

Bøger

GYLDENDAL BUSINESS

Charlotte Kim Reeslev

EN REBEL BLIVER BØRSNOTERET

Ideoplæg, design og tilrettelægning af omslag og indhold.



Niels er vokset op i baglokalet til forældrenes trikotageforretning på Frederiksberg, hvor facaden blev rigt udnyttet til reklame.

Kapitel 1

En iværksætter blev født

Dels var Niels meget involveret i udviklingen af metervarer, og dels var han meget fokuseret på det salgbare element i hver kollektion. Kirsten tegnede stort set uafbrudt, og herefter kom en udvælgelsesproces, hvor de sammen besluttede, hvilken stil de ville arbejde videre med og senere få lavet prototyper på.

"Jeg tror, det må have været i 1974, at jeg flyttede ud til InWear på Amager, delvist tvunget af Niels, som syntes, det andet lejlig-hedsarrangement på Frederiksberg begyndte at blive noget besværligt. Jeg var nødt til at være en del af virksomheden og det voksende antal afdelinger. Dybest set var det nok ikke så meget mit ønske, at vi skulle vokse os så store. Jeg var meget tilfreds med at være i mit atelier på Frederiksberg og udvikle gode ting. Men som virksomheden voksede, og flere og flere medarbejdere kom til, kunne jeg selvfølgelig ikke blive siddende i lejligheden og være helt uden for virksomheden," siger Kirsten Teisner.

Ud over designet og den moderne, afslappede stil, som begge mærker var kendetegnet ved, var selve produktudviklingen en væsentlig del af succesen. De købte næsten aldrig stoffer, der allerede fandtes, hos leverandørerne. Ambitionen var altid at opnå en stærk egenart, bl.a. ved at udvikle sine egne stoffer og metervarer. Så metervarerne og materialerne blev oftest udviklet fra bunden sammen med leverandørerne både i Taiwan, Korea, Italien og Portugal. Dengang var det dog specielt i Japan, hvor alt kunne lade sig gøre. Intet var umuligt. Efterfølgende kunne det så sendes til Hongkong til syning.

Det var naturligvis en væsentlig konkurrencefordel, at InWear altid kunne tilbyde noget, som ingen andre havde. De fleste firmaer indkøbte typisk de tilgængelige metervarer med den risiko, at konkurrenten havde købt det samme. Det undgik InWear ved at bruge unikke metervarer.

Også pressen omtalte flere gange firmaets særlige evner til netop at få farvet, vævet og syet i Østen – en artikel i 1975 omtaler, hvordan charterfly hver uge lander i DK med nye modeller. Og hvordan efterspørgslen på det nye "tie and dye"-bomuld tvang firmaet til

56

at leje ekstra fly for at få fløjet det hjem. I InWear kaldte man det nye stof for "ombre" – det kunne også kaldes håndfarvet.

Ole Wengel blev ansat i Matinique i 1974 under daværende direktør Hans Rye. I 1977 blev han indkøbschef for både Matinique og InWear, og i 1980 overgik han til en stabsfunktion hos Niels. Det betød bl.a., at han er trådt til og har hjulpet, hver gang der har været et hul i organisationen, med det resultat at det kun er økonomi og finans, som Ole aldrig har beskæftiget sig med. Ole Wengel fratrådte i 2001, men vendte tilbage som bestyrelsesmedlem i 2003 og er i dag næstformand for bestyrelsen sammen med Henrik Heideby, PFA.

Ole Wengel husker tydeligt den "religion", virksomheden havde netop inden for metervarer.

"Vi skulle simpelthen lave alting selv fra bunden – der var ikke andre veje for os. Vi havde eget farvekort, vores egne stoffer, egne produktionsmetoder, egne måder at vaske og forarbejde på – alting var vores eget. Og det er meget typisk for Niels. Hvis han ser et eller andet, han godt kan lide, så kan du være helt sikker på, at det han selv ender med, aldrig vil være helt magen til. Det er forandret, ændret og justeret for at få den egenart, som er vigtig for Niels. Det er en meget stor styrke, hvis man kan finde ud af det, og det kunne vi. Men det kan også blive en slags svaghed, fordi det bliver både besværligt og dyrt."

Ved siden af det hårde arbejde er der ingen tvivl om, at medarbejderne havde det sjovt. InWear var et langt stykke ad vejen befolket med mennesker, som kendte enten Niels eller Kirsten. De var i øvrigt brudt op som par i starten af 1970'erne, men valgte at fortsætte samarbejdet om InWear, som allerede var etableret. Og virksomheden var et fælles projekt, som alle brændte for.

57



Niels Mikkelsen er i dag CEO i IC Companys.

med markedets bevægelser. Det interessante var, at virksomheden under så stort pres meget hurtigt viste sine svagheder. Og på nogle få områder var jeg egentlig overrasket over virksomhedens tilstand. Men for en ny ledelse er det altid nemmere at skabe forandringer og gøre op med nogle af de dårlige vaner. Ligesom en krise helt naturligt også øger forandringsvilligheden," siger Niels Mikkelsen.

Virksomheden var gået hen og blevet det, Niels Mikkelsen kalder en "cc-kultur". Der manglede helt generelt ansvarsfølelse, og placeringen af ansvar var fritsvævende. Det er et område, han har taget hårdt fat om. Holdfølelsen skal tilbage – vi er fælles om det: Hvis én svigter, ryger hele holdet. Også derfor bliver der internt trukket klare linjer til OL og sportens verden – roning som et eksempel og stafet som et andet. Uanset hvor hurtigt hver enkelt på holdet løber, så taber man, hvis ikke man er i stand til at videregive stafetten uden at tabe den på jorden – det var der flere eksempler på ved seneste OL. For Niels Mikkelsen ønsker en performance-kultur, hvor man fejrer heltene og erkender fiaskoerne.

Til gengæld er han også blevet positivt overrasket.

"Lige under overfladen lever en fantastisk passion, et stort commitment og en stærk vilje til at lykkes. Ligesom loyaliteten over for virksomheden er stor. Men det er primært kærligheden til produktet, der har drevet virksomheden, mens andre kompetencer ikke er blevet udviklet godt nok. Og så har det knebet med at finde den rette balance. I perioder har der været en overvægt af kontrol og systematisering, som har virket hæmmende på kreativiteten. Og omvendt perioder med kreativitet i overvægt, hvor man har været bange for at sætte den i system og hæmme kreativiteten. I dag tror jeg, den balance er på plads, som er meget afgørende for en virksomhed som vores," siger Niels Mikkelsen.

Netop balancen mellem det kommercielle, forretningen, og det kreative betyder meget for Niels Mikkelsen, og han ser det som et af de vigtigste parametre for succes. Evnen til at kombinere kreativitet med system og kontrol. Også en gennemgående udfordring i hele virksomhedens historie. Bl.a. peger han på, at sproget er meget

175