

Case – Dressmann, en ny dress for en ny mann i Europa!⁷²

«Vi har egentlig aldri klart å knekke den danske 'koden',» kommenterte Ole Jakob Ytterdal til sine nære venner i et middagsselskap en lørdag aften. De diskuterte en artikkel som nylig hadde vært på trykk i Dagens Næringsliv, som beskrev Dressmanns forsøk på å entre det danske markedet de tre siste årene, men uten hell ... enn så lenge, forsikret Ytterdal. Ytterdal, som er kommunikasjonssjef for selskapet, var faktisk ganske åpen om situasjonen deres i Danmark. Siden Dressmann hadde gått inn i det danske markedet, hadde de tapt mer enn 100 millioner norske kroner, og tiden var nå inne for en grundig analyse av situasjonen. Konkurransen i Danmark var ekstremt sterk, med en hovedkonkurrent, Dansk Supermarked, med rundt 80 butikker rundt omkring i landet, og som dekket det samme segmentet med relativt billige klær for menn, som også var hovedmarkedet for Dressmann. Dansk Supermarked dominerte faktisk det danske markedet for herreklær: 50 % av danske kvinner hadde besøkt en Dansk Supermarked-butikk minst en gang i fjor! Andre kjeder, som Tøjxsperten og Din Tøjmand sto, for uventet konkurranse for Dressmann, og det hadde resultert i at de nå var tvunget til å stenge 15 av de 20 butikkene de hadde i Danmark.

Dressmanns topledelse møttes noen uker tidligere i København sammen med lederne for de respektive land for å diskutere selskapets strategiske plattform i årene fremover. De kom fra alle kanter av Europa: Island, Latvia, Tyskland, Finland, Norge og Sverige. Marius Varner, styreformann i Dressmann og en av tre brødre som eier selskapet, oppsummerte situasjonen slik:

«Som dere kan se, så er ikke situasjonen dramatisk på noe vis, og vi tjener penger i de fleste av markedene vi opererer i. Vi kan likevel se tegn til stagnasjon i våre to største markeder – Norge og Sverige – til tross for at det er potensial for ytterligere vekst. Og i Danmark og Tyskland så har vi ikke riktig kommet ordentlig i gang. Konseptet vårt er fortsatt ikke fullstendig akseptert her, og vi trenger å revurdere posisjonen vår i disse to markedene. Jeg ønsker at vi skal diskutere denne situasjonen og komme med noen gode ideer for hvordan vi kan utvikle en uniform internasjonal markedsstrategi for fremtiden. Dette er noe som H&M har gjort, Zara har gjort det, andre har gjort det; det er ingen grunn til at ikke vi også skal klare å gjøre det.»

72 Dette caset har vært utviklet av Carl Arthur Solberg i nært samarbeid med Dressmann as. Tall og fakta kan ha blitt noe endret for å skjule konfidensiell informasjon. Noen av personene som er representert i casen er tatt fra selskapet, men deres utsagn og diskusjoner er fiksjon, og er eneansvaret til caseforfatteren. Andre personer er rene 'oppfinnelser' av forfatteren. Enhver likhet til ekte møter/diskusjoner/utsagn innen selskapet er tilfeldighet. Forfatteren takker spesielt Ole Jacob Ytterdal hos Dressmann for hans entusiasme og villighet til å diskutere emner som er utforsket i denne casen.

Dressmann ble etablert i 1967 av Frank Varner, faren til Marius og hans to brødre Petter og Joakim. Konseptet var rimelig herremote med god kvalitet. Dressmann siktet mot den norske middelklassemann som var på utkikk etter moderne og klassiske klær, til en rimelig penge. I dag er de den største kjeden for herreklær i Skandinavia, med mer enn 375 butikker. I tillegg finnes de i Island (fire butikker), Latvia (seks butikker) og Tyskland (tolv butikker). Deres første skritt over grensene var i 1995 til Latvia, noe som var et resultat av investeringsrushet i det baltiske området etter at de tre baltiske statene fikk sin uavhengighet fra Sovjetunionen. Året etter etablerte de seg i Island. Det var ikke før de tok over den svenske forhandlerkjeden Hägenfeldt, i 1997, at internasjonaliseringsprosessen virkelig tok av. De opplevde stor suksess i Sverige, og overførte fullt ut det opprinnelige konseptet fra Norge, og det ble møtt med stor entusiasme av svenskene; idag er det svenske markedet det største enkeltmarked med 187 butikker rundt om i landet. Med den oppmuntrende erfaringen fra fremgangen i Sverige gikk de inn i det finske markedet tre år senere – og igjen så var situasjonen optimistisk. Før 2007 var omme, hadde de 60 butikker i Finland.

Tiden var nå inne for å tre inn på kontinentet – de store markedene – og valget falt på Tyskland. Tyskland er Europas største marked, med over 80 millioner innbyggere, samtidig som tyskere deler mange av de samme kulturelle trekk som sine naboer i nord i Skandinavia. I 2000 utnevnte Dressmann en av de ledende forhandlerlederne i Norge til å starte operasjonen i Hamburg. Butikkkonseptet, produktene og markedskommunikasjonen var en replika av det de hadde testet i Sverige og Finland. Det viste seg likevel at konseptet ikke kunne overføres like lett til dette store markedet. Konkurransen var hardere, tyskerne hadde en annen klessmak, og de var ikke klare for lavpris og 'mote du har råd til'-imaget som Dressmann tilbød. Til og med Wal-Mart – verdens største forhandler med årlige salg på nærmere 300 milliarder US dollar – hadde måttet stenge dørene i Tyskland noen år tidligere fordi de ikke klarte å knekke den tyske markedsnotten, noe som Dressmann var veldig klar over. Til tross for dette så åpnet altså Dressmann 11 butikker i Tyskland i løpet av de neste fem årene, sikre i troen på at deres design og markedsføring hadde en universell appell – i det minste i Nord-Europa. De fortsatte med sin ekspansjon allerede i 2003, denne gangen til Danmark, som var det landet som manglet fra Skandinavia. Gjennom hele denne perioden med vekst har Dressmann utarbeidet sin visjon for sin rolle i Skandinavia. Den er formulert slik på deres hjemmeside:

Dressmann er Skandinavias største kleskjede for menn, og er rettet mot både pris- og kvalitetsbevisste menn av alle aldre. I løpet av de siste årene har kjeden bygget om en betydelig kolleksjon nettopp fordi målgruppen er så bred. Målet er å tilby et bredt utvalg av klær til menn uavhengig av alder, smak eller klesstil.

Dette har resultert i at utvalget i butikkene tilbyr både klassiske og mer moderne klær. Batistini, Atlant og McGordon er blant våre egne merker som har vist seg å være populære i denne kundegruppen, og vi videreutvikler disse merkene kontinuerlig.

Ved å produsere klær i stadig større volumer kan Dressmann nå tilby klær med svært høy kvalitet til overraskende lave priser. Målet vårt er å gi kundene 'value for money'.

Dressmann er den største blant alle de 11 detaljkjedene i Varnergruppen, med totalt salg i 2006 på 2665 millioner kroner, og med en god salgsmargin på rundt 8 %. Dette var en viss nedgang fra året før (8,6 %), og det ser ut til at salgsvæksten har stagnert – den var bare 1,5 % i

2006. Når Dressmann er den største kjeden i gruppen, og står for 35 % av den totale inntekten, så betyr det at de andre kjedene innen gruppen opplever raskere vekst. Kjeder som Carlings, Urban og Wow står for veksttall på respektive 14 %, 110 % og 38 % – selv om det er viktig å huske på at Urban og Wow har et mye lavere utgangspunkt. Gruppen har en sterk finansiell posisjon, egenkapitalandelen ligger i dag (2006) på 53 %, opp fra 44 % året før, med en totalbalanse på 4,7 milliarder norske kroner. De har en sunn cashflow på mer enn 900 millioner kroner, og er dermed i stand til å investere i videre ekspansjon i Nord-Europa. Spørsmålet er bare: Burde denne investeringen gå til Dressmann, eller burde de andre kjedene innen gruppen bli prioritert i investeringsbudsjettet? Kristiansen, finansdirektøren i Varnergruppen, viste tydelig hva hun syntes i følgende utsagn: «Hvis dere har lyst på en del av neste års investeringsbudsjett for videre ekspansjon i Danmark og Tyskland, så må dere komme med noen rimelig overbevisende argumenter!»

Vi har allerede sett resultatet av den danske operasjonen, og ledelsen var nå nødt til å revurdere hele strategien. Det var snakk om konsolidering, om å teste ut nye konsepter og å fokusere på uoppdaget potensial i markeder som Norge, Sverige og Finland hvor de var mer etablerte. Markedsdirektøren, Thomas Johannessen, uttrykte seg slik mens de diskuterte det i et møte:

«Du vet, det er så mange som en million 'Dressmaniacs' i Sverige og en halv million i Norge. Disse kundene kommer til butikkene våre og kjøper 80–90 % av klærne sine hos oss, vil jeg gjette! Det er helt fantastisk; det er de som er grunnlaget vårt, vårt 'bread and butter' så å si. På den annen side forandrer demografien seg over tid, og vi kan ikke sitte stille og regne med at denne gruppen av meget lojale kunder kommer til å forbli lojale for evig og alltid. Vi vet også fra markedsundersøkelser at enda en million nordmenn og kanskje dobbelt så mange svensker besøker butikkene våre og kjøper et eller annet plagg, men det er ikke fordi de er spesielt lojale til Dressmann-merket (det er vel heller til tross for det faktum at de ser på merket som middelmådig). Jeg tror at vår største utfordring er å overbevise denne kundegruppen, eller i hvert fall flertallet av dem, til å om ikke nødvendigvis bli en 'Dressmaniac' så i hvert fall til å besøke en Dressmann-butikk som sitt første eller annet valg når de ser etter nye klær.»

Landsjefen i Danmark, Kim Jensen, bemerket tørt:

«Du har rett, Thomas, og jeg vil tilføye enda et viktig poeng til det at vi er sårbare med hensyn til forandringer i demografi: DSK er for store i Danmark til å kunne fortsette å vokse. Deres neste mål kan gjerne være Norge eller Sverige. Og hva det innebærer for oss, er selvfølgelig ikke lett å forutse, men kjeder som DSK gjør det mindre attraktivt å konkurrere på pris i det markedet.»

Dressmanns markedskommunikasjon hadde de siste årene konsentrert seg om reklame på TV, med sitt velkjente og klassiske «tøff kar»-image. De hadde tidligere fokusert på reklame-spotter på TV2 i Norge og TV4 i Sverige, hvor de sakte, men sikkert bygget opp imaget sitt. TV var også førstevalget innen media i de andre landene, dog ikke så hyppig som i Norge og Sverige. Inntil for to år siden brukte de flere millioner norske kroner årlig på markedskommunikasjon – og mesteparten av dette gikk til TV-reklame. De var nå mindre sikre på hvordan de skulle bruke reklamebudsjettet. Ytterdal uttrykte det slik på møtet:

«Burde vi bruke mindre på reklame? Eller burde vi forandre på TV-spottene våre? Eller skulle vi heller fokusere på andre typer media? Svaret er ikke umiddelbart innlysende. Bare se på H&M: De bruker masse penger på plakater og annonser i blader, med en uniform stil som ofte er utfordrende. Det virker som om det fungerer for dem. På den annen side så er rekla-

mebudsjettet til Zara lik null! Jeg er selvfølgelig klar over forskjellene mellom oss tre, men jeg tror vi trenger å revurdere vår reklamestrategi hvis vi skal kunne tiltrekke oss nye kunder i Norge og Sverige, og samtidig få tilgang til både det danske og det tyske markedet. Vi vet alle at medievaner skifter nå bort fra TV til nye medier, og bare det er grunn nok til å ta en ny kikk på strategien vår.»

De hadde inntil nylig brukt sitt interne reklamebyrå Sprint til å utvikle reklamekampanjene, og imaget til kjeden. Dette hadde vært en suksess, i hvert fall i Norge, Sverige og Finland. Eileen Searchy, markedsanalytiker i Sprint, gjorde en interessant observasjon, og det var at finske kunder var generelt yngre enn kunder i Norge og Sverige. Hun visste ikke hva konsekvensen var for posisjoneringen av merket i Finland versus de to andre landene, men hvis de skulle gjøre forandringer for å tiltrekke nye kundegrupper, så trengte de å ta med dette i beregningen. I tillegg var Dressmann interessant nok sett på som et *upscale*-merke i Latvia, noe som avvek tydelig fra lavpris-imaget som de hadde i Skandinavia. De har nylig ansatt McCann til å utarbeide en ny kampanje, men var usikre på hvordan de skulle utvikle imaget sitt.

Et viktig poeng var layouten for butikkene. Det gamle trikset med å plassere de mest kjøpte plaggene innerst i butikken slik at kunden var nødt til å gå forbi de andre klærne, som også var dyrere, var naturligvis anvendt også i Dressmanns butikker. De var likevel misunnelige på Ikea, som jo er en av de mest fremgangsrike detaljhandelskjeder i verden. Ytterdal 'klaget' til vennene sine under middagsselskapet:

«Når du går til Ikea for å kjøpe lys eller en kanne, så ender du opp med en lampe til nattbordet ditt, nye stoler til spisestuen og kanskje nytt sengetøy – og du har brukt mellom 2000 og 5000 kroner. Og jeg tror at dette er generelt for alle land. De fleste av *våre* kunder kommer til butikken for å kjøpe et par med sokker eller noen underbukser, som ikke er verd mer enn 100–150 kroner, og vi klarer ikke å få dem til å gå for de store innkjøpene.»

De tester nå ut nye konsepter, som å tilby kjente kosmetikkmerker som Hugo Boss eller Lanvin for å få butikkene til å bli mer *upscale*. De har også gått noe bort fra den 'svensk-norske' butikkdesignen i Danmark og Tyskland for å teste lokale løsninger. Det kan være en god løsning, da det ikke går ut over stordriftsfordelene til deres underleverandører. På den annen side gir en butikklayout klare beskjeder til kunder, og det kan være en av de viktigste måtene å bygge imaget til kjeder som Dressmann.

Landsjefene ved møtet i København diskuterte alt dette den dagen. Denne gruppen av ledere pleide å møtes nå og da for å diskutere slike ting. De var veldig nær selskapet, ettersom de fleste hadde jobbet seg opp fra butikkstjefstillinger, og noen ganger til og med butikkassistenter, til å bli landsjef. På den måten representerte de et lag med den 'erketyperiske Dressmann-ansatte', med mange års tro tjeneste i bedriften, og hadde så en lojalitet og en kultur som utgjorde grunnsteinen for selskapet. Denne kulturen ble dyrket med forskjellige aktiviteter, som møter i Las Vegas eller på Kanariøyene. De var alle fullstendig klar over og enig med ideene bak Dressmanns visjon og motto – for eksempel så var de helt enig med den standardiserte markedsføringen som var kjennetegnet til Dressmanns internasjonale satsning.

Diskusjonen fokuserte på det faktum at de trengte å tilpasse seg det Kim Jensen kalte «den nye virkelighet». Han sa:

«Jeg tror at det er viktig å få en ordentlig posisjon i det danske markedet. Det er det eneste markedet i Skandinavia hvor vi ikke har et godt fotfeste, og det er et viktig våpen for at vi ikke skal tape i det 'nordiske mesterskapet'. Jeg forstår at vi trenger å beholde vår internasjonale

profil ganske standardisert. Men på den annen side så tror jeg at vi trenger å tilpasse noe det vi tilbyr her og i Tyskland for å kunne få innpass i det danske markedet, og jeg tror at vi kan klare det uten å ødelegge vår internasjonale image.»

Swenson var ikke overbevist, selv om han så at argumentet var til fordel for å lokalisere visse elementer av markedsmiksen:

«Vel, Kim, du har jo rett i antagelsen at vi trenger å tilpasse oss til den danske og tyske virkelighet, men du vet like godt som jeg at merkevarer blir formet over tid, og jo lenger vi lar de to markedene utvikle seg i forskjellige retninger, jo mer risikerer vi at vi ender opp med helt forskjellige image i Nord-Europa. I lengden så kommer det til å være det motsatte av produktivt. Kanskje det blir mye flisespikking her, men vi må passe på at vi ikke staker ut en kurs som vil hindre oss i å ha et standardisert opplegg i det lange løp.»

«Problemet er at en slik standardtilnærming har vist seg å være vanskelig i de to landene,» skjøt Gerry Schneider, den tyske landsjefen, inn. Han fortsatte:

«Det virker ikke som om imaget vårt, med 'mote du har råd til', fungerer der, så jeg tror vi er nødt til å finne en ny vri. Vi tester forskjellige muligheter i Köln, men vi har ikke resultatene fra disse testene ennå. Jeg synes likevel at vi må sette spørsmålstegn ved imaget vårt som vi har utviklet gjennom årene. Jeg så tilfeldigvis en artikkel på «Brandchannel», som er en Interbrand databank med en lang liste med artikler om nettopp merkevarebygging som er offentlig tilgjengelig (www.brandchannel.com). En av artiklene diskuterte forskjellen mellom luksusmerker og vanlige merker. Selv om vårt merke helt klart er et vanlig merke, så tror jeg at diskusjonen kan gi oss ferske ideer om hvordan vi kan posisjonere oss internasjonalt. La meg gi dere noen eksempler.»

Han viste på overheaden en liste som sammenlignet markedsføring for vanlige merker og luksusmerker.

Faktor	Vanlige merker	Luksusmerker
<i>Merke drivere</i>	Funksjonelle attributter og innovasjon	Tradisjon og brand heritage
<i>Sted</i>	Kan kjøpes i de fleste butikker i produktkategorien	Kan kun kjøpes i spesielt utvalgte butikker eller eksklusive outlets, i meget gode strøk
<i>Produkt</i>	Standardiserte produkter, servicenivå kan variere	Sterk grad av tilpasning, meget høyt nivå på personlig service
<i>Prising</i>	Valuta for pengene. Negativ priselastisitet	Premium prissetting. Positiv priselastisitet
<i>Promosjon</i>	Alle slags mediekkanaler Funksjonell og valuta for pengene er attraktivt Alle slags referansegrupper appellerer	Above the line, premium media (connaissance, reiseblader) Eksklusivitet appellerer Kjendisreferanser appellerer

«Jeg tror at vi bør forsøke å bevege oss litt mer mot luksusmarkedet. Ja, Thomas, jeg vet at vi har en meget dedikert gruppe i Norge og Sverige som er tilhengere av det eksisterende image. På den annen side så tror jeg at de ikke kun kommer til å akseptere en gradvis bevegelse oppover skalaen, men jeg er ganske overbevist om at de faktisk kommer til å like ideen, og at

de vil ta den imot med åpne armer. Forbrukere blir gradvis mer kjøpekraftige i de to landene, og jeg tror at tiden nå er inne til å øke kvalitetsimaget (og prisen) til produktene våre. Jeg tror også at flere av merkene har gode navn i så måte: Batistini, McGordon, Atlant, vel det høres ikke så verst ut – gjør det vel?»

Thomas var ikke overbevist av Gerrys argument. «Det høres veldig fristende ut å prøve noe sånt,» innrømmet han, «men det er viktig å huske, Gerry, at med en gang vi beveger oss oppover den skalaen, så har vi andre og mektigere merker å slåss mot. Selv om vi er internasjonale, så tror jeg fortsatt at vi er godt plantet i de lokale forbrukergruppene, og ikke er sett på som en internasjonal merkevare. Man trenger selvfølgelig ikke å være internasjonal for å være et luksusmerke, men det hjelper, og vi er ikke i den ligaen.» («Ikke ennå,» hvisket Gerry til Kim.)

Merkeveren og kundenes lojalitet til merket var to grunnsteiner i strategien til Dressmann. På den annen side var Thomas klar over at de trengte å tiltrekke seg nye kunder som ikke nødvendigvis var innforstått med det eksisterende imaget deres – så i den forstand var ikke Gerry Schneiders idé så dårlig – men den var risikabel. Han visste også at det var mye ubrukt potensial i butikkene. I dag lå gjennomsnittssalget per butikk på rundt 7 millioner kroner, og det burde være mulig å øke det med i hvert fall 50–60 %. Før han kunne starte en diskusjon om hvordan det kunne bli gjennomført, ble han avbrutt av Evita Brausaskas, den latviske landsjefen. Hun hadde hatt stor suksess med å lede den latviske operasjonen, og var sulten på nye utfordringer:

«Thomas, la oss ikke glemme et annet utforsket marked: de andre baltiske statene og Polen. Jeg synes at vår geografiske dekning burde strekke seg fra Norge til Finland i øst, Estland i sørøst, via de baltiske statene og Polen og ende opp i Tyskland. Det ville være fornuftig, og til tross for de problemene som vi har støtt på i Tyskland og Danmark, så tror jeg at vår erfaring med å rulle ut nye konsepter i nye land vil gi gode resultater her.»

Diskusjonen gikk frem og tilbake, og gruppen med landsjefer var klare for å dra hjem hver til sitt. Marius var halvfornøyd med diskusjonen. Han visste at de ikke ville nå en konklusjon ved dette møtet, men de hadde i det minste luftet en del av de viktige emnene som de trengte å gripe fatt i ganske snart.