

Bachelor Thesis MST:

Fashion Made in Holland

Dick Walraven 961129927030

Wageningen University of Research

“De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van Nederland als kledingindustrie”

First supervisor: Kim Poldner

Second supervisor: Jos Bijman

Samenvatting

De textielindustrie in Nederland komt langzaam terug. Het produceren van textiel in Nederland heeft namelijk zo zijn maatschappelijke voordelen op onder andere arbeid, economie, duurzaamheid en consumenten vlak. In deze thesis wordt onderzocht hoe Nederland de textielindustrie kan gebruiken om zich te transformeren naar een modeland. De onderzoeksvraag is: *Wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in Nederland om middels de textielindustrie te transformeren naar een modeland?*. Bij deze onderzoeksvraag horen de volgende twee subvragen: *‘Wat zijn de kansen en bedreigingen in Nederland om mode te ontwikkelen, te produceren en te verkopen?’* en *‘Wat zijn de sterktes en de zwaktes in Nederland om mode te ontwikkelen, te produceren en te verkopen?’*

Voor de kansen en bedreigingen wordt een externe analyse uitgevoerd, voor de sterktes en zwaktes een interne analyse. Deze twee analyses komen samen tot een SWOT-analyse. Na deze SWOT-analyse zal er aansluitend een confrontatiematrix plaatsvinden. Voor de externe analyse wordt eerst een afgeleide van de PEST-analyse gebruikt om de omgeving te scannen waarmee Nederland te maken krijgt in het nu en in de toekomst. Daarna volgt een analyse doormiddel van het vijfkrachtenmodel van Porter die de markt waarin Nederlandse textiel- en modebedrijven zich bevinden analyseert. De interne analyse wordt uitgevoerd aan de hand van een McKinsey 7S-model.

Uit de SWOT-analyse blijkt als sterktes dat Nederland een duurzame visie heeft en dat er vele mode- en textielopleidingen zijn. De zwaktes van Nederland liggen in het niet hebben van een mode-geschiedenis, er weinig tot geen communicatie is tussen designers en textielproducenten, modeontwerpers moeilijk rondkomen en er geen ondersteuning is van de staat. Kansen liggen er in het feit dat de Nederlandse overheid veel investeert in duurzaamheid en technologie, er veel mogelijkheden zijn om een bedrijf te starten en te laten groeien en dat de Nederlandse bevolking veel geld kan uitgeven aan kleding. Daartegenover geldt als bedreiging dat Nederland duur is om te produceren, het een conservatief land is, vele en sterke (opkomende) concurrenten heeft en het veel stoffen moet inkopen in het buitenland. Een van de strategieën die uit de confrontatiematrix komen is dat de Nederlandse textiel en modesector moet laten zien dat Nederlandse mode meehelpt aan het creëren van een duurzame toekomst om zo de overheid proberen over te halen om zich meer te bemoeien met de Nederlandse textiel en modesector. Hierdoor kunnen modeontwerpers makkelijker rondkomen en zal er meer verbindingen ontstaan tussen textielbedrijven (onderling) en modeontwerpers. Punten van aandacht zijn onder andere dieper ingaan op de interne analyse aangezien deze van oudere bronnen voorzien is en daarnaast korter is dan de andere twee analyses. Daarnaast zou elk bedrijf aan de hand van de conclusie bij elke analyse zijn eigen SWOT-analyse kunnen bepalen aangezien de 5 punten die hier gepakt zijn niet relevant hoeven te zijn voor dat bedrijf.

Inhoud

Samenvatting.....	2
1. Inleiding	5
2. Theoretisch kader:.....	7
2.1 De SWOT-analyse:	7
2.2 De ambitie vormen:	8
2.3 Externe analyse:	9
2.3.1 PEST-analyse:.....	9
2.3.2 Het Vijfkrachten model van Porter:	10
2.4. De interne analyse:.....	11
2.5 Uiteindelijk	13
3. De externe analyse	14
3.1 PEDTEW-analyse:.....	14
3.1.1 Politiek:.....	14
3.1.2 Economie:.....	14
3.1.3 Demografie:.....	15
3.1.4 Ecologie:	16
3.1.5 Technologie:	17
3.1.6 Wetten:.....	17
3.2 Conclusie PEDTEW-analyse	18
3.2.1 Kansen:	18
3.2.2 Bedreigingen:.....	18
3.3 Vijfkrachtenmodel van Porter:	19
3.2.1 Afnemers:	19
3.2.2 Leveranciers:.....	20
3.2.3 Substituten:	21
3.2.4 Concurrenten;.....	21
3.2.5 Potentiele toetreders:	25
3.3 Conclusie vijfkrachtenmodel Porter:.....	27
3.3.1 Kansen:	27
3.3.2 Bedreigingen:.....	27
4. Interne analyse:	29
4.1 McKinsey 7s Framework:.....	29
4.1.1 Strategie:	29
4.1.2 Gedeelde waarde:	29
4.1.3 Structuur:.....	29

4.1.4 Stijl:	30
4.1.5 Werknemers:	30
4.1.6 Vaardigheden:	31
4.1.7 Systeem:	31
4.2 Conclusie van McKinsey 7S Framework	32
4.2.1 Sterktes:	32
4.2.2 Zwaktes:	33
5. De conclusie	34
5.1 De SWOT-analyse:	34
5.2 De confrontatiematrix:	34
6. Discussie:	36
7. Bronnen:	38
8. Bijlage	43
Bijlage 8.1:	43
Bijlage 8.2:	43

1. Inleiding

In 2002 bedroeg de werkgelegenheid in de textielindustrie maar 2,6 procent van het totale werkgelegenheid in Nederlandse arbeidsplaatsen. Ter vergelijking, in 1950 bedroeg dit nog 20 procent van de werkgelegenheid in Nederland. Het CBS (2004) schrijft dan ook terecht over een neergang van de textielindustrie. Oorzaken van deze neergang zijn het verplaatsen van de productie naar lageloonlanden om onder andere de kostprijs te drukken (Thind, 2017), en de verschuiving in Nederland van een productiemaatschappij naar een dienstenmaatschappij (CBS, 2017). Kortom de neergang van de textielindustrie is een logisch gevolg hiervan.

Toch is er licht aan de horizon. De cijfers dateren uit 2002 en in de tussentijd schreven Trouw (2017) en Het Financieel Dagblad (2017) over een langzame terugkeer van de textielindustrie in Nederland. Het produceren van kleding in Nederland heeft namelijk zo zijn maatschappelijke voordelen.

Ten eerste zijn er meer mogelijkheden in Nederland voor studenten om werk te vinden waarvoor zij opgeleid zijn (Irwin, 2018), en kan een textielfabriek onder andere werk bieden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Van der Torre, 2014). Er ontstaat dus de mogelijkheid op meer werkgelegenheid in Nederland.

Ten tweede legt een kledingstuk door de wereldwijde goederenstroom van halffabricaten vele kilometers af (Steinberger, 2009). Doordat de afstand binnen de goederenstroom kleiner wordt ontstaat er minder CO²-uitstoot (Borghesi and Vercelli, 2003). Daarnaast wordt er in Nederland duurzamer geproduceerd dan in lageloonlanden (Tziovaras, 2014). Met het produceren in Nederland wordt dus de milieudruk verminderd

Als derde wordt de textielsector in Nederland groter, waardoor Nederland ten opzichte van andere landen zijn totale concurrentiepositie verbeterd (Porter, 1990). Nederland is hierdoor bijvoorbeeld beter in staat om toekomstige handelsbeperkingen van het buitenland op te vangen.

Ten slotte is er beter zicht op onjuiste arbeidsomstandigheden als gedwongen arbeid, discriminatie en seksuele mishandeling die nu plaatsvinden bij het produceren in het buitenland (Schönsleben, 2016). Daarnaast is het voor consument moeilijk om op afstand te beoordelen of de producten op de juiste manier geproduceerd worden (Szmigin, 2009). Doormiddel van produceren in Nederland wordt de textielketen dus transparanter en kan de consument betere keuzes maken.

Om deze positieve punten te verwezenlijken en de opgang van de textielindustrie kracht bij te zetten is het positioneren van Nederland als mode-industrie essentieel (Guo, 2018). Daarom wordt er onderzocht hoe Nederland de textielindustrie kan gebruiken om zich te transformeren naar een modeland. Om een duidelijk beeld te krijgen van hoe Nederland erop dit moment voor staat als modeland, en een duidelijke strategie te kunnen vormen, is de SWOT-analyse een geschikt model (Kipley, 2012). In de SWOT-analyses worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van

Nederlandse mode- en textielindustrie in kaart gebracht. De rode draad, en tevens hoofdvraag, in deze scriptie zal zijn:

Wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in Nederland om middels de textielindustrie te transformeren naar een mode-land?

Een SWOT-analyse bestaat uit een interne analyse, de sterktes en zwaktes, en een externe analyse, de kansen en bedreigingen (Kipley, 2012). Om hier een onderscheidt te maken ontstaan er 2 sub vragen:

- *Wat zijn de kansen en bedreigingen in Nederland om mode te ontwikkelen, te produceren en te verkopen?*
- *Wat zijn de sterktes en de zwaktes in Nederland mode te ontwikkelen, te produceren en te verkopen?*

Met de antwoorden van deze twee vragen kan een complete SWOT-analyse gemaakt worden. Aan de hand van deze SWOT-analyse kan het antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Uiteindelijk zal er dan nog wel een strategie bepaald moeten worden hoe Nederland zich kan transformeren naar een modeland.

Om deze twee sub vragen te beantwoorden gaat er in hoofdstuk 2, het theoretisch kader, dieper ingezoomd worden op de SWOT-analyse en hoe deze toegepast kan worden. De modellen die gebruikt zullen worden voor deze analyse wordt toegepast op het vraagstuk van deze scriptie. Zo zal hoofdstuk 3 antwoord geven op de eerste sub vraag doormiddel van de externe analyse en hoofdstuk 4 antwoord geven op de tweede sub vraag doormiddel van een interne analyse. Al deze analyses zullen uitgevoerd worden doormiddel van de literatuur die te vinden is over dit onderwerp. Uiteindelijk zal elke analyse een conclusie bevatten en zullen deze conclusie samenkomen in het vijfde hoofdstuk waar een SWOT-analyse plaats zal vinden en er antwoord gegeven gaat worden op de hoofdvraag. Het hoofdstuk discussie zal terugkijken op de analyses.

2. Theoretisch kader:

2.1 De SWOT-analyse:

Om een strategie voor een organisatie te bepalen zal er eerst een SWOT-analyse gemaakt moeten worden. Met de SWOT worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de organisatie bekeken. Daarin behoren alle gebieden die het bedrijf heeft zoals; de organisatie, financiële mogelijkheden, technische competentie, de locatie, productie skills, fabriek en uitrusting, management en personeel, distributie patronen, en distributie relatie, verkoopkracht, image, klanten, klanten loyaliteit, kost voordelen, advertising, promotie (Webster, 1991). Voordat er een SWOT-analyse uitgevoerd wordt, zal eerst de ambitie bepaald moeten worden (Robbins, 2009). De ambitie beïnvloedt de strategie in positieve zin, maar is daarmee niet voldoende om de strategie te bepalen (Carpenter, 2009). Daarom wordt er dan ook een SWOT-analyse gemaakt om zo de strategie te bepalen. De strategie wordt bepaald aan de hand van de SWOT-analyse.

Ondanks dat de SWOT-analyse een makkelijke tool is om de interne en externe analyse in kaart te brengen heeft het twee grote nadelen. Het eerste nadeel is dat de analyse een overvloed van informatie geeft (Johnsen, 2018). Deze overvloed van informatie bestaat niet alleen uit een te lange lijst van punten, maar ook dat deze punten niet onderbouwd zijn met analyses en data. Daarnaast kunnen bepaalde punten geplaatst worden in zowel sterke punten als zwakke punten. Hierdoor kan de SWOT-analyse onoverzichtelijk worden (Hunger, 2003). Het tweede nadeel is dat het geen tool is om te analyseren, maar om de geanalyseerde punten samen te vatten. Als de situatie alleen vanuit de SWOT bekeken worden, ontstaat er namelijk een tunnelvisie (Johnsen, 2018). Daarnaast bestaat dit vertekend beeld alleen maar uit een enkele analyse, en kan er geen strategische implementatie plaatsvinden (Hunger, 2003). Gelukkig zijn er meerdere mogelijkheden om deze nadelen te tackelen, en wordt er van deze mogelijkheden in deze thesis gebruik gemaakt. Ten eerste worden de aantal punten in de SWOT-analyse per onderdeel gehouden op 5 (Johnsen, 2018). Ten tweede wordt er, zoals aangeven in de inleiding, een aparte interne en externe analyse gehouden, die beide weer door aparte modellen geanalyseerd worden, zodat er niet een enkele analyse plaats vindt, maar meerdere, en er daarnaast een minder vertekend beeld van de SWOT te zien krijgen. Elk punt dat uiteindelijk voorkomt in deze SWOT-analyse zal bekeken worden vanuit de consument zijn perspectief (Gilligan, 2001). Om daarnaast ook de strategische implementatie te laten plaatsvinden wordt er gebruikt gemaakt van de confrontatiematrix.

De boeken Strategic Marketing Management (Gilligan, 2001), Fundament of Strategie (Johnsen, 2018) en Strategic Communications for Nonprofit Organizations (Patterson, 2009) leggen uit hoe deze confrontatiematrix werkt en hoe het uitgevoerd wordt. Het doel van de confrontatiematrix is om alle 4 de componenten van de SWOT-analyse met elkaar te linken, zodat het duidelijk wordt of er

doorgegaan moet worden met de gekozen strategie of dat er een alternatieve strategieën ontwikkeld moet worden. De confrontatiematrix ziet er als volgt uit:

Externe factoren/ interne factoren	Sterktes	Zwaktes
Kansen	SO-strategieën	WO-strategieën
Bedreigingen	ST-strategieën	WT-strategieën

Tabel 1; Confrontatiematrix (Paterson, 2009)

En hieronder wordt weergegeven wat deze strategieën in moeten houden:

- SO-strategie: Deze strategieën worden gegenereerd door de sterktes te gebruiken voor het benutten van de kansen, en dat er dus de opening is en dat de organisatie de capaciteiten heeft om er voordeel uit te halen.
- ST-strategie: Deze strategieën worden gegenereerd door gebruik te maken van de sterktes om zo de bedreigingen te vermijden en betekend dat de organisatie de capaciteiten heeft om deze bedreiging uit te schakelen.
- WO-strategie wordt gebruikt om doormiddel van kansen de zwaktes te overklassen. Dit is een strategie die geduld nodig heeft en niet andere prioriteiten moet ondermijnen.
- WT-strategie wordt gebruikt om zich te wapenen tegen de zwaktes en bedreigingen te gelijker tijd. Bij deze situatie bestaat de kans dat je met de mogelijkheden die je hebt dit gevaar niet kan uitschakelen.

2.2 De ambitie vormen:

Zoals in het begin van 2.1 aangegeven, is een ambitie nodig om tot een SWOT-analyse te komen (Robbins, 2009) Een typische gevormde ambitie is kwalitatief en gericht op lange termijn (Davies, 2003). De ambitie is een door werknemers en consumenten gedeeld beeld van de toekomst. Het moet realistisch, geloofwaardig en aantrekkelijk beeld zijn zodat mensen zich aangetrokken voelen tot het bedrijf en aangespoord worden tot handelen. De ambitie wordt gecommuniceerd door de ambitie statement. Deze statement omschrijft de product of service, de consumentengroepen en het onderscheiden vermogen ten opzichte van de concurrent (Burns, 2007). Het voordeel van een ambitie is dat het niet alleen de onderneming zijn identiteit uitdrukt maar ook de werknemers met elkaar verbindt (Carpenter, 2009). De boeken Strategic Management (Carpenter, 2009) en Entrepreneurship and Small Business (Burns, 2007) geven aan hoe je een ambitie opstelt. Om de ambitie te bepalen kan men het volgende format (met daarin de veranderde variabelen tussen haakjes) gebruiken:

(Naam onderneming) doelstelling om zijn (bepaalde concurrerende voordeel) te gebruiken voor het behalen van de (de aspiraties van het bedrijf) in het verstrekken van (bepaalde producten die het bedrijf wil nastreven) zodat zij de (het voordeel van dit aanbieden) kunnen bieden om zo de (bepaalde behoefte) van (soort consument) te voorzien. Om dit te behalen zal het bedrijf altijd zijn (bepaalde waardes) nastreven.

2.3 Externe analyse:

Nadat de missie beschreven is zal worden overgegaan tot het maken van de externe analyse, deze bestaat uit een macro omgeving en een marktomgeving, die beiden een andere manier van analyseren vragen. De markt wordt namelijk beïnvloedt door de macro omgeving, maar niet andersom. Bij de macro omgeving moet gedacht worden aan bijvoorbeeld politiek economische, demografische en technische aspecten (Cravens, 2000). De macro omgeving wordt geanalyseerd doormiddel van een afgeleiden van het PEST-model. De markt omgeving wordt geanalyseerd de het Vijfkrachten model van Porter.

2.3.1 PEST-analyse:

De PEST-analyse beschrijft markt factoren en ook niet-markt factoren. In het boek The Age of Innovation (Janszen, 2000) en Essentials of Strategic Management (Hunger, 2003) wordt gesproken over een PEST-analyse van de externe omgeving. Deze analyse bestaat uit de factoren politiek, economisch, sociologisch en technisch. In het boek Fundament of Strategie wordt er gesproken over de PESTEL-analyse. In het boek Strategic Communications for Nonprofit Organisation (Paterson, 2009) wordt er gesproken over DEPST-model, en in het boek de Bedrijfsnavigator (Walraven, 2015) over het DESTEP-model. Alle modellen zijn afgeleid van deze PEST methode, en voegen extra factors aan dit model toe. Het boek Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control (Wilson, 2001) vult deze factoren met voorbeelden aan. Al deze modellen samenvoegend ontstaan er voor deze thesis 6 relevante factoren, afgekort PEDTEW, Politiek, Economie, Demografie, Technologie, Ecologie en Wetten:

- Politiek: Deze factor gaat over de politieke krachten in een macro omgeving. Hierin wordt de rol van de overheid waarin het bedrijf speelt geanalyseerd. Men kan dan denken aan onder andere bijvoorbeeld de beschermingscultuur van overheden voor bedrijven en het ondernemingsklimaat in een land waar de onderneming zich bevindt.
- Economie: dit gaat over hoe sterk de economie is in deze omgeving. Hoe makkelijker er geld geleend kan worden, hoe snel de economische groei is, wat het rentepercentage is en wat het gemiddelde inkomen is.

- Demografie: Deze factor gaat over het demografisch aspect en welke cultuur er is in de macro omgeving. Zo kan men denken aan wat de gemiddelde leeftijd is van de populatie, wat het gemiddelde inkomen is, de godsdienst, en hoe open de cultuur is voor veranderingen.
- Technologie: Hierin wordt de factor bekeken hoe het wetenschappelijk klimaat is in de macro-omgeving. Hoe is de technologieontwikkeling, hoeveel patenten worden er aangevraagd, hoeveel onderzoek er naar een bepaald onderwerp gedaan wordt en welke invloeden de media hierop heeft.
- Ecologische omgeving: In de een-na-laatste factor wordt er meegenomen wat de fysische factoren zijn van de macro omgeving. Hiermee wordt onder andere bedoeld de ligging, natuurlijke bronnen, duurzaamheid en vervuiling.
- Wetten: Dit is de laatste factor, en deze houdt in hoe het met de wetgeving in de macro omgeving geregeld is. Hoe zijn de arbeidsvoorwaarden, wat zijn de belastingregels, is het namaken van producten toegestaan en hoe worden consumenten beschermd door de staat Dit zijn bepaalde factoren waarmee rekening gehouden kan worden.

2.3.2 Het Vijfkrachten model van Porter:

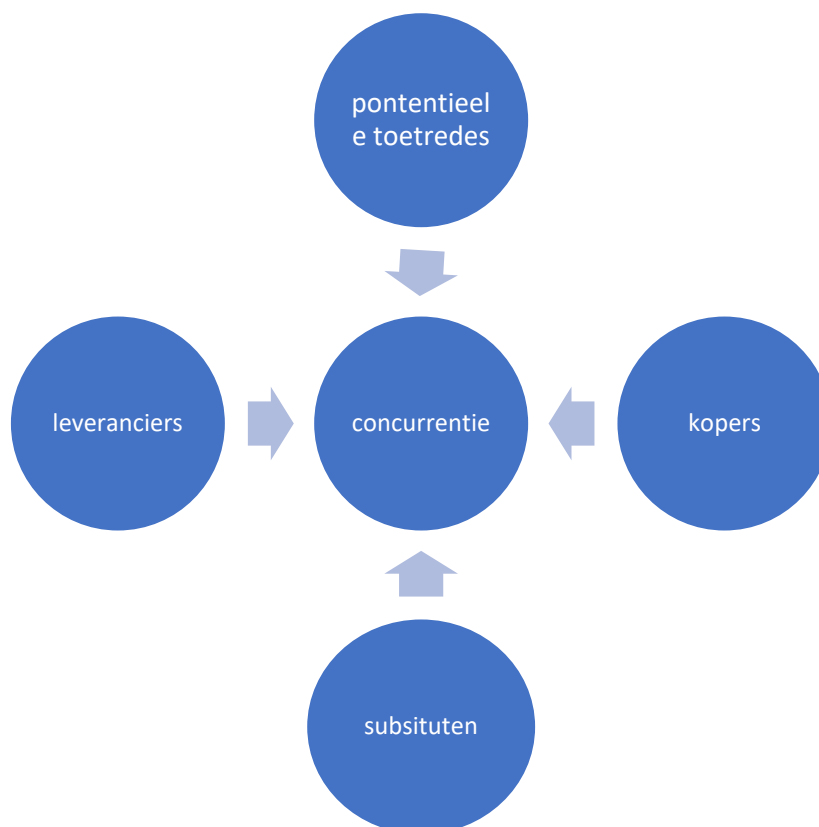
Het vijfkrachten model van Porter analyseert de markt en identificeert de aantrekkelijkheid van deze markt in termen van vijf competitieve vormen: de rivaliteit van de concurrenten, bedreiging van nieuwkomers, bedreiging van bestaande bedrijven, kracht van kopers en de kracht van substituten (Johnsen, 2018). Vele managementboeken schrijven over dit model maar de boeken van Johnsen (2018) en Cravens (2000) zijn hier het duidelijkst over. Zij formuleren en leggen deze vijf punten uit als volgt:

- Rivaliteit tussen bestaande concurrenten; dit gaat over de actieve competitie tussen bedrijven in het segment onderling, en is daarmee de meest directe en intense vorm van competitie. Welke vorm van competitie er plaats vindt ligt aan het type industriestructuur (oligopolie, monopoly etc.)
- Bedreiging van nieuwe toetreders: Dit is de mogelijkheid voor nieuwe spelers om in de markt te kunnen toetreden. Bedrijven in de bestaande markt zullen deze mogelijkheden proberen te verkleinen. Onder andere door de verkoopprijs laag, of juist instapprijs hoog te houden voor nieuwe concurrenten.
- Bedreiging van substituten: Nieuwe technologieën of producten die door het bedrijf gesegmenteerde consument kan kopen in plaats van het eigen product om aan zijn behoefte voldoen.
- Kracht van leveranciers: dit is hoe de leverancier kracht kan uitoefenen in deze markt. Niet alleen het leveren van halffabricaten, maar ook door bijvoorbeeld zelf met de markt te gaan

bemoeien doormiddel van integratie. In dit geval dat er bijvoorbeeld maar een land leverancier is voor bijvoorbeeld katoen en deze de macht heeft jou te weigeren.

- Kracht van afnemers: de kracht die de consument of kopende bedrijf heeft op de competitie. Door bijvoorbeeld het producten niet meer te kopen (boycotten), maar ook door net als de leverancier bepaalde punten te integreren.

Hieronder zie je hoe deze 5 krachten met elkaar in verband staan. Het voordeel van het gebruik van het vijfkrachten model van Porter is dat het de horizontale en de verticale competitie laat zien van de markt.



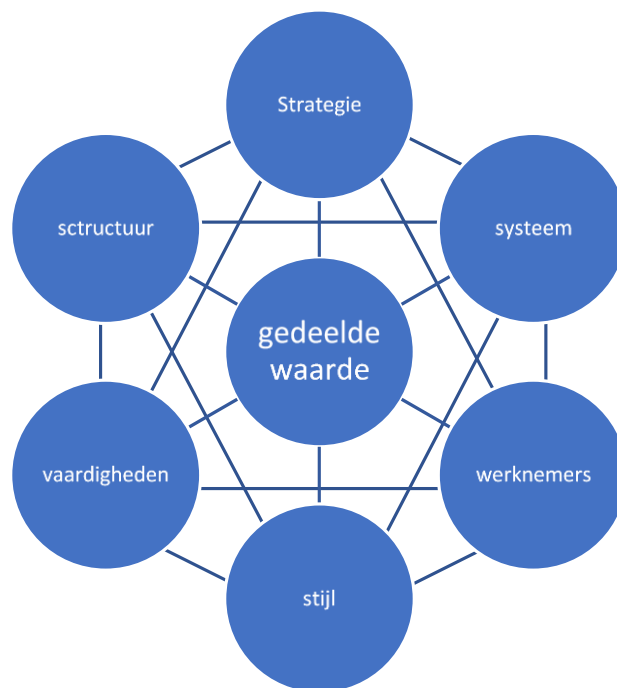
Afbeelding 1; Vijfkrachtenmodel van Porter (Johnson, 2018)

2.4. De interne analyse:

Na de externe analyse komt de interne analyse. Deze zal aan de hand van het 7s model van McKinsey gemaakt worden. Het boek Marketing Management (Kotler & Keller, 2015) legt deze analyse als volgt uit: Het 7s model van McKinsey is een set van organisatorische elementen die samen zorgen voor het ondersteunen van de interne strategie. Kotler (1988) zegt namelijk dat de strategie maar één van de 7 belangrijke elementen is voor een succesvolle onderneming. Het boek de Bedrijfsnavigator (Walraven, 2015), het boek Fundamentals Of Strategy (Johnson, 2018), het boek Marketing Management (Kotler, 1988) en Understanding Strategic Management (Capon, 2008) laten een

duidelijk model zien. Daarbij geven de laatste drie boek ook een duidelijke omschrijving van wat het model inhoudt, waarin meerdere boeken dit juist nalaten. Het McKinsey 7s-model bestaat uit 7 elementen, waarin de eerste 3 elementen, strategie, structuur en systeem, de 'hardware' zijn, en de overige 4 elementen, gedeelde waarden, stijl, werknemers en vaardigheden, de 'software' zijn. Veel bedrijven gaan uit van alleen de "hardware" terwijl McKinsey na het bestuderen van meerdere grote bedrijven ook deze 4 'software' elementen toevoegt voor het besturen van een succesvol bedrijf (Kotler, 1988). Alle zeven elementen zijn met elkaar verbonden, en hebben dus impact op elkaar. Zo hebben bijvoorbeeld de strategie en de structuur invloed op hoe een organisatie zijn activiteiten organiseert en groepeerd. De vaardigheden en werknemers hebben weer invloed op hoe werknemers met de juiste vaardigheden op de juiste plek worden gezet. Stijl is bijvoorbeeld weer belangrijk om de juiste gedeelde waarden te creëren samen met de werknemers (Capon, 2008). Hieronder staan de beschrijving van de 7 elementen:

- Stijl: Dit element houdt in dat iedere werknemer dezelfde stijl, gedrag en denken hanteert. Daarnaast is de leiderschapsstijl ook belangrijk.
- Werknemers: Dit element geeft alles omtrent werknemers weer. Onder andere het rekruteren, socialiseren en belonen wordt hierin besproken.
- Vaardigheden: Dit betekent dat alle werknemers hun vaardigheden tot het hoogst mogelijke gekregen hebben zodat zij de strategie kunnen uitvoeren.
- Gedeelde waarde: dit is het element wat alles met elkaar verbindt en gaat doormiddel van een missie en visie op elkaar af te stemmen. Alle elementen moeten in dezelfde richting staan als dit element.
- Strategie: de doelen die het bedrijf heeft gezet, en hoe deze gehaald gaan worden.
- Structuur: Hoe de organisatie gegroepeerd is om de strategie juist uit te werken. Onder andere de managementstructuur wordt hierin besproken.
- Systeem: De processen en procedures van de organisatie om de dagelijkse activiteiten uit te voeren en te ondersteunen. Hoe men bijvoorbeeld met elkaar communiceert en of er een grote database is.



Afbeelding 2; McKinsey 7-s Framework (Walraven, 2015)

2.5 Uiteindelijk

Aangezien er in deze scriptie een SWOT-analyse gemaakt wordt om in de toekomst de verdere strategie te bepalen wat betreft Nederland als mode-land, wordt er in het McKinsey 7S-model het element strategie vervangen door ambitie. De ambitie kan namelijk de strategie positief beïnvloeden (Carpenter, 2009). Daarom gaat het volgende hoofdstuk niet over de ambitie maar over de externe analyse, met daarin PEDTEW-model en vijfkrachten-model van Porter. De ambitie wordt geïntegreerd in het hoofdstuk over de interne analyse die na het hoofdstuk over de externe analyse komt. Aangezien vanuit deze scriptie door bedrijven nog de strategie beschreven kan worden, zal in het hoofdstuk waar de SWOT-analyse gemaakt wordt ook de confrontatiematrix plaatsvinden. Vanuit de confrontatiematrix kan dan een strategisch plan gemaakt worden.

3. De externe analyse

De eerste sub vraag van deze scriptie gaat over de kansen en bedreigingen om in Nederland mode te ontwikkelen, te produceren en te verkopen. Om deze subvraag te beantwoorden worden er twee analyses uitgevoerd. Namelijk de PEDTEW-analyse en het Vijfkrachten model van Porter.

3.1 PEDTEW-analyse:

Als eerste wordt de PEDTEW-analyse uitgevoerd die relevante punten belicht van de omgeving waarmee Nederland als modeland mee te maken krijgt in het nu en in de toekomst. In deze analyse wordt er dus onder andere rekening gehouden met de productie, het introduceren van nieuwe bedrijven/merken en welke invloeden er zijn op de verkoop van Nederlandse producten. Aan het einde wordt er een conclusie van de PEDTEW-analyse gemaakt.

3.1.1 Politiek: Nederland heeft sinds de verkiezingen op 15 maart 2017 nog maar 37 linkse zetels en 113 rechtse zetels in de tweede kamer. In totaal stemde 81,89 procent van de stemgerechtigde. Nederland is dus vooral een politiek rechts land (Trouw, 2017). In Nederland stemmen vooral de economisch lagere klassen vooral links, aangezien zij positief gestemd zijn over veranderingen, terwijl de midden en hoge klassen rechts stemmen, zij zijn namelijk conservatiever. Cultureel gezien kiezen de lagere klassen voor rechts, en de midden en hogere klassen voor links, aangezien de hogere klassen toleranter zijn voor nieuwe culturen (D'Hooze, 2016). Hieruit kan geconcludeerd worden dat Nederland nogal een conservatief land is, wat minder openstaat voor nieuwe veranderingen. Op Radio had de publieke omroepen (regionaal als nationaal) 42,5 procent van de markt in de handen, op de tv was dit 35% (Bosatlas, 2007). Op nationale omroepen kunnen onder andere interviews en documentaires afgenomen en gemaakt worden om Nederlander meer bewust te maken van wat de nadelen van kleding produceren in het buitenland zijn en de voordelen van kleding produceren in het binnenland. Naast het parlement heeft Nederland ook te maken met Europese unie, waardoor er met alle andere EU-landen vrije verkeer van goederen, personen, diensten en kapitaal plaats vindt (CPB, 2006). Een kwart van de Nederlanders (2,8 miljoen stemmers) had in 2012 gestemd op een partij die sceptisch is over de EU (Caiani, 2017). Daarmee is kans klein dat Nederland uit de EU stapt. Door de EU is het voor Nederland gunstig om goedkopere arbeiders uit andere landen te halen en producten naar andere landen te importeren. Het nadeel daarentegen is dat talent makkelijker naar het buitenland kan, en de Nederlandse markt makkelijker overspoeld kan worden door (kleding)producten.

3.1.2 Economie: Tussen 2018 en 2021 zal de Nederlandse economie groeien met 1,8% per jaar, de EU met 1,6% en de wereldhandel met 4,6% per jaar. De rente zal in die periode nominaal tot 1,8% gaan stijgen in 2021. In dezelfde periode zal de gemiddelde werkloosheid van 6,9% naar 5,5% dalen

van de beroepsbevolking, wat betekent dat 550.000 potentiële arbeiders geen werk hebben. Het streefcijfer is 5% werkloosheid, waardoor er dus een overschot is aan werklozen. Daarnaast neemt de werkgelegenheid tussen deze periode met 0,4% per jaar toe. Gemiddeld neemt de consumptie van huishouders de komende jaren met 1% per jaar toe. De invoerprijs van goederen en diensten zal stijgen met 0,6% per jaar, de uitvoerprijs zal stijgen met 0,3% per jaar. De inflatie zal toenemen met 1,8% per jaar (CPB, 2016). De economische toekomst ziet er voor bedrijven dus rooskleurig uit, met een toename van consumptie en een overschot aan werkzoekende. Daarnaast is Nederland een rijk land met een gemiddeld inkomen van 30.900 euro per jaar in 2016 (CBS, 2018). Gemiddeld besteed een consument 5,8% van zijn inkomen aan kleding en accessoires (CBS, 2012). Aangezien de uitgaven van kleding meegroeit met het salaris van de consument, betekent dus dat een iemand die 60.000 per jaar verdient, 3000 euro uitgeeft aan kleding (Dubois, 2013). In 2004 lag het meest besteedbaar inkomen in de regio Randstad (Amsterdam, Rotterdam en Utrecht) en in de regio Eindhoven (Bostatlas, 2006). Met verschillende subsidies en het makkelijk verkrijgen van leningen heeft Nederland een fijn klimaat voor het beginnen en uitbreiden van bedrijven. Onder andere door overheidsleningen tussen de 50.000 euro en 250.000 euro voor MKB-bedrijven (bedrijven die maximaal 50 miljoen euro omzet maken) en door het inschakelen van investeringsfondsen kan een startend bedrijf doorgroeien (ondernemingsplein, 2018). Daarnaast kunnen bedrijven voor informatie en inspiratie terecht bij de Kamer van Koophandel (KVK, 2018). Nieuwe modebedrijven die zich op de Nederlandse markt willen richten kunnen dus makkelijk aan geld en advies komen.

3.1.3 Demografie: Op woensdag 3 oktober 2018, om 15.26u heeft Nederland 17.255.466 miljoen inwoners en groeit deze bevolking met 222 mensen per dag, dus met 81.000 mensen per jaar. Het CBS verwacht dat in 2060 tussen de 17,2 en 19,7 miljoen mensen in Nederland zullen wonen. Op dit moment heeft 23% van de bevolking een migratie achtergrond en zal dit in dezelfde periode stijgen naar 34%. Op dit moment is 18% van de bevolking 65-plus en verwacht het CBS dat dit tot 2039 zal toenemen met 26%. Hiervan zullen er 3 miljoen 80-plus zijn (CBS, 2018). Ongeveer 45% van de bevolking is gehuwd, 50% ongehuwd en de rest weduwnaar of gescheiden (Bosatlas, 2007). Dat betekent dat in de toekomst een kwart van de consumenten 65-plus is, die een ander consumptiepatroon heeft dan de rest van 75% consumenten (Yodanis, 2015). De jongeren bevinden zich vooral in de verstedelijken gebieden, de ouderen daarentegen meer verdeeld over het land (Bostatlas, 2007). Om ouderen te bereiken zal er de Nederlandse kleding meer over het land verkocht moeten worden. In Nederland heeft 45% van de mensen overgewicht (Bosatlas, 2007). De gemiddelde lengte van de man (vanaf 20 jaar) is 181 cm en weegt 85 kilo. De gemiddelde lengte van de vrouw is 167 cm (vanaf 20 jaar) en weegt 71 kilo (CBS, 2018). Nederland behoort tot de grootste bevolking van de wereld (Stulp, 2016). Qua obesitas is Nederland in vergelijking met andere landen

een gemiddeld land (Afshin, 2017). In Nederland wordt gemiddeld gevraagd om een andere lengtebroekmaat, hemdmaat of handschoenmaat dan in bijvoorbeeld Italië, een Italiaan is gemiddeld kleiner, waardoor een broek bijvoorbeeld te lang kan zijn. Mocht deze Italiaan in Nederland wonen behoort deze samen met andere EU-inwoners die in Nederland wonen tot de grootste groep migranten die Nederland heeft. Naast mensen uit de EU, bestaat de groep immigranten voor een belangrijk deel uit mensen vanuit Marokko, Turkije, Suriname en Nederlandse Antillen. Dit is ook te zien aan de herkomst van de in Nederland wonende inwoners, maar die in het buitenland geboren zijn. Daarin voeren Turkije, Suriname en Marokko de boventoon, naast de overige groep (Bosatlas, 2007). De overige groep bestaat uit Irakees, Somalisch, Syrisch en Afghaans (CBS, 2016). Mensen met een migratieachtergrond nemen gewoontes en stijl mee vanuit het land van herkomst, iets wat positief is voor de cultuur van een land (Paulicelli, 2015). Doordat het percentage migranten stijgt in de toekomst, stijgen ook het aantal invloeden van andere culturen in Nederland.

3.1.4 Ecologie: Nederland grenst aan de landen Duitsland en België en overzee met Noorwegen en Groot-Brittannië. Nederland heeft een gematigd zeeklimaat met zachte winters en koele zomers (Peel, 2007). Dat betekent dat de koudste maand, gemiddeld minus 3 graden Celsius is en de warmste maand maximaal 18 graden Celsius is. In Nederland regent het gemiddeld 570 uur per jaar (7% van de tijd) waarin zo'n 793 mm neerslag valt. De zon schijnt 1524 uur per jaar, wat 19,3% per dag is, oftewel gemiddeld 4,8 uur (1524/7860). Het sneeuwt in Nederland gemiddeld 20 tot 31 dagen. De neerslag en temperatuur zullen de komende 60 jaar stijgen (Bosatlas, 2007). Door dit klimaat is niet mogelijk om bepaalde gewassen te telen, waaronder katoen, aangezien dit gewas een lange vorstvrijeperiode nodig heeft (Oosterhuis, 1990). Voor katoen is Nederland dus overgeleverd aan import. Nederland heeft met Schiphol, dat 420 duizend vliegbewegingen per jaar uitvoert, de vierde grootste luchthaven van Europa, en faciliteert Schiphol 96% van het luchtvervoer in Nederland. Naast dit luchtverkeer heeft Nederland ook een zeer uitgebreide infrastructuur met vele vaarwegen, snelwegen, en een spoor netwerk en beschikte het tot in 2002 met Rotterdam de grootste haven van de wereld (Bosatlas, 2007). Deze infrastructuur maakt het makkelijk om in Nederland zelf grondstoffen en producten van A naar B te brengen en deze producten daarna te vervoeren doormiddel van lucht of water naar de rest van Europa of naar de andere kant van de wereld.

Voor het behouden van de hierboven beschreven natuur in Nederland is de overheid ook bezig met het verminderen van de milieudruk. Nederland is in Europa onder andere één van de koplopers in recycling, en recyclet namelijk 80 % van het Nederlands afval. Vanaf 2030 zal het gebruik van grondstoffen voor consumptie met 50% verminderd moeten zijn, en wil de Nederlandse overheid in

2050 volledig circulair zijn. Dit kan alleen gerealiseerd worden met een circulaire economie (CBS, 2018). Circulaire economie is een economie waar de levensduur van de producten langer is, de producten makkelijker te recyclen zijn, grondstoffen opnieuw gebruikt kunnen worden en producten worden ontworpen waarbij de onderdelen makkelijk vervangen kunnen worden. Om dit te realiseren kan onder andere gebruik gemaakt worden van een grondstoffenpaspoort, die elke gedolven grondstof een bestaansrecht geeft, en het gebruik maken van geproduceerde halffabricaten die gelabeld zijn, zodat grondstoffen hun waarde behouden (Rau, 2016). Hierdoor wordt de milieudruk verminderd. Een andere manier die de Nederlandse overheid en de EU probeert om de milieudruk te verminderen is doormiddel van CO² reductie. Zo wil de Nederlandse overheid het produceren van CO² in 2030 met 49% verminderen, en in 2050 met 95% (Rijksoverheid, 2018). Om deze reductie te stimuleren heeft de overheid meerdere maatregelen genomen. Onder andere door subsidie te geven aan bedrijven die duurzame energie gebruiken om te produceren. De EU doet daar een stapje bovenop doormiddel van het invoeren van emissierechten. Deze emissierechten kunnen door (grote) bedrijven verhandeld worden, waarbij er betaald moet worden per uitgestoten CO² en er aan hoeveelheid uitgestoten CO² een maximum verbonden is. Elk jaar neemt het aantal verhandelbare emissierechten af (The European Parliament, 2018). Textielbedrijven zullen dus rekening moeten houden met hun uitstoot en dus met een duurzame toekomst.

3.1.5 Technologie: De Nederlandse overheid stimuleert bedrijven om duurzaam onderzoek te doen, onder andere door fiscale voordelen te leveren, het verminderen van risico bij duurzaam investeren, en door samenwerking tussen bedrijven makkelijker te maken (Rijksoverheid, 2018). Naast duurzaam onderzoek geeft Nederland 38,5 miljard euro uit aan onderwijs, cultuur en wetenschap (miljoenennota, 2018). Daarvan is er 4,5 miljard euro beschikbaar voor onderzoek (Rijksoverheid, 2018). Nederland had in 2005 607.900 mbo-studenten, 350.000 hbo-studenten en 200.000 studenten aan de universiteit. Van de Nederlandse beroepsbevolking werkt 4% in de landbouw, 30% in de industrie, en 64% in de dienstensector. De kenniseconomie zit vooral in de Randstad en rond de steden Zwolle, den Bosch, Groningen, Maastricht en Leeuwarden (Bosatlas, 2007). Nederland heeft de mensen en het geld om nieuwe (duurzame) kleding te ontwikkelen.

3.1.6 Wetten: Nederland hanteert vanaf de leeftijd 22 jaar een minimumsalaris van 10,22 euro per uur (Rijksoverheid, 2018). Dit minimumloon staat in een algemeen basiscontract waarin de werkgever ook aan een aantal eisen moet voldoen om de werknemer een prettige werkomgeving te bieden, waaronder een veilige werkplek en het faciliteren van ziekteverzuim. Een bedrijf wordt geïnspecteerd door de Inspectie SZW en bij het niet naleven van deze regels kan dit voor de werknemer een zware boete en/of gevangenisstraf opleveren (Drongelen, 2007). Nederland heeft

daarnaast een Intellectueel Eigendomsrecht (afkorting IE), waarbinnen onder andere het merkrecht, auteursrecht en octrooirecht vallen. Deze wet beschermt de auteur zijn creaties van misbruik, zoals onder andere plagiaat en namaak (Graaf, 2008). Hierdoor kan bijvoorbeeld een handelsmerk van een modehuis, bijvoorbeeld de dubbele C van Chanel, niet gekopieerd worden door een ander bedrijf. Naast werknemers worden ook consumenten door de Nederlandse overheid beschermt doormiddel van wetgeving. Daarin vallen onder andere garantie, het verbieden van misleidende verkopen en is er naast de wetgeving de Autoriteit Consument en Markt dat toezicht houdt op de Nederlandse consumentenmarkt. Hierdoor worden bedrijven een halt toegevoegd als zij zich niet houden aan de wet of gevaarlijke producten op de markt brengt (Loghum, 2011). Daarnaast heeft de Nederlandse consument de consumentenbond dat opkomt voor haar belangen en de Nederlandse consument helpt om de beste keuze te maken (Merriënboer, 1998). Een bedrijf in Nederland moet dus rekening houden met veiligheid voor werknemer en consument en kan zich weinig fouten veroorloven.

3.2 Conclusie PEDTEW-analyse

Vanuit deze PEDTEW-analyse kunnen de kansen en bedreigingen opgesomd worden wat betreft het ontwikkelen, produceren en verkopen van mode in Nederland. Als eerste de positieve punten, de zogenaamde kansen. Daarna de negatieve punten, de zogenaamde bedreigingen.

3.2.1 Kansen: De Nederlandse omgeving heeft genoeg kansen om Nederlandse mode te ontwikkelen, produceren en te verkopen. Als eerste de financiële mogelijkheden in Nederland. Op dit moment gaat het economisch Nederland voor de wind. Er zijn vele mogelijkheden om leningen aan te vragen als startend bedrijf of een bedrijf dat wil doorgroeien. Daarnaast is er een overschot aan werkzoekende mensen, waardoor het zoeken van werknemers makkelijker is. Deze werknemers hebben doormiddel van de wetgeving een minimumsalaris en goede werkomgeving. De Nederlandse overheid investeert veel in onderwijs, technologie en duurzaamheid. Om deze investeringen in de samenleving meer bekendheid kan de overheid de nationale televisie gebruiken. Nederland zelf is een rijk land en wordt er gemiddeld 5,8 procent van het inkomen uitgegeven aan kleding. Nederlanders hebben dus geld om kleding te kopen van de nationale bodem. Mocht de kleding toch niet verkopen dan kan er gebruikt gemaakt worden van de goede infrastructuur en handelssamenwerkingen om kleding af te zetten in het buitenland. De goede infrastructuur helpt ook mee aan het snel leveren van goederen, zowel in winkels als bij de consument thuis.

3.2.2 Bedreigingen: Vanwege de goede werkomgeving en hoog minimumloon is Nederland een duur land om te produceren. Daarnaast is het verboden om in Nederland producten van andere merken te kopiëren en deze goedkoper aan te bieden in Nederland. Bedrijven moeten zich dan ook houden aan vele regels en wetten. Doordat Nederlanders gemiddeld de grootste mensen op aarde

zijn, en de maten hierop afgesteld zijn, is het moeilijker om kleding aan landen te verkopen waar de consument kleiner is. Daarnaast, mocht men rekening houden met het Nederlandse klimaat, dan zal bepaalde kleding niet makkelijk verkocht kunnen worden in het buitenland, zoals bijvoorbeeld regenjassen in Griekenland. Nederlanders overtuigen kleding te kopen van eigen bodem kan daarnaast ook nog een probleem zijn doordat Nederlanders conservatief zijn en minder snel openstaan voor veranderingen.

3.3 Vijfkrachtenmodel van Porter:

De analyse van de markt wordt gedaan door het vijfkrachtenmodel van Porter die de invloeden van de markt analyseert. Onder andere wordt er besproken hoe Nederland zijn producten kwijt kan, een overzicht van de belangrijke grondstoffen, welke substituten consumenten hebben voor het kopen van mode en wat de (toekomstige) concurrenten zijn van Nederland.

3.2.1 Afnemers: De eerste optie om afnemers te bereiken is doormiddel van een direct kanaal, namelijk van fabrikant naar consument. Dit kan onder andere doormiddel van een fysieke winkel en/of een online winkel. Het voordeel om te kiezen voor deze optie is dat de fabrikant betere service en kwaliteit kan bieden aan de consument, maar vanwege de extra werknemers, de huur voor een fysieke winkel en de kans bestaat dat bepaalde producten niet verkocht worden zijn de kosten hoog (Corbellini, 2009). Een andere optie is het inschakelen van een tussenhandelaar die het product koopt en het weer verkoopt aan de consument. Bijkomende voordeel is dat het kiezen van de juiste tussenhandelaar er een grotere groep consumenten in contact komt te staan met jouw product (Wang, 2013). Tussenhandelaren (offline en online) zijn onder andere concept stores, warenhuizen en (kleinere) kledingwinkels. Bekende concept stores in het verleden en heden zijn bijvoorbeeld Collete in Parijs (in 2017 gestopt) en 10 Corso Como in Milaan. Een onderdeel van deze concept stores is dat zij nieuwe designers een podium geven voor het vertonen van hun collecties, zij liften namelijk mee met de status van deze conceptstores (Anderson, 2010). Hutspot in Nederland (te vinden in Utrecht, Rotterdam, Amsterdam en Eindhoven) is een voorbeeld van een concept store die naast kleding ook (Nederlandse) zeep, boeken en kookartikelen verkoopt (hutspot.com, 2018). Mode die gemaakt is in Nederland zou hier ook in de collectie van Hutspot kunnen passen. In Nederland hebben is de Bijenkorf een warenhuis voor het hogere segment en Hudson Bay, een warenhuis voor het middensegment. Beiden warenhuizen bereiken meer consumenten dan de concept stores aangezien zij meer winkeloppervlak hebben en veel meer producten aanbieden (Kooijman, 2015). Warenhuizen hebben daardoor ook meer geld en macht, waardoor zij slecht verkopende merken makkelijk kunnen weren. De (kleinere) kledingwinkels zijn te vinden over heel Nederland, maar bereikt als tussenhandelaar het minst aantal consumenten (Kooijman, 2012). Het voordeel van deze winkels is dat deze winkels op segment gekozen kunnen worden, waardoor de juiste klant bereikt

wordt. Nederlandse modebedrijven kunnen dus ten eerste kiezen uit zelf hun producten (online en/of online) te exploiteren of deze door een tussenhandelaar laten exploiteren. Voor het laatste geval zijn er meerdere opties met voordelen en nadelen.

3.2.2 Leveranciers: Aangezien Nederland zijn eigen kleding en accessoires wil gaan ontwikkelen en produceren zal het dus grondstoffen in moeten kopen en deze in Nederland moeten bewerken. Zo kan Nederland nieuwe stoffen ontwikkelen door te experimenteren met grondstoffen. Daarnaast, zoals in de inleiding verteld, worden er tussenschakels weggelaten en kan er in Nederland duurzamer geproduceerd worden. Grondstoffen voor kleding en accessoires kunnen verdeeld worden in natuurlijke stoffen en synthetische stoffen (Corbellini, 2009). Voor deze analyse wordt er gekeken naar de importeren en exporteren van katoen, wol, zijde, leer en synthetische stoffen om zo een algemeen beeld te krijgen

Nederland zelf exporteert wol voor 6,7 miljoen dollar en importeert wol voor 3,6 miljoen dollar, op een wereld van 4 miljard (OEC, 2015). De prijs van wol verschilt per wol soort en fluctueert tussen 10 eurocent per kilo voor Nederlandse wol en 12 euro voor Australische wol (rtlnieuws, 2018).

Aangezien katoen niet in Nederland groeit, is dit een ander verhaal en zal dit geïmporteerd moeten worden. De prijs van katoen fluctueerde de afgelopen 5 jaar tussen de 0,57 euro en 0,80 euro van 0,454 kilogram katoen (Finanzen.nl, 2018). De VS is met 43 procent de grootste exporteur van katoen, maar mocht er een handelsoorlog uitbreken kan men ook terecht in Griekenland (OEC, 2015). Voor de groei van zijde geldt hetzelfde als katoen en zal Nederland vooral moeten aankloppen in Azië, waar 87 procent van de markt verbouwd wordt, maar kan het ook terecht in Italië (4,5%) en Roemenië (3,3%), mocht men dichterbij huis willen inkopen (OEC, 2015). Aangezien er niet veel te vinden is over de handelsprijs van ruwe zijde, is een prijs van zijde te vinden op stoffen.net (2018), waarbij zijde tussen de 10 en 45 euro per meter kost (100 bij 124 centimeter). Nederland produceert daarentegen wel synthetische stoffen en export deze stoffen voor 32 miljoen euro en importeert deze stoffen voor 49 miljoen euro, op een totale wereldmarkt van ongeveer 3 miljard. Voor het importeren kan Nederland in Azië, wat 62 procent van de markt heeft, en in Europa, wat 29 procent van de markt in handen heeft, terecht (OEC, 2015). Aangezien er vele soorten synthetische stoffen zijn is er geen duidelijke prijs. Één ding is wel duidelijk, namelijk dat de prijs van synthetische stoffen lager is dan de prijs van organische stoffen. Daardoor neemt het gebruik van synthetische stoffen ook toe (Corbellini, 2009). Aangezien synthetische stoffen gemaakt worden van aardolie, is deze sterk afhankelijk van de prijs van aardolie (Aizenshtein, 2002). Als laatste stof wordt leder behandeld en daarin is Nederland een grote speler in de import en export van koeienhuiden met respectievelijk 276 miljoen en 156 miljoen dollar op een markt van 4,3 miljard (OEC, 2015). Ook voor leer geldt dat

er vele verschillende soorten leer zijn (slangenleer, kalfsleer, krokodillenleer, paardenleer) met verschillende toepassingen, en zal het voor veel van deze toepassingen in andere landen moeten kijken (Corbellini, 2009). Daarom is er over de prijs van leer niks te zeggen. Nederland produceert zelf niet alle grondstoffen voor kleding op eigen bodem en zal dus moeten inkopen in andere landen. De stoffen die Nederland wel zelf maakt zijn synthetische stoffen en koeienleer. Van de eerste stof is er steeds meer vraag vanwege de lage prijs.

3.2.3 Substituten: In plaats van een nieuw kledingstuk of accessoire te kopen kan de consument ook kiezen voor het kopen van een tweedehands kledingstuk of accessoire. Consumenten kunnen dat doen in fysieke winkels of via online platforms. Het kopen van tweedehands kleren is al een oud fenomeen, en verloor na de industriële revolutie zijn populariteit (Ginsburg, 1980). Maar het kopen van tweedehands kleren is stijgende, onder andere doordat mensen bewuster worden, en dat vintage kleding, nieuw en oud, in de mode zijn (Ferraro, 2016). Dit zien we dan ook terug met de verkoop van tweedehands kleding. Consumenten konden in 2016 namelijk bij 490 fysieke winkels terecht, wat een stijging was van 32,9 procent ten opzichte van 2007. Ter vergelijking, het aantal fysieke winkels dat nieuwe kleding verkocht, daalde van 16665 winkels naar 15855 winkels (CBS, 2017). Naast fysieke winkels heeft Nederland met United Wardrobe, The Next Closet, Cazou en Marktplaats ook online winkels en platforms die tweedehands kleding aanbieden.

3.2.4 Concurrenten; Er zijn vele landen die mode produceren maar Corbellini (2009) geeft 5 regio's weer die een sterke branding hebben doormiddel van hun made in label. Deze 5 regio's hebben vooral een concurrerende kracht op Nederland als modeland door hun unieke verkoopargument (Vendrell-Herrero, 2018). Deze unieke verkoopargumenten geven een emotionele waarde die bijvoorbeeld kwalitatief, ethisch, innovatief of historisch kan zijn, of gecombineerd een waarde kan hebben voor het desbetreffende mode label (Rashid, 2018). De volgende 5 landen zijn hieronder weergegeven met uitleg wat hun unieke verkoopargumenten zijn.

3.2.4.1 Made in France

Dat mode in Frankrijk is ontstaan is al meteen het eerste kenmerk dat waarde geeft aan dit made in label (Kawamura, 2004). Wanneer mensen denken aan mode, denken zij als eerste aan de Franse designers (Cristobal Balenciaga, Gabrielle Chanel, Pierre Balmain etc.), en modehuizen, zoals Dior en Lanvin bijvoorbeeld (Barrere, 2014). Dit heeft te maken met de oorsprong van mode, maar ook omdat Frankrijk een gesloten made in France systeem heeft. Het is moeilijk om als designer of modehuis in Parijs je label op te starten, en daardoor geeft Parijs een soort mysterieuze en mythische status als het op mode aankomt (Corbellini, 2009). Het made in France label geeft het kledingstuk dus met haar modesysteem een mode gerelateerd kenmerk. Daarnaast beschikt Frankrijk

over het Franse modesysteem. Dit systeem houdt in dat in Frankrijk gevestigde designers beschermd worden door de overheid en dat er alleen in Frankrijk Haute Couture gemaakt mag worden. Een designer moet aan bepaalde eisen voldoen wil het in het Franse modesysteem terecht komen (Grumbach, 1993). Ook bepaalt Frankrijk als gatekeeper wat er gedragen wordt tijdens modeshows en in het straatbeeld (Kawamura, 2005). Meer informatie over gatekeepers en het Franse systeem is te vinden bij Bijlage 8.1. De unieke verkoopargumenten die het label Made in France in de mode heeft zijn vooral te danken aan de rijke historie, de bekende designers die door de Franse regering beschermd worden en als een van de gatekeepers in de mode, een belangrijke speler die bepaald wat er gedragen wordt in het straatbeeld.

3.2.4.2 *Made in Italy*

Made in Italy staat in de mode naast bekende modemerken, zoals Prada, Armani, Moschino en Rick Owens bekend om zijn goede kwaliteit als uniek verkooppunt. En dat terwijl Italië voor 1970 geen belangrijke designer had die produceerde in Italië en mee kon concurreren met de Franse mode (Fabbri, 2013). De enige bekende Italiaanse designer Valentino had namelijk na zijn start in 1960 in Rome zijn modehuis voortgang gegeven in Frankrijk en behoorde tot de Haute Couture groep (Beyfus, 2015). Dat designers uiteindelijk wel doorbraken in Italië veranderde doordat Giorgio Armani en Gianni Versace, twee designers die rond 1970 begonnen, met hun ideeën gingen samenwerken met het bedrijf Gruppo Finanziario Tessile, vaak afgekort met GFT. Dankzij de schaalvoordelen van GFT is de term Ready to Wear, in het Nederlands confectiekleding, groot geworden (Merlo, 2017). Meer informatie over GFT is te vinden in de Bijlage 8.2. Door het grote schaalvoordeel wat GFT had, en door de populariteit van Giorgio Armani in de VS met de voor de film *American Gigolo* ontworpen pakken, werd Made in Italy populair in de VS (Potvin, 2011). En daardoor net zoals met de Franse modeshow, ook populair in Europa en de rest van de wereld. Door deze populariteit kwamen grote (merk)namen op als Prada, Gucci, Moschino en Versace, die naast vernieuwend in de mode ook zeer kwalitatief hoogwaardige producten maakten (Fabbri, 2013). Het Made in Italy label wordt daarnaast ook gezien als een levensstijllabel. Italië heeft een imago als land waar veel mensen op vakantie gaan, een zeer hoogwaardige keuken, een land van dure en kwalitatief hoogwaardige producten met merken als Ferrari, Maserati en Riva en is daarnaast rijk aan geschiedenis (Aiello, 2015). De levensstijl van Italië kan dus gezien worden als de bekende Italiaanse cultfilm *La Dolce Vita*, *het zoete leven*, heet. Dankzij de VS werd deze levensstijl bekend over de hele wereld.

Made in Italy als label in de mode heeft vooral de Italiaanse leefstijl, de kwalitatief hoogwaardig en modieuze kleding als uniek verkooppunt. In tegenstelling tot het Made in France label dat gerelateerd is met de laatste mode.

3.2.4.3 *Made in the USA*

Frankrijk staat dus bekend om zijn mode, Italië om zijn leefstijl en kwaliteit en de VS staat bekend om zijn massaproductie (Kim, 2009). Doordat het land sinds 1789 bestaat en er daarvoor geen westerse bevolking leefde, is er weinig tot geen geschiedenis, waardoor de bevolking zich niks aantrekt van aristocrate traditie (Herman, 2014). Het land is lang geïsoleerd geweest van Europa waardoor naast het gebrek aan traditie de massa industrie makkelijk zijn intrede kon doen, en hier ook ontstaan is (Bakker, 2012). Men kan dus stellen dat ‘massa’ een uniek verkoopargument van de VS is.

De VS vond de massa industrie maar ook de massa media uit. Media, zoals bijvoorbeeld de drukpers, helpen mee aan de verspreiding van mode (Buringh, 2009). Omdat Parijs in het begin van de 20^{ste} eeuw zijn invloed in de mode ging uitbreiden naar andere landen, zoals de VS, kwam de bevolking van de VS, doormiddel van de massamedia, makkelijk in aanraking met mode (Kawamura, 2005). Hierdoor kwamen modemagazines in omloop, zoals Vogue, waarna er meer interesse ontstond vanuit de bevolking voor dit onderwerp. Het land ontdekte als eerste de synthetische stoffen en transformeerde deze in makkelijk handelbare textiel voor fabrikant en consument (Corbellini, 2009). Naast het ontwikkelen van handelbare stoffen, kwamen ook de luxe en modieuze boetieks in de steden op, grotendeels beïnvloed door de mode uit Parijs. In 1920 had bijna elke grote stad wel een modieuze boetiek of warenhuis. In de jaren 60 kregen de 81 miljoen babyboomers hun koopkracht waarmee samen met het opkomen van de subculturen er een grote vraag naar modieuze kleding ontstond (Howe, 2005). Door de kennis van massa industrie en mode uit Parijs, ontwikkelde de VS eigen ontworpen kleding op massaschaal, zoals de merken Levi's en Calvin Klein doen. Doordat de bevolking weinig waarde hechtte aan traditie in de VS kon de marketing in de VS makkelijk zijn intrede doen in de modewereld, waardoor merken zonder historie veel succes boekten en nog steeds boeken.

Naast de massa industrie, de massa media, is de VS ook de uitvinder van de marketing (Tadajewski, 2014). Doordat bedrijven geen geschiedenis hadden, hadden kledingbedrijven de marketing nodig om te concurreren met merken uit landen als Italië en Frankrijk, die wel een geschiedenis hebben. Deze marketing richt zich onder andere op de The America Dream. Deze marketing richt zich op de vrijheid en dat het land zich opbouwde vanuit het niets. De vrijheid zie je terug in het produceren en dragen van casual kleding, oftewel vrije tijds kleren (Elliot, 2016). Het gebruik van deze marketing is een succes voor Amerikaanse consumenten en consumenten buiten Amerika. Amerikaanse consumenten omdat zij graag producten kopen uit hun eigen land, het zogenaamde thuisland vooroordeel, wat inhoudt dat de consument de markt van het thuisland wil beschermen van (import)mode. Door gebruik te maken van The America Dream wordt dit fenomeen meer versterkt (Leroch, 2014). Dit is dan ook een van de redenen van de eigen Made in USA-kleding stijl. De

buitenlandse consument is gecharmeerd van dit idee en van de casuele kleding (lees: vrijetijdskleding) en koopt daardoor Made in USA-producten (Fleetwood, 2005). Dus dankzij de ontwikkeling van de marketing, zijn kleding gemaakt in de VS in trek.

Made in USA, heeft dus in tegenstelling tot Made in Italy en Made in France, unieke verkooppunten voor massaproductie, marketing en een wat meer casual mode. Hierdoor is de afzetmarkt van de VS enorm en wijdverbreid over de wereld.

3.2.4.4 Made in Asia

Met Frankrijk voor de mode, Italië voor de kwaliteit en de VS voor de massaproductie, is er voldoende fundament voor andere landen om op een andere manier extrinsieke waarde te geven aan het Made in label. De Aziatische landen zijn een goed voorbeeld hiervan (Corbellini, 2009). Het voordeel dat Aziatische landen hadden en nog steeds hebben op de Westerse wereld is dat zij minder ontwikkeld zijn (Ozawa, 2009). Hierdoor zijn de lonen lager en de regelgeving minder, waardoor deze landen op prijs kunnen concurreren op productieartikelen en dus ook op textiel. Veel westerse bedrijven begonnen met het produceren van kleding en andere producten in Azië. Tussen 1950 en 1960 begon de eerste migratie van westerse bedrijven naar Azië. Geïndustrialiseerde landen als Japan, Duitsland en de VS verhuisden hun fabrieken naar landen als Hong Kong, Taiwan en Zuid-Korea. Nadat deze landen zich tot 1980 ook flink hadden ontwikkeld, kwamen er in de jaren 80 de tweede emigratie opgang naar landen zoals onder andere China en Maleisië. Op dit moment wordt de derde migratie van de landen Bangladesh, India en Myanmar alweer afgewisseld door de vierde emigratie naar nieuwe landen om te gaan produceren. Dit fenomeen heet ook wel het vliegende ganzenmodel (Yokokawa, 2016). Bedrijven zijn dus nog steeds op zoek naar de laagste kosten en hanteren hier dus het vliegende ganzenmodel voor.

Het steeds zoeken naar de laagste kosten, gaat gepaard naar het zoeken van minder ontwikkelde landen. Het nadeel, en ook voordeel, van deze landen is dat zij minder strenge veiligheidsvoorschriften hebben. Het gevolg van minder strenge veiligheidsvoorschriften zijn onder andere (dodelijke) ongelukken in fabrieken die kleding produceren, en voornamelijk nieuwe migratielanden in Azië staan bekend als minder veilig (Berg, 2011). Daarnaast houden deze landen weinig rekening met het milieu (Bukhari, 2018). Mocht een bedrijf betrokken raken bij een van de ongevallen in een fabriek die kleding van het merk produceert, kan dit imagoschade oplopen, wat een nadeel kan zijn (Chowdhury, 2013). Het voordeel voor bedrijven is daarentegen dat de wettelijke kosten voor het beschermen van zijn werknemers minder is, en dit zo de kostprijs van een kledingitem kan drukken (Adler-Milstein, 2017). Bedrijven zullen dus een afweging moeten maken voor het wel of niet verplaatsen van hun Made in land van de vierde emigratie.

Naast het afwegen over veiligheid, is de kwaliteit van kleding in vergelijking met de westerse productielanden ook minder (Parkes, 2008). Het verbeteren van kwaliteit gaat gepaard met tijd, en vandaar dat de eerste en tweede immigratielanden als bijvoorbeeld Japan en China, al behoren tot gerenommeerde spelers in het produceren van specifieke stoffen. Bepaalde bedrijven en landen kunnen van de productie van stoffen hun sleutelactiviteit maken (Williams, 2002). Japan doet dit met zijn denim (Li, 2003). China daarentegen de belangrijkste speler in de wereld voor het produceren van zijde (Sinha, 2005). Denim is gemaakt van geweven katoen, onder andere belangrijk voor het produceren van spijkerbroeken. Zijde is een rijke organische stof gemaakt van de cocon van de zijderups, en wordt gezien als een van de meest luxueuze en dure stoffen die in omloop zijn (Lemire, 2008). Ondanks deze twee landen, wordt er in de meeste Made in Asia landen nog inferieure textiel geproduceerd, onder andere doordat zij minder ervaring hebben met textiel (Hasani, 2017). Made in Asia heeft hierdoor twee gezichten, die van kwantiteit, en die van kwaliteit.

Waar bedrijven voor de massamarkt minder last van hebben en grote designermerken die zich verplaatsen in de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw naar China juist wel, is dat zij kennis moesten delen met de fabrikant om te kunnen produceren. Doordat China geen strenge copyright wetten heeft en het dus moeilijk is om Chinese bedrijven juridisch aansprakelijk te stellen voor het kopiëren van een bepaalde kenmerkende items van een merk, is er een markt ontstaan voor kleding die identiek is aan grote westerse merken (Peng, 2017). Overigens geldt dit niet alleen voor kleding, maar ook voor luxeartikelen, elektronica etc. (Pager, 2017). Zo worden bijvoorbeeld merken die status gerelateerd zijn zoals Louis Vuitton nageemaakt en zijn ze veel goedkoper (King, 2013). Dit is een risico voor het verplaatsen van de productie naar Made in Asia.

Made in Asia staat dus onder andere bekend om zijn goedkopere kledingproductie in vergelijking tot de westerse fabrikanten. Daarentegen zijn de mate van veiligheidsvoorschriften en kwaliteit van kleding die tegen hun nadeel werkt. Daarnaast bestaat de kans er dat het product wordt gekopieerd. Maar Azië is pas de laatste 50 jaar bezig met het produceren van kleding en nu al op bepaalde markten belangrijk.

3.2.5 Potentiele toetreders: Dit is het laatste onderdeel van het vijfkrachtenmodel van Porter.

Hieronder worden Portugal (onder andere Filling Pieces, Ontour, Axel Arigato, Harmony Paris en ETQ Amsterdam) en Turkije (A.P.C. Paris, Scotch & Soda, Diesel, Samsøe & Samsøe) besproken. Kleding uit deze twee landen zijn namelijk naast de landen die Corbellini (2009) benoemt in haar boek vaak te vinden in de kledingkast van Dick Walraven.

3.2.5.1 Portugal: Er is in Portugal tot 2009 een dalende trend te zien in het aantal fabrikanten, werknemers en exporteurs die zich bezighouden met mode en textiel (Amador, 2009). Het land was

vooral bekend als land dat textiel produceerde en exporteerde in opdracht van modemerken en niet een land dat zelf mode maakte en exporteerde. Het voordeel van Portugal als producerend land is namelijk dat de afstand ten opzichte van lageloonlanden kleiner is en onder andere Zara heeft daarom grote fabrieken in Portugal staan vanwege de kortere afstand (Tokali, 2008). De dalende trend is daarentegen niet te zien bij schoenenfabrikanten. De laatste jaren is de Portugese industrie zich vooral gaan focussen op schoenen, waar men op dit moment een van de betere in de wereld is. Onder andere doordat kleine gespecialiseerde fabrieken goede kwaliteit schoenen kunnen leveren. In deze schoensector is een trend te zien dat deze fabrieken steeds meer gaan samenwerken en dat zij samen nieuwe technieken bedenken voor het verbeteren van hun productie en de schoenen zelf. Daarnaast is er ook een trend te zien van fabrikanten die zelf schoenen in de markt gaan brengen onder hun naam (Vale, 2008). Naast het verbeteren van de schoenen productie is Portugal ook bezig met verduurzamen van hun productieketen en loopt Portugal hiermee voorop in de wereld. De keten is zeer transparant en komen er ethische problemen nauwelijks voor (Broega, 2017). De dalende trend die te zien was in het verleden wordt op dit moment getracht te stoppen doordat de modesector erg ondersteund wordt door investeringen van het bedrijfsleven en doordat er veel studenten afstuderen in de creatieve sector (Cruz, 2015). Portugal zag dus een daling in het aantal kledingfabrieken maar op dit moment is de schoenindustrie florerend en is men bezig met een duurzaamheidsprogramma. Daarnaast wordt er in de toekomst veel verwacht van de investeringen en het aantal afgestudeerde designers.

3.2.5.2 Turkije: Turkije heeft een lange traditie in het produceren van katoen en sinds de jaren 60 is daar het maken van kleding bij gekomen. Het produceren van kleding behoorden namelijk tot een van de drijfveren van de Turkse economie en was het land in 2005 de tweede grootste kleding exportland van de wereld. Vanwege het belang van kleding in de Turkse economie wordt de textielsector beschermt door de overheid. De laatste jaren heeft Turkije met de lageloonlanden in Azië een concurrent bijgekregen en heeft het zijn strategie van lage kosten veranderend naar een meer differentiatie georiënteerde industrie, wat betekent dat zij zich meer gaan richten op kwaliteit (Bulu, 2004). De kwaliteit van de kleding die Turkije op dit moment levert is namelijk hoger dan de kwaliteit van Azië maar daar staat tegenover dat de loonkosten in Turkije hoger zijn (Tokatli, 2009). Ondanks de hogere lonen zijn er in Turkije nog wel slechte werkomstandigheden te vinden met onder andere discriminatie, te veel overuren en lonen die lager liggen dan de armoedegrens (Turker, 2014). Naast het produceren van kwaliteit heeft Turkije logistiek, net zoals Portugal, een voordeel aangezien de transporttijd van een product 6 dagen is in plaats van 3 weken tegenover Azië. Hierdoor kan men makkelijker inspelen op de trends die spelen en gaat de bevoorrading van de magazijnen sneller (Joy, 2002). Het probleem ligt dan ook niet bij de productie en distributie van

kleding maar vooral bij het feit dat Turkije een Islamitisch land is wat de Westerse cultuur ten dele snapt en dat de westerse media minder snel toegankelijk is voor de bevolking. Hierdoor kan een Turkse designer minder goed inspelen op de trends die in de Westerse wereld spelen en snappen ze als het ware de Westerse consument niet. Om dit probleem op te lossen worden er Westerse designers ingehuurd door fabrikanten om de collecties samen te stellen. Dit is dan vooral een kortetermijnoplossing aangezien de ingehuurde designers na een paar jaar het land verlaten en hun kennis meenemen. Daardoor is het moeilijk voor Turkije om Italië en de VS achterna te gaan, en naast kleding te produceren, ook zelf kleding te gaan ontwerpen. Turkije richt zich daarom, naast gewoon textiel te blijven produceren voor de westerse wereld, ook op de markt in het Midden-Oosten of de Islamitische bevolking in de Westerse wereld (Aspers, 2010). De Islamitische bevolking in Westerse landen geeft namelijk liever zijn geld aan mode uit de Islamitische wereld (Zabeen, 2017). Op dit moment is Turkije dus vooral een land dat het moet hebben van zijn kennis om hoogwaardige textiel te produceren en nog niet van zijn kennis om mode te exporteren naar de Westerse wereld, met uitzondering van de Islamitische bevolking die leeft in de Westerse wereld.

3.3 Conclusie vijfkrachtenmodel Porter:

Vanuit dit vijfkrachtenmodel van Porter kunnen de kansen en bedreigingen opgesomd worden wat betreft het ontwikkelen, produceren en verkopen van mode in Nederland. Als eerste de positieve punten, de zogenaamde kansen. Daarna de negatieve punten, de zogenaamde bedreigingen

3.3.1 Kansen: Nederland produceert veel leer en synthetische stoffen en kan zich daar dus verder in ontwikkelen. Zoals Made in Asia laat zien is er genoeg fundament om een uniek verkoopargument te creëren zodat de consument Nederlandse mode koopt. Nederland heeft het voordeel ten opzichte van Turkije dat het een Westers land is. Daardoor is het voor designers makkelijk om in te spelen op trends. Naast dat Nederland een westers land is, heeft het ook betere werkomstandigheden dan Turkije en Azië. Alle mode die uiteindelijk geproduceerd is kan verkocht worden door vele kanalen. Deze kanalen zijn onder andere warenhuizen, conceptstores, kleine winkels of zelfs een eigen winkel.

3.3.2 Bedreigingen: De bedreigingen in de verkoop van winkels liggen vooral in dat de Nederlandse mode, mocht een eigen winkel te duur zijn, afhankelijk is van andere afnemers. Vooral warenhuizen hebben veel macht om een merk nadat het niet of nauwelijks verkocht is zo weer uit het assortiment te halen. Winkels dat tweedehands kleren verkoopt stijgt in populariteit. Hier kan Nederlandse mode toekomstige marktaandeel kunnen verliezen doordat consumenten eerder zullen kiezen voor tweedehands kleren. Aangezien Nederland nauwelijks zelf stoffen produceert zal het veel stoffen moeten importeren en is het van deze export afhankelijk. Hierdoor wordt de transportketen ook langer en onoverzichtelijker. Concurrenten van Nederlandse mode hebben vele verkoopargumenten

voor de consument om hun mode te kopen. Nederland heeft namelijk niet zoveel mode-historie als Frankrijk, niet zulke goede kwaliteit producten als Italië en kan het niet zo goedkoop produceren als Azië. Daarnaast is de opkomende concurrent Portugal, wat erg groot begint te worden in de schoenensector en waar er in de kleding- en modesector veel geld gepompt wordt, erg gevaarlijk aan het worden. Turkije heeft als opkomend concurrent een zeer kwalitatief hoogwaardige textielproductie.

4. Interne analyse:

De tweede subvraag gaat over de sterktes en zwaktes om in Nederland mode te ontwikkelen, te produceren en te verkopen. Om deze subvraag te beantwoorden wordt er een analyse uitgevoerd van de organisatie aan de hand van het McKinsey 7s-model.

4. 1 McKinsey 7s Framework:

Als eerste wordt er in dit framework de strategie geanalyseerd op basis van de ambitie. Deze ambitie wordt bepaald aan de hand van de inleiding en sub vragen. Vanuit deze ambitie worden de overige aspecten geanalyseerd. Vanuit de strategie wordt punt twee, de gedeelde waarde geformuleerd.

4.1.1 Strategie: Met het standaard format van Burns (2007) besproken in het theoretisch kader kan de volgende ambitie bepaald worden:

Mode gemaakt in Nederland heeft als doelstelling dat deze mode gebruikt wordt voor het verbeteren van de textielsector in Nederland. Deze mode is ethisch beter voor de wereld en economisch beter voor Nederland en daarom zal er altijd gekeken worden hoe deze mode optimaal geproduceerd, ontwikkeld en verkocht kan worden in Nederland, zodat de duurzame modebewuste consument ook kleding uit Nederland kan kopen.

4.1.2 Gedeelde waarde: In 2010 heeft RVO (2010) een routekaart uitgebracht met voorstellen voor de textielindustrie in de toekomst. De visie die zij daarin zagen was dat de textielindustrie in 2030 producten levert toegesneden op de vraag van de consument, een toegevoegde waarde hebben in de productieketen, duurzaam ontwikkeld zijn (gebruik van schone technieken, duurzame stoffen en makkelijk te recyclen), maatschappelijke problemen oplost en het imago van de sector verbeterd (Brinks, 2010). Deze visie slaat ook meteen op de formuleerde ambitie van hierboven en op de aspecten gegeven in de inleiding die verbeterd worden wanneer er meer in Nederland mode geproduceerd wordt.

4.1.3 Structuur: In 2011 waren er in Nederland 511 modebedrijven (exclusief textiel en retail) geregisterd bij de Kamer van Koophandel. De meeste van deze bedrijven waren gevestigd in Amsterdam. Nederland heeft met Amsterdam een stad die qua mode net achter Parijs, Tokyo, Londen, New York en Milaan zit. Amsterdam is het centrale punt voor Nederlandse mode en heeft met zijn culturele sector in het centrum een goeie basis voor het ontwikkelen van nieuwe modetalent, aangezien het cultureel aspect van belang is voor het ontwikkelen van mode (Wenting, 2011). Daarnaast bestaat er het zogenaamde Dutch Agreement on Sustainable Garment and Textile (Nederlandse overkomst over duurzaam textiel) waarbij sinds 2016 89 Nederlandse modebedrijven zijn aangesloten. De bedoeling is dat in 2021 80 procent van de Nederlandse modebedrijven

aangesloten zijn en dat zij elk jaar een lijst publiceren van waar zij onder andere produceren. Op dit moment staan op deze lijst 25 in Nederland gevestigde textielfabrieken. De lijst wordt onder andere ondersteund door de Rijksoverheid en FNV. De fabrieken uit deze lijst produceren vooral lederwaren, gordijnstoffen en synthetische stoffen (SER, 2018). Dat deze fabrieken vooral lederwaren en synthetische stoffen produceren is ook te zien aan de Nederlandse export van deze twee stoffen.

4.1.4 Stijl: Het rapport van Brinks (2010) geeft ook een bepaalde ondernemingsstijl aan die toentertijd gehanteerd werd. Daarin wordt door een onafhankelijk onderzoeksteam samen met bedrijven die welwillend waren voor veranderingen een nieuwe visie bepaald. In dit rapport wordt ook duidelijk dat er in Nederland tussen textielfabrikanten weinig tot geen contact is. Het zijn allemaal losse fabrieken die niet verbonden worden door een organisatie die deze fabrieken zou kunnen verbinden. Daarnaast is de bemoeienis van de Nederlandse overheid in de Nederlandse modesector niet zo groot. Dat terwijl deze bemoeienis van de staat in Frankrijk en België zijn vruchten heeft afgeworpen in het aantal bekende designers die zij voortbrachten (Wenting, 2011). Mocht men toch een bepaalde Nederlandse modestijl willen omschrijven vanuit het verleden dan kan dat het best omschreven worden als antiautoritair en functioneel. Toch hoeven modeontwerpers zich daar niet aan te houden aangezien Nederland geen sterke modegeschiedenis heeft en designers daar niet op kunnen voortborduren. De consumenten heeft weinig tot geen ideologieën en verwachtingen van Nederlandse mode (Schoot, 2011). Daarom konden bijvoorbeeld Iris van Herpen en Viktor & Rolf zo groot worden (Fabbri, 2012). Nieuwe talenten kunnen dus volop experimenteren.

4.1.5 Werknemers: In 2011 was 80 procent van de modeontwerpers een vrouw. Van deze modeontwerpers was ongeveer driekwart afgestudeerd aan een fashion designschool. Meestal hebben deze modeontwerpers één of twee werknemers in dienst, en sommige 10 werknemers. Toch valt er niet veel geld te verdienen in de mode. 55 procent van de modeontwerpers verdient namelijk minder dan 20.000 euro per jaar, 24 procent tussen de 20.000 en 40.000 euro per jaar en de overige 21 procent boven de 40.000 euro per jaar. Men komt moeilijk rond en daardoor haken er na een tijd veel modeontwerpers af. Vanwege veel concurrentie en weinig afzet is het vooral moeilijk rond te komen in het hogere segment. Het lagere segment heeft minder concurrentie en een grotere afzet en komt daardoor makkelijker rond. Veel modeontwerpers denken dat door invloed van de overheid het makkelijker zal zijn om te overleven en het de modesector goed zou doen (Wenting, 2011).

Nederland had in 2011 in totaal 10 modeopleidingen (Schoot, 2011). Twee hogescholen die gespecialiseerd zijn in mode, namelijk de TMO Fashion Business School en de Amsterdam Fashion Academy. Daarnaast heeft Nederland ook nog de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht (HKU) en de Artez Hogeschool voor de kunsten in Arnhem en Zwolle. Er zijn ook meerdere mbo scholen die

gericht zijn op de (creatieve) textielsector (onder andere Sint-Lucas en vele particuliere modescholen) en universiteiten die opleiding in (industriële) design aanbieden. De laatste jaren komt er aardig wat talent uit deze modeopleidingen voort (Schoot, 2011). Er zijn dus genoeg mogelijkheden om nieuwe designers en textielwerknemers op te leiden.

4.1.6 Vaardigheden: Momenteel heeft Nederland ook een paar talenten rondlopen die onder andere te zien waren in Dutch Design Week in Eindhoven. Daarnaast heeft Nederland in het verleden onder andere met Viktor & Rolf (maximalistische stijl) en Iris van Herpen (apocalyptisch stijl) laten zien dat het wereldwijde talenten kan laten voortbrengen. Beide zitten op dit moment in Parijs, maken Haute Couture en genieten bescherming van de Franse staat (Fabbri, 2013). Een nieuw talent dat onder andere genomineerd is voor HKU-prijs is Tim Dekkers. Hij maakt met on-afbreekbaar plastic en zoutkristalen een kleine collectie die een organische stijl heeft. Hierin wil hij laten zien wat er met organische kleding en on-organische kleding allemaal mogelijk is. Hij zelf heeft nog geen beeld over zijn plannen in de toekomst (timdekkers.nl, 2018). Naast Tim Dekkers stonden nog meer (nieuwe) textielproducenten en modeontwerpers op Dutch Design Week. Onder andere verschillende soorten nieuwe toepassingen van leer (Nederlands wildleer, accessoires van leer en plantaardige soorten leer) en het recyclen van textiel en afval (ddw.nl, 2018). Het Nederlandse bedrijf Saxcell recycleert oud katoen en maakt daar een nieuw synthetische stof van. Van deze stof kan weer nieuwe kleding gemaakt worden. Dit bedrijf heeft meerdere aandeelhouders die in de textielbranche zitten. Het doel van het bedrijf is om een nieuwe textielindustrie in Nederland op te zetten. Hun eerste collectie gemaakt van recycleert katoen moet nog ontwikkeld worden (Saxcell, 2018). Voor duurzame mode kan de consument terecht bij Elsien Gringhuis, die alle kleding produceert in Nederland en haar CO² productie zo laag mogelijk probeert te houden. De kleding is naast haar eigen website te koop bij 18 verschillende verkooppunten, de meesten te vinden in Zwitserland (Elsien Gringhuis, 2018). Daarnaast heeft Nederland het in Helmond gevestigde Vlisco, wat een belangrijke speler is in het produceren en distribueren van wax doeken in West, Centraal, Noord en Oost-Afrika (Bruggeman, 2017). Deze doeken behoren in Afrika tot een status item voor het laten zien van je rijkdom en sociale klasse (Manzoor, 2017). Er is in Nederland dus al wat activiteit te zien in nieuwe toepassingen van (duurzame) textiel. En met Elsien Groothuizen een kledingmerk dat naast duurzaam is ook collecties uitbrengt die zeer mooi en draagbaar zijn.

4.1.7 Systeem: Er is in Nederland geen goede communicatie tussen de textielsector en modeontwerpers. Er is namelijk geen algemene focus voor het verkopen van Nederlandse mode, waardoor er een gat ontstaat tussen de marketing en de productie daarvan (Schoot, 2011). Dat terwijl de textielsector wel graag textiel in Nederland wil gaan aanbieden (Brink, 2010). Nederland

heeft met Amsterdam een centraal netwerk voor Nederlandse mode. Doordat Amsterdam het culturele epicentrum is van Nederland is het moeilijk voor andere steden in Nederland om met Amsterdam te concurreren. Hierdoor ontstaat het probleem dat Amsterdam geen concurrentie krijgt en daardoor weinig moeite hoeft te doen om binnen Nederland in de race te blijven, terwijl er nog veel moet gebeuren om aan te haken met topsteden in de modesector (Wenting, 2011). In Amsterdam waren in 2011 dan ook de meeste van de in Nederland aangeboden mode evenement (in totaal 15) te zien. Deze mode-evenementen biedt een podium voor nieuw talent (Schoot, 2011). Nieuw talent, en andere werkzoekende die in de mode willen werken, kunnen zich aanbieden via de vacatures van Fashionunited.nl. Daarnaast biedt deze website ook een overzicht van trends, data en evenementen (Fashionunited, 2018). Naast fashionunited.nl bestaat er de website in4nite.nl dat ontwerpers en textielproduceren probeert te verbinden die samen duurzame kleding willen produceren. Dit netwerk is naast Nederland, over de hele wereld beschikbaar, maar heeft tot nu toe tot geen grote collecties geleidt (in4nite.nl, 2018). Als laatste is met Fashion Made in Holland een organisatie dat designers die in Nederland produceren wil verbinden met een waarde label. Dit label houdt in dat textiel van Nederlandse bodem komt en geproduceerd is door Nederlandse talenten. Daarnaast biedt dit label samenwerkingen met lokale ateliers, workshop, presentaties en modeshow aan. Op dit moment zijn er twee designers hierbij aangesloten en heeft het een eigen website (Fashionmadeinholland.nl, 2018). Nederland heeft dus minimale communicatie tussen modebedrijven en textielbedrijven in Nederland. Toch zijn er bepaalde instellingen die deze textielbedrijven en modebedrijven willen verbinden. Daarnaast heeft Nederland met Fashionunited een database waarbij het zoeken naar werk in de mode makkelijk is.

4.2 Conclusie van McKinsey 7S Framework

Vanuit dit McKinsey 7S Framework kunnen de sterktes en zwaktes opgesomd worden wat betreft het ontwikkelen, produceren en verkopen van mode in Nederland. Als eerste de positieve punten, de sterktes. Daarna de negatieve punten, de zwaktes.

4.2.1 Sterktes: Nederland heeft op dit moment vele mode en textielopleidingen om modedesigners en vakkundige in de textiel op te leiden. Dit is dan ook te zien in het aantal jonge talentvolle designers die de laatste jaren zijn afgestudeerd. Het voordeel voor designers is dat zij geen rekening hoeven te houden met verwachting van consumenten gebaseerd op het mode-verleden. Er kan dus van alles ontwikkeld worden. Daarnaast probeert men met verschillende instanties met textielbedrijven een visie en toekomst te creëren voor het produceren van textiel in Nederland. Deze visie is gericht op duurzame en ethische aspecten. Met het merk Elsie Gringhuis is er een goed voorbeeld hoe deze visie zich vertaalt in mooie kledingitems. Het merk Vlisco in Helmond is een goed voorbeeld van hoe Nederlandse textiel en mode het goed doet in het buitenland.

4.2.2 **Zwaktes:** Helaas heeft Nederland ook zwaktes. Ten eerste heeft Nederland nauwelijks een modegeschiedenis waardoor modeontwerpers nauwelijks op het verleden kunnen bouwen. Het is qua mode een tweederangs land. Hetzelfde geldt voor de modestad Amsterdam. Het oplossen van dit probleem gaat lastig. Er is namelijk weinig tot geen communicatie tussen modeontwerpers en textielfabrikanten, waardoor er tussen productie en marketing nauwelijks overlap is. Tussen de textielfabrikanten is er onderling ook weinig tot geen communicatie en werken zij vooral alleen en niet samen. Daarnaast wil het ook niet helpen dat het voor kledingontwerpers erg moeilijk rond te komen is met het beroep wat zij uit willen oefenen. Tot slot wordt er door de overheid ook weinig tot geen steun verleent om dit probleem uit de wereld te helpen.

5. De conclusie

Zoals aangegeven in de inleiding gaat dit onderdeel antwoord geven op de vraag *‘Wat zijn de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in Nederland om middels de textielindustrie te transformeren naar een mode-land?’*. Aan de hand van de conclusies van 3.2, 3.4 en 4.2 zal deze vraag beantwoord worden.

5.1 De SWOT-analyse:

Van al de vier aspecten van de SWOT-analyse worden vijf punten gepakt, om zo de SWOT-analyse overzichtelijk te houden (Johnsen, 2018). Dat ziet er dan als volgt uit:

Sterktes: - Veel mode- en textielopleidingen - Geen mode historie, waardoor er geen verwachtingen waargemaakt hoeven te worden aan de consument - Er is in het verleden een duurzame visie gecreëerd - Twee voorbeelden hoe Nederlandse textiel en mode succesvol kan zijn - Veel jonge talentvolle modedesigners	Zwaktes: - Geen modegeschiedenis - Weinig tot geen communicatie tussen designers en textielproducenten - Weinig tot geen communicatie tussen textielproducten - Moeilijk rond te komen als modeontwerper - Geen ondersteuning van de staat
Kansen: - Overheid investeert veel in duurzaamheid en technologie - Veel mogelijkheden om een bedrijf te starten en te laten groeien - Bevolking kan veel geld uitgeven aan kleding - Goede werkomgeving in Nederland - Grote export van synthetische stoffen en leer	Bedreigingen: - Nederland is duur om te produceren - Conservatief land waardoor veranderingen langzaam gaan - Vele en sterke (opkomende) concurrenten - Sterk afhankelijk van afnemers - Voor veel stoffen afhankelijk van andere landen

5.2 De confrontatiematrix:

De matrix hieronder komt voort uit het analyseren van de SWOT-analyse. In de bovenste rij liggen de sterktes en de zwaktes, in de linkse kolom de kansen en bedreigingen. In deze analyse worden de punten van de SWOT-analyse gepakt en met elkaar verbonden. Bijvoorbeeld twee punten van

kansen kunnen samen met een punt van de sterktes leiden tot een strategie. De uitkomst zijn aanbevelingen voor de mode en textielsector in Nederland. Deze confrontatiematrix ziet er als volgt uit:

Externe factoren/ interne factoren	Sterktes:	Zwaktes:
Kansen:	SO-strategie: Veel nieuwe talenten die doormiddel van het goede financiële klimaat in Nederland veel mogelijkheden hebben om als designer of in de textiel een bedrijf op te starten. Deze kunnen dan met een duurzame visie, weinig verwachtingen van de consument, overheid investeringen en de Nederlandse handel van synthetische stoffen een nieuwe weg en stijl inslaan.	WO-strategie: Doormiddel van laten zien dat Nederlandse mode meehelpt aan het creëren van een duurzame toekomst, de overheid proberen over te halen om zich meer te bemoeien met de Nederlandse textiel en modesector. Hierdoor kunnen modeontwerpers makkelijker rondkomen en zal er meer verbinden ontstaan tussen textielbedrijven (onderling) en modeontwerpers.
Bedreigingen:	ST-strategie: Nederland is een conservatief land, maar kan met zijn talentvolle designers doormiddel van nieuwe designs en duurzame textiel Nederlanders overhalen om Nederlandse mode te kopen en mode van andere landen te laten liggen.	WT-strategie: Er is nauwelijks een doelgerichtheid in Nederland om textiel en mode met elkaar te verbinden en te verkopen. Aangezien de Nederlandse consument graag bij het oude blijft, Nederlandse mode duur is en er vele en sterke (opkomende) concurrenten in markt zijn is het de vraag of Nederland het überhaupt moet proberen.

6. Discussie:

Voor deze scriptie is er dus een SWOT-analyse gemaakt om zo de Nederlandse textielindustrie te transformeren naar een mode-industrie. Sommige punten in deze scriptie vragen nog wat aandacht of zijn relevant voor verder onderzoek.

Het eerste punt van aandacht is het feit dat sommige bronnen niet relevant meer kunnen zijn. Zo zijn sommige gebruikte bronnen in de interne analyse van rond 2010. Deze bronnen geven aan dat er in Nederland nog geen samenwerking plaats vindt tussen textielbedrijven, de Nederlandse overheid de modesector niet ondersteunt en dat er veel talentvolle designer klaar staan om door te breken. De vraag is of anno 2018 dit nog steeds zo is. Zo kunnen de aanbevelingen uit het rapport van Brinks (2010) al geïmplementeerd zijn in de textielsector. Ook de overheidsinvloed van de Nederlandse kan in de tussentijd veranderd zijn. Afgaan op het artikel van Schoots (2011) zou er in die zeven jaar tijd al een talent internationaal doorgebroken moeten zijn. Daarnaast is het de vraag of er op dit moment weer nieuw talent klaar staat. Helaas zijn hierover geen betrouwbare bronnen gevonden. Ook is de interne analyse vergeleken met de externe analyse kort, aangezien er over de Nederlandse textiel en modesector weinig literatuur te vinden. Naast de interne analyse zouden bepaalde punten in de externe analyse ook uitgebreider kunnen. Zo zou bijvoorbeeld het punt 3.2.5 Potentiele toetreders meer landen kunnen bevatten dan alleen Portugal en Turkije. Daarnaast zou punt 3.2.2 Leveranciers dieper kunnen ingaan op de verschillende stoffen en hoe deze ingekocht kunnen worden. Ook zou punt 3.1.4 Technologie informatie kunnen bevatten van hoe de media nieuwe vooruitgangen publiceert. Helaas waren er over deze 3 punten ook weinig literatuur te vinden. Nieuw en dieper onderzoek over deze onderwerpen zou daarmee de interne en externe analyse en daarmee ook de SWOT-analyse en confrontatiematrix kunnen versterken

Het tweede punt van aandacht is het feit dat de 20 punten die benoemd worden in de SWOT-analyse niet gebaseerd zijn op inzichten van literatuur of bedrijven maar uit perceptie van de schrijver van deze thesis. Daardoor staan voor bepaalde bedrijven niet alle relevante punten in de analyse. Daarnaast zijn er per aspect 5 punten gepakt om zo de SWOT-analyse overzichtelijk te houden. Daarna is er op deze 20 punten een confrontatiematrix uitgevoerd. Doordat er niet meerdere of andere punten per aspect zijn gepakt, komen bepaalde aanbevelingen niet naar buiten. Zo kan bijvoorbeeld de uitkomst van de SWOT-analyse anders zijn als een textielfabrikant alleen maar basic shirts maakt. Bij dit bedrijf is de sterkte en zwakte van geen modegeschiedenis hebben niet relevant en is de bedreiging van grote Nederlanders belangrijker. Hetzelfde geldt voor een bedrijf dat Nederlandse mode op maat maakt. Daarin zijn de kosten voor het produceren in Nederland van minder belang aangezien zij al in een hoger en duurder segment vallen (Corbellini, 2009). In het geval van de confrontatiematrix zullen daar dus ook andere aanbevelingen uit kunnen komen zoals

bijvoorbeeld tweedehands kleding tegelijkertijd met Nederlandse mode verkopen. Beide zijn namelijk duurzaam en daarnaast zou de Nederlandse mode kunnen meeliften op de populariteit van tweedehands kleren. Aangezien tweedehands kleding niet in de SWOT-analyse staan, zal deze aanbeveling uit de tekst en de conclusies van de analyses kunnen worden afgeleid.

7. Bronnen:

Aizenshtein, E. Kalitova, (2002). Analysis of Price Trends on the World Synthetic Fibre and Thread Market. *Fibre Chemistry*. July 2002, Volume 34, Issue 4, pp 241–249

Adler-Milstein, S., Kline, J.M. (2017) Sewing hope: How one factory challenges the apparel industry's sweatshops. *Sewing Hope: How One Factory Challenges the Apparel Industry's Sweatshops*. 3 October 2017, Pages 1-229

Aiello, G., Donvito, R. (2015) An international comparison of “Made in Italy” in the fashion, furniture and food sectors: An observational research study in France, Russia and The United Kingdom. *Journal of Global Fashion Marketing* Volume 6, Issue 2, 2015, Pages 136-149
Amador, J., & Opromolla, L. D. (2009). Textiles and clothing exporting sectors in Portugal—recent trends. *Banco de Portugal Economic Bulletin Spring*, 145-166.

Anderson, S., Nobbs, K., Wigley, S. M., & Larsen, E. (2010). Collaborative space: an exploration of the form and function of fashion designer and architect partnerships. *SCAN Journal of Media Arts Culture*, 7(2).

Aspers, P. (2009). Using design for upgrading in the fashion industry. *Journal of Economic Geography*, 10(2), 189-207.

Berg, A. (2011). Bangladesh 's ready-made garments landscape: The challenge of growth. McKinsey & Company, Inc.

Beyfus, D (2015) *Vogue on: Valentino Garavani (Vogue on Designers)*. Quadrille Publishing. London.

Borghesi, S. Vercelli, A. (2003) Sustainable globalisation. *Ecological Economics*. Volume 44, Issue 1, February 2003, Pages 77-89

Bosatlas, G. (2007). De Grote Bosatlas.

Brinks, G. Luiken, A. (2010) Plan van Aanpak routekaartproject textielindustrie. Voorstel voor routekaartproject textielindustrie.

Broega, A. C. (2017). Sustainability in the textiles & clothing fashion industry: an ongoing study in Portugal.

Bukhari, M.A., Carrasco-Gallego, R. Ponce-Cueto, E. (2018) Developing a national programme for textiles and clothing recovery. *Waste Management and Research* Volume 36, Issue 4, 1 April 2018, Pages 321-331

Bulu, M. Ozben, O. Eraslan, H. (2004). Turkish Textile and Clothing Industry After 2005: A Future Projection. II. INTERNATIONAL ISTANBUL TEXTILE CONGRESS, 22-24 APRIL 2004, ISTANBUL

Burns, P. (2007) *Entrepreneurship and Small Business*. Palgrave Macmillan Limited.

Caiani, M. Guerra, S. (2017) *Euroscepticism, Democracy and the Media, Communicating Europe, Contesting Europe*. Palgrave Studies in European Political Sociology

Carpenter, M. Sanders, G. (2009) *Strategic Management*. Pearson Education.

CBS (2004). De neergang van de textielindustrie. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2004/05/de-neergang-van-de-textielindustrie>.

CBS (2012). Welvaart in Nederland Inkomen, vermogen en bestedingen van huishoudens en personen. Centraal Bureau voor de Statistiek

CBS (2018). Bevolkingsteller. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingsteller>

CBS (2018). Lengte en gewicht van personen, ondergewicht en overgewicht; vanaf 1981. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81565NED/table?dl=F05A>

CBS. (2017). Minder etalages, meer beeldschermwinkels. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/14/minder-etalages-meer-beeldschermwinkels>

CBS. (2018). Circulaire economie wat we willen weten en kunnen meten. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2018/03/circulaire-economie-wat-we-willen-weten-en-kunnen-meten>

Centraal Planbureau (2016). Aanhoudend Herstel, internationale onzekerheden. Middellange termijnverkenning 2018-2021.

Centraal Planbureau (2006). Vrij verkeer werknemers nieuwe EU-lidstaten. CPB-notitie.

Chowdhury, M., Dewan, M., Quaddus, M. (2013) Sustainable supply chain management through compliance of stakeholders' requirements: A study on ready-made garment (RMG) industry of Bangladesh. 17th Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2013; Jeju Island; South Korea; 18 June 2013 through 22 June 2013

- Corbellini E., Saviolo S. (2009) *Managing Fashion and Luxury Companies*, Firenze, Italy, Rizzolietas.
- Cravens, D. (2000) *Strategic marketing*. McGraw Hill Education
- Cruz, S. S., & Teixeira, A. A. (2015). The magnitude of creative industries in Portugal: what do the distinct industry-based approaches tell us? *Creative Industries Journal*, 8(1), 85-102.
- D'Hooge, L. (2016). Objectieve klasse, inschatting van klasse en stemgedrag in Nederland. *Sociologie*, Volume 12, nummer 1, maart 2016
- Davies, G. Chun, R. Da Silva, R. Roper, S. (2003) *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge.
- Dekkers, T (2018). Timdekkers. Geraadpleegd van <https://www.timdekkers.com/>
- Dubois, B. (2000). Social classes and lifestyles (Chapter 6). In B. Dubois, *Understanding the consumer: A European perspective* (pp.158–172). Prentice Hall.
- van Drongelen, J., & Hofsteenge, J. A. (2007). *Arbowet. De belangrijkste verplichtingen toegelicht voor werkgever en werknemer 2007/2008*. Den Haag: SDU-uitgevers.
- Dutch Design Week (2018) Program. Geraadpleegd van <https://www.ddw.nl/en/programme>
- Elliot, S, Khazaei, A., Durand, L. (2016) Measuring dimensions of brand influence for tourism products and places. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research* Volume 10, Issue 4, 2016, Pages 396-409
- Fabbri, F. (2013) *The Event Horizon*, Bologna, Atlante srl
- Ferraro, C., Sands, S., & Brace-Govan, J. (2016). The role of fashionability in second-hand shopping motivations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 262-268.
- Finanzen.nl. (2018). Katoenprijs. Geraadpleegd van <https://www.finanzen.nl/grondstoffen/katoenkoers>
- Fleetwood, N. (2005) Hip-hop fashion, masculine anxiety, and the discourse of Americana. *Black Cultural Traffic: Crossroads in Global Performance and Popular Culture*. 2005, Pages 326-345
- Ginsburg, M. (1980). Rags to riches: the second-hand clothes trade 1700–1978. *Costume*, 14(1), 121-135.
- de Graaf, T. J., Folmer, F. C., & Verschuur, A. M. E. (2008). Overdracht, licenties en derdenwerking in het intellectuele-eigendomsrecht. Een verkenning van de grond-en reikwijdte. *Maandblad voor Vermogensrecht*, 7, 11.
- Groothuizen, E. (2018). About. Geraadpleegd van <https://www.elsiengringhuis.com/contact/>
- Grumbach, D (1993). *Histoires de la mode*, Paris: Editions du Seuil.
- Guo, C. Wang, Y. Hao, A. Saran, A. (2018). Strategic positioning, timing of entry, and new product performance in business-to-business markets: do market-oriented firms make better decisions? *Journal of Business-to-Business Marketing* Volume 25, Issue 1, 2 January 2018, Pages 51-64
- Henry, A. Anthony, E. (2008) *Understanding Strategic Management*. Oxford University Press, USA.
- Herman, D (2014) Hunting and American identity: The rise, fall, rise and fall of an American pastime. *International Journal of the History of Sport* Volume 31, Issue 1-2, 22 January 2014, Pages 55-71
- Hofer, C.W. Schendel, D. (1978) *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, West
- Hoskisson, R. Hitt, M. Ireland, R. Harrison, J. (2008) *Competing for advantage*. Cengage Learning.
- Howe, U. (2005) New US growth concept. *TextilWirtschaft* Issue 16, 21 April 2005, Pages 28-29
- Hunger, J. Wheelen, T. (2003) *Essentials of strategic management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hutspot (2018). About. Geraadpleegd van <https://hutspot.com/about/>
- Irwin, S., Nilsen, A. (2018). Understanding youth transitions in difficult times. *Transitions to Adulthood through Recession: Youth and Inequality in a European Comparative Perspective* 1 January 2018, Pages 1-16
- Janszen, F. (2000). *The age of innovation*. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Johnson, G. Whittington, R. Scholes, K. Angwin, A. Regner, P. (2018) *Fundamentals of Strategy*. Pearson Education Limited

- Joy, A., Sherry Jr, J. F., Venkatesh, A., Wang, J., & Chan, R. (2012). Fast fashion, sustainability, and the ethical appeal of luxury brands. *Fashion theory*, 16(3), 273-295.
- Kamer van Koophandel (2018) Geraadpleegd van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten-of-overnemen/>
- Kavas, S. (2015). 'Wardrobe Modernity': Western Attire as a Tool of Modernization in Turkey. *Middle Eastern Studies*, 51(4), 515-539.
- Kawamura, Y (2004). *The Japanese Revolution in Paris Fashion*, Oxford: Berg
- Kawamura, Y. (2005) *Fashion-ology*, Oxford, UK, Berg.
- Kim, E., Johnson, K. (2009) Forecasting the US fashion industry with industry professionals - part 2: Production and retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management* Volume 13, Issue 2, 2009, Pages 268-278
- King, Z.J. (2013) Knock-off my mark, get set, go to jail? The improprieties of criminalizing post-sale confusion. *New York University Law Review* Volume 88, Issue 6, 2013, Pages 2220-2253
- Kipley, D. Lewis, A. Jeng, J. (2012) Extending Ansoff's strategic diagnosis model: Defining the optimal strategic performance positioning matrix. *SAGE Open* Open Access. Volume 2, Issue 1, 2012, Pages 1-14
- Kooijman, D. Van der Krabben, E. Evers, D. (2012). Toekomst van de Nederlandse detailhandelsstructuur. *Real Estate Research Quarterly*, april 2012.
- Kooijman, D. (2015). Warenhuizen in de problemen: De kreupele paradepaardjes van de detailhandel. *Real Estate Research Quarterly*, 14 (2), 2015
- Kotler, P. (1988) *Marketing Management*. Prentice Hall
- Kotler, P. Keller, K (2016) *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- Laktim, M. C., Giacomini, A. M., Silva-Santos, M. C., Santos, H. N., Borelli, C., & Barúque-Ramos, J. (2017). Trousseau: The Predominance of Cotton in its Articles. *Procedia Engineering*, 200, 73-80.
- van Loghum, B. S. (2011). NMA gaat ACM heten. *Zorg en Financiering*, 10(10), 85-86.
- Lemire, B, Riello, G. (2009) East & West: Textiles and fashion in early modern Europe. *Journal of Social History* Volume 41, Issue 4, June 2008, Pages 887-916+1102
- Leroch, M., Reggiani, C., Rossini, G., Zucchelli, E. (2014) Religious Attitudes and Home Bias: Theory and New Evidence from Primary Data. *Review of Development Economics*. Volume 18, Issue 2, May 2014, Pages 401-414
- Liu, G., Liu, Y., Zhang, C. (2017) Financial Development, Financial Structure and Income Inequality in China. *World Economy*. Volume 40, Issue 9, September 2017, Pages 1890-1917
- Ma, P., Wang, H., & Shang, J. (2013). Contract design for two-stage supply chain coordination: Integrating manufacturer-quality and retailer-marketing efforts. *International Journal of Production Economics*, 146(2), 745-755.
- Marly, D. D. (1980). *The History of haute couture, 1850-1950*. London: Batsford Ltd.
- Merlo, E, Perugini, M. (2017) Making Italian fashion global: Brand building and management at Gruppo Finanziario Tessile (1950s–1990s). *Business History*, 31 May 2017, Pages 1-28.
- Merlo, E. (2015) 'Size revolution': the industrial foundations of the Italian clothing business. *Business History*. Volume 57, Issue 6, 18 August 2015, Pages 919-941
- van Merriënboer, J. C. F. J. (1998). *De moeizame start van de Consumentenbond*. Radboud Universiteit.
- Naghavi, M., Abajobir, A. A., Abbafati, C., Abbas, K. M., Abd-Allah, F., Abera, S. F., ... & Ahmadi, A. (2017). Global, regional, and national age-sex specific mortality for 264 causes of death, 1980–2016: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2016. *The Lancet*, 390(10100), 1151-1210.
- OECD. (2015). Import en export van goederen. Geraadpleegd van <https://atlas.media.mit.edu/nl/profile/>
- Oosterhuis, D. M. (1990). Growth and development of a cotton plant (No. nitrogennutriti, pp. 1-24). *American Society of Agronomy*.
- Ozawa, T. (2009) The rise of Asia: The 'flying-geese' theory of tandem growth and regional agglomeration. 2009, Pages 1-228.

- Pager, S.A. (2017) The Role of Copyright in Creative Industry Development. *Law and Development Review* Volume 10, Issue 2, 26 September 2017, Pages 521-576
- Patterson, S. Radtke, J. (2009) *Strategi Communications for Nonprofit Organisations: Seven steps to creating a successful plan*. John Wiley & Sons.
- Parkes, D. (2008) Value-addition in the textile supply chain. *Colourage* Volume 55, Issue 4 SUPPL., April 2008, Pages 37-38+40-41
- Paulicelli, E. (2015) Italian fashion: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Modern Italian Studies* Volume 20, Issue 1, 1 January 2015, Pages 1-9
- Peel, M. Finlyson, B. McMahon, T. (2007) Updated world map of the Koppen-Geiger `` climate classification. *Hydrol. Earth Syst. Sci. Discuss.*, 4, 439–473, 2007
- Pedersen, E., Gwozdz, W., Hvass, K. (2018) Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*. Volume 149, Issue 2, 1 May 2018, Pages 267-284
- Peng, M.W., Ahlstrom, D., Carraher, S.M., Shi, W.S. (2017) History and the debate over intellectual property. *Management and Organization Review*. Volume 13, Issue 1, 1 March 2017, Pages 15-38
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard University Press.
- Potvin, J. (2011). From gigolo to new man: Armani, America, and the textures of narrative. *Fashion Theory - Journal of Dress Body and Culture* Volume 15, Issue 3, September 2011, Pages 279-298
- Pouillard, V. (2016) Managing fashion creativity. the history of the Chambre Syndicale de la Couture Parisienne during the interwar period. *Investigaciones de Historia Economica*. Volume 12, Issue 2, 1 June 2016, Pages 76-89
- Rashid, A. (2018) Country of Origin Association in Retail and Wholesale Branding. *Journal of Promotion Management* Volume 24, Issue 3, 4 May 2018, Pages 312-331
- Rau, T. Oberhuber, S. (2016) *Material Matters: hoe wij onze relatie met de aarde kunnen veranderen*. Bertram + de Leeuw Uitgevers Bv
- Richard Smit (2017, 18 maart) Textielindustrie steekt voorzichtig de kop weer op. *Het Financieel Dagblad*. Geraadpleegd van <https://fd.nl/ondernemen/1194295/textielindustrie-steekt-voorzichtig-de-kop-weer-op>
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (2018). MKB-krediet. Geraadpleegd van <https://www.ondernemersplein.nl/subsidie/mkb-krediet/>
- Rijksoverheid (2018). Stimulering van wetenschap. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wetenschap/stimulering-van-wetenschap>
- Rijksoverheid. (2018). Bedragen minimumloon 2018. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/minimumloon/bedragen-minimumloon/bedragen-minimumloon-2018>
- Robbins, S. Coulter, M. (2009) *Management*. Pearson Education
- Rtlnieuws (2018). Wol wereldwijd nog nooit zo duur, behalve op Texel. Geraadpleegd van <https://www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/4295001/wol-wereldwijd-nog-nooit-zo-duur-behalve-op-texel>
- Schönsleben, P. Friemann, F. Rippel, M. (2016). Managing the socially sustainable global manufacturing network. *IFIP Advances in Information and Communication Technology* Volume 488, 2016, Pages 884-891
- Schoot, M. V. D. (2011). *NL-fashion: de kloof tussen het hoogsegment van de Nederlandse mode en de mode van de Nederlandse consument*. Doctoral dissertation, Hogeschool van Amsterdam.
- SER. (2018). Aggregated list of production locations. Geraadpleegd van https://www.imvoconvenanten.nl/garments-textile/agreement/method/factories?sc_lang=en
- Stoffen.net (2018). Zijdenstoffen. Geraadpleegd van https://www.stoffen.net/zijdenstoffen.html;pgid=.9pkqI52xzGRp023WdpEVJ0U0000d_4caDZA;sid=UkAQsyWuREMRs35yPb_bOMVWkZeVNChILD_nisUaZ?SearchParameter=%26%40QueryTerm%3D*%26ContextCategoryUUID%3DqP8KcILEPc8AAAFUmW0SjIMQ%26OnlineFlag%3D1%26Suchbar%3Dtrue#view-container
- Steinberger, J.K., Friot, D. and Joliet, O. (2009) 'A spatially explicit life cycle inventory of the global textile chain', *International Journal of Life Cycle Assessment*, Vol. 14, No. 5, pp.443–455.

- Stulp, G., & Barrett, L. (2016). Evolutionary perspectives on human height variation. *Biological Reviews*, 91(1), 206-234.
- Szmigin, I. Carrigan, M. McEachern, M. (2009) The conscious consumer: Taking a flexible approach to ethical behaviour. *International Journal of Consumer Studies*. Volume 33, Issue 2, March 2009, Pages 224-231
- Tadajewski, M. Jones, D. (2014) Historical research in marketing theory and practice: a review essay. *Journal of Marketing Management*. Volume 30, Issue 11-12, 1 September 2014, Pages 1239-1291.
- Thind, R. (2017) *Strategic Fashion Management: Concepts, Models and Strategies for Competitive Advantage* 20 November 2017, Pages 1-16
- Tokatli, N., & Kızılgün, Ö. (2009). From manufacturing garments for ready-to-wear to designing collections for fast fashion: evidence from Turkey. *Environment and Planning A*, 41(1), 146-162.
- Van der Torre, L. Fenger, M. (2014) Policy innovations for including disabled people in the labour market: A study of innovative practices of Dutch sheltered work companies. *International Social Security Review* Volume 67, Issue 2, April/June 2014, Pages 67-84
- Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.
- Hoekstra, W. (2018). Nota over de toestand van 's Rijksfinanciën. Tweede Kamer.
- Tziovaras, T. Valaoras, G. (2014). A review of green business. *Current Environmental Issues and Challenges* 1 February 2014, Pages 239-247.
- Vaan, M. Rippen, C. Haverhals, H. (2004). Sterktes, zwaktes kansen en bedreigingen van industrie en diensten. Kwalitatieve SWOT-analyse voor de industriebrief. Ministerie van Economische Zaken
- Vale, M., & Caldeira, J. (2008). Fashion and the governance of knowledge in a traditional industry: the case of the footwear sectoral innovation system in the northern region of Portugal. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(1-2), 61-78.
- Vendrell-Herrero, F, Gomes, E., Collinson, S.a, Parry, G.b, Bustinza, O. (2018) Selling digital services abroad: How do extrinsic attributes influence foreign consumers' purchase intentions? *International Business Review*. Volume 27, Issue 1, February 2018, Pages 173-185
- Walraven, J. (2015). De bedrijfsnavigator. Daily Creations
- Webster, F. (1991) *industrial marketing strategy*. University of Texas Press.
- Wenting, R., Atzema, O., & Frenken, K. (2011). Urban amenities and agglomeration economies? The locational behaviour and economic success of Dutch fashion design entrepreneurs. *Urban Studies*, 48(7), 1333-1352.
- Williams, H. (2002) Industry leaders define keys to recovery. *Wool Record* Volume 161, Issue 3697, November 2002, Page 53
- van Willigen, M (2017) Made in Holland-mode is over een tijdje weer heel normaal. Trouw. Geraadpleegd van trouw.nl/cultuur/made-in-holland-mode-is-over-een-tijdje-weer-heel-normaal~a47bac7c/
- Wilson, R. Gilligan, C. (2001) *Strategic marketing management: Planning, implementation and control*. Routledge.
- Yodanis, C., M. Schramm & C. Czekajlo (2015). All Our Stuff: Families and Consumption, *Sociology Compass* 9/10: 910-919
- Yokokawa, N. (2016) Dynamic comparative advantage and the new flying geese theory of capitalist development. *The Rejuvenation of Political Economy* 14 April 2016, Pages 175-196
- Zabeen, M., Shams, S., & Sultana, N. (2017). Growing Popularity of Muslim Attire: Faith or Fashion?. *International Journal of Asian Social Science*, 7(9), 728-737.

8. Bijlage

Bijlage 8.1:

Het Franse modesysteem en haar designer worden goed beschermd door de Franse overheid. In 1868 werd het *La Chambre Syndicale de la Couture et la Confection pour Dames et Fillettes*, kortgezegd in Nederlands; de unie voor confectiemeisjes, opgericht. Deze organisatie had twee doelstellingen, namelijk het verbeteren van de werkomstandigheden van naaisters en de designers van modehuizen een centrale plek geven in de modewereld (de Marly, 1980). Deze organisatie werd vervolgens vervangen in 1911 door het *La Chambre Syndicale de la Couture Parisienne*, kortgezegd in Nederlands; de unie voor Parijse couture, die vooral het doel had de haute couture en haar designers te beschermen. Dit werd gedaan door couture en confectie te scheiden met een wettelijke door de Franse staat beschermde term (Grumbach, 1993). Er ontstond door deze eisen een groep van Haute Couture huizen, die veel invloed hadden binnen Parijs. De eisen waaraan voldaan moest worden waren zwaar. Een haute couture huis moest minimaal 20 werknemers hebben, 2 keer per jaar een modeshow geven met minimaal 3 mannequins en 50 kledingstukken ontwerpen. Nadat bekende designers, zoals Givenchy en Dior ouder werden, moest er volgens de unie nieuw bloed in de Franse couture komen, en werden de eisen bijgesteld. Door het bijstellen van eisen (minder zwaar namelijk) en door de rijke geschiedenis van de mode kwamen er vele grote bekende namen naar de hoofdstad zoals Garamani Valentino, Rei Kawakubo en Yohji Yamamoto (Fabbri 2013). Frankrijk is dus het enigste land waar Haute Couture geproduceerd en beschermd kan worden. Daarnaast heeft het als kenmerk dat de stad Parijs veel bekende namen aantrekt.

Naast de protectie van de Franse staat als het aankomt op mode heeft Parijs ook een rijke geschiedenis voor modeshows. Een modeshow is ruwgezegd een evenement waar mannequins worden aangekleed met de door de designer ontworpen mode. De eerste modeshow werd gehouden in Parijs door de Britse couturier Charles Worth in 1858, waarna dit fenomeen in 1910 in de VS terecht kwam en zich zo, doormiddel van massamedia, zich over de wereld verspreiden (Kawamura, 2005). Modeshows zijn een van de gatekeepers van het modesysteem. Een gatekeeper is een persoon of organisatie in de mode die de modewereld flink beïnvloedt, en bepaald wat er gedragen gaat worden (Kawamura, 2005). Zo kan men het *La Chambre Syndicale de la Couture Parisienne*, ook toerekenen als Gatekeeper, aangezien zij beslissen wie er Haute Couture gaat maken en wie niet (Pouillard, 2016). Gatekeepers kunnen zo een bepaald land of merk maken of breken. Het kan dus al bedrijf relevant zijn om de strategie aan te passen op wat de gatekeepers doen.

Bijlage 8.2:

Gruppo Finanziario Tessile was een organisatie die bestond uit clusters van kleine kledingfabrieken en ateliers. Deze kledingfabrieken en ateliers hadden meestal een sleutelactiviteit in bijvoorbeeld het

specifiek fabriceren van een kledingstuk en/of accessoire. Vaak waren het familiebedrijven, die de gehele keten van stof naar textiel in handen hadden. Hierdoor waren de bedrijven innovatief, flexibel en goed in het produceren van kwalitatief hoogwaardige producten. Deze bedrijven kwamen vooral op in de jaren 60 mede door massamachines uit de VS. Doordat GFT een grote hoeveelheid fabrieken en ateliers had, was het schaalvoordeel voor het produceren van kwaliteitskleding in Italië en de rest van Europa enorm en kon men een maatsysteem gebruiken die nu nog steeds bestaat (Merlo, 2017). Dit principe was de doorbraak van de Ready-to-Wear in de mode-industrie als distributie strategie (Merlo, 2015). Dit schaalvoordeel werd pas echt benut toen in 1978, zoals hierboven werd beschreven, Giorgio Armani en Gianni Versace met deze groep gingen samen werken. Beiden designers wilden graag onder hun eigen naam produceren. Door de kennis die deze groep kreeg met deze samenwerking werden er nog meer (bekenden) modebedrijven opgericht. Zonder de strategie van GFT, waren er waarschijnlijk minder designers doorgebroken, en hadden we de distributie strategie Ready-to-Wear nooit gekend.