsammen skaber identiteten. Hvis der ikke er sammenhæng mellem delene, vil det derfor betyde, at virksomheden ikke fremstår som en helhed, men som fragmenter af forskellige virksomheder, der ikke har et fælles udtryk (Ibid.: 11f). De tre byggesten, vision, image og kultur, danner fundamentet for, at virksomheden har mulighed for at skabe vækst, og uden et tidligt fokus på disse tre områder, mener Hatch & Schultz, at det er usandsynligt, at virksomheden vil opnå tidlig succes (Ibid.: 95). David Aaker tilslutter sig denne holdning og tilføjer, *"Creating a brand identity is more than finding out what customers say they want. It must also reflect the soul and vision of the brand, what it hopes to achieve"* (1996: 70). Albert & Whetten er også enige i vigtigheden af identiteten under opstarten af en ny virksomhed, og de henviser til denne fase som et af de tidspunkter, hvor arbejdet med identitet især er vigtigt (Albert & Whetten, 1985: 274).

Karen Bagge er netop en sådan nystartet virksomhed, hvor arbejdet med identiteten, ifølge teoretikerne, kan gøre forskellen på succes og fiasko. Vi vil derfor i dette afsnit analysere Karen Bagges brandidentitet med udgangspunkt i Hatch & Schultz' teori om vision, kultur og image alignment (2008), da arbejdet med og sammenhængen mellem disse tre elementer er afgørende for virksomhedens succes. Vi vil starte med at analysere Karen Bagges kultur ud fra Scheins kulturteori for blandt andet at belyse virksomhedens værdier og underliggende antagelser. Ved at belyse Karen Bagges værdier og antagelser, vil vi få en bedre forståelse for hendes bevæggrunde for at handle, som hun gør, hvilket vil give os et bedre udgangspunkt for at fortolke og diskutere sammenhængen mellem kultur, vision og image. Efter kulturanalysen vil vi analysere Karen Bagges vision, hvor vi tager udgangspunkt i Collins & Porras teori om vision som grundlag for succesfulde virksomheder. Dernæst vil vi analysere virksomhedens image med det formål at finde ud af, hvilket billede omgivelserne får af Karen Bagge i mødet med virksomhedens kommunikation. Analysen vil benytte Hatch & Schultz' VCI alignment model som rammeteori, hvilket betyder, at vi først vil analysere og fortolke Karen Bagges kultur, vision og image og dernæst fortolke den identitet, de tre byggesten danner.



6.1 Kultur

Vi vil i dette afsnit analysere Karen Bagges kultur ud fra Edgar Scheins teoretiske opdeling af kultur, som han definerer på følgende måde:

"a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Schein, 1985: 9)

Vi har valgt at opdele kulturanalysen ud fra Scheins tre niveauer af kultur, som er *artefakter*, *værdier* og *underliggende antagelser*. Vi vil derfor starte med at analysere det synlige lag af kulturen, *artefakterne*, og arbejde os dybere ned i lagene af kultur, efterhånden som analysen skrider frem.

6.1.1 Artefakter

Analysen af *artefakterne* vil tage udgangspunkt i både kollektionen, børnetøjet og uglepuderne, selvom hun udtaler, at det er kollektionen, der er vigtigst for hende og derfor er denne hun omtaler, når hun udtrykker virksomhedens kultur. Da hun primært taler om kollektionen, vil det dog være denne del af virksomhedens kultur, der skinner mest igennem i de interviews, vi har lavet med hende, mens hun omtaler puderne som noget, der helst skal være på sidelinjen:

"(...) jeg gerne ville have at de der ugler, de skulle ligesom være helt oppe at køre, og alt det der produktion og sådan noget skulle ligesom bare være oppe at køre, så jeg ikke skulle beskæftige mig så meget med det." (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Artefakter er de fænomener, man kan se, høre og føle, når man møder en anden kultur. Dette beskriver Schein som *"the visible products of the group, such as the architecture of its physical environment; its language; its technology and products; its artistic creations; its style, as embodied in clothing, manners of address, emotional displays, and myths and stories told about the organization; its published lists of values; its observable rituals and ceremonies; and so on."* (Schein, 2004: 25f). *Artefakterne* er, ifølge Schein, lette at observere, men svære at afkode og vil kun være mulige at beskrive ud fra observationer og følelser hos observanten. Dette betyder, at vi ikke vil kunne rekonstruere den mening, der ligger bag *artefakterne* hos Karen Bagge og derfor ikke vil kunne analysere os frem til de underliggende antagelser ud fra *artefakterne* alene (Ibid.: 26f). Idet alle facetter af en gruppe eller organisations liv producerer *artefakter* (Ibid.: 27), vil det være nødvendigt at klassificere, hvilke *artefakter*, der bør være til stede i vores analyse. Dog findes der ikke en allerede bestemt klassifikation af *artefakter* i



teorien (Ibid.: 27), og vi har derfor valgt at analysere de artefakter, som vi selv har observeret i mødet med virksomheden. Analysen vil tage form som en beskrivelse af de indtryk vi fik og kontinuerligt får af virksomheden og ikke som en skarp opdeling af en bestemt gruppe af artefakter, idet vi mener, at de oplevede artefakter vil komme bedst til deres ret i denne form.

Karen Bagge holder til i et baghus på Nørrebro i København i et studio sammen med 7 andre kreative designere, der laver alt fra tekstiltryk til badeforhæng. Oprindeligt har studioet været et stort rum, men det er nu delt ind i små arbejdsværksteder, hvor de forskellige designere har deres eget lille rum. Nogle rum er aflukkede og andre helt åbne. Da vi trådte ind ad døren til studioet, kunne vi straks mærke lugten af tryk-maling, og der stod rammer på gulvet ved siden af et stort bord med malingrester over hele overfladen. Der hang skitser og tegninger på alle vægge samt prøver på tøj, puder og meget andet rundt omkring på bøjler og stænger. Vi fandt ind til Karen Bagges lille aflukkede lokale i midten af det store studio. Her var der lige plads til et tøjstativ og et arbejdsbord, der var sat sammen af en fod og en ru træplade. Bordet var ikke helt stabilt. Rundt om på væggene hang tegninger af mønstre, skitser og stofprøver, og bagerst i det lille rum var en reol fyldt med puder, stof og tøj. Da vi kom ind i rummet, rejste Karen sig, sagde pænt goddag og undskyldte, at hun rodede lidt, hvorefter hun smilende gav hånd og bød os på te. De tre stole, vi skulle sidde på rundt om det ustabile bord, var ikke lige store og den ene var gået i stykker i ryglænet.

Under et andet møde med Karen Bagge sad vi midt i det store rum, hvor andre designere kom forbi og hilste på. De kom desuden med kommentarer til det projekt, vi var i gang med, og vi oplevede i denne forbindelse den uformelle stemning, der er i designfællesskabet.

Ved første møde så vi Karen Bagges uglepude, som er en filtpude i forskellige farver. Hun viste os også en telefonlomme, hun havde lavet med uglen som motiv. Den fortalte hun, at hun havde givet til de modeller, der havde hjulpet hende ved modeshowet under Copenhagen Fashion Week i februar 2009. Karen havde udlånt sin high fashion kollektionen til en fotograf, da vi var på besøg, hvilket betød, at vi kun så noget af tøjet ved andet møde. Det tøj vi så og rørte ved var i kraftigt thai silke og havde mange små detaljer og løse ender.

Vi antager, at Karen Bagge er en del af gruppen af danske modedesignere, da hun begår sig blandt denne gruppe af mennesker. Disse danske modedesignere har nogle tydeligt observerbare ritualer og processer, hvilket kan hjælpe os til at afdække den kultur, der er afspejlet hos Karen Bagge. Det ses især i to af Karen Bagges udtalelser, at hun føler sig som en del af en kreativ gruppe:



"Det er også dejligt at være en del af et kreativt miljø, det giver mig inspiration, og vi har li'som et fælles grundlag, selv om det er forskellige ting vi designer." (Bagge, 01.04.2009)

"(...) jeg kender jo også ret mange i modebranchen. Mange af mine venner og veninder er designere for forskellige virksomheder, og nogle er også selvstændige lige som mig, så jeg havde et godt netværk, da jeg startede." (Ibid.)

Ifølge Karen Bagge, er hun sig selv, når hun optræder i offentlige sammenhænge og er sådan set ligeglad med, hvad andre tænker om hende.

"Jeg tror faktisk bare jeg er den jeg er - der er ikke så meget fnidder fnadder og backstabbing. Det er det værste jeg ved!!! Holder mig fra sladder, men kan sagtens snakke. Jeg danser på bordene, men kan også bare sludre. Jeg er på en måde lidt ligeglad med hvad folk tænker om mig.." (Bagge – E-mail, 05.08.2009)

Denne væremåde og adfærd har ikke direkte sammenhæng med de produkter, hun producerer i den nye high fashion kollektion, idet hendes væremåde og personlighed til tider udstråler kaos og uhøjtidelighed, mens kollektionen er eksklusiv high fashion. Karen Bagge er derfor ikke et billede på sin virksomhed, selvom hun tænker over, hvad hun tager på, når hun er ude, og hun lader sig aldrig påvirke af branchens ofte meget snobbete stemning. Som hun siger: *"(...) alle i vores branche er jo så usikre og har konstant brug for at hævde sig på den ene eller anden måde og det kan være ret ucharmerende"* (Ibid.).

6.1.1.1 Sammenhængen mellem artefakterne

Vi ser overordnet tre grupper af artefakter i Karen Bagges virksomhed. Den ene gruppe er alle artefakterne omkring hendes arbejdsrum og adfærd, hvor vi har fået det indtryk, at hun ikke har behov for orden og struktur omkring sig. Hun finder det desuden ikke nødvendigt at bruge penge på interieur, såsom arbejdsbord, stole og mere plads, men trives godt i det lille studio på Nørrebro. Den anden gruppe af artefakter er dem, der knytter sig til kollektionen, altså det tøj Karen Bagge har designet i thai silke med mange detaljer osv. Dette tøj er af høj kvalitet, og der ligger mange timers arbejde bag kollektionen. Den tredje gruppe af artefakter er dem, der knytter sig til uglepuderne samt de små gimmicks og gaver, som Karen Bagge har lavet til de folk, der har hjulpet hende i forbindelse med modeshows eller i andre sammenhænge. Vi ser ikke umiddelbart en sammenhæng mellem disse tre grupper af artefakter, og vi vil derfor nu analysere Karen Bagges værdier for at finde ud af, om værdierne kan give et billede af eller en forklaring på, hvorfor denne sammenhæng mangler.



6.1.2 Værdier

Værdierne er, ifølge Schein, ens mening om, hvordan noget burde være overfor, hvordan det faktisk er. Det er de overbevisninger grundlæggeren af en virksomhed har for, hvordan virkeligheden ser ud og hvordan man skal håndtere den. Det er derfor også de overbevisninger, der ligger til grund for beslutninger om virksomhedens drift (Schein, 1985: 15). De værdier der ligger hos grundlæggeren og virksomheden er, ifølge Schein, til debat og bør udfordres og betvivles. Vi vil derfor i denne analyse undersøge de overbevisninger, der ligger til grund for hendes handlinger i forbindelse med virksomheden.

6.1.2.1 Masseproduktion og kommercialisering er onde kræfter

Karen Bagges ønske er, at der bliver tid til slow fashion. Hun mener, at der er for meget masseproduceret tøj i butikkerne, og at der skal være plads til at kunne skabe noget ud over det sædvanlige. Modviljen mod masseproduktion træder tydeligt frem, når hun nævner køb- og-smid-væk-kulturen:

"Jeg går ikke ind for køb og smid væk kulturen - jeg køber ikke 10 par sokker i Føtex for en 20. Ad - tænk hvem der har lavet dem!! Højest sandsynligt et lille barn der får 10 øre i timen og allerede har lungekræft pga. dampene fra fabrikken". (Bagge - E-mail, 05.08.2009)

Dette er dog ikke det eneste dårlige, Karen Bagge fremhæver ved masseproduktion og kommercialiseringen. Det var svært at undgå at høre den foragt, hun havde i stemmen, da hun fortalte en historie om en god ven, der arbejder i en stor modekoncerns express-afdeling (navnet på koncernen og tøjmærket er udeladt af hensyn til kilden).

"Det er jo helt vildt altså. Så har de lige været i London og købe 50 items et eller andet kjoler, bukser, bluser og toppe, og så er det bare hjem og kopiere ik, og så af sted til fabrikken og sådan er det." (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Disse oplevelser og bekræftelser Karen Bagge har fået på, at masseproduktion og kommercialisering fører til noget ondt, forstærker den udtrykte værdi, hun tager med sig i sin virksomheds kultur. Dette betyder ifølge Schein, at den udtrykte værdi ligger til grund for de beslutninger, der bliver taget i virksomheden (Schein, 1985).

6.1.2.2 "Hvis prisen er høj, tjener jeg mere"

Prisen på Karen Bagges dyreste kjole er 13.000 kr. i udsalg, hvilket placerer hende blandt de dyreste designere i Danmark (Tran, 2008: 51ff). Hendes begrundelse for de høje priser, hænger sammen med de ønsker, hun har om at få virksomheden til at køre rundt, hvilket hun udtrykker klart i dette citat:



"Hvis jeg kunne få det som jeg ville ha det - så ville jeg lave tøj på en lille skala, på bestilling og til de mere eksklusive butikker. Til folk der virkelig satte pris på det. Det ville være dyrt, for jeg ville kunne leve af det." (Bagge – E-mail, 05.08.2009)

Idet hun benytter ordet *for*, er det et udtryk for, at hun vurderer, at prisen på tøjet vil være højere med det resultat, at hun vil kunne tjene nok penge til at forsørge sin familie. Den høje pris, hun vælger at tage for tøjet, og det faktum, at tøjet er lavet på bestilling, sammenholdt med de indtryk, vi har fået via vores interviews med og observationer af Karen Bagge, mener vi, er et udtryk for, at hun lægger stor vægt på kvalitet. Dette gælder både kvaliteten af materialerne og kvaliteten af det færdige produkt.

Ifølge Schein bliver en overbevisning først til en værdi i virksomheden, når gruppen har erfaret, at overbevisningen enten er blevet be- eller afkræftet (1985: 15). Dette vil sige, at en overbevisning skal vise sig at holde stik eller vise sig ikke at være sand, for at kunne udvikle sig til en værdi. Idet Karen Bagge har oplevet, at hun tjener flere penge pr. item hun sælger af den dyreste kjole, er det blevet en værdi for hende, at hvis prisen på tøjet er høj, så tjener hun mere. Herudover har hun en oplevelse af, at det danske marked er mindre forvirrende og lettere at gå til end de mange udenlandske markeder, og hun mener, at man ikke behøver et stort marked, hvis man ikke skal masseproducere sit tøj.

"Jeg vil jo heller ikke masseproducere, så det gør ikke så meget at markedet ikke er så stort." (Bagge - Interview, 01.04.2009)

Karen Bagge har ikke erfaringer med markedet for den form for high fashion, som hun har i sin nye kollektion på hverken det danske eller internationale modemarked. Denne oplevelse af, at det ikke gør noget for hendes virksomhed, at markedet er lille, er endnu ikke blevet bekræftet af hendes egne erfaringer, hvilket betyder, at det ikke er en udtrykt værdi for virksomheden, men dog en overbevisning Karen har og derfor bygger sine valg på. Da det, ifølge Schein, er gruppens andre medlemmers opgave at udfordre og modbevise grundlæggerens overbevisninger (1985: 15), og da denne virksomhed kun består af Karen selv, vil dette sandsynligvis ikke ske før andre træder ind i gruppen. Dette betyder, at de overbevisninger og i særdeleshed denne overbevisning skal udfordres og betvivles af andre fra en større gruppe eller kultur, som Karen tilhører. Her menes, den kultur, der er i gruppen af danske designorienterede designere, som Karen Bagge er blevet en del af gennem sin uddannelse og sit samvær med andre.

"(...) jeg har også ligesom valgt at lave det, jeg gerne vil, og (...) [jeg] ved, at noget af det er rigtig dyrt og kan slet ikke produceres, men så kan man vel få nogle mindre



systuer til at producere det. Men. Men det er ligesom bevidst at det er lagt så dyrt og nogle af tingene (...) er ikke så dyre at producere, men de skal jo stadigvæk ligge oppe i det samme leje - altså det er jo springet mellem en buks og en kjole eller springet mellem en buks og en top eller (...) hvor er den balance? Det kan jo ikke nytte noget, at bukserne koster 1000 kr. (...). Det kan godt være, det kan laves sådan, men det skal helst koste 2000 kr., 2500 kr. eller sådan noget" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Dette citat vidner endnu engang om, at Karen Bagge er af den overbevisning, at hele hendes kollektion skal være dyr, også selv om omkostningerne på visse produkter ikke er tilsvarende høje. Hun er dog alligevel lidt i tvivl, om hun gør det rigtige, men dette viser imidlertid, at hun rent faktisk har gjort sig overvejelser omkring prissætningen af kollektionen. Dette kan i Scheins terminologi betyde, at Karen Bagges overbevisning, om at tøjet skal have en vis pris, for at kunne kaldes high fashion, vil kunne blive bekræftet eller afkræftet, når hun oplever, hvordan salget af tøjet går (Schein, 1985: 15).

6.1.2.3 *Wabi Sabi*

I mødet med Karen Bagges high fashion kollektion, er det svært ikke at lægge mærke til, at nogle kanter trevler, og at tøjet ikke altid er syet sammen symmetrisk. Dette er dog ikke et udtryk for dovenskab eller glemsomhed, men en overbevisning om, at det uperfekte og umiddelbart tilfældige altid skal være til stede i Karen Bagges arbejde med design. Det er et af de elementer, der karakteriserer hendes designstil.

"Den japanske læresætning 'Wabi Sabi', der i al sin enkelthed betyder, at intet er perfekt uden at rumme det uperfekte, flyder som en understrøm igennem hendes arbejde. Det giver det sig udslag i små velplacerede tilfældigheder som en rå kant eller en uventet søm, men selv om det kan synes skødesløst, er der intet uigennemtænkt over de tilsyneladende uperfekte detaljer." (Bagge - Pressemeddelelse, 2009)

Denne overbevisning har Karen Bagge haft fra starten, og det afspejles i alt det tøj hun har designet gennem tiden. At tilfældigheder ikke altid er så tilfældige, har Karen Bagge også oplevet på et andet plan end i hendes design, nemlig i forbindelse med valg af uddannelsesinstitution, hvor hun tilfældigvis gik forbi Central Saint Martin's i London under en ferie. Overbevisningen om at alt ikke er tilfældigt, er blevet stærkere med tiden, hvor andre tilfældigheder har vist sig ikke at være så tilfældige, som de ser ud og, hele tanken om de planlagte tilfældigheder, er blevet en værdi for Karen Bagges virksomhed.

"Jeg tror meget på, at tilfældigheder slet ikke er spor tilfældige og på, at tingene i livet er 'meant to be'" (Alt for Damerne, 2005: 24)

Dette oplevede vi også i vores samarbejde med Karen Bagge. Hun udtrykte blandt andet i en uformel samtale, at vi havde kontakten hende på det helt rette tidspunkt, da hun netop havde



lanceret en ny kollektion og var i starten af en proces, hvor hun havde brug for sparring og viden, som hun ikke selv havde tilgang til. Dette mente hun, som med de andre hændelser, ikke, var en tilfældighed.

6.1.2.4 *Inspiration indefra – hun skal kunne "føle" tøjet*

Når Karen Bagge designer sine egne produkter finder hun sin inspiration i sine egne stemninger, både ydre og indre (Alt For Damerne, 2005), og fra en sammenblanding af erindringer og sanseindtryk, der tænkes i et nutidigt formsprog (Bagge - Pressemeddelelse, 2009). Produkterne kommer altså indefra, og ifølge Karen Bagge, har det stor indflydelse på hendes manglende evne til at give slip på produktionen af tøjet:

"(...) det er derfor det er så svært for mig at sende det [tøjet, red.] af sted, altså hvis jeg bare tegnede det og sendte det af sted. Fordi så kan jeg jo ikke mærke (...) det, og så er der ingen fornemmelse for - og så snakker det ikke til mig.. og det lyder sådan huhu jeg svæver rundt om en sky" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Dette hænger også sammen med, at Karen Bagge klart har udtrykt flere gange, at det er meget vigtigt for hende at have sjælen med i alt, hvad hun laver:

"Jeg vil kunne føle, at min sjæl er med i det jeg laver." (Bagge - Interview, 01.04.2009)

At det er vigtigt for hende at have sjælen med ses også ud fra det første interview, vi havde med Karen Bagge, hvor hun siger, at grunden til, at hun stoppede med at lave børnetøj, var, at hun ikke kunne se sig selv i det mere (Ibid.).

Karen Bagge mener, at netop dét at kunne føle tøjet, og at det kommer indefra, hænger sammen med integritet, og at det modsatte af integritet er benhård forretning og kommercialisering. Hun har set det ske for Bruuns Bazaar, som tidligere var designdrevne, men som nu er blevet mere og mere kommercielle, og hun har ikke betvivlet sin overbevisning om, at det hænger således sammen.

"Men det er virkelig svært fordi man kan sige, på et eller andet tidspunkt vil du gerne være stor og kommerciel, sådan altså du kan jo se på mærket Bruuns Bazaar har jo ikke særlig meget integritet på den måde, det havde de i starten, men det har de bare ikke mere. Altså i starten havde de jo, (...) det var meget småt og.. altså det var sådan meget, altså de har gjort det rigtig godt, og de har gjort det for deres egne penge, og det hele er jo meget sådan rigtigt, ik. Men de var jo bare benhårde altså forretningsmennesker og har altid været rigtig dygtige til det, ik. Og altså Bjørn Bruun er ikke designer, vel (...) Men, det er ligesom altid ham, der står som designer." (Bagge - Interview, 08.04.2009)



Dette citat vidner om, at hun lægger meget vægt på sin værdi om, at integritet i designet er vigtigere end at blive en stor, masseproducerende modevirksomhed, der skaber høj profit. Derudover mener vi, at Karen ser begreberne 'integritet' og 'at have sjælen med' som en og samme ting.

6.1.2.5 *Det nye med det gamle og det gamle med det nye*

Inspirationen til kollektionerne finder Karen Bagge ikke udelukkende indefra, men også gennem gamle ting, der var smarte eller oppe i tiden for flere år siden. Hun kombinerer det gamle med det nye og det nye med det gamle (Alt For Damerne, 2003) og bruger specielt tankerne bag patchwork som sin hovedinspiration.

"(...) fordi jeg er meget interesseret i det her patchwork at det er en hybrid mellem, altså (...) en ny fortolkning. (...) jeg sidder ikke og laver tøj fra 70'erne. Men at man godt kan finde inspiration i det, men så formå at skabe mit eget udtryk i det univers, ik?" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Det er derfor en værdi for hende, at skabe noget nyt ud af noget gammelt og give det gamle et nyt udtryk. Dette er en værdi, der, ud fra Scheins teori, kan betvivles og udfordres (Schein, 1985), men som sandsynligvis vil forblive i virksomheden, da den ligger til grund for både den nuværende og de forrige kollektioner.

6.1.2.6 *Uafhængighed*

Da Karen Bagge har brug for at kunne mærke tøjet for at kunne designe en kollektion, og da integritet er en grundlæggende værdi for hende, er hun bange for ikke selv at være herre over sit navn og sit design, hvis virksomheden får tilført kapital udefra.

"Jeg har også set designere, hvor store virksomheder har investeret i dem og så pludselig har de ikke selv helt lov til at bestemme over deres navn og design, og der vil jeg ikke havne. Jeg vil kunne føle, at min sjæl er med i det jeg laver. Jeg har jo arbejdet med det der print design og som designassistent, hvor man skulle følge en anden designers linje. Og det gik også fint, men der manglede bare noget for mig, og det tror jeg er det med sjælen. Det er nok også meget det, der fik mig til at ville starte med min egen linje igen." (Bagge - Interview, 01.04.2009)

Hun har oplevet og erfaret, at investorer har taget uafhængigheden fra andre designere og hendes tro på det gode i investorerne er stærkt betvivlet. Dette er en generel holdning hos mange nystartede modevirksomheder, hvor behovet for kapital er stort, men viljen til at indlede et samarbejde med investorer er meget lav, da designerne mener, der er for stor risiko for at miste kontrollen over deres virksomhed (Tran, 2008: 96-97). Karen Bagge vil selv kunne



bestemme over sin virksomhed og sit design og er ikke interesseret i at lade udefrakommende tage styringen over hendes virksomhed (Bagge - Interview, 08.04.2009). Derfor er viljen til uafhængighed blevet en værdi for Karen Bagge og hendes virksomhed.

6.1.2.7 *Det er vigtigt at følge branchens brug af pressen*

Karen Bagge lægger vægt på, at billeder, pressemeddelelser og modeshows skal sendes ud og afholdes, da:

"Det er ret vigtigt at få det ud, for de glemmer!" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Karen hentyder her til journalister, blade, aviser og stylist, der modtager hendes pressemeddelelse, ser hendes modeshow og vælger hvilket tøj og hvilke billeder, der skal profileres. Hendes udtalelse tyder på en overbevisning om, at pressen ofte skal "fodres" med materiale om kollektioner, da de kun ser det, der ligger lige foran dem, som hænger på deres opslagstavle eller lige er blevet fremvist for dem. Karen har oplevet, at hun er havnet i bladene efter at have sendt billeder og tøj til modemagasinerne og har derfor taget overbevisningen til sig som en værdi. Hun gør derfor meget ud af, hvordan indpakningen på hendes invitationer til modeshows er, og hvordan pressemeddelelse og billeder ser ud, samt hvad disse udtrykker.

"Ja, som er sådan en du ved værsgo, fordi det er også sådan noget med at folk putter ting op måske på deres opslagstavle, som er appetitligt at kigge på og sådan, og det kender vi jo godt selv, hvor man tænker nå, men deeeet" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Hun taler her om, at hendes indpakning skal være lækker, og billederne være nogle, som stylist, journalister og andre pressefolk, vil hænge op på deres tavle, fordi det er rart at kigge på. Det er en værdi for hendes virksomhed, at de invitationer og pressemeddelelser, der bliver sendt ud, er appetitlige og lækre, og at de udstråler, at der lige er gjort det sidste for at peppe dem op (Ibid.). Det betyder nemlig meget, ifølge Karen Bagge, om moderedaktørerne har set tøjet, og om de tilfældigvis lige har et foto hængende på opslagstavlen, når de skal vælge produkter til modesiderne (Bagge - Samtale, 01.07.2009). Tilstedeværelsen i bladene, mener Karen Bagge, har haft stor indflydelse på salget af hendes tidligere kollektion. Dette fik hun bevist, da hendes produkter var i modebladet, Alt For Damerne, og hun husker, hvordan mange efterspurgte netop de kjoler, nederdele og buksedragter, der havde været vist i dette blad. Derimod har modeblade som Cover og Costume ikke haft den store effekt på hendes salg, og det forklarer hun ved at bladene er til for at vise trends og ikke på samme måde appellerer til kvinderne om at købe tøjet, men mere viser flotte billeder (Ibid.). Det er derfor



en værdi for Karen Bagge at følge måden hvorpå andre i branchen bruger pressen samt følge pressens præmisser.

6.1.2.8 Karen Bagges udtrykte værdier

Vores undersøgelse af Karen Bagges værdier har ledt til en række overbevisninger og erfaringer, som, efter at være blevet bekræftet i hendes oplevelser, er gået hen og blevet værdier for hende. Undersøgelsen har dog udelukkende ledt til en samling udsagn og antagelser om den verden, hun opererer inden for. Vi vil derfor nu definere den række af værdier, vi mener, er kendetegnende for Karen Bagge ud fra ovenstående analyse. Vi vil derved finde frem til det Schein kalder hendes udtrykte værdier (Schein. 1985: 15).

En af Karen Bagges overbevisninger er, at *"masseproduktion og kommerialisering er onde kræfter"*. Bag denne overbevisning ligger, som beskrevet ovenfor, at Karen Bagge ønsker, at der bliver tid til *slow fashion*. Overbevisningen er derfor ikke kun et udtryk for, at Karen Bagge ikke bryder sig om masseproduktion, men i lige så høj grad et ønske om, at der bliver tid til, at mode tager sin tid, og at alt ikke skal være billigt og let at kopiere (Bagge – Interview, 08.04.2009). Vi ser derfor *slow fashion* som en udtrykt værdi for Karen Bagge. Herudover udleder vi fra overbevisningerne *"Hvis prisen er høj, tjener jeg mere"* og *"Det er vigtigt at følge branchens brug af pressen"*, at *kvalitet* er en vigtig del af hendes virksomhed. Hvis det hun laver, ikke er af høj kvalitet, om det er en pressemeddelelse eller et stykke tøj, så mener hun, at det vil have konsekvenser for, hvordan pressen eller kunderne opfatter hendes tøj og virksomhed. Det er derfor vigtigt for hende, at det ikke kun er tøjet, der har en høj kvalitet, men at det er hele virksomheden. Vi ser derfor *kvalitet* som Karen Bagges anden udtrykte værdi. En tredje overbevisning, der er fremkommet af analysen, er Karen Bagges tro på, at det tilfældige ikke er helt så tilfældigt, og at det uperfekte skal være til stede for, at det perfekte kan opstå. Dette i sig selv, mener vi, er en udtrykt værdi for Karen Bagge, og vi tillader os at benytte det japanske udtryk *Wabi Sabi*, fra hendes pressemeddelelse, som, vi mener, er hendes tredje udtrykte værdi. Ydermere viser Karen Bagges trang til at *"føle tøjet"* fra tegning til færdigt produkt, at hun har en stor *passion* for det hun laver. Da hun ikke har lyst til at lade andre se det tøj, hun har designet, og selv vil være en del af tøjet, mener vi, at *passion* er Karen Bagges fjerde udtrykte værdi. Den sidste overbevisning, der ifølge os er en udtrykt værdi for Karen Bagge, er hendes vilje til *uafhængighed*. Hun mener, som sagt, at hun kan risikere at miste sin integritet, hvis hun lader andre styre virksomheden, og hun ønsker derfor at være uafhængig, hvilket gør *uafhængighed* til den femte og sidste udtrykte værdi. Vi har valgt at udelade overbevisningen om *"det nye med det gamle og det gamle med det nye"* fordi, vi mener, at dette blot fungerer som en værdi for hende, når hun designer og skaber nye



kollektioner, men ikke som en udtrykt værdi, der guider og styrer beslutningerne i virksomheden.

6.1.2.9 Værdiernes sammenhæng med artefakterne

I forhold til den første gruppe af artefakter, der viser Karen Bagge som en virksomhed, hvor struktur og orden ikke er nødvendigt ses kun ét direkte link til værdierne, som er til værdien *Wabi Sabi*, altså det uperfekte og tilfældiges tilstedeværelse. Derudover kan der trækkes en lidt tyndere streg til Karen Bagges værdi *passion*, da manglen på fokus i indretning af arbejdsrummet samt glæden ved det arbejde, hun udfører, viser, at arbejdet optager al hendes tid, og hun bruger derfor ikke tid på at indrette sit arbejdsrum. Herudover er der ikke andre værdier, der har direkte link til den første gruppe af artefakter. Der er derimod mere sammenhæng at finde i forhold til den anden gruppe af artefakter, som knytter sig til high fashion kollektionen. Denne gruppe af artefakter ser vi som et resultat af en del af hendes værdier, der udtrykker *passion*. Her lægger hun nemlig blandt andet vægt på, at inspirationen skal komme indefra, og at hun holder fast ved patchwork og "*det gamle med det nye og det nye med det gamle*" gennem sit arbejde med kollektionen. Herudover hænger den anden gruppe af artefakter godt sammen med ønsket om *kvalitet*, idet hun sørger for en lækker indpakning af invitationer og pressemeddelelser, har høje priser og har et ønske om, at der skal blive tid til *slow fashion*. I forbindelse med den sidste gruppe af artefakter, som vedrører uglepuderne og børnetøjet, er der ingen tydelig forbindelse til værdierne, og disse artefakter modsiger værdierne om *kvalitet*, *passion* og *slow fashion*. Denne modsigelse kommer specielt til udtryk i værdien om *slow fashion*, der netop lægger vægt på, at man ikke bør masseproducere. En masseproduktion finder dog netop sted i forbindelse med uglepuderne, der bliver produceret i et lavtlønsland og sendes til Danmark i store kasser (Bagge - Interview, 01.04.2009).

6.1.3 Underliggende antagelser

Efter at have analyseret Karen Bagges artefakter og udtrykte værdier, vil vi nu forsøge at udlede de underliggende antagelser, der ligger bag disse artefakter og utrykte værdier. Det er her med fuldt overlæg, at vi skriver, at vi vil forsøge, idet det, ifølge Schein, er en lang proces, som kræver at både forskeren og analyseobjektet er indstillet på at finde frem til disse underliggende antagelser (Schein, 1985: 20f). I dataindsamlingsfasen og løbende gennem skriveprocessen, har vi haft tæt kontakt med Karen Bagge og har derfor til et vist punkt fået en forståelse for hendes underliggende antagelser. Idet vi ikke foretager en kulturanalyse i den form, Schein beskriver i sin teori, men blot benytter analysen til at se sammenhængene mellem kultur, vision og image, mener vi, at vi er i stand til at udlede disse underliggende



antagelser via vores observationer og interviews. Formålet med at udlede de underliggende antagelser er derfor ikke at finde frem til de sande underliggende antagelser i Karen Bagges kultur og handlinger. Vi vil blot analysere de bevæggrunde Karen Bagge har for sine værdier, handlinger samt de synlige artefakter i virksomheden og herved danne et grundlag for at fortolke, hvorledes Karen Bagges kultur hænger sammen med hendes visioner og det image, der er blevet kommunikeret ud.

De underliggende antagelser er ifølge Schein:

"When a solution to a problem works repeatedly, it comes to be taken for granted. What was once a hypothesis, supported by only a hunch or a value, comes gradually to be treated as a reality. We come to believe that nature really works this way." (1985: 18)

Disse underliggende antagelser er taget for givet i en sådan grad, at den adfærd, der er baseret på andre antagelser er utænkelig, og det er yderst sjældent, at antagelserne vil blive debatteret eller konfronteret af medlemmer af kulturen (Ibid.: 18). Baseret på denne teori om, at de underliggende antagelser ikke står til diskussion og er den løsning medlemmerne af kulturen gentagne gange har fundet på de problemer, de har stået overfor, har vi udledt tre underliggende antagelser for Karen Bagges kultur.

6.1.3.1 *Vækst betyder kommercialisering*

Karen Bagge har oplevet andre små designere blive opslugt af store modevirksomheder (Bagge - Interview, 08.04.2009), og hun har hørt i pressen, hvordan små børn bliver udnyttet, når store modekoncerner masseproducerer (Bagge - E-mail, 05.08.2009). Hendes kendskab til blandt andet Bruuns Bazaars historie, hvor den kommercielle retning er grunden til deres økonomiske succes, gør i et vist omfang, at hun er overbevist om, at hvis hun skal opnå vækst i virksomheden, så skal hun blive kommerciel ligesom blandt andet Bruuns Bazaar. Dette betyder også, at den minimale vækst hun ønsker for sin egen virksomhed ikke anses som vækst i hendes virkelighed. For hende vil vækst derfor betyde, at hun vil være nødt til at sætte priserne ned og lave tøj med færre detaljer for at tillade masseproduktion, og hun vil derved miste den føling med tøjet og dermed *passion*, der fremstår som en vigtig udtrykt værdi for virksomheden (Bagge - Interview, 08.04.2009). Denne underliggende antagelse sætter Karen Bagges overbevisning om, hvordan *"masseproduktion og kommercialisering er onde kræfter"*, i perspektiv, og forklarer, hvorfor hun holder fast ved at skulle kunne føle tøjet, før det sendes ud i butikkerne. Vi mener, at det er denne holdning til, at *"vækst betyder kommercialisering"*, der fungerer som en underliggende antagelse og på den måde ligger til grund for værdierne *slow fashion*, *passion* og *uafhængighed*.



6.1.3.2 Vækst kræver penge

Med tæt bånd til den første underliggende antagelse, mener vi, at der ligger en antagelse om, at vækst kun kan skabes, hvis der tilføres penge. Idet produktion af kollektioner koster penge, og Karen Bagge ikke råder over en egenkapital, søger hun blandt andet legater for at have råd til produktion af tøjet og dermed kunne skabe vækst i virksomheden (Bagge - Interview, 08.04.2009). Hendes designerkollegers dårlige erfaringer med investorer gør, at hun antager, at et samarbejde med en investor vil tage hendes uafhængighed fra hende. Dette udtrykker Schein på følgende måde:

"if we assume, on the basis of past experience or education, that other people will take advantage of us whenever they have an opportunity (...) we expect to be taken advantage of and then interpret the behaviour of others in a way that coincides with those expectations" (Schein, 1985: 18f)

Netop *uafhængighed* er en stærk værdi for Karen Bagge, da hun i denne uafhængighed kan arbejde i sit eget tempo og med sine egne ideer, følelser og sanseindtryk. Hun undgår derved at miste kontrol og i værste fald skulle kommercialisere sine produkter (Bagge - Interview, 08.04.2009). Denne underliggende antagelse omkring nødvendigheden af penge er et dilemma for Karen Bagge (Bagge - Samtale, 13.08.2009), da hun ønsker *kvalitet* og *uafhængighed* på samme tid. Som beskrevet ovenfor betyder Karen Bagges uafhængighed, at hun ikke har lyst til at have en investor, der skal fortælle hende, hvordan hun skal designe sit tøj og som kan gå hen og overtage styringen af hendes virksomhed. Det er dog en forudsætning at have kapital i virksomheden, når hun vil producere high fashion kollektionen.

6.1.3.3 Vækst kræver presseomtale

At vækst kræver presseomtale, er ikke kun udledt fra overbevisningen om vigtigheden af at *følge branchens brug af pressen*, men også fra uformelle samtaler, vi har haft med Karen Bagge (Bagge - Samtale, 13.08.2009). Denne antagelse bygger på hvad hun selv har oplevet i branchen og hvordan hun følte, at hendes navn voksede i årene omkring hendes første kollektion, da hun ofte blev omtalt i pressen (Bagge - Samtale, 08.04.2009). Vigtigheden ved medierne har Karen Bagge blandt andet også lært under sin kandidatuddannelse på Royal College of Art i London, hvor samarbejdet med medierne er en del af undervisningen (RCA, 10.09.2009). Denne underliggende antagelse om, at *vækst kræver presseomtale* forklarer, hvorfor uglepuderne er tydelige i artefakterne, selvom de stort set ikke er til stede i virksomhedens værdier. Dette skyldes, at uglepuderne fik heftig presseomtale i 2008 og siden er blevet udbredt til mange forskellige butikker og internetsider.



Disse tre underliggende antagelser, formoder vi, stammer fra Karen Bagges uddannelse inden for mode samt fra den branche hun har bevæget sig i. Som hun selv siger: "(...) *alle i vores branche er jo så usikre og har konstant brug for at hævde sig på den ene eller anden måde, og det kan være ret ucharmerende. Bare det at sige HEJ kan forekomme dem umuligt...*" (Bagge – E-mail, 05.08.2009). I denne udtalelse udtrykker hun, hvordan alle i branchen opfører sig, og udtrykker det som noget, der er kendt for enhver. Denne sikkerhed på, at tingene er som hun siger, kommer ligeledes til udtryk, når hun taler om vækst. Hun er overbevist om, at hvis hun skal tjene mange penge på sit tøj, så skal det masseproduceres, og hun skal samtidig have massiv presseomtale samt en masse penge til at producere tøjet. Hun mener, hun skal sælge rigtig meget tøj, og hun er sikker på, at pengene ikke ligger i det tøj hun selv laver, fordi hun ikke kan sælge meget af hvert stykke tøj (Bagge – Samtale, 08.04.2009). Dette er efter vores overbevisning, blandt andet derfor hun gerne vil beholde produktionen af uglepuderne, da hun ikke regner med, at salget af den nye high fashion kollektion vil være nok til at få forretningen til at løbe rundt. En anden årsag til, at Karen Bagge spekulerer i, at penge er vejen til vækst, og at en af hendes værdier er *uafhængighed*, kunne være de tilfælde, hun har oplevet i modebranchen. I disse tilfælde har små designdrevne modevirksomheder, såsom Camilla Stærk (Tran, 2008: 100ff), fået succes ved hjælp af investorer og er blevet kendte navne indenfor modebranchen, modedesignere har gradvist mistet kontrollen over deres eget navn og den designlinje de selv har opstartet. Det er altså Karen Bagges oplevelser i modebranchen, der, efter vores mening, ligger til grund for de underliggende antagelser om, at kommercialisering, penge og presseomtale er vejen til vækst.

6.1.4 Opsummering af kultur

Efter at have analyseret kulturen i Karen Bagges virksomhed, har vi fundet frem til en række artefakter, som er synlige i det umiddelbare møde med Karen Bagge. Disse artefakter fremstiller Karen Bagge som en imødekommende og kreativ person, der holder af at designe tøj. Rammerne om virksomheden ses i denne forbindelse som et kreativt kontor med plads til at designe både high fashion kollektioner og uglepuder, og miljøet er i det hele taget uformelt. De udtrykte værdier vi fandt frem til i analysen, har vi oversat til fem værdier, som vi formoder ligger i virksomheden. Det drejer sig om værdierne *slow fashion*, *kvalitet*, *Wabi Sabi*, *passion* og *uafhængighed*. Det sidste lag af kulturen ledte os frem til tre underliggende antagelser i Karen Bagges kultur, som ifølge Schein burde ligge til grund for både værdierne i virksomheden og de synlige artefakter (Schein, 1985). Karen Bagges underliggende antagelser formodes at være, at *vækst betyder kommercialisering*, *vækst kræver penge* og *vækst kræver presseomtale*. Der er på nogle punkter sammenhæng mellem de tre lag af Karen Bagges kultur, mens der i andre tilfælde ikke er overensstemmelse mellem de tre lag. Dette betyder



for eksempel, at Karen Bagge med sine uglepuder har produceret nogle produkter, der er i strid med den kultur, der allerede eksisterede i virksomheden. Disse produkter er derfor ikke i tråd med Karen Bagges udtrykte værdier.

6.2 Vision

Vi har valgt at tage udgangspunkt i Collins & Porras' arbejde med vision, hvor de mener, at visionen: *"(...) provides guidance about what core to preserve and what future to stimulate progress toward"* og *"A well-concieved vision consists of two major components: core ideology and envisioned future."* (Collins & Porras, 1996: 66). Vi tager dette udgangspunkt, idet det blandt andet er denne teori Hatch & Schultz bygger deres definition på, og fordi det er en af de mest anerkendte og omfattende undersøgelser, der er blevet lavet omkring visionens strategiske betydning for virksomheder (Hatch & Schultz, 2008: 67, Thornberry, 1997). Analysen af Karen Bagges vision vil derfor være opdelt i *core ideology* og *envisioned future*. Under *core values* i *core ideology* benytter vi de udtrykte værdier, som vi har analyseret os frem til i afsnit 6.1.2.1 *Karen Bagges udtrykte værdier*. Dette overlap i teorierne om kultur og vision viser, hvor vigtig sammenhængen mellem vision, kultur og image er i Hatch & Schultz' VCI alignment model. Udover Collins & Porras' teori vil vi inddrage de Chernatony, som er forholdsvis enig med Collins & Porras' teori, men som dog ikke bruger aspektet *vived description*, hvilket ellers er en af grundstenene i Collins & Porras' teori. Derudover vil vi inddrage Associate Professor Thornberry, som har udarbejdet *'A View About Vision'* med udgangspunkt i Collins & Porras' teori. Vi vil bruge disse teoretikere til at understøtte Collins & Porras' teori om vision, da de alle er overvejende enige.

Vision er ikke noget Karen Bagge har arbejdet dybdegående med, hvilket også ses ud fra nedenstående citat, som kommer fra en e-mail korrespondance, vi har haft med hende:

"Min vision er, at der blir tid til slow fashion, der er nok af masse produceret tøj rundt omkring i butikkerne, og jeg har en interesse i at skabe noget udover det sædvanlige." (Bagge – E-mail, 05.08.2009)

Denne vision indeholder hverken en kerneideologi eller et fremtidsperspektiv. Vi vil derfor nu analysere om og hvordan, Karen Bagge har arbejdet med disse to elementer.

6.2.1 Core Ideology

Virksomhedens kerneideologi er, ifølge Collins & Porras, den vigtigste del af visionen, idet: *"it is more important to know who you are than where you are going, for where you are going will change as the world around you changes"* (Collins & Porras, 1996: 66). Kerneideologien består, som det fremgår af afsnit 3.3 *Vision*, af to elementer: *core values* og *core purpose*



(Collins & Porras, 1996). Ifølge Hatch & Schultz er kerneideologien, det, der i VCI alignment modellen, betegnes og behandles som virksomhedens kultur (2008: 67). Denne del af visionen er, ifølge Collins & Porras, noget, der ligger dybt i virksomheden, og noget, som skal fastholdes og bruges som fundament for alle fremtidige handlinger (2000: XIV). Arbejdet med kerneideologien er derfor noget, der skal ske inde i virksomheden og som ikke kræver ekstern berettigelse (1996: 66). Collins & Porras mener således, at kerneideologien skal *findes* internt i virksomheden:

"You do not create or set core ideology. You discover core ideology. You do not deduce it by looking at the external environment. You understand it by looking inside." (Collins & Porras, 1996: 71)

Kerneverdier er ifølge Collins & Porras: *"(...) the essential and enduring tenets of an organization. A small set of timeless guiding principles (...)"* (1996: 66) og *"(...) a great company decides for itself what values it holds to be core, largely independent of the current environment, competitive requirements, or management fads."* (1996: 67). Herudover mener de Chernatony, at en virksomheds *'brand values'* er til for at motivere og strømligne de ansatte, og at værdierne er til for at differentiere virksomheden fra andre lignende virksomheder (2006: 99ff). Både Collins & Porras og de Chernatony er enige i, at en virksomhed maksimalt kan have fem kerneværdier at styre virksomheden ud fra (Collins & Porras, 1996: 66f; de Chernatony, 2006: 116). Vi har valgt at benytte Scheins kulturteori om værdier og underliggende antagelser til at finde frem til de *core values*, vi mener er en del af Karen Bagges *core ideology*. Karen Bagges *core values* er derfor *slow fashion, kvalitet, Wabi Sabi, passion og uafhængighed*.

Den anden del af *core ideology* er, ifølge Collins & Porras, en virksomheds hovedformål, der defineres som: *"(...) the organization's reason for being (...)it captures the soul of the organization"* (1996: 68). Ifølge de Chernatony svarer en virksomheds *'brand purpose'* på spørgsmålet: *"How is the world going to be a better place as a consequence of the brand, and will this inspire and guide staff?"* (2006:110). Collins & Porras understreger desuden, at: *"Purpose (which should last at least 100 years) should not be confused with specific goals or business strategies"* (Collins & Porras, 1996: 68f), og at man kan indfri et mål, men aldrig et formål (Collins & Porras, 1996: 69). Ud fra vores interviews med Karen Bagge har vi fundet ud af, at hun ikke har gjort sig tanker om, hvad hovedformålet er for hendes virksomhed. Dette kan man blandt andet se ud fra nedenstående citat, hvor vi har spurgt hende, hvad styrkerne ved netop hendes tøj er, og hvorfor folk skal købe det:



"flot (...) god kvalitet (...) Jamen det skal de gøre fordi.... de gerne vil skille sig ud..... men stadigvæk..... være flotte, eller hvad siger man? Sådan.. (...) man ville jo nok lægge mærke til noget af det rimelig meget, altså (...) man er ret tydelig i noget af tøjet, ik?" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Det ses desuden fra følgende citat, at Karen Bagges formål hovedsageligt drejer sig om at designe tøj, idet hun til spørgsmålet om, hvorfor hun er vendt tilbage til modescenen efter flere års fravær, svarede: *"(...) jeg savner at designe tøj. Det er ikke rigtig nok for mig med uglepuderne."* (Bagge - Interview, 01.04.2009). Hun har derfor ikke haft et formål med at designe tøjet, men blot ønsket at lave det, hun godt kan lide og føler hun er god til (Bagge - Interview, 08.04.2009). Dog kan vi se gennem den følgende række citater, at hun har en række grundprincipper, der bestemmer, hvordan virksomheden skal gebærde sig i modebranchen:

*"Det er jo at det ikke er kommercielt, men samtidig wearable, altså. Det synes jeg er vigtigt. Altså det er ret vigtigt for mig, at man stadigvæk, **man skal ku gå med det, ik.**" (Bagge - Interview, 08.04.2009)*

*"(...) **kvalitet i tøjet**, men også at tillægge det en værdi, altså at man også **tillægger det [tøjet, red.] en værdi** i form af det man gør med det, altså hvis man kan sige, det er også noget af det jeg kan, det er jo ligesom at noget, et materiale behøver ikke at være noget før det ligesom og så gennemgår det en proces og så kommer man ligesom så" (Bagge - Interview, 08.04.2009)*

*"Jeg synes også det er vigtigt at det ikke **er genkendeligt** på den måde at man, man kan sige, at det ikke lægger sig op af en anden designer bevidst, men det kan man ikke sige ligesom er en" (Bagge - Interview, 08.04.2009)*

*"øøøhm, jamen så er der det **med anderledes materialer** det synes jeg jo også har noget at gøre med, altså at det **er nytænkning** – og det er jo det samme, at det ikke er genkendeligt rent materialemæssigt og rent tekniskmæssigt altså i forhold til noget af det andet jeg har lavet, ik" (Bagge - Interview, 08.04.2009)*

*"(...) altså jeg vil gerne **bare være lykkelig**, altså det lyder helt vildt åndssvagt, men jeg vil gerne bare lave det jeg laver og have det godt med det, ik" (Bagge - Interview, 08.04.2009)*

Disse citater vidner om, at Karen Bagge har mange tanker om, hvad hun som designer står for. Hun understreger herover, at hun ikke ønsker, at hendes virksomhed skal bidrage til kommercialiseringen, og at hun gerne vil skabe noget nyt, anderledes og ikke genkendeligt, der har en vis kvalitet. Dog er det ikke de store visionære tanker, der ligger bag udtalelserne, og hun siger samtidig, at hun bare gerne vil være lykkelig. Hun har derfor ikke et konkret hovedformål med virksomheden, men en række principper, der guider hende på vej mod et ukendt mål.



Idet Karen Bagge er uddannet designer, har hun brugt mange år på at lære om materialer, syteknikker, fremgangsmåder, tilskæring og på at tilegne sig praktiske færdigheder inden for faget. I hendes uddannelse har kun meget få timer handlet om, hvad det vil sige at opbygge en forretning og hvilke hjælpemidler og virkemidler, der kan tages i brug for at skabe succes med sin virksomhed. Dette har betydet, at Karen Bagge har designet en kollektion ud fra sine færdigheder og viden om tendenser og trends, men uden at tænke over, hvad formålet med dette var. Hun har hverken været opmærksom på vigtigheden af, at have et formål rent forretningsmæssigt med det hun laver, eller på hvilke virkemidler, der skal til for at kunne skabe tilstrækkelig omsætning til, at virksomheden kan køre rundt. At Karen Bagge ikke har været opmærksom på vigtigheden af at have et formål, er ikke et tilfælde af uintelligens, men rettere et tilfælde af, at hun simpelthen ikke har den fornødne viden. Hun er ikke blevet skolet til at tænke over, hvad det betyder for virksomheden og eventuelle investorer, at der er et grundlag for, hvorfor virksomheden eksisterer og hvor den gerne skulle befinde sig i fremtiden. Denne tendens til, at små modevirksomheder ikke har kompetencerne til at gøre sig tanker om hovedformål understøttes af Vækstfonden, der påpeger mangel på identitet og global anerkendelse som to af dansk modedesigns svagheder (2006: 58).

Netop manglen på formål betyder eksempelvis, at Karen Bagge har lavet de to meget forskellige produkter under samme navn, og at hun ikke kan svare på, hvilken målgruppe hun designer det til, hvilket viser at det manglende formål ikke fungerer som styrepind for virksomheden. Collins & Porras pointerer, at ingen virksomheder har som formål at tjene penge, da formålets primære rolle er at guide og inspirere virksomhedens medarbejdere til at arbejde i den samme retning (1996: 70). Karen Bagge har tendens til at tænke virksomheden som middel til sin egen lykke og ikke som middel til at bidrage med noget til nogen. Hun forestiller sig f.eks. uglepuden som en indtægt, der kører af sig selv, og når hun taler om prisen på det tøj, hun har i kollektionen, regner hun det ud for at kunne få forretningen til at køre rundt. Hendes formål inspirerer derved ikke og kan ikke guide hverken hende selv eller andre til at tage velovervejede beslutninger angående virksomheden.

Karen Bagge har fem udtrykte værdier, der dog kun er fremkommet ved hjælp af vores analyse. Disse værdier er *slow fashion*, *kvalitet*, *Wabi Sabi*, *passion* og *uafhængighed*. Hun har ikke arbejdet med at afgøre, hvad formålet med virksomheden er og har derfor ikke spurgt sig selv nok gange om, hvorfor det er vigtigt, at hun laver det hun gør. Disse to elementer er ellers dem, der skaber virksomhedens kerneideologi, og er, ifølge Collins & Porras, den lim, der holder organisationen sammen (1996: 66). En mangel på denne lim vil derfor gøre det svært for Karen Bagge at holde sammen på det grundlag, der skal holde virksomheden kørende, især



hvis flere mennesker bliver involveret i virksomheden. Uden denne kerneideologi vil det, ifølge teorien, være sandsynligt, at virksomheden går fra hinanden og derved ikke overlever længe (Collins & Porras, 1996: 66).

6.2.2 Envisioned Future

I arbejdet med brand vision mener de Chernatony, at '*envisioned future*' omfatter følgende: "*If a brand is to thrive, it is helpful for the team to have a stretching vision about the future environment they would like to bring about 'ten years ahead'*" (de Chernatony, 2006: 106). På dette punkt adskiller han sig fra Collins & Porras, der mener, at udover at bestå af BHAGs (Big Hairy, Audacious Goals) udgøres *envisioned future* også af en *vivid description* af virksomheden, som er en livlig, engagerende og klar beskrivelse af, hvordan det vil være at opnå de beskrevne BHAGs (Collins & Porras: 1996: 74). Eftersom vi følger Collins & Porras' opdeling af visionen, vil vi herunder undersøge hvordan Karen Bagge har arbejdet med henholdsvis BHAGs og *vivid description*.

Det Collins & Porras kalder BHAGs er normalt kendt som virksomhedens mission (Ibid.: 73), men vi har valgt at benytte Collins & Porras' udtryk, BHAGs, som er mål der er:

"(...) clear and compelling, serves as a unifying focal point of effort, and acts as a catalyst for team spirit. (...) It is tangible, energizing, highly focused. People get it right away; it takes little or no explanation." (Collins & Porras, 1996: 73).

Tidligere i Karen Bagges karriere er hun kommet med en række udtalelser om, hvad hun gerne vil, og hvor hun er om 10 år.

"I want to make women dare to wear clothes" (Nylon, 2004)

"Hvad laver du om ti år? Kører min egen business, bor i kæmpe hus og har fem børn" (Alt for Damerne, 2005).

Disse citater er dog en smule forældede og kommer ikke til udtryk i de nyere interviews, vi har foretaget med hende. Det første af citaterne har hun endda helt glemt at have sagt, hvilket kom til udtryk, da vi konfronterede hende med udsagnet senere hen i en e-mailkorrespondance (Bagge – E-mail, 05.08.2009). Ud fra vores interviews med Karen Bagge er det imidlertid blevet klart for os, at hun ikke har gjort sig de store tanker om fremtiden:

"øhm og så tror jeg bare, at jeg forestiller mig, at om 10 år at jeg laver det samme, men at det kører lidt mere, altså at det kører sådan så man kan leve af det, ik?" (Bagge - Interview, 08.04.2009)



"om 20 år vil jeg gerne have mere, men jeg synes det er svært at forestille sig hvordan det er om 20 år" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Dette er blot to af mange lignende citater, hvor Karen Bagge forsøger at besvare vores spørgsmål om, hvor hun gerne vil se sig selv i fremtiden. Efter lidt nærmere eftertanke kommer hun frem til følgende:

"øhm.. så tænkte jeg... det der med den der hvis.... hvor jeg gerne ville se min virksomhed. Og der tænkte jeg, at jeg gerne ville have, at de der ugle de skulle ligesom være helt oppe at køre og alt det der produktion og sådan noget, skulle ligesom bare være oppe at køre, så jeg ikke skulle beskæftige mig så meget med det. Øhm. Og så ville jeg gerne have, altså jeg har ikke nogen vision om, at jeg skal have en kæmpe kæmpe virksomhed, hvor jeg skal generere, altså ikke på den.. altså jeg vil gerne bare være lykkelig, altså det lyder helt vildt åndssvagt, men jeg vil gerne bare lave det jeg laver og have det godt med det, ik." (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Hendes største mål med virksomheden er altså ud fra dette citat, at hun vil være lykkelig og at produktionen af uglepuderne, skal kunne køre mere eller mindre af sig selv. Hun kan godt se, at det lyder useriøst, men det er ikke muligt for hende at komme med et bedre svar på stående fod, hvilket er et tegn på, at hun ikke har set fremtiden for sig, og ikke har lagt planer for, hvordan virksomheden kan vokse og udvikle sig. Eftersom Collins & Porras' undersøgelse viser, at hvis en virksomhed skal være visionær og have kontinuerlig succes, så skal målene for virksomheden være *'big'*, *'hairy'* og *'audacious'* og indeholde en vis del af ambition og mod (Collins & Porras, 1996: 73; Thornberry, 1997). Karen Bagges mål er ifølge hende selv ikke at lave en kæmpe virksomhed eller at blive verdenskendt, men blot at lave det hun laver nu på en lidt større skala. Ønsket om blot at kunne leve af forretningen, viser ikke et højt ambitionsniveau og kan ikke anses som et *BHAG* ud fra Collins & Porras' teori. Det betyder, at vores analyse leder os i retningen af, at Karen Bagge ikke har set fremtiden for sig, og derfor helt mangler denne del af sin vision. Ifølge de to teoretikere er det vigtigt at lægge mange kræfter i arbejdet med visionen (Collins & Porras, 2000), men dette er ikke kræfter Karen Bagge har brugt på sin virksomhed, hvilket vi tror skyldes mere uvidenhed end mangel på vilje.

Forskellen på visionære iværksættere og andre iværksættere er ifølge Collins & Porras' undersøgelse, at de visionære iværksættere tør sætte dristige mål og lave beskrivelser af en fremtid, som ikke kun tager udgangspunkt i nuet (Ibid.). Collins & Porras bruger en række visionære virksomheder som eksempel på små iværksættere med store drømme og dristige mål og fremhæver Disney som en af dem. Walt Disneys vision var at gøre mennesker glade, og netop denne vision har ført Disney til, hvor de er i dag. En vision om at lave tegneserierville, ifølge teoretikerne, ikke have kunnet afføde den samme entusiasme hos medarbejderne



(Collins & Porras, 2000, XIV). Ved at drage en parallel til Karen Bagge bliver det klart, at der ikke ligger en vision bag hendes virksomhed, idet hendes umiddelbare vision er, at designe tøj, men måske lidt mere end det hun gør i dag. Dette svarer til, hvis Walt Disney netop havde en vision om blot at lave tegneserier og derfor ikke havde et mål med tegneserierne.

Collins & Porras understreger at:

"An envisioned future helps an organization only as long as it hasn't yet been achieved"
(Collins & Porras, 1996: 76)

Ifølge Collins & Porras, er det derfor essentielt for en virksomhed at tænke store tanker om fremtiden og ikke vælge et mål, der let opnås inden for den nærmeste fremtid. Den beskrivelse Karen Bagge skal lave af sit mål skal derfor ikke være ydmyg og underspillet, men være det mest dristige mål hun nogensinde kunne forestille sig. Med de briller på nytter det ikke noget, at hendes mål er at være en lille designer, der laver det hun laver nu, men bare så hun kan leve af det. Disse briller kræver, at hun tør sætte et mål, der kan virke dumdristigt og som ikke let kan opnås. Hun sigter ikke efter månen, og end heller ikke efter stjernerne, og hun har derfor heller ikke stor sandsynlighed for at lande derude et sted med sin nuværende vision. En af grundene til, at hun ikke har et mål kan derfor være, at hun ikke tror på det og ikke tør forestille sig, at hun vil kunne komme så langt, men blot vil se det an og håbe på at andre kan lide hendes produkter. En afgørende grund til, at hun ikke har et formål, eller i hvert fald ikke er i stand til at udtrykke det, er med stor sandsynlighed, at hun aldrig har tænkt over, at det er vigtigt for virksomheden. Hun har ikke lært, at det er nødvendigt og har været overbevist om, at det ville være nok at designe en lækker kollektion til dem, der kan lide det, og at det hele ville komme af sig selv derefter.

Anden del af *envisioned future* er en levende beskrivelse af, hvordan det vil være at opnå virksomhedens *BHAGs*. Idet Karen Bagge ifølge ovenstående analyse ikke har regulære *BHAGs* og ikke kan forestille sig, hvordan verden vil se ud om 20 år, vil det ikke være muligt at finde eller få Karen til selv at beskrive, hvordan det vil være at opnå disse mål. Virksomheden mangler derfor helt en '*vivid description*'.

Karen Bagge sætter mål inden for de grænser, der ligger for virksomheden lige nu. Hun tænker altså ikke ud over grænserne og opsætter derfor ikke det Collins & Porras kalder *BHAGs*, men blot almindelige strategiske mål (Collins & Porras, 1996: 73), såsom at salget af tøj vil kunne understøtte produktionen og derved køre rundt i et cashflow (Bagge - Interview, 08.04.2009). Fordi fokus for Karen Bagge ligger på de korte vindinger, har hun mistet



overblikket og har brugt sit navn til vidt forskellige produktgrupper, hvilket viser, at hun ikke har en klar strategi for, hvor hun skal hen. Ifølge de Chernatony er det "(...) *dangerous for a brand to drift with an implied strategy of 'any road taking it anywhere'*" (2006: 101), hvilket er det Karen Bagge gør på nuværende tidspunkt. Da *the core ideology* og *the envisioned future* skaber visionen hos visionære virksomheder, kommer vi her frem til, at Karen Bagge ikke har en vision for fremtiden og er havnet i det Kakabadse et al. kalder non-visioning "(...) *where the future only evolves from the present and instant results are the main focus. This could be almost an accidental omission of visioning or a careless lack of planning.*" (Kakabadse et al., 2005: 240f). Konsekvensen af at befinde sig på dette stadie er, at fokus ligger på de korte vindinger, hvor Karen Bagge forsøger at få sit tøj profileret i blade f.eks. og ikke de langsigtede mål.

6.2.3 Opsummering af vision

Analysen af Karen Bagges vision viser, at hun ikke har arbejdet med elementerne, der ifølge Collins & Porras skal være til stede, hvis en virksomhed skal være visionær. Alt i alt betyder det, at Karen Bagge hverken har opstillet sit formål, sine værdier, målene for virksomheden eller har forestillet sig, hvordan det kunne være at opnå nogle mål i fremtiden. Dette betyder, at hun befinder sig i den fase, der, af Kakabadse et al., kaldes non-visioning, hvor der er stor sandsynlighed for, at virksomheden ikke vil leve længe (Kakabadse et al.. 2005: 240f).

6.3 Image

Efter at have analyseret Karen Bagges vision og kultur, vil vi nu analysere det sidste forhold af VCI alignment modellen, for at kunne finde frem til, hvilken indflydelse kultur, vision og image har på Karen Bagges organisationsidentitet. Denne analyse vil være baseret på Alvesson og Kapferers teorier om, at en virksomheds image er et budskab udsendt fra virksomheden, mere eller mindre bevidst, for at skabe et bestemt billede af denne, hvorefter budskabet bliver afkodet af en eller flere modtagere (2004; 2008: 174). Ifølge Matz Alvesson er et image: "(...) *primarily a picture of something developed or at least affected by a person or a public about an object in the absence of frequent interaction with, a deep relation with, good knowledge and overview of or close contact with the object.*" (Alvesson, 2004: 165). Vi har, baseret på denne tankegang, valgt at bygge store dele af analysen på to fokusgruppeundersøgelser, hvor informanter er blevet præsenteret for de budskaber Karen Bagge har udsendt gennem diverse kommunikationskanaler mere eller mindre bevidst gennem hele virksomhedens levetid. Da informanterne ikke har haft kendskab til denne kommunikation eller virksomheden på forhånd, havde de derfor hverken hyppig interaktion med, dybe relationer til, godt kendskab til eller tæt kontakt med analyseobjektet (Ibid. 174). Dette betyder, at analysen af Karen Bagges image er foretaget ud fra tesen om, at:



"An image is something we get primarily through coincidental, infrequent, superficial and/ or mediated information, through mass media, public appearances, from second-hand sources etc., not through our own direct, lasting experiences and perceptions of the 'core' of the object" (Alvesson, 2004: 165)

Vi søger derfor ikke informanternes dybere mening om Karen Bagge, men blot deres umiddelbare reaktioner i mødet med Karen Bagges kommunikation.

Vi ser image som noget, der: *"(...) is sometimes used to refer to somebody's inner picture of a particular object, and at other times (...) refers to the communicated attributes of an object"* (Alvesson, 2004: 163). Dette er i tråd med Kapferers tankegang om at modtageren afkoder et signal. Vi vil derfor starte med at analysere de budskaber modtagerne opfatter og derefter analysere, hvad Karen Bagge har gjort for at påvirke sit image. Analysens første del, der omhandler Karen Bagges image opfattet af omgivelserne, vil være baseret på Kapferers model om identitet og image, hvor han mener, at: *"The image refers to the way in which these groups decode all of the signals emanating from the products, services and communication covered by the brand"* (2008: 174). I denne del af analysen vil fokus derfor ligge på, hvordan modtagerne har opfattet de signaler, der er blevet udsendt af Karen Bagge. Anden del af analysen vil bygge på Alvessons teori om, at et image kan påvirkes og at *"(...) communicated images have a major influence on people's image (inner pictures) of the object"* (Alvesson, 2004: 173).

6.3.1 De opfattede images

I dette afsnit benytter vi reaktioner og udtalelser fra de fokusgruppeinterviews vi har foretaget for at undersøge, hvilke signaler modtagerne afkoder ud fra den kommunikation, Karen Bagge har udsendt i løbet af sin tid som designer. Reaktionerne og de images modtagerne opfatter, er opdelt i kategorier, idet disse vil fungere som et overblik over hvilke images, informanterne opfatter ud fra Karen Bagges kommunikation.

6.3.1.1 Børnetøjsdesigner

Ifølge Kapferer kommunikerer virksomheder deres budskaber gennem en række virkemidler. Herunder er et af virkemidlerne, den kommunikation virksomheden producerer. Karen Bagge har en hjemmeside, der består af en enkelt side med et statisk billede af en lille dreng med anorak, en masse farverige ugler og en liste over forhandlere med kontaktdata (Bilag 4). Denne hjemmeside er blot et element i virksomhedens kommunikation. Ved fremvisning af hjemmesiden til fokusgrupperne fik vi blandt andet følgende reaktioner:



"Børnetøj eller legetøj, åbenbart, Karen Bagge, læser jeg det som, hun er åbenbart designer og hun sælger nogle produkter via de shops der er nævnt her" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

"Jeg tænker børnetøjsdesigner" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"Det ligner noget til børn i hvert fald" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

"Noget naturligt legetøj et eller andet øh, noget der ikke er bare sådan fabrikeret med farvestoffer og sådan noget" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

En af informanterne opfattede den lille dreng i midten af billedet som noget, der havde med børnetøj at gøre (Fokusgruppe, 16.08.2009), men en anden informant udtalte:

"Altså jeg tror mere jeg tænker børnebøger jeg synes ikke der er noget som sådan måske indikerer tøj der, jeg tænker sådan nogle ugler der ligner noget som er i børnebøger, måske var hun forfatter, hvis jeg ikke vidste noget og bare fik det der billede frem." (Fokusgruppe, 09.08.2009)

Der var altså delte meninger om, hvad hjemmesiden udtrykte, og gættene spændte over børnetøjsdesigner, børnelegetøj og børnebogsforfatter. Dog var der enighed om én ting; at det var produkter henvendt til børn. Karen Bagge nævner selv, at: *"(...) hjemmesiden skal selvfølgelig laves om, fordi det tror jeg er vigtigst, altså fordi det der med google det gør alle og hvad gør jeg selv? (...) Det første jeg gør er.. (...) Eller når jeg er nysgerrig for noget, så går jeg ind og googler det, ik?" (08.04.2009).* Ifølge informanterne fra fokusgruppeinterviewene bør Karen Bagge ændre sin hjemmeside, da hun med den nuværende hjemmeside, kommunikere at hun udelukkende sælge uglepuder og børnetøj.

6.3.1.2 *Stangtøj²⁴ eller almindeligt butikstøj i stil med H&M*

Et andet vigtigt element ifølge Kapferer, der har indflydelse på virksomhedens image, er produkterne, da *"An image results from decoding a message, extracting meaning, interpreting signs."* (Kapferer, 2008: 174f). Det betyder, at de tegn produkterne sender, giver det billede, modtageren opfatter og fortolker. Ved fremvisning af billeder af en række ældre produkter fra Karen Bagges første kollektion, der blev lanceret i Danmark i 2003 under navnet Karen Bagge, fremkom der et image af noget, der ligner noget andet og som de havde set før:

"Noget af det her ligner noget man ellers kan købe" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"Det ku ligeså godt være H&M, der havde lavet alt det der, altså i min verden" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

²⁴ Se bilag 1 – Afklaring af begreber inden for modebranchen



"Det ligner noget man har set før, men ik noget jeg ville sige, det er Karen Bagge"
(Fokusgruppe, 16.08.2009)

"Noget af mængden, synes jeg... egentlig" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

I det fremviste materiale, var der også billeder fra et modeshow og generelt havde informanterne svært ved at aflæse om tøjet var high fashion eller helt almindeligt tøj:

"Men tøj... om det så er catwalktøj eller stangtøj, det står jo lidt hen i det uvisse"
(Fokusgruppe, 09.08.2009)

Der fremkommer altså her tvivl om, hvor tøjet hører hjemme og om det måske kunne være *stangtøj* og noget, der ligner noget man har set før, eller om det hører til på runway'en blandt de kendte designere.

6.3.1.3 *Mere high fashion end stangtøj*

Karen Bagges produkter er ifølge hende selv high fashion, men selve ordet high fashion blev slet ikke nævnt i den ene af fokusgrupperne, og var kun en lille del af diskussionen i den anden fokusgruppe. I samtalen om high fashion var begrebet udelukkende stillet i forhold til almindeligt tøj, eller stangtøj, som de valgte at kalde det.

"Det der er mere sådan high fashion, hvor det der er mere sådan noget almindeligt butikstøj, ik" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"(...) også mere en fornemmelse af altså mere high fashion end stangtøj"
(Fokusgruppe, 09.08.2009)

Der var altså ikke tale om et klart indtryk af high fashion, men rettere en sammenligning mellem andre produkter og de billeder, der blev fremvist. Ingen af informanterne var helt sikre på, at Karen Bagges nuværende produkter var high fashion.

6.3.1.4 *Økologisk tøj i bohème stil²⁵*

Da det er de signaler produkterne udsender til omgivelserne, der er med til at skabe virksomhedens image (Kapferer, 2008: 174), vil vi her tage fat i et af de ord, der ifølge informanterne kan kædes sammen med Karen Bagges tøj. Ordet er bohème og det blev nævnt i forbindelse med fremvisning af billeder af både den gamle og den nye kollektion.

"Det bliver meget bohème synes jeg, meget sådan løst" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

²⁵ Se bilag 1 – Afklaring af begreber inden for modebranchen



"high fashion og så boheme" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

"(...) det bliver meget boheme synes jeg" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"Lidt boheme-agtig" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

Herudover blev ordet økologisk nævnt i forbindelse med materialet til den nyeste kollektion, der er lavet i thai silke i orange, sort samt gule og lyserøde let brændte farver.

"Jeg synes helt, det ser sådan lidt økologisk ud, tøjet, sådan materialet" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

Ud fra disse udsagn kan vi altså læse, at individer i omgivelserne opfatter Karen Bagges tøj som boheme og økologisk, fordi stoffet, snittet og farverne i tøjet udstråler disse signaler.

6.3.1.5 *Tvivl om virksomhedens formål*

Under navnet Karen Bagge findes, som beskrevet i afsnit 5.0 *Casebeskrivelse*, to produktgrupper. Den ene er en uglepude i filt, der hver sæson produceres i nye farver, der passer til trenden og som koster omkring 300 kr. i butikkerne. Den anden produktgruppe er en kollektion af high fashion tøj til kvinder, der ligger i et prisleje, hvor den dyreste kjole koster 13.000 kr. i udsalg. Dette prisniveau svarer, ifølge Yen Tran, til at ligge højere, end det der normalt karakteriseres som high fashion, som er 12.000 kr. (2008: 52). De to produktgrupper varierer meget både i pris og udtryk, hvilket også var tydeligt i de reaktioner, vores informanter havde ved fremvisningen af billeder og internetside.

"Det er bare sådan to vidt forskellige ting, altså" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"Har hun et firma med forskellige designere?" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"Det er lidt forvirrende med de der ugle" (Fokusgruppe, 16.08.2009)

Specielt mente informanterne, at forvirringen lå i, at internetsiden er fyldt med ugle, mens billederne af kollektionen vidner om, at Karen Bagge rent faktisk laver dyrt designertøj.

"Det kommer an på, hvad hun vil satse på, hvis hun vil satse på tøjet, så er det måske ikke så smart bare at have uglerne, tænker jeg" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

"Det er i hvert fald dumt på hjemmesiden at fokusere på de her puder, hvis det er en enkelt lille gimmick og det ik har noget med resten at gøre" (Fokusgruppe, 16.08.2009)



DEL 2 Analyse og diskussion

Idet signalerne er så forskellige, hvor hjemmesiden kommunikerer uglepuder, mens billederne i bladene kommunikerer high fashion, kan der være risiko for, at virksomheden mister kunder, der søger efter information og bestillingsmuligheder på internettet.

"Jeg tror, hvis nu jeg havde set en eller anden nederdel i et blad og tænkte, ej den er pæn og gik ind på Karen Bagges hjemmeside, fordi det tænkte jeg, der kan jeg få noget information, og så jeg kom ind på den der side, så ville jeg måske tro, jeg var gået forkert eller et eller andet, jeg ville tæ..., ja måske også blive lidt skuffet."
(Fokusgruppe, 16.08.2009)

Udover at have de to produktgrupper i virksomheden lige nu, var Karen Bagge aktuel med en kollektion i 2003, der lå en del lavere prismæssigt end kollektionen i 2009. Indehaver af Holly Golightly, hvor Karen Bagge i 2004 solgte nogle af sine produkter, udtaler, at Karen Bagges produkter var en del billigere dengang, og derfor ikke længere passer ind i butikkens sortiment, det er simpelthen for high fashion (Holly Golightly, 02.09.2009). I forbindelse med fremvisningen af billeder fra den forrige kollektion, var vores informanter i tvivl om, hvor tøjet lå rent pris- og designmæssigt.

"Og man får heller ikke rigtig nogen idé om, er det her noget dyrt designer sådan, er det H&M-agtigt, hvad er det?" (Fokusgruppe, 09.08.2009)

Det er her tydeligt, at de to forskellige brandplatforme under navnet Karen Bagge smelter sammen og derfor signalerer et forvirrende budskab, der vildleder kunderne mere end det vejleder. David Aaker ser som udgangspunkt allerede udfordringer i, at et brand råder over forskellige produktgrupper, men ser muligheder i at samle disse produktgrupper under samme tag. Dog slår han fast at: *"(...) in order for the system to thrive, it must have a reciprocal relationship with each of its brands; they must support the system as much as the system supports them"* (1996: 241). Denne gensidige sammenhæng mellem produkterne er svær at finde i de to produktgrupper, der deler navnet Karen Bagge, hvilket, ifølge Aaker, derfor betyder at Karen Bagges brand system, ikke trives som det er.

I Kapferers model indtræder konkurrence og støj mellem de udsendte signaler og modtageren. I vores tilfælde kunne denne "støj" blandt andet være den rækkefølge vi har fremlagt Karen Bagges signaler for informanterne, den mængde af billeder der blev fremlagt af hver ting, eller det valg vi har taget om, hvilke billeder, der skulle vises for informanterne. Hvis informanterne f.eks. ikke havde set Karen Bagges hjemmeside først, men derimod de nyeste billeder af kollektionen, ville de muligvis have svaret og reageret anderledes på fremvisningen af hjemmesiden senere i forløbet. Den måde vi subjektivt påvirker Karen Bagges image i dette forløb, er også den funktion, Alvesson mener, virksomheden selv kan bruge i arbejdet med sit



image overfor kunder og andre interessenter (2004: 173). En aktiv handling Karen Bagge gør netop for at påvirke sit image, er at sørge for, at den pressemeddelelse hun sender ud, og de billeder hun sender med, er af god kvalitet og ser lækkert ud. Dette gjorde Karen Bagge også, da hun skulle lave invitationer til sit modeshow under modeugen i februar 2009, hvor hun lavede alle invitationer i hånden og sendte dem ud personligt.

Under vores fokusgruppeinterviews udtrykte vores informanter, hvor meget de ville give for Karen Bagges tøj, og nogle kom også med opfordringer til ikke at bruge hjemmesiden og navnet til uglepuderne, men at sørge for at fokus lå det samme sted i al kommunikationen. De priser informanterne nævnte, var meget lavere end de priser, der reelt bliver taget for tøjet. Som eksempel ville en af informanterne højst betale 2-3.000 kr. for Karen Bagges dyreste kjole, som reelt koster 13.000 kr. (Fokusgruppe, 09.08.2009). Dette er en stor forskel, og hvis Karen Bagge skulle lytte til sine stakeholders, som Hatch & Schultz mener hun skal i forbindelse med image i VCI alignment modellen (2008: 229), ville hun skulle genoverveje priserne, som hun har sat i forhold til, hvad det koster at producere tøjet og med det mål at kunne tjene penge nok til at kunne leve af det (Bagge - Interview, 08.04.2009).

6.3.2 Det kommunikerede image

Denne del af analysen vil fokusere på de specifikke images Karen Bagge udsender, både bevidst, mindre bevidst og tilfældigt. Analysen vil derfor, i stil med det opfattede image, være opdelt i de images, vi analyserer os frem til. Her er altså tale om et kommunikeret budskab og ikke modtagers reaktion på det kommunikerede budskab. Det er dog på skrift, og fremgår derfor tydeligt i forhold til et billede eller lignende. Ifølge Alvesson er det muligt at påvirke sit image (2004: 173), og ved at have et gennemgående budskab i alle interviews påvirker Karen Bagge læseren og modtageren til at få denne opfattelse, når de læser artiklerne.

6.3.2.1 Tøj skal ikke være højtideligt

Ifølge Kapferers model kommer signaler om image også fra personer i virksomheden (Kapferer, 2008: 174), og ved en gennemgang af de artikler, Karen Bagge har været repræsenteret i, er der en række signaler, der bliver udsendt om både Karen Bagges produkter og hende selv som person. Det gennemgående signal, der bliver kommunikeret ud gennem artiklerne er, at tøj gerne må være grimt, og at man ikke skal tage det så alvorligt.

"Jeg laver ofte ting, der er grænsende til det grimme og småkiksede, for jeg synes ikke, man skal tage tøj så alvorligt!" (Alt for damerne, 2005: 25)



"Tøj må ikke være for højtideligt, mener Karen Bagge. Faktisk kan hun bedst lide, når tøj er tæt på at være grimt – bliver det for æstetisk, mister hun interessen, siger hun" (Alt for damerne, 2003: 57)

"I always try to explore the lines between ugliness and prettiness – it always has to be a little bit off, in order to be fun" (Nylon, 2004)

Dette budskab viser, at Karen Bagge ser på sine designs og sit arbejde med humor, frem for professionel alvor, men at hun dog medtager humoren med fuldt overlæg, selvom det kan anses som grimt i andres øjne.

6.3.2.2 *Børnetøj og uglepuder*

Som nævnt ovenfor kommunikerer hjemmesiden udelukkende om uglepuder og børnetøj, og idet Karen Bagge selv ejer hjemmesiden og selv er herre over, hvad der kommunikeres ud på den, påvirker det budskab, den udsender, omgivelsernes image af virksomheden. Karen Bagge udsender derfor et budskab om, at uglepuderne er centrale for virksomheden.

6.3.2.3 *Karen Bagge har kant, personlighed og ambitioner*

Under modeugen i februar 2009 afholdt Karen Bagge et modeshow på natklubben Jolene i Kødbyen i København, der af hjemmesiden *Alt om København* beskrives som *"(...) et sted, der både havde kant, personlighed og ambitioner."* (AOK, 28.09.2009). Ved at afholde modeshowet på denne natklub udsender Karen Bagge et signal om, at hun har kant, personlighed og ambitioner i sit design. At valget af natklubben var en ren tilfældighed, ændrer ikke på det signal og budskab, der bliver udsendt til omgivelserne ved afholdelse af modeshowet.

6.3.2.4 *Høj kvalitet og komplicerede konstruktioner*

Karen Bagge forsøger, gennem sin pressemeddelelse fra sommeren 2009, at komme med et budskab om, at hendes tøj er af høj kvalitet og svært at sy. I denne pressemeddelelse skriver hun, at den grafiske sommerfugl, der er gennemgående i kollektionen, kommer til udtryk gennem *"(...) skarpe, applikerede patchworksommerfugle eller mere underspillet som en central del af komplicerede konstruktioner, der giver volumen, bevægelse og liv til fx. buksedragter, kjoler og kimonoinspirerede kåber sat sammen af op til 280 stykker farvestrålende thaisilke."* (Bagge – Pressemeddelelse, 2009). Budskabet er gemt i sætningen, idet komplicerede konstruktioner koster tid og penge at lave, samtidig med at materialet er blandt de mest eksklusive i verden. Det fremgår dog ikke tydeligt fra nogen anden del af hendes kommunikation, at kollektionen er af god kvalitet og kræver mange arbejdstimer. Prisen kom derfor også bag på ejeren af butikken Crème de la Crème à la Edgar, der før har



solgt Karen Bagges kjoler: *"Priserne førhen var jo langt lavere end de er nu. Vi holdt før kjoler til omkring 2200 kr. og jakker til ca. 1600 kr. fra Karen Bagge."* (Crème de la crème, 02.09.2009).

Alvesson nævner, hvordan virksomheder i dag kommunikerer utroligt meget, og at der derfor opstår en masse larm og støj i kommunikationen mellem virksomheder og forbrugere (2004: 168). Mange virksomheder vælger derfor, ifølge Alvesson, at råbe højere og til tider skabe falske images af dem selv (2004: 172). Spørgsmålet er, om Karen Bagge er nået til det punkt, eller om hun blot har kommunikeret dét, hun mente var rigtigt på det forkerte tidspunkt. Det Karen Bagge har kommunikeret, er som nævnt, at hun laver kvalitet og komplicerede konstruktioner; at hun har kant, personlighed og ambitioner; at hun laver børnetøj og uglepuder, og at hun ikke mener, at tøj skal være højtideligt. Ud fra disse fire images kan der læses noget meget forskelligt. Karen Bagge har en vis kant og personlighed, men hvis man ser på analysen af hendes vision, så skinner ambitionerne ikke just igennem som det første. Hun laver ikke længere børnetøj, og ugleterne vil hun meget gerne have på sidelinjen, så hun kan koncentrere sig om kollektionen, men dette er ikke, hvad der bliver kommunikeret gennem hjemmesiden. Det kunne tyde på, at fordi hun fik muligheden for at få hjælp af PR-bureauet til at kommunikere om uglepuderne, så tog hun chancen og fik kommunikeret et helt skævt image af hendes virksomhed ud til omverdenen. Alvessons mener, at en stigning i interaktionen med mange forskellige mennesker og virksomheder hver dag gør, at virksomheder bliver tvunget til at kommunikere noget, om det så er rigtigt eller forkert, blot for at blive hørt (Alvesson, 2004: 172). Ud fra dette, mener vi, at Karen Bagge har følt det nødvendigt at kommunikere om uglepuderne, og derfor er kommet til at falde i fælden. Hun har kommunikeret for meget om det forkerte og for lidt om det rigtige. Ifølge Alvesson er det ikke fordelagtigt, for en virksomhed, at have et image, der kommunikerer alt om hele virksomheden, og det er derfor op til virksomheden selv at finde ud af, hvilket image der skal udsendes til omverdenen for at opnå den fordel, der har været intenderet (2004: 166).

Alvesson skriver også, at: *"The more the image, the stronger the effect on corporate performance produced by skilfully orchestrated activities leaving the product/services untouched, but aiming at their perception."* (2004: 175). Han mener altså, at jo stærkere et image man har, og jo mere man arbejder med det, des stærkere vil man stå rent opfattelsesmæssigt. Ser man på Karen Bagges noget fragmenterede image, er det tydeligt at se, at hun ikke har arbejdet med det, og at det ikke er et stærkt og klart fremtrædende image. Dette er med stor sandsynlighed også grunden til, at informanterne ikke har opfattet det kommunikerede image, men en række helt andre images i mødet med Karen Bagge.



6.3.3 Sammenhængen mellem de to images

Når vi ser på sammenhængen mellem de opfattede images og det kommunikerede image, viser der sig at være stor forskel på de to. Vi ser dog en sammenhæng i det image, der signalerer børnetøj. Karen Bagge kommunikerer selv om børnetøj og uglepuder på sin hjemmeside, og dette image har informanterne opfattet. Karen har haft den intention at kommunikere om sit børnetøj og sine uglepuder på hjemmesiden, da hun lavede den, men da hun ikke har opdateret den siden, og ikke har ladet den følge med sin nye kollektion, kommunikerer den stadig det samme. Det betyder, at det image, som Karen direkte kommunikerer til sine interessenter, er, at hun er børnetøjsdesigner eller i hvert fald laver noget til børn. Udover et image som børnetøjsdesigner opfatter informanterne hendes gamle kollektion som noget almindeligt tøj, der ligeså godt kunne være fra H&M. Dette image går ikke igen i det kommunikerede image, og er derfor ikke noget Karen Bagge har haft intentioner om at kommunikere. Opfattelsen af, at tøjet kunne være noget hvilket som helst andet tøj, kan let være en konsekvens af, at modemagasinerne blander designere mellem hinanden og ofte viser tøj i mange forskellige prisklasser ved siden af hinanden. Tøjet vil derfor let kunne ligne noget, man har set før, og det kunne måske være sammenligningen med det andet tøj i bladene, der har fået informanterne til at mene, at det lignede noget andet.

Udover at påvirke interessenterne til at opfatte Karen Bagge som børnetøjsdesigner, er der også to andre images, der kommunikerer ud. Det ene er, at tøjet er af høj kvalitet og fyldt med komplicerede konstruktioner, der er svære at sy. Dette image er blevet kommunikeret ud gennem en pressemeddelelse. Det andet image er, at Karen Bagge har kant, personlighed og ambitioner, hvilket kom til udtryk gennem det modeshow, hun afholdt for journalister og andre modeinteressenter i modeugen 2009. Det er dog ikke lykkedes for disse to images at nå frem til informanterne i vores fokusgrupper, der i modsætning hertil opfatter tøjet som økologisk, lidt tættere på high fashion end det almindelige tøj og i løs bohème stil. Denne forskel på, hvad Karen Bagge gerne vil påvirke interessenterne til at mene om tøjet, og hvad de rent faktisk opfatter, er stor og kan skyldes en række faktorer. Disse faktorer kunne blandt andet være det Kapferer kalder støj (2008: 174). I dette tilfælde kan støjen være den måde, vi har valgt at fremlægge det på, men støjen kan også fremkomme gennem den fotograf, der har taget billederne og de journalister, der har valgt billederne og beskrivelserne til magasiner og blade. Et sidste kommunikeret image, som Karen Bagge i en årrække har forsøgt at få frem gennem sin tilstedeværelse i bladene er, at hun mener, at tøj ikke skal være for højtideligt – hun vil have humoren med i tøjet og dette kan muligvis være en af de faktorer der netop gør, at informanterne er blevet forvirrede over, hvor på skalaen Karen Bagges tøj egentlig lå.



Konsekvensen for de meget forskellige images er, at det Karen Bagge tror hun kommunikerer ud, ikke er det interessenterne opfatter. Dette betyder, at Karen Bagges image er fragmenteret og ikke udtrykker det, som Karen Bagge rent faktisk gerne vil fokusere på i fremtiden. Ifølge Aaker er det ikke hensigtsmæssigt at have et flertydigt brand: "*The more numerous and diverse a brand's images are, the more difficult it is to coordinate them in support of a strong brand.*" (Aaker, 1996: 31). Det fragmenterede image Karen Bagge har, er derfor ikke hensigtsmæssigt, når det fortæller mange forskellige historier om brandet.

6.3.4 Opsummering af images

Idet navnet Karen Bagge benyttes til to meget forskellige produktgrupper, og derfor også bærer præg af to forskellige udtryk, er det tydeligt, at der er forvirring omkring det udsendte budskab, og dermed det image modtagerne afkoder. Idet virksomheden selv påvirker det image, der udsendes til modtagerne, og da dette kommunikerede image i Karen Bagges tilfælde vender både i øst og vest fordi hun både har kommunikeret, at tøjet ikke skal være højtideligt og samtidig lægge vægt på den høje kvalitet og de komplicerede konstruktioner, er det ikke overraskende, at vores informanter opfattede mange forskellige images og ikke ét og samme. Det image, der derfor vil blive afkodet i de fleste tilfælde, er ikke sammenhængende og kan differentiere meget mellem interessenterne.

6.4 Karen Bagges organisationsidentitet

Efter at have analyseret de tre elementer, der, ifølge Hatch & Schultz, skal være strømlignede for at kunne skabe organisatorisk succes (2008), vil vi nu undersøge, hvordan elementerne hænger sammen, og hvordan de enkelte elementer har indflydelse på Karen Bagges organisationsidentitet.

Idet vi har valgt at lave analysen af Karen Bagges image ud fra Alvessons teori om, at image kun er løst koblet til det objekt det er et billede af (2004: 164), omhandler analysen udelukkende informanternes opfattelse af Karen Bagge på afstand dog med hjælp af tilfældige billeder og informationer, og det image Karen Bagge har forsøgt at kommunikere ud. I denne fortolkning vil vi undersøge, hvordan netop dette opfattede og kommunikerede image kan påvirke objektet og altså Karen Bagges identitet, fordi image i Hatch & Schultz' optik altid vil påvirke de andre elementer af identiteten (2008). Vi vil starte med at se på sammenhængen mellem det kommunikerede image og Karen Bagges mål for fremtiden. Vi har valgt ikke at kalde målene *BHAGs* i dette afsnit, da vi tidligere har fundet frem til, at de mål Karen Bagge har, ikke kommer i nærheden af at leve op til den beskrivelse, Collins & Porras har, for det de kalder *BHAGs* (1996). Vi vil nu undersøge, om nogle af de mål Karen Bagge har og har haft for fremtiden, skinner igennem i den kommunikation hun, med eller uden overlæg, har foretaget i



forbindelse med sit image. Hun har ifølge analysen kommunikeret, at tøjet er af høj kvalitet og lavet med komplicerede konstruktioner, herudover har hun gennem modeshowet givet brandet, Karen Bagge, kant, personlighed og ambitioner, men på den anden side ligger uglepuderne og børnetøjet og tankerne om, at tøj ikke skal være højtideligt. Sammenhængen kan anes dels i målet om, at lave noget udover det sædvanlige, dels i det, at hun gerne vil lave *slow fashion*, og dels i det noget ældre udtalte: *"I want to make women dare to wear clothes"* fra det britiske modemagasin Nylon (2004). Disse ønsker og mål for fremtiden hænger dog kun sammen med de to førstnævnte images, hvor noget udover det sædvanlige ligger godt i spænd med dét at have kant, personlighed og ambitioner, høj kvalitet og komplicerede konstruktioner, men knap så godt i spænd med børnetøjet, uglepuderne og tanken om ikke at være for højtidelig. Herudover ligger der nogle mål, eller mangel på samme, i analysen af visionen, hvor vi konkluderede, at Karen Bagge bare vil lave en smule mere end hun gør nu, for bare at kunne få det til at køre rundt. Dette hænger slet ikke sammen med, at hun har valgt et sted til sit modeshow, der skilter med at have ambitioner. Yderligere er en af hendes tanker, at hun bare vil have uglepuderne til at køre, så hun ikke skal tænke mere på dem, men hendes kommunikerede image har uglepuderne som en stor del af de fire temaer, der kommunikerer ud. Sammenhængen er der, men det hele stemmer ikke overens, da der ligefrem er modsætninger mellem både de budskaber der kommunikerer ud, og mellem de mål hun mere eller mindre bevidst har lagt for virksomheden. Denne mangel på overensstemmelse går igen mellem visionen og det opfattede image, hvor fokus igen er på børnetøj men dog en smule hen imod damemode og lidt henad high fashion. Denne high fashion træder dog ikke klart igennem og det image, der er mest klart er, at Karen Bagge er forvirret og ikke selv ved, hvad hun står for. Det er derfor svært at se visionen i Karen Bagges images, både i det kommunikerede og opfattede image, hvilket betyder, at omverdenen har svært ved at forstå, hvad Karen Bagge står for som designer, og hvor hun gerne vil hen.

Netop det faktum at Karen Bagge ikke har en klar vision skaber nogle komplikationer og udfordringer i de andre elementer af identiteten. Selvom værdierne i kulturen går igen gennem to af elementerne, er det tydeligt at se, at Karen Bagge ikke ved, hvad hun skal fokusere på. Som Collins & Porras siger, så skal visionen guide og inspirere til at virksomheden går i en bestemt retning, men uden vision sker dette ikke. Og selvom Karen Bagge kun er en person, så mangler hun stadig den retning at gå efter. Hun har derfor formået at give sit brand og sit navn en lang række af associationer, der ikke passer til det, hun inderst inde gerne vil med virksomheden. Dette giver sig til udslag i, at det image der bliver udsendt til omverdenen er fragmenteret og har fokus på netop de områder, som Karen Bagge helst vil være foruden og som egentlig blot fungerer som indtægtskilde, så hun kan lave det, hun virkelig gerne vil. Der



er i kulturen en række elementer, der kunne udelades og på den måde lade hende fokusere dybere på netop de områder, der understøtter den identitet, hun ønsker at have. Ud fra de samtaler og interviews, vi har lavet med Karen Bagge, er det tydeligt, at hun gerne vil lave high fashion. Hun vil fokusere på sin kollektion, og hvis det var muligt, ville hun udelukkende lave den. Det er muligt at finde tegn på dette ønske gennem både kultur, vision og image. Dette vidner ligeledes om, at dele af kulturen og grundprincipperne skinner igennem til Karen Bagges image, hvilket dog ikke er tydeligt at se. Sammenhængen mellem kultur og image, er derfor ikke særlig stor.

Idet vi har valgt Collins & Porras' teori om *core ideology* og *envisioned future* til at analysere Karen Bagges vision, og derfor har brugt den analyse af værdierne, som vi har lavet under kulturanalysen, er der allerede en vis sammenhæng mellem de to elementer, kultur og vision. En anden sammenhæng, der umiddelbart skinner igennem, er den, at artefakterne i kulturen giver et billede af Karen Bagge som en person, der roder en del og lader ting ske en smule tilfældigt. Dette har hun endda også selv udtrykt i et interview (Bagge - Interview, 08.04.2009). Det uformelle miljø skinner derfor igennem i visionen, hvor et af målene og formålene med virksomheden er, at designeren gerne vil være lykkelig. Den gode kvalitet i tøjet vidner også om, at selvom hun roder og tager tingene lidt som de kommer, så vil hun stadig gerne lave noget specielt og flot, som kvinder kan bruge til at skille sig ud og være noget udover det sædvanlige. Sammenhængen er der altså, men idet visionen ikke er klar og gennemtrængende, er det en smule svært at finde lighederne og fordelene ved disse. En af de grunde der kan være til, at visionen ikke er klar, er at Karen Bagges underliggende antagelser i kulturen lægger et bånd på tanker om vækst. Karen Bagge antager, at hvis hun skal opnå vækst, så skal hun have en masse penge, og hun er nødt til at blive kommerciel. Det ligger derfor dybt i hende, at hun ikke vil opnå vækst og ikke være en kæmpe virksomhed, da det i hendes verden betyder, at hun i det tilfælde vil blive kommerciel og en del af fast fashion, som hun er modstander af. Herudover ser hun det ikke som en mulighed, at hun vil komme til så store mængder penge, at det vil være muligt for hende at opnå meget mere end at producere nok til, at hun kan leve af det. Dette lægger i den grad bånd på hendes virksomheds vision. Tidligere har Karen Bagge været mere vovet og har i sin tid gerne villet tro på, at hun kunne skabe en meget succesfuld forretning, hvor der ville være plads til et kæmpe hus og fem børn. Dette ønske er dog blevet formindsket en smule med tiden.



6.4.1 Opsummering af organisationsidentitet

Der er store *gaps* mellem elementerne i Karen Bagges organisationsidentitet, og de enkelte elementer har en negativ indflydelse på hinanden. Den uklare og mangesidede kultur gør det svært for Karen Bagge at fokusere, hvilket gør det svært for hende at skabe en vision, der er entydig og klar. Kulturen gør det ligeledes svært for hende at vælge de hovedbudskaber, der skal kommunikeres ud til interessenterne. Hun har ikke lyttet til omverdenen, og hun har ikke taget bekymringer omkring prisen på tøjet og efterspørgslen på tøjet alvorligt, hvilket har indflydelse på, hvordan hendes kultur netop bliver delt op i det, der faktisk sælger (uglepuderne), og det hun rigtig gerne vil sælge, men ikke kan (kollektionen). Igen vil denne usikkerhed på, hvad der rent faktisk skal være fokus, køre i ring og influere på alle tre elementer i brandidentiteten og derved gøre den mere og mere uklar i stedet for at sørge for, at der kommer til at være ét enkelt fokus at stile efter.

6.5 Delkonklusion

Karen Bagges kultur, vision og image trækker i hver deres retning og bidrager derved til at skabe *gaps* mellem hinanden. Dette betyder, at virksomhedens organisationsidentitet er usammenhængende og derfor også, at Karen Bagges brand ikke er stærkt. Qua vores afhandlings videnskabsteoretiske ståsted i den kritiske realisme, formoder vi, at denne mangel på sammenhæng bunder i; dels en kultur, hvor de tre niveauer ikke stemmer overens med hinanden, men hvor de underliggende antagelser danner et fundament, der har ledt os til fem værdier for virksomheden: Slow fashion, kvalitet, wabi sabi, passion og uafhængighed; dels en ikke-eksisterende vision, der formodes at skyldes, at Karen Bagge ikke har arbejdet med de fire elementer, der skal til for at skabe en visionær virksomhed; dels et image, der er splittet mellem det kommunikerede image og det opfattede image, der henholdsvis udsender ét budskab og modtager et andet. De tre forhold har dermed negativ indflydelse på Karen Bagges organisationsidentitet.



7.0 Reflekterende diskussion

Efter at have analyseret Karen Bagges organisationsidentitet er det blevet klart for os, at de tre forhold, kultur, vision og image, ikke hænger sammen. Vi konkluderede desuden i analysen, at de tre forhold i visse tilfælde har den indflydelse på hinanden, at de får identiteten til at bevæge sig i mange forskellige retninger.

At de tre forhold ikke hænger sammen og har en negativ indflydelse på identiteten, mener vi dog, lægger op til en interessant diskussion i forhold til netop nystartede modevirksomheder. I dette afsnit vil vi derfor diskutere, om arbejdet med kultur, vision og image er noget der kan forventes at skabe succes for nystartede modevirksomheder, og om det er realistisk at tro, at modevirksomhederne, og i mange tilfælde designeren, besidder de kompetencer, der skal til for at kunne arbejde med forholdene. I relation hertil, ønsker vi også at diskutere, hvad den lave overlevelseshastighed blandt nystartede modevirksomheder kan skyldes.

7.1 Er det realistisk at tro, at nystartede designvirksomheder er i stand til at arbejde med kultur, vision og image?

Det står klart fra analysen af Karen Bagges organisationsidentitet, at hun ikke har arbejdet med de tre ovennævnte forhold. Hun ved desuden ikke, hvordan hun i så fald skulle have arbejdet med disse, eller hvad dette ville have hjulpet. I forhold til kulturen i virksomheden er Karen Bagge ikke selv klar over, at hun i det observerbare lag udtrykker tre vidt forskellige ting, i relation til henholdsvis hendes masseproducerede uglepuder, hendes high fashion kollektion samt det uformelle og lettere rodede miljø omkring hendes arbejdsrum og adfærd. Hun har blot valgt disse udtryk ud fra tilfældigheder, og ud fra hvad hendes kreativitet førte hende til på det pågældende tidspunkt. Hun ved umiddelbart godt, hvad hun står for, hvad der er vigtigt for hende, og hvad hendes virksomhed understøtter, men det er ikke tanker hun bruger strategisk til at skabe en platform og et forretningsgrundlag for virksomheden. Hun er heller ikke opmærksom på, hvordan hun strategisk udvikler virksomheden, så den skaber profit, og så hun i sidste ende kan opnå succes.

Vi vil nu starte en diskussion af Karen Bagges arbejde med kultur, vision og image og dermed diskutere om hun, som modedesigner, vil være i stand til at arbejde strategisk med sin organisationsidentitet.

Hos Karen Bagges er det hendes personlighed og personlige værdier, der skinner igennem og dette gør, at kulturen fremstår fragmenteret i kulturanalysen. Når vi ser på analysen af



visionen, som er den fremadrettede del af identiteten, hvor virksomhedens mål for fremtiden indgår, ser vi endnu tydeligere, at Karen Bagge ikke ved, hvad hun skal gøre i forhold til visionen, og hvad der måske ville være et hensigtsmæssigt mål for fremtiden. Hun bryder sig ikke om at skulle tænke over, hvordan fremtiden ser ud, og hun kan ikke forestille sig, hvordan hendes virksomhed ville kunne se ud, hvis den overhovedet ville kunne vokse sig stor. Samtidig er det billede hun ser, når vi siger vækst, at hun ikke selv vil have tid til at designe de små detaljer som er så vigtige for, at hun kan føle, at tøjet er som det skal være, hvis hendes virksomhed blev større. Hun er bange for at vækst betyder, at hun skal være kommerciel og at hun er nødt til at bevæge sig væk fra det designdrevne og tilfældige ved at være sig selv som designer. Hvis hun er bange for at virksomheden skal vokse og hun er bange for, hvordan det hele vil se ud, hvis hun pludselig får succes med sine produkter, så er det ikke underligt, i vores optik, at hun ikke har tænkt sig at vokse. Det kommer ikke som en overraskelse, at hun slet ikke har tænkt over, hvor hun gerne vil hen, og det er heller ikke en overraskelse, at hun stiler mod noget, der virker sandsynligt frem for visionært. Spørgsmålet er bare, om arbejdet med og tanker om strategi og økonomi ville kunne have ændret på hendes lyst til at se virksomheden vokse og om det ville have ændret på, at hun ikke vil være kommerciel. Ifølge Schein er det utroligt svært at lave om på de *underliggende antagelser* i en kultur (Schein, 1985), og fordi en af Karen Bagges *underliggende antagelser*, ifølge vores analyse er, at *vækst betyder kommercialisering*, så vil det være svært at ændre på denne grundlæggende indstilling til og forståelse af verden. Man kunne forestille sig, at arbejdet med økonomi måske endda ville kunne forstærke hendes modvilje mod kommercialisering og derved også mod de muligheder der kunne ligge i vækst, fordi hun på den måde ville være mere bevidst om, hvordan økonomer søger profit og ikke stiller sig tilfredse med at designeren er lykkelig. I forhold til image står Karen Bagge ligeså usikkert og flertydigt som hun gør i kulturen og visionen, hvilket, sammen med hendes egne udtalelser, fortæller os, at hun ikke har tænkt over, at de to produkter hun har under sit navn signalerer to meget forskellige ting. Hun har ikke tænkt over, hvem der er målgruppen for hverken uglepuderne eller high fashion kollektionen, og vi måtte forklare hende flere gange, hvad en interessent er og hvorfor det er vigtigt for hende, at hun overvejer hvem af hendes interessenter, der er vigtige at kommunikere til. Karen Bagges uvidenhed om det arbejde, der ligger i at kommunikere et sammenhængende image og lytte til hvad interessenter ønsker fra virksomheden, kom direkte til udtryk meget sent i vores arbejdsproces med hende, da vi efter lange samtaler havde forklaret hende, at det var vigtigt, at hun opdaterede sin hjemmeside med kollektionen, så hun kunne findes af interesserede købere og investorer. Selvom Karen Bagge havde lyttet og nikked og været enig i, at det var vigtigt, at hjemmesiden var klar før hendes pressemeddelelse blev sendt ud, så er hjemmesiden stadig ikke lavet om, og



pressemeddelelsen er for længst sendt ud til modemagasiner, journalister og stylist. Hele situationen omkring hjemmesiden viser, at hun i øjeblikket, hvor vi fortalte om vigtigheden af en opdatering forstod, hvorfor det var vigtigt, men at hendes kompetencer ligger i at være kreativ, finde på nye ting og lave noget med hænderne og ikke i at sikre at virksomheden kan få indtjening.

7.2 Bør modevirksomheder uden forretningsforståelse kaste sig ud i arbejdet med strategi og vækst?

Det er selvfølgelig ikke alle modevirksomheder, der ikke kan få gang i hjulene og der findes designere, der har formået at skabe succes og stærke brands, selvom de stod overfor de samme udfordringer som Karen Bagge gør lige nu. Det er dog ikke kun i startfasen, at udfordringerne kan opstå for modevirksomhederne og dette viser et konkret eksempel fra den danske modebranche, hvor "(...) *darlingen i dansk mode med succes, fashionable modeshows og kendisser*" (Ostrynski, 13.07.2006), Munthe Plus Simonsen, efter et forsøg på at lægge en ambitiøs vækststrategi måtte gå i betalingsstandsning i 2006 (Crone, 12.07.2006). Betalingsstandsningen havde ifølge Jyllands-Posten intet med konjunkturerne i branchen at gøre, da modebranchen i 2006 havde det økonomisk godt både i de store og små virksomheder (Andersen, 13.07.2006), hvilket kan betyde, at det var Munthe plus Simonsens strategi, der slog fejl. Munthe Plus Simonsen er derfor et eksempel på en modevirksomhed, der aktivt forsøgte at lave en vækststrategi, men ikke formåede at følge den i hus. Der blev forventet en hurtigere vækst end det i realiteten var muligt, hvilket i sidste ende betød, at virksomheden ikke havde kapital nok til at betale deres regninger. Noget tyder på, at Munthe og Simonsen ikke havde de fornødne kompetencer til at vurdere forretningssituationen og den fornødne forståelse for investorernes vækstambitioner til at undgå denne situation. Dette kan igen være et resultat af, at de er kunstnere og ikke iværksættere, og at deres opgave ikke er at skabe et produkt, der skal forbruges, men at deres opgave er at skabe noget med sjæl (Kupferberg, 2006). Karen Bagge passer godt ind i denne beskrivelse, idet hun ikke har i sinde at skabe et produkt, der blot skal sælges, men i stedet er klar over, at mange af de designs hun laver aldrig kommer i butikkerne, men er kunst i sig selv (Bagge – Interview, 01.04.2009).

Munthe Plus Simonsen er et eksempel på, at dygtige designere forsøgte at arbejde med forretningsudvikling og forsøgte at sætte sig ind i tanker omkring visioner og strategier, men at det slog fejl, og at de måtte sande, at det de er gode til er at skabe kunst og ikke strategier. Naja Munthe udtrykker det helt klart og opfordrer til, at man som designer ikke skal kaste sig ud i strategiske overvejelser, men blot gøre det man er bedst til: "*Når man designer er det vigtigste at følge sit hjerte*" (Ebbensgaard, 18.02.2006) og set i bakspejlet siger hun: "*Man*



skal ikke begynde at tænke strategisk, man skal kun følge sine lyster og sin intuition" (Fjelstrup, 31.07.2006). Karen Bagge er enig i denne betragtning og mener, at alle de strategiske og administrative opgaver er kedelige, og hele salgsdelen vil hun derfor helst være fri for (Bagge – Interview, 08.04.2009). Naja Munthe og Karen Simonsen mener selv, at de beslutninger de tog undervejs var velovervejede, men mener samtidig, at det de gjorde var en satsning. De mener desuden at, hvis man ikke satser på noget og ikke har nogle visioner for virksomheden, så ville Danmark blive et utroligt kedeligt sted (Fjelstrup, 31.07.2006). Der er ingen problemer med Munthe Plus Simonsens ambitioner for fremtiden, men efter at have overladt mange strategiske beslutninger til andre i virksomheden, er de to designere fast besluttet på at have en finger med i spillet i alt hvad der rører sig i virksomheden og ikke bare give lov til at bruge løse pengene (Ibid.). Men hvis vi ser på hvordan Karen Bagge mener, at hendes kreative proces bliver brudt af alt det administrative arbejde, vil den større byrde af administrative opgaver og store strategiske beslutninger, så ikke gå ud over de lyster og den intuition, Naja Munthe nævner ovenfor?

7.3 Kan nystartede modevirksomheders konkurs undgås ved at arbejde med sammenhængen mellem kultur, vision og image?

Det er her interessant at bringe Hatch & Schultz i spil, idet VCI alignment modellen understreger vigtigheden af at tage virksomhedens interesser med i identitetsprocessen og derved lade det image omverdenen har af virksomheden samt de forventninger omverdenen har til virksomheden have indflydelse på de visioner man har og den kultur der ligger i virksomheden. Denne indflydelse fra omverdenen har Munthe Plus Simonsen eksempelvis helt overset og har imod interessenterne forventninger åbnet store luksuriøse butikker i stedet for at beholde den lille intime butik i Kronprinsensgade:

"Engang var der også en lille hyggelig og meget intim butik i Kronprinsensgade, den var kunderne meget glade for, den passede ligesom til tøjets brogede identitet, og designerne får da også jævnligt at vide, at hvis de havde holdt sig til de små størrelser..." (Fjelstrup, 31.07.2006)

Det er herudover tydeligt at høre, at Naja Munthe ikke forstår de tre forholds indflydelse på hinanden og identiteten, når hun svarer på, om det kunne tænkes, at kunderne bliver forvirrede når de slår sådan nogle store og imponerende brød op. Hendes svar omhandler hvordan Munthe Plus Simonsen har ret til at have visioner for virksomheden og at Danmark vil være kedeligt, hvis man altid skulle holde sig til de små størrelser. Det er her nogen helt andre visioner og et helt andet drive, der ligger bag, end hos Karen Bagge, men fordi der er ambitioner i virksomheden, betyder det så, at den vil få succes? I Naja Munthes tilfælde betyder det, at hun ikke overvejer, om kulturen, og altså både tøjet og værdierne i



virksomheden, måske ikke understøtter store luksuriøse butikker, men at flere små intime butikker kunne være en mere hensigtsmæssig og mere 'aligned' vision for virksomhedens vækst. Det er den samme slags udfordringer Karen Bagge står overfor, når hun skal forsøge at give et bud på, hvor hendes virksomhed vil være om 20 år. Karen Bagges udfordring er dog om muligt endnu mere kompliceret, fordi hun ikke har det kendskab blandt interessenterne, som Munthe Plus Simonsen har og hvorfra de kan få at vide, hvad der rent faktisk forventes af dem. Karen Bagge har derfor ikke mulighederne for at kunne arbejde med at skabe sammenhæng mellem hendes kultur, vision og image, og hun har kun sin omgangskreds at spørge til råds. Efter at have mærket betalingsstandsningen på egen krop erkender Naja Munthe og Karen Simonsen, at de ikke har haft godt nok kendskab til markedernes behov, men forklarer denne mangel på kendskab med, at de ikke har en stor, erfaren koncern i ryggen og derfor ikke har mandskabet til at få disse ting undersøgt ordentligt (Fjelstrup, 31.07.2006). Designerne nævner, at de mangler mandskab til at foretage disse undersøgelser, og at erfaringen til at lave disse, i deres verden, bør komme fra andre end dem selv, da de ikke har kompetencerne og derved famler i blinde (Ibid.). Dette kan både betyde, at uddannelse inden for andre fag ville kunne have hjulpet dem til at træffe deres beslutninger på et mere solidt grundlag, men også at arbejdet med det forretningsmæssige er venstrehåndsarbejde for dem, og at det ville være lettere hvis dette blev klaret af andre. Men hvor stiller det en lille modevirksomhed som Karen Bagge?

7.4 Hvordan sikrer man, at de nystartede modevirksomheder har kompetencerne til at få succes?

Vi mener, ud fra vores analyse samt viden om modebranchen generelt, at det ikke vil være realistisk at tro, at designere, der er uddannet til at skabe kunst, har forudsætningerne for at lære, hvordan man driver en profitabel forretning. Men er målet for modevirksomhederne overhovedet profit? Eller er målet for designerne, som Kupferberg hævder, at udtrykke dybe oplevelser? (Kupferberg, 2006: 33). Ifølge økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen er det ikke nok, at der er en hurtig udvikling inden for dansk mode, hun mener også at det er vigtigt at tænke på, hvordan kreativitet bliver til profit (Brogaard, 05.02.2009: 16). Dette fokus på at gøre kreativitet til profit kommer også til udtryk i en aftale indgået af regeringen (Venstre og Konservative), Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti, hvis fokusområde er at sørge for et samspil mellem erhvervslivet og kulturlivet for på den måde at "*(...) høste gevinsterne af den stigende efterspørgsel (...) og udbygge kultur- og oplevelsesøkonomiens betydning for dansk økonomi*" (Kulturministeriet, 20.06.2007). Politikerne er altså enige om, at der skal gøres noget aktivt for at dansk økonomi kan få endnu mere glæde af danske designuddannede, men dette fokus på profitten hænger ikke helt



sammen med den virkelighed Karen Bagge og muligvis også andre nystartede modevirksomheder ser. For dem betyder profit, at de er nødt til at give afkald på deres uafhængighed og til en vis grad bliver slaver af kommercialiseringen, hvis de tænker for meget på profit og mindre på kunsten. Dette fokus bunder, ifølge Yen Tran i, at "(...) *equity investors clearly seek for profit, fashion owners usually seek for fame*" (Tran, 2008: 99). Det er dog nødvendigvis ikke berømmelsen der driver værket, for som Karen Bagge udtrykker det, så er det vigtigste for hende at være lykkelig. Hun ville egentlig helst bare få virksomheden til at køre rundt, så hun kunne designe sin kollektion og ikke behøvede at arbejde som handikaphjælper. Når man nævner udenlandske markeder for hende bliver hun næsten bleg, fordi hun slet ikke har lyst til at begive sig ud i noget kompliceret eller stort (Bagge - Interview, 08.04.2009). Flere designere har gennem tiden udtrykt, at de ikke designer for pengene eller berømmelsen, der følger med, men som Jens Laugesen har udtrykt i forbindelse med Copenhagen Fashion Week 2007, "(...) *as a conceptual designer, (...) according to himself, he is just interested in expressing his ideas*" (Tran, 2008: 99) og Karen Simonsen efter at hun gik solo:

"Min indfaldsvinkel til at designe er ikke at opnå magt eller en vis position i branchen. Den er, at jeg har noget på hjertet, jeg har en historie at fortælle – og så kan jeg ikke lade være" (Mørch, 18.01.2009: 14)

Hele problematikken omkring, hvorvidt designerne har lyst til vækst og profit er dog ikke udfordringer politikerne lader til at have haft i tankerne, da de formulerede aftalen omkring kreativitet og profit. Denne mangel på indsigt, i de nystartede modevirksomheders motivation og motiver, fra politikernes side, skaber det gabende hul i kommunikationen mellem modevirksomhederne og erhvervslivet som også Vækstfonden og Yen Tran påpeger (Vækstfonden, 2006; Tran, 2008).

"The people with the money complain that the fashion field is not accesible. The fashion field is complaining that the people with the money are not accesible. They cannot find us, and we cannot find them"

Der er altså forskel på de ønsker politikerne har for dansk design og det ambitionsniveau der i bedste fald skulle kunne måle sig med politikernes ønsker og drømme om at gøre København til det næste modemekka (Ebbensgaard & Lerche, 31.03.2005: 12). Denne forskel er ikke lille og det er tydeligt at se, at modevirksomhederne og politikerne ikke taler samme sprog når løsninger på udfordringerne diskuteres. Efter vores første møde med Karen Bagge talte vi også selv meget om, hvordan hun skulle gøre for at skabe profit, men efter at være kommet tæt på hende og have sat os ind i hendes kultur, vision og image, er det blevet klart for os, at profit ikke ligger højt på hendes dagsorden. Som vi ser det er det derfor ikke nok, at politikerne



forsøger at skabe en dialog mellem modevirksomhederne og erhvervslivet, da en stor del af det der burde være en dialog vil være for døde øre i begge retninger. Det er dog ikke underligt, at politikerne får et indtryk af, at modevirksomheder har interesse i udlandet, hvis man lytter til den succesfulde danske modevirksomhed Bruuns Bazaar som eksempel. Teis Bruun, der er medstifter og direktør i Bruuns Bazaar siger:

"Der findes i dag rigtig mange dygtige danske modevirksomheder, men der, hvor fårene skilles fra bukkene, er, om man formår at sælge sine designs i udlandet. Hvis ikke man kan det, er der jo ikke tale om design" (Jessen, 05.02.2006: 4)

Han ser altså virkeligheden på en helt anden måde end vi hidtil har stødt på i vores analyse og diskussion af, hvad modevirksomheder ønsker og hvilken rolle de spiller i det danske kulturliv, men dette andet syn på verden udspringer ifølge Karen Bagge fra det faktum, at Bjørn Bruun ikke er uddannet designer og i at virksomheden har valgt at gå på kompromis med designet for at skabe profit.

"Men det er virkelig svært fordi man kan sige, på et eller andet tidspunkt vil du gerne være stor og kommerciel, sådan altså du kan jo se på mærket Bruuns Bazaar har jo ikke særlig meget integritet på den måde, det havde de i starten, men det har de bare ikke mere. (...) det var meget småt og.. altså det var sådan meget, altså de har gjort det rigtig godt og de har gjort det for deres egne penge, og det hele er jo meget sådan rigtigt, ik. Men de var jo bare benhårde altså forretningsmennesker og har altid været rigtig dygtige til det, ik. Og altså Bjørn Bruun er ikke designer, vel" (Bagge - Interview, 08.04.2009)

Der er derfor ifølge Karen Bagge ikke tale om kunst på den samme måde som der er hos designdrevne modevirksomheder, hvor det for dem ikke er nødvendigt at tjene en masse penge og blive kendt verden rundt. Spørgsmålet er, om det er virksomheder af Bruuns Bazaars kaliber, som politikerne efterspørger, for hvis fokus ligger på denne form for design og pengemaskine, så giver ønskerne om dansk design i udlandet en helt anden mening. Udfordringen ligger dog i, at langt de fleste små danske modevirksomheder ikke er af Bruuns Bazaars kaliber og i den grad ligner Karen Bagge mere end de ligner en ny hr. Bruun (Vækstfonden, 2006: 52). Udfordringerne ligger ifølge Vækstfonden hos de mindste virksomheder, der er stiftet af designere og har 1-5 ansatte (Vækstfonden, 2006) og fælles for disse virksomheder ligger drømmen om at designe ud fra hjertet og skabe deres helt eget udtryk, hvilket hurtigt bliver tydeligt, hvis man selv læser på en af Danmarks up-coming modedesigneres hjemmeside og Karen Bagges pressemeddelelse (Yde Copenhagen, 05.11.2009; Bagge - Pressemeddelelse, 2009). Dilemmaet er om uddannelse inden for iværksætteri og forretningsforståelse på designskolerne vil kunne hjælpe små modevirksomheder, eller om det blot vil tage fokus væk fra de kreative processer.



7.5 Kan undervisning i forretningsforståelse på designskolerne være en holdbar løsning?

En rapport fra forskningsenheden Imagine på Copenhagen Business School foreslår, at når nu den danske modebranche har ændret sig fra at være produktionsorienteret til nu at fokusere mere på den designmæssige og salgsmæssige del af mode, så er det vigtigt, at der kommer mindre fokus på de praktiske færdigheder på designskolerne og at undervisning inden for grafik, IT og andre forretningsmæssige områder bliver en større del af uddannelserne (Imagine, 2005: 25f). Men hvordan skulle det gøre en positiv forskel? Karen Bagge syr selv alt sit tøj. Hun tegner det først og eksperimenterer med forskellige stoftyper, syninger og sammensætninger. Hele denne proces der i sidste ende leder hen til et stykke brugbart kunst ville hun ikke på samme måde kunne udføre, hvis hun ikke havde haft den praktiske øvelse fra designskolen, hvor de studerende lærer om materialer, syninger, tilskæring og meget andet praktisk (Danmarks Designskole, 14.08.2009, Else Skjold – undervisning FLUX, 2008). Dette åbner op for et interessant dilemma i forhold til, hvilke kompetencer og hvilken status designeren bør have. Ud fra Luhmans tanker om selvrefererende, selvkommunikerende systemer behandler Kupferberg problematikken omkring, hvordan mennesker betragter og opfatter omverden ud fra deres eget udgangspunkt af livsengagement eller *commitment* (Kupferberg, 2006: 10). Kupferberg taler blandt andet om skellet mellem kunstnere og iværksættere og hvordan kunstnerens opgave er at udtrykke dybe følelser, mens iværksætterens opgave er at skabe forbrug, og at kunstneren søger at lave noget autentisk mens iværksætteren forsøger at tilpasse sig det marked han eller hun vil ind på (Ibid.: 35). Denne opdeling mellem kunster og iværksætter bliver endnu mere interessant når vi stiller den op imod den ovennævnte rapport fra Imagine, fordi hvis der er så stor en forskel på, hvilken rolle de to forventes at spille og hvilke normer de bør leve op til, så er der ikke noget at sige til, at Karen Bagge synes det er svært at få virksomheden til at køre rundt. Det er tydeligt fra vores analyse og fortolkning af Karen Bagges identitet, at hun primært hører til som kunster, da hendes mål for virksomheden ikke er at skabe forbrug, men at lave noget med sjæl og noget, der er flot (Bagge - Interview, 08.04.2009). Dette betyder ifølge Kupferbergs analyse, at hun tilhører gruppen af kunstnere og derfor at hun har svært ved at forstå iværksætter tankegangen og vil have tendens til at opfatte forretningsverdenen som grisk og konformistisk (2006: 10). Ifølge hans teori vil hun ikke kunne forstå, hvorfor hun skal tænke på forbrug, målgrupper, markedsføring og alle de økonomiske overvejelser en iværksættervirksomhed forventes at gøre sig, fordi hun ser verden ud fra sit eget synspunkt og i hendes verden er hun kunstner og arbejder ud fra sine egne sanseindtryk og mod noget der føles rigtigt (Kupferberg, 2006). Det Imagine derfor vil forsøge at gøre for at dansk design kan følge udviklingen er, at



kombinere to vidt forskellige tankegange og eksistensberettigelser og få kunstneren til at tænke kommercielt, tænke i forretning og omsætning. Karen Bagge nævner selv, at når hun skal tage sig af alle de 'kedelige' ting, såsom administration, salg og markedsføring, så tager det hendes tanker væk fra det kreative og det går ud over den proces der er nødvendig for at kunne skabe noget autentisk og nyt og hvis hun selv kunne vælge, så ville hun ansætte andre til at gøre alle de ting (08.04.2009). Arbejdet med at skabe strømning mellem virksomhedens kultur, vision og image vil derfor også bryde den kreative proces i forbindelse med designet af kollektionen. Det er derfor svært at se pointen i at lære kunstnere og designere som Karen Bagge, om hvordan de skaber en stærk identitet, et produkt, der kan sælges og hvordan de optimerer markedsføringen overfor den rigtige målgruppe, når det ikke er det de har lyst til og når det rent faktisk bryder den kreative proces, som netop gør at dansk design er verdenskendt. Kunne udfordringen ligge i, at dem der har midlerne til at hjælpe, herunder politikerne, muligvis kigger det forkerte sted og leder efter en række ambitioner, der rent faktisk ikke er til stede?

7.6 Fokuseres der et forkert sted?

Ifølge Yen Tran er det danske modemarked skarpt opdelt i det designdrevne og det prisdrevne segment. Forskellen på de to segmenter er stor og findes i alt fra forretningsmodel, værdianskuelse og strategi. Det prisdrevne segment har fokus på forbrugeren og er drevet af markedets behov og efterspørgsel (Tran, 2008: 56). Iværksættere inden for det prisdrevne segment ville minde om aktører inden for den gruppe Kupferberg kalder *industri*, som netop har til opgave at skabe forbrug. Det designdrevne segment derimod har fokus på det kreative i designet, høj kvalitet og er drevet af innovation (Tran, 2008: 56) og ligger derfor under gruppen *kunst* (Kupferberg, 2006: 35). Iværksættere inden for det designdrevne segment er ofte designere, der starter deres egne virksomheder, fordi de ikke får job i store modevirksomheder (Vækstfonden, 2006) og går derfor ligesom Karen Bagge ind under den gruppen *kunstnere* (Ibid.: 35). Dadet er hos de prisdrevne virksomheder, at indtjeningen ligger, kunne eksempelvis erhvervs- og økonomiministerens ønske om at skabe profit på kreativitet (Brogaard, 05.02.2009: 16) tyde på, at hun ikke ser skelet mellem de to segmenter. Hvis politikerne altså ikke ser denne forskel på virksomhederne og folkene bag virksomhederne, så vil de heller ikke kunne forstå, hvorfor dette fokus på indtjening ikke er en mulighed i det designdrevne segment på den samme måde som den er det i det prisdrevne segment. Center for oplevelsesøkonomi og kultur viser sig dog at have fat i noget brugbart, idet deres sigte er at skabe strategiske netværk, hvor de nystartede designere kan sparre om de forretningsmæssige udfordringer. Dog er tiltagene fra centeret rettet mod de aktører i kulturlivet, der *ønsker* at indgå i samspil med erhvervslivet (Kulturministeriet, 20.06.2007) og



her kan der muligvis være nogle barrierer i forhold til at designerne ser erhvervslivet som det kommercielle onde de bestemt ikke vil være en del af. Samtidig er et samarbejde på tværs af fagene et skridt i en retning, hvor designerne også vil blive opmærksomme på, hvad deres arbejde er værd og at det kan betale sig at lytte til omverdenen under den kreative proces. Der ligger altså store udfordringer i, om designerne kan få plads til deres kreative proces samtidig med at den kunst og de produkter, der kommer ud af det, skal kunne sælges og bidrage til den danske modebranches vækst og status i udlandet. Men er det modedesignernes opgave at gøre deres kunst til profitable virksomheder og kan man overhovedet forvente at de er i stand til dette?

7.7 Skal der visse forudsætninger til for at skabe et stærkt brand?

Som nævnt mener Hatch & Schultz, at for at skabe et succesfuldt brand og dermed en succesfuld virksomhed skal der være en klar organisationsidentitet med sammenhæng mellem kultur, vision og image.

"Whenever you encounter a successful corporate brand, standing behind that brand you will find coherence between what the company's top managers want to accomplish in the future (their strategic vision), what has always been known or believed by company employees (lodged in its culture), and what its external stakeholders expect or desire from the company (their images of it)." (Hatch & Schultz, 2008: 11)

Dette arbejde med kultur, vision og image, vidner de mange komplicerede cases i deres undersøgelse om, ikke bare er noget man lige gør. Store virksomheder med flere hundrede ansatte og med store kommunikationsafdelinger viser sig at have store problemer med at tage de rigtige beslutninger i forhold til deres visioner for fremtiden, bibeholdelsen af den kultur der ligger i virksomheden og trofastheden mod den samt hvor meget og hvordan de bør lytte til deres omverden. I forordet til deres bog nævner Hatch & Schultz den konkrete case, der fik dem sat i gang med bogen, hvor selvom de to eksperter havde guidet og vejledt virksomhedens ledelse til at tage samspillet mellem de tre forhold meget alvorligt, så havde de alligevel taget den forkerte beslutning og derved skadet et ellers nogenlunde stabilt brand (Hatch & Schultz, 2008: IX). Når disse store virksomheder har så svært ved at arbejde med de tre forhold, hvorfor skulle det så være lettere for en lille nystartet modevirksomhed, der ikke besidder forretningsmæssige kompetencer eller erfaring med virksomhedsopstart? Svaret på dette spørgsmål er relativt ligetil, for det er selvfølgelig ikke lettere for nystartede modevirksomheder at arbejde med deres identitet, men spørgsmålet er om de små modevirksomheder mangler noget for at kunne arbejde succesfuldt med deres



organisationsidentitet og om det samme mangler i de af de store virksomheder, der ikke har et succesfuldt brand?

Blandt mange cases der bliver fremhævet i Hatch & Schultz' arbejde med organisationsidentitet er en af deres første kunder, der ønskede at arbejde med corporate identity. Virksomheden, Wolff Olins, ville gerne have et kommunikationsprogram, der kunne understøtte deres launch af et revolutionerende produkt. Hvad de senere skulle finde ud af var, at produktet ikke var færdigt, medarbejderne ikke havde lyst til forandringen, men at ledelsen ville være first mover og derfor alligevel valgte at gennemføre launchet (Ibid.: IXf). Situationen kan stilles i relation til den situation Munthe Plus Simonsen var i, da de udrullede deres vækststrategi i 2006 og ikke fik lyttet til interessenterne og manglede sammenhængen mellem visionen og kulturen. Netop fordi Wolff Olins ikke formåede at aflæse situationen og ikke lyttede til, hvad medarbejdernes bekymringer var og kun fokuserede på visionen om at vinde markedet og kunderne ligner de to situationer hinanden. I Wolff Olins tilfælde var der *gaps* mellem kulturen og visionen, selvom virksomheden blev hjulpet og rådgivet af kyndige kommunikationskonsulenter og havde en erfaren ledelse (Ibid.: IXf). Det kan derfor diskuteres om det er realistisk at tro, at det vil være muligt for en enkeltmandsvirksomhed som Karen Bagge at arbejde med kulturen, visionen og det image der forventes af omverdenen, når selv store erfarne virksomheder lader til at have problemer med at skabe sammenhæng mellem de tre. Spørgsmålet er om der mangler noget i de virksomheder, der ikke formår at skabe denne sammenhæng. Er der en række forudsætninger, der skal til for at en virksomhed er i stand til at forstå implikationerne af de *gaps*, der ligger mellem de tre forhold? I Karen Bagges tilfælde er det mange aspekter, der mangler for at hun med succes vil kunne arbejde med sin virksomheds identitet. Hun tænker ikke over, at det kunne være en fordel at lytte til omverdenen for at finde ud af om det hun laver rent faktisk er noget der er nogen der vil købe. Når vi har talt med hende om, hvem hun regner med som kunder og hvor meget hun regner med at sælge, så har hun ikke et konkret bud på hvem kunderne kunne være og hun virker opgivende i forhold til spørgsmålet, om der overhovedet vil komme salg i tøjet (Bagge - Interview, 08.04.2009). Men behøver hun en målgruppe og salg for at skabe et stærkt brand? Hatch & Schultz' teori siger ikke noget om, hvad en god vision bør indeholde, men blot at den skal stille nogle mål op og kunne beskrive hvordan det vil være at nå disse mål samt være i tråd med kulturen i virksomheden og det image interessenterne forventer (Hatch & Schultz, 2008). Kunderne kan ofte ses som den vigtigste interessent, idet det er dem, der skaber omsætningen i virksomheden, men hvad hvis Karen Bagges vigtigste interessent ikke er kunderne, men måske modeforskere eller kunstkritikere, der kan give brandet en status som kunst og ikke forbrugsgode?



7.8 Er et brand kun til for at skabe profit?

Det er interessant her at diskutere, om et stærkt brand kun betyder profit og omsætning eller om en virksomhed godt kan have et stærkt brand uden at den succes Hatch & Schultz mener en sammenhængende identitet leder til nødvendigvis behøver være ensbetydende med en masse penge i kassen. Ifølge brandstrategen Kapferer er brandets formål at skabe profit:

"A brand is a tool for growing the business profitably. It has been created for that purpose, but business cannot be reduced to brands." (Kapferer, 2008: XV)

Dette fokus på kunder, salg og omsætning deles af erhvervslederen Jesper Kunde, der mener, at stærke brands sælger mest (Kunde, 2001: 24) og at *"Uden et stærkt brand kan man godt glemme alt om at få kundernes opmærksomhed"* (Ibid.: 47). Selvom Aakers tilgang til branding ikke er helt så fokuseret på brandet som produkt, som de to ovenstående teoretikere, så er der alligevel, i hans teorier, fokus på kundeloyalitet og derved salg (Aaker, 1996: 357). Men er det alle teoretikere der mener, at et brand skal føre til profit? Hatch & Schultz taler ikke direkte om profit, men bruger ordet succes i deres teori, og i deres optik vil Karen Bagges succes være opnået i det øjeblik hun har en sammenhængende organisationsidentitet. Men når nu vi i analysen og fortolkningen er kommet frem til, at Karen Bagge ikke ved hvordan hun skal arbejde med disse forhold, vil det så være umuligt for Karen Bagge nogensinde at få succes? Er arbejde med organisationsidentitet noget man skal have nogle specifikke forudsætninger for? Det ser ud til, at der kunne være noget om det, for når en erfaren leder fra industrivirksomheden Wolff Olins kan begå en så stor fejl ved ikke at lytte til sine medarbejdere og en succesfuld modevirksomhed som Munthe Plus Simonsen kører deres stærke brand i sæk fordi de ikke lytter til deres interessenter, så sender det et signal om, at forudsætningerne for at forstå de tre forholds indflydelse på hinanden ikke er til stede i virksomhederne. Grundlæggende mangler Karen Bagge den overordnede forståelse af de tre begreber og derved også forståelsen af, hvordan de tre begreber har indflydelse på hinanden. Det vil derfor være svært, hvis ikke umuligt for hende at se de sammenhænge og *gaps*, der kan være mellem de tre forhold. Herudover er Karen Bagges fokus rettet mere mod kunsten og designet end mod forretningen og hun har kun sin egen erfaring og andres gode råd at bygge sit fundament for at vide, hvad der driver hendes virksomhed. Det er altså tydeligt at se, at Karen Bagge ikke står med de bedste forudsætninger for at arbejde med sin identitet, men hvem gør det? Kan det forventes at store virksomheder forstår de tre forholds indflydelse på hinanden? Dette ser vi umiddelbart ikke tegn på i de nævnte cases og tillader os at spørge, om de rette kompetencer og den rette forståelse og viden om kultur, vision og image bør være en forudsætning for at kunne skabe et succesfuldt brand - om det så er med målet at skabe profit eller ej? Hvis dette er tilfældet vil det være kompetencerne eller mangel på samme der i



første omgang er afgørende for, om det er sandsynligt, at virksomheden får succes og ikke som Hatch & Schultz antager udelukkende sammenhængen mellem kultur, vision og image. Det vil dog i sidste ende være en klar sammenhæng mellem de tre, der skaber et klart brand, men hvis forudsætningerne for at arbejde med forholdene ikke er der vil vi mene, at det vil være en kamp op ad bakke at forstå konsekvenserne af diverse beslutninger, og hvordan identiteten hænger sammen. Denne mangel på forretningsmæssige kompetencer er ifølge Vækstfonden særligt kritisk blandt nystartede modevirksomheder (Vækstfonden, 2006: 55), men om det kun er kompetencerne, der mangler står stadig ubesvaret.

Den tidligere nævnte aftale om styrkelse af den danske kultur- og oplevelsesøkonomi i Danmark lægger op til dialog mellem kulturlivet og erhvervslivet og gennem denne dialog kunne det tænkes, at de nystartede modevirksomheder kunne få styrket deres forudsætninger for at opbygge stærke brands og arbejde med den organisationsidentitet, der er mest hensigtsmæssig for den situation og de produkter virksomheden skaber. I denne sammenhæng taler Vækstfonden om at tilføre de små modevirksomheder "klog kapital", der knytter forretningsmæssige kompetencer til finansiering (Ibid.: 55). Her løber man dog igen ind i diskussionen om, hvad kunstnerens rolle er overfor iværksætterens og hvilken forskellig forståelsesramme de opstarter virksomhed ud fra. En tilførsel af klog kapital kunne i nogle tilfælde tvinge virksomhederne til at ændre på kollektionen og satse på et andet segment, fordi denne kloge kapital i sagens natur ønsker profit og afkast på sin investering. Det er et dilemma af kaliber, men uden de rette forudsætninger for at kunne skabe en sund forretning har det vist sig at være næsten umuligt at overleve for de nystartede modevirksomheder. Manglen på forudsætninger for at arbejde med organisationsidentiteten kan derfor være en af årsagerne til den lave overlevelsrate blandt nystartede modevirksomheder i Danmark. Hvis de nystartede modevirksomheder ikke fra starten gør sig klart, hvad deres virksomhed er til for, hvor de gerne vil hen og hvilke forventninger de gerne vil skabe omkring sig, så giver de heller ikke sig selv muligheden for at skabe kunst frem for produkter og udtrykke deres inderste følelser frem for at skabe forbrug i samfundet. Hvis de ikke får gjort denne forskel klar fra starten vil politikere og meningsdannere have en tendens til at tro, at de fungerer som en virksomhed, hvis eneste mål er profit. Dette stiller nogle andre krav til designeren bag virksomheden og interessenternes forventninger til det produkt der skal leveres vil ikke blive indfriet, da det ikke er et produkt, men kunst, der produceres i virksomheden.

7.9 Opsummering af reflekterende diskussion

I diskussion har vi været omkring en række spørgsmål vedrørende designuddannedes evner til at kunne arbejde med deres virksomheders organisationsidentitet. Men idet vores



DEL 2 **Analyse og diskussion**

videnskabsteoretiske ståsted er den kritiske realisme har vi ikke været i stand til at konkludere, om designerne i nogle tilfælde kan være i stand til at arbejde med denne. Diskussionen har dog ledt os til indikationer af, at nystartede designdrevne modevirksomheder har problemer med at få samspillet mellem de tre forhold, kultur, vision og image til at hænge sammen. Idet arbejdet med organisationsidentitet ikke er helt ligetil for selv store erfarne virksomheder, har vi også diskuteret, hvorvidt det er hensigtsmæssigt for de små virksomheder at kaste sig ud i dette. Dog ledte dette spørgsmål til en diskussion om, konkurs blandt små nystartede modevirksomheder kan undgås ved at arbejde strategisk med organisationsidentiteten. Desuden har vi diskuteret, hvordan man sikrer, at kompetencerne til at arbejde med kultur, vision og image er til stede i de nystartede modevirksomheder og om løsningen kunne ligge i ekstra fag og undervisning inden for forretningsforståelse på designskolerne. Denne diskussion ledte til spørgsmålet om, hvorvidt fokus bør ligge på ekstra uddannelse af designerne, eller om dette vil have negativ indflydelse på deres kreativitet. Diskussionen blev afsluttet med et spørgsmål om, det er nødvendigt med særlige forudsætninger for at kunne arbejde med organisationsidentitet og dermed skabe et stærkt brand og om et brand udelukkende er til for at tilføre virksomheden profit. Disse spørgsmål står stadig åbne grundet vores videnskabsteoretiske ståsted.



8.0 Kritik og Vurdering

Vi vil i dette afsnit vurdere vores fremgangsmåde i forhold til analysen og diskussionen samt disses brugbarhed. Vi vil herudover stille os kritiske overfor de konklusioner afhandlingen leder til og til det undersøgelsesdesign vi har valgt. I vurderingen af fremgangsmåden vil vi stille os kritiske overfor, om det har været hensigtsmæssigt at basere analysen på en enkelt case frem for eksempelvis et komparativt studie og vurdere, om vi kunne komme frem til andre konklusioner ved hjælp af andre fremgangsmåder. Herunder vil vi også vurdere de ulemper der har været ved vores fokus på en enkelt case, men også de fordele og styrker der har været ved dette fokus. I forbindelse med vurderingen af validiteten og brugbarheden af undersøgelsen vil vi rent videnskabsteoretisk vurdere, om der er tale om validitet eller brugbarhed og om de konklusioner som analysen viser og de refleksioner vi deler i diskussionen vil have videnskabelig ret.

8.1 Kritik og vurdering af fremgangsmåden

Det har i afhandlingen været vores hensigt at analysere, om den lave overlevelsrate blandt nystartede danske modevirksomheder kan bunde i problemer med deres organisationsidentitet. Fordi vi ville analysere organisationsidentiteten, som i sagens natur er forskellig i alle virksomheder, og på den måde få en dybere indsigt i de strukturer og kræfter, der driver virksomhederne, var vores ræsonnement, at vi kun kunne komme helt tæt på, hvis vores fokus kun var på at forstå én enkelt casevirksomheds organisationsidentitet og ikke en række forskellige cases. Gennem en enkelt case er vi kommet tæt på virksomheden og har sat os ind i hendes situation, hvilket betyder, at vi har fået en indsigt som andre forskere hidtil ikke har fokuseret på at få. Vores indsigt i virksomheden har derved givet os mulighed for at reflektere over de konklusioner andre rapporter og analyser er kommet frem til, men med et andet sæt briller, der fagligt ser udfordringerne fra designerens og altså de nystartede modevirksomheders synsvinkel. Fordi vores analyses fokus ligger på at forstå en enkelt modevirksomhed i dybden har vi selv indsamlet empiri og har haft et tæt samarbejde med virksomheden. Dette betyder for undersøgelsen, at der ikke bliver draget konklusioner ud fra sekundær data, hvor indsamlingsmetoden for os er ukendt, eller at der på anden måde er tvivl om, hvordan data er fremkommet. Vi bygger derfor ikke vores konklusioner på andre forskeres vurderinger af virksomheden, men fuldt ud på vores egen forståelse og analyse af den indsamlede data. Dette betyder både, at de konklusioner vi drager fuldt ud er vores forståelse af den indsamlede information, interaktionen med casevirksomheden og de observationer vi hver især har gjort os, og at disse konklusioner derfor er begrænset af denne kontekst.



Fordi vi kun har brugt en enkelt case og ikke har analyseret to eller flere nystartede modevirksomheder overfor hinanden, vil vi ikke kunne konkludere, om der er forskel på organisationsidentitetens indflydelse på overlevelseshraten alt efter hvilke visioner virksomheden har, hvilken kultur der ligger i virksomhederne eller hvorvidt virksomhederne har formået at lytte til sine omgivelser. Det er dog heller ikke vores sigte at finde frem til, om forholdene blandt de nystartede modevirksomheder er ens eller at finde den endegyldige årsag til den lave overlevelseshrate blandt nystartede modevirksomheder. Da vores sigte er at analysere problematikken fra en enkelt modevirksomheds synsvinkel, vil vi heller ikke kunne konkludere noget om markedet generelt, andet end hvad vi ved fra allerede eksisterende rapporter. Vores analyse vil derfor ikke bidrage til en kortlægning af små modevirksomheders arbejde med organisationsidentitet, men rettere bidrage med refleksioner over en anden vinkel, som ingen af de eksisterende rapporter om udfordringerne i den danske modeindustri har som fokus. Vi mener derfor, at fordi vores sigte er på udfordringerne set fra designernes vinkel, så er det i denne sammenhæng hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i en enkelt case. I den reflekterende diskussion har vi dog fundet det relevant at inddrage en sekundær case, men udelukkende med det formål at understrege pointer som analysen af vores casevirksomhed har ledt os på sporet af.

8.2 Vurdering af undersøgelsens validitet og brugbarhed

Rent videnskabsteoretisk er der i den kritiske realisme, som denne afhandling tager afsæt i, som nævnt tidligere ikke tale om at skabe valide slutninger, men gode argumenter for at tro på at tingene ser ud, som undersøgelsen siger (Jespersen, 160). Det er derfor ikke vores sigte i afhandlingen at finde frem til sandheden og slutte noget konkret, der bør være validt. Dog mener vi at kunne hævde at vores undersøgelse er valid i den udstrækning, at den bygger på en gennemarbejdet analyse af genstandsfeltet, og at de refleksioner, der understøtter konklusionerne, bygger på denne analyse. Vores brug af udelukkende kvalitativ data i forbindelse med analysen betyder, at de konklusioner, vi kommer frem til om vores casevirksomhed, er baseret udelukkende på informationer, interaktion og observationer foretaget i samspil med virksomheden. Dette giver dog også nogle begrænsninger, der betyder, at de slutninger vi kommer frem til vil være betingede af vores forståelse af genstandsfeltet. Dette gør dog ikke afhandlingen mindre valid rent videnskabsteoretisk. At afhandlingens konklusion er betinget betyder blot, at læseren af afhandlingen bør være opmærksom på, at de konklusioner afhandlingen bidrager med vil fungere som et input til debatten omkring den lave overlevelseshrate blandt nystartede modevirksomheder, men ikke vil kunne bevise grunden til denne. Med dette sagt betyder det dog ikke, at de konklusioner afhandlingen bidrager med ikke er brugbare. Idet konklusionerne er bygget på en

videnskabelig undersøgelse og ud fra anerkendte teorier og rapporter vil afhandlingen kunne tilføre debatten en ny faglig vinkel.



9.0 Afrunding af DEL 2

Vi har i DEL 2 introduceret vores casevirksomhed, Karen Bagge og hendes to forskellige produktgrupper. Herudover har vi analyseret Karen Bagges organisationsidentitet og har kunnet konkludere, at de tre forhold, kultur, vision og image ikke er sammenhængende i den lille modevirksomhed. Dette kom til udtryk gennem en usammenhængende kultur, en næsten ikke-eksisterende vision og et fragmenteret image. Vi er kommet frem til, at den store forskel på de tre forhold betyder, at hendes organisationsidentitet bevæger sig i mange forskellige retninger, og at hendes brand derfor er svagt. Vi har desuden reflekteret over og diskuteret hvilke udfordringer, der er forbundet med arbejdet med organisationsidentitet. Vi kan her konkludere, at udfordringer er mange, men at organisationsidentitet kun er en af mange faktorer, der har indflydelse på den lave overlevelseshastighed. Udfordringerne ligger blandt andet også i designernes manglende kompetencer inden for forretningsforståelse samt deres lyst til at arbejde med den administrative del af virksomheden. Herudover satte vi spørgsmålstegn ved, om det kan forventes at designerne har forudsætningerne for at arbejde med vækststrategier, og om regeringens forventninger til designerne måske har et forkert fokus. Vi er i denne forbindelse enige med rapporterne fra henholdsvis FORA, MOKO, Vækstfonden og Yen Tran, der skildrer de svære vilkår små designdrevne modevirksomheder har på det danske modemarked. De konklusioner og slutninger, som DEL 2 har ledt os til, støtter op om de resultater ovenstående rapporter viser, og giver derfor anledning til at tro på, at forholdene på det danske modemarked forholder sig som skildret i afhandlingen. Qua vores kritisk realistiske tilgang, vil der dog stadig forbindes en vis usikkerhed med de konklusioner vi er kommet frem til.



DEL 3

Konklusion og perspektivering

Formålet med denne del af afhandlingen er overordnet at konkludere på den analyse og de refleksioner, som vi har foretaget i DEL 2. Herudover vil vi i denne DEL 3 perspektivere til andre undersøgelser og analyser, der kunne være interessante at foretage for at afdække endnu mere af genstandsfeltets ontologi.

10.0 Konklusion

Ved hjælp af Hatch & Schultz' VCI alignment model som rammeteori for vores analyse har vi analyseret Karen Bagges organisationsidentitet. Analysen viser, at Karen Bagges kultur har uoverensstemmelse mellem de tre niveauer; artefakter, værdier og underliggende antagelser. Artefakterne fremstiller Karen Bagge som en imødekommende, kreativ person, der fungerer i et uformelt miljø, men som både designer uglepuder, børnetøj og high fashion. Disse artefakter har vi delt op i tre dele, hvor det uformelle miljø og kreativiteten udgør den første gruppe, artefakterne omkring high fashion kollektionen udgør den anden gruppe, og uglepuderne og børnetøjets artefakter udgør den sidste af de tre grupper. De udtrykte værdier definerede vi ud fra vores observationer og interviews med Karen Bagge, og de er følgende: *slow fashion, kvalitet, Wabi Sabi, passion og uafhængighed*. Imellem disse to øverste niveauer af kulturen er der størst sammenhæng mellem den anden gruppe af artefakter og værdierne, idet værdierne hovedsageligt er et udtryk for Karen Bagges ønske om at designe high fashion. Karen Bagges underliggende antagelser er ifølge vores analyse: *vækst betyder kommercialisering, vækst kræver penge og vækst kræver presseomtale*. Disse underliggende antagelser har vi udledt af de interviews vi har foretaget, samt ud fra analysen af de to øvre lag af kulturen. Vi formoder, at det er Karen Bagges oplevelser i modebranchen, der har ført til hendes underliggende antagelser, og at disse underliggende antagelser fastholder hende i den uprofitable situation hun befinder sig i. Analysen af Karen Bagges vision viser, at hun ikke har et formål med virksomheden, at hun ikke har formuleret et sæt kerneværdier, at hun ikke har sat mål for fremtiden, og at hun ikke har forestillet sig, hvordan fremtiden i så fald ville komme til at se ud. Dette betyder, at Karen Bagge ikke har arbejdet med sin vision, hvilket ifølge Collins & Porras er afgørende for en virksomheds succes. I forbindelse med Karen Bagges image, betyder det faktum, at hendes navn bliver brugt til to forskellige produktgrupper, at der bliver kommunikeret mindst to forskellige budskaber til omverdenen. Analysen viser derfor også, at Karen Bagges image er fragmenteret og samtidig, at der ikke er sammenhæng mellem de kommunikerede images og de opfattede images, hvilket betyder, at omverdenen opfatter flere forskellige images af Karen Bagge.

Analysen af Karen Bagges organisationsidentitet viser, som det fremgår af ovenstående, at der er store gaps mellem de tre forhold; kultur, vision og image. De konklusioner analysen har ledt til er dog forbundet med en vis usikkerhed qua vores videnskabsteoretiske paradigme, kritisk realisme. Vi formoder derfor blot, at den metode, empiri og teori, vi har benyttet i afhandlingen, giver *good reasons to believe*, at den indflydelse Karen Bagges kultur, vision og image har på hendes virksomheds organisationsidentitet betyder, at hendes brand er svagt.



Diskussionen har, som analysen, ledt os til indikationer af, at nystartede designdrevne modevirksomheder har problemer med at få samspillet mellem de tre forhold, kultur, vision og image til at hænge sammen. Der er i denne forbindelse en række udfordringer forbundet med det arbejde, der kræves for at sikre samspillet mellem de tre forhold. Disse udfordringer formoder vi blandt andet er, dels at modedesignere har svært ved at arbejde strategisk med deres virksomheder, dels at designerne ikke besidder de kompetencer der skal til for at kunne arbejde med organisationsidentitet, dels at designskolerne ikke udbyder undervisning i forretningsforståelse eller skaber dialog mellem designstuderende og erhvervslivet. Vi diskuterede i denne forbindelse, om det vil være realistisk at tro, at modedesignere er i stand til og har lyst til at opbygge de kompetencer, der skal til for at imødekomme udfordringerne.

11.0 Perspektivering

I arbejdet med afhandlingens problemfelt og elementerne i problemformuleringen opstod der nye interessante vinkler, der dog ikke lå inden for afhandlingens problemformulering. Vi vil her kort perspektivere til en række af disse vinkler og nye spørgsmål, der kunne være udgangspunktet for andre analyser og undersøgelser af problemfeltet og derved kunne afdække en endnu større del af genstandsfeltets ontologi.

Perspektiveringen udspringer af, at de betingede konklusioner, vi har bidraget med i afhandlingen, er baseret på den viden, vi har kunnet skabe gennem kendskabet til en enkelt casevirksomhed. Vores nysgerrighed omhandler, hvorvidt denne afhandling ville have fundet frem til andre konklusioner baseret på en anden casevirksomhed, eller om de tendenser, der var at finde hos Karen Bagge også er at finde hos andre nystartede modevirksomheder. Sæt, at en anden tilfældigt udvalgt casevirksomhed havde arbejdet med sin organisationsidentitet og var åben over for investorer i en anden grad end Karen Bagge er. Ved at analysere denne casevirksomhed ville afhandlingen formodentlig ikke konkludere, at de benyttede rapporter har hold i det de konkluderer om markedet generelt, og udfaldet af afhandlingen kunne eksempelvis blive, at vi ville formode, at markedet havde ændret sig drastisk siden rapporterne var blevet udfærdiget.

En anden interessant vinkel, der opstod i arbejdet med analysen af Karen Bagges kultur, var at fuldføre en analyse af ikke kun Karen Bagges interne kultur i virksomheden, men også en kulturanalyse af gruppen af danske modedesignere ud fra Scheins metode. Gennem en analyse af designernes kultur ville man blandt andet kunne undersøge, om de underliggende antagelser, som vi har fundet frem til hos Karen Bagge også ligger til grund for andre designeres kultur. Herudover ville en sådan analyse åbne op for en mere generel forståelse af de handlinger og beslutninger, der præger det danske modemarked og måske kunne bane vej for en forklaring af, hvorfor dansk mode endnu ikke er globalt anerkendt (Vækstfonden, 2006: 56), hvorfor 20 % af de små danske modevirksomheder går konkurs inden for de første 5 år (Vækstfonden, 2006: 58) og hvorfor Danmark ikke formår at udnytte det eksisterende potentiale, der ligger i de kreative fag (Kulturministeriet, 2007: 1).

Yderligere interessante spørgsmål, som ikke faldt inden for afhandlingens problemformulering, opstod i arbejdet med analysen af Karen Bagges vision. Idet afhandlingens analyse blot havde til formål at finde frem til, om Karen Bagge havde en vision og hvis dette var tilfældet, hvad denne var, kunne vi i afhandlingen ikke svare på, hvilke årsager der kan være til, at Karen



DEL 3 Konklusion og perspektivering

Bagge ikke har en vision, et mål eller et formål med virksomheden. Dette spørgsmål ligger dog op til en interessant diskussion om, hvad der kan ligge til grund for denne mangel på fremtidsperspektiv i virksomheden. Vi har taget fat på en del af diskussionen i denne afhandling, men en grundig analyse af markedets krav til designstuderende, skolernes uddannelsesforløb og de vilkår designerne står over for som nyuddannede kunne åbne op for nogle interessante refleksioner over emnet.

12.0 Litteraturliste

Teori

- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*. England: Simon & Schuster UK Ltd.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (2004), Organizational Identity. I Hatch M. J. & Schultz M. (Red.), *Organizational Identity* pp. 89-119. USA: Oxford University Press Inc.
- Alvesson, M. (2004), Organization: From Substance to Image?. I Hatch M. J. & Schultz M. (Red.), *Organizational Identity* pp. 161- 183. USA: Oxford University Press Inc.
- Andersen, I. (2003), *Den skindbarlige virkelighed – Vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008), *Corporate Communications: Convention, Complexity, and Critique*. London: Sage Publications Inc.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (1996), Building your Company's Vision, *Harvard Business Review*- September-October 1996.
- Collins, J.C. & Porras, J.I. (2000), *Build to Last – Successful Habits of Visionary Companies*, 3. udgave. London: Random House – Business Books.
- Cornellissen, J. (2004), *Corporate Communications: Theory and Practice*, 1. udgave. England: Sage Publications Inc.
- De Chernatony, L. (2006), *From brand vision to brand evaluation*, USA: Elsevier Ltd.
- Gioia, D. A., Schultz, M. & Corley, K. G. (2004), Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. I Hatch M. J. & Schultz M. (Red.), *Organizational Identity* pp. 349-377. USA: Oxford University Press Inc.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008), *Taking Brand Initiative*, 1. udgave. USA: Jossey-Bass.
- Jespersen, J. (2004) Kritisk Realisme – teori og praksis. I Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* pp. 145-171. København, Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A. & Lee-Davies L. (2005), Visioning the Pathway: A leadership Process Model. I *European Management Journal*, Vol. 23, no. 2, pp. 237-246. Storbritannien.
- Kapferer, J.N. (2008), *The New Strategic Brand Management*. Great Britain: Kogan Page Limited.
- Kunde, J. (2002), *Unik nu... eller aldrig*, 2. udgave, 1. oplag. Danmark: Børsens forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008), *Interview – Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Martin, Joanne. (1992), *Cultures in Organizations: three perspectives*, New York, Oxford University Press.
- Mead, G.H. (2004), The Self: The 'I' and the 'Me'. I Hatch M. J. & Schultz M. (Red.), *Organizational Identity* pp. 30-35. USA: Oxford University Press Inc.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, USA: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Sjoberg, G., Williams, N., Vaughan, T. R. & Sjoberg, A. F. (1991), The Case Study Approach in Social Research: Basic Methodological Issues, i *A Case for the Case Study* p. 27-80. USA: North Carolina Press.

Empiri

Artikler

Alt for Damerne. (2005), *"Det er altså bare tøj"*. (udklip fra Karen Bagges private scrapbog) (Bilag 9)

Alt for Damerne. (52/2003), Karen Bagge, designer. (udklip fra Karen Bagges private scrapbog) (Bilag 9)

Andersen, Lone. (13.07.2006), *Tøj: Modekrise er en enlig svale*, Jyllands-Posten, Erhverv og Økonomi, side 3. Hentet via Infomedia – artikel ID: e06c473c

AOK. Alt om København – *Natklubben Jolene*, hentet 28.09.2009 fra: <http://www.aok.dk/natteliv/jolene>

Brogaard, Kirsten. (05.02.2009), *Minister vil skabe profit på kreativitet*, MetroXpress, side 16. Hentet via Infomedia – artikel ID: e164ea93

Crone, Morten. (12.07.2006), *Designerduo kvalt i vækst*, Berlingske Tidende, 3. sektion, Business, side 7. Hentet via Infomedia – artikel ID: e06c2839

Ebbensgaard, Ida. (18.02.2006), *Minusdage for Munthe plus Simonsen*, Politiken, 1. sektion, side 13. Hentet via Infomedia – artikel ID: e059107d

Ebbensgaard, Ida & Lerche, Otto. (31.03.2005), *Danmark kan blive modemekka*, Politiken, 1. sektion, side 12. Hentet via Infomedia – artikel ID: e0369184

Fjelstrup, Libbie. (31.07.2006), *Design og økonomi: Designere med både plus og minus*, Politiken, 2. sektion, side 1. Hentet via Infomedia – artikel ID: e06e564b

Jessen, Mai Zeilund. (05.02.2006), *Dansk mode rider på en bølge*, Berlingske Tidende, 3. sektion, Business, side 4. Hentet via Infomedia – artikel ID: e05731d6

Mørch, Tonie Yde. (18.01.2009), *Simonsen Solo*, Berlingske Tidende, M/S, side 14. Hentet via Infomedia – artikel ID: e15e5181

Nylon. (2004), Karen Bagge. (udklip fra Karen Bagges private scrapbog) (Bilag 10)

Ostrynski, Nathalie. (13.07.2006), *Profilen: Munthe + Simonsen = minus*, Berlingske Tidende, 3. sektion, Business, side 20. hentet via Infomedia – artikel ID: e06c42b7

Pedersen, Niels. (05.08.2009), *Nuancer af sortsyn*, Politiken, Kultur, side 4. Hentet via Infomedia – artikel ID: e19e7c9a

Ritzaus Bureau. (25.07.2006), *Munthe Plus Simonsen træder ud af betalingsstandsning*. Hentet via Infomedia – artikel ID: e06dba6c

Interviews

Bagge, Karen., Henriksen, Jannie & Weimann, Kiri. (23.03.2009), Interview – telefon. København/Kolding. (Bagge - Telefoninterview)

Bagge, Karen., Henriksen, Jannie & Weimann, Kiri. (01.04.2009), Interview. København. (Bagge - Interview) (Bilag 2)

Bagge, Karen., Henriksen, Jannie & Weimann, Kiri. (08.04.2009), Interview. København. (Bagge - Interview) (Bilag 3)

Bagge, Karen. (05.08.2009), Korrespondance pr. e-mail. (Bagge – E-mail)

Bagge, Karen. (n/a), Prisliste. (Bagge - Prisliste)

Bagge, Karen. (01.04.2009), Uformel samtale. (Bagge - Samtale)

Bagge, Karen. (08.04.2009), Uformel samtale. (Bagge - Samtale)

Bagge, Karen. (01.07.2009), Uformel samtale. (Bagge - Samtale)

Bagge, Karen. (13.08.2009), Uformel samtale. (Bagge - Samtale)

Crème de la Crème. (02.09.2009), Telefoninterview. (Bilag 7)

Else Skjold. (2008), Undervisning.

Fokusgruppe. (09.08.2009), Karen Bagges image. (Bilag 5)

Fokusgruppe. (16.08.2009), Karen Bagges image. (Bilag 6)

Hess, Jasmin. (12.07.2009), Interview med salgsmedarbejder og ekspert inden for salg og PR i high fashion industrien i Danmark og internationalt.

Holly Golightly. (02.09.2009), Telefoninterview (Bilag 7)

Hjemmesider

Copenhagen Business School (CBS), Yen Tran, hentet 02.11.2009 fra:

http://www.cbs.dk/forskning/institutter_centre/institutter/ino/menu/medarbejdere/menu/videnskabelige_medarbejdere/videnskabelige_medarbejdere/kandidat_og_ph_d_stipendiater/yen_tran

Danmarks Designskole. Beskrivelse af uddannelsesforløb for beklædningsdesigner. Hentet 14.08.2009 fra: <http://www.dkds.dk/%7BF3CA345D-EC29-4EE6-8EDC-78B38D232EEE%7D> - (DDS)

Royal College of Art (RCA), MA programme, hentet d. 10.09.2009 fra:

<http://www.rca.ac.uk/Default.aspx?ContentID=159901&GroupID=161168&CategoryID=36692&Contentwiththissection&More=1>

Vækstfonden-web, Om Vækstfonden, hentet d. 30.10.2009 fra:

<http://www.vaekstfonden.dk/OmVaekstfonden.aspx>

Yde Copenhagen, About Yde. Hentet 05.11.2009 fra: <http://www.yde-copenhagen.com/about.html>

Rapporter

Høgenhaven, Casper. (2005), *Brugerdreven innovation i dansk mode – en surveyundersøgelse*, FORA – Økonomi- og erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse, København.

Imagine. (Maj 2005), *The Danish Fashion Industry Annual Mapping 2005*, Copenhagen Business School, Creative Industries Research, Global Perspectives.

Kulturministeriet & Erhvervs- og Økonomiministeriet. (20.06.2007), *Aftale mellem regeringen (V og K) og S, DF, RV og SF om styrkelse af kultur- og oplevelsesøkonomi i Danmark*. Hentet 20.10.2009 fra: <http://www.kum.dk/sw79768.asp>

Melchior, M.R., Olsen-Rule, N. & Rasmussen, T.S. (2006), *Dansk Mode – Historie – Design – Identitet*

Tran, Y. (2008), *Fashion in the Danish Experience Economy – Challenges for growth*, 1. udgave. Danmark, Forlaget Samfundslitteratur.

Vækstfonden. (2006), *Dansk design – en god forretning?*, Vækstfonden, Hellerup.

13.0 Bilagsoversigt

- 13.1 Bilag 1 – Afklaring af begreber indenfor modebranchen**
- 13.2 Bilag 2 – Interview med Karen Bagge, d. 01.04.2009**
- 13.3 Bilag 3 – Interview med Karen Bagge, d. 08.04.2009**
- 13.4 Bilag 4 – Karen Bagges hjemmeside**
- 13.5 Bilag 5 – Fokusgruppeinterview, d. 09.08.2009**
- 13.6 Bilag 6 – Fokusgruppeinterview, d. 16.08.2009**
- 13.7 Bilag 7 – Telefoninterviews med forhandlere, d. 02.09.2009**
- 13.8 Bilag 8 – Karen Bagges pressemeddelelse**
- 13.9 Bilag 9 – Artikler fra *Alt for Damerne* og *Nylon Magazine***
- 13.10 Bilag 10 – E-mail fra Karen Bagge**

BILAG

Udarbejdet af:

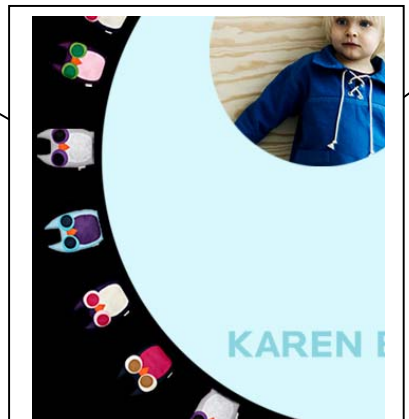
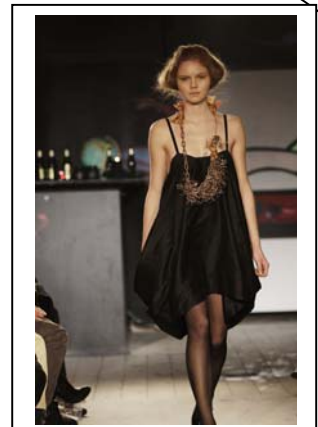
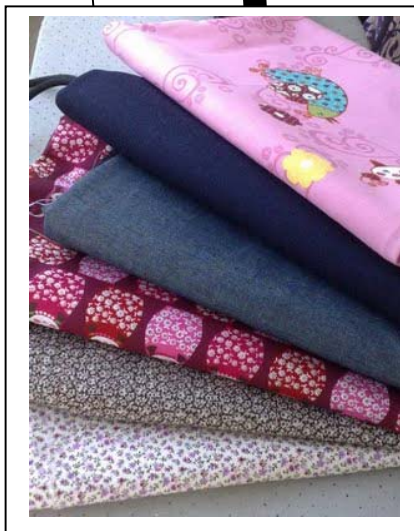
Jannie Kirstine Henriksen
Cand.ling.merc

Kiri Weimann
Cand.merc (kom)

Copenhagen Business School
November 2009

VISIC

UR



13.0 Oversigt over bilag

Vi har her samlet de bilag vi har benyttet i afhandlingen. En kort oversigt findes herunder:

- 13.1 Bilag 1 – Afklaring af begreber indenfor modebranchen**
- 13.2 Bilag 2 – Interview med Karen Bagge, d. 01.04.2009**
- 13.3 Bilag 3 – Interview med Karen Bagge, d. 08.04.2009**
- 13.4 Bilag 4 – Karen Bagges hjemmeside**
- 13.5 Bilag 5 – Fokusgruppeinterview, d. 09.08.2009**
- 13.6 Bilag 6 – Fokusgruppeinterview, d. 16.08.2009**
- 13.7 Bilag 7 – Telefoninterviews med forhandlere, d. 02.09.2009**
- 13.8 Bilag 8 – Karen Bagges pressemeddelelse**
- 13.9 Bilag 9 – Artikler fra *Alt for Damerne* og *Nylon Magazine***
- 13.10 Bilag 10 – E-mail fra Karen Bagge**

13.1 Bilag 1 - Afklaring af begreber inden for modebranchen

Boheme:	Boheme er en stil inden for modebranchen, der er afslappet men med sans for detaljer i materialesammensætningen. Den består af sammensatte kontraster i form af rå og feminine detaljer. Denne stil er karakteristisk for mange danske designere blandt andet for Munthe plus Simonsen.
High Fashion:	Betegnelsen står for
Stangtøj:	En betegnelse for almindeligt tøj, der kan købes i blandt andet H&M og Vero Moda

13.2 Bilag 2 - Interview med Karen Bagge, 01.04.2009

Dette er en rekonstruktion af vores første interview med Karen Bagge, da vores digitale optager desværre gik i stykker under interviewet og intet er kommet med på bånd. Dog mener vi at kunne huske store dele af samtalerne og har bedt Karen Bagge om at underskrive for at verificere indholdet af samtalen.

Karen: Ja, her bor jeg så sammen med en masse andre kreative folk. De laver alt muligt andet og når man først kommer herind, så sidder man bare ude i det åbne rum. Så betaler man heller ikke så meget, men jeg har heldigvis fået mit eget lille rum herinde og det er rigtig rart at kunne have mine egne ting her.

Kiri: Det virker også som et rigtig kreativt sted med maling og stof over det hele.

Karen: Ja, det er et dejligt sted. Jeg vil selvfølgelig gerne have mit eget en dag, men nu her har jeg kun råd til at være her.

Jannie: Tak fordi vi måtte komme og fordi du gerne vil hjælpe os med at være case i vores afhandling. Vi vil kort lige præsentere os selv, så du ved hvad vores baggrunde er og derefter vil vi begynde at tale lidt om dig og din virksomhed.

Karen: Ok

Kiri: Jeg hedder Kiri og jeg læser cand.merc.(kom), som er en uddannelse hvor man kombinerer kommunikation med erhvervsøkonomi og derfor ser en sammenhæng mellem virksomheders succes og deres kommunikation. Jeg har haft et fag på den uddannelse, der handlede om mode og luksus og hvordan designere fra designskolerne har svært ved at slå igennem på markedet og blive store brands. Det er derfra vi fik ideen til at skrive om emnet i vores speciale.

Jannie: Jeg hedder Jannie og jeg læser cand.ling.merc, som er en uddannelse i fransk og interkulturelle markedsstudier. Jeg har læst fransk i lang tid, men har efterhånden fundet ud af, at jeg er mere interesseret i marketing og markedudvikling.

Karen: Okay, det lyder meget indviklet, men det lyder godt med den sammenhæng mellem kommunikationen og succes.

Kiri: Ja, det kan godt lyde lidt indviklet og vi ved jo heller ikke helt præcist hvad vi kommer til at bruge vores uddannelser til, men det har været spændende indtil nu. Lad os starte med de spørgsmål vi har taget med til dig i dag. Hvad har du af uddannelse?

Karen: Jeg har taget hele min uddannelse i London. Min bachelorgrad tog jeg på Central Saint Martins som er en virkelig god skole, som faktisk er ret svær at komme ind på. Jeg troede ikke det var sandt, da jeg fik at vide, at jeg var kommet ind. Og så tog jeg min master på Royal College of Art. Jeg var faktisk kommet ind på både Central Saint Martins og Royal College of Art, men jeg havde hørt rigtig meget godt om Royal, så den valgte jeg.

Jannie: Ok, hvornår kom du så til Danmark og startede med din egen kollektion?

Karen: Altså, mens jeg var i London og også efter jeg var blevet færdig lavede jeg faktisk ret meget print design og ikke modedesign.

Jannie: Hvad er det lige print design er?

Karen: Jamen det er hvis man laver tryk på stof – jeg har noget her jeg kan vise dig.

Jannie: Nårh okay, nu forstår jeg. Bare fortsæt – du lavede print design i London?

Karen: Ja. Det var i den branche der var flest jobs og jeg havde lavet lidt af det under studiet. Men så besluttede jeg mig en dag i for, mens jeg var i London i 2003, at forsøge med en kollektion i Danmark. Det gik ret godt, faktisk, men så var det lidt besværligt, når jeg jo ikke var hjemme, men jeg kom da i nogle butikker og Helena Christensen købte noget af mit tøj engang. Så jeg startede faktisk i London, men holdt så en ret lang pause indtil nu, hvor jeg har lavet en ny kollektion, så jeg har noget at vise frem, der er lidt nyere end 2003.

Kiri: Hvordan kan det være, at du holdt så lang en pause?

Karen: Jamen, det var fordi jeg blev gravid og havde brug for at bruge noget tid sammen med min søn. Han er jo kun lille i et lille stykke tid, så jeg ville gerne se ham meget lige i starten. Nu er han så blevet lidt større og så kan jeg bedre arbejde lidt mere og jeg savner at designe tøj. Altså jeg designede jo også lidt børnetøj til ham på et tidspunkt, men det er ikke rigtig nok for mig med uglepuderne og børnetøjet. Jeg kunne ikke rigtig se mig selv i det mere.

Kiri: Ja, det er noget vi har undret os over. Hvad er det for nogle puder? Vi blev helt forvirrede da vi så din hjemmeside og troede du kun lavede ugler og børnetøj.

Karen: Jamen altså, da min søn blev født begyndte jeg at lave børnetøj lidt ligesom alle andre mødre, hihi. Og så lavede jeg den her ugle til ham. Der var nogle af mine veninder der så den og de ville også gerne have en og så fandt jeg på at sælge dem rundt omkring.

Kiri: Okay, så giver det lidt mere mening.

Jannie: Syr du selv alle uglepuderne?

Karen: Nej, altså det gjorde jeg i starten, men nu har jeg fundet en fabrik i Polen, der laver dem for mig, så sender jeg bare stofprøver og farver til dem, når sæsonen skifter.

Kiri: Okay, det var da meget smart. Laver de mange af gangen?

Karen: Ja, de kommer hjem i store kasser. Jeg ved næsten ikke hvor jeg skal gøre af dem, når der pludselig står sådan en stor kasse foran mit rum.

Jannie: Hvis vi lige vender tilbage til din virksomhed, hvordan er du blevet kendt i Danmark?

Karen: Ja, vi må hellere holde os til planen, ellers tager det jo hele dagen. Jeg fik jo mit navn lidt ind på markedet i 2003 da jeg var med i Copenhagen fashion week dengang, men efter det er det uglerne, der har været mest synlige og det jeg er kendt for. Det er jeg lidt ked af, for jeg vil jo helst have, at de skal være på sidelinien og kollektionen skal være det jeg laver mest af.

Jannie: Er du kendt i andre lande end Danmark, for det lyder da til, at du ikke har været til messer eller shows andre steder?

Karen: Nej, jeg tror ikke jeg er kendt andre steder. Det er lidt svært, for det er så forvirrende med alle de steder og hvor skal man så starte. Så jeg fokuserer lidt på Danmark til at starte med, så jeg kan følge med. Jeg vil jo heller ikke masseproducere, så det gør ikke så meget at markedet ikke er så stort.

Kiri: Hvad mener du med masseproducere?

Karen: Det er bare det her med, at tøjet bliver lavet et eller andet andet sted og at jeg ikke kan føle tøjet inden det kommer ud i butikkerne, det kan jeg ikke lide. Der er en af mine venner, der arbejder for XX og hans job er at tage over til London og købe en masse tøj og så tage hjem og kopiere designet. Det er masseproduktion for mig og det er slet ikke det jeg har lyst til at lave. Jeg vil ikke føle at jeg selv er med, hvis I forstår hvad jeg mener?

Kiri og Jannie: Jo, det gør vi..

Karen: Jeg har også set designere, hvor store virksomheder har investeret i dem og så pludselig har de ikke selv helt lov til at bestemme over deres navn og design og der vil jeg ikke havne. Jeg vil kunne føle, at min sjæl er med i det jeg laver. Jeg har jo arbejdet med det der print design og som design assistent hvor man

skulle følge en anden designers linie og det gik også fint, men der manglede bare noget for mig og det tror jeg er det med sjælen. Det er nok også meget det der fik mig til at ville starte med min egen linie igen.

Kiri: Okay, så du har ikke lyst til at få tingene produceret ude af landet og du vil gerne blive ved med at være lille?

Karen: Ja, men jeg ved også godt, at det vil være svært. Jeg tør jo ikke tage på modemesse, for så kan det være jeg får ordrer og så skal de jo laves og sendes ud til butikkerne inden sæsonen starter og det ved jeg ikke om jeg vil kunne nå.

Jannie: Jamen, hvordan vil du så få det ud i butikkerne?

Karen: Det ved jeg ikke. Det er jo en ond cirkel, for jeg har ikke penge til at producere tøjet. Jeg har kun lavet en af hver til modeshowet, så jeg har brug for en penge til at kunne producere det. Jeg tør ikke låne penge til det, hvis nu jeg ikke sælger noget.

Kiri: Det er jo ikke så godt.

Karen: Nej. Og jeg synes det er så ubehageligt at gå ud og sælge det til forretningerne selv. For jeg er så bange for, at de ikke vil kunne lide det og jeg er så dårlig til at sælge mine egne ting. Jeg føler lidt at jeg skal stå og prale af noget jeg selv har lavet.

Jannie: Det kan jeg godt forstå, men du skal jo have solgt det på en eller anden måde.

Karen: Ja, det ved jeg godt, men lige nu ved jeg ikke rigtig hvordan jeg skal bære mig ad.

Kiri: Det lyder også som noget af et dilemma.

Jannie: Vi vil i hvert fald forsøge alt hvad vi kan at hjælpe dig til at få styr på nogle ting i forbindelse med din markedsføring og kommunikation.

Karen: Det vil jeg glæde mig til at se og høre om senere. Tak fordi I har valgt mig og fordi I kom.

Kiri: Ja, det var hyggeligt

Jannie: Ja.

13.3 Bilag 3 - Interview med Karen Bagge, 08.04.2009

Karen: Hvor er den fin

Kiri: ja, jeg har bare lavet det fra en broche til en halskæde

Karen: Den er sød.. Hvordan var det der champagne-dut? (Kiri var til en fremvisning af Vilsbøl det Arkes kollektion ugen før og havde fortalt Karen om det)

Kiri: altså..

Karen: jamen hvad var det, det var bare at man kunne kigge på deres kollektion, eller hvad?

Kiri: Altså de havde sådan noget inde i gården, så gik man gik bare ind og så var det forholdsvis stille, der var ikke særlig mange mennesker og så hang det bare på en snor. Og så ville de servere nogle drinks lidt senere, men så stod mig og min søster bare sådan lidt. Så snakkede vi lidt med dem og så gik vi. Det var ikke noget sådan særligt. Det ville ikke være så svært at arrangere i hvert fald.

Karen: nej

Kiri: men øh, jeg ved heller ikke helt om det virker sådan særlig fantastisk. Men skal vi ikke så starte med det her?

Jannie: Eller i hvert fald det du har tænkt over, så kan vi se om vi har andre spørgsmål

Karen: Jamen det var det der med at navnet

Jannie: Eller interessenterne

Karen: ja, jeg tænker på de der interessenter, Jeg er ikke helt sikker på at jeg stadig forstår det.

Kiri og Jannie: Nej

Karen: Men det som jeg ligesom har skrevet var, at det var mine kunder, og leverandørerne og min familie og mine forhandlere og massemedierne. Og de vigtigste var kunderne øhm og pressen.

Jannie og Kiri: ja

Karen: men det ved jeg ikke helt

Jannie: Men det tror jeg også at det er sådan

Kiri: hvad med forhandlere? Nårh dem har du, havde du dem?

Karen: ja, dem har jeg her. Og så tænkte jeg at det er jo også vigtigt

Kiri: for de er jo vigtige for de skal jo sige, at vi vil gerne

Karen: Ja, så de er også ret vigtige, at de har en fornemmelse for hvilke kunder.

Jannie: Hvilke kunder der vil

Karen: de hænger ligesom sammen, men som man kan sige, for de her kunder de... de skal gerne ville have noget der ikke er helt mainstream. Altså som, men stadigvæk ikke. Det er jo ikke couture eller super avantgarde eller nej hvor er jeg mærkelig, men det er stadigvæk sådan anderledes rent formmæssigt.

02.49

Forklaring af opdeling af markedet

03.50

Karen: Ja, det passer meget godt, at jeg ligger i high fashion.

Jannie: Nå men det med interessenterne her. Det er at der er faktisk også, altså regeringen. Altså når man kigger overordnet på interessenterne, så er der også sådan noget som regeringen og forskellige fonde, hvis man ligesom vil søge legater og sådan noget. For hvis de først kender dit navn, så bliver det måske lettere for dig at søge legater.

Karen: Så kunne det være sådan noget som statens kunstfond og nationalbankens jubilæumsfond og de der

Jannie: Ja, lige præcis

Kiri: Så der kunne der altså også godt være en der hed fonde eller investorer eller noget

Karen: Ja

Kiri: Fordi hvis du ikke har nogen penge til at lave de der ting til kunderne

Karen: ja, men det har jeg ikke, det er rigtigt

Kiri: det er lidt sådan en cirkel jo, hvor bidder den sig i enden og hvor skal man starte?

Karen: Ja, det er rigtigt, de er selvfølgelig rigtig rigtig vigtige

Jannie: Og så er der nemlig sådan noget som samarbejdspartnere

05.03

Snak om corporate communication, hvor vi forklarer tankerne bag

07.30

Karen: øhm.. så tænkte jeg... det der med den der vis.... hvor jeg gerne ville se min virksomhed. Og der tænkte jeg, at jeg gerne ville have at de der ugler de skulle ligesom være helt oppe at køre og alt det der produktion og sådan noget skulle ligesom bare være oppe at køre, så jeg ikke skulle beskæftige mig så meget med det. Øhm. Og så ville jeg gerne have, altså jeg har ikke nogen vision om at jeg skal have en kæmpe kæmpe virksomhed, hvor jeg ska generere, altså ikke på den.. altså jeg vil gerne bare være lykkelig, altså det lyder helt vildt åndssvagt, men jeg vil gerne bare lave det jeg laver og have det godt med det, ik.

Jannie og Kiri: ja

Karen: Men det er måske lidt naivt, men samtidig vil jeg gerne kunne leve af det, så det skal alligevel

Jannie: ja, det skal være oppe at køre

Karen: ja, på en eller anden måde. Øhm, så det vil jeg gerne ligesom have på bestilling og så vil jeg gerne have, have, altså de der penge i form af at jeg har søgt nogle legater og ligesom på den måde, ligesom så der er noget cashflow. Så det var ligesom det jeg tænkte, at hvis det ser sådan ud om et år, at det ligesom kører, og at det hele sådan kører i ring.

Jannie: Men du vil stadig sådan, også i fremtiden øøøhm skulle søge legater

Karen: mmm

Jannie: og det er det der skal holde dig kørende?

Karen: nej det er det jo ikke. Det skal jo ligesom også generere nogle penge de der produkter jeg laver, men man kan sige, de hjælper jo en stor del af vejen kan man sige. Ligesom

Kiri: Hvis du skal på messe eller..

Karen: Ja, men der skal man jo også have noget materiale man ligesom kan søge med og det var det vi snakkede om. Det er derfor jeg har gjort det på den måde, som jeg har gjort det nu, for så har jeg ligesom noget som er mit og som er mig nu, ik.

Jannie og Kiri: ja

Karen: øhm og så tror jeg bare, at jeg forestiller mig, at om 10 år at jeg laver det samme som, men at det kører lidt mere, altså at det kører sådan så man kan leve af det, ik?

Kiri: Forestiller du dig, at du får nogle ansatte til at lave salg og alt det?

Karen: Ja det vil jeg rigtig gerne have, så jeg ikke skal stå for alle de ting. At der er nogen der hjælper med de der kedelige ting. Det har jeg tænkt rigtig meget over det der for det er virkelig sådan en.. en øh.. det er rigtig svært det der, synes jeg, med det der salg og ...

Kiri: og dine egne ting..

Karen: ja, altså at råbe højt om mig selv, åh. Altså det.. og det er der nogle mennesker der er rigtig gode til. Altså, som faktisk på en eller anden måde får rigtig meget ud af det, selvom de måske ikke har noget at have det i..

Jannie: Altså at de godt kan lide det.

Karen: Ja, at de synes det er rigtig sjovt eller bla bla bla eller sludre og sladre og jeg ved ikke hvad, så det ville være rigtig godt, hvis der var nogen andre, der passede den der del, ik? Og det var lige det jeg havde tænkt.. og.. så har jeg tænkt over det med værdierne, snakkede vi om det?

Jannie: nej

Kiri: ikke rigtig nej, det tror jeg ikke

Karen: men, hvordan sku det forstås?

Kiri: det der menes er, at selvom du kun er en person, kan du stadig godt have nogle værdier i hvad det er du laver og altså og sige, at det skal være... altså du føler et eller andet for de ting du laver. Du er ydmyg som person selv, men skal dine ting også være det? Eller

Karen: nej, men det er de så ikke rigtig, det er jo faktisk ret sjovt.

Kiri: nej, de er lidt mere sådan, ikke prangende, men altså.

Karen: udadvendte ikke.. Og det er jeg jo nok også selv på nogen punkter ik, bare ikke lige på det der salgspunkt, så i virkeligheden reflekterer de ret meget hvordan jeg er tror jeg. Og så er det også vigtigt for mig altid ligesom og have stor interesse for, hvad det er for nogle materialer jeg bruger og hvad er det for nogle farver at de ligesom er anderledes. Udover .. er det også vigtigt, at der altid er noget, på en eller anden måde har jeg altid lavet noget som er, fordi jeg er meget interesseret i det her patchwork at det er en hybrid mellem, altså at det er et nyt, et nyt, en ny fortolkning altså det skal ikke være, jeg sidder ikke og laver tøj fra 70'erne. Men at man godt kan finde inspiration i det, men så formå at skabe mit eget udtryk i det univers, ik?

Jannie: Jamen vi læste nemlig også den pressemeddelelse

Karen: Ja, den var meget god

Jannie: Ja, den var rigtig rigtig god og jeg tænkte faktisk på, om vi ikke lige skulle tage den frem. Har du den med?

Kiri: ja

Jannie: Fordi at man kan sige, at det der er med corporate communication det er at de ting som du kommunikerer ud, det skal være konsekvent og det vil sige, at det skal være de samme grundværdier du skal kommunikere ud hver gang. Og nu er det blevet lavet den her pressemeddelelse så det vil sige, at jeg tænkte på, om du ikke skal finde, hvad skal man sige de værdier, som du kommunikerer ud i form af det her. Det skal så være dem du har på din hjemmeside

Karen: og som bliver ved

Jannie: og ligesom sådan bliver ved, så man.. nårh det er Karen Bagge, det er hende der står for det og det og det og det..

Karen: ja

Kiri: Jeg har en lille ting, hvis vi kan nå at ændre den, hvor der står Karens Bagges, der

Karen: Nårh ja, det var godt, ja

Karen: Men det var meget godt, for hende der har skrevet den der hun har også skrevet en artikel til Cover som kom på den samme tid og fordi det var den samme. Fordi hun havde skrevet både den ene og den anden så var det ligesom om,

Jannie: At der var sammenhæng

Karen: hun tænkte rigtig meget over, da hun skrev den her snakkede vi rigtig meget om at det skulle være den samme i den samme sådan

Kiri: tone

Karen: tone eller sådan ik? Ja

Kiri: Hun skriver rigtig godt i hvert fald

Jannie: Jeg synes det gav et rigtig godt indblik i, hvordan du er og hvordan dit tøj er, synes jeg. Det var ret godt at læse.. og så... øhm.. Det der med sommerfuglen var det gennemgående i din kollektion, men det var denne her gang kun, ik? Eller nej,

Karen: Det er kun. Det er ligesom det der er hovedinspirationen.

Jannie: Øhm.. det var bare noget jeg kom til at tænke på at det måske kunne hjælpe os lidt med at finde de der hvad dine værdier er hvad det er i allerede netop

Kiri: Pas på du ikke kommer til at tegne på den

Karen: Ja, ej jeg har dem jo derinde, så det gør ikke noget

Jannie: Nu skal jeg se. Der står hernede at du har haft stor kærlighed til patchworkteknikken.

Karen: Ja og det er jo det

Jannie: Er det kun i den her kollektion? Eller..

Karen: Nej, det bruger jeg altid på den ene eller anden måde øhm

Kiri: Det er ligesom at jeg læste om Camilla Stærk som godt kan lide lædervarer eller sådan noget og så har hun det som sin, ligesom, det her er det jeg laver

Karen: Ja, som trademark kan man sige og det er jo det som jeg også har. Jeg bruger altid det der med collage på en eller anden måde så man kan sige, patchwork er jo en eller anden form for collage fordi man sætter noget sammen. Og så er der ligesom den der klassiske måde at gøre det på, hvor man får altså associationer til 70'erne og det hele er brunt og orange og det kan godt være at det er det der er hovedinspirationen, men det vigtige er jo ligesom at kigge på noget og så lægge det væk og så si essensen ud af det og få dit eget udtryk ind over, ik. Og man kan sige, det er ligesom det jeg er rigtig god til hehe.

Jannie: Ja. Men øh, der tænkte jeg, fordi det, faktisk du egentlig formulerede det meget godt her med patchworkteknikken. Og det med at din inspiration er en sammenblanding af sanseindtryk og erindringer.

Karen: mmm

Jannie: øhm øh men at du til gengæld her laver det i et nutidigt formsprog

Karen: og det gør jeg altid

Jannie: Og det kan sige, det kunne godt lidt være sådan nogle af dine værdier

Karen: Ja og det er det og det var interessant det var fordi dem der kender mig rigtig godt, de kunne godt se at det var noget andet, for jeg har flyttet mig heldigvis, men de kunne stadig godt se, at det var mig, så det var sådan ret dejligt.

Kiri: ja

Karen: men det var meget interessant, fordi jeg blev interviewet af en som skulle skrive sådan en master, sådan en opgave til sin master, den slut opgave, den handlede om at sanse og om man ligesom kunne mærke om noget, altså det er ret forenklet, men om man kunne mærke når noget var rigtigt eller

Jannie: sådan associations noget?

Karen: ja det var ret spændende at snakke om det her i hvert fald fordi det gik op for mig, da vi snakkede om det, at det er derfor det er så svært for mig at sende det af sted, altså hvis jeg bare tegnede det og sendte det af sted. Fordi så kan jeg jo ikke mærke, det lyder ret, så ku jeg ikke mærke det og så er der ingen fornemmelse for og så snakker det ikke til mig.. og det lyder sådan huhu jeg svæver rundt om en sky, men det er faktisk ret evident hos mange, sådan øhm har vi fundet ud af, eller har hun fundet ud af gennem denne her, fordi hun har interviewet forskellige personer til det. Men det er så de her små designere sådan som mig de andre hun har interviewet som er meget små og som ikke rigtig sælger på den måde eller er kommercielle. Som har den her utrolige.. så samtidig, så er det meget interessant, hvis jeg så skulle designe for nogen andre for det har jeg jo prøvet og de ligesom siger, nå men jeg vil godt have det sådan og sådan, så kan jeg sagtens ligesom

Kiri: lave det eller improvisere

Karen: ja ja så kan jeg godt gå ind i det og sige, nå fint, så gør vi sådan og sådan

Jannie: Men du har måske ikke helt din sjæl med og din sådan

Karen: nej nej, men det er også fint nok kan man sige, at man ikke er sådan fordi det er jo ikke mit eget, så det gør ikke så meget.

Jannie: nej

Karen: Men det er virkelig svært fordi man kan sige, på et eller andet tidspunkt vil du gerne være stor og kommerciel, sådan altså du kan jo se på mærket bruuns bazaar har jo ikke særlig meget integritet på den måde, det havde de i starten, men det har de bare ikke mere. Altså i starten havde de jo for jeg arbejdede jo faktisk for dem da de startede i deres sandwichbar, jeg var kun 20 ik, så.. hehe så startede de jo det var meget småt og.. altså det var sådan meget, altså de har gjort det rigtig godt og de har gjort det for deres

egne penge, og det hele er jo meget sådan rigtigt, ik. Men de var jo bare benhårde altså forretningsmennesker og har altid været rigtig dygtige til det, ik. Og altså Bjørn Bruun er ikke designer, vel

Jannie: nej

Karen: Men, det er ligesom altid ham, der står som designer

Jannie: Men det er en anden?

18.44

Kiri gennemgår opdeling af markedet i talenter, start-ups osv. YEN TRAN

21.25

Karen: Jeg har jo ham her min gode ven der arbejder for Vero Moda express. Det er jo helt vildt altså. Så har de lige været i London og købe 50 items et eller andet kjoler, bukser bluser og toppe og så er det bare hjem og kopiere ik og så af sted til fabrikken og sådan er det.

Jannie: ej hvor sindssygt

Karen: det er virkelig noget med at sidde og kigge

Jannie: kopiere kopiere

Karen: på som hvad hedder den der Donald, UGSN og style.com og alle de her ting, ik

Jannie: og så bare lave det billigst muligt, ej

Karen: det gør top shop jo også

Jannie: ja, det kan man også godt se

Kiri: det er heller ikke særlig god kvalitet, det bliver altid skævt efter sådan..

Jannie: mmm, men det jeg også lidt får ud af den her tekst og som jeg hører dig sige det er, eller i hvert fald det der med at du havde brug for at trække dig tilbage fordi du ikke følte at du var i det længere.

Karen: ja

Jannie: Altså du er meget sådan, du skal have sjælen med og du ska.. Jeg ved ikke engang hvordan jeg ska

Karen: Ja, det er sådan lidt noget sanse, føle agtig noget uden vi er ude på sådan et altså

Jannie: ja jeg forstår hvad du mener

Karen: (siger noget, men man kan ikke høre det) ja ja

Kiri: det hænger egentlig meget godt sammen med patchwork og 70'erne, hehe

Jannie: Jeg skriver bare lige have sjælen med, så forstår jeg hvad jeg mener.

23.08

Lidt snak om hjemmeside og hvad vi gør

24.01

Karen: Så tænkte jeg bare det med hvad du gør for at kommunikere til dem, ik?

Jannie: ja

Karen: Der er det jo det der med at I snakker om at hjemmesiden skal selvfølgelig laves om, fordi det tror jeg er vigtigst, altså fordi det der med google det gør alle og hvad gør jeg selv?

Jannie: ja

Karen: Det første jeg gør er

Kiri: når du skal købe noget..

Karen: Eller når jeg er nysgerrig for noget, så går jeg ind og googler det, ik?

Jannie: Ja præcis

Karen: Så det har jeg ligesom tænkt over, at det er virkelig virkelig vigtigt og måske også, at der bare er en anden side altså altså, jeg ved ikke om det skal separeres, men i hvert fald at der bare, hvis der ikke kommer noget visuelt på med det samme eller noget information, men at den bare ligesom

Kiri: linker hen til

Karen: Linker hen eller skiller, så man ikke kommer ind på den her ugeside først

Jannie: ja

Karen: det hvis jeg sad, jeg kan bare ik nå det og det er rigtig åndssvagt, men der kan man se altid være bagklog ik, for hvis jeg sad og skulle til et eller andet show og jeg googlede personen og der kom den der ugeside op, så tror jeg at jeg ville være sådan lidt, hvad sker der her? Altså

Kiri: ja

Jannie: præcis

Kiri: vi tænkte nemlig også

Alle taler i munden på hinanden

Kiri: Faktisk havde vi fået dit navn og tænkte vi og så googlede vi først og tænkte.. børne ugle.. narh skal vi ik lige se på de andre så?

Karen: men det er nemlig det og det har jeg tænkt rigtig meget over, det er jo virkelig øh

Jannie: det er bare næsten

Karen: det havde jeg bare ik været bevidst nok om

Kiri: nej

Karen: og så har jeg også haft brug for en som ku, altså som havde sagt at til mig, altså ved du hvad, det er altså rigtig vigtigt at få lavet det om, ik

Jannie: mmm

Karen: så det var så den ene og den anden ting er jo også at nu laver jeg jo f.eks. sådan et photoshoot her i næste uge og det havde jeg det kommer der så nogle billeder af, så det bliver jo så sendt ud til journalister og presse og aviser og blade, og øh stylinger sammen med den her, ik, så det kommer ligesom ud som sådan en pakke, ik?

Jannie: okay, ja

Karen: så kan man sige, der ligger selvfølgelig nogle. Det er ret vigtigt at få det ud, for de glemmer! Altså

Jannie: mmm

Kiri: Så du får dem også altså lavet til billeder, de får det ik bare som sådan en CD

Karen: nej

Kiri: Det er sådan rigtige..

Karen: jamen enten så bliver det fysiske billeder eller også bliver det en CD. Altså jeg har sådan lidt svært ved at finde ud af nu har jeg spurgt nogle forskellige og mange er sådan lidt, jamen alle er bare, der er mange stylinger f.eks. der har sådan en mappe på C, altså på computeren

Kiri: Det er også meget smart, for så kan de bare ta' billedet direkte og putte det ind i bladet.

Karen: Det er det, så man kan sige, måske skulle man gøre uden CD og et eller andet, et kort

Kiri: Ja det ville jeg

Jannie: et billede

Karen: eller et billede eller

Kiri: ja et billede hvor det billede du synes er fedest eller et eller andet

Karen: ja, som er sådan en du ved vær'sgo fordi det er også sådan noget med at folk putter ting op måske på deres opslagstavle, som er appetitligt at kigge på og sådan og det kender vi jo godt selv hvor man tænker nå, men deeeeet.

Jannie: om ikke andet, design et fedt cover, altså sådan at coveret til CD'en ligesom

Karen: ja, jaja

Jannie: har det

Karen: selvfølgelig, jeg ville aldrig bare ligesom stikke det ned i sådan en plastiklomme eller sådan noget, vel

Jannie: godt

Karen: hvis det var det, så ville jeg gøre noget med den

Kiri: ja, pakke den ind i noget sanseindtryk

Karen ja, eller, jeg ved, altså det er ligesom den der invitation jeg havde til showet var jo ikk, det var også selvfølgelig, den havde jeg fotokopieret, men så havde jeg købt sådan nogle store manilakort, kender I dem?

Jannie: nej

Kiri: det ved vi ikke rigtig

Karen: nej, men sådan så. Det kan godt være jeg selv havde lavet dem, men så var der sådan alligevel tænkt over, hvordan

Kiri og Jannie: JA

Karen: jeg havde lavet dem, altså og så, jeg tænker rigtig meget over det der med at man kan gøre rigtig meget med ikke noget, hvis man ligesom ser værdien i det man har at bruge, altså

Kiri: ja hvis man bare tænker lidt anderledes

Karen: ja, men na men det, ja præcis

Mere snak om hjemmeside og indpakning

31.16

Karen: Jeg er jo ikke

Jannie: du er ikke uglen

Karen: så det er ligesom den der skal hedde noget andet

31.27

Mere snak om hjemmeside og SWOT

36.45

Kiri: Når du tænker på dit mærke overfor andre, hvad er så dine styrker, styrkerne i dit tøj, så det ikke kun er dig, men

Karen: ja ja

Pause 36.54-37.03

Karen: mmm altså i forhold til andre?

Jannie: Hvad er styrkerne ved dit tøj, hvorfor skal kunderne købe dit tøj frem for nogen andres

Karen: flot

Jannie: ja, det var også det, flot tøj hihi

Karen: Jamen det skal de gøre fordi.... de gerne vil skille sig ud..... men stadigvæk..... være flotte, eller hvad siger man? Sådan..

Kiri: Ikke være sådan avantgarde??

Karen: jaja, men nej, altså samtidig kan man sige, man ville jo nok lægge mærke til noget af det rimelig meget, altså sådan det ville nok a man er ret tydelig i noget af tøjet, ik?

Jannie: mmm – og øhh, hvad med kvali, altså kvaliteten?

Karen: god kvalitet, ja

Jannie: det er jo også en virkelig, det er vel også en af dine sådan... hvad ska man sige, værdier faktisk

Karen: værdier, ja ja,

Jannie: kvaliteten i tøjet

Karen: ja ja, kvalitet i tøjet, men også at tillægge det en værdi, altså at man også tillægger det en værdi i form af det man gør med det, altså hvis man kan sige, det er også noget af det jeg kan, det er jo ligesom at noget, et materiale behøver ikke at være noget før det ligesom og så gennemgår det en proces og så kommer man ligesom så

SNAK

Karen: en værdi, ja ja

38.30

irrelevant snak

39.06

Karen: Det er jo at det ikke er kommercielt, men samtidig wearable, altså. Det synes jeg er vigtigt. Altså det er ret vigtigt for mig, at man stadigvæk, man skal ku gå med det, ik.

Jannie: ja

Karen: det skal ikke være sådan noget med, at man ikke ved hvordan man skal komme ind i den der frakke, altså?

Kiri: Nu er det ikke så galt

Karen: nej nej, men det er der jo nogen, altså

Jannie: nå det er der nogen

Kiri: Har du ikke set nogen af de der shows. Hvordan går jeg på toilettet nu hihi.

Karen: jeg synes også det er vigtigt at det ikke er genkendeligt på den måde at man, man kan sige, at det ikke lægger sig op af en anden designer bevidst, men det kan man ikke sige ligesom er en

Jannie: jo det er en styrke, at det ikke er genkendeligt, at det ikke er en kopi

Karen: ja

Jannie: af noget andet

Kiri: det er der man har sin differentiering og der hvor man kan gøre at man udskiller sig

Karen: øøøhm, jamen så er der det med anderledes materialer det synes jeg jo også har noget at gøre med, altså at det er nytænkning – og det er jo det samme, at det ikke er genkendeligt rent materialemæssigt og rent teknikmæssigt altså i forhold til noget af det andet jeg har lavet, ik

Jannie: ja jo

Karen: det er netop derfor det kan sælge jo, noget af det, ik – fordi det bliver meget dyrt

40.21

Irrelevant snak

42.20

Kiri: high fashion, så skal det ikke være billigere

Karen: nej, men det vil jeg heller ik, men det også ..., altså det er også fordi.... jeg har også ligesom valgt at lave det jeg gerne vil og det ved jeg at noget af det er rigtig dyrt og kan slet ikke produceres, men så kan man vel få nogen mindre systuer til at producere det. Men. Men det er ligesom bevidst at det er lagt så dyrt og nogle af tingene nemlig er ikke så dyre at producere, MEN de skal jo stadigvæk ligge oppe i det samme leje altså det er jo springet mellem en buks og en kjole eller springet mellem en buks og en top eller hvor lig, altså hvor er den balance? Det kan jo ikke nytte noget, at bukserne koster 1000kr og så koster, altså. Det kan godt være det kan laves sådan, men det skal helst koste 2, 2.5 eller sådan noget

Kiri: den har du heldigvis fanget, fordi der er mange, der ikke har fanget den og så tjener de ikke særlig meget på

Karen: det bliver de nødt til for så kan man jo tjene mange penge på bukserne, men så ikke ligeså meget på jakken, ik?

43.16

Irrelevant snak

51.01

Karen: få det ud i en masse butikker Mmmm og få en masse presse og være dejlig og sælge en masse, men det er jo ikke en mulighed

Kiri: det er da en mulighed, for det er jo et spørgsmål om

51.15

Irrelevant snak

54.42

Kiri: Altså... jeg er jo meget fan af at man gør tingene på en anden måde end alle de andre gør, ik

Karen: kom med det

Kiri: så øh, det jeg tænker det er, at i den der boks med l.... og fra nu af og altså sådan noget, der kan man lave noget anderledes.

Karen: ja

Kiri: I stedet for bare at lave en fremvisning eller bare komme på den samme messe mm

Karen: det kan man godt og det er der jo også rigtig mange der har prøvet på og gør, men det er bare

Kiri: for eksempel launche kollektionen på et helt andet tidspunkt hvor folk bare står hey hvad skete der der? Hvorfor, nå?

Karen: og det kan man godt, det der bare ligger i det er, at øh jeg er ikke specielt fan af det der med to gange om året agtigt det er sådan noget underligt amputeret noget, for det er ikke sådan min hjerne fungerer. Øhm, men det som bare ligger i det er, at der sidder nogle købere, som har nogle budgetter og de har et budget om sommeren og de har et budget her, så hvis du kommer midt imellem, så har de måske brugt deres budget

Jannie: ja, så bliver man lidt nødt til at spille efter deres regler

Karen: ja, eller også skal man bare sige, nå, men jeg har jo ikke rigtig noget at tabe for jeg er ikke rigtig i gang sådan, så jeg ku godt bare gøre det og så

Kiri: prøve og se om det virker

Karen: gøre det nogle gange, før folk, sådan ligesom nå okay jamen så får man måske hægtet nogen på som sådan siger, vi gemmer noget, fordi nu ved der kommer noget.

Jannie: mmm

Kiri: ja

Karen: men der er jo mange som prøver noget andet så laver de en film, så laver de nogle billeder, så laver de altså

Kiri: I stedet for at skulle lave det samme så man ...

Karen, ja, men jeg kan rigtig godt lide at lave de her shows

Kiri: ja ja, men man kan jo sagtens lave showet og så bare lave det på en anden måde

Karen: ja ja

Kiri: fordi altså der er jo masser af muligheder i sådan noget

Jannie: men showet vil vel også typisk være til Copenhagen Fashion Week, eller hvad?

Karen: jo

Jannie: vil det ik være altså. Det er jo mest fordelagtigt

Karen: jo det er det

Kiri: det er jo også fordi de alle sammen kommer

Jannie: folk er der alligevel der, altså

Karen: ja. Det er rigtig svært ... vil rigtig gerne lave et show og så skal man næsten hellere tænke på, hvor man laver det for at det bliver anderledes jeg sys, årh nej og så er der nogen der danser rundt og sådan noget. Jeg kan slet ikke ha det. Jeg står bare sådan meget, jeg er sådan lidt.

Jannie: der skal man vel også være sådan lidt. Det er tøjet der skal være i fokus, altså, så skal det heller ikke være

Karen: ... jeg står helt af

Jannie: okay

Karen: Men derfor kan man stadigvæk godt arbejde med ...

Kiri: man kan bare braine på det og finde på nogle gode ideer til hvordan det kan gøres anderledes

57.02

Irrelevant snak

57.24

Jannie: Må jeg lige høre dig ad... om øh.. hvad forestiller du dig sådan i fremtiden, hvor mange ansatte forestiller du dig?

Karen: det ved jeg ik

Jannie: måske faktisk et max, sådan hvad tænker du?

Karen: jeg tænker bare at det er sådan noget med en assistent og så en praktikant, ik og så er der en der er knyttet til når der ligesom skal sælges ,og så er det ligesom det

Jannie: det er det du havde forestillet dig, også om 20 år?

Kiri: praktikant kan du jo allerede få nu

Karen: ja ja, det kan jeg sagtens, altså øhm, ja det, ej, om 20 år vil jeg gerne have mere, men jeg synes det er svært at forestille sig hvordan det er om 20 år

Jannie: ja ja, det er også bare for sådan at vi får et indtryk af, sådan om

Kiri: hvor ska vi hen?

Jannie: ja, hvor ska vi hen, hvad er det sådan vi ska hjælpe dig med at kommunikere ud

Karen: jamen jeg kan ikke have nogen ansatte her, vel. Jeg kan ikke have, der er ikke flere, så skal jeg flytte

Jannie: nej, en af mulighederne, det kunne en af mulighederne jo måske også være at flytte ind i din egen butik, vil du det?

Karen: ja det vil jeg gerne

Jannie: ja

Karen: jo og det har jeg jo også tænkt på at det ligesom, det er en anden måde man kan gøre det på

Jannie: der er faktisk en butik til leje dernede haha Ryesgade 1

Karen: Er det dernede?

Jannie: ja

Karen: men det er bare, det skal virkelig ligge, det er ikke bare sådan lige. Men jeg har faktisk overvejet det mange gange, fordi det giver en mulighed for at have et outlet og så kunne bruge det til et outlet, så det ikke bliver så kollektionspræget, sådan

Kiri: det bliver mere sådan hyggeligt fordi du sidder dernede og det er dig der er der sådan, altså

Karen: det er sikkert rigtig hårdt fordi det er lange arbejdstider. Jeg ville også gerne have andre ting i butikken, altså andre designere, ik?

Jannie og Kiri: mmm

Karen: øhm, men jeg synes det ville være, jeg synes faktisk det er en meget appellerende tanke, altså

Jannie: så altså det ku man sige, at det ku vi måske godt prøve at arbejde lidt ud fra, at det var det du godt ku tænke dig på sigt

Karen: ja

Jannie: hvad ville det helt optimale for dig være, hvad ville øh, hvis du helt selv ku vælge, hvad ville du så?

Karen: så , hvis jeg helt selv ku vælge, så ville jeg bare gerne designe mine, altså lave mine kollektioner og så have en investor og så have nogen, der ligesom tager sig af det der produktion og så..

13.4 Bilag 4 - Karen Bagges hjemmeside

Kopieret fra <http://www.karenbagge.dk/> d. 29. september 2009



STUDIO:: RYESGADE 19 E, 2 sal, - 2200 CPH N:: +45 28 76 71 16:: mail@karenbagge.dk

PRESS:: AGENDA KOMMUNIKATION + 45 35 30 04 24

SHOPS::

Creme de la creme a la edgar kompanistræde 8, 1208 KBH K 33 36 18 18::::

Englebørn Amagatorv 1, 1160 KBH K 33 12 26 28

Engleskyts Istedgade 108, 1658 KBH K 33 22 48 28::::

Prik GL. Kongevej 130 A 1850 FRB C 33 22 33 55

www.natursutten.dk::::

www.urban-living.dk Frederiksborggade 50 1360 KBH K 33 22 33 55

Hansen og Jensen Tullinsgade 24 1618 KBH V::::

Krusedulle Østerbrogade 136 2100 KBH Ø

13.5 Bilag 5 - Fokusgruppeundersøgelse d. 09.08.2009 kl. 16- 16.30

Denne fokusgruppe blev afholdt fordi en spørgeskemaundersøgelse havde vist 100% intet kendskab til Karen Bagge. Målet med undersøgelsen er at finde frem til, hvordan den brede offentlighed reagerer på de symboler og udtryk der er blevet kommunikeret ud af Karen Bagge gennem årene og få et indblik i, hvad Karen Bagges produkter udtrykker. Altså i bund og grund, at finde frem til Karen Bagges afsendte image.

Fokusgruppen er sammensat af mennesker med forskellig baggrund, uddannelse og erfaringer, idet vi forsøger at få forskellige vinkler på Karen Bagges image. Det er ikke formålet at have en homogen gruppe, men at afspejle Karen Bagges omgivelser bedst muligt.

Deltagere

Anne Iversen, 53 år, Servicerådgiver i bank og selvstændigt erhvervsdrivende 25.001- 42.000 pr måned.

Maria Frederiksen, 26 år, BA engelsk og spansk + master i international business communication, tekstforfatter på reklamebureau, 25.001-42.000 pr måned

Emilie Schnoor-Hansen, 21 år, Gymnasial uddannelse, har arbejdet som au pair i Paris, lærervikar og studerende ved RUC, 0-10.000 pr måned.

Rebecca Hjortegaard Hansen, 26 år, cand.merc EMF, Planlægger, 10.001-25.000 pr måned.

Nina Lybke, 44 år, leder af en integreret daginstitution, uddannet pædagog og er ved at færdiggøre en diplomuddannelse i ledelse, 25.001-42.000 pr måned.

Kendskab til navnet umiddelbart

Ingen af deltagerne ved hvem Karen Bagge er.

Hjemmesiden

Deltagerne fik fremvist www.karenbagge.dk og vi bad om umiddelbare reaktioner herpå. Emilie og Anne var hurtige til at sige, at de mente det var en børnetøjsdesigners hjemmeside, Rebecca mente, at det kunne være noget med børnebøger fordi ugleen ligner dem der er i børnebøger. Maria var enig med Rebecca. Nina tænker på tøj fordi barnet står i midten med noget tøj på, som man lægger mærke til.

Moderator spurgte herefter hvad deltagerne troede personen bag hjemmesiden beskæftigede sig med. Her var alle ikke enige, men to mente det kunne være børnebøger og tre mente det var børnetøj.

Emilie: Jeg tænker børnetøjsdesigner, et eller andet – Anne er enig

Rebecca: Altså jeg tror mere jeg tænker børnebøger jeg sys ik der er noget som sådan måske indikerer tøj der, jeg tænker sådan nogle ugler der ligner noget som er i børnebøger, måske var hun forfatter, hvis jeg ikke vidste noget og bare fik det der billede frem

Maria: Og man får heller ikke rigtig nogen idé om er det her noget dyrt designer sådan er det h&m agtigt, hvad er det?

Nina L: Det ligner bare et logo for en kvinde med en børnetøjsforretning

Gamle udklip

Deltagerne fik herefter fremvist en række gamle udklip fra Karen Bagges afgangskollektion og hendes første kollektion fra 2004. Moderator bad om deltagernes første reaktioner og spurgte om det var noget de havde set før. Nina havde ikke set det før, men hun synes det lignede noget andet design hun havde set. Emilie havde heller ikke set det før, men det overraskede hende at det ikke var børnetøj. Resten af gruppen grinede og var enige. Rebecca syntes det var noget fedt tøj, men havde ikke set det før. Nina syntes det så lidt hjemmelavet ud, en blanding af design og hjemmelavet. Emilie syntes ikke de forskellige design lignede noget der passede sammen. Anne syntes det virkede som om Karen Bagge kunne have flere forskellige mærker under et fordi det er så forskelligt. Rebecca tilføjede, at noget lignede haute couture og noget lignede billigt modetøj. Ordet bohème blev nævnt første gang. Anne sagde, at det ene design kunne være lavet af alle resterne. Gruppen var enige om, at hvis man ikke vidste at det var samme designer ville man tro det var tre forskellige designere.

Moderator spurgte igen, hvad deltagerne troede Karen Bagge beskæftigede sig med. Denne gang var svaret dametøj. Nina nævnte fotograf, eftersom tøjet ikke havde en klar sammenhæng. Efter lidt tid blev gruppen enige om, at det i hvert fald var tøj hun beskæftigede sig med, men om det var børnetøj, stangtøj eller catwalktøj kunne de ikke lige lure. Rebecca mente, at det var meget forvirrende og mente, at hun nok havde startet med en ting, men så var blevet i tvivl om, hvad hun ville.

Nina L: Jeg har ikke set øh jeg har ik set det her før som sådan, men det ligner lidt noget andet design tor jeg også

Maria: Men det overrasker da at det ikke er børnetøj

Emilie: ja faktisk

Rebecca: Hvilket er ret synd, for de her er da ret fede, det da nogle meget fede designs. Aldrig set det før overhovedet, men øhm, men altså hvis det er det her hun laver, så vil jeg da nok sige, er det en meget mærkelig hjemmeside hun har, altså, det har da slet ikke noget med noget at gøre.

Nina L: Det ser også lidt hjemmelavet ud, både design og hjemmelavet

Nina L: Det der er mere sådan high fashion, hvor det der er mere sådan noget almindeligt butikstøj, ik

Anne: Har hun et firma med forskellige designere?

Maria: Ud fra hjemmesiden skulle man jo tro at der i hvert fald var et eller andet børnetøjsselement et sted også, men ud fra de her ligner de jo, at det er rent dametøj

Ny kollektion og ugler

Deltagerne fik nu fremvist billeder af den nye kollektion både fra catwalken og fra det nyeste photoshoot og billeder af ugleterne. Moderator introducerede billederne som de nyeste ting fra Karen Bagge og fortalte, at det er det hun laver i 2009. Deltagerne blev spurgt om, hvad de syntes om det. Emilie fik associationer til brugskunst, Nina og Rebecca syntes uglen var sød, men at den var lidt ved siden af tøjet. Den var lidt mere spøjs og der blev sagt, at det er to vidt forskellige ting. Emilie og Nina talte om, at tøjet blev mere og mere bohème, meget løst og at der i den her kollektion var en klar sammenhæng mellem de forskellige designs. Ordet masai blev nævnt af Nina, men udenfor sammenhæng. Deltagerne var enige om, at der var mere sammenhæng i den her kollektion og at det klart var mere high fashion end stangtøj. Rebecca mente bestemt ikke at man nogensinde ville tro, at der var tale om den samme designer af puderne og tøjet og foreslog, at hun måske havde to navne hun brugte, så det ikke var det samme navn til både tøjet og ugleterne. Nina mente, at hun har svært ved at 'kill her darlings', at ugleterne følger efter hende. Rebecca mente at det virkede mærkeligt, hvis hjemmesiden var ugler, men at det selvfølgelig kom an på, hvad hun ville satse på. Hun syntes det var synd, at hjemmesiden var ugler og ikke high fashion. Maria mente ikke at barnet skulle være på hjemmesiden. Rebecca mente egentlig godt, at man nok ville kunne bruge navnet til begge ting, men at der i så fald skulle være noget der adskilte de to produkter, for hvis uglen skulle være et varemærke for tøjet, så fremgik det i hvert fald ikke tydeligt nok.

Moderator bag deltagerne komme med stikord på, hvad de syntes om det de så nu. Ordene var: Positivt, dejlige farver, varme farver. High fashion, bohème, farverne ser man også for tiden, jordfarver, trendy,

organiske tryk er ikke med, tøjet ser økologisk ud, falder flot, Rebecca tænker ikke at stoffet er lækkert. Rummeligt, sammenhængende stil,

Deltagerne blev derefter spurgt om de kunne forestille sig at købe noget af tøjet og hvad de i så fald ville give for det. Emilie ville godt kunne finde på at købe det, Nina, Anne og Rebecca sagde også ja. Rebecca mente at en af kjolerne kunne koste 1500 kr., men ikke mere. Hun ville give 700-900 kr. for en af toppene. Maria var enig med Rebecca. Emilie vil gerne give penge for kvaliteten. Nina sagde, at hvis man ikke lige kendte hendes navn, så ville hun ikke give så meget for det og hun syntes tøjet var meget langt fra hvad hun ville købe. Nina mente, at en kjole kunne koste omkring 1200-1300 kr. Anne var enig i, at prisen nok ikke var mere end 1500 kr., men nogle af kjolerne kunne godt koste lidt mere. I løbet af samtalen var deltagerne meget enige i, at smykkerne var virkelig flotte og det blev nævnt, at hun måske burde sælge smykkerne.

Herefter blev deltagerne bedt om at byde på, hvad tøjet i virkeligheden koster. Da de ikke vidste, at tøjet bliver syet i hånden af designeren selv, lå deres bud på en overdel til ca. 1200-1500kr. Da de fik at vide, at hun laver tingene selv, lå deres bud en smule højere på ca. 2000 kr. eller derover og 3000 kr. for den sorte kjole med flest detaljer.

Nina: Er det ikke en pude

Rebecca: jo... til 299

Nina: den er sød

Nina: en uglepude

Rebecca: altså uglen er da meget sød

Enighed

Emilie: den er sådan lidt ved siden af tøjet, ik altså

Maria: den er sådan lidt mere spøjs eller hvad man kan kalde den, sådan lidt øh humoristisk på en måde

Emilie: Det er bare sådan to vidt forskellige ting, altså

Maria: men jeg synes tøjet bliver klart mere sådan

Emilie: det bliver meget boheme synes jeg

Maria: ja

Emilie: meget sådan løst, ja

Maria: også mere en fornemmelse af altså mere high fashion end stangtøj

Rebecca: men altså... jeg tænker bare man ville da aldrig tro, at det var den samme designer (...) altså puderne og så for eksempel det her.

Rebecca: Det kommer an på, hvad hun vil satse på, hvis hun vil satse på tøjet, så er det måske ikke så smart bare at have uglerne, tænker jeg.

Om tøjet

Anne: meget positivt, dejlige farver

Rebecca: ja varme farver og så high fashion og boheme

Emilie: Jeg synes helt det ser sådan lidt økologisk ud tøjet, sådan selve materialet

Emilie: rummeligt og flagrende

Sammenhæng

Selvom deltagerne selv havde været inde på det, spurgte vi endnu engang, om de så en sammenhæng mellem uglerne og high fashion tøjet. De svarede alle sammen i kor: NEJ. Umiddelbart ikke. Uglen symboliserer børn og skole, men det passer ikke ind i tøjet. Emilie kunne godt se uglen som noget design, men så ellers ingen sammenhæng. Nina syntes uglen stod for klogskab og kunne mærke sammenhængen i at man skal have det godt og roligt, at kloge mennesker tager det roligt og tøjet var afslappet og uglen klog. Rebecca syntes, at uglerne var ret sprælske, men hun kan slet ikke se en sammenhæng. Emilie opdagede at logoet lidt måske kunne ligne uglen, altså uglens øjne. Hun kunne godt have brugt uglen i stedet for sommerfuglen på plakaten, syntes Emilie. Rebecca indskød, at det også godt kunne være, at puden bare var en idé hun havde fået, men hun ville alligevel aldrig nogensinde forbinde det. Hun ville aldrig tænke at det var det samme. Anne kan heller ikke se sammenhængen mellem puderne og tøjet.

Maria tilføjede, at det kommer an på hvad hun ser sig selv som.

Da deltagerne ikke havde flere kommentarer stoppede vi fokusgruppen.

13.6 Bilag 6 - Fokusgruppeundersøgelse d. 16.08.2009 kl. 11- 12.30

Denne fokusgruppe blev afholdt fordi en spørgeskemaundersøgelse havde vist 100% intet kendskab til Karen Bagge. Målet med undersøgelsen er at finde frem til, hvordan den brede offentlighed reagerer på de symboler og udtryk der er blevet kommunikeret ud af Karen Bagge gennem årene og få et indblik i, hvad Karen Bagges produkter udtrykker. Altså i bund og grund, at finde frem til Karen Bagges afsendte image.

Fokusgruppen er sammensat af mennesker med forskellig baggrund, uddannelse og erfaringer, idet vi forsøger at få forskellige vinkler på Karen Bagges image. Det er ikke formålet at have en homogen gruppe, men at afspejle Karen Bagges omgivelser bedst muligt.

Deltagere

Karen Lysholm, 30 år, Projektkoordinator, 25.001-42.000 pr måned

Marie Damsgaard, 30 år, Branding Manager, 25.001-42.000 pr måned

Anette Damgaard Nielsen, 25 år, studerende i praktik, 0-10.000 pr måned

Nina Weimann, 26 år, studerende, 0-10.000 pr måned

Anne Wøg Rosenberg, 39 år, Intranet Manager, 25.001-42.000 pr måned

Mia Engelhardt, 26 år, studerende, 10.001-25.000 pr måned

Kendskab til navnet umiddelbart

Ingen af deltagerne ved hvem Karen Bagge er.

Hjemmesiden

Deltagerne fik fremvist www.karenbagge.dk og vi bad om umiddelbare reaktioner herpå. Mia og Anne var enige om børnetøj, Anne tilføjede legetøj og sagde, at Karen Bagge er designer og sælger de produkter der er vist på hjemmesiden. Mia mente at uglen kunne være et logo. Nina kunne godt se, at det kunne være til

børn og syntes, at uflen var lidt barnet. Anne havde tænkt interieur, hvis der ikke havde været et billede af barnet. Anette tænkte på naturligt legetøj, noget der ikke er fabrikeret - trælegetøj.

Moderator spurgte herefter hvad deltagerne troede personen bag hjemmesiden beskæftigede sig med. Anne mente det var design, det mente Marie og Karen også. Mia tilføjede design i børnetøjsgenren. Anette mente det var børnetøj eller noget til børn. Nina var enig i design til børn.

Mia: Det er børnetøj

Marie: Det ligner noget til børn i hvert fald

Mia: Børnelegetøj

Anne: børnetøj eller legetøj, åbenbart, Karen Bagge, læser jeg det som, hun er åbenbart designer og hun sælger nogle produkter via de shops der er nævnt her

Anne: hvis ikke der havde været det der billede af barnet, så jeg have tænkt øhm interieur

Anne: design

Børnetøjs et eller andet

Design til børn

Tekstildesign af eller anden art

Gamle udklip

Deltagerne fik herefter fremvist en række gamle udklip fra Karen Bagges afgangskollektion og hendes første kollektion fra 2004. Moderator bad om deltagernes første reaktioner og spurgte om det var noget de havde set før. Mia sagde med det samme, at det måtte være en forvirret designer. Hun syntes det lignede noget mormor-tøj, så nej hun kunne ikke genkende det. Anette syntes det lignede noget af mængden, altså at det kunne være hvad som helst. Karen var enig. Anne syntes hun ramte ind i noget Baum und Pferdgarten eller andre pige-designere der havde et look a la det her omkring årtusindskiftet, lidt bohème-agtigt. Ikke Munthe, ikke Baum, men noget midt imellem. Nina kunne ikke genkende noget af det. Anette syntes det ligeså godt kunne være fra H&M. Mia syntes også godt det kunne ligne noget Baum und Pferdgarten. Marie

mente, at der var stor forskel på runway og det andet tøj. Mia mente, at det på runway'en var ret moderne, mere hårdt. Anette syntes, der var stor forskel i tøjet. Mia mente, der var stilmiks og at designeren går meget efter hvad andre modeskabere laver. Hun holder sig ikke fast til blomstret f.eks. Marie syntes hun er lidt alle steder, at hun ikke har en stil hun ligesom følger. Nina tilføjede, at det var lidt i øst og vest.

Moderator spurgte igen, hvad deltagerne troede Karen Bagge beskæftigede sig med. Nu sagde de alle tøj, designertøj. Moderator nævnte hjemmesiden og om de også synes det hvis de tænkte på den. Anne sagde, at det kan være hun er gået over til at lave børnetøj bagefter.

Mia: Noget af det ligner mormortøj, så nej

Anne: lidt bohème-agtigt

Anette: det ku ligeså godt være h&m der havde lavet alt det der i min verden

Designertøj enighed

Anette: farvevalget er stadig det samme også i forhold til børnesiden synes jeg det er sådan noget lidt dæmpet noget.

Anne: havde jeg fået præsenteret det her og den der hjemmeside og var blevet spurgt om, hvad forbindelsen var, så var jeg da ikke sikker på, at jeg ville ku pege på den. Jeg kan ikke se en tydelig forbindelse i det visuelle udtryk.

Nina w: Det er lidt forvirrende med de der ugler

Ny kollektion og ugler

Deltagerne fik nu fremvist billeder af den nye kollektion både fra catwalken og fra det nyeste photoshoot og billeder af uglerne. Moderator introducerede billederne som de nyeste ting fra Karen Bagge og fortalte, at det er det hun nu laver i 2009. Anette syntes det var meget stort alt sammen. Mia talte om orange og efterårsfarver. Anne og Karen sagde uh lala. Mia mente det fulgte modetrenden, fordi alt pludselig skulle være stort. Marie mente, at det her mere var en kombination af mormor-prikket og runway, Mia tilføjede tykke sweatre. Mia syntes, at der var lidt stilforvirring nu. Anne syntes at forvirringen er større nu end før. Hun forstod ikke hvor uglerne kom ind. Anette syntes pasformen måske fulgte ret meget godt på uglen, men hun sagde selv, at hun måske søgte en sammenhæng lidt for meget. Marie syntes det er dumt at satse på uglerne på hjemmesiden, hvis det kun er en gimmick. De fandt alle sammen nu ud af at uglen var en

pude. Mia sagde at det ikke er en høj pris for en ugle. Nina syntes det er barnet på hjemmesiden, der er misvisende. Det virker underligt, at der er et billede af et barn. Mia fandt en sammenhæng: Er det fordi moren skal ud og shoppe og så lige skal have noget med til sit barn? Marie pointerede, at det jo ikke sælges samme sted. Nina syntes tøjet manglede meget på hjemmesiden, da hun jo ikke designer børnetøj. Kollektionen forsvinder på hjemmesiden. Anne syntes det virkede underligt, når nu uglepuden er en sidegeschæft. Hun troede, at Karen tjener penge på tøjet. Marie foreslog at det kunne være, at hun tjente penge på ugleerne. Det troede Anne ikke rigtig på. Hun troede ikke på hun kunne tjene nok på dem. Karen troede ikke rigtig, at man laver runway tøj som sidegeschæft. Så skulle man lave andet end puder, hun henviste til Marimekko.

Moderator bad deltagerne komme med stikord på, hvad de syntes om det de så nu. Ordene: efterår, tag nogle bukser på, stort, fyldigt, trusser, stilforvirring i meget af det, Mia kunne ikke se meningen, stort uformeligt, løse linier, varme brændte farver, skævt snit, asymmetrisk, Anette kunne godt se at hun har en stil, det går lidt på samme måde ud af. Anette syntes det sorte var forvirrende. Mia syntes mest den orange var lidt forkert. Marie syntes det hang godt sammen med smykkerne der er kobber og modellen med rødt hår. Marie syntes de to sorte kjoler var skide flotte. Karen pointerede, at hver gang der var sort, var der kobber og hver gang der var orange, var det noget sort. Mia syntes tøjet var meget stort, men det var hendes personlige mening. Anne mente ikke, at den lille nederdel passede ind. Anette syntes der er meget forskelligt, der er både fest og pædagog. Mia nævnte, at det så behageligt ud, ikke noget der sidder stramt. Man kan bevæge sig i det og samtidig være lækker og pæn. Nina så en sammenhæng mellem logoets farve og farverne i kollektionen, men moderator tilføjede, at logoet ikke altid er orange. Mia mente ikke, at tøjet var til helt unge kvinder. Hun tænkte 30+ og Anne var enig.

Deltagerne blev derefter spurgt om de kunne forestille sig at købe noget af tøjet og hvad de i så fald ville give for det. Nina kunne godt forestille sig at købe den sorte kjole med tynde stropper. Mia kunne også godt finde på at købe en af de to sorte kjoler eller den sorte buksedragt. Nina kunne også godt tænke sig den orange buksedragt. Mia mente ud fra et økonomisk synspunkt, at hun ikke ville betale mere end 1000 kr. for kjolerne. Karen syntes ikke det var hendes stil. Anne ville helt klart prøve tøjet på først, man ved ikke hvordan det ser ud før det kommer af bøjlen. Informanterne spurgte om smykkerne var hendes også? Moderator informerede om, at de var lavet til showet. Marie kunne godt lide den orange bluse, men ikke den orange farve. Nina kunne godt lide den store strik, men heller ikke i orange. Anette kunne også godt lide de sorte kjoler, men hun ville ikke give mere end 1000 kr. for dem heller. Mia sagde, at det kom an på materialet hvad det ville koste. Marie sagde, at ponchoen ville kunne fungere som frakke hvis det var goduld og derfor kunne koste omkring 2-3000 kr.

Herefter blev deltagerne bedt om at byde på, hvad tøjet i virkeligheden koster. Næsten i kor blev der sagt: Meget mere. Den lyserøde bluse ville Anne gerne se live, men hun kunne forestille sig, at den lå på 2000 kr. Marie troede måske godt den kunne koste 3000 kr. hvis det var thaisilke. Anette troede også ponchoen kunne være dyr, hun mente den lå på 3-4000 kr. fordi det er lækkert uld. Nina pointerede, at det er en designer der laver det selv og at det derfor bliver dyrt. Moderator bad om et bud på, hvad den dyreste sorte kjole kostede. Informanterne lå omkring 3-4000 kr. og 2500 kr.

Moderator fortalte informanterne, at Karen Bagge selv syr og sælger på bestilling: Nu mente de, at den kostede 5000 kr., hvis ikke 8000 kr. Anette sagde, at hun ikke kunne tillade sig at sælge dem så dyrt, hun skal jo også have nogen til at købe dem. Marie sagde mellem 8-10000 kr. det var Anne enig i. Karen mente ikke hun kan sælge kjolen for så meget hvis hun ikke var et kendt navn. Anette sagde, at vi jo ikke ved hvor kendt hun er. Anne sagde, at hun heller ikke er blevet omtalt i forbindelse med modemessen i august. Nina kunne godt forestille sig, at hun er kendt i modebranchen, men ikke blandt pøblen. Mia sagde, at det er synd, hvis hun skal sælge til folk som os (her mente hun de andre informanter og hende selv). Nina sagde, at det jo ikke er sikkert, at hun skal det. Anne sagde, at det ville give mening, hvis ugleterne var indtjening, men at kollektionen er hendes passion. Hun mente ikke, at Karen kan bygge en forretning på det som det er nu. Marie ville vælge et helt andet navn til uglebiksen. Mia ville bruge navnet til tøjet.

Anette: det er meget stort alt sammen

Mia: meget orange

Marie: Det her ligner mere en kombination mellem mormor-prikket og det andet runway vi så før

Mia: jeg må indrømme, der er lidt stilforvirring igen, synes jeg

Anne: jeg synes det er mere udpræget nu

Marie: Det er i hvert fald dumt på hjemmeside at fokusere på de her puder, hvis det er en enkelt lille gimmick og det ik har noget med resten at gøre

Mia: Det eneste jeg tænker det er, er det fordi moren skal ud og købe alt det her så skal hun have et eller andet med hjem til sit barn fordi hun har brugt hele dagen på at shoppe?

Karen: Jeg tror heller ikke man laver runway-tøj som nebengeschæft

Nina: Jeg tror hvis nu jeg havde set en eller anden nederdel i et blad og tænkte, ej den er pæn og gik ind på Karen Bagges hjemmeside fordi det tænkte jeg der kan jeg få noget information og så jeg kom ind på den der side, så ville jeg måske tro jeg var gået forkert eller et eller andet, jeg ville tæ..., ja måske også blive lidt skuffet.

Karen: der er ugler i mosen... hehe

Om tøjet

Nina W: efterår

Anne: tag nogle bukser på

Mia: stilforvirring

Anne: stort og uformeligt, løse linier, varme brændte farver

Nina W: skævt snit

Anne: asymmetrisk ja

Anette: Det er også det, hun bevæger sig jo mange steder for det her er jo en sådan til sådan en rigtig fin aften og så er der også hende her Pædagogen ik

Karen: kæmpe sweater

Sammenhæng

Anette syntes farverne er de samme på hjemmesiden som i tøjet. Siden hænger ikke sammen med tøjet, mener de andre. Anette kunne se en sammenhæng til den dæmpede stil. Anne ville ikke kunne se nogen tydelig lighed mellem hjemmesiden og de udklip de havde set – det var alle enige i. Nina syntes det var forvirrende med de ugler. Mia kunne måske godt se en lighed med blomster og mor-barn agtigt, men ellers ingen sammenhæng. Her talte hun om den blomstrede nederdel og den ternede vest og den stribede nederdel tilføjedes af Anne.

Marie foreslog, at sætte uglen i nakken af tøjet, men som det er nu er der ikke en sammenhæng. Anette tænkte også på at sætte uglen i nakken så den kendetegnede Karen Bagge. Man kunne hænge en lille ugle ved prismærket måske. Hun syntes bare det var mærkeligt at hjemmesiden var brandet helt på uglen. Anne syntes ikke det ville være flatterende hvis hun købte noget tøj og der så hang en ugle ved. Hun kunne ikke se forbindelsen. Nina sagde, at hvis nu hun havde set en nederdel i et blad ville hun tro hun var gået forkert, hvis hun gik ind på siden på nettet. Hun ville nok give op og tro hun var gået forkert. Marie lagde mærke til, at logoet måske kunne ligne en ugle, med lidt god vilje. "Der må være to Karen Bagge". Marie syntes det ville være ærgerligt at bruge tid på at få designet et logo og så ikke bruge det. Anne kunne måske godt få logoet til at ligne en ugle.. Anette troede ikke på en sammenhæng. Mia forslog, at uglen var et tegn på at det er til intelligente karrierekvinder. Karen mente, at så skulle der være en graduate hat fra USA på uglen. Anette lagde vægt på, at uglerne er til børn. Anne vidste at bladet hvor uglerne var i henvendte sig til voksne kvinder med børn i en vis alder. Anette mente at hjemmesiden også bare skal vise begge ting, så, men det gør den ikke. Marie tilføjede, at der ikke var meget målgruppætænkning bag det hele.

13.7 Bilag 7 - Telefoninterviews med forhandlere

Telefoninterview med indehaver af Holly Golightly, d. 02.09.2009

Holly Golightly, der er en butik beliggende i København, er forhandler af mange luksus modebrands heriblandt Marc Jacobs og Yves Saint Laurent. Da Karen Bagge i 2004 solgte noget af sin tidligere kollektion via Holly Golightly, foretog vi et kort telefoninterview med ejeren af butikken, for at høre hendes mening om Karen Bagges nye high fashion kollektion. Indehaveren af Holly Golightly mente, at Karen Bagges kollektion appellerer til kvinder i 20'erne og 30'erne, som har en kreativ baggrund. Da vi spurgte hende om hun havde overvejet at forhandle Karen Bagges nye kollektion var svaret et klart nej, da indehaveren mente at den nye kollektion var for high fashion til hendes butik. Hun påpegede også at Karen Bagges tidligere kollektion var en del billigere og at dette prisleje passede bedre ind i Holly Golightly.

Link til Holly Golightly: <http://hollygolightly.dk/>

Telefoninterview med indehaver af Crème de la Crème à la Edgar, d. 02.09.2009

Crème de la Crème à la Edgar ligger i København og er en børnebutik, der forhandler dels diverse ting til børn, dels specielle tøjmærker til kvinder (mødre). Karen Bagges uglepude sælges i denne butik, og da hun lavede sine første kollektion blev dele af den også solgt her. Vi lavede et telefon interview med ejeren af Crème de la Crème à la Edgar, da vi gerne ville vide om hun havde tænkt sig at sælge Karen Bagges nye high fashion kollektion. Indehaveren gav i denne forbindelse udtryk for at den nye kollektion var rigtig flot men alt for dyr til hendes butik og hun udtalte blandt andet ordret: *"Priserne førhen var jo langt lavere end de er nu. Vi holdt før kjoler til omkring 2200 kr. og jakker til ca. 1600 kr. fra Karen Bagge."*

Link til Crème de la Crème à la Edgar: www.cremedelacremealaedgar.dk

13.8 Bilag 8 – Karen Bagges pressemeddelelse

‘Love will ruin your mind’



Løsrevne strofer fra en sang, omrids af fortrængte drømme og det blide strejf af en flaksende sommerfuglevinge. Den danske designer Karen Bagge er tilbage på den danske modescene med en kollektion sat sammen som en personlig collage af erindringer og sanseindtryk

For år tilbage hørte Karen Bagge til blandt de lovende, danske designere, man holdt øje med i modeverdenen. Efter ni år i London, hvor hun uddannede sig på Central Saint Martins og Royal College of Art og siden var del af teamet hos anerkendte britiske modehuse som Erika Trotzig, Ghost og Clements Ribeiro, var hun vendt tilbage til Danmark for at designe under eget navn. Men efter at have skabt succes for sit mærke tog den unge designer en uventet pause, og er i dag - tre år efter - tilbage med en kollektion, der markerer en ny begyndelse.

“Det var en nødvendig beslutning at stoppe op for en tid. Det gav mig mulighed for at træde et skridt tilbage og finde ud af, at jeg var fanget i et udtryk, jeg ikke længere følte mig tilstede i. Vigtigheden af at gå en ny vej har i arbejdet med min nuværende kollektion derfor hele tiden været nær overfladen, og det har været et klart personligt mål, at den blev udtryk for det allerbedste, jeg kan komme tilbage med,” forklarer Karen Bagge.

Det blev en enkel, grafisk sommerfugl i en illustreret håndarbejdsbog fra designrens barndom i 1970'erne, der skød den kreative proces i gang. Og netop dette motiv kom til at diktere kollektionens form og går igen som dens allestedsnærværende omdrejningspunkt. Enten tydeligt i form af skarpe, applikerede patchworksommerfugle eller mere underspillet som en central del af komplicerede konstruktioner, der giver volumen, bevægelse og liv til fx. buksedragter, kjoler og kimonoinspirerede kåber sat sammen af op til 280 stykker farvestrålende thaisilke.

“Jeg har altid haft en stor kærlighed til patchworkteknikken, der ligesom min øvrige inspiration, som er en sammenblanding af sanseindtryk og erindringer, nærmere har karakter af collage end af noget fast og entydigt. Men ligesom alt andet skal teknikken til enhver tid tænkes ind i et nutidigt formsprog, for at blive brugbar og interessant,” fortæller Karens Bagge.

Selv om kollektionen er et comeback efter flere år i udkanten af den danske modebranche, er designerens arbejdsform den samme. Ligesom collagen af inspirationskilder og sammensætningen af forskellige materialer har været en fast del af Karen Bagges designsignatur, er fascinationen af det uperfekte og umiddelbart tilfældige altid tilstede i hendes kollektioner - både før og nu. Den japanske læresætning ‘Wabi Sabi’, der i al enkelthed betyder, at intet er perfekt uden at rumme det uperfekte, flyder som en understrøm igennem hendes arbejde. Det giver det sig udslag i små velplacerede tilfældigheder som en rå kant eller en uventet søm, men selv om det kan synes skødesløst, er der intet uigenomtænkt over de tilsyneladende uperfekte detaljer.

“Jeg kan ikke stoppe, når jeg først er gået i gang. Arbejdet med materialer handler ikke kun om farve og tekstur, men også om at dekonstruere form, farve og stof og derefter sætte det hele sammen på ny. Det er også derfor, jeg holder af at arbejde med et nedvurderet materiale som thaisilke - man forventer det ikke nødvendigvis, men når det møder kvindeskroppen opstår skønheden.”



For yderligere information om Karen Bagge og Autumn/Winter 2009, kontakt
Karen Bagge • Ryegade 19E, 2 • 2200 København N • Tlf +45 28 76 71 16 • E-mail karen@karenbagge.dk

13.9 Bilag 9 – Artikler fra *Alt for Damerne* og *Nylon Magazine*

13.9.1 Alt for Damerne 2003

MIG OG MIT KLÆDESKAB



DET GRIMME ER DET BEDSTE



AF ANNE SORE
ARCTANDER PUM
FOTO: HELE
SCHÖNNING
LÆSERSERVICE
SIDE 114-115

◀ Når det grimme bliver fedt, er designet mest vellykket. Den seneste kollektion er inspireret af de krusedut'er, man tegner, når man snakker i telefon.

▼ Et farvet bælte kan få et tøj, som ellers ser lidt alene ud.



▲ Det meste af sin garderobe bruger Karen til både hverdag og fest. En af de få ting, som hun kun har på til festlige lejligheder, er den røde kjole. En arvesag fra hendes mor, som er mindst 25 år gammel.

◀ Farverne er vigtige i kollektionerne. Læderkjolen er fra hendes vinterkollektion.

► Skoene har Karen selv farvet og brugt til sit afgangsshow. En sjov måde at peppe festgarderoben op på.



Til sommer tror Karen, at det blomstrede får mere magt i modebilledet. Bukserne er fra hendes nye kollektion.

ALT 52/20



◀ Det seneste køb er en multifarvet kjole fra Portobello Market til 70 kr.

▶ Bøvekjolen, der giver en følelse af at klæde sig i et par havalandske. Mærket er Bernhard Wilhelm, og blusen var sat ned fra 2.000 til 250 kr.



Yndlingsmykket er en sølvbøsning formet som en stødtand. Designet er af Shaun Leane, som bl.a. samarbejder sammen med Alexander McQueen.

Karen Bagge, designer

Tøj må ikke være for højtideligt, mener Karen Bagge. Faktisk kan hun bedst lide, når tøj er tæt på at være grimt – bliver det for æstetisk, mister hun interessen, siger hun. Den 29-årige designer blev færdiguddannet for to år siden på St. Martins og Royal College i London, hvor hun også har sin base. Ud over sit eget mærke laver hun print for den engelske designer Ashley Isham og er designassistent for svenske Erika Trotzig. Karen Bagges eget design kan fra det nye år findes i udvalgte butikker herhjemme.

Hvor shopper du helst?

I London elsker jeg Portobello Market på en fredag. Ellers er det Browns Focus, på South Molton Street ved Bond Street. Den har et bredt udvalg af mindre, nye unge designere. I Danmark synes jeg Storm er den mest inspirerende og modige butik, som tør hæng internationalt kendte mærker sammen med mere ukendte danske designere.

Hvem er din favoritdesigner?

Rei Kawakubo. Hun bryder de æstetiske grænser. Hendes tøj er lidt forkert, lidt dystert og lidt grimt. Det fascinerer mig. I den modsatte ende af skalaen, men stadig på min absolutte top-5, står Christian Lacroix. Han er skør i låget, men både udtryksfuld, fuld af farver og spændende i sit materialevalg.

Hvad er essensen af dit klædeskab?

Jeg kan godt lide farver og prints. Det bærer min garderobe også præg af. Jeg er også en stor fan af jeans. Det er et genialt design, som kan dresses op og ned efter behag.

Gør du nogensinde fejlkøb?

Ja, men det er bevidst. Ofte køber jeg ting, som er så grimme, at de kun kan bruges som inspiration.

Hvad er dit bedste køb?

Mine markedskøb er mine bedste køb. De er for det meste billige, og så er de alle sammen enere.

Hvilken type kvinde designer du tøj til?

Til dem, der kan lide det.

Hvad er din yndlingsparfume?

Eau Svelte af Christian Dior og Thierry Muglers Angel. Sidstnævnte mest af nostalgiske årsager. Det var nemlig den jeg havde på, da jeg mødte min kæreste.

Har du et godt skønhedstip?

Jeg er tilhænger af Dr. Hauschka, især rosencremen.

Hvem har en god stil?

Cate Blanchett. Hun er en af de smukkeste og mest stilfulde kvinder, jeg har set.

Hvad vil du kalde din stil?

Det nye med det gamle og det gamle med det nye.

Hvad er god stil?

Dem, der kan få joggingbukser til at se godt ud.

Hvem ville du gerne klæde på?

Skuespillerinden Tilda Swinton (kendt fra bl.a. Orlando, red.). Hun fascinerer mig, for hun kan være afsindigt grim og afsindigt smuk.

Hvilken trend tror du bliver sæsonens største hit?

Jeg håber, at andre er lige så trætte af 80'erne, som jeg er, og søger mod det bløde, flere blomster og prints.

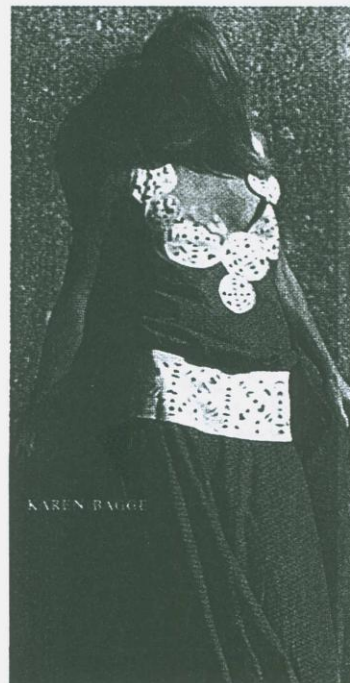
13.9.2 Nylon Magazine 2004



foreign correspondent
GREAT DANES
DANISH DESIGNERS TO SINK YOUR TEETH INTO.

Karen Bagge

"To me, fashion is a humorous space in which you are able to tell stories," says 27-year-old Karen Bagge, who graduated from Central Saint Martins in 1999 and has been perfecting her aesthetic ever since. She takes inspiration from old photographs, drawings, literature, movies, and secondhand textiles, and her collections reflect this collage-like approach to design. A skirt is pieced together from old T-shirts, a patchwork dress is sewn from salvaged bits of suede. In Bagge's world, the materials dictate the shape, the creativity dictates the story, and the fantasy pushes the boundaries. "I want to make women dare to wear clothes," she says. "That's why I always try to explore the lines between ugliness and prettiness—it always has to be a little bit off, in order to be fun." For more information, call +44.207.254.2993.



13.9.3 Alt for Damerne 2005

Ud af skabet

1. Karen Bagge ved arbejdsbordet og i egen kreation. 2. Hendes private Bagge-favorit: en kimono-bluse med collage-effekt. 3. Yndlings-party-blusen, fordi det er den ultimative festtop. Karen fandt den til en halvtredser i Brick Lane-kvarteret i London.



“Det er altså bare tøj”

Designeren Karen Bagge foretrækker tøj, der er på kanten af det småkiksede og grim. For som hun siger: “Vi skal ikke tage det så seriøst!” *Tekst og foto Happyliving.dk*

DESIGNDRØMMENE GÅR LANGT TILBAGE FOR KAREN Bagge. Da klassekammeraterne ønskede sig stereoanlæg i konfir-mationsgave, drømte 14-årige Karen om en symaskine. Og fik det.

“Jeg har altid vidst, at jeg skulle designe, så længe jeg kan huske. Jeg elskede formning og gik til syning og porcelænsmalning og klædte mig ud i min mors og søsters tøj,” fortæller Karen Bagge, der netop er flyttet tilbage til Danmark efter ni år i London.

Den danske designer søgte i sin tid ind på Designskolen herhjemme, men kom ikke ind. Faktisk blev hun høfligt opfordret til at overveje en anden karriere. Men på en tur til London fandt hun pludselig sig selv stående på gaden foran den anerkendte designskole St. Martins.

“Jeg tror meget på, at tilfældigheder slet ikke er spor tilfæl og på, at tingene i livet er 'meant to be'. Så pludselig stod jeg fældigvis' det. Jeg gik ind, mødte en fyr, som viste mig rundt. så vidste jeg, at det var det, jeg ville. Fyren, Anders, er i øvri; 'tilfældigvis' - en af mine bedste venner i dag, ti år efter.”

Karen søgte ind på den eftertragtede skole, blev optaget, flyttede til London og sluttede siden med en toårig MA på R College of Art.

“Jeg tænker ikke over, hvad andre synes om mine ting. Jeg laver det, jeg selv godt kan lide. For jeg bliver meget inspireret mine egne stemninger, indre som ydre,” siger hun.

Karen Bagges ting er typisk farverige, humoristiske og utro-



4. De grønne støvler har Karen Bagge fundet på Cambden Market i London for over otte år siden. "De er jo så hæslige, at de er fede." 5. Karen samler på alt med LOVE ... 6. Karen Bagge anno 1979: "Allerede dengang var jeg vild med at klæde mig ud i søsters tøj og posere ..."

7. "Nyeste køb, en secondhand-kjole fundet i Ravnsborggade, og secondhand-bælte i hvidt skind og med drageklo-spænder. 'Sådan en kjole kan let blive både for damet og konen, derfor skal den sættes sammen med et par sjove sko eller et bælte, der bryder.'"



onelle. Collageagtige effekter med mange stoffer, prints og traver sat sammen - og gerne med rå, ufærdige kanter.

"Jeg kan se potentialet i et stykke stof, som andre vrænger på æsen ad. Måske laver jeg et nyt print ovenpå eller farver stoffet og sætter det sammen med andre stoffer.

Jeg laver ofte ting, der er grænsende til det grimme og nåkiksede, for jeg synes ikke, man skal tage tøj så alvorligt! Det er jo altså bare tøj," siger Karen Bagge med et smil.

Derfor synes hun heller ikke, at vi kvinder skal være så bange for ikke at se godt ud. De idealer, vi præsenteres for, er ifølge Karen Bagge utrolig forudsigelige - og måske findes der mere interessante måder at være smuk på?

"Vi skal turde lege mere med udtrykket og fx tage noget småkikset på. Jeg kommer da ikke til fest iført rød øjenskygge, fordi jeg tror, det gør mig smukkere - i forhold til de traditionelle skønhedsideal.

Men hvem siger, at det er dem, vi skal følge? Hvis man er bare nogenlunde normal i størrelse og gørelse, så er man som udgangspunkt allerede smuk. Og så kan man godt tåle en lidt 'kasset' kjole eller nogle sko, der er så sindssygt grimme, at de er skønne."

Karen Bagge syr på bestilling, og hendes tøj kan bestilles på tlf. 3929 9802 eller hos PR-bureauet Spalt, tlf. 3393 8830.



8. "Sko kan jeg ikke selv lave, så dem giver jeg gerne penge for," siger Karen Bagge, der dog har fundet yndlingskoene secondhand. Hun elsker at fotografere, og i stuen er flere indrammede værker, bl.a. dette, som hun har taget i forbindelse med et show, hun lavede. 9. Karen Bagges kollektioner byder altid på en

'nyfortolket' joggingbuks. Her et sæt med ruskindsapplikationer og bukselinning med kvaster. 10. Om smykker: "Jo flere på en gang, jo bedre, og så skal de være sjove og flotte." Kærestens morfar har skude dyret, som nu lægger gevir til Karens smykker, der er en blanding af plastikkæder og ægte perler. Storfavoritten er

kæden med tanden. 11. Bambi-porcelæn fra Lyngby Loppemarked, som har fundet midlertidig nåde for arkitekt-kærestens kritiske blik ... 12. "Et bælte sætter prikken over i'et." Alle yndlingsbæltene er fundet secondhand, undtagen Chloé-bæltet med de store runde nitter, som er købt på lagersalg.



9



12



11

Frit fra skuffen:

Hvad var din yndlingsleg som barn?
At lege med Playmobil - især sørverskabet.
Hvad er et godt party-dress?
Gitter og diskoi!
Hvad dufter godt?
En ry-upakket plastik-badering.

Hvad var dit yndlingsøj som barn?
Et rød og hvidstribet Nørregaard-outfit: T-shirt, shorts og shampor. Trås chio.
Hvad har du altid i køleskabet?
Ost! - Jeg er oste-fanatikker.
Yndlingsbutik?
Et godt loppemarked!!

Yndlingsfarve?
Rosa.
Hvad er den mest mærkelige hobby, du har haft?
Jeg spillede skak - i en klub!
Hvilken beklædningsgenstand er den mest geniale?
Luffer med snor gennem ørerne.
Yndlingsmusik p.t.?

Soundtracket til "Cold Mountain" - jeg er altid bagud på den front.
Favorit-designernavne
Bernhard Wilhelm, Victor and Rolf.
Hvad ville du aldrig gå i?
Jeg er åben for alt - alt efter humør, tid og sted.
Hvilket land drømmer du

om at rejse til?
Grønland. Det har sådan en blår natur.
Hvad er det værste mød, du ved?
En rød biff - jeg er vegetar.
Hvad leverer du om ti år?
Kører min egen business, bo kæmpe hus og har fem børn!! Hmmm ...

13.10 Bilag 10 - E-mail fra Karen Bagge

Fra: Karen Bagge <karen_bagge@hotmail.com>

Emne: RE: Et par spørgsmål..

Til: kiri_10@yahoo.dk

Dato: onsdag 5. august 2009 23.01

ej har jeg sagt det? hvor? arghhh... det må da være 100 år siden.

Min vision er at der blir tid til slow fashion, der er nok af masse produceret tøj rundt omkring i butikkerne, og jeg har en interesse i at skabe noget udover det sædvanlige. Jeg går ikke ind for køb og smid væk kulturen - jeg køber ikke 10 par sokker i føtex for en 20. Ad - tænk hvem der har lavet dem!! Højst sandsynligt et lille barn der får 10 øre i timen og allerede har lungekræft pga dampene fra fabrikken.

Det centrale omdrejningspunkt er jo næsten altid det håndværksmæssige og det er ofte tidskrævende. dog skal det altid være fortolket i et nutidigt sprog - det må ikke bare gentage fortiden.

Hvis jeg kunne få det som jeg ville ha det - så ville jeg lave tøj på en lille skala, på bestilling og til de mere eksklusive butikker. Til folk der virkelig satte pris på det. Det ville være dyrt, for jeg ville kunne leve af det.

Den anden måde ville være at få en investor der styrer pengene og har pengene - det er jeg ik så god til...

Som situationen er nu, med krisen og det hele er alt bare ikke så godt. Alt er lidt på hold, men jeg søger nu masser af legater og har virkelig sat tid af til det.

Jeg tror faktisk bare jeg er den jeg er - der er ikke så meget fnidder fnadder og backstabbing. DET er det værste jeg ved!!! Holder mig fra sladder, men kan sagtens snakke. Jeg danser på bordene , men kan også bare sludre. Jeg er på en måde lidt ligeglad med hvad folk tænker om mig...alle i vores branche er jo så usikre og har konstant brug for at hævde sig på den ene eller anden måde og det kan være ret uchamerende. Bare det at sige HEJ kan forekomme dem umuligt...Min grundindstilling er nok altid at tro på det bedste i folk og gi dem en chance. Men jeg tænker over hvad jeg har på - altid!