Universiteit Antwerpen

antwerp management school
The autonomous management school of the University of Antwerp

# DE MODE-INDUSTRIE IN VLAANDEREN GESEGMENTEERD

Joke Schrauwen en
Annick Schramme

26 JUNI 2013

Rapport in opdracht van:

FFI FLANDERS FASHION INSTITUTE BY FLANDERSDC

Met steun van:

DESIGN Platform Vlaanderen

Agentschap Ondernemen

Vlaanderen In Actie Pact 2020

# INHOUD


INLEIDING 2

A. METHODOLOGIE EN AANPAK 4

B. DE MODE: EEN BIJZONDERE SECTOR IN DE CREATIEVE INDUSTRIE 6
- B1. Conceptueel kader 6
- B2. De modesector in België en Vlaanderen: een historische terugblik 12
- B3. Enkele belangrijke tendensen in de modesector 13

C. SEGMENTATIEKADER 16
- C1. Segmentatie: het begrip 16
- C2. Een creativiteitscriterium voor segmentatie 17
- C3. Een prijscriterium voor segmentatie 18
- C4. Een segmentatie vertrekkend vanuit de eigenheid van de Vlaamse mode-industrie 19

D. VIER SEGMENTEN 21
- D1. Segment 1: Onafhankelijke ontwerpers 21
- D2. Segment 2: Luxemode van concerns 32
- D3. Segment 3: Middensegment 40
- D4. Segment 4: Kledingketens 47

E. CONCLUSIES 54
- E1. OVERZICHTSSCHEMA'S 55
- E2. Is de modesector in hokjes te segmenteren? 58

F. BIBLIOGRAFIE 61

COLOFON 66

# INLEIDING

Verschillende studies van o.a. het Kenniscentrum Creatieve Industrie van de Antwerp Management School / Flanders DC hebben reeds het reilen en zeilen van de Vlaamse modewereld beschreven als onderdeel van de creatieve industrie. De bedrijfseconomische impact van de volledige sector is gemeten. De verschillende actoren in de waardeketen zijn uitgebreid beschreven. De dynamiek in de waardeketen en dominante logica zijn onderzocht. De belangrijkste drempels en drivers voor de sector zijn geanalyseerd. (Guiette, Jacobs, Schramme en Vandenbempt 2011a, Guiette, Jacobs, Schramme en Vandenbempt 2011b, Jacobs, Van Andel, Schramme en Huysentruyt 2012, De Voldere, Maenhout, en Debruyne 2007)

Maar in deze studies wordt de Vlaamse modesector meestal als één geheel benaderd. Daarbij komt dat sinds de introductie van *Mode dit is Belgisch*, in de jaren tachtig de focus van marketing en communicatie over de sector, door intermediaire organisaties, de Vlaamse modepers en culturele instellingen,… gaandeweg vernauwde van de volledige modesector naar de meer experimentele, onafhankelijke ontwerpers (Gimeno Martinez 2008). Naast deze onafhankelijke ontwerpers zijn er echter nog vele andere spelers actief in de Vlaamse modesector, die meestal niet functioneren volgens de logica van deze onafhankelijke ontwerpers. Zo werkt een bedrijf uit het topsegment van de mode volgens een andere logica dan een kledingketen. Hoewel studies vaak genuanceerder zijn, blijft het beeld van Belgische mode als 'onafhankelijke ontwerpers' vaak bij het brede publiek hangen. In deze studie besteden we niet alleen aandacht aan het segment van de onafhankelijke designers en zijn dynamieken, maar ook aan de andere segmenten die we tot de mode-industrie kunnen rekenen. Wanneer we de Vlaamse modesector toetsen aan de segmentatie van de internationale mode-industrie kunnen we grosso modo volgende deelsegmenten onderscheiden:

- **Onafhankelijke ontwerpers** (*Independent Designer Labels* - bv. Dries Van Noten, Tim van Steenbergen,…)
- **Luxemode van concerns** (*Luxury Brands & Groups* - voornamelijk internationale conglomeraten zoals LVMH met merken als Louis Vuitton in zijn portfolio – weinig tot geen Vlaamse spelers)
- **Middensegment** (*Higher Streetwear* - met o.a. Vlaamse bedrijven als Essentiel, Rue Blanche, Just in Case, Nathalie Vleeschouwer,…)
- **Kledingketens** (*Fashion Retail Chains* - voornamelijk internationale ketens, maar ook enkele Vlaamse spelers: JBC, ZEB,…)

Dit kortlopende onderzoek wil dieper ingaan op de eigenheden van deze verschillende segmenten. We willen enerzijds weten wat deze segmenten van elkaar onderscheidt. Verder willen we weten hoe in de verschillende segmenten zaken gedaan wordt, welke dynamieken tussen de verschillende bedrijven (toeleveranciers, creatievelingen, distributiekanalen,…) bestaan en hoe meerwaarde gecreëerd wordt. Daarom zullen we, nadat we de methodologie en de gebruikte begrippen hebben toegelicht, de Vlaamse modesector schetsen en de herkomst van deze segmentatie toelichten. Daarna beschrijven we deze segmenten meer in extenso.

Hierbij willen we wijzen op het gevaar dat ontstaat bij een rigide interpretatie van een afbakening of segmentatie: "*Concepts are only useful in their capacity to name things. Conflicts arise when concepts become so restrictive in meaning that they allow no room for internal diversity.*" (Gimeno Martinez 2008) Voor de segmentatie hanteren we enkele basiscriteria (cf. infra). Bij de beschrijving van ieder

segment gaan we uit van de grootste gemene deler. Het kan dus goed zijn dat er bedrijven zijn die deze algemene kenmerken van hun segment in mindere mate volgen. Bovendien hanteren we een regionaal perspectief: we concentreren ons op de modesector in Vlaanderen. We beperken ons dus tot het geheel van de modeondernemingen die actief zijn en hun hoofdzetel hebben in Vlaanderen of Brussel. We gaan na hoe zij hun zaak runnen en hoe zijn zich in de -weliswaar erg geglobaliseerde - mode-industrie staande houden.

Parallel aan dit onderzoek zal een gesegmenteerde impactmeting voor de Vlaamse mode-industrie plaatsvinden. Deze vormt een onderdeel van de ruimere economische impactmeting van de creatieve industrieën in Vlaanderen die het Kenniscentrum Creative Industries van Antwerp Management School/ Flanders DC voorziet in het najaar 2013. Met beide onderzoekstrajecten hopen we dat we de modesector, intermediaire organisaties en beleidsmakers een verdiept inzicht kunnen geven in de dynamieken van de Vlaamse modesector.

***Belgische mode en de modesector in Vlaanderen***

Dit rapport heeft als primaire focus het Vlaamse modelandschap. Ons onderzoeksveld voor de segmentatie concentreert zich dus in eerste instantie op in Vlaanderen en Brussel gevestigde bedrijven.

Niettemin is het begrip 'Belgische mode' in het modediscours overheersend, het begrip 'Vlaamse mode' wordt zelden of nooit gebruikt. Opvallend daarbij is dat sinds de introductie van 'Mode, dit is Belgisch' (en dus de conceptvorming rond 'Belgische mode') het zwaartepunt van de modesector in België in Vlaanderen en Brussel ligt (bv. in 1986 waren ze samen goed voor 87% van de tewerkstelling in de textiel- en kledingindustrie). (Gimeno Martinez 2008, cf. infra). We zullen het begrip 'Belgische mode' dus ook consequent als dusdanig gebruiken.

Wanneer we spreken over het huidige industrielandschap in Vlaanderen (ons onderzoeksveld), spreken we van de Vlaamse (mode)sector. We vermoeden dat ook in de Waalse mode-industrie een gelijkaardige segmentatie zich voordoet, al hebben we dit niet expliciet onderzocht.

We merkten tijdens de literatuurstudie, gesprekken en focusgroep echter wel op dat Vlaamse modebedrijven de consumenten- of afzetmarkt vaak als 'Belgisch' beschouwen. Daarom spreken we over België als we spreken over de thuismarkt.

# A. METHODOLOGIE EN AANPAK

Om de specifieke kenmerken van de verschillende modesegmenten te kunnen beschrijven, is een heldere ***afbakening*** noodzakelijk. De grenzen tussen de verschillende segmenten werden bepaald en besproken in overleg tussen het onderzoeksteam van de Universiteit Antwerpen / Antwerp Management School en het team van Flanders Fashion Institute. Daarna hebben we deze indeling getoetst aan de literatuur omtrent de (Vlaamse) modesector en modemanagement in het algemeen en waar nodig werd deze indeling bijgestuurd. Deze literatuurstudie en segmentatiecriteria worden verder toegelicht in paragraaf *B.4. Segmentatiekader*.

Daarna onderzoeken we de belangrijkste kenmerken van deze modesegmenten. We zoeken hierbij naar:

- Product- en prijscategorie, met daarbij enkele voorbeelden
- Dynamiek in het waardenetwerk (met daarbij wijze van creatie, productie, aard distributiekanalen en B2B-verkoopsproces, de mate van internationalisering van de verschillende actoren,…)
- Management en organisatie van de meest dominante schakel in dit waardenetwerk: het strategisch management (bedrijfsstructuur, concurrentiepositie,…), financieel management en communicatie/ promotie.

Voor dit deel van het onderzoek hebben we ons gebaseerd op verschillende methodes. Allereerst hebben we ons gebaseerd op ***literatuur*** over de modesector in België en/of Vlaanderen en modemanagement enerzijds en lezingen in het kader van de summer school fashion management georganiseerd in 2012 door de Universiteit Antwerpen i.s.m. Flanders Fashion Institute (FFI) anderzijds. Om een verfijnder/ actueler beeld te krijgen zijn daarnaast verschillende artikels van de binnenlandse pers geconsulteerd (voornamelijk via generieke zoekstrategieën via academic.mediargus.be, cf. bibliografie), Bel-First (databank met bedrijfsgegevens van alle vennootschappen en eenmanszaken in België) en de analyses van websites van labels, bedrijven en sectororganisaties. Bij het onderdeel over de kledingketens beschikten we over eerder beperkte gegevens uit literatuuronderzoek. Daarom wilden we vergelijkende casestudies uitvoeren op basis van semi-gestructureerde interviews met managers in dit modesegment. Slechts twee van de gecontacteerde bedrijven stonden een interview toe.[1]

Omdat de kern van de onderzoeksmethode bestaat uit literatuuronderzoek, lopen we het risico dat deze publicaties niet meer up-to-date zijn of niet voldoende rekening houden met de nuances in de realiteit. Bovendien is het de eerste keer dat de dynamieken in het waardenetwerk en het management op een specifiek segmentatieniveau voor Vlaanderen beschreven worden. Daarom moeten we deze data uit literatuuronderzoek en Bel-First- en websiteanalyse verder ***trianguleren***. Triangulatie gebeurt door verschillende bronnen te controleren op hun validiteit door de bevindingen te toetsen aan andere bronnen, eventueel verzameld via andere onderzoeksmethodes. Zo hebben we onze inzichten uitgebreid getoetst aan die van ***sectorexperts***: een interne stuurgroep (met Marie Delbeke, Trui Moerkerke, Jasmijn Verlinden en Kaat Debo) gaf feedback op een tussentijds rapport. Verder hebben we

[1] Deze interviews werden mede in het licht van een parallelonderzoek over de internationalisering in de Vlaamse modesector uitgevoerd. (te verschijnen oktober 2013 Flanders DC Kenniscentrum aan Antwerp Management School).

een focusgroep bijeengeroepen waarbij we zowel de segmentatie (criteria en naamgeving) als over de dynamieken in het waardenetwerk en de belangrijkste tendensen inzake management hebben besproken. We selecteerden deelnemers met een helikopterperspectief op de modesector. Focusgroepen hebben tot doel veel data op een korte tijd te verzamelen. Belangrijk daarbij is het groepsaspect. De interactie tussen de deelnemers en groepsdynamiek zorgen ervoor dat de moderator snel een overzicht krijgt van de onderzoekstopics. (Mortelmans 2009) Tot slot hebben we nog enkele (telefonische) interviews gevoerd om deelaspecten van het rapport verder te trianguleren.

Zo konden we uiteindelijk op een relatief korte termijn tot een gedragen segmentatie van de Vlaamse modesector komen en een beschrijving van de belangrijkste dynamieken binnen het waardenetwerk en het management per segment. Idealiter zorgt deze voor een 'aha-erlebnis', oftewel herkenning van een (evidente) praktijk, bij betrokkenen uit de modesector. Niettemin zijn we er ons van bewust dat iedere veralgemening zijn uitzonderingen kent. We willen hierbij dus ***waarschuwen voor een al te rigide lezing*** van deze segmentatiestudie. We beschrijven een grootste gemene deler van dynamieken per modesegment. Deze dynamieken zijn gangbare kenmerken van ieder segment of karakteristieken, maar mogen niet gelden als exclusieve criteria om tot het ene of het andere segment te horen. Er zijn grijze zones tussen de segmenten die een verdere verfijning behoeven, maar binnen het bestek van deze opdracht willen we eerst de grote segmenten beschrijven. Het is ook logisch dat er beweging is tussen de verschillende segmenten, anders zou er sprake zijn van stagnatie. Nieuwe tendensen en het doorbreken van een bepaalde dominante dynamiek zijn juist noodzakelijk voor innovatie en strategische opportuniteiten (Jacobs et al 2012). In het laatste hoofdstuk gaan we hier dan ook dieper op in. Informatie hiervoor werd eveneens via literatuur en sectorexperts verzameld.

# B. DE MODE: EEN BIJZONDERE SECTOR IN DE CREATIEVE INDUSTRIE

## B1. CONCEPTUEEL KADER

Voor we dieper ingaan op de verschillende segmenten, bespreken we eerst het conceptueel kader dat we gehanteerd hebben, namelijk de structuur van de creatieve industrie met de waardeketen en het waardenetwerk. Nadien gaan we dieper in op het begrip dominante denkkaders. Deze concepten zullen we ook gebruiken bij de beschrijving van de verschillende modesegmenten.

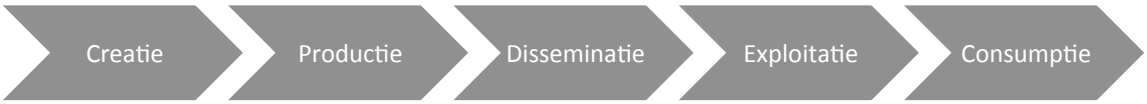
**De structuur van de creatieve industrie: de waardeketen en het waardenetwerk**

In de Antwerp Management School / Flanders DC studie uit 2011, brachten Guiette, Jacobs, Schramme en Vandenbempt de creatieve industrie en zijn verschillende deelsectoren in kaart. Om de actoren in deze sector zo volledig mogelijk te mappen, bouwden ze verder op inzichten van Maenhout et al uit 2006 en hanteren ze enerzijds het begrip waardeketen of waardenetwerk. In dit netwerk worden alle verschillende actoren die betrokken zijn in het proces van waardecreatie weergegeven.

Anderzijds, maken ze een onderscheid tussen vier verschillende categorieën:

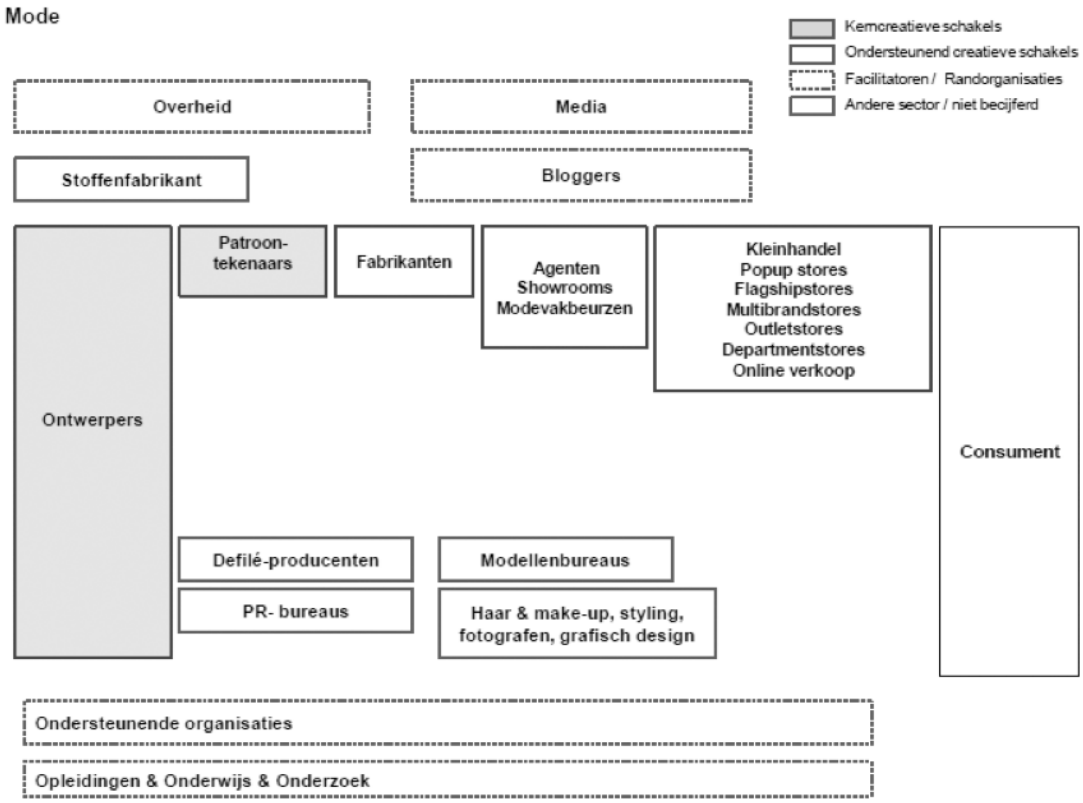
- **Kerncreatieve schakels**: actoren die rechtstreeks bijdragen tot de creatie van het product of de dienst die verbruikt wordt door de finale consument.
- **Ondersteunende creatieve schakels**: actoren die ofwel onrechtstreeks bijdragen tot de creatie van het product of de dienst die verbruikt/ gebruikt wordt door de finale consument en actoren die een ondersteunende rol spelen in het vermarktingsproces van creatie naar consumptie.
- **Facilitoren en randorganisaties**: ondersteunende actoren en organisaties die niet rechtstreeks bij het proces van waardecreatie (in enge zin) betrokken zijn, maar wel een relevante rol spelen, bijvoorbeeld inzake valorisatie, ondersteuning, professionalisering, enz.
- **Actoren uit andere sectoren**: actoren die strictu sensu tot een andere sector behoren en een directe of indirecte invloed uitoefenen op het waardecreatieproces, en omwille van de volledigheid in het waardenetwerk worden opgenomen, zoals opleidingen, sectororganisaties, beleidsmakers,…. (Guiette et al 2011a)

De belangrijkste schakels in het waardenetwerk van de creatieve industrie zijn uiteraard de kerncreatieve en ondersteunend creatieve schakels. Die bevinden zich in volgende stappen van de waardeketen:




Figuur 1: De creatieve waardeketen (Guiette et al 2011a)

Hoewel hier weergegeven als semi-lineair proces, moet de keten in realiteit geïnterpreteerd worden als een ecosysteem waarbij de interacties tussen de verschillende actoren een complex en iteratief proces volgen. Daarom verkiezen de auteurs liever het begrip 'waardenetwerk' boven 'waardeketen', wat een lineair proces impliceert. Guiette et al vertalen dit waardenetwerk als volgt voor de mode-industrie:




Figuur 2: Het waardenetwerk voor de mode-industrie (Guiette et al 2011a)

Door het opzet van deze studie, gaan we er van uit dat de precieze invulling van de activiteiten en positie per schakel in het waardenetwerk verschilt per modesegment. Daarom zullen we deze schakels hier niet in extenso toelichten. Wel moet de lezer er zich van bewust zijn dat sommige actoren in de waardeketen verschillende schakels integreren (bv. een modebedrijf dat zowel ontwerp, pre-productie met patroontekenaars, verschillende fabrieken als een eigen distributienetwerk met kleinhandel incorporeert). Een schakel in het netwerk staat dus niet gelijk aan één bedrijf.

### Dominante denkkaders

Om de invulling van de activiteiten en de positie per schakel en de dynamieken tussen de schakels in het waardenetwerk beter te begrijpen, verwijzen we tevens naar het begrip *dominante denkkaders*. In de eerdere Antwerp Management School / Flanders DC studie over de creatieve industrie koppelden Jacobs, Van Andel, Schramme en Huysentruyt het sociologisch begrip 'institutionele logica' en het managementbegrip 'dominante logica'. Ze definieerden **dominante denkkaders** als volgt:

- Dominante denkkaders zijn algemeen aanvaarde, formele en informele regels en culturele overtuigingen die organisatorische zin, cognitie, besluitvorming, gedrag en actie regelen;

- Dominante denkkaders zijn noch onveranderlijk, noch enkelvoudig. Integendeel, mensen en organisaties zijn vaak omgeven door en onderworpen aan verschillende en soms conflicterende logica's.
- Industrieën zelf zijn een adequate analyse-eenheid om dominante denkkaders te beschrijven. Voorheen werden ze eerder beschreven op het niveau van het individu, de organisatie of de maatschappij.
  (Jacobs et al 2012)

Met andere woorden, dominante denkkaders in een industrie zijn 'standaard-'manieren waarop actoren zich gedragen, ontwikkeld doorheen de evolutie van de sector. Deze dominante denkkaders bepalen 'de regels van het spel' maar kunnen tot bedrijfskundige inertie leiden als ze tot routines gereduceerd worden. Een al te dogmatische interpretatie van deze dominante denkkaders kan een potentiële belemmering vormen voor groei en ontwikkeling. Net het doorbreken van de dominante logica in een sector kan leiden tot een *Unique Selling Proposition* of zelfs innovatie voor een bedrijf. (Jacobs et al 2012)

Dit begrip 'dominante denkkader' nemen we ook mee in de beschrijving van de verschillende modesegmenten. Hierbij is het voor de lezer belangrijk om in gedachten te houden dat een te enge interpretatie van deze dominante denkkaders kan leiden tot inertie. De beschrijving van de dominante logica houdt vooral een beeld van de standaardwerkwijze en denkpatronen. Voor ieder segment zijn er ongetwijfeld uitzonderingen te vinden die de regel bevestigen.

In hun studie uit 2012, detecteren Jacobs et. al. drie dominante denkkaders in de creatieve industrie. Deze denkkaders vertrekken vanuit de perceptie van het creatieve eindproduct of de creatieve dienst:

- Het creatieve goed is een ***positioneel goed***: de symbolische waarde en marktwaarde zijn sterk afhankelijk van de rangorde ten opzichte van soortgelijke goederen. Schaarste en uniciteit van het werk worden onderstreept. De creatieve persoon heeft vaak een relatief sterke intrinsieke motivatie om de producten te maken. Imago en reputatie zijn belangrijke bezittingen voor zowel creatieveling als consument. Financiering wordt door een combinatie van bronnen verkregen, waarbij de overheid een belangrijke rol kan vervullen.
- Het creatief goed als ***privaat consumptiegoed***: de symbolische waarde en marktwaarde zijn afgeleid van de individuele tevredenheid van de consument. Er wordt belang gehecht aan ondernemerszin, autonomie, zelfsturing en innovativiteit van de creatieve personen, die vooral een extrinsieke motivatie bezitten. De organisaties zijn zeer bedrijfsmatig opgesteld, vaak met gediversifieerde kernactiviteiten. Financiering komt idealiter van een combinatie van verkoop en bedrijfsfinanciering.
- Het creatief goed als ***gedeeld/ vernetwerkt goed***. Hier komt de symbolische en marktwaarde uit de significante positieve netwerkeffecten. Consumptie impliceert automatisch het lidmaatschap van een groep of gemeenschap. Er zijn hierbij veel gediversifieerde kernactiviteiten waarbij gebruik gemaakt wordt van open structuren, met veel vloeiende relaties en samenwerkingen via netwerken en met het publiek. (Jacobs et al 2012)

In de modesector spelen vooral, afhankelijk van het segment, de noties van een creatief goed als privaat consumptiegoed of als positioneel goed, een belangrijke rol. We zullen per segment dan ook beschrijven waar het segment zich bevindt op het continuüm tussen positionele goederen en private consumptiegoederen.

## Glossarium modetermen

In dit rapport komen verschillende termen uit de mode-industrie regelmatig terug. In de loop van de tekst worden deze begrippen uiteraard toegelicht, maar hier alvast een overzicht:

***(Haute) couture***: De term haute couture is beschermd door de Franse wet en de Chambre Syndicale de la haute couture. De term couture wordt daarom vaak gebruikt voor collecties die op gelijkaardige wijze tot stand komen als de haute couture collecties, maar die niet erkend zijn door de Chambre Syndicale. De regels van de Chambre Syndicale m.b.t. couture huizen zijn de volgende: het huis moet tweemaal per jaar (lente/zomer en herfst/winter) een collectie van minimaal 35 stuks presenteren, bestaande uit dag- en avondkleding; de collectie moet ontwerpen bevatten die op maat gemaakt worden voor privéklanten (met een of meerdere pasbeurten); het huis moet een atelier in Parijs hebben met minimaal 15 voltijds equivalente medewerkers. (Sterlacci & Arbuckle 2009)

***Department store***: Een groot retailbedrijf dat goederen of producten aankoopt, verkoopt en tentoonstelt in productgroepen (*departments*). Deze productgroepen worden samengesteld per doelgroep (*target market*) of per productcategorie (bv. lingeriedepartement, badkledingdepartement, jassendepartement, departement designer collecties, junior sportswear,…). Naast mode verkopen *department stores* vaak ook meubilair, huisraad, speelgoed, voeding,… *Department stores* zijn vaak onderdeel van een groep van winkels en hebben nationale of wereldwijde uitstraling. De eerste *department store* was Le Bon Marché in Parijs, opgericht in 1838. (Sterlacci & Arbuckle 2009) Andere voorbeelden zijn: Inno, Galéries Lafayette Parijs, Printemps Parijs, de Bijenkorf, Harrod's, Bloomingdales, Sears…

***Fast Fashion***: *Fast Fashion* refereert aan het steeds hogere tempo van wisselingen in het productgamma van kledingketens. Het begrip is sterk gelinkt aan het model van productontwerp en –toevoer 'once it's gone, it's gone', zoals de keten Zara hanteert. (Jackson & Shaw 2009) *Fast Fashion* verwijst niet enkel naar de productiesnelheid en de snelheid om trends in de winkel te krijgen, maar ook naar de wijze van consumptie. Bij dit modesegment telt meestal niet de kwaliteit en de duurzaamheid van het product, maar wel de mogelijkheid om het product instant aan te schaffen wanneer de trend zich voordoet en het kledingstuk weer weg te gooien als de consument vindt dat het stuk of de trend zijn beste tijd heeft gehad.

***Flagshipstore***: Het begrip *flagshipstore* bestaat sinds de jaren 1970. Oorspronkelijk werd het begrip gebruikt voor een exclusieve winkel waarin een producent van luxegoederen zijn goederen of producten direct aan de consument verkoopt. Sindsdien kent het begrip een betekenisverruiming en wordt het ook gebruikt voor retailactiviteiten buiten de luxemarkt (bv. andere modesegmenten, maar ook McDonalds,…). Een *flagshipstore* wordt meestal opgericht in hoofdsteden op '*premium'* winkelstraten, bereikbaar voor de klantengroepen 'HNWI' (= *High Net Worth Individual*), *fashion-innovators* en toeristen. Het gaat vaak om winkels met een sterke focus op design en architectuur. Naast de winkelruimte heeft een *flagshipstore* regelmatig ook een VIP-room voor privéafspraken en een '*third space'*: een galerie, een koffie-of lunchbar,… De *flagshipstore* biedt het volledige productgamma van het merk aan, zowel in de breedte, als de diepte. Hierbij worden ook producten toegevoegd die elders niet verkrijgbaar zijn, om extra kopers aan te trekken. Het strategische doel van een *flagshipstore* ligt in eerste instantie bij de verkoop van het merk, meer nog dan de verkoop van veel producten. Meer gedetailleerd kunnen functies van een *flagshipstore* de volgende zijn:

- een kanaal om consumentenrelaties te onderhouden
- marktcommunicatie
- een blauwdruk voor andere eigen winkels

– een methode om de markt te betreden en zich hierop te positioneren.
(Nobbs 2012)

***Ketenregisseur***: (zie ook kopstaartbedrijf en waardenetwerk) dit is het bedrijf dat de waardeketen of het waardenetwerk van ontwerp over productie tot distributie aanstuurt, zonder daarbij alle activiteiten zelf, intern uit te voeren. (Braaksma 2009)

***Kopstaartbedrijf***: een bedrijf dat zijn productie volledig uitbesteedt aan loonbedrijven in (voornamelijk) lageloonlanden. Enkel het ontwerp (de 'kop') en de distributie of verkoop en marketing (de 'staart') blijven in eigen handen. Er blijft dus een dienstverlener over die handel combineert met ontwerp en met aansturing van en controle op de uitbestede productie. Het kopstaartbedrijf neemt dus de positie in van de 'ketenregisseur'. (Braaksma 2009)

***Licentie-overeenkomsten (licensing)***: een juridische overeenkomst tussen twee partijen, een ontwerper/ label (de licentiegever of *licensor*) en een productiebedrijf (licentiehouder of *licensee*). Een licentie geeft het recht aan de licentiehouder om bepaalde intellectuele eigendom te produceren en te vermarkten. In mode worden er drie types licenties gebruikt. Allereerst zijn er de licentieovereen-komsten om een bepaald type merchandising te produceren en verkopen (bv. zonnebrillen, handtassen, parfums, cosmetica, een homecollectielijn,…) onder de naam van het label. In ruil hiervoor krijgt het label een financiële compensatie in bv. de vorm van royalty's en garanties van de fabrikant. Een bijzondere vorm hiervan zijn beroemdheden (niet noodzakelijke designers) die hun naam lenen aan afgeleide kledingcollecties, accessoires,…. (Sterlacci & Arbuckle 2009) Daarnaast zijn er de licenties aan distributiezijde. Dit kan enerzijds gaan om een licentie aan een agent die de collectie B2B zal verkopen. (Delbeke 2013) Anderzijds kan het modelabel het recht aan een andere onderneming of aan een particulier geven om een winkel met zijn merk te openen en aldaar dat merk te verkopen. (Wouters 2007) Tot slot zijn er licentieovereenkomsten waarbij de ontwerper zijn kernproduct, nl. de ontwerpen zelf, in licentie geeft aan de fabrikant. De licentiehouder produceert de ontwerpen en distribueert ze vaak ook zelf. (Hoeven 2013)

***Merchandising***: Fashion merchandising zijn de verschillende activiteiten op distributieniveau om aankoop te stimuleren en om verkoop van een passend modeassortiment in functie van de vraag van de consument te garanderen. (Greenwood & Murphy 1978)

***Multimerkenwinkel***: een kledingzaak die kleding van verschillende merken verkoopt (i.t.t. *flagshipstores* of eigen winkels).

***Pre-productie***: Het proces van ontwerptekening tot prototype. Hierbij worden de ontwerpen 'productieklaar' gemaakt. In dit proces worden allereerst patronen gemaakt van de ontwerpen. Op basis daarvan stikken naaisters een eerste prototype dat met de designer wordt doorgepast. Na eventuele aanpassingen maken ze de graduatie (de verschillende maten) daarna rekenen ze uit hoeveel stof ze nodig hebben per stuk. De prototypes dienen niet enkel als voorbeeld voor productie, maar worden ook meegenomen in het B2B-verkoopproces.

***Prêt-à-porter / ready-to-wear***: *Ready-to-wear* of prêt-à-porter is de term voor kleding die, in tegenstelling tot het maatwerk, ontworpen is voor productie en de verkoop via retailkanalen zoals *department stores*, eigen winkels, online,… (cf. infra). Vaak worden ook de termen 'off-the-rack' of 'off-the-peg' gebruikt. Deze collecties brengen een veel grotere return on investment dan couture collecties. (Sterlacci & Arbuckle 2009) In principe is alle kleding op de consumentenmarkt - met uitzondering van het maatwerk (cf. haute couture) - in wezen prêt-à-porter. Niettemin heeft er een betekenisvernauwing

plaatsgevonden waardoor prêt-à-porter voornamelijk gebruikt wordt in het hogere segment van de markt, bij de onafhankelijke ontwerpers en de luxemode van concerns. (Delbeke 2013)

***Waardenetwerk***: In een waardenetwerk worden alle verschillende actoren weergegeven die betrokken zijn in het proces van waardecreatie van een goed of dienst. Dit proces van waardecreatie gaat van creatie, over productie naar distributie (of disseminatie) en exploitatie tot consumptie. Hoewel dit klinkt als een semi-lineair proces, moet dit in realiteit geïnterpreteerd worden als een ecologie waarbij de interacties tussen de verschillende actoren een complex en iteratief proces volgen. Daarom verkiezen de auteurs een waardenetwerk boven de waardeketen. De belangrijkste schakels in het waardenetwerk van de creatieve industrie zijn uiteraard de kerncreatieve en ondersteunend creatieve schakels. (Guiette et al 2011a)

# B2. DE MODESECTOR IN BELGIË EN VLAANDEREN: EEN HISTORISCHE TERUGBLIK

In de literatuur worden doorgaans twee momenten als startpunt van de 'Belgische mode'[2] gedefinieerd. Zo wordt de oprichting van de ***modeafdeling in de Antwerpse academie in de jaren '60*** soms als ijkpunt genomen. Meestal echter worden de ***jaren '80 met de Antwerpse 6 en het Textielplan*** als de doorbraak van de Belgische mode beschouwd. Deze beperkte blik op het historisch kader voor de Belgische mode wordt perfect gevat in het openingsstatement van Luc Derycke in het boek *Belgian Fashion Design* uit 1999:

"It appears that no such thing as 'Belgian Fashion' was ever spoken, let alone written about, before the nineteen-eighties. However, all Belgian people wore clothes, and it's safe to assume that many of these were fashionable. (…) 'Belgian' simply never featured as an adjective to the word fashion."(Derycke et al 1999)

Uiteraard waren er voorgangers voor de *boom* van Belgische designers: bv. in de jaren '60-'70 waren er al ontwerpers als Ann Saelens, Yvette Lauwaert, Nina Meert, France Andrévie (Lauren Vicci) en Brigitte Manquin. (Esch 1999) Daarnaast waren er modelabels met Italiaans- of Engels-klinkende namen zoals Scapa of Scotland, Olivier Strelli, Cortina, Rivoli,…. (Gimeno Martinez 2008) Bovendien konden ze bogen op een nog veel omvangrijkere textielindustrie dan vandaag.

Deze ***textielindustrie***, die uiteraard een veel bredere focus heeft dan enkel mode, was al ***sinds de 19de eeuw*** één van de sterkhouders van de Belgische industrie. (Paeye 2009) In de jaren '70 kwam deze industrietak in een grote crisis terecht omwille van externe factoren. Zo zorgde concurrentie van de lageloonlanden voor delokalisatie van de productie. Verder had het instorten van het monetair systeem van Bretton Woods gevolgen voor de export. Tot slot leidde de oliecrisis tot prijsstijgingen voor grondstoffen. Naast deze externe factoren, zorgden ook interne factoren voor een crisis in de textielindustrie. Vele bedrijven waren KMO's met beperkte managementvaardigheden, een zwakke financiële structuur en/of een oud machinepark. Daarnaast was er een gebrek aan geschoolde arbeidskrachten. Ook vroeg de markt steeds meer om kwalitatieve en onderscheidende kleding, terwijl de Belgische producten toen vooral conservatief waren. Er was dus een acute nood aan innovatie, creativiteit en imagobuilding. (Moons 2008)

Op 1 januari 1981 ging daarom het Belgische Textielplan van kracht. Dit federale plan behelsde enerzijds financiële maatregelen om de financiële structuur van de bedrijven te verbeteren en de nodige technologische investeringen mogelijk te maken. Anderzijds omvatte het plan verschillende sociale maatregelen om de ontslagen in de sector te verlichten. Nog belangrijker voor de evolutie van de modesector was echter het 'dienstenluik' van het Textielplan. Dit hield een uitgebreide promotiecampagne in die door het in 1983 opgerichte Instituut voor Textiel en Confectie van België (ITCB) werd opgezet. Het ITCB publiceerde zo het (tweetalige) magazine 'Mode, dit is Belgisch' en organiseerde de wedstrijdenreeks 'Gouden Spoel'. Aanvankelijk concentreerde deze promotiecampagne zich vooral op noties als 'kwaliteit' en 'steun aan *onze* industrie'.

[2] Over Belgische en Vlaamse mode, cf. Inleiding.

Tegelijkertijd kregen vanaf het begin van de jaren tachtig de Belgische onafhankelijke ontwerpers, met de Antwerpse Zes (Dries Van Noten, Marina Yee, Ann Demeulemeester, Dirk van Saene, Walter Van Beirendonck en Dirk Bikkembergs), steeds meer (media-)aandacht. Reeds sinds de jaren '60 leverde de Antwerpse mode-academie ontwerptalenten. Met de Antwerpse Zes en de mediacoverage hiervan wordt voor het eerst een groep Antwerpse academie-alumni en (aanvankelijk) hun label onder eigen naam systematisch in de kijker geplaatst. Daarbij komt dat ook La Cambre in Brussel in 1986 start met een mode-opleiding die eveneens een focus legt op creativiteit.

Langzaamaan verschoof de Vlaamse modecommunicatie naar dergelijke experimentele, onafhankelijke ontwerpers. Dit werd bovendien versterkt door de oprichting van de Modenatie in Antwerpen (dat o.a. onderdak biedt aan de modeafdeling van de Antwerpse academie, het ModeMuseum en Flanders Fashion Institute (FFI) dat deze groep onafhankelijke ontwerpers als voornaamste doelgroep heeft. Of denk aan culturele projecten (al dan niet gelinkt aan citymarketing). Uiteraard werden deze acties geruggesteund door de praktijk: verschillende verse modetalenten stichtten ook later in de jaren '80, '90 en 2000 hun eigen label (denk aan Veronique Branquinho, Tim van Steenbergen, Bruno Pieters, Raf Simons,…) Zo is er een coherente, maar slechts ***partiële beeldvorming*** over de Belgische mode ontstaan. (Gimeno Martinez 2008)

## B3. ENKELE BELANGRIJKE TENDENSEN IN DE MODESECTOR

Hoewel de beeldvorming over de Belgische mode zich voornamelijk beperkt tot de onafhankelijke ontwerpers, zijn er steeds verschillende segmenten actief geweest in de Vlaamse mode-industrie. Voor we overgaan tot de echte segmentatie van deze sector, willen we nog enkele (recente) tendensen duiden die in de hele (internationale) modesector spelen.

***Globalisering van de mode en het waardenetwerk***: sinds de jaren '50 werden markten, dus ook de textiel- en modemarkt, steeds internationaler. Zowel import als export verkregen gaandeweg een steeds verder bereik door de Europese eenmaking, vrijhandelsakkoorden (bv. de afschaffing van het Multivezelakkoord), de val van het communisme, de opening van de Aziatische markten…. Dit proces heeft sinds de jaren negentig een nog veel hogere vlucht genomen. Daardoor wordt inmiddels iedere schakel in het waardenetwerk van de mode uitgevoerd op die locatie in de wereld waar zich de beste condities voor die activiteit voordoen. (Hilger 2008)

Mede door deze globalisering, en omdat bv. de loon-en productiekosten (belangrijk in een arbeidsintensieve industrie als de mode) in Vlaanderen globaal gezien erg hoog zijn, is de Vlaamse modemarkt zich steeds meer gaan profileren op basis van ***specialiteit, creativiteit en innovatie.*** (De Voldere 2007) Gezien de Belgische textielindustrie door zijn loonhandicap op wereldschaal niet kan concurreren op kostenefficiëntie voor massaproductie, werd steeds meer de kaart getrokken van bijvoorbeeld hoogtechnologische stoffen (voor vb. nutskledij), van experimentele creatieve mode en gespecialiseerde (bv. artisanale) productie waarvoor de nabijheid van de creatieveling een voordeel biedt. Ook hebben vele bedrijven zich gereorganiseerd tot een ***kopstaartbedrijf***: een bedrijf dat zijn productie volledig uitbesteedt aan loonbedrijven in (voornamelijk) lageloonlanden. Enkel het ontwerp (de 'kop') en de distributie of verkoop en marketing (de 'staart') blijven in eigen handen. (Guiette et al 2011b)

Dit brengt ons ook bij het volgende punt: de modesector is een uiterst dynamische sector. Het proces van ontwerp van een collectie tot de verkoop vereist een ***intense samenwerking tussen de verschillende spelers in het waardenetwerk***. Zo kan ook de bijzondere ***dynamiek met de media*** en andere communicatiekanalen zoals *bloggers* of sociale media niet onderschat worden. Zij hebben een grote invloed bij het creëren van hypes en het maken of kraken van een label. (Guiette et al 2011b) Daarbij kunnen relatief recente ***digitale mogelijkheden*** de interacties tussen de actoren van het waardenetwerk herschikken. *Lifestreaming* van modeshows zorgt er bijvoorbeeld voor dat iedereen op de eerste rij zit, waardoor informatievergaring voor media en bloggers ook verandert. Maar de digitale ontwikkelingen hebben ook impact op kopieergedrag van modelabels in andere modesegmenten. Bovendien verwachten consumenten door deze verhoogde aandacht ook onmiddellijk dat de stukken op de catwalk beschikbaar zijn. Ook merken we dat de nieuwe mogelijkheden voor *onlineshopping* ook de verkoopsketen in Vlaanderen beïnvloedt. Verder hebben ICT-mogelijkheden een productie op basis van salescijfers mogelijk gemaakt, wat vooral bij de kledingketens zorgt voor een nog sneller inspelen op wat de markt vraagt. (o.a. Delbeke 2012, Nobbs 2012)

Daarnaast valt ook op dat ***designers*** voor verschillende labels in verschillende segmenten werken of tegelijkertijd met verschillende projecten in aanverwante sectoren bezig zijn. Dit creëert niet alleen financiële ruimte voor de ontwerper en/of het eigen label, maar ook extra (media)-aandacht. Denk bijvoorbeeld aan Raf Simons die naast zijn eigen label ook artistiek directeur is voor Diors haute couture, dames prêt-à-porter en accessoires. Of denk aan Walter van Beirendonck die zijn label combineert met ontwerp voor JBC kindercollecties en zijn opdracht aan de Modeafdeling van de Koninklijke Academie voor Schone Kunsten in Antwerpen.

Een volgende groep tendensen heeft te maken met de eigenheid van de mode en de collecties vandaag de dag. Zo wordt ***mode steeds meer een concept*** dat leeft in verschillende facetten en op verschillende niveaus, meer dan een massaconsumptiegoed. Het is belangrijk geworden om een eigen stijl te creëren, aangepast aan je eigen persoonlijkheid door bv. retailstukken, designermode (van jonge of gevestigde ontwerpers) of haute couture te combineren. De massaconsumptiemarkt heeft steeds meer plaats moeten ruimen voor de ***emotiemarkt***, waarin de consument zoekt naar nieuwe manieren om creatief een invulling te geven aan producten en diensten die men gebruikt. (De Voldere et al 2007) Dat zorgt er ook voor dat de *point-of-sales* een essentiële marketingtool wordt om optimaal in te spelen op de *brand experience*, wat tot culminatie komt in *flagshipstores*. (Rinaldi 2012)

Daarnaast valt op dat het laatste decennium het ***ritme van productie en innovatie sterk opgedreven*** is. Eerder leverden modelabels een zomer- en een wintercollectie aan. Intussen worden ook tussentijdse collecties aangeboden. Dit opgedreven ritme werd geïnstigeerd door de '*fast fashion*' van kledingketens als Zara, dat tweewekelijks nieuwe stukken in de rekken hangt. Al ligt het industriegemiddelde in het segment van de kledingketens eerder op zes weken. (Nobbs 2012) Ook kennen de grote luxelabels naast hun klassieke seizoenen *pre-fall* en *pre-spring*collecties of cruisecollecties. (Moerkerke 2013) De idee achter deze meer continue stroom van nieuwe stukken en collecties is om ook de consument permanent te prikkelen met nieuwe collecties, hen te stimuleren om vaker te shoppen en op die manier de omzet te verhogen. Bovendien wordt ook de consumentenmarkt steeds internationaler: niet enkel worden merken in verschillende landen met een verschillend klimaat verkocht. Maar ook reizen de binnenlandse klanten steeds meer, waardoor ook Vlaamse consumenten bijvoorbeeld in december zonnebrillen nodig hebben. Louter voor één klimaat en één seizoen creëren lijkt achterhaald. (Nobbs 2012, Craik 2012)

Dit alles heeft uiteraard zijn impact op het tempo van creatie en productie en de distributieketen. Vaak is ook de structuur van de modeondernemingen inmiddels aangepast aan dit ritme. (Guiette et al 2011b, De Voldere et al 2007) Vooral vele zelfstandige multimerkenwinkels lijken minder aangepast aan deze veranderende snelheid. Mede hierdoor staat het distributiesysteem van ***zelfstandige multimerkenwinkels onder druk.*** De deelnemers aan onze focusgroep merken dat er steeds meer zelfstandige multimerkenwinkels de deuren sluiten. Dit heeft ook impact op de bijhorende keten van B2B-sales en groothandel. (Focusgroep 2013, De Smedt 2010)

Een laatste tendens is de opmerkelijke ***daling van de consumentenprijzen*** in de goedkopere modesegmenten. De prijsbrekers in de markt, zoals bv. H&M hebben ervoor gezorgd dat het gemiddelde prijsniveau met 30% is gedaald bij de kledingketens in de periode 2000 en 2009. (De Smedt 2010, Jackson & Shaw 2009) Deze prijsdaling in het laagste modesegment heeft er bovendien voor gezorgd, dat een grote groep consumenten, kleding uit andere modesegmenten als erg duur percipieert. (Focusgroep 2013) Deze gedaalde consumptieprijzen impliceerden echter ook een daling in productiekosten. In combinatie met de zeer snelle en geglobaliseerde *supply chain* met heel veel producenten heeft dit bovendien gezorgd voor een verminderde controle op arbeidsomstandigheden van bijvoorbeeld Aziatische productie-eenheden. Na verschillende schandalen van bekende merken (in verschillende modesegmenten!) omtrent erg lange werktijden, al te lage minimumlonen, kinderarbeid, werken met gevaarlijke stoffen of onveilige omstandigheden,… staat het thema van de ***duurzame mode*** steeds hoger op de agenda. Het begrip duurzame mode kan zowel verwijzen naar ecologische componenten (bv. duurzaam geteelde grondstoffen, milieuvriendelijker transport- en energieverbruik, productiefilosofie *from cradle to cradle*,…), als naar ethische componenten (bv. arbeidsomstandigheden) of naar een meer duurzaam consumptiepatroon in mode: de zogenaamde *slow fashion* beweging. Deze ethische en ecologische tegenbeweging uit zich onder meer in de opkomst van merken die expliciet op deze duurzame mode inzetten. Deze bedrijven zijn eerder kleinschalig. Maar ook zijn er initiatieven voor meer traditionele bedrijven: zo zagen verschillende (commerciële) kwaliteitslabels het licht. Deze verkopen aan modemerken certificaten die de consument moeten garanderen dat merken ecologisch en ethisch produceren. Deze commerciële kwaliteitslabels moeten in principe de modemerken ook controleren op hun ecologische en ethische beloftes. Daarnaast zijn er initiatieven van de mode-industrie om zichzelf te reguleren en een globale gedragscode op te leggen bij gebrek aan een globaal wetgevend kader. Tot slot hebben de grote kledingketens en –merken vaak een kleine subcollectie '*sustainable fashion'* in bv. biologisch geteeld katoen. Niettemin zijn de wantoestanden die deze tendens tot duurzame mode hebben ingeleid nog altijd niet de wereld uit. (Rinaldi 2012, Focusgroep 2013, o.a. Van Puymbroeck 2012)

# C. SEGMENTATIEKADER

## C1. SEGMENTATIE: HET BEGRIP

In de bedrijfskunde wordt de term segmentatie meestal gebruikt in marketingcontext. Segmenteren in de marketing is het opsplitsen van een **totale markt voor een aanbod** in **kleinere homogene deelmarkten** om vervolgens het aanbod en de marketingstrategie zo goed mogelijk af te stemmen op de behoeften en de wensen van deze deelmarkten. (De Pelsmacker 2011) We zullen in dit onderzoek eveneens een markt segmenteren en onderverdelen in kleinere homogene deelmarkten. Het perspectief en het objectief om dit de doen verschilt echter van de bovenstaande marketingdefinitie.

Allereerst verschilt het perspectief omdat in de klassieke bedrijfskundige marketing, men vertrekt vanuit de totale markt voor een aanbod van één bedrijf. In dat geval wordt de markt gereduceerd tot de markt van afnemers voor het aanbod van een bedrijf. Dat bedrijf kan bijvoorbeeld verschillende collecties hebben voor verschillende demografische groepen (leeftijd, geslacht,…) of naar gelang gebruiksgelegenheid (sport, werk, feestkleding, casual, formele gelegenheden,…). (Jackson & Shaw 2009) Ons perspectief is ruimer. We segmenteren het aanbod van een hele sector, nl. de modesector in Vlaanderen. De markt wordt dan ook ruimer: het is het geheel van producenten, tussenpersonen en eindklanten die in het uitwisselingsproces tussen aanbiedende en vragende partijen treden. Deze keten komt dus overeen met het bovenvermelde waardenetwerk. We kunnen een volledige industrie (bv. de textielindustrie of de creatieve industrie) onderverdelen in verschillende sectoren (casu quo de modesector). Deze sector verdelen we dan in verschillende segmenten.

Daarnaast verschilt ons objectief van de marketingdefinitie. Ons doel is niet om marketingstrategieën zo goed mogelijk af te stemmen op de behoeften en de wensen van een deelmarkt. Ons objectief is om een verdiept inzicht te verwerven in de eigenheden van deze modesegmenten en de interacties in het waardenetwerk tussen de verschillende actoren beter te begrijpen. Zo krijgen we een genuanceerder beeld van de modesector in Vlaanderen.

Bij deze segmentatie moeten we wel in het achterhoofd houden dat we hier dus **vertrekken vanuit het aanbod** van de sector, oftewel het eindproduct dat aan de consument aangeboden wordt. Dat heeft tot gevolg dat misschien niet alle actoren in het waardenetwerk deze segmentatie noodzakelijk volgen. We kunnen ervan uitgaan dat zowel de poot creatie als distributie onze segmentatielogica volgen. Maar voor de productiebedrijven of bedrijven die ondersteunende diensten leveren, zal ons onderzoek moeten uitwijzen in hoeverre ze zich richten op één segment in de modesector.

Bij een segmentatie is het cruciaal om de **juiste criteria** aan te wenden om de markt in te delen. Om tot deze criteria te komen, kijken we eerst kritisch naar de bestaande literatuur. Zoals ook al in de inleiding beschreven, benaderen niet alle studies de Vlaamse mode-industrie als één geheel. We lichten hun verschillende segmentatieparadigma's allereerst kort toe en wijzen op enkele onvolkomenheden hierin. Daarna besluiten we welke criteria we in deze studie zullen hanteren.

# C2. EEN CREATIVITEITSCRITERIUM VOOR SEGMENTATIE

Het Flanders DC onderzoeksrapport uit 2007, *Fashionate About Creativity*, detecteert vanuit een innovatieperspectief twee creatieve '*golven'*. De onderzoekers gaan uit van de constatatie dat niet alle modeproducten en bedrijven in dezelfde mate vernieuwend zijn of dezelfde symbolische meerwaarde hebben. In navolging van de begrippen *trendsetters* en *trendvolgers* detecteren de onderzoekers twee creatieve golven:

- *Eerste creatieve golf*: de creatieve schakel staat centraal. Deze zoekt heel gespecialiseerde partners voor producties. De productiestructuur is aangepast aan het innovatieritme van de eerste creatieve golf (2 collecties per jaar) en gespecialiseerde handelszaken staan in voor de verkoop. Innovatie wordt hier op hoog niveau doorgevoerd. De producten zijn eerder voor een beperkt publiek en niet goedkoop. Zo wordt de symbolische meerwaarde van de producten moeilijk toegankelijk.
- *Tweede creatieve golf*: andere schakels spelen ook een zeer belangrijke rol in de vermarkting van de producten. De bedrijfsstructuur is aangepast aan het innovatieritme binnen deze tweede creatieve golf, dat hoger ligt. Handelszaken zetten in op intensieve diensteninnovatie.

Daarbij maken de onderzoekers de bemerking dat de kloof tussen beide segmenten steeds kleiner wordt. (De Voldere et al 2007) Zes jaar later blijkt dit ook te kloppen: anno 2013 is het modelandschap gewijzigd. Zo blijken ook bij de eerste creatieve golf diensteninnovaties in handelszaken essentieel, denk aan *flagshipstores* en *online environments*. In de eerste creatieve golf ligt intussen ook het ontwerp- en productieritme hoger. (Nobbs 2012) En vooral, worden trends in de andere modesegmenten niet enkel meer bepaald door de eerste creatieve golf, maar ook door trendbureaus, trendwatchers, streetstyles,… (Delbeke 2012, Debo 2012)

Bovendien bepaalt niet enkel de creativiteit het geheel van een collectie van een merk. Zowel in de eerste creatieve golf als in de tweede bestaat een collectie uit een piramidaal systeem waarbij slechts voor 5 à 10 % van de modellen imagobepalende producten zijn. In het geval van de eerste creatieve golf zijn deze imagobepalende producten de couture of defilécollectie. 60 tot 85% is een kerncollectie met modellen die de behoeften om een ganse kleerkast van verschillende gebruikers moet vervullen. Deze kerncollectie is dus voornamelijk gericht op *ready-to-wear* stukken. Tot slot bestaat 10 tot 30% van de collecties uit basisproducten: *bestsellers*, vaak aan lagere 'introductie-'prijzen. Hoewel het volume basisproducten misschien maar een klein deel van de collectie uitmaakt, zorgt het voor een belangrijk deel van de omzet. (Rinaldi 2012) Niettemin onthouden we van deze opdeling het creativiteitscriterium dat een onderscheid kan maken in verschillende modesegmenten.

# C3. EEN PRIJSCRITERIUM VOOR SEGMENTATIE

Een volgend segmentatieperspectief vertrekt vanuit een eenvoudiger meetbaar criterium: de prijscategorie van het eindproduct. Veronique Pouillard spreekt bijvoorbeeld van de mode als een piramidaal systeem, waarbij de prijs de basis van segmentatie vormt:

* including haute couture

** including prestige collections and lower priced bridge collections

Figuur 3: de modepiramide op basis van het prijscriterium, gebaseerd op Pouillard 2008

Veronique Pouillard gebruikt dit segmentatieschema voornamelijk om later aan te knopen bij een theorie van beïnvloeding van de top van de piramide op het uitzicht van een collectie van andere categorieën (kopieergedrag in een *trickle-downtheory*). (Pouillard 2008) Deze *trickle-downtheory* wordt echter al decennia gecontesteerd. Er zijn bv. ook de *trickle–acrosstheorie* (massaproductie kan vele stijlen tegelijkertijd introduceren aan verschillende prijzen, dus kan iedere sociale klasse op het zelfde moment een stijl aannemen of verwerpen), een *bottom-up theory* (de jeugd, en meer bepaald jongeren uit lagere inkomensgroepen bepalen het modebeeld omdat ze minder gebonden zijn aan sociale conventies), of de *geografische theorie* (verschillende stijlen in verschillende regio). (Greenwood & Murphy, 1978)

Bovendien wordt bij deze opdeling de top van de piramide in twee verdeeld, hoewel het eigenlijk om dezelfde bedrijven gaat (*designer fashion* vs. *ready-to-wear designer fashion*). Daarbij hebben we ook bij het bovenstaande segmentatiecriterium geduid dat bij alle merken een deel van de collectie bestaat uit een deeltje imagobepalende producten, een kerncollectie *ready-to-wear* en enkele basics (die weliswaar voor een groot deel van de omzet zorgen). Niettemin houden we een prijscriterium in het achterhoofd bij de opdeling van de mode-industrie.

# C4. EEN SEGMENTATIE VERTREKKEND VANUIT DE EIGENHEID VAN DE VLAAMSE MODE-INDUSTRIE

In de meest recente economische analyse van de creatieve industrie in Vlaanderen gaan Guiette et al uit van een driedeling in de mode-industrie:

- Haute couture / Tailor made
- Prêt-à-porter van onafhankelijke ontwerpers enerzijds en van de commerciële modemerken anderzijds
- Mass fashion

Hierbij wijzen ze zelf reeds op de grensvervaging en hybridisering tussen de drie segmenten. (Guiette et al 2011a) Deze caveat is uiteraard belangrijk om in gedachten te houden bij iedere segmentatie.

Ook op deze segmentatie zijn enkele punten van kritiek te formuleren: zo verwijst haute couture slechts naar een erg klein segment van de mode: nl. naar de ontwerpers die erkend zijn door *Chambre Syndicale de la haute couture*; op basis van strenge selectiecriteria: het huis moet een collectie van minimaal 35 stuks presenteren, bestaande uit dag- en avondkleding; tweemaal per jaar, voor lente/zomer (januari) en herfst/winter (augustus); ze moeten ontwerpen bevatten die op maat gemaakt worden voor privéklanten die een of meerdere pasbeurten krijgen; het huis moet een atelier hebben gelegen in Parijs met minimaal 15 voltijds equivalente medewerkers. (Sterlacci & Arbuckle 2009) Geen enkele van onze eigen Vlaamse ontwerpers is – onder zijn eigen label- aangesloten bij deze selecte club[3], hoewel in de Vlaamse mode-industrie de meer experimentele, creatieve mode erg beeldbepalend is (cf. B.2. historisch kader) en dus een bijzondere plek lijkt te verdienen. Daarnaast haalden we reeds aan dat exclusief maatwerk, hypercreatieve mode en basicontwerpen vaak in één bedrijf voorkomen. Een onderscheid tussen beiden lijkt geen haalbare kaart voor dit project, omdat in een vervolg van het onderzoek ook de economische impact van de verschillende modesegmenten gemeten wordt, wat enkel kan op bedrijfsniveau. Tot slot lijkt de toevoeging van 'commercieel' bij de prêt-à-porter modemerken als onderscheidend criterium vreemd in een industrie die zijn middelen voornamelijk uit de marktwerking haalt. We spreken in dit licht dan ook liever van het middensegment dan van commerciële prêt-à-porter.

Verder bouwend op de inzichten van Guiette et al, en de eerder geformuleerde prijs- en creativiteitscriteria indachtig, komen we tot de volgende segmentatie:

- onafhankelijke ontwerpers
- de luxemode van concerns
- middensegment
- kledingketens

Bij deze segmentatie is het belangrijk te onthouden dat ze is gemaakt op basis van het eindproduct dat de consument koopt en de component creatie in dit eindproduct. Dat maakt dat andere (Vlaamse) actoren in het waardenetwerk regelmatig voor verschillende segmenten werken. Een pr-bureau kan bijvoorbeeld voor zowel een luxelabel werken, als voor onafhankelijke ontwerpers, als voor bedrijven in

[3] Al zijn er wel Vlaamse ontwerpers die zetelen in ontwerpteams van haute couture huizen (bv. Raf Simons bij Dior).

het middensegment als voor kledingketens. Een Vlaamse fabrikant kan zowel delen van collecties maken voor onafhankelijke ontwerpers als exclusieve capsulecollecties uit het middensegment. De segmentatie zet zich dus niet door het gehele waardenetwerk op dezelfde manier door.

In het volgende hoofdstuk zullen we deze segmenten verder definiëren, de dynamieken in hun waardenetwerk uitdiepen en het management van de dominante schakels verder toelichten.

# D. VIER SEGMENTEN

In dit hoofdstuk zullen we de dominante logica in de vier segmenten bespreken. De beschrijving van ieder segment valt uiteen in drie grote onderdelen:

- product- en prijscategorie
- de dynamiek in het waardenetwerk
- het management van de dominante schakel

Allereerst bespreken we de ***product- en prijscategorie***. Zoals gezegd vertrekt onze segmentatie van het consumentenaanbod op de modemarkt, waarbij de belangrijkste segmentatiecriteria prijs en creativiteit zijn. We lichten toe waarop de ontwerpers zich baseren voor hun collecties. Daarnaast komt in deze paragraaf ook de totstandkoming van de productprijs ter sprake. We geven hierbij telkens een indicatie van de hoogte van de prijs in euro. Deze grootteorde duiden we aan met behulp van het eerder Angelsaksische systeem van 'het aantal cijfers waaruit het bedrag bestaat'. Een bedrag van één tot twee cijfers fluctueert dus tussen 1€ en 99€. Dit lijkt een weinig accurate benadering, maar hangt ook samen met het grote prijsverschil in een productgamma. Ongeacht het modesegment, kost bijvoorbeeld een winterjas steeds een veelvoud van een basic T-shirt.

Daarna volgt een beschrijving van het ***waardenetwerk*** in dit segment. Zoals we in het begrippenkader bespraken, is het waardenetwerk het proces van creatie tot consumptie. We beschrijven dus dit proces, met daarbij ook alle betrokken bedrijven en hun kernactiviteiten voor dit modesegment.

Tot slot beschrijven we kernlijnen in het ***strategisch, financieel en communicatiemanagement van de ketenregisseur*** in dit waardenetwerk.

Na deze beschrijving van de dominante logica in ieder segment, geven we In het ***volgende hoofdstuk*** een ***overzicht van gelijkenissen en verschillen tussen de segmenten***. Zoals eerder al gezegd, zijn deze beschrijvingen ***veralgemeningen***. We zijn er ons van bewust dat iedere veralgemening zijn uitzonderingen kent. Dat hoeft niet te verbazen, daar het doorbreken van een bepaalde dominante logica net voor innovatie en strategische opportuniteiten kan zorgen. Voorbeelden van bedrijven die bewust inzetten op deze crossovers worden in het laatste hoofdstuk nog besproken.

## D1. Segment 1: ONAFHANKELIJKE ONTWERPERS

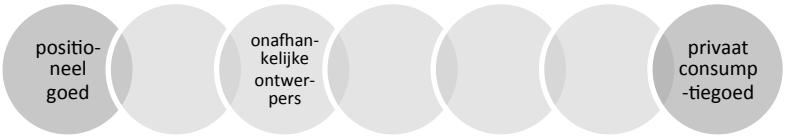
**Product- en prijscategorie**

Bij het segment van de onafhankelijke ontwerpers staan het ***talent van de designer*** en de ***creativiteit in het ontwerp en collectie*** centraal. Het label is meestal gesticht door de ontwerper en draagt bijgevolg ook zijn of haar naam. Omdat creativiteit en artisticiteit centraal staan, schuwen de onafhankelijke ontwerpers het experiment niet en voelen ze zich minder gebonden aan trends. Niettemin hebben de meeste ontwerpers wel een definieerbare signatuur die hun collecties overheen de seizoenen kenmerkt. (De Voldere et al 2007) De collecties van de onafhankelijke ontwerpers

concentreren zich in eerste instantie op kleding. Maar daarnaast worden vaak ook schoenen of accessoires ontworpen die de collectie en *look* van dat seizoen compleet maken. Denk bijvoorbeeld aan de schoenencollecties van A.F. Vandevorst of Dries Van Noten. Enkele onafhankelijke ontwerpers hebben zich gespecialiseerd in één modeproduct maar in grote lijnen werken ze volgens een gelijkaardige logica als de onafhankelijke ontwerpers, zoals Ellen Verbeek en Nathalie Verlinden die zich toespitsten op het ontwerpen van schoenen.

Deze creativiteit vertaalt zich in minder gestandaardiseerde modellen, die ook technisch complexer zijn bij fabricage. Bovendien is de afzetmarkt voor deze onafhankelijke ontwerpers relatief klein, waardoor de oplages van de collectie beperkt zijn. De combinatie van technisch complexe modellen en kleine oplages zorgt ervoor dat de vaste kosten van het bedrijf en de hogere productiekosten terugverdiend moeten worden door de verkoop van een relatief kleine oplage van de collectie. Hierdoor komen de collecties van de onafhankelijke ontwerpers naar prijscategorie ***in het hoogste segment van de consumentenmarkt*** terecht. (Delbeke 2012) De prijs van basisstukken uit dit segment van de mode loopt, in euro, al snel op tot een getal van 3 tot 4 cijfers.

Gezien bij de onafhankelijke designers creativiteit het handelsmerk is en door het publiek deze creativiteit ook zo gepercipieerd zou moeten worden, is de ***symbolische waarde*** van deze labels enorm belangrijk. (De Voldere et al 2007). We zouden kunnen stellen dat de balans tussen functionaliteit en symbolische waarde van de stukken eerder overhelt naar de symbolische waarde. (Moons 2012) Daarom neigen de onafhankelijke ontwerpers in het continuüm tussen positionele goederen en private consumptiegoederen eerder naar positionele goederen.




***Enkele voorbeelden***

- Internationale voorbeelden: Yohji Yamamoto, Henrik Vibskov…
- Vlaamse/ Brusselse voorbeelden: Dries Van Noten, Ann Demeulemeester, Walter van Beirendonck, Tim van Steenbergen, Raf Simons, Bruno Pieters, A.F. Vandevorst, Christian Wijnants, Stijn Helsen, Annemie Verbeke, Nathalie Verlinden, Ellen Verbeek, JEANPAULKNOTT,…
- Enkele Vlaamse/ Brusselse voorbeelden van jonge ontwerpers in dit segment: Jean-Paul Lespagnard, Daniel Andresen, Alexandra Verschueren, Katrien Van Hecke, Cédric Jacquemyn, Tom Van Der Borght, …
- Verschillende alumni van de Vlaamse en Brusselse modeacademies worden ook nog steeds als 'Belgische ontwerpers' beschouwd ook al is hun bedrijf elders gevestigd: Peter Pilotto, Bernhard Willhelm,…

### Waardenetwerk

Bij dit modesegment staat de ***waardeketen volledig in het teken van de creatieve input***. Alle andere schakels staan dan ook volledig ten dienste van de ontwerpschakel. Het doel is om uiteindelijk een zo hoogwaardig mogelijk product af te leveren dat een volledige vertaling is van de idee van de ontwerper.

Het bedrijf rond de ontwerper is meestal georganiseerd als ***kopstaartbedrijf***. Dit kopstaartbedrijf houdt controle over volgende zaken:

- creatie
- organisatie van de (interne) pre-productie en de externe productie
- voorraadbeheer
- organisatie van externe distributie
- hooguit één of enkele eigen *flagshipstores*
- communicatie rond het label

Bij gevestigde bedrijven wordt de ***creatie*** geleid door de naamdrager van het label. Bij onafhankelijke ontwerpers met een bedrijf in expansie of in de consolidatiefase (cf. infra) wordt de ontwerper vaak bijgestaan door een team van ontwerpers en stagiaires. De hoofdontwerper bepaalt de grote lijnen van de collectie, de anderen werken concrete stukken uit die in overleg met de designer worden aangepast en verfijnd.

Nadat de collectie getekend is, moet deze omgezet worden in voor de fabrikant duidelijke patronen in verschillende maten. Ontwerpers komen met een stapel tekeningen, deze ontwikkelen ***de pre-productiediensten*** allereerst tot patronen. Op basis daarvan stikken naaisters een eerste prototype dat met de designer wordt doorgepast. Daarom is de nabijheid van de pre-productie voor een ontwerper belangrijk. Eens het prototype definitief is, maken ze de graduatie (de verschillende maten) daarna rekenen ze uit hoeveel stof ze nodig hebben per stuk. De *samples* van de pre-productie dienen voor het B2B-verkoopsproces, ze worden gebruikt in showrooms en op shows om inkopers van multimerkenwinkels te overtuigen om ze te kopen (cf. infra).

Omdat de kwaliteit en afwerking van het creatieve product in dit segment essentieel zijn, wil de ontwerper het pre-productieproces van nabij opvolgen om deze eerste prototypes nog bij te sturen. Gevestigde ontwerpers hebben vaak voldoende mankracht om dit pre-productieproces in huis te voeren. Pas als er zowel een mannen- als vrouwencollectie gemaakt wordt, kan een kopstaartbedrijf patroontekenaars aannemen omdat er dan het hele jaar door voldoende werk is. (Ann Chapelle bvba 32 in De Voldere et al 2007) Kleinere entiteiten en jonge ontwerpers rekenen voor hun pre-productie op binnenlandse loonconfectioneurs of de pre-productieateliers van de fabrikanten. Loonconfectioneurs zijn kleine ateliers die zich voornamelijk richten op het pre-productieproces. De Belgische en Vlaamse confectiefabrikanten oriënteerden zich vanaf de jaren tachtig van klassieke serieproductie naar de ontwikkeling van collecties. De serieproductie hebben zij ook grotendeels gedelokaliseerd naar lageloonlanden, hetzij in eigen buitenlandse bedrijfsvestigingen (offshoring) ofwel bij buitenlandse onderaannemers (outsourcing). Niettemin worden de pre-productie, het maatwerk en de technische complexe stukken vaak nog in het binnenland verzorgd. (De Feijter 2012, Hoeven 2013)

Na de pre-productie, blijft in sommige gevallen de ***productie*** van de collectie (deels) bij dezelfde fabrikant, die een filiaal heeft in lageloonlanden (Oost-Europa, Portugal, Noord-Afrika). Naargelang de techniciteit, wordt de voorbereiding van de stukken lokaal uitgevoerd en vervolgens in het buitenlandse filiaal afgewerkt of volledig in het buitenlandse filiaal gefabriceerd. In andere gevallen gebeurt de productie van de stukken in fabricage-ateliers in lageloonlanden. (De Feijter 2012) Collecties worden bovendien niet altijd volledig door één fabrikant gemaakt. Zeker collecties met bv. ook accessoires worden gemaakt door verschillende fabrikanten. (De Voldere et al 2007)

In enkele gevallen geven gevestigde ontwerpers hun ontwerpen ook in ***licentie*** aan een fabrikant. Een dergelijke licentie houdt in dit geval in dat de designer het intellectueel eigendomsrecht op de

concrete ontwerpen en de patronen (niet op het label) afstaat aan de producent. Deze laatste maakt dan de prototypes en verzorgt de productie. In verschillende gevallen beheert de licentiehouder ook de distributie. Dit systeem van *licensing* werkt enkel bij ontwerpers waarvan de producent voldoende zekerheid op succes heeft, dus labels die de introductiefase voorbij zijn. (Hoeven 2013) In dit geval worden dus geen afgeleide producten zoals parfums en accessoires in licentie gegeven zoals beschreven in het segment luxemode van concerns, maar wel productie van de creatieve output van de ontwerper.

De ***distributie*** van de collecties van dit modesegment vindt voornamelijk plaats in een selecte groep ***multimerkenboetieks*** en *department stores*. Daarbij moeten de multimerkenwinkels bijdragen tot de symbolische meerwaarde van de collectie. (De Voldere et al 2007) Gezien de gelimiteerde afzetmarkt en de exclusiviteit van het eindproduct ligt het aantal (mogelijke) verkooppunten in België laag. Volgens de website thelabelfinder.com loopt het aantal Belgische verkooppunten van de Vlaamse en Brusselse onafhankelijke ontwerpers tot maximaal een 15-tal. (www.thelabelfinder.com geconsulteerd op 31 januari 2013) Daarom gaan de bedrijven in dit segment vanaf de groeifase quasi onmiddellijk op zoek naar ***buitenlandse verkooppunten***. Deze bevinden zich zowel in Europa, als in de Noord-Amerika en (Oost-)Azië. Enkele gevestigde ontwerpers hebben ook ***één flagshipstore***, *pilotstore* of *conceptstore* in een centrale modestad, zoals Antwerpen of Brussel. Anderen experimenteren dan weer met bv. tijdelijke *pop-upstores*. Slechts enkele Vlaamse of Brusselse gevestigde namen hebben nog eigen winkels in buitenlandse modesteden, zoals Parijs, Tokyo of Hong Kong. Er zijn echter ook gevestigde ontwerpers zonder eigen boetiek. Niettemin blijft het ***aantal verkooppunten in dit modesegment relatief gezien laag***. Bij ontwerpers in groeifase of gevestigde ontwerpers in een meer avant-garde circuit loopt het aantal verkooppunten in binnen- en buitenland op tot een dertigtal. Gevestigde namen hebben wereldwijd een 100-150-tal verkooppunten. Bij enkele uitschieters schommelt het aantal verkooppunten wereldwijd rond de 350. (www.thelabelfinder.com geconsulteerd op 31 januari 2013)

Omwille van het beperkt aantal fysieke verkooppunten, vormt ***online sales*** een interessante kans. Verschillende onafhankelijke ontwerpers verkopen via hun eigen website. Andere bieden zelf hun collecties aan via websites van 'curators', zoals www.net-a-porter.com of yoox.com. Deze websites maken zelf een selectie van de labels die ze wensen aan te bieden en kopen deze ook aan. Ook gebeurt het dat '*brick & mortar*'-multimerkenwinkels via curatorsites collecties van onafhankelijke ontwerpers aanbieden zoals via www.farfetch.com. Slechts weinig onafhankelijke ontwerpers bieden zelf hun producten aan via generieke e-tailsites zoals amazon.com, omdat ze dan ook een eigen stock moeten aanleggen en beheren. (Focusgroep 2013, Delbeke 2013) Niettemin zijn er nog verschillende onafhankelijke ontwerpers in Vlaanderen, die - op het ogenblik van dit onderzoek - geen online verkooppunt hebben en/of de mogelijkheden hiervan onderzoeken.

Geselecteerd worden door multimerkenwinkels, is dus fundamenteel voor het succes van een collectie. Om de collectie voor te stellen aan de *buyers* van deze handelszaken, nemen de onafhankelijke ontwerpers deel aan de ***internationale modeweken***. Vele onafhankelijke ontwerpers in Vlaanderen en Brussel nemen bijvoorbeeld deel aan de modeweken van Parijs. Anderen geven de voorkeur aan Milaan of Londen. Indien ontwerpers de middelen hebben om hierin te investeren, organiseren ze eigen modeshows. Daarnaast zijn er tijdens de modeweek tijdelijk eigen showrooms of showrooms van derden[4] waar onafhankelijke ontwerpers hun collecties presenteren aan *buyers* en pers. (Delbeke 2012) Ook bij de productie van deze shows (en in mindere mate bij de showrooms) staat de creativiteit en

[4] Intermediaire organisaties zoals het Flanders Fashion Institute of Modo Brussels (sinds 2013 opgegaan in MAD Brussels) hebben bijvoorbeeld showrooms gehad op modeweken.

artisticiteit van de ontwerper centraal. Deze presentaties vormen namelijk het orgelpunt waarin de onafhankelijke ontwerper zijn eigenheid en de symbolische waarde van zijn collectie moet bewijzen. De presentatie moet niet enkel de collectie tonen, maar het creatieve universum van de ontwerper vertolken. (Focusgroep 2013) Daarom wordt er vaak samengewerkt met andere ***creatieven die mee de idee achter de collectie vertalen in een show of showroom***: gespecialiseerde defiléproducenten, scenografen, stylisten, kappers, *make-up artists*, modellenbureaus,… Verder schakelen de ontwerpers ook pr-bureaus en fotografen in om op dat moment hun collectie zo optimaal mogelijk te marketen. (Guiette et al 2011a) Bovendien speelt de keuze van de gehuurde locatie een grote rol. Zo wordt deelnemen aan de modeweken een relatief grote investering.

Daarnaast zijn er nog enkele ontwerpers die voor en na de modeweken hun vaste *buyers* uitnodigen in hun eigen hoofdkwartier of showroom. Zo wordt ook het verkoopproces uitgestrekt en kunnen de ontwerpers eventueel hun collecties, nog voor de modeweken aanpassen n.a.v. feedback van de *buyers*. (Delbeke & Debo 2013)

Verschillende ontwerpers hebben een commercieel team of ***vertegenwoordigers*** in dienst die ook na de show of showroom tijdens de modeweek contacten onderhoudt met de *buyers*. Andere ontwerpers werken, voor bijvoorbeeld de Oost-Aziatische markt, met een externe ***salesagent***. Zij regelen de verkoop van de collectie op basis van een commissieloon. Een aantal agenten beschikken over een eigen showroom. (Guiette et al 2011a) Ook bij de selectie van een externe salesagent is het belangrijk dat deze het verhaal achter de collectie en de artistieke visie van de ontwerper wil vertolken naar zijn klantennetwerk. In het B2B verkoopproces speelt de symbolische waarde van de collectie een grote rol. (Focusgroep 2013)

Het ***tempo*** van creatie en productie bij de collecties van onafhankelijke ontwerpers ligt lager dan in andere modesegmenten. Hier worden namelijk meestal de klassieke seizoenen gevolgd, wat betekent dat het label meestal slechts ***2 collecties per jaar*** ontwikkelt. Dit verdubbelt natuurlijk wanneer het label zowel mannen- als vrouwencollecties ontwerpt. Gezien de tendens van tussencollecties en capsulecollecties in de andere modesegmenten, experimenteren sommige onafhankelijke ontwerpers ook met dergelijke tussencollecties. Niettemin zijn dit eerder uitzonderingen in de markt van onafhankelijke ontwerpers. Ook liggen de oplages vast voordat de productie opgezet wordt. De orders van de multimerkenwinkels zijn dan immers volledig geplaatst. Dit in tegenstelling tot bv. het segment van de kledingketens die goedverkopende stukken bijproduceren tijdens het lopende seizoen. (Focusgroep 2013)

### Management en organisatie van de ketenregisseur

De belangrijkste schakel in dit segment, of de ketenregisseur, is dus het kopstaartbedrijf rond de onafhankelijke ontwerper. Dit modesegment is dus voornamelijk gericht op de kerncreatieve schakel. Deze kerncreatieve schakel heeft echter niet dezelfde macht over het waardenetwerk als bij de luxeconcerns (cf. infra). In wat volgt lichten we de grote overeenkomsten tussen deze bedrijven qua strategisch management, financieel management en communicatie toe.

#### *Strategisch management*

Bij dit modesegment staat de onafhankelijke ontwerper centraal. Hij/zij is dan ook de stichter van het bedrijf, en (meestal) een van de eigenaren van het bedrijf. In Vlaanderen was bvba 32 een van de weinige bedrijven die verschillende ontwerpers in zijn portfolio had: nl. Ann Demeulemeester en Haider Ackerman. In juni 2013 werd er echter een aparte bedrijfsstructuur opgericht voor het label Haider Ackerman. (Socha 2013) Verder komt horizontale integratie weinig voor in dit modesegment in

Vlaanderen en Brussel. Omdat deze bedrijven gebouwd zijn rond één ontwerper, zijn deze vennootschappen voorlopig niet ouder dan de carrière van één designer. Deze persoonsgebonden structuur zou ook opvolgingsproblemen met zich mee kunnen brengen bij pensionering of overlijden van de ontwerper.

Zoals hierboven opgesomd behoudt het kopstaartbedrijf rond de onafhankelijke ontwerper de controle over volgende elementen van het waardenetwerk: creatie, organisatie van de (interne) pre-productie en de externe productie, voorraadbeheer, organisatie van externe distributie, hooguit één of enkele eigen *flagshipstores* en communicatie rond het label.

Hoewel alle onafhankelijke ontwerpers deze functies zelf aansturen, verschilt de invulling van de ***organisatiestructuur*** in dit modesegment zeer sterk naargelang de ***levensfase*** van de ontwerper. Allereerst is er de ***exploratiefase of opstartfase*** van het label. In deze eerst jaren is enkel de ontwerper de stuwende kracht achter het label. In het beste geval wordt de ontwerper gesteund door een consultant of zakelijk talent, al is dit niet altijd het geval. Enkele deelnemers van de focusgroep wezen erop dat sommige ontwerpers moeite hebben om een deel van de (zakelijke) controle over te dragen. (Focusgroep 2013) Met vallen en opstaan, *trial and error* ontwikkelt de organisatie zich van de activiteiten van een natuurlijk persoon naar een vennootschap. De kosten die verbonden zijn aan deze fase worden nog meestal gedragen door het persoonlijk vermogen van de ontwerper en zijn *friends, family and fools*. Niettemin, moeten de prijzen van de kledingstukken uit dit segment zeer hoog liggen omdat de kosten zo hoog zijn (cf. supra). De gebrekkige naamsbekendheid van deze ontwerpers in de opstartfase in combinatie met hoge consumentenprijzen, maakt het enorm risicovol voor multimerkenwinkels om stukken van deze groep aan te kopen. Opvallend in dit modesegment is dat veel jonge ontwerpers (pas afgestudeerden, of met enkele jaren werkervaring) hun kans willen wagen in deze niche. Niettemin is doorgroeien naar de volgende levensfase geen evidentie. In een volgende fase, de ***groeifase***, neemt de vennootschap enkele personeelsleden aan en opent men eventueel een eigen winkel. Het bedrijf professionaliseert systematisch en extra investeringen zijn noodzakelijk. Hierbij is het uiteraard belangrijk dat een ontwerper voldoende verkoop en omzet kan genereren. Hierdoor kan het bedrijf ook betere voorwaarden bij bv. leveranciers (stoffen en fabrikanten) verwerven. Daarna volgt de ***expansiefase***. Zowel het productgamma als de markt kent sterke uitbreiding, wat substantiële investeringen vereist. (Moons 2012 op basis van Leadbeater & Oakley 2005) Hieraan kunnen we nog de ***geconsolideerde bedrijven*** toevoegen. Slechts enkele ontwerpers bereiken deze fase na vele jaren. Ook in deze fase blijven deze vennootschappen behoren tot de groep van de middelgrote bedrijven met een vijftigtal werknemers en een omzet van 20 – 35 miljoen euro. (Bel-First)

Een ander belangrijk issue in het strategisch management van deze groep ontwerpers is de zeer moeilijke ***concurrentiepositie*** van de bedrijven. Als we een concurrentieanalyse maken volgens het model van Michael Porter, zien we dat deze bedrijven zich in een moeilijke positie bevinden. Porter bekijkt concurrentie niet enkel als het aantal directe concurrenten, maar neemt ook de druk van potentiële toetreders, de onderhandelingsmacht van leveranciers en distributeurs én de consumentenalternatieven in ogenschouw. (Porter 1980 & 1985) Zo komen we tot het volgend beeld van de concurrentiepositie:

- Er zijn veel directe concurrenten in hetzelfde modesegment.
- Daarnaast is er dreigend gevaar van potentiële toetreders: er zijn vele ontwerpers die hun eigen label willen oprichten. Hoewel ze niet altijd voorbij de exploratiefase geraken, vormen ze op het moment dat ze de markt testen concurrentie voor de bestaande bedrijven.
- De onderhandelingsmacht van de leveranciers (stoffenfabrikanten, productie- en pre-productiebedrijven, pr-bureaus,…) is relatief stabiel. Niettemin worden de ambachtelijke ateliers

doorheen Europa ook door het luxe segment gevraagd voor hun gespecialiseerde productie. De grote internationale groepen uit dit segment hebben bovendien de middelen om deze productie-ateliers op te kopen, als verticale integratiestrategie. Zeker ontwerpers in opstartfase hebben een zwakke onderhandelingspositie t.a.v. bijvoorbeeld stoffenleveranciers of productiebedrijven omdat de ontwerpers geen grote oplages – en dus orders – kunnen garanderen.

- De onderhandelingsmacht van (buitenlandse) multimerkenwinkels ten aanzien van onafhankelijke ontwerpers ligt erg hoog. Er zijn per land slechts een aantal goede verkooppunten, die het imago van de ontwerpers kunnen versterken. Deze verdelen meestal ook merken van luxeconcerns. Deze conglomeraten kunnen multimerkenwinkels onder druk zetten om grote volumes af te nemen (cf. infra). Daarnaast verkopen *department stores* vaak ook merken uit het middensegment. Samen met het hoge aantal modelabels in al deze segmenten, maakt dat de concurrentie om in deze *department stores* terecht te komen hard, meer nog dan bij (zelfstandige) multimerkenwinkels. Dit alles verzwakt de onderhandelingsmacht van de onafhankelijke ontwerper danig. Dit uit zich bijvoorbeeld in de praktijk waarbij sommige *department stores* de bestellingen slechts in consignatie nemen. Dit komt steeds vaker voor en lijkt vooral een courante praktijk bij jonge ontwerpers. De ontwerper kan dan pas na verkoop en teruglevering van de stock factureren. Bij deze praktijk heeft de winkel daarenboven geen enkele stimulans om de collecties in consignatie te verkopen, gezien ze er niet zelf in geïnvesteerd heeft. Toch gaan verschillende ontwerpers op een dergelijke consignatiedeal in omwille van het imagoversterkend effect bij aanwezigheid in dat specifieke verkooppunt.
- Consumenten hebben erg veel alternatieven voor de onafhankelijke ontwerpers. Enerzijds kan de consument substitueren met mode uit andere segmenten. Er is op de modemarkt een overaanbod aan merken en labels. Zoals een deelnemer aan de focusgroep het verwoordde '*niemand zit op jonge onafhankelijke ontwerpers te wachten*.' (Focusgroep 2013) Bovendien lijkt ook in de goedkopere modesegmenten de kwaliteit van kledij – zeker in verhouding tot de prijs – te stijgen. Daarnaast vertalen merken uit andere segmenten vaak kernideeën van de onafhankelijke ontwerpers naar hun eigen collecties. Doordat bv. de zomercollectie van de onafhankelijke ontwerpers voorgesteld wordt in september en pas in februari in de winkel moet liggen, hebben de grote kledingketens - gezien hun snelle *supply chain* - voldoende tijd om deze ideeën ook in hun collecties te integreren. (Delbeke 2012)

Doordat in andere segmenten steeds grotere en sterkere groepen ontstaan (cf. horizontale en verticale integratie bij de luxemerken) komen kleinere bedrijven van onafhankelijke ontwerpers gemakkelijk in de verdrukking omdat ze minder draagkracht hebben dan de groten om risico's te counteren. (Moons 2012)

***Financieel Management***

Zoals reeds vermeld in de beschrijving van de levenscycli, heeft een onafhankelijke ontwerper kapitaal en investeringen nodig om te kunnen groeien. Na de introductiefase moet de ontwerper meestal financiering zoeken buiten zijn eigen kapitaal of zijn netwerk (de *family, friends* en *fools*). Omdat dit segment bekend staat als '***risky business'*** is de ***zoektocht naar externe financiers moeilijk***. Ook banken zijn zeer terughoudend om te investeren in deze bedrijven. Daarom wordt er vaak gezocht naar een private investeerder. (Moons 2012) Een gekend voorbeeld van private investeerder in dit modesegment is Gysemans Clothing, een productiebedrijf dat eerder al investeerde in de labels van Veronique Branquinho, Tim Van Steenbergen, Raf Simons. (De Feijter 2012, Focusgroep 2013) In deze casus zien we dus een vorm van verticale integratie vanuit een producent. In andere gevallen, zoals in de huidige situatie van Tim Van Steenbergen, zien we een private particuliere investeerder, die niet gelinkt is aan de modesector. Deze treedt dan ook op als financieel adviseur van

de ontwerper. (Van Den Eynde 2012) Omdat private investeerders vinden geen evidentie is, kloppen vele ontwerpers ook aan bij de semipublieke investeringsmaatschappij van PMV, CultuurInvest. Belangrijk is dat het segment van de onafhankelijke ontwerpers in Vlaanderen, in tegenstelling tot sommige andere regio's of steden, ongesubsidieerd blijft. (Focusgroep 2013)

Dit modesegment kent een zeer lastige financiële structuur. Naast de investeringsmoeilijkheden, kampt dit segment met een ***grote prefinancieringslast***, wat de kasplanning danig verzwaart. In een normale waardeketen van creatie naar distributie van collectie kan de prefinancieringstermijn voor de ontwikkeling en productie oplopen tot 1 jaar. (Vermeiren 2012, figuur 4) Traditioneel factureren ontwerpers 30% voorschot bij plaatsing van het order van de multimerkenwinkel en 70% bij levering. (Delbeke, Verlinden & Debo 2013) Afhankelijk van de betalingstermijn volgen de inkomsten dus nog één tot drie maanden later. Indien de multimerkenwinkel eist om in consignatie te werken (cf. supra), krijgt de ontwerper de inkomsten nog eens een half jaar later. Ook in andere modesegmenten is er een dergelijke prefinancieringstermijn. Maar omdat ontwerpers in dit segment vaak slechts met twee collecties per jaar werken, is hun positie extra kwetsbaar. Slechts tweemaal per jaar presenteren zij hun collectie gedurende enkele dagen aan de *buyers*. Hoewel bestellingen ook in de maand rond de show plaatsvinden, wordt in die korte periode van de modeweek hun omzet gemaakt of gekraakt. (Vermeiren 2012)

Figuur 4: Timing prefinanciering van een modecollectie onafhankelijke ontwerpers (Vermeiren 2012)

Om het hoofd te bieden aan deze moeilijke financiële situatie, proberen ontwerpers ***verschillende inkomstenbronnen*** aan te boren. Zo ontwerpen deze designers vaak voor andere modehuizen of bedrijven. Sommige onafhankelijke ontwerpers komen terecht bij de modehuizen uit het luxesegment. Andere tekenen ook voor het middensegment of de kledingketens. Indien de naam en reputatie van een ontwerper voldoende gekend is bij een breed publiek, wordt deze collectie van een onafhankelijke ontwerper door de kledingketens expliciet gemarket onder de noemer '*masstige'*. Bij jonge ontwerpers, zonder deze wijdverspreide renommee, valt deze expliciete marketing weg, maar vormt de ontwerper gewoon een deel van het ontwerpteam. Daarnaast gaan ontwerpers met een eigen label ook vaak in op specifieke ontwerpopdrachten voor bv. uniformen en theaterkostuums of ze cureren culturele evenementen. Dergelijke culturele samenwerkingsverbanden versterken vaak ook het artistieke, creatieve of experimentele imago van de onafhankelijke ontwerper. Dat beïnvloedt vanzelfsprekend ook de symbolische waarde van zijn oeuvre.

Bij enkele onafhankelijke ontwerpers heeft dit opdrachtwerk zelfs de overhand genomen op hun eigen collectie. Zo lichtte één van de deelnemers aan de focusgroep toe: *"Als je op een hoog niveau wil werken, en de bewijzen zijn er en je wilt vanuit je buik ontwerpen, dan moet je dat* (je onafhankelijke label) *maar zien als springplank naar iets anders. (…) Want echt je kost verdienen met je collecties is niet simpel".* (Focusgroep 2013)

***Communicatie en promotie***

Klassieke reclame en advertising lijken in dit modesegment onbestaande. Vele labels hebben hiertoe niet de middelen. Hun communicatiebeleid richt zich voornamelijk op '***earned media'***, publiciteit in media die verdiend wordt door de eigenzinnigheid en de creativiteit van de collecties en niet omdat het bedrijf ervoor betaald heeft. Om deze '*earned media'* te verwerven, wordt vaak een ***pr-bureau*** ingeschakeld. Zij hebben enerzijds een 'adresboek' van perscontacten en bloggers die nieuws ontvangen rond het label, de collectie of de designer (bv. shows, showrooms, samenwerkingsverbanden met de culturele sector, capsulecollecties voor derden,…). Daarnaast organiseert het pr-bureau persdagen en evenementen. Het bureau heeft een eigen showroom waar ze kleding uitlenen aan stilisten van o.a. modebladen. Uiteraard zijn de momenten waarop de collectie wordt voorgesteld aan het publiek (bij het defilé of showroom op internationale modeweken) de ultieme momenten om de aandacht van journalisten en bloggers naar het label te trekken. Tijdens deze korte periode moeten namelijk niet enkel de *buyers* overtuigd worden om de collecties in te kopen, maar moeten ook de journalisten en bloggers gestimuleerd worden om over het label (positief) te berichten. Deze positieve waardering van critici is echter nog steeds geen garantie op hoge verkoopcijfers.

Een ander belangrijk element in de communicatie van deze onafhankelijke ontwerpers is een ***coherent communicatiebeeld***. De stijl van het label en zijn collecties moet ook doorgetrokken worden naar de *flagshipstore*, website, huisstijl van het label,…

### 1.4. De dominante logica van onafhankelijke ontwerpers samengevat

Bij de onafhankelijke ontwerpers staat het ***creatief talent van de designer centraal***. De collecties, vaak twee per jaar, worden vooral gevormd op basis van het concept en signatuur van de ontwerper. Doordat de oplages beperkt zijn en de kwaliteitsvereisten van de producten hoog, lopen de consumentenprijzen al gauw op tot bedragen met 3 of 4 cijfers. In het continuüm tussen positioneel goed en privaat consumptiegoed, zoals toegelicht in *B.1. Conceptueel kader,* neigen de onafhankelijke ontwerpers eerder naar een positioneel goed.

Ook het ***waardenetwerk*** rond de onafhankelijke ontwerper staat zoveel mogelijk in het ***teken van de creativiteit en de symbolische waarde van de collectie***. Uiteraard is dit zo bij het ontwerpproces, maar ook bij de preproductie is er een erg nauw overleg tussen het productieteam en de ontwerper. De productie staat ook in het teken van kwaliteit. De distributie kenmerkt zich door een beperkt aantal verkooppunten met slechts één of hooguit enkele eigen winkels, maar voornamelijk exclusieve multimerkenwinkels. Onafhankelijke ontwerpers zien zich genoodzaakt – gezien de nichemarkt waar ze zich op richten - om quasi onmiddellijk hun collecties ook in het buitenland te verdelen. In het B2B verkoopproces zijn de fashion weeks nog steeds enorm belangrijk: dan stellen de ontwerpers hun collecties voor aan pers en *buyers* tijdens een defilé of in een showroom. Bij zo'n show is een team van andere creatievelingen aan de slag om het concept van de collectie zo goed mogelijk te vertalen en zoveel mogelijk symbolische waarde aan de collectie toe te voegen.

Het ***kopstaartbedrijf rond de ontwerper*** is vaak ***kleinschalig***. Het gaat om microbedrijven of

KMO's, afhankelijk van de levensfase van het bedrijf. Aandelen zijn meestal in handen van de ontwerper aangevuld met (indien gevonden) een investeerder. De bedrijven zijn gekoppeld aan de carrière van de ontwerper, wat ook maakt dat er mogelijke continuïteits- of opvolgingsproblemen ontstaan bij het wegvallen van deze ontwerper. In tegenstelling tot andere modesegmenten (cf. infra) vindt in dit modesegment zelden horizontale of verticale integratie plaats. Soms wordt de collectie echter in licentie gegeven aan een fabrikant die de productie en eventueel ook de distributie voor zijn rekening neemt.

De onafhankelijke ontwerpers bevinden zich in een zwakke concurrentiepositie. Vaak volstaan de inkomsten uit de collectie niet voor de ontwerper en vult hij deze aan met andere inkomstenbronnen. Ontwerpopdrachten voor kunstprojecten, kunnen bijvoorbeeld ook voor extra symbolische waarde of credibiliteit zorgen. In de communicatie en promotie van het merk zijn deze laatste twee begrippen ook van essentieel belang. Daarom zetten de ontwerpers in dit segment vooral in op *earned media attention* en een coherent imago.

| **ONAFHANKELIJKE ONTWERPERS IN EEN NOTENDOP** | |
|---|---|
| **Prijs en product (segmentatiecriteria):** | **Creatief talent van de designer staat centraal** |
| **Waardenetwerk:** | **Waardenetwerk in het teken van de creatieve input** |
| **Management ketenregisseur:** | **Microbedrijf of KMO rond ontwerper** |

### Een bijzonder nichesegment: gelegenheidsmode

Enkele bijzondere niches in het hoge modesegment zijn te groeperen onder de noemer 'gelegenheidsmode': bruids- en feestmode (met zowel cocktail- als galajurken), (semi-)maatpakken, bontfabricaten, toga's,.... In Vlaanderen zijn verschillende bedrijven gespecialiseerd in deze niches. Hun labels onderscheiden zich door (semi-)maatwerk en kwalitatieve fabricage. Gezien het exclusieve en artisanale karakter van deze productgroep, bevinden de producten zich in een hoge prijscategorie. Zo lopen de prijzen voor een bruidsjurk of maatpak al gauw op tot een getal van vier cijfers in euro. Voorbeelden van Vlaamse merken bruids- en feestmode zijn Linea Raffaelli, Oni Onik, Nicky Vankets,… Bij maatpakken denken we bv. aan Scabal, Café Costume, Arzoni, COS$MO,… In de niche van bontfabricaten zijn zowel pelterijen als distributeurs actief. Ook in dit segment doet zich horizontale integratie voor. Zo brengt Decotex de labels van Anne Belin en Steven De Wilde uit en bevinden de merken Marylise & Wedding Dresses Rembo Styling nv zich op hetzelfde adres. (eigen analyse bedrijfswebsites)

De positie van de ontwerper varieert in deze niche. Bij enkelen wordt de createur uitgespeeld en valt zijn of haar naam samen met de merknaam. Anderen hebben een anoniem ontwerpteam. De pre-productie en productie vinden voor het grootste deel nog lokaal plaats. Vele labels hebben namelijk door hun geschiedenis een nauwe band met één bepaald Vlaams productieatelier. Distributie vindt meestal plaats in gespecialiseerde multimerkenboetieks, zoals bruidsboetieks. Bij bruidskleding wordt enkel wanneer de naam van de ontwerper samenvalt met de merknaam, ook een eigen winkel geopend. Verschillende labels van maatpakken hebben eveneens enkele eigen winkels, naast distributie in multimerkenboetieks. (Guiette et al 2011, analyse bedrijfswebsites)

De meeste van de bedrijven in dit modesegment hebben een relatief lange geschiedenis in de textielindustrie. Niettemin gaat het meestal om KMO's, met een bijhorende financiële structuur. De marketing van deze labels concentreert zich op het aanwezig zijn van de juiste verkoopkanalen (bv. de bruidsboetieks maar ook bruidsbeurzen gericht op consumenten) en advertenties in en journalistieke aandacht van magazines. (analyse bedrijfswebsites)

# D2. Segment 2: LUXEMODE VAN CONCERNS

De beschrijving van het luxesegment van de mode is gebaseerd op buitenlandse voorbeelden van luxeconcerns. Er zijn weinig echte Vlaamse of Brusselse voorbeelden in dit modesegment, maar deze concerns zijn erg dominant op de consumentenmarkt en in de beeldvorming over mode. Vandaar dat we, ondanks het beperkt aantal lokale bedrijven in dit segment, de luxeconcerns toch bespreken in het segmentatiekader van de modesector in Vlaanderen.

**Product- en prijscategorie**

Het luxesegment van de modemarkt, mikt op het ***topsegment van de consumentenmarkt***. Deze markt wordt gedomineerd door merken van ***multinationale luxeconcerns*** zoals LVMH en Kering (voormalig PPR). Deze internationale imperia hebben vele luxemodemerken in hun portfolio opdat ze, binnen dit topsegment, verschillende *target groups* kunnen bedienen. De verschillende merken of labels bieden vaak zowel couture[5], prêt-à-porter[6], als basisstukken (bv. via een *jeans* of *sports* lijn) aan die voor een bredere groep consumenten bereikbaar zijn. Naast hun kledingcollecties, hebben de buitenlandse luxemerken van deze multinationale groepen vaak ook licenties voor andere luxegoederen zoals cosmetica, accessoires en parfum.

Kenmerkend hierbij is dat de luxemerken via hun catwalkcollecties van couture en prêt-à-porter een ***droomwereld*** creëren. Deze droomwereld wordt slechts voor een erg beperkte niche van de consumentenmarkt in productie gebracht. Maar in de marketing van luxelabels dienen deze catwalkcollecties om een bredere groep consumenten aan te trekken voor de basistukken, accessoire- en cosmeticalijnen. Een klein deel van het productassortiment (de couturecollectie of de defilécollectie van de *ready-to-wear*) zorgt dus voor het imago van het label. Niettemin maken afgeleide producten (collectie basics, accessoires, cosmetica,…) de grote omzet van het label. Hierbij merkten verschillende deelnemers van de focusgroep op dat de luxehuizen recent hun basiskledinglijnen steeds verder inperken of zelfs afschaffen, zodat het exclusieve karakter van het label gewaarborgd blijft. Bovendien lijken de couturecollecties ook steeds duurder te worden. Niettemin zorgen de licenties voor accessoires en cosmetica nog steeds voor de grote omzet van het label. (Focusgroep 2013) De meeste huizen presenteren hun collecties tweemaal per jaar tijdens de modeweken. (Sterlacci & Arbuckle 2009) Daartussen worden nog regelmatig *pre-fall* of *pre-spring* collecties, cruise collecties etc. voorgesteld.

De labels uit dit modesegment hebben een duidelijke identiteit. Deze ***merkidentiteit*** uit zich het sterkst in de defilécollecties van couture en prêt-à-porter. De identiteit is enerzijds gebaseerd op het '***erfgoed'*** van het merk: de stijl van de oorspronkelijke ontwerper van het label, het logo of andere herkenbare tekens (bv. de beige ruit van Burberry, het monogram van Louis Vuitton) en iconische stukken die het merk bekend hebben gemaakt. Zeker bij bv. accessoirelijnen worden icoonstukken uit het verleden van het merk nog steeds hernomen. Anderzijds heeft de artisticiteit van de (huidige)

[5]De term haute couture is beschermd door de Franse wet en de *Chambre Syndicale de la couture parisienne*. De term couture wordt daarom vaak gebruikt voor collecties die op gelijkaardige wijze tot stand komen als de haute couture collecties, maar die niet erkend zijn door de Chambre Syndicale De regels van de Chambre Syndicale m.b.t. couture huizen zijn de volgende: het huis moet een collectie van minimaal 35 stuks presenteren, bestaande uit dag- en avondkleding; tweemaal per jaar, voor lente/zomer (januari) en herfst/winter (augustus); ze moeten ontwerpen bevatten die op maat gemaakt worden voor privéklanten die een of meerdere pasbeurten krijgen; het huis moet een atelier hebben gelegen in Parijs met minimaal 15 voltijds equivalente medewerkers. (Sterlacci & Arbuckle 2009)

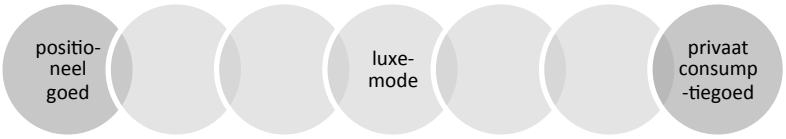
[6] *Ready-to-wear* of *prêt-à-porter* is de term voor kleding die, in tegenstelling tot het maatwerk, ontworpen is voor verkoop via retailkanalen als *department stores* of online. Vaak worden ook de termen 'off-the-rack' of 'off-the-peg' gebruikt. (Sterlacci & Arbuckle 2009). Door de jaren heen heeft er een betekenisvernauwing plaatsgevonden en spreekt men vooral van ready-to-wear in de duurdere modesegmenten.

***hoofdontwerpers*** een sterke invloed op de couturelijn en de defilécollectie van de prêt-à-porterlijn. Bij de multinationale luxemerken wordt vaak een bekende *designer* aangetrokken als artistieke directeur. (Jackson & Shaw 2009) Echter blijft in deze gevallen de creativiteit van de bekende designer ondergeschikt aan de identiteit van het label. (Gimeno Martinez 2007) Tot slot zijn ook ***trends*** in dit segment belangrijk: '*In the world of fashion, if you don't follow the trends the press can ignore you. You are supposed to be yourself, yet at the same time follow the trends*'. (Giorgio Armani, geciteerd in Jackson & Shaw 2009)

Kwaliteit en esthetiek van de collectie zijn criteria om mee te spelen in dit topsegment. De luxehuizen werken bijgevolg met kwaliteitsvolle en kostbare (dus dure) grondstoffen. Bij de couturecollecties, zorgen de kwaliteit van het materiaal, het maatwerk en handwerk (door voornamelijk Europese ateliers) voor een duurdere productiekost. Bij de prêt-à–porterlijnen en basisstukken ligt de productieprijs veel lager, doordat het om minder complexe en dus minder arbeidsintensieve producten gaat. Bovendien vindt de productie van dergelijke lijnen ook vaak plaats in lageloonlanden. (Debo & Delbeke 2013)

Ondanks deze lagere productiekost, wordt exclusiviteit ook op andere manieren gecreëerd. Zo scheppen de internationale luxemerken vaak een (artificiële) schaarste rond hun product, waarbij de potentiële afzetmarkt groter is dan de effectieve productie. Objectieve schaarste (een beperkte productie) en subjectieve schaarste (een exclusief netwerk van verdeelpunten) zijn voor een luxeproduct onontbeerlijk. Dat alles maakt dat een ***luxeproduct per definitie een duur product*** is. (Wouters 2007) De prijs in euro van basisstukken heeft al snel 3 tot 4 cijfers. Bij de couturestukken loopt dit op tot een prijs van 5 tot 6 cijfers. (Sterlacci & Arbuckle) Deze hoge prijscategorie maakt dat de icoonstukken uit de collecties van internationale luxemerken, vaak ten prooi vallen aan namaakproductie. Al zijn hier in internationaal verband de laatste jaren vele maatregelen tegen genomen. (Craik 2012)

In het continuüm tussen positionele goederen en private consumptiegoederen bevindt dit modesegment zich in het midden. De symbolische waarde van de kledij wordt ook door de consumenten en niet-consumenten hoog ingeschat. Maar luxemerken worden niettemin ook geconsumeerd om zich te onderscheiden van anderen, door het opvallend tentoonspreiden van luxegoederen. De koper wil met andere woorden duidelijk maken dat hij zich zulke ***prestigeproducten*** kan veroorloven. (Wouters 2007)




In dit modesegment is het overwicht van de multinationale concerns frappant. De meeste buitenlandse luxemerken zijn ondergebracht in grote multinationale imperia. Naast de activiteiten rond modemerken, hebben de luxeconglomeraten vaak nog andere types luxeproducten in hun portfolio zoals wijnen, dranken, horloges en juwelen. (Moons 2012 en Delbeke 2012) We groeperen enkele voorbeelden van merken per conglomeraat:

**LVMH**

- Mode en lederwaren: Louis Vuitton, Céline, Loewe, Berlutti, Kenzo, Givenchy, Marc Jacobs, Fendi, Emilio Pucci, Donna Karan, Thomas Pink, Edun, Nowness.

- Wijnen en dranken o.a. Moët & Chandon, Dom Pérignon, Veuve Cliquot, Mercier, Hennessy,…
- Parfum & cosmetica: Parfums Christian Dior, Guerlain, Parfums Givency, Kenzo Parfums, Perfumes Loewe, Acqua di Parma, Fendi Perfumes,…
- Horloges & juwelen: TagHeuer, Bulgari, De Beers Jewellery,…
- Detailhandel: Le Bon Marché Rive Gauche, Sephora, DFS Galleria, La Samaritaine,…
- Andere: Le Jardin d'Acclimatation (attractiepark), Groupe Les Echos (media), Royal Van Lent (scheepbouwer luxejachten), Cheval Blanc (hotel). (www.lvmh.com, geconsulteerd 05/ 02/ 2013)

**Richemont**

- Mode en lederwaren: Chloé, Lancel , Alfred Dunhill, Shanghai Tang, Peter Millar.
- Juwelen en horloges: Piaget, Cartier, Vacheron Constantin, Baume & Mercier, Jaeger – Le Coultre, A. Lange & Söhne, Officine Panerai, IWC, Van Cleef & Arpels, Roger Dubuis.
- Detailhandel: net-à-porter.com (online).
- Andere luxegoederen: Purdey (handgemaakte wapens), Montblanc (schrijfwaren). (www.richemont.com, geconsulteerd 05/ 02/ 2013)

**Kering** (tot maart 2013 PPR, Pinault – Printemps – Redoute)

- Mode en lederwaren: Gucci, Bottega Veneta, Yves Saint Laurent (YSL), Alexander McQueen, Balenciaga, Brioni, Christopher Kane, Stella McCartney, Sergio Rossi.
- Juwelen en horloges: Boucheron, Girard-Perregaux, Jeanrichard, qeelin.
- Sport & lifestyle: Puma, Colcom, Cobra Puma Golf, Electric, Tretorn.
- Detailhandel: Fnac, Redcats (distributiegroep met o.a. La Redoute, Daxon,…). (www.ppr.com, geconsulteerd 05/ 02/ 2013, www.kering.com geconsulteerd 29/ 05/ 2013)

**Prada**

- Mode en lederwaren: Prada, Miu Miu, Church's, Car Shoe. (www.pradagroup.com, geconsulteerd 05/ 02/ 2013)

**Puig**

- Mode: Paco Rabanne, Carolina Herrera, Nina Ricci, Jean Paul Gaultier.
- Licenties voor parfum: Comme des Garçons Parfums, Prada Parfums, Valentino Parfums, Agua Brava, Brummel, Pacha, Quorum,…
- Cosmeticalijnen: Vitesse, Payot, Heno de Pravia. (www.puig.com, geconsulteerd 05/ 02/ 2013)

**Binnenlandse voorbeelden in dit segment?**

Dit modesegment is in eerste instantie erg internationaal georiënteerd. Er zijn weinig of geen van oorsprong Vlaamse of Brusselse bedrijven die de dominante logica in dit segment volledig volgen. Wel is bv. het handtassenmerk Delvaux sinds 2011 ingebed in het Hongkongse Fung Brands Limited, dat verschillende bedrijven in *consumer goods* over de hele *supply chain* beheert. Naast bv. retaildiensten (bv. Toys'R'Us in Azië), heeft Fung Brands ltd. ook logistieke bedrijven en enkele andere luxemerken (o.a. Cerutti 1881, Salvatore Ferragamo) in zijn portfolio. (http://www.funggroup.com/eng/businesses/) Delvaux neemt verschillende elementen uit dit modesegment over: het biedt luxeproducten waarbij het erfgoed van het merk centraal staat, bv. de Brillant en heruitgaves van oude modellen. Ook werkte Delvaux vroeger samen met bekende ontwerpers (Veronique Branquinho) en probeerden ze goedkopere productgamma's, waarbij het ambachtelijke aspect minder aanwezig is, in de markt te zetten. Niettemin zijn ze met beide strategieën gestopt. Ze beperken zich dus tot hun kernproduct en hebben geen licenties voor afgeleide producten. Ook volgen ze in hun waardenetwerk vaak de logica van de onafhankelijke ontwerpers (cf. infra) i.p.v. van de luxeconcerns. (bedrijfsbezoek Delvaux )

Naast Delvaux zijn verschillende Vlaamse ontwerpers en alumni van de Belgische mode-opleidingen als ontwerper werkzaam bij modehuizen van dergelijke concerns. (o.a. Keysers 2012, Harlange 2012)

### Waardenetwerk

Zoals eerder gezegd, zijn de collecties van de modehuizen in dit luxesegment, voornamelijk geïnspireerd op het erfgoed van het merk, de creatieve stijl en het talent van de hoofdontwerper en trends. Hierbij zorgt een kleine collectie (de couture collectie of de defilécollectie van de *ready-to-wear*) voor het imago van het label. Niettemin zorgen afgeleide producten (collectie basics, accessoires, cosmetica,…) voor de grote omzet van het label. De ***kerncreatieve schakel***, het ontwerpteam in dit segment, is volledig geïncorporeerd in het consumentenmerk. Bij de multinationale luxemerken wordt er vaak een bekende, succesvolle designer aangetrokken als artistieke leider van het ontwerpteam. Denk bijvoorbeeld aan Karl Lagerfeld bij Chanel, Marc Jacobs voor Louis Vuitton of de Belgen Raf Simons (voor de vrouwenlijn) en Kris van Assche (voor de mannenlijn) bij Dior. (Jackson & Shaw 2009) Deze *top designers* worden bijgestaan door een anoniem team van ontwerpers die allen tekenen in functie van de identiteit van het merk. De artistieke leider bepaalt de hoofdlijnen van de collectie, het team werkt in overleg met de artistieke leider concrete stukken uit. Niettemin wordt in dit modesegment bij het ontwerpen rekening gehouden met voorspellingen via gedetailleerde verkoopcijfers, van trendbureaus,… Data en inzichten van de diensten merchandising en marketing van het bedrijf worden dus mee in het ontwerpproces verwerkt.

De pre-productie wordt door het designteam, in overleg met de productieateliers, uitgevoerd. Zoals gezegd, staat dit segment bekend om zijn kwalitatieve productie. Naast de productie van de basic collecties en accessoirescollecties in fabrieken in lageloonlanden (van Oost-Europa tot Azië), is er ook nog een deel ambachtelijke voor het maatwerk of de (afwerking van) technisch-complexere stukken van de prêt-à-portercollectie. (Focusgroep 2013) Deze ambachtelijke ateliers verzorgen slechts een fractie van het totale productassortiment. Om erkend te worden als haute couture, is een eigen atelier in Parijs noodzakelijk (cf. supra). Echter zijn er ook externe, maar relatief nabije, ambachtelijke ateliers. Een opvallende tendens bij deze ateliers, is dat deze vroeger relatief kleinschalig en zelfstandig opereerden. Intussen kopen luxeconcerns regelmatig aandelen van deze ateliers op zodat ze een onderdeel van het imperium worden. Deze luxeconcerns gaan dus zowel voor horizontale ***integratie*** (verschillende modelabels in hun portfolio), als verticale integratie (verschillende schakels van het waardenetwerk in één bedrijf). Tot slot zien we bij deze bedrijven ook een diagonale integratie (verschillende merken uit verschillende productcategorieën bv. champagne naast mode naast cosmetica). (De Voldere et al 2007)

Met de ***distributie*** van de luxemode wordt zeer ***selectief*** omgesprongen. Het aantal verkooppunten wordt bewust laag gehouden om ook de consumenten (en het brede publiek) een subjectieve indruk van schaarste te bezorgen (Wouters 2007). De verkoop verloopt via de eigen *flagshipstores*, die slechts in een beperkt aantal steden wereldwijd, op absolute A-locaties, zijn opgericht. Hier wordt de collectie in zijn totaliteit getoond in een luxueuze sfeer die volledig samenvalt met de identiteit van het merk. (Nobbs 2012) Daarnaast worden delen van de collecties verkocht in corners van een goed uitgekiende groep multimerkenwinkels (bv. Colette in Parijs) en *department stores*[7] (Saks Fifth Avenue, Le Printemps,…). Om de aankopers of *buyers* van deze winkels te overtuigen, zijn defilés tijdens de belangrijkste modeweken van groot belang. Al worden vaak ook verkoopdeals

[7] In Vlaanderen zijn er geen *department stores* die echt inzetten op de designer collecties van dit modesegment, zoals die er wel zijn in de wereldsteden zoals Londen, Parijs en New York. In Vlaanderen worden couturelijnen uit dit segment voornamelijk verdeeld via multimerkenboetieks. De afgeleide collecties basics (bv. 'sports' of 'jeans' lijnen van modehuizen), accessoires en cosmeticalijnen worden wel verdeeld door bv. Inno.

gesloten vooraf in eigen showrooms en via agenten en vertegenwoordigers. (Delbeke 2012, 2013) Daarnaast controleren de luxeconcerns vaak ook bv. *department stores*. Zo is Le Printemps eigendom van de Kering groep en zat het –tijdelijk gesloten – La Samaritaine bij LVMH (Wouters 2007). Hoe dan ook is de macht van de luxeconcerns op multimerkenwinkels zeer groot. Zo vertelde een deelnemer van de focusgroep over een *department store* die virtueel failliet is. Een luxegroep legt deze winkel namelijk dermate hoge minimale bestelbedragen op om de merken van dit concern te mogen verdelen. (Focusgroep 2013)

De distributie van de ***multinationalmerken*** vindt ***wereldwijd*** plaats. Hierbij is het opvallend dat China, Japan, Zuid-Korea en Zuid-Oost-Azië het laatste decennium een steeds belangrijkere afzetmarkt geworden zijn. Zo berekende Bain & Co dat Chinese en Japanse klanten in 2010 35.8% van de luxegoederen kochten. Een aandeel dat intussen enkel toenam. (Bain & Company 2011, Coppens 2012) De distributie en consumptie van de multinationalmerken internationaliseert dus sterk.

### Management en organisatie van de ketenregisseur

#### *Strategisch management*

In dit modesegment is de ketenregisseur het concern. Deze conglomeraten domineren het hele waardenetwerk. Deze groepen zorgen voor zowel horizontale, verticale als diagonale integratie. (cf. supra) Omdat binnen dit modesegment de distributie en marketing (cf. infra) cruciaal zijn en de meeste toegevoegde waarde bezorgen, zetten de concerns ook sterk in op overname en uitbreiding van bestaande distributienetwerken. (Wouters 2007) Daarnaast kopen deze groepen vaak (een deel van) de aandelen over van bedrijven in het luxesegment wanneer deze laatste zich al in een geconsolideerde fase bevinden. Dit bedrijf blijft na (partiële) overname functioneren onder de merknaam van het modehuis.

Consumenten kiezen de laatste decennia steeds meer voor luxegoederen. Vele huizen zetten hierop in door de toegankelijkheid van hun product te verhogen. De modehuizen binnen dit segment diversifiëren hun aanbod van de ontoegankelijke luxegoederen (de couturecollecties en de defilécollecties van de *ready-to-wear*) naar minder ontoegankelijke luxegoederen (accessoires zoals zonnebrillen, lederwaren of *jeans* en *sport* lijnen op basis van hun collecties[8]) en toegankelijke luxegoederen (zoals cosmetica en parfum). Binnen dit modesegment wordt vaak met licenties gewerkt. Enerzijds verkoopt het modehuis een licentie aan een fabrikant (of het concern achter deze producent) om bv. zonnebrillen of parfum onder de merknaam van het modehuis te produceren. Anderzijds kan het modehuis ook licenties aan distributeurs verkopen. Hierbij geeft de desbetreffende onderneming het recht aan een andere onderneming of aan een particulier om een winkel met zijn merk te openen en aldaar dat merk te verkopen. (Wouters 2007)

#### *Financieel Management*

De concernvorming in dit modesegment heeft uiteraard voor een grotere financiële slagkracht gezorgd. Dat maakt verticale, horizontale en diagonale integratie gemakkelijker dan in andere segmenten. Bovendien is de consumentenmarkt voor de duurste producten erg beperkt, waardoor dominantie in het waardenetwerk een belangrijke strategie is om te kunnen groeien (cf. supra).

De aandelen van de moedermaatschappij of holding van de meeste concerns zijn in handen van investeringsmaatschappijen (van één familie). Enkele andere holdings zijn deels beursgenoteerd.

[8] Hierbij merkten de leden van onze focusgroep wel dat de sports en jeanslijnen van de luxehuizen steeds meer afgebouwd worden (cf. supra)

(Wouters 2007) Dat heeft ook invloed op het management. Voor dergelijke aandeelhouders primeert omzet boven artisticiteit. Al blijft bij sommige merken in het portfolio net artisticiteit een onderscheidend criterium t.a.v. concurrenten. Tot slot opereren deze groepen wereldwijd. Niet enkel zijn alle componenten van de waardeketen daar geschikt waar ze het meest gunstige resultaat opleveren. Ook zijn de concerns vaak opgesplitst in een kluwen van vennootschappen overal ter wereld. Hierbij volgen deze vennootschappen niet noodzakelijk de fysieke locatie van de activiteiten van de waardeketen, maar waar het beste (fiscale) regime heerst.

***Communicatie en promotie***

De communicatie en promotie in dit modesegment gebeurt per modehuis of label/merk. Binnen dit modehuis zijn er verschillende productcategorieën. Communicatie en promotie verschillen dan ook per categorie:

- De ontoegankelijke luxeproducten: de couturelijn en bijzondere stukken van de catwalkcollecties: deze zijn zeer exclusief, worden verdeeld via een erg klein distributienet (couture enkel via één salon) en de prijs ligt hoog. Bovendien wordt niet altijd de volledige defilécollectie van de prêt-à-porter in productie gebracht. (Delbeke & Debo 2013) Potentiële klanten gaan zelf op zoek naar het product, omdat ze het extreme prestige nastreven. Communicatie gebeurt subtiel: de merken zetten vooral in op *'earned media attention'* en mond tot mond reclame. Defilés en het kleden van beroemdheden op belangrijke evenementen zijn sleutelmomenten om onder de aandacht te komen van pers en bloggers. (Wouters 2007)
- De minder ontoegankelijke luxegoederen: de meer basis kledingcollecties en de accessoires (zonnebrillen, uurwerken, lederwaren,…). Deze industriële producten brengen nog een zekere vorm van sociale en economische waardering met zich mee. De prijs hiervan ligt lager, waardoor het voor een grotere groep consumenten bereikbaar wordt. Niettemin blijft de distributie van het goed relatief selectief. Communicatie door bv. advertenties is voor deze categorie erg belangrijk naast *earned media*-aandacht. (Wouters 2007) Niettemin lijkt het alsof net deze productgroep wordt afgebouwd ten voordele van de andere twee productcategorieën. (Focusgroep 2013)
- Toegankelijke luxegoederen parfum en cosmetica. Bij de promotie ligt het accent op de publiciteit (dus advertenties, affiches,…) en een breed vertakt distributienetwerk. Voor dit type luxeproduct wordt een eerder aanvaardbare prijs gevraagd. (Wouters 2007)

Hierbij is het belangrijk dat overheen deze verschillende productcategorieën toch een coherent merkbeeld opgezet wordt, bv. rond de geschiedenis/ erfgoed van het merk. (Wouters 2007) De ontoegankelijke luxeproducten moeten een 'luxedroom' creëren die afstraalt op de toegankelijke luxeproducten van hetzelfde merk. Deze laatste categorie genereert namelijk veel grotere omzetten dan de eerste. Ook kunnen de advertentiebudgetten in de pers voor de twee laatste categorieën een invloed hebben op de *earned media*-aandacht. (Angeloni geciteerd door Jackson & Shaw 2009) Soms voelen journalisten de druk van hun marketingafdeling of worden er tussen redacties/ marketingafdeling van de redactie en de modehuizen informele 'ruilafspraken' gesloten. (Moerkerke, Delbeke & Debo 2013) De invloed van de modehuizen op bloggers is veel duidelijker. Bekende bloggers met 100.000'en volgers of miljoenen hits per maand, kunnen lucratieve deals sluiten met modehuizen. Al zijn er enkele bekende bloggers die staan op hun redactionele vrijheid en dergelijke afspraken weigeren. (Strugatz 2012) Deals tussen bloggers en modehuizen kunnen de vorm aannemen van gratis kledij of advertentiedeals waarbij de grens tussen redactioneel werk en campagne vervaagt. Verregaandere samenwerkingsvormen zien we bv. bij bloggers die gevraagd worden als stylist of ontwerper voor een collectie. (Delbeke 2013)

**De dominante logica van de luxemode in concerns samengevat**

In een boutade kunnen we stellen dat de luxemode van de concerns draait rond een '***droomwereld' van couture die wordt opgezet om licentieproducten te verkopen***. De labels hebben namelijk vaak een zeer uitgestrekt productassortiment. Enerzijds zijn er de hand- en op maatgemaakte couture collecties. Daarnaast zijn er vaak nog *ready-to-wear* en meer basis kledingcollecties. Al lijkt de productgroep van de basis of jeanslijnen steeds vaker naar de achtergrond te verdwijnen. De grote omzetten worden bij vele luxelabels echter gemaakt door afgeleide licentieproducten: parfum, cosmetica, (zonne)brillen,… De collecties worden bepaald door de merkidentiteit en het erfgoed van het merk, de signatuur van de hoofontwerper, trends en salescijfers. Een luxeproduct is per definitie een duur product. Een basic kledingstuk heeft al gauw een bedrag van drie of vier cijfers in euro. De luxemode van de concerns bevindt zich quasi in het midden van het continuüm tussen positionele goederen en private consumptiegoederen.

Het ***waardenetwerk*** van de luxemode van concerns staat in het teken van ***exclusiviteit***. Een bekende designer wordt meestal aangetrokken om het basisconcept van de collecties te ontwerpen. Dit concept werkt hij/zij dan verder uit samen met het designteam. Het preproductie- en productieproces vindt plaats in eigen of externe ateliers. De couture wordt vaak nog in eigen ateliers gemaakt, niettemin is serieproductie vaak geoutsourcet naar lageloonlanden. Bij de distributie is een selectieve of exclusieve distributie van belang. Het bedrijf richt zelf enkele *flagshipstores* op in grote wereldsteden, naast corners in selecte multimerkenwinkels en *department stores* wereldwijd. Bij het B2B verkoopproces zijn, net als bij de onafhankelijke ontwerpers, de shows van enorm belang, aangezien persaandacht de droomwereld van de luxe mee opbouwt. Daarnaast hebben deze luxeconcerns ook een grote onderhandelingsmacht ten aanzien van de multimerkendistributie. Niet alleen hebben ze veel merken in hun portfolio en hebben ze door hun geïntegreerde structuur een grote financiële slagkracht. Maar bovendien hebben ze ook zelf multimerkenwinkels in handen.

De ketenregie vindt in dit modesegment dus plaats vanuit het concern en zijn luxebedrijven. Het concern is een ***groep van geconsolideerde bedrijven***. Vaak gaat het om modebedrijven die lang zelfstandig gegroeid zijn en die al enige maturiteit hadden toen (een deel van) de aandelen overgekocht werden door het concern. Aan de top van het concern staat een moederbedrijf of holding waarvan de aandelen in handen zijn van (familiale) investeringsmaatschappijen. Enkele holdings zijn beursgenoteerd. De concerns zijn zowel horizontaal als verticaal als zelfs diagonaal geïntegreerd. Daarnaast verkopen de bedrijven vaak ook licenties voor het maken van andere productgroepen onder dezelfde merknaam en licenties voor het openen van winkels. De hoge mate van integratie gecombineerd met een grote financiële slagkracht en wereldwijde actieradius, maakt dat deze concerns zeer machtig zijn in de waardeketen en een sterke concurrentiepositie hebben. De communicatie- en promotiestrategieën van de luxemode varieert naargelang de productgroep: de droomwereld van ontoegankelijke luxeproducten moeten *earned media attention* opleveren om de toegankelijke luxeproducten mee te verkopen. Voor de toegankelijke luxeproducten worden advertentiecampagnes opgezet. Een coherent imago overheen deze verschillende productgroepen is echter onontbeerlijk. Door dit coherente imago en deze hoeveelheid aan communicatiekanalen, geeft deze strategie erg veel zichtbaarheid.

**LUXEMODE VAN CONCERNS IN EEN NOTENDOP**

| | |
|---|---|
| **Prijs en product (segmentatiecriteria):** | **Droomwereld couture verkoopt licentieproducten** |
| **Waardenetwerk:** | **Waardenetwerk in het teken van exclusiviteit** |
| **Management ketenregisseur:** | **Machtig concern van geconsolideerde bedrijven** |

# D3. Segment 3: MIDDENSEGMENT

**Product- en prijscategorie**

De labels uit het middensegment zijn ***kledingmerken die zich voornamelijk richten op een welomlijnde groep uit de (hogere) middenklasse***. Het gaat om merken met een duidelijke identiteit, gericht op een bepaald type klant. Dergelijke ***afgebakende identiteit in combinatie met 'wat de markt vraagt'*** vormen de blauwdruk om nieuwe collecties te tekenen***.*** Wat de markt vraagt, is vaak een extrapolatie van verfijnde verkoopcijfers van eerdere collecties en trends.

Doordat de productievolumes veelal hoger liggen dan bij de onafhankelijke ontwerpers, en doordat de techniciteit van afwerking wat lager is (hoewel kwaliteit vaak hoog in het vaandel gedragen wordt door het merk) blijven de productieprijzen onder controle. Hierdoor liggen ook de ***consumentenprijzen*** van deze modemerken ook ***lager*** dan bij voorgaande segmenten. (Delbeke 2012) De prijzen van basisstukken voor *daywear* bestaan, in euro uit drie (en soms twee) cijfers.

De creativiteit van het ontwerp staat bij deze labels, zoals gezegd, in functie van de identiteit van het merk, de (veronderstelde) wensen van de klant en de (voorspelde) trends. Enkele labels onderscheiden zich door hun creatiever of hipper imago, anderen zijn eerder gesofisticeerd-conservatief. Er wordt ontworpen met een duidelijk consumentenprofiel voor ogen. Enkele bedrijfsleiders stellen de ***eerder functionele rol van creativiteit en eigenzinnigheid*** scherp:

- '*Mode is meer dan een creatieve collectie'* (Esfandiar Eghtessadi – Essentiel – in Windels 2005a).
- 'Maar laten we wel wezen: de grote creatievelingen moet je hier niet zoeken. Dat hebben we nooit beweerd.' (Patrick Van Heurck – Bellerose / Rue Blanche / Ten – in Windels 2005c)
- 'Mijn klanten verwachten nog steeds hetzelfde van mij. Dat is de schaduwzijde van het succes.' (Jo Wyckmans – Gigue – in Windels 2005b)
- 'Grote créateurs hebben we hier niet, wel mensen die voeling willen houden met wat de markt wil.' (Johan Meyer –Mayerline – in Windels 2005e)

De collecties bestaan voornamelijk uit kledingcollecties, al zijn er verschillende modelabels in dit segment die voor nieuwe productgroepen die buiten hun kledingcollectie vallen (bv. schoenen, een kinderlijn, huislinnen) licentiedeals sluiten met derden. Deze partner staat dan in voor ontwerp, productie en distributie van dit productgamma.

We kunnen dan ook stellen dat in dit segment de status van het eindproduct eerder aansluit bij een privaat consumptiegoed dan bij een positioneel goed.

***Enkele voorbeelden:***

- Internationaal: G-Star, Comptoir des Cottoniers, APC,…
- Vlaamse/ Brusselse labels: Essentiel, Hampton Bays, Scapa, Nathalie de Vleeschouwer, Fragile, Marie Jo (Van de Velde), xandres, Rue Blanche / Bellerose, Terre Bleue, AO (American Outfitters), Gigue, Mayerline, Talking French, Mer du Nord, CKS, Fred&Ginger, Just in Case, Caroline Biss, Kipling, …

**Waardenetwerk**

De kerncreatieve schakel in dit modesegment is meestal ondergebracht in het ***kopstaartbedrijf rond het label***. Dit kopstaartbedrijf beheert dan de volgende zaken:

- creatie
- organisatie van externe productie
- voorraadbeheer
- organisatie van externe distributie
- enkele eigen winkels
- marketing van het label.

De ***creatie*** en het ontwerp starten dus vanuit het kopstaartbedrijf. Bij deze Vlaamse bedrijven is een anoniem team van drie tot tien ontwerpers en stilisten aan de slag dat enkel ontwerpt in functie van het label, verkoopcijfers, de analyse van de markt en trends. Soms wordt dit creatief team aangevuld met freelancers of staat het team onder leiding van een freelance designer. Bij andere bedrijven staat het team onder de creatieve leiding van de eigenaar of stichter van het bedrijf. Deze eigenaar blijft echter ook anoniem voor het grote publiek. Bovendien heeft de stichter/ eigenaar van het bedrijf slechts in uitzonderingsgevallen een formele opleiding modeontwerp genoten. Meestal heeft deze de job door ervaring in de sector in de vingers gekregen. (Braaksma 2009, Windels 2005 a, b, c, d, e, interview A)

Bij verschillende bedrijven uit het middensegment, werkt het ontwerpteam in nauw overleg met de merchandising- en/of marketingafdeling van het label. Zij bepalen mee welk type collectiestukken zal worden ontworpen, voor welke doelgroepen, deelmarkten en verkooppunten deze stukken bedoeld zijn, aan welke prijs deze verkocht worden, in welke oplages ze gemaakt worden,… Naast salescijfers zijn ook trends van grote invloed op de collectie. Deze trends worden opgepikt bij trendbureaus, stoffenbeurzen zoals *Première Vision* in Parijs en andere ontwerpers. Het buikgevoel van de hoofdontwerper of zijn/ haar neus voor trends is hierbij eveneens een belangrijke component. Het merchandising- en marketingproces voor een collectie start in deze gevallen dus reeds bij het ontwerpen. Een marktgedreven manier van ontwerpen wordt reeds jaren gepropageerd in het internationale modemanagement, al merken we dat nog niet alle Vlaamse en Brusselse labels uit het middensegment deze logica volgen. (Focusgroep 2013, interview A)

De ***pre-productie*** (van ontwerp naar prototype) gebeurt volgens twee verschillende modellen, afhankelijk van de ontstaansgeschiedenis van het label:

- Enkele labels in dit segment zijn gegroeid uit een bedrijf van een fabrikant. Hoewel ook deze bedrijven de serieproductie intussen outsourcen, is hier nog voldoende knowhow aanwezig om de pre-productie intern uit te voeren. Bovendien kan dit atelier instaan voor prototypes of retouches. (interview A)
- Anderen hebben deze knowhow niet in huis. Hun ontwerpteam geeft via technische fiches concrete instructies over model, stof, de types stiksels, plaats stiksels, aard van de zoom, plaatsing van rits of knopen,… aan de fabrikant die dan prototypes maakt. Deze worden eventueel nog aangepast door het ontwerpteam en dan kunnen de definitieve verkoopsamples in productie. De opvolging van pre-productie door het ontwerpteam is dus minder stringent dan bij de onafhankelijke ontwerpers. (Delbeke 2013, interview A)

Het kopstaartbedrijf rond het label besteedt de volledige ***productie*** uit aan enkele fabrieken. De productie vindt quasi volledig plaats in lageloonlanden. Volgens een artikel van Veerle Windels uit 2005, worden uitzonderlijk stukken uit bijzondere capsulecollecties met hoge technische vereisten nog in

België gemaakt. Acht jaar later suggereren Hoeven (2013) en verschillende deelnemers aan onze focusgroep dat dit niet meer het geval is. (Focusgroep 2013, interview A)

De ***distributie*** van Vlaamse labels uit het middensegment is in eerste instantie gericht op de –kleine – ***thuismarkt*** (België), in tweede instantie boort men de markt in de ons omringende landen aan (afhankelijk van merk: Nederland, Frankrijk, Luxemburg, UK, Duitsland, Luxemburg). In mindere mate worden de labels ook in enkele andere landen van Europa verspreid. Een kleine minderheid mikt ook op distributie in enkele landen buiten Europa bv. Aziatische markt, Canada,... Expansiestrategieën zijn bij vele bedrijven eerder gebaseerd op buikgevoel, ondernemersinstinct en goede contacten met agenten dan op grondig marktonderzoek en de juiste strategische partnerschappen. (Windels 2005 a,b,c,d,e, Focusgroep 2013, interview A, Interview D)

Voor de distributie van het merk beschikken de bedrijven uit het middensegment over drie kanalen:

- Eigen winkels: Deze *pilot stores* of *flagshipstores* dragen de naam van het label. Ze worden in eerste instantie in de Belgische (grote) steden opgericht. Deze winkels dragen het volledige imago van het merk uit en zijn dus naast een verkooppunt, vooral een belangrijke marketingtool. De meeste merken richten slechts enkele winkels op in grote steden, om hun belangrijkste klanten, de multimerkenwinkels (cf. infra) niet te beconcurreren. De Belgische eigen winkels zijn vaak eigendom van het bedrijf rond het label. Buitenlandse winkels worden vaak geëxploiteerd door franchisenemers of licentiehouders. Het aantal Belgische eigen winkels varieert tussen de 5 en de 25. (eigen analyse bedrijfswebsites)
- Multimerkenwinkels verspreid over België en het buitenland: de inkopers (of *buyers*) van deze multimerkenwinkels (vaak boetieks) selecteren stukken uit de collectie van het label om ze dan in hun boetiek of winkel te verkopen. Vaak worden in dergelijke boetieks verschillende merken door elkaar gepresenteerd. Het aantal Belgische verkooppunten via dit kanaal varieert van 80 tot 150. (Windels 2005 a, b, c, d, e, eigen analyse bedrijfswebsites) De multimerkenwinkels bevinden zich zowel in steden als in dorpen in landelijke regio's, wat in vergelijking met bv. de Franse markt vrij uniek is. (Focusgroep 2013)
- Verschillende merken hebben corners in *department stores* zoals Inno, Galéries Lafayette Parijs, Primtemps Parijs, Le Bon Marché Parijs, de Bijenkorf Amsterdam, Harrod's,… Hierbij geeft het grootwarenhuis een bepaalde oppervlakte aan het merk. Het grootwarenhuis selecteert de stukken van het label die ze wensen aan te bieden. Het label heeft echter meer mogelijkheden om de verkoopruimte te personaliseren en aan te passen aan zijn imago dan in een gewone multimerkenwinkel.
- Online sales: enkele labels uit dit segment hebben ook hun eigen webshop en/of bieden stukken aan op 'multimerken online shops' zoals Zalando.com of Asos.com. Curatorsites lijken al minder belangrijk in dit segment. Of een merk al dan niet inzet op online sales, hangt waarschijnlijk af van vertrouwdheid van het doelpubliek met online kledingverkoop en van de spreiding van fysieke verkooppunten. Een merk dat zich vooral richt op oudere dames, de binnenlandse markt en een goed vertakt distributienetwerk heeft, zet –anno 2013 – voorlopig niet in op online sales.

Een groot deel van de distributie ligt dus buiten het kopstaartbedrijf rond het modelabel. Om de ***collectie tot bij de winkeliers*** te brengen, en hen te overtuigen om orders te plaatsen, kan het kopstaartbedrijf verschillende kanalen hanteren:

- Modebeurzen: Voor de meeste labels uit het middensegment zijn handelsbeurzen en –shows enorm belangrijk. De labels stellen de collectie dan ook op verschillende beurzen voor op hun eigen stand. De bezoekers zijn voornamelijk inkopers. Voor een label is het cruciaal dat ze een beurs kiezen die bij hun imago past en labels uit hun niche toont. De Berlijnse beurs *Bread*

*&Butter* richt zich bijvoorbeeld op *contemporary street*- en *urbanwear* en selecteert de tentoongestelde merken dan ook rigoureus. Het parallelle Panorama in Berlijn toont iets klassiekere merken. Andere bekende beurzen zijn de verschillende beurzen van Pitti in Firenze (Pitti Immagine Uomo, Pitti Immagine W, Pitti Bimbo,…), Who's Next, Atmosphère en The Box in Parijs, of de Modefabriek in Amsterdam. Een Vlaams voorbeeld van een modebeurs is Gallery 2020 in Antwerpen. (analyse bedrijfswebsites, Interview B)

- Eigen permanente showrooms en modeshows in het hoofdkantoor: omdat de distributie van vele labels zich voornamelijk richt op een relatief vast aantal Belgische verkooppunten, organiseren verschillende labels ook hun eigen showroom (gedurende meerdere maanden) of modeshow voor hun vast cliënteel. Deze strategie past ook in de waardering van persoonlijke relaties met de (Belgische) multimerkenwinkels. Gezien de nabijheid van de afzetmarkt, zijn deze persoonlijke relaties ook mogelijk. Deze showrooms en modeshows worden nog verder ondersteund door mooie catalogi van de collecties en een website. (Windels 2005 a,b,c,d,e)
- Eigen vertegenwoordigers: Gezien de afzetmarkt voor deze labels voornamelijk het binnenland en de buurlanden zijn, hebben verschillende labels een eigen vertegenwoordiger of commercieel team in dienst.
- Agenten: Verschillende labels uit het middensegment trachten orders binnen te krijgen van (nieuwe) multimerkenwinkels door inzet van een agent. Deze agent heeft in een bepaald geografisch gebied verschillende boetieks in klantenbestand en verschillende labels in zijn portfolio. De agent zal actief op zoek gaan naar multimerkenwinkels voor het label. Hiervoor krijgt hij een commissie op de verkoop. Agenten worden voornamelijk in key-markten buiten België ingezet. (Windels a, interview A)

***Tempo van productie***

Bij dit segment zijn er verschillende labels die vasthouden aan de klassieke twee seizoenen. Niettemin werken sommige steeds vaker met tussentijdse collecties of zelfs maandcollecties die door het seizoen heen het assortiment verruimen. Deze tussentijdse collecties zijn vaak afgeleiden van het centrale idee van de hoofdcollectie. (Delbeke 2012, interview A) Omdat er regelmatig iets nieuws in de rekken hangt, worden herhaalaankopen binnen één seizoen gestimuleerd. Een bedrijf dat veel eigen winkels of enkele strategisch omvangrijke key-accounts heeft, kan bijvoorbeeld de hoeveelheden van deze tussentijdse collecties aanpassen aan de salescijfers van de hoofdcollectie. (Focusgroep 2013)

### Management en organisatie ketenregisseur

De belangrijkste schakel in het middensegment lijkt het kopstaartbedrijf dat het label runt. Het label valt meestal samen met het bedrijf dat er rond is opgericht. In wat volgt, lichten we de grote overeenkomsten tussen het strategisch management, financieel management en promotie tussen de kopstaartbedrijven in het modesegment toe.

***Strategisch management***

Het kopstaartbedrijf is een vennootschap die volgende activiteiten uitoefent: creatie, organisatie van externe productie, voorraadbeheer, organisatie van externe distributie, enkele eigen winkels, marketing van het label.

De bedrijven rond de modelabels zijn meestal KMO's, met -afhankelijk van bijvoorbeeld het aantal eigen winkels- tientallen tot enkele honderden werknemers. Zoals gezegd, opereren de meeste labels als onafhankelijk bedrijf. Slechts in enkele gevallen zien we dat meerdere labels ondergebracht zijn in één bedrijf of één groep. Zo zijn de labels xandres, X-Line en Hampton Bays samen ondergebracht in Andres n.v.. (www.andres.be) Een ander voorbeeld is het moederbedrijf FNG Group dat de volgende

labels in zijn portfolio heeft: CKS Fashion, Fred & Ginger (kindermode), Van Hassels, Baker Bridge en Claudia Sträter. (www.fng.eu) Horizontale integratie komt bij de Vlaamse modebedrijven uit dit segment dus zeker voor, al zijn er labels die een volledig onafhankelijke koers varen.

Zoals eerder gezegd, zijn verschillende labels gegroeid vanuit het bedrijf van een fabrikant. Deze bedrijven gaan dus reeds verschillende decennia mee. Daarnaast zijn er echter ook relatieve nieuwkomers op de markt: een ondernemer of een duo met werkervaring in de branche (bv. sales of productie) sticht een nieuw bedrijf. De meeste van deze verhalen kenmerken zich door een relatief langzame groei. De ondernemer start met een kleine nichecollectie (bv. enkel T-shirts of jassen) die zo langzaamaan doorgroeit tot een volwaardige modecollectie, in sommige gevallen voor zowel dames, heren als kinderen. Aanvankelijk richt de distributie zich op binnenlandse multimerkenwinkels. Nadien worden stap voor stap eigen winkels opgericht en zoekt men verkooppunten in het buitenland. (Windels 2005 a, b, c, d, e) Enkele KMO's zijn zo in één of twee decennia uitgegroeid tot een 'gevestigde waarde' in het Vlaamse modelandschap. Andere zijn nog relatief jong en zitten nog in expansiefase.

***Financieel management***

Dit marktsegment is volledig op de markt georiënteerd. Inkomsten komen nagenoeg enkel uit de verkoop van collecties. Slechts uitzonderlijk oefenen deze bedrijven opdrachten zoals ontwerp en productie van uniformen uit. Investeringen vinden voornamelijk plaats met behulp van het kapitaal van de onderneming en de aandeelhouders. Deze aandeelhouders zijn meestal (bedrijfjes van) de ondernemers/ eigenaars, ook al zijn er in dit segment enkele beursgenoteerde groepen. Zo is het Amerikaanse, beursgenoteerde VF Corporation eigenaar van o.a. Kipling en wordt een gedeelte van de aandelen van de FNG Group verhandeld op Euronext. De markt primeert en de overheid treedt enkel op als regulator, niet als financier (via subsidies) of investeerder. Wel wordt er soms op overheidsdiensten zoals Flanders Investment and Trade (FIT) of de sectorfederatie Creamoda een beroep gedaan voor advies omtrent bv. buitenlandse expansie, juridische en sociale issues,....

De belangrijkste bezitting van het bedrijf zijn het bedrijfskapitaal, het hoofdkwartier (met daarin de diensten ontwerp, administratie, stock, showroom) en de (inrichting van) eigen winkels. Het pand van de eigen winkels en hoofdkwartier hoeft geen eigendom te zijn, maar kan ook via huurcontract verworven zijn.

Ook in dit modesegment heerst  een lange prefinancieringstermijn. Doordat er echter meer eigen winkels zijn en doordat er vaker met tussencollecties gewerkt wordt, is de inkomstenstroom meer verspreid dan bij de onafhankelijke ontwerpers. Niettemin hebben verschillende bedrijven in het middensegment ook regelmatig kortlopende leningen om de productie van de collecties te kunnen financieren.

***Communicatie en promotie***

De kern van marketing is een coherent imago waardoor een vast klantenbestand wordt opgebouwd van consumenten voor wie het merk een *lovebrand* is. Het imago wordt vooral gevisualiseerd in de eigen winkels of *corners* in *department stores* en catalogi. *'De eigen winkels zijn onze manier van reclame voeren'* (Nathalie Vandemoortele – American Outfitters – in Windels 2005d) Ook is direct mailing naar consumenten uit de eigen winkel en B2B klanten erg belangrijk. Enkele labels ontwikkelen binnen de promotiestrategie een echte reclamecampagne die vooral focust op advertising, affiches en/of product placement in andere media. Niettemin voeren zeker niet alle merken uit dit segment zo'n strategie. Tot slot schakelen sommigen voor hun communicatie een pr-bureau in om zoveel mogelijk *earned media-exposure* te bekomen. Deze strategie valt echter wederom niet te generaliseren naar het

hele segment. De B2C- marketingstrategieën in dit segment zijn dus erg divers al is een eenduidig imago, dat zich ook vertaalt in de eigen winkels, onontbeerlijk in de marketing.

Zoals in de vorige paragraaf ook aangegeven, is een goede B2B communicatie met multimerkenwinkels onmisbaar. Dit kan via presentaties op modebeurzen (cf. supra), catalogi, persoonlijke relaties met multimerkenwinkels, website, eigen showroom/ modeshow in het hoofdkantoor voor multimerkenwinkels of showroom pr-bureau…

**De dominante logica van het middensegment samengevat**

Het middensegment bestaat uit merken die ***mode*** brengen voo***r een duidelijk afgebakende doelgroep binnen de middenklasse***. Om deze *target group* zoveel mogelijk ter wille te zijn, brengt men collecties gebaseerd op de identiteit van het merk (van zeer creatief tot eerder gesofisticeerd-conservatief) en voorspellingen na analyse van salescijfers en trends. In dit modesegment wordt vaker geëxperimenteerd met verschillende collecties per seizoen. Basisstukken van de collectie hebben een prijskaartje van twee tot drie cijfers in euro. De kwaliteit van het product zou deze prijs moeten verantwoorden. In het continuüm tussen positionele goederen en private consumptiegoederen bevindt het middensegment zich eerder in de richting van een privaat consumptiegoed.

Het is dan ook het opzet van bedrijven in dit segment om zoveel mogelijk ***toegevoegde waarde voor de klant*** te creëren. Deze filosofie zet zich ook door in het waardenetwerk. Een anoniem team designers, soms freelancers, ontwerpt met een duidelijk klantenprofiel voor ogen. Bij verschillende labels stemt het ontwerpteam de collecties af met de merchandising- en marketingafdeling. Productie en vaak ook de preproductie zijn geoutsourcet naar lageloonlanden in Oost- Europa, het Middellandse zeegebied of Oost-Azië. Enkele bedrijven in dit segment zijn gegroeid vanuit een productiebedrijf. Daar wordt vaak nog ontwikkeling en retouches in huis uitgevoerd. De distributie gebeurt via een netwerk van eigen winkels en multimerkenwinkels. Deze bevinden zich voornamelijk op thuismarkt België. Internationale expansie heeft vaak het patroon van een olievlek: eerst worden de buurlanden getest en zo van daaruit probeert men nog verdere Europese markten te penetreren. In het B2B verkoopproces zijn modebeurzen tijdens modeweken, eigen permanente showrooms, vertegenwoordigers en/ of agenten van groot belang. Modeshows op de modeweken komen in dit segment zelden voor.

De ketenregisseur is in het middensegment meestal een bedrijf met slechts een of soms enkele modelabels in zijn portefeuille. De stichter van het bedrijf is vaak een ondernemer (of ondernemersfamilie) met reeds enkele jaren ervaring in de sector. Er bestaan enkele beursgenoteerde concerns in dit segment, al komt dit in Vlaanderen weinig voor. De bedrijven uit het middensegment zijn voornamelijk ***KMO's met één of enkele decennia op de teller***. Zoals gezegd komt horizontale integratie regelmatig voor. Verticale integratie vond bij verschillende bedrijven enkele decennia geleden plaats: zij werkten vroeger voornamelijk als fabrikant, maar hebben zich geheroriënteerd in functie van het runnen van een label. De concurrentie in dit segment is hoog gezien het hoge aantal labels in dit segment, maar ook gezien de druk van de kledingketens op dit marktsegment. In de communicatie- en promotiestrategieën van deze merken zien we een veel grotere verscheidenheid dan bij de onafhankelijke ontwerpers en de luxemode in concerns. Al blijft een coherent imago even zeer van groot belang.

| HET MIDDENSEGMENT IN EEN NOTENDOP | |
|---|---|
| **Prijs en product (segmentatiecriteria):** | **Mode voor een afgebakende doelgroep van de middenklasse** |
| **Waardenetwerk:** | **Waardenetwerk in het teken van toegevoegde waarde voor klant** |
| **Management ketenregisseur:** | **KMO van mode-ondernemer** |

# D4. Segment 4: KLEDINGKETENS

**Product- en prijscategorie**

Het laatste modesegment, de kledingketens, is voornamelijk gericht op de ***grote massa***. Dit segment kan enkel geld opleveren als het een zeer grote groep consumenten bereikt. Binnen dit segment richt men zich minder op specifieke klantenprofielen, al spitsen sommige kledingketens zich wel toe op een duidelijke leeftijdscategorie. Zo wil Charles Vögele vooral medioren bereiken, mikt Appel's op pubermeisjes en is JBC voor het hele gezin, en dus mikken ze op de voornaamste verantwoordelijke voor aankoop in een gezin: moeders. H&M wil iedereen, maar de keten differentieert zijn aanbod wel voor verschillende subsegmenten, door bv. *in-house brands* of *retailer's subbrands*. Anderen onderscheiden zich van de doorsnee kledingketen door zich, zoals Bel & Bo, op te werpen als echte prijsbreker. Zij hanteren een echte discountfilosofie.

Om de grote massa aan te trekken, nemen de kledingketens zo weinig mogelijk risico's in hun productassortiment. Het ***aanbod*** is vooral ***gebaseerd op basics, bestsellers en trends***. In dit segment kan men spreken van een *market-pull model* in plaats van een *designer-push*. Nog meer dan in andere segmenten, hecht men hier belang aan de voorspellingen van trendbureaus, trendwatchers, de successen van designers of innovators op de markt en het straatbeeld enerzijds en de salescijfers anderzijds. In dit segment kunnen salescijfers ook sneller en accurater gemonitord worden, doordat alle verkooppunten in eigen beheer worden uitgebaat. Men probeert dus zo accuraat mogelijk te voorspellen wat het publiek zal kopen. Op basis van deze voorspellingen gaat het ontwerpteam, eventueel in samenwerking met de marketing- of merchandisingafdeling aan de slag. Soms kopen *buyers* van de kledingketen anonieme producten van fabrikanten in. En af en toe worden populaire designers of huizen uit het luxesegment uitgenodigd om een capsulecollectie te ontwerpen.

Naar aanleiding van de diensteninnovaties van één van de bekendste kledingketens wereldwijd, Zara, werd het begrip ***fast fashion*** geïntroduceerd. Deze term slaat niet enkel op de productiesnelheid en de snelheid om trends in de winkel te krijgen (cf. infra), maar ook op de wijze van consumptie. Bij dit modesegment telt meestal niet de kwaliteit en de duurzaamheid van het product, maar wel de mogelijkheid om het product instant aan te schaffen wanneer de trend zich voordoet en het kledingstuk weer weg te gooien als de consument vindt dat het stuk of de trend zijn beste tijd heeft gehad. Uitmuntende kwaliteit van materiaal en fabricage is vaak geen doorslaggevend consumptiecriterium. Al lijkt de kwaliteit van het eindproduct in dit segment te verbeteren. (Delbeke 2012, Focusgroep 2013) Bovendien is kwaliteit een - voor de gewone consument - erg moeilijk beoordelingscriterium. Jackson & Shaw (2009) beweren zelfs dat een ongetraind oog kwaliteit niet kan onderscheiden. Daarom hanteren vele consumenten het principe, 'een hogere prijs of merkproducten zullen wel een hogere kwaliteit impliceren'.

In dit modesegment wordt winst dus niet gemaakt door zich te onderscheiden in kwaliteit. ***Kwantiteit*** is de basis om in dit segment te verdienen. Op alle fronten trachten kledingketens ***schaalvoordelen*** te genereren: men produceert in grote getalen aan scherpe prijzen, koopt grote volumes stof of stofreeksen aan, introduceert een uniform winkelconcept in al zijn verdeelpunten,… Zo drukt men de productiekosten en dus ook de verkoopprijzen. Basiskleding in dit segment heeft dan ook een prijs in de categorie van 1 tot 2 cijfers in euro. De prijsbrekers in de markt, zoals H&M hebben er namelijk voor gezorgd dat het gemiddelde prijsniveau met 30% is gedaald bij de kledingketens tussen 2000 en 2009. (De Smedt 2010, Jackson & Shaw 2009) Deze algehele prijsdaling in het laagste modesegment heeft er bovendien voor gezorgd, dat een grote groep consumenten, kleding uit andere modesegmenten als erg duur percipieert. (Focusgroep 2013)

We kunnen dan ook stellen dat in dit segment het eindproduct vooral de status van een privaat consumptiegoed heeft. De idee van een positioneel goed is hier voor de consument veraf.

***Voorbeelden***

- Internationale voorbeelden: H&M, Forever 21, New Look, New Yorker, Benneton, groep Bestseller (Jack & Jones, Only, Vero Moda, Vila Clothes, Outfitters Nation, Object Collectors Item, Selected Femme, Selected Homme, Name It, Mamalicious en Pieces), groep Inditex (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home en Uterqüe)
- Vlaamse/ Brusselse voorbeelden: E5-mode, JBC, Lola & Liza, Appel's, Euro Shoe Group (Shoe Discount, Avance, Br!stol), C&A (hoofdkantoor in Vilvoorde, gesticht door 2 Nederlanders), Bel & Bo (vroeger: Promo Fashion), Veritas, Brantano, Paprika & Cassis,…
- voorgangers: Superconfex, Marca, Pecotex,…

### Waardenetwerk

Om het vermelde '*market-push'model* en de *fast fashion* in dit modesegment te kunnen realiseren, is het waardenetwerk van de kledingketens aangepast. Zo is de ketenregisseur de verkoopplek, het bedrijf dat een vertakt netwerk van eigen winkels beheert. Daarnaast wordt B2B-distributie quasi volledig uitgeschakeld en verkoopt het bedrijf verantwoordelijk voor het ontwerp rechtstreeks aan de consument. Ook in dit modesegment is de productie voornamelijk gedelokaliseerd. De kledingketen legt dus andere klemtonen in functieverdeling dan in de andere modesegmenten:

- creatie van een eigen collectie én aankoop van collecties derden
- organisatie van externe productie
- interne logistiek en voorraadbeheer
- distributie in een vertakt netwerk van eigen winkels, vandaar de naam kledingketens
- marketing

De ***creatie*** wordt enerzijds uitgevoerd door een eigen, anoniem designteam. Zij baseren zich voor hun ontwerpen vooral op trends, basics en bestsellers. Dit team wordt in piekmomenten aangevuld met freelancers die in opdracht werken. (o.a. Interview C, interview D) Bij verschillende Nederlandse modebedrijven is het zelfs zo dat het volledige ontwerpproces wordt uitbesteed aan freelancers of gespecialiseerde ontwerpateliers. (Braaksma 2009) Anderzijds kopen sommige kledingketens ook kledingontwerpen aan op de merkloze business-to-business markt (B2B). Deze anonieme, merkloze stukken worden aangekocht en eventueel met een nieuw label in de winkelrekken van de keten gehangen. Het zijn vaak de fabrikanten die hun klanten dergelijke 'witte producten' aanbieden, eventueel via groothandelaars of commerçanten als tussenpersoon. (Hilger 2008, Focusgroep 2013, interview D) Zo is er het voorbeeld van de *Prato-Chinezen*. In het Italiaanse Prato is een grote Chinese gemeenschap gevestigd die daar vele kledingfabrieken heeft opgestart, gespecialiseerd in merkloze *'fast fashion'*. Vaak zijn dit (quasi-)kopieën van bestaande kledingstukken, die op enkele weken tijd in de winkel kunnen liggen. (Focusgroep 2013)

Bij de kledingketens ligt het ***tempo*** van collectiewissels hoog. Zo komen bij Zara tweewekelijks nieuwe stukken in de rekken. Het industriegemiddelde in het segment van de kledingketens ligt eerder op zes weken. De keten probeert zo flexibel mogelijk in te spelen op de wensen van de markt. Om dit te

kunnen doen, beschikken de ketens ook over digitale systemen die de verkoop monitoren en zo dagelijks een beeld geven van 'wat hun consumenten vragen'. (Nobbs 2012) Daarnaast worden bv. ook focusgroepsessies met shop managers of shoppingreizen met het ontwerpteam en *buyers* georganiseerd. Ook worden minioplages geproduceerd en een korte periode te koop aangeboden in één winkel om nadien de modellen voor de hele markt te bestellen. Zo worden in de maand april - mei nog steeds bijbestellingen geplaatst voor de zomercollectie van datzelfde seizoen. Van de aankoopbudgetten worden dan ook vaste percentages voorzien voor de productie op lange termijn, op middellange termijn en op korte termijn. (Interview C, Interview D)

De ***productie*** van de kleding in dit modesegment is volledig overgebracht naar lageloonlanden. Hierbij is het opvallend dat –zeker bij de discounters- het grootste deel van de productie in ***Azië*** plaatsvindt: Bangladesh, China, India, Cambodja … Buiten het hoogseizoen, worden daar de basisstukken van de collectie geproduceerd op een levertermijn van 4 tot 6 maanden. Al kunnen deze Aziatische leveranciers intussen ook op 6 weken leveren. Voor kleinere, technisch complexere of snellere productlijnen verkiest men nabijere lageloonlanden: Turkije, Tunesië, Polen, Roemenië, Bulgarije, Oekraïne, Marokko,… Hier liggen de levertermijnen tussen de 4 en 8 weken. Productie bij West-Europese bedrijven bedraagt nog slechts een fractie van de totale collectie en/ of de West-Europese producent delokaliseert zelf de productie naar lageloonlanden. Zo komt een kledingketen voor de productie van een collectie al gauw tot 60 tot 150 leveranciers, waarvan een veertigtal kernproducenten, met wie langdurige relaties opgebouwd worden. (Interview C, Interview D, Delfosse in Desmet 2007) Kledingketens liggen echter regelmatig onder vuur voor de werkomstandigheden bij hun producenten in deze lageloonlanden.[9] (cf.B.3 Enkele belangrijke tendensen in de modesector ; o.a. Van Puymbroeck 2012) Tijdens een van de interviews met kledingketens kwam dit thema aan bod. Deze kledingketen eist in zijn lastenboeken ethische werkomstandigheden en laat dit ook controleren door externe bureaus en lokale agenten. Daarnaast probeert de keten het aantal producenten (relatief) laag te houden en duurzame relaties met producenten aan te gaan, opdat het bedrijf controle op de werkomstandigheden kan houden. (Interview C)

De volgende stap, de ***distributie*** van de kleding, is bij de Vlaamse kledingketens, meestal volledig in handen van een netwerk van ***eigen winkels***. Deze winkels hebben allen een herkenbare stijl en een uniform interieurconcept. Bij de kledingketens wordt dus een tussenlaag van agenten, vertegenwoordigers en groothandelaars overgeslagen, waardoor men ook sneller kan werken en de kost van deze tussenpersonen uitschakelt.

Een klein deel van het goedkope modesegment in Vlaanderen bestaat uit ***multimerkenwinkels en –boetieks*** die merken van internationale labels (bv. Vero Moda, Vila, Esprit,…) verdelen. Bij deze multimerkenwinkels verkleint ook het marktaandeel van de zelfstandige boetieks ten voordele van multimerkenketens zoals ZEB of Torfs. (Van Ossel in Fockedy 2012) De B2B-verkoop tussen deze internationale retaillabels en de multimerkenwinkels gebeurt op modebeurzen of via agenten en vertegenwoordigers. Daarnaast bestaan in dit goedkope modesegment ook echte groothandelaars of '*wholesalers',* die anonieme merken of fabrieksmerken verkopen. (Focusgroep 2013, Jackson & Shaw

[9] Hierbij maakten enkele deelnemers aan de focusgroep de bedenking dat het thema van slechte werkomstandigheden van textielarbeiders in lageloonlanden niet enkel te reduceren is tot praktijken in het segment van de kledingketens. (Focusgroep 2013) Door de verregaande internationalisering van de productie is een deel controle (van zowel de kopstaartmodebedrijven als van onafhankelijke agentschapen) op de wijze van productie beperkt, ook in andere segmenten. (Cf. *B.3. Enkele belangrijke tendensen in de modesector*).

2009) Bij de multimerkenwinkels in het goedkope segment is er dus nog een extra stap in de waardeketen.

De essentie van dit modesegment is om zoveel mogelijk kopers te bereiken. Hiervoor zijn grosso modo twee verschillende ***vastgoedstrategieën***. Enerzijds zijn er de ketens die focussen op de grote winkelboulevards (Meir Antwerpen, Veldstraat Gent, Gasthuisstraat Turnhout, Bruul Mechelen) in de (centrum)steden en shoppingscentra in het stadcentrum of net buiten de stad (Waasland Shopping Centrum, Wijnegem Shopping Centrum, City 2 in Brussel). Panden in deze straten zijn duur, maar gegeerd omdat hier een grote mensenmassa én veel recreatieve shoppers passeren. Naast enkele Vlaamse ketens worden deze boulevards vooral gedomineerd door winkels van buitenlandse kledingketens, al dan niet uitgebaat door lokale franchisenemers. Anderzijds zijn er de kledingketens die eerder mikken op bv. het gezin, of die zich opwerpen als prijsbreker. Zij focussen vaak op retailterreinen in de periferie (*out-of-town retailparks*), de zogenaamde baanwinkels. Hier is het belangrijk dat de winkel gemakkelijk per auto bereikbaar is, er een ruime parking voor de deur is en er nog enkele andere winkels in de buurt zijn. De vierkante meterprijzen van het vastgoed op deze *out-of-town-retailparks* bedragen slechts een tiende van deze van toplocaties in de stadcentra. Dat maakt het vaak ook mogelijk om grote panden in te richten. In beide gevallen bepaalt de beschikbaarheid van panden en de prijzen op de vastgoedmarkt een deel van de omzet en dus de uitbreidingsstrategieën. (Clarke 2013, Verhetsel 2013 en Zandbergen 2013, Interview C, Interview D)

Tot slot proberen de merken ook hun succes voort te zetten ***online*** op hun eigen webshop. Ketens die enkel hun eigen fysieke verkooppunten hebben, hebben ook enkel een eigen onlineshop. Merken die ook verdeeld worden via multimerkenwinkels, worden vaak ook verdeeld via multimerkenwebsites zoals asos.com en Zalando.com. Ook in dit segment zijn onlinesales – op het moment van de studie – een relatief nieuw domein. Verschillende kledingketens inspireren zich voor hun onlineverkoopmodel op de buitenlandse succesverhalen. Andere nemen een eerder afwachtende houding aan. (eigen analyse websites, Interview C, Interview D)

Voor de Vlaamse kledingketens is, net zoals bij de labels uit het middensegment, de ***thuismarkt*** (België) dominant voor consumptie. Enkele mikken ook op de ons omringende landen (bv. Luxemburg, Nederland of Frankrijk). Maar dat zijn eerder uitzonderingen. (Interview C en D, analyse bedrijfswebsites) Omdat ze voornamelijk mikken op de Belgische markt, kunnen ze ook typisch Belgische productlijnen opzetten zoals JBC dat doet met Studio 100-kinderlijnen of een capsulecollectie rond de Belgen op de Olympische Spelen. (Bart Claes in Kempenaers 2011) Om het beeldrecht van dergelijke producten te verkrijgen, worden ook licenties afgesloten.

### Management en organisatie van de ketenregisseur

Uit de voorgaande beschrijvingen blijkt dat in dit segment dominante bedrijven in eerste instantie focussen op de distributie en minder vertrekken vanuit de creatie van het product, we spreken van een *market-pull* model eerder dan van een *designer-push*. De ketenregie vertrekt dus vanuit de distributeur, die in de meeste gevallen ook een kerncreatieve schakel heeft opgenomen. In wat volgt lichten we de grote overeenkomsten tussen het strategisch management, financieel management en communicatie/promotie tussen de Vlaamse kledingketens toe.

#### *Strategisch management*

Dit modesegment kent in distributie allereerst een sterke concentratie ten nadele van de zelfstandige ondernemers, en ten voordele van de ketens. Deze ketens zijn zo vaak uitgegroeid van een KMO tot een echt grootbedrijf of een concern van bedrijven met in totaal enkele honderden

werknemers. (Dhont 2004, Bel-First controle april 2013) Dit aantal loopt sterk op omdat ze een groot eigen distributienetwerk hebben, wat enerzijds zorgt voor eigen winkelpersoneel en anderzijds zorgt voor omvangrijke logistieke centra waar kleding ook gelabeld wordt, waar beveiliging wordt aangebracht,… Het administratieve centrum en het logistieke centrum bevinden zich meestal op één locatie. De taken die door het bedrijf worden uitgevoerd zijn: creatie van een eigen collectie én aankoop van collecties derden, de organisatie van externe productie, logistiek en voorraadbeheer, distributie in een vertakt netwerk van eigen winkelfilialen en marketing rond het merk.

Horizontale integratie komt in dit modesegment bij Vlaamse bedrijven minder vaak voor. Wel is er bv. de Euro Shoe Group die ketens als Shoe Discount en Avance in zijn portfolio heeft. (www.euroshoe.com) Verticale integratie komt in dit segment ook voor. Zo heeft de holding rond E5-mode onder zich een retaildivisie met verschillende bedrijven én een productie- en groothandeltak met verschillende bedrijven die ook leveren aan andere kledingketens en supermarkten. De productie-ateliers van deze tak zijn weliswaar gedelokaliseerd (Dhont 2004, Bel-First controle april 2013).

De concurrentiepositie van de Vlaamse kledingketens ligt moeilijk. Dit modesegment wordt namelijk gedomineerd door grote multinationals, zoals Inditex (met o.a. Zara en Massimo Dutti), Bestsellers (met o.a. Vero Moda en Jack & Jones) en de H&M groep (met H&M, COS en & Other Stories). Door hun omvang, bedrijfsstructuur en kapitaalstructuur, kunnen zij nog agressiever de markt bespelen. (Interview C, Focusgroep 2013)

Een ander belangrijk punt bij het strategisch management van deze bedrijven is snelheid. De hoge *speed to market* heeft ook vele organisatorische en operationele implicaties. Zo zijn er relatief vlakke beslissingsstructuren ingesteld om snelle beslissingen te kunnen nemen. Bovendien is er veel overleg tussen de divisies (ontwerpers, *buyers*, verkooppunten,…) om zo goed mogelijk de vinger aan de pols te kunnen houden van de wensen van de klant. Ook zijn logistiek en inventarismanagement belangrijke schakels,… . (Interview C, Hilger 2008)

***Financieel Management***

Op basis van analyse van bedrijfswebsites, Bel-First en persartikels, kunnen we besluiten dat de meeste van de Vlaamse bedrijven ondergebracht zijn in holdings die nog steeds door de (familie van de) stichter worden gecontroleerd. Er zijn geen casussen bekend van beursgenoteerde Vlaamse bedrijven in dit segment. Dat betekent dat uitbreiding en expansie voornamelijk plaatsvindt op basis van eigen vermogen, familiekapitaal en leningen. Enkelen werken met externe investeerders. Ook in dit segment wordt de overheid vooral gezien als regelgever, niet als subsidiënt. Ondernemersvrijheid is cruciaal.

Daarnaast overheerst, zoals gezegd, de logica van kostenreductie en kostenefficiëntie het financieel beheer in dit segment. Om de winkelprijzen scherp te zetten, moet doorheen het hele waardenetwerk zo efficiënt mogelijk met financiële middelen omgesprongen worden opdat voldoende klantwaarde gerealiseerd wordt aan zo’n laag mogelijke prijs.

***Communicatie en promotie***

Omdat het distributiekanaal, de winkel en zijn keten, in dit modesegment dominanter is dan de verschillende sublabels, worden de communicatie en promotie voornamelijk vanuit de merknaam van de winkel gevoerd. Het is de winkel die aanbiedt wat de grote massa op dat moment nodig heeft. De zichtbaarheid van de winkels, door een performante spreiding of een hoog aantal winkels, is een eerste belangrijke factor in communicatie en promotie van de merknaam.

Om een voldoende groot marktaandeel te bereiken, worden in dit segment, in tegenstelling tot het middensegment en bij de onafhankelijke ontwerpers wel een plejade aan reclame- en promotiemaatregelen genomen. Naar gelang het deelsegment dat precies wordt bespeeld, wordt door

advertising in alle media, folders of affichecampagnes reclame gemaakt. Ook kortingsacties – buiten de klassieke koopjesperiodes – worden regelmatig ingezet om extra klanten te lokken. Herhaalaankopen en klantentrouw worden bovendien vaak nog gestimuleerd via klantenkaarten en persoonlijke kortingen via direct mail.

Het verkrijgen van positieve kritiek in de gespecialiseerde pers en bloggers is voor dit segment minder belangrijk, omdat het aangevuld wordt met andere pormotietools. Toch schakelen de merken vaak een pr-bureau in om hun collecties ook ter beschikking te stellen voor modereportages, of om persaandacht te genereren voor bijzondere samenwerkingen met bv. ontwerpers en capsulecollecties. Ook schakelen ze bloggers in om reportages over de kledingketen te maken. Daarnaast sluiten verschillende winkels mediadeals voor bv. product placement op televisie of werken ze via *celebrity endorsement*.

**De dominante logica van de kledingketens samengevat**

De kledingketens brengen ***mode voor de grote massa aan een scherpe prijs***. Veel ketens brengen verschillende eigen merken onder één dak, waarbij de collecties van deze merken zoveel mogelijk zijn afgestemd op de wensen van de klant, vroegere salescijfers en trends: *market-pull* heeft de bovenhand op en *designer-push*. Dit modesegment wordt gekenmerkt door kostprijsreductie, wat zich ook uit in het gebruik van materialen, complexiteit van ontwerp,… De prijzen in dit modesegment voor basiskledingstukken liggen op bedragen van één of twee cijfers in euro. De kledingketens werken niet meer volgens de klassieke twee modeseizoenen, maar komen meerdere malen per seizoen met iets nieuws. *Speed to market* is in deze *fast fashion business* dan ook cruciaal.

Het hele waardenetwerk van de kledingketens staat in het teken van ***kostprijsreductie en snelheid***. De keten heeft zelf een team van anonieme ontwerpers of huurt freelancers in. Fabrikanten bereiden de productie voor aan de hand van ontwerpfiches. De productie is volledig gelokaliseerd in lageloonlanden. De collecties worden soms aangevuld met 'witte producten': kledingstukken zonder label waarbij het 'ontwerp' ook bij de fabrikant plaatsvindt. De distributie vindt bij de kledingketens volledig plaats in eigen winkels. Groothandel wordt dus uitgeschakeld. Slechts een beperkt deel van de verkoop in het goedkope modesegment verloopt via multimerkenwinkels. Dit B2B-proces verloopt via beurzen, vertegenwoordigers en agenten/ groothandelaars. De winkels zijn gelokaliseerd in de drukke winkelstraten of shoppingcentra van (centrum)steden enerzijds of op veel goedkopere *out-of-town retailparks*. De Vlaamse winkelketens hebben een sterke focus op de thuismarkt, België. Op deze thuismarkt heerst echter een sterke concurrentiedruk vanuit de internationale ketens.

De ketenregisseur is hier een ***grootbedrijf of concern van geconsolideerde bedrijven*** dat zich focust op distributie. De stichter, een echte mode-ondernemer, of zijn familie hebben nog het merendeel van de aandelen in handen. Hun kapitaal en de winsten van het concern of grootbedrijf financieren dan ook uitbreidingen. Horizontale integratie komt bij de Vlaamse bedrijven minder voor. Verticale integratie vanuit het verkooppunt verhoogt echter de controle op het waardenetwerk, kan kosten drukken en de *speed to market* verhogen. Er bestaat in het goedkope modesegment een sterke concentratie in de markt ten voordele van de ketens, ten nadele van de zelfstandige winkeliers. Licenties komen in dit segment minder voor, tenzij licenties voor het beeldrecht van populaire figuren. Bij de communicatie- en promotiestrategie worden een plejade aan maatregelen en kanalen ingezet van advertenties over direct mail en salespromotion tot *earned media attention*. Opvallend is dat verschillende deelmerken in de winkelketen vaak hun eigen imago hebben.

| DE KLEIDINGKETENS IN EEN NOTENDOP | |
|---|---|
| **Prijs en product (segmentatiecriteria):** | **Mode voor de grote massa aan een scherpe prijs** |
| **Waardenetwerk:** | **Waardenetwerk in het teken van kostprijsreductie en snelheid** |
| **Management ketenregisseur:** | **Grootbedrijf of concern met geconsolideerde bedrijven van mode-ondernemer / distributeur** |

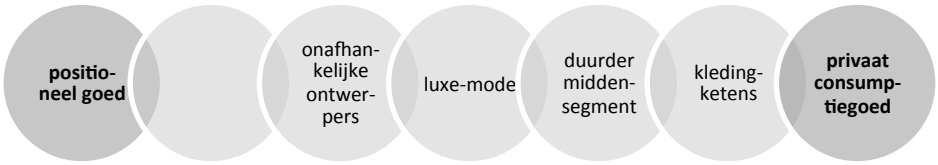
# E. CONCLUSIES

In het voorgaande hoofdstuk hebben we de verschillende modesegmenten besproken volgens hun product- en prijscategorie, de inrichting van hun waardenetwerk, en het management van de ketenregisseur in dat waardenetwerk. In dit laatste hoofdstuk geven we eerst een schematische vergelijking van de modesegmenten op deze thema's. Deze schema's verhelderen de verschillen tussen de modesegmenten. De vergelijking schrijven we niet volledig uit, daar een gedetailleerde beschrijving van de segmenten reeds - volgens hetzelfde stramien als het schema - in het vorige hoofdstuk is opgenomen.

Bij het lezen van het schema is het belangrijk om te weten dat we vertrekken van het dominante denkkader per modesegment. Dit zijn de 'standaard'-wijzen waarop sectorspelers zich gedragen. Het zijn de regels van het spel, hoe anno 2013 zaken gedaan wordt per modesegment. Zoals ook in het conceptueel kader toegelicht, kan een bedrijf net concurrentieel voordeel bereiken door dit dominante denkkader te doorbreken. In een laatste paragraaf zullen we dan ook enkele voorbeelden aanhalen van (succesvolle) bedrijven die net inzetten op het doorbreken van de dominante logica van één segment.

# E1. OVERZICHTSSCHEMA'S

### SEGMENTATIECRITERIA PRIJS EN PRODUCT

| Kenmerken | Onafhankelijke ontwerpers | Luxemode van concerns | Middensegment | Kledingketens |
|---|---|---|---|---|
| Samengevat | Creatief talent van de designer staat centraal | Droomwereld couture verkoopt licentie-producten | Mode voor een afgebakende doel-groep in de middenklasse | Mode voor de grote massa aan een scherpe prijs |
| Componenten die uitzicht product bepalen | Designer-push: creativiteit ontwerper en zijn signatuur | Merkidentiteit / erfgoed, trends en salescijfers, hoofdontwerper | Identiteit van het merk, wat de markt vraagt (voorspellingen op basis van salescijfers en trends) | Market-pull: wensen van de klant, trends, beperken van de kostprijs |
| Productassortiment | Eén kledingcollectie per seizoen, eventueel M/V en tussencollectie | Couture, basic kledingcollecties, accessoires, parfum, cosmetica.<br>Twee collecties per seizoen, aangevuld met tussencollecties | Kleding, accessoires Vaker meerdere collecties per seizoen dan bij onafhankelijke ontwerpers | Kleding, schoenen, accessoires, meerdere collecties per seizoen |
| Prijs basistukken | 3 tot 4 cijfers in € | 3 tot 4 cijfers in € | 2 tot 3 cijfers in € | 1 tot 2 cijfers in € |
| Plaats in continuüm positioneel goed – privaat consumptiegoed |  | | | |

### KENMERKEN WAARDENETWERK

| Kenmerken | Onafhankelijke ontwerpers | Luxemode van concerns | Middensegment | Kledingketens |
|---|---|---|---|---|
| Algemeen | *Waardenetwerk in het teken van de creatieve input* | *Waardenetwerk in het teken van exclusiviteit* | *Waardenetwerk in het teken van toegevoegde waarde voor klant* | *Waardenetwerk in het teken van kostprijsreductie en snelheid* |
| Creatie | Onafhankelijke ontwerper (+ team) | Bekende designer en omvangrijk team | Anoniem team ontwerpers, eventueel in samenspraak met merchandising- en marketingafdeling | Team anonieme ontwerpers, eventueel aankoop 'witte producten' |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Preproductie | Nabij, in eigen huis of met gespecialiseerd atelier, op basis van tekening nauw overleg tussen ontwerper en fabrikant | Ontwerpteam in overleg met productieatelier | Door de fabrikant op basis van ontwerpfiches.<br>In huis bij middensegmenters gegroeid uit fabrikanten | Door fabrikant op basis van ontwerpfiches of bij enkelen in huis |
| Productie | Kwalitatieve productie geoutsourcet naar (Europese) lageloonlanden | Kwalitatieve productie, couture in eigen atelier<br>Serieproducten (deels) geoutsourcet naar lageloonlanden (van Oost-Europa en het Middellandse Zeegebied tot Azië) | Geoutsourcet naar lageloonlanden (van Oost-Europa en het Middellandse Zeegebied tot Azië)<br>Enkele merken gegroeid uit bedrijf fabrikant: lokaal ontwikkeling prototypes en retouches | Geoutsourcet naar lageloonlanden (van Oost-Europa en het Middellandse Zeegebied tot Azië). Afhankelijk van speed to market |
| B2B verkoopproces | Belang shows tijdens fashion weeks en via showrooms & agenten. Macht in onderhandelingsproces ligt bij multimerkenwinkels. | Belang shows tijdens modeweken, in combinatie met agenten en showrooms.<br>Macht in onderhandelingsproces ligt bij concern | Modebeurzen, permanente eigen showrooms, vertegenwoordigers, agenten voor de internationale markt | Niet van toepassing bij kledingketens (groothandel uitgeschakeld).<br>Slechts beperkt deel goedkope modesegment via multimerkenwinkels.<br>Dit B2B proces verloopt via beurzen, vertegenwoordigers en agenten/ commerçanten |
| Verkooppunten | Beperkt aantal verkooppunten: uitgelezen multimerkenwinkels, slechts één of enkele eigen winkels | Selectieve distributie: *flagshipstores* in wereldsteden, corners in department stores en selecte groep van multimerkenwinkels | Handvol eigen winkels, veel multimerkenwinkels | Wijdvertakt netwerk van eigen winkels in shopping area's (centrumsteden of baanwinkels) |
| Online?<br>Overal: experiment | Gecureerde multi-merkensites (via label of via *brick&mortar* winkel). Enkelen eigen webwinkel | Eigen webwinkel, gecureerde multi-merkensites (via label of via *brick&mortar* winkel) | Eigen webwinkel, gecureerde multimerkensites of generieke e-tailsite | Kledingketen: eigen webwinkel |
| Internationale distributie? | Europa, Noord-Amerika, Oost-Azië | Wereldwijd | Focus op thuismarkt België, expansie als olievlek in Europa | Focus op thuismarkt België. Sterke druk internationale ketens |

**KENMERKEN MANAGEMENT KETENREGISSEUR**

| Kenmerken | Onafhankelijke ontwerpers | Luxemode van concerns | Middensegment | Kledingketens |
|---|---|---|---|---|
| Ketenregisseur | Bedrijf ontwerper | Concern | Bedrijf achter modelabel | Bedrijf gefocust op distributie |
| Hoofdaandeelhouder | Ontwerper (+investeerder) | Aandelen van (erven van) stichter/ hoofdontwerper overgekocht door concern.<br>Zowel familieholdings als beursgenoteerde moederbedrijven | Stichter = mode-ondernemer met ervaring in de sector<br>Enkele beursgenoteerde concerns | Stichter of familie = mode-ondernemer met ervaring in de sector |
| Structuur en levensfase | Microbedrijf of KMO. Groei gekoppeld aan carrière ontwerper | Concerns met geconsolideerde bedrijven | Voornamelijk KMO's in verschillende levensfase. Langzame / gestage groei. Enkele beursgenoteerde concerns | Grootbedrijf of concern met geconsolideerde bedrijven |
| Integratiestrategieën | Zelden | Sterke concern-vorming: verticale, horizontale en diagonale integratie | Frequent: horizontale integratie<br>Enkele modemerken gegroeid vanuit het bedrijf van een fabrikant | Verticale integratie vanuit verkooppunt: controle waarde-netwerk drukt kosten en verhoogt *speed to market*. Sterke concentratie in de markt ten voordele van ketens, ten nadele van zelfstandige winkeliers |
| Licenties? | Soms van ontwerper naar fabrikant voor de productie (en eventueel distributie) van de collectie | Merknaam in licentie voor het maken van andere productgroepen en voor verkoop (B2B en B2C (via winkels)) | Soms voor nieuwe productgroepen | Soms licenties voor collecties van beroemdheden, themacollecties met afbeeldingen van bekende figuren of n.a.v. evenementen |
| Concurrentie in dit segment | Zwakke concurrentiepositie | Belangrijke macht ligt bij luxeconcern | Druk vanuit kledingketens | Sterke druk buitenlandse ketens |
| Financieel | Andere inkomstenbronnen vaak noodzakelijk. Moeilijke zoektocht externe financiers | Grote financiële slagkracht. Vennootschappen verspreid over hele wereld.<br>Soms beursnotering | Middelen eigen werking / eigenaars financieren uitbreiding.<br>Soms beursnotering | Middelen eigen werking / eigenaars financieren uitbreiding |
| Promotie | *Earned media attention* | Naargelang type product: | Diverse promotie-strategieën bij | Alle mogelijke promotiekanalen |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | coherent imago | ontoegankelijke luxeproducten: *earned media attention*. Anderen: publiciteit (advertenties), coherent imago | verschillende merken. Coherent imago | (advertenties, direct mail, salespromotion, affiches,…) minder *earned media attention*. Deelmerken met eigen imago |

# E2. IS DE MODESECTOR IN HOKJES TE SEGMENTEREN?

Bovenstaande overzichten geven een samenvatting van de dominante denkkaders in de verschillende modesegmenten met daarbij product- en prijscategorie, invulling waardenetwerk en management ketenregisseur. Deze syntheseschema's vergemakkelijken een vergelijking tussen de segmenten. Maar - zoals bij alle tabellen - moet ook hier hokjesdenken vermeden worden. Het doel van dit grid is om een verdiept inzicht te geven in de 'archetypes' in de mode-industrie.

De realiteit is vanzelfsprekend complexer en meer diffuus. Naast de 'grootste gemene deler' per segment zoals in de schema's, zijn er bedrijven die bewust afwijken van de algemene trends van één segment. Meer nog, het doorbreken van een bepaalde dominante dynamiek kan net voor innovatie of strategische opportuniteiten zorgen. (Jacobs et al 2012) In ons onderzoek kwamen we verschillende casussen tegen die in hun business model bewust ***spelen met elementen uit verschillende modesegmenten om zo toegevoegde waarde of een unique selling proposition te creëren.*** We lijsten hieronder enkele voorbeelden op van bedrijven of labels die dominante denkkaders wel erg dynamisch interpreteren en zo hun strategisch voordeel bereiken. We clusteren deze illustraties rond drie types:

- De ***segmentswitchers***: labels die zich doorheen hun geschiedenis heroriënteren van het ene naar het andere segment.
- De ***segmentstretchers***: bedrijven die voor expansie uitwijken naar andere segmenten en tegelijkertijd hun positie in het oorspronkelijke segment (trachten te) behouden.
- De ***segmentcombineerders***: bedrijven die segmentatiecriteria (prijs /product) van het ene segment combineren met de invulling van het waardenetwerk / management van een ander segment, of bedrijven die de segmentatiecriteria van twee segmenten combineren.

Allereerst zijn er de ***segmentswitchers***: labels of hun bedrijven die zich ***doorheen hun geschiedenis heroriënteerden van het ene segment naar het andere***. Zo is er het Zweedse label ACNE dat destijds in het middensegment begon met een collectie van jeans. Door zijn avantgardistisch, creatief imago, heeft het zich steeds meer de allure van een onafhankelijke ontwerper aangemeten. Bovendien volgt het label ook steeds meer de distributielogica van onafhankelijke ontwerpers en het luxesegment. Zo presenteren ze hun collecties tijdens de Londense en Parijse modeweken en kiezen ze met zorg hun verkooppunten. (Delbeke 2013, Yaeger 2013) Een ander voorbeeld is het Maison Martin Margiela. Het label werd opgebouwd als een typisch bedrijf rond een onafhankelijke ontwerper. In 2002 werden de aandelen van het bedrijf achter het label (NEUF SARL) gekocht door de van oorsprong Italiaanse Diesel group van mode-ondernemer Renzo Rosso (sinds 2008 OTB). In 2009 maakte de groep officieel bekend dat dhr. Margiela niet meer betrokken is als creatieve directeur bij het ontwerp van de collecties. Het label is zo steeds meer opgeschoven naar het segment 'luxemode van concerns' en volgt

inmiddels eerder die dominante logica. In de OTB-groep zitten bovendien naast het oorspronkelijke label Diesel, een typisch bedrijf uit het middensegment, nog verschillende andere luxelabels zoals Viktor&Rolf en Marni. Bovendien controleert de groep ook Staff International, een productiebedrijf met licenties voor het maken van collecties van Vivienne Westwood, Marc Jacobs Men en Just Cavalli. (Tungate 2008, http://maisonmartinmargiela.com, www.staffinternational.com)

Door bedrijven uit zowel het onafhankelijke ontwerperssegment, de luxemode van concerns als het middensegment in zijn portfolio op te nemen, en dus door op deze verschillende markten een aandeel te verwerven, werd de OTB-groep ook een typisch voorbeeld van een ***segmentstretcher***. Voor zijn ***expansie wijkt de groep uit naar andere modesegmenten***, niettemin behouden de labels uit het eerste segment een sterke positie. Een gelijkaardig voorbeeld hiervan is de Franse luxegroep Kering. Zij vult haar luxe portfolio aan met sport- en lifestylemerken die eerder in het middensegment thuishoren. (www.kering.com) Segmentstretchen kan ook binnen één modelabel. Zo haalden we in de beschrijving van de luxemode in concerns reeds aan dat couture-merken (vroeger) bewust ook goedkopere prêt-à-porter lijnen in de markt zetten, zodat ze zowel het luxesegment als de consumenten van het middensegment kunnen bedienen. Doordat bij verschillende merken hierdoor het exclusieve imago ten dele verwaterde, bouwen verschillende concerns deze strategie echter af. (cf. supra) Segmentstretchen hoeft niet enkel een zaak te zijn van de duurdere modesegmenten. Bij internationale groepen uit bv. het onderste marktsegment, de kledingketens, zien we ook een 'opwaartse horizontale integratie'-strategie. Het Zweedse H&M is bijvoorbeeld gestart als prijsbreker in de kledingketens. Met COS (Collection of Style) heeft de groep een keten gelanceerd die eerder neigt naar het middensegment. Recent heeft H&M de eerste & Other Stories-winkels geopend. Deze keten heeft zowel producten in het goedkope segment als uit het middensegment. Met zijn drie merken mikt H&M dus op verschillende doelgroepen. Niettemin haalt de groep strategisch voordeel uit het feit dat ze de productie- en distributielogica van hun prijsbreker-kledingketen kunnen hanteren voor hun labels uit andere segmenten. (Delbeke 2013, Focusgroep 2013)

Hiermee zijn we tevens aangekomen bij de derde groep: de ***segmentcombineerders***. Dit zijn bedrijven of labels die ***segmentatiecriteria*** (prijs /product) van het ene segment ***combineren*** met de invulling van het ***waardenetwerk / management van een ander segment***, of bedrijven die de segmentatiecriteria van twee segmenten combineren. Niet enkel groepen kunnen zich opwerpen als segmentcombineerder, ook individuele merken doen dat. Wanneer H&M samenwerkt met designers uit het hoge segment (Karl Lagerfeld, Stella Mc Cartney,…) *brand* het deze capsulecollecties als hypercreatieve collecties (segmentatiecriterium 1). Niettemin ligt de prijs erg laag, op H&M-prijsniveau (segmentatiecriterium 2). Dat kan doordat het achterliggende waardenetwerk (productie, distributie) en management nog steeds de logica van de kledingketens volgt. Ook in de verkoopkanalen zien we een dergelijke combinatie terug. Zo vertelden verschillende deelnemers aan de focusgroep over enkele multimerkenboetieks die zich *branden* als verdeler van het (duurdere) middensegment en kwaliteitsvolle mode, maar die - zeer bewust - hun productassortiment aanvullen met goedkope, minderwaardige producten van vb. het eerder vermeld circuit van *Prato-Chinezen*. (cf. paragraaf 4.1.) Deze 'witte' producten worden traditioneel verdeeld door kledingketens (mits nieuw label) of het circuit van marktkramers, supermarkten en discounters. (Focusgroep 2013) Niet enkel verkooppunten/retailers spelen met karakteristieken van verschillende modesegmenten. Zo zijn er bijvoorbeeld verschillende kleinere Vlaamse labels die hun ontwerper prominent in de kijker zetten. In hun marketing is het authentieke en creatieve aspect zoals enkele deelnemers aan de focusgroep het noemden, essentieel. Niettemin vallen deze – volgens de basissegmentatiecriteria product en prijs – eerder onder het middensegment. (Focusgroep 2013) Denk bijvoorbeeld aan labels als Titi+The German Kid, Red Juliet, Who's that Girl, Zoot Costumiers,… Door het combineren van aspecten van de dominante logica's van verschillende segmenten, krijgen deze labels toch een *unique selling proposition* in het modelandschap.

Met dit rapport '*De Modesector in Vlaanderen gesegmenteerd*' wilden we nieuwkomers in de modesector, intermediaire organisaties en beleidsmakers een verdiept inzicht geven in de Vlaamse modesector. Hiervoor zijn we dieper ingegaan op de eigenheden van de verschillende modesegmenten. Op basis van de criteria product- en prijscategorie detecteerden we vier hoofdsegmenten: onafhankelijke ontwerpers, de luxemode van concerns, het middensegment en de kledingketens. We beschreven vervolgens hoe bedrijven in ieder segment zaken doen en meerwaarde creëren. We beschreven daarom de dominante denkkaders van ieder segment aan de hand van het waardenetwerk en het management van de dominante schakel in het segment. De lezer mag deze segmenten echter niet al te rigide interpreteren. Niet enkel kent de modesector een snel veranderend landschap onder druk van allerhande internationale bewegingen. Er bestaan bovendien grijze zones tussen de segmenten. Tot slot gaat de theorie van de dominante denkkaders ervan uit dat een bedrijf strategisch voordeel kan creëren door elementen uit verschillende modesegmenten te combineren. De verhalen van segmentswitchers, segmentstretchers en segmentcombineerders illustreren de complexiteit van strategievorming binnen de modesector. Maar door slim om te springen met de dominante logica's van verschillende segmenten, kan een bedrijf een *unique selling proposition* verwerven!

# F. BIBLIOGRAFIE

**Literatuur, studies en rapporten**

Bain & Company, (2011), 2011 China Luxury Market Study. Online: http://www.bain.com/Images/2011%20Bain%20China%20Luxury%20Market%20Study.pdf.

Braaksma R.M. (2009), Kopstaartbedrijven. Panteia/ EIM Zoetermeer.

De Pelsmacker P. (2011), Marketing Management. In Schramme (red.), Cultuurmanagement. De regels van de kunst, Lannoo Campus Leuven.

Derycke L., Van de Veire S. (red.) (1999), Belgian Fashion Design, Ludion Gent.

De Voldere I, Maenhout, T., Debruyne M., (2007), Fashionate about Creativity. Vlerick Management School/ Flanders District of Creativity.

Dhont B. (2004), Het belang van de modesector in de Belgische economie. Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen. Universiteit Gent.

Esch G. (1999), History (transitions), In: Derycke L., Van de Veire S. (red.) Belgian Fashion Design, Ludion Gent.

Gimeno Martinez J. (2008), Fashion, country and city: the fashion industry and the construction of collective identities (1981-2001) in: Symposium 1: Modus Operandi State of Affairs in current research on Belgian Fashion. Momu – Fashion Museum Province of Antwerp, p.51-67 .

Greenwood K.M., Murphy M.F. (1978), Fashion Innovation and marketing, Macmillan Publishing New York.

Guiette A., Jacobs S., Schramme A., Vandenbempt K., (2011a), Creatieve industrieën in Vlaanderen : mapping en bedrijfseconomische analyse, Antwerp Management School/Flanders District of Creativity.

Guiette A., Jacobs S., Schramme A., Vandenbempt K., (2011b), De creatieve industrieën in Vlaanderen en hun drivers en drempels, Antwerp Management School/Flanders DC.

Harlange S. (2012), De succesfactoren ont(k)leed: kwantitatief en kwalitatief onderzoek naar de loopbanen van alumni van de opleiding Mode aan de KASK Antwerpen: 1963 tot 1987, scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen. (vertrouwelijk)

Hilger J. (2008), The apparel industry in West Europe. In: Creative encounters Working Papers n° 22. Online: www.cbs.dk/creativeencounters.

Hoeven J., (2013), Kunnen Vlaamse labels overleven zonder productie-units binnen de grenzen? Onderzoek naar de recente herstructureringen in de modesector, scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen.

Jackson T., Shaw D., (2009), Mastering Fashion Marketing, Palgrave Macmillan Hampshire.

Jacobs S., Van Andel W., Schramme A. en Huysentruyt, M. (2012), Dominante logica in de Creatieve Industrie in Vlaanderen, Antwerp Management School/Flanders DC.

Karra N. (2008), The UK Designer Fashion Economy, Value relationships – identifying barriers and creating opportunities for business growth. Centre for Fashion Enterprise. Report commissioned for NESTA.

Keysers A., (2012), Succesfactoren bij de alumni van de Antwerpse Mode-academie van 1988 tot 2013, scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen.

Moons A., (2008), To be (in) or not to be (in): the constituting processes and impact indicators of the Flemish designer fashion industry undressed. In: Symposium 1: Modus Operandi State of affairs in current research on Belgian Fashion. MoMu - Fashion Museum Antwerp, p.69-82.

Mortelmans D. (2009), Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden. 2de druk. Acco Leuven.

Paeye K. (2009), De Belgische textielnijverheid op de wereldmarkt, 1950-1975, scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in de algemene economie, Universiteit Gent.

Porter, M., (1985), Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York.

Porter, M., (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York.

Pouillard V., (2008), Before Antwerp? Re-producing fashions in interwar Belgium; In: Symposium 1: Modus Operandi State of affairs in current research on Belgian Fashion. MoMu - Fashion Museum Antwerp, p.1-15.

Sterlacci F., Arbuckle J., (2009), The A to Z of the Fashion Industry, The Scarecrow Press, Lanham.

Tungate M., (2008), Fashion Brands, Branding Style from Armani to Zara. 2nd edition, Kogan Page London & Philadelphia.

Vrancken M. (2010), Structuurontwikkeling binnen de L. Een onderzoek naar de ideale structuur voor een commeriële afdeling binnen een luxemodebedrijf, een casestudie van BVBA 32. Vertrouwelijke scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in het Cultuurmanagement (TEW), Universiteit Antwerpen.

Wouters S. (2007), De Franse luxe-industrie in de globale wereldeconomie: LVMH, een succesverhaal? scriptie ingediend tot het bekomen van de graad van Handelsingenieur (TEW), Universiteit Antwerpen.

**Persartikels**

Artikels geraadpleegd via *www.academic.mediargus.com* , tenzij anders vermeld.

Coppens L., (2012), Het luxebeest in de Gele Draak. In: De Standaard, 6 oktober 2012, p. 66.

Debo K. (2012), Mode verdient Optimisme, op: De Redactie, 11 juni 2012, online: http://opinie.deredactie.be/2012/06/11/mode-verdient-optimisme/ .

De Feijter I. (2012), Van naaldje tot draadje. in: De Morgen, 01 september 2012, p. 82.

Desmet L. (2007), Koning van de goedkope kleding. In: Trends, 06 september 2007, p. 36.

De Smedt S. (2010), Kledingketens verdringen boetieks l JBC snelste groeier van grote kledinggroepen l Marktaandeel zelfstandigen krimpt. In: De Tijd, 9 oktober 2010, p. 4.

E.R. (2011), 'Wat ons hier sterk maakt, helpt niet in het buitenland', in De Tijd, 08 okotber2011, p. 10.

Fockedey S. (2012), De overheid moet zich niet bemoeien met mijn bedrijfsvoering', In: Trends, 20 september 2012, p. 42.

Socha M. (2013) Anne Chapelle Splitting Ann Demeulemeester and Haider Ackermann Businesses. In: Women's Wear Daily, 04 juni 2013. Gelezen online: http://www.wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/split-personality-6966507

Strugatz R. (2012), 'To Pay or Not to Pay: A Closer Look at the Business of Blogging', in: Women's Wear Daily, 05 juni 2012, gelezen online: http://www.wwd.com/media-news/digital/a-closer-look-at-the-business-of-blogging-5942163?full=true

Van Puymbroeck R. (2012), 'Daens', maar dan nog wat erger. In: De Morgen, 27 november 2012, p. 12.

Windels V. (2005a), 'Mode is meer dan een creatieve collectie', in: De Standaard, 09 augustus 2005, p. 38.

Windels V. (2005b), 'De perfecte uitdaging', in: De Standaard, 11 augustus 2005, p. 50.

Windels V. (2005c), Een familie, drie modelabels, Twee zussen en een neef zijn het gezicht achter Bellerose, Rue Blanche en Ten, in: De Standaard, 12 augustus 2005, p. 54.

Windels V. (2005d), 'Aan settelen zijn we nog niet toe'. De drie zussen achter American Outfitters, in: De Standaard, 13 augustus 2005, p. 58.

Windels V. (2005e), Mayerline speelt thuismatch. 'We weigeren mee te lopen met de kudde', in: De Standaard, 16 augustus 2005, p. 46.

YAEGER L. (2013), How to Succeed in Fashion Without Trying Too Hard, in: Wall Street Journal, 15 maart 2013, gelezen online:

http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324678604578340402927911328.html#ixzz2WkGplekZ

**Lezingen**

Prof. dr. Graham Clarke (University of Leeds), Retail dynamics and the importance of geography. Op: International Lectures on urban dynamics – Universiteit Antwerpen, 27 maart 2013

Prof. dr. Jennifer Craik (School of Fashion and Textiles, RMIT University Melbourne), Fashion Tourism and Global Culture, op Summer School Fashion Management – Universiteit Antwerpen 27 augustus 2012.

Marie Delbeke (Flanders Fashion Institute), Fashion Brand Management: branding as positioning, op Summer School Fashion Management – Universiteit Antwerpen 27 augustus 2012.

Delvaux: bedrijfsbezoek Brussel 30 augustus 2012

Dra. Karinna Nobbs (London College of Fashion), Retail Fashion Buying and The Flagship Concept op Summer School Fashion Management – Universiteit Antwerpen 30 augustus 2012.

Prof dr. Francesca Romana Rinaldi (SDA Bocconi), Fashion Brand Management: branding as positioning / Branding and communication in sustainable fashion, op Summer School Fashion Management – Universiteit Antwerpen 31 augustus 2012.

Bart Van Den Eynde, Risk Management and Investment in High Fashion, op Summer School Fashion Management – Universiteit Antwerpen 29 augustus 2012.

Prof. dr. Ann Verhetsel (Universiteit Antwerpen), Research on retail location – policy research centre for entrepreneurship and regional economics. Op: International Lectures on urban dynamics – Universiteit Antwerpen, 27 maart 2013

Raf Vermeiren (Cultuurinvest), Financial management, op Summer School Fashion Management – Universiteit Antwerpen 29 augustus 2012.

Gerard Zandbergen (Locatus International Research), Over Locatus International Research. Op: International Lectures on urban dynamics – Universiteit Antwerpen, 27/ 03 /2013

**Feedback door sectorexperts op de tekst**

- Debo Kaat (ModeMuseum), per mail, februari 2013.
- Delbeke Marie (FFI), per mail en mondeling op verschillende momenten in 2013.
- Moerkerke Trui (Flanders DC, voormalig modejournaliste), per mail, maart 2013.
- Verlinden Jasmijn (FFI), schriftelijk, februari 2013.

**Focusgroep 18 maart 2013**

Deelnemers:

- Tina Debo (VF / Kipling),
- Marie Delbeke (FFI),
- Marc Gysemans (Gysemans Clothing Group),
- Erik Magnus (Creamoda),
- Elke Timmermans (MAD Brussels),
- Martine Vanacker (MAD Brussels),
- Rony Vandermeersch (Celesta),
- Veerle Windels (Freelance modejournaliste).

**Interviews**

- Interview A: directeur groep uit het middensegment, telefonisch interview, 15 april 2013.
- Interview B: International Sales & Business Development Manager van groep uit het middensegment, telefonisch interview door Marlies Demol, 18 april 2013.
- Interview C: buying director / chief marketing officer van kledingketen C, interview door Marlies Demol, 24 april 2013.
- Interview D: eigenaar kledingketen D, interview, 28 mei 2013.

# COLOFON

**DE MODE-INDUSTRIE IN VLAANDEREN GESEGMENTEERD**
Rapport in opdracht van Flanders Fashion Institute By Flanders DC
Joke Schrauwen en Annick Schramme
Universiteit Antwerpen / Antwerp Management School
Juni 2013

ISBN-nummer: 9789057284212
Wettelijk depotnummer: D/2013/12.293/14

**DANKWOORD**

Dit rapport had nooit haar huidige vorm gekregen zonder de inbreng van de deelnemers aan de focusgroep, de geïnterviewden en de uitgebreide feedback van Marie Delbeke, Jasmijn Verlinden, Trui Moerkerke en Kaat Debo. We wensen hen dan ook van harte te danken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Ook de medewerking van onze collega's Marlies Demol (Antwerp Management School) en Laila De Bruyne (Universiteit Antwerpen) bij het uitvoeren en de eindredactie van het onderzoek stellen we zeer op prijs. Aan allen: hartelijk dank!