

# Onderzoek naar actuele evoluties binnen de internationale kledingsector in het kader van de recente tendens tot backshoring van de productie.

Een kwalitatieve studie bij Vlaamse kledingbedrijven

**Vissers Lies**

R0458777

Masterproef aangeboden tot  
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Dr. Ysabel Nauwelaerts

Academiejaar 2014-2015



# Inhoud

<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>2 Literatuurstudie</b> .....	<b>6</b>
2.1 <i>Kenmerken kledingindustrie</i> .....	6
2.1.1 Arbeidsintensief karakter.....	6
2.1.2 Korte levenscyclus .....	6
2.1.3 Supply chain management.....	7
2.2 <i>Backshoring</i> .....	7
2.3 <i>Nadelen offshoring</i> .....	8
2.3.1 Kosten .....	8
2.3.2 Kwaliteit .....	9
2.3.3 Snelheid en flexibiliteit.....	9
2.4 <i>Fast fashion</i> .....	10
2.5 <i>Slow fashion</i> .....	12
2.6 <i>Locaties backshoring</i> .....	12
<b>3 Methodologie</b> .....	<b>14</b>
<b>4 Resultaten</b> .....	<b>17</b>
4.1 <i>Within-case analyse</i> .....	17
4.1.1 Case 1: Essentieel .....	17
4.1.2 Case 2: Dries Van Noten.....	19
4.1.3 Case 3: Bellerose .....	20
4.1.4 Case 4: LNKnits .....	21
4.1.5 Case 5: Zara.....	23
4.2 <i>Cross-case analyse</i> .....	25
4.2.1 Propositie 1 .....	25
4.2.2 Propositie 2 .....	28

4.2.3	Propositie 3 .....	31
4.2.4	Propositie 4 .....	33
<b>5</b>	<b>Conclusies</b> .....	<b>36</b>
5.1	<i>Algemene conclusie</i> .....	36
5.2	<i>Discussie</i> .....	37
5.3	<i>Beperkingen</i> .....	38
<b>6</b>	<b>Bibliografie</b> .....	<b>39</b>
	<b>Bijlage 1: Coderingsschema NVivo</b> .....	<b>42</b>
	<b>Persartikel</b> .....	<b>43</b>

## **Abstract**

In deze masterproef worden de actuele evoluties binnen de kledingindustrie onderzocht, dewelke leiden tot de voorkeur voor het backshoren van de productie door internationale kledingbedrijven. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een kwalitatieve studie met aan de basis een literatuurstudie en diepte-interviews bij vier Vlaamse kledingbedrijven. Specifiek onderzoekt deze studie de nadelen van het offshoren van de productie, het fenomeen fast fashion, de opkomst van slow fashion en de locatiekeuze van de productie van kledingbedrijven. Dit onderzoek draagt bij tot de kennis en het begrip van het fenomeen backshoring binnen de kledingindustrie waarover slechts beperkte literatuur beschikbaar is.

Uit deze studie kan geconcludeerd worden dat kledingbedrijven vandaag prefereren om delen van hun productie terug dichterbij de markt te lokaliseren. Er wordt geopteerd voor een dualsourcingstrategie aangezien bepaalde productieactiviteiten vandaag efficiënter zijn in bepaalde locaties, zowel in Azië als in Europa. Dit is hoofdzakelijk het gevolg van de veeleisende consument die vernieuwing en snelle wensbevrediging verlangt waardoor een snellere supply chain noodzakelijk wordt. Daarnaast zorgt de aanwezigheid van fastfashionbedrijven, die inspelen op de consument, voor nieuwe standaarden binnen de industrie. Tenslotte leiden veranderingen binnen de Aziatische markt tot de reductie van het economisch rendement.

## **Dankwoord**

Een masterproef maak je niet alleen, daarom een kort dankwoord.

Eerst en vooral wil ik mijn promotor, Prof. Dr. Ysabel Nauwelaerts uitvoerig bedanken voor haar uitstekende begeleiding. Dankzij haar vele adviezen, begeleiding en kritische evaluaties heb ik dit onderzoek tot een goed einde kunnen brengen.

Daarnaast wil ik de respondenten bedanken, die meegewerkt hebben aan het onderzoek, voor hun input en de tijd die ze vrijgemaakt hebben.

Als laatste kan ik ook mijn vriend, familie en vrienden niet vergeten voor hun steun en hulp tijdens mijn onderzoek en het nalezen ervan.



# 1 Inleiding

*“Fashion is the imitation of a given example and satisfies the demand of social adaptation. [...] The more an article becomes subject to rapid changes in fashion, the greater the demand for cheap products of its kind.” (Simmel, 1957)*

De kledingindustrie is één van de meest complexe, geglobaliseerde industrieën waarbinnen wereldwijde competitie heerst. Typerende eigenschappen zoals arbeidsintensiviteit, korte levenscyclussen en lage voorspelbaarheid, zorgen ervoor dat het een grote uitdaging is voor kledingbedrijven om een competitief voordeel te bekomen en deze ook te behouden (Christopher et al., 2004). De laatste decennia is er hierdoor gekozen voor het outsourcen van de productie aan fabrieken in lageloonlanden. Deze verschuiving van de productie van het Westen naar de kostefficiëntere lageloonlanden valt binnen het begrip global sourcing. Global sourcing is het verplaatsen van specifieke activiteiten van de value chain naar daar waar de uitvoering ervan het meest efficiënt en effectief tot stand gebracht kan worden (Belin-Moncef et al., 2014; Tokatli, 2008). Deze tendens is sterk toegenomen na het einde van het Multi-vezelakkoord in 2005 dat een grote impact had op de globale kledingproductie (Savchenko & Acevedo, 2012).

Verschillende evoluties binnen de industrie dwingen bedrijven er vandaag toe hun supply chain opnieuw onder de loep nemen. Productiestrategieën moeten opnieuw aangepast worden om een evenwicht te vinden tussen lokale en globale productie. Volgens Belin-Moncef et al. (2014) is de plaats van productie voor een bedrijf een vitaal element van de bedrijfsstrategie geworden en een sleutel om competitief te blijven. De locatie van dit deel van de value chain is voor een kledingbedrijf een cruciale beslissing binnen de strategie en heeft een directe impact op de overige activiteiten van de keten. De huidige trend is dat er gekozen wordt om de productie terug in de nabije omgeving van de markt tot stand te brengen. Het terugkomen op de beslissing van delokalisatie is geen nieuw fenomeen binnen de bedrijfswereld maar binnen de kledingindustrie is het recentelijk een opkomende tendens. Onderzoek naar specifieke oorzaken voor backshoring binnen deze industrie is beperkt. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

*“Welke actuele factoren spelen een rol bij de voorkeur van internationale kledingbedrijven om aan backshoring te doen van hun productie?”*

Dit onderzoek zal aan de hand van een kwalitatieve methode ingaan op de drijfveren achter het backshoren van internationale kledingbedrijven en welke locaties er vandaag geprefereerd worden. Door middel van een within en cross-case analyse wordt de literatuur getoetst met de werkelijkheid waaruit nieuwe inzichten verkregen worden. Deze analyses worden uitgevoerd aan de hand van vijf cases, met als basis één literatuurstudie en vier diepte-interviews. Via deze methode wordt er een accuraat beeld geschept van het te onderzoeken onderwerp doordat de context waarbinnen het zich situeert wordt geanalyseerd. Allereerst zal de bestaande, relevante literatuur over het onderwerp worden weergegeven waaruit de opgestelde proposities voortkomen. Vervolgens zal de gebruikte methodologie uitgelegd worden waarbij er meer informatie wordt gegeven omtrent de geanalyseerde case studies. Daarna zullen de resultaten worden weergegeven bestaande uit de within-case analyses en cross-case analyse per propositie. Ten slotte wordt er een conclusie over het onderzoek geformuleerd, met discussie en beperkingen.

## **2 Literatuurstudie**

In dit deel van het werk wordt er een synthese gegeven van de bestaande literatuur die relevant is voor het onderzoek. Allereerst worden de belangrijkste kenmerken van de industrie weergegeven waardoor een beeld gevormd wordt over hoe de kledingindustrie in elkaar zit. Vervolgens wordt er overgegaan naar de trend backshoring die zich vandaag de dag ook binnen de kledingsector gevestigd heeft. Hierbij worden de verschillende risico's toegelicht van het outsourcen aan fabrieken op verre locaties, die leiden tot de keuze tot backshoring. Daarna zal het fenomeen fast fashion uitgelegd worden als een speler binnen het kader van backshoring. Aansluitend komt het verschijnsel slow fashion aan bod, de tegenhanger van fast fashion. Als laatste onderwerp zal de backshoringlocatie besproken worden.

Aan de hand van de geanalyseerde, relevante literatuur worden er vier proposities geformuleerd die vermeld worden doorheen de tekst.

### **2.1 Kenmerken kledingindustrie**

In onderstaande tekst worden de belangrijkste karakteristieken van de kledingindustrie toegelicht die bijdragen tot hoe de kledingindustrie er vandaag de dag uitziet. Ten eerste zal het arbeidsintensief karakter besproken worden, wat aan de basis ligt van de delokalisatiekeuze. Ten tweede wordt de levenscyclus van een modeproduct aangehaald, dewelke belangrijke nadelen aankaart van delokalisatie. Ten derde wordt kort de supply chain besproken en het management ervan.

#### **2.1.1 Arbeidsintensief karakter**

Het ILO (International Labour Organisation) duidt dat de textiel-, kleding- en schoeiselandindustrie één van de meest geglobaliseerde industrieën is dewelke werk biedt aan meer dan 60 miljoen werknemers wereldwijd. Voornamelijk in ontwikkelingslanden is de tewerkstelling binnen deze industrie ontzettend hoog. Het vervaardigen van kledij is een hoog arbeidsintensieve aangelegenheid waarbinnen menselijk kapitaal centraal staat. De investering in arbeid ligt aanzienlijk hoger dan deze in kapitaal en machines waardoor het een interessante industrie is voor ontwikkelingslanden om actief in te zijn (Shahidul & Syed Shazali, 2011). Door het ingewikkelde karakter van het snijden en samenstellen van kleding is de introductie van arbeidsbesparende technologieën geen mogelijkheid binnen de kledingindustrie. Aangezien hierdoor loonkosten een belangrijke rol spelen, bracht het kledingbedrijven ertoe om hun productie te outsourcen naar lageloonlanden (Scott, 2006). Dit werd mogelijk door de technologische ontwikkelingen die er plaatsvonden, waardoor de competentie van het vervaardigen en verwerken van textiel voldoet aan de eisen van opdrachtgevers.

#### **2.1.2 Korte levenscyclus**

Mode is een tijdelijk en cyclisch fenomeen. Het is een industrie die afhankelijk is van modetrends dewelke een volatiele aard hebben en onvoorspelbaar zijn. De snel

veranderende productvoorkeur van de consument zorgt ervoor dat de meeste kleding een zeer korte levenscyclus heeft. Een typische levenscyclus bestaat volgens Bhardwaj en Fairhurst (2009) uit vier fases, te beginnen met de introductie van nieuwe trends door modeleiders. Vervolgens ontstaat er een groei in de aanvaarding van de trends door de consument waarna de maturiteitsfase ontstaat en massaproductie intreedt. Ten slotte eindigt de cyclus met neergang van de trend door onder andere de opkomst van nieuwe creaties. Deze fases werden tot de jaren 90 zo'n tweemaal per jaar doorlopen, er werd een herfst/winter collectie ontworpen en een lente/zomer collectie. Vandaag kiezen ontwerpers en kledingbedrijven er echter voor om meer variëteit in hun collecties te brengen door het modeseizoen op te splitsen en meerdere mid-seizoen collecties uit te brengen. De levenscyclus van mode-items is hierdoor gereduceerd van maanden tot weken (Barnes & Lea-Greenwood, 2010). Op deze manier kan er ingespeeld worden op de veranderende levensstijl en wensen van de consument. Deze verandering van twee naar meerdere collecties per jaar legt volgens het onderzoek van Tyler et al. (2006) een hoge druk op de leverancier om de producten in een kleiner tijdsvenster te leveren, in kleinere hoeveelheden.

### **2.1.3 Supply chain management**

Door het arbeidsintensieve karakter en de rol die prijs heeft binnen de kledingindustrie is het één van de meest geglobaliseerde sectoren. De productie wordt naar verschillende locaties geoutsourcet, voornamelijk voor de beste prijs, wat vaak neerkomt op Aziatische landen. Supply chains van modebedrijven zijn daarom gefragmenteerd en verspreid over verschillende locaties. Deze delocalisatie is mogelijk geworden door beschikbare communicatietechnologieën, reismogelijkheden en het wegvallen van handelsbarrières (Schiele et al., 2011). Ondanks dat betere communicatiekanalen en transportmogelijkheden het eenvoudiger maken voor bedrijven om hun global supply chain te managen, blijft het een groot struikelblok (Scott, 2006). Het is een uitdaging voor kledingbedrijven om deze ingewikkelde supply chains op een effectieve en efficiënte manier te managen. Het coördineren van de verschillende activiteiten is één van de topprioriteiten geworden om competitief te blijven binnen de industrie. Het is namelijk cruciaal om consumententevredenheid te bekomen aangezien zij de meest modieuze trends in een zo kort mogelijke tijd eisen (Marzieh & Zbigniew, 2015).

## **2.2 Backshoring**

De verplaatsing van de productie blijkt in vele gevallen geen definitieve beslissing te zijn. Gebrek aan kennis en/of gebrek aan planning en macro-economische veranderingen zijn zaken waardoor bedrijven hun eerdere beslissingen gaan herzien. Het backshoren van activiteiten die ooit ge-offshored zijn is hierdoor een veel voorkomend fenomeen binnen verschillende sectoren (Kinkel, 2012).

Backshoring wordt door Rouse (2012) gedefinieerd als het terugbrengen van activiteiten van de huidige locatie naar de locatie vanwaar ze oorspronkelijk tot stand gebracht werden. Het is een trend dat zich binnen verschillende sectoren gevestigd heeft en ook in de kledingindustrie nu naar voren komt. Aangezien er binnen de kledingindustrie een gefragmenteerde supply chain heerst, zal er in dit onderzoek gesproken worden over het



terugkeren naar voordien gekozen locaties, deze in Europa, én nieuwe locaties, zowel binnen als buiten Europa.

De oorzaak van dit fenomeen is voornamelijk gebrek aan kennis. Het feit dat de verborgen kosten van delokalisatie een zwaardere impact blijken te hebben dan voordien gedacht, is sterk aanwezig. Veel onbekende gebreken komen aan het licht waardoor de besparingen die ermee gepaard gaan niet meer opwegen tegen de nadelen ervan. Er wordt daarbij niet enkel geduid op de kosten maar ook de misgelopen winsten die samengaan met sourcen op verre locaties zijn van belang (Hartman et al., 2012). Het onderzoek van Kinkel (2012) brengt verder de kwaliteit van de producten naar voren als een hoofdzakelijke reden voor backshoring, deze voldoet namelijk vaak niet aan de verwachtingen. Daarnaast ligt ook het verlies van flexibiliteit en de verminderde leveringsmogelijkheden regelmatig aan de basis. Als derde aspect speelt de controle en de coördinatie, bedrijven onderschatten vaak het verlies ervan. Ten slotte worden zaken zoals stijgende transportkosten, arbeidskosten en wisselkoersschommelingen vermeld als drijfveren voor de locatiekeuze van productie (Ellram et al., 2013). Deze motieven resulteren uit de analyse van verschillende sectoren, niet specifiek de kledingsector aangezien er hierover weinig literatuur bestaat.

## **2.3 Nadelen offshoring**

De vier competitieve prioriteiten voor kledingbedrijven zijn volgens het onderzoek van Kathuria (2000): lage kosten, kwaliteit, snelheid en flexibiliteit. Elk van deze prioriteiten zijn multidimensionale concepten. In onderstaande tekst zullen deze vier elementen kort toegelicht worden in het kader van de sector. Er wordt binnen dit onderzoek gesproken over offshoring wanneer een bedrijf productieactiviteiten buiten Europa tot stand brengt.

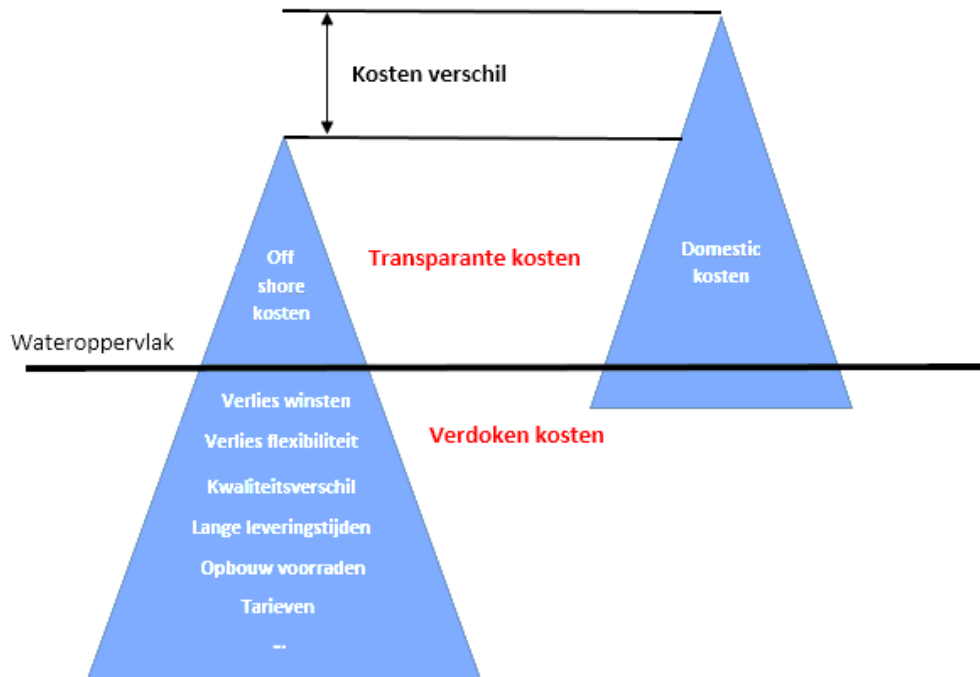
### **2.3.1 Kosten**

De kostprijs is over de gehele levenscyclus een focuspunt voor kledingbedrijven. Er wordt voornamelijk gezocht naar de laagst mogelijke productiekost maar ook zaken zoals import- en exporttarieven, transportkosten en voorraadkosten moeten mee in rekening gehouden worden bij de keuze tussen sourcinglocaties (Bowon, 2013). Figuur 1 geeft een ijsbergtheorie weer die de verhoudingen van transparante en verdoken kosten afbeeldt. De kosten boven het wateroppervlak zijn deze die gemakkelijk kwantificeerbaar zijn zoals ruwe materialen, arbeid en andere productiekosten. Verdoken kosten zijn deze die moeilijk te berekenen of te voorspellen zijn. Deze worden vaak buiten beschouwing gelaten bij het kiezen van een sourcinglocatie. Retailers focussen zich hoofdzakelijk op het aangeduide kostenverschil tussen een offshore en een domestic locatie terwijl dit niet het volledige kostenplaatje mee in rekening brengt. De kans dat de uiteindelijke kost in 'goedkopere' lageloonlanden groter is dan deze van 'duurdere' domestic locaties is reëel (Hartman et al., 2012).

Ook het onderzoek van Bergvall-Forsberg en Towers (2007) toont aan dat kosten niet altijd direct waarneembaar zijn. Ondanks het kostenvoordeel dat het outsourcen naar lageloonlanden met zich meebrengt, leidt het ook tot langere levertermijnen, ingewikkelde supply chains door lange afstanden, inconsistentie in processen en complexe import- en exportprocedures. Voor vele leveranciers op offshore locaties blijkt het niet mogelijk om te kunnen leveren binnen het gewenst tijdsvenster dat nodig is om de noodzakelijke service te bieden aan de consument. De besparingen die kledingbedrijven konden verwezenlijken

bleken later vaak significant lager dan de kost die gepaard gaat met verlies aan snelheid en flexibiliteit (Bhardwaj & Fairhurst, 2009).

**Figuur 1: Kostenvergelijking ijsbergtheorie**



Bron: gebaseerd op Hartman et al. (2012).

### 2.3.2 Kwaliteit

Als er gesproken wordt over kwaliteit, zijn zaken zoals conformiteit, verfijning, details, esthetiek en gepercipieerde kwaliteit van belang. Het vervaardigen van een hoogstaand kwalitatief product vereist een pakket van unieke vaardigheden en knowhow. Niet enkel de kwaliteit van de vervaardiging is belangrijk maar ook de kwaliteit van het design en de stofkeuze (Bowon, 2013).

De perceptie van kwaliteit is een belangrijke factor binnen de kledingindustrie. De gehele industrie is namelijk gebaseerd op overtuiging. Het gaat om producten die een hoge graad van verfijning en complexiteit vereisen waarbij de werkelijke kwaliteit gelijk staat met de gepercipieerde kwaliteit. Het design van gewone modeartikelen lijken vaak simpel op het eerste gezicht waardoor de waarde ligt bij de perceptie van de consument (Hilton et al., 2004). Hierdoor streven kledingbedrijven naar een kwaliteit die voldoet aan deze waarneming (Bowon, 2013).

### 2.3.3 Snelheid en flexibiliteit

Binnen de mode-industrie is het van groot belang dat er op een snelle manier gereageerd kan worden op actuele trends. De keuze voor outsourcing op een verre locatie heeft

volgens Macchion et al. (2014) een negatief effect op de operaties. Zij leggen daarbij vooral de nadruk op snelheid en flexibiliteit aangezien onvoorspelbaarheid en korte levenscyclussen eigen zijn aan de industrie.

Tijdens de introductiefase is snelheid hetgene wat kledingbedrijven een competitief voordeel kan leveren aangezien de producten snel in waarde dalen door de komst van nieuwe trends (Marzieh & Zbigniew, 2015). De groei- en maturiteitsfase vraagt dan weer om flexibiliteit. Bijkomende bestellingen moeten geplaatst kunnen worden om de verkoop te volgen en voorraden klein te houden. Zhang et al. (2003) toonden aan dat er een significante link bestaat tussen het hebben van flexibiliteit en consumententevredenheid. Het ontbreken van agiliteit resulteert in ontevreden klanten en dalende verkoopcijfers met als gevolg een ongebruikte voorraad (Bergvall-Forsberg & Towers, 2007).

Het onderzoek van Zhang et al. (2003) omschrijft flexibiliteit als de mogelijkheid om producten te produceren in een gewenst tijdsvenster waarbij de hoeveelheid gelijk is aan de vraag van de consument, terwijl kwaliteit gegarandeerd wordt. Het is een strategische noodzaak om, om te gaan met de onzekerheid die binnen de industrie heerst. Door middel van flexibiliteit kunnen bedrijven nieuwe producten snel op de markt brengen, de leveringstermijnen significant inkorten, leveranciersprestaties verbeteren, voorraden verkleinen en producten in een gewenst tijdsvenster aanbieden.

Producenten die in staat zijn om snel te reageren en aanvulling van de stock kunnen voorzien *tijdens* het seizoen kunnen hierdoor een grote asset zijn voor het bedrijf. Items die goed verkopen kunnen aangevuld worden zonder dat men hoge voorraden moet aanhouden. Het aanhouden van voorraden is namelijk een bijkomende kost waar vaak niet het juiste gewicht aan gegeven wordt. De kans dat er items niet verkocht geraken en dus een afprijzing zullen ondergaan, is reëel. Zo worden de vooropgestelde winsten niet behaald en is de opbrengst lager dan verwacht. Snelle, maar duurdere leveranciers, zijn vaak voordeliger dan trage, goedkopere leveranciers. De volatiliteit en onzekerheid van de vraag kan gecompenseerd worden door het kiezen van een producent die flexibiliteit kan voorzien (Hartman et al., 2012).

Deze bevindingen leiden tot de volgende propositie:

Propositie 1: Welke factoren van het sourcen op verre locaties zijn het meest nadelig voor internationale kledingbedrijven welke ertoe leiden dat zij kiezen voor backshoring?

## 2.4 Fast fashion

Fast fashion is het concept dat er voor zorgt dat een modebedrijf aan de courante vereisten van de consument kan voldoen en speelt in op de competitieve prioriteiten die hierboven toegelicht zijn. Het is een business strategie waarbij de focus ligt op het verminderen van processen en hun doorlooptijd om nieuwe fashion items op een korte termijn in de winkels te krijgen. Deze strategie wordt gehanteerd om consumententevredenheid te bekomen door aan de vraag en wens van de consument te voldoen (Zhang et al., 2003).

De supply chain van fastfashionbedrijven heeft over de laatste 10 jaar vele veranderingen ondergaan door de aanwezigheid van grote spelers zoals Zara en H&M. Zara, onderdeel van de Inditex Group, heeft in 2008 het Amerikaanse Gap achter zich gelaten en is

sindsdien de marktleider binnen de industrie. Ook het Zweedse H&M is een grote speler geworden en heeft een significante invloed op de strategiekeuze van andere retailketens. De supply chain van deze ketens is in de eerste plaats reactief. Door de eigenschappen van de industrie is het belangrijk dat de fashionproducten op een snelle manier tot bij de klant geraken. Om dit te kunnen bekomen is een flexibel productiesysteem cruciaal waardoor de doorlooptijd (van design tot distributie) significant verkort wordt. Deze bedrijven slagen er in om hun doorlooptijd te reduceren van maanden naar slecht enkele weken (Marzieh & Zbigniew, 2015).

Het fastfashionconcept begint bij de snelle interpretatie van trends. Eerder dan een poging te doen naar het voorspellen van trends of te wachten tot de ready-to-wear lijnen uitkomen, focussen fastfashionbedrijven zich op de trends die bekend worden door fashionshows. De tijd die gependeed wordt aan het design wordt merkbaar verkort door snelle besluitvorming. Vervolgens werken zij onder meer samen met producenten die in de omgeving van het hoofdkantoor gelegen zijn zodat het gehele proces van productie en transport in tijd gereduceerd wordt. Uiteindelijk brengen deze bedrijven een doorlooptijd tot stand tussen de drie en de acht weken, wat hen een groot competitief voordeel biedt (Hartman et al. 2012).

Daarnaast zijn er volgens Bhardwaj & Fairhurst (2009) ook ander factoren die meespelen in het succes. Zo wordt de voorraad van afgewerkte goederen alsook intermediaire goederen bewust laag gehouden. Op die manier zorgen fastfashionbedrijven voor een minimum verlies van winsten en zo weinig mogelijke nood aan prijskortingen na verloop van het seizoen. Naast dit aspect zijn deze bedrijven ook van mening dat lege stocks toegelaten zijn. Dit is een manier om de vraag op te drijven en een gevoel van urgentie te creëren bij de consument. De kans tot het uitstellen van een aankoop wordt daarbij weggelaten. Het proces wordt op verschillende vlakken versneld, zo worden consumenten continu geprikkeld door nieuwe collecties en raamdisplays. De frequentie van het aantal bezoeken per jaar verhoogt hierdoor op een significante manier.

Door de aanwezigheid van trends hebben items in de mode-industrie zoals eerder vermeld een korte levenscyclus waar fast fashion op inspeelt. Consumenten worden aangespoord om trends te volgen en de levenscyclus van mode-items wordt steeds korter en korter gemaakt. Er wordt een gevoel van snelheid en nieuwheid gecreëerd. Dit aspect maakt het mogelijk voor fastfashionbedrijven om een lage voorraad aan te houden en terugval in de levenscyclus tegen te gaan (Barnes & Lea-Greenwood, 2010).

Ten slotte gebruiken bedrijven die aan fast fashion doen, een lage prijsstrategie. Prijs is, volgens het onderzoek van Barnes en Lea-Greenwood (2010) één van de belangrijkste aspecten voor de consument bij de aankoop van een product. Fastfashionbedrijven maken hierbij gebruik van de perceptie van prijs/kwaliteit. De bedrijven voorzien een lagere prijs dan dat de consument verwacht waardoor de consument eerder geneigd is om te kopen.

Door de opkomst van fast fashion binnen de industrie en het belang ervan wordt de volgende propositie opgesteld:

Propositie 2: In welke zin en op welke manier heeft het fastfashionfenomeen ertoe bijgedragen dat internationale kledingbedrijven ervoor kiezen om hun productie terug te brengen naar locaties dichterbij de markt?
--

## 2.5 Slow fashion

Door een bepaald deel van de consumentengroep wordt fast fashion gezien als een afvalstrategie. In tegenstelling tot het kopen van één stuk met een hoge kwaliteit kiezen consumenten ervoor meerdere stuks van lagere kwaliteit te kopen die ze dan weer op een snel tempo vervangen met nieuwe items (Bhardwaj & Fairhurst, 2009). De hoge responsgraad die fastfashionbedrijven aanhouden hebben als gevolg dat ethische, arbeids- en milieukwesties genegeerd worden (Turker & Altuntas, 2014).

Het onderzoek van Jung en Jin (2014) geeft aan dat langzaam duurzaamheid ook belangrijk wordt binnen de mode-industrie. De druk rond het tot stand brengen van een duurzame supply chain wordt opgelegd vanuit internationale en regionale regulaties, non-gouvernementele organisaties, consumenten en concurrenten (Turker & Altuntas, 2014). Zo wordt er door deze belangengroepen geopteerd voor de vermindering van afval en consumptie. Deze nieuwe beweging binnen de sector heeft de naam 'slow fashion' toegewezen gekregen. De shift van kwantiteit naar kwaliteit staat hierbij centraal. Slow fashion houdt in dat er trager geproduceerd wordt maar ook trager geconsumeerd. Consumenten kopen duurzamere producten, minder frequent. Natuurlijke en menselijke middelen worden op deze manier in mindere maten uitgebuit. Dit alles betekent ook dat de levenscyclus van de producten verlengd wordt. Het wordt een uitdaging voor bedrijven om een balans te vinden tussen maatschappelijke, milieu- en bedrijfsbehoeften (Macchion et al., 2014).

De kritiek op het huidige fastfashionsysteem is dat er bewust wordt gekozen om collecties minder duurzaam te maken zodat consumenten meer kopen voor een goedkopere prijs. Er wordt gebruik gemaakt van minder duurzame en dus ook goedkopere materialen en arbeid om deze talrijke collecties op de markt te kunnen brengen (Ghemawat & Nueno, 2006). Deze kwantiteit georiënteerde strategie heeft gezorgd voor werknemersmisbruik, andere onethische productiepraktijken en een overvloed aan afval wat nefast is voor het milieu. Slow fashion gaat over het ontwerpen, produceren en consumeren op een manier waarbij er wordt stilgestaan bij het grotere beeld. Niet enkel het milieuaspect komt daarbij kijken maar ook sociale duurzaamheid. Het produceren van producten op een gewetensvolle, tragere manier waar ook hogere kosten mee gepaard gaan.

Slow fashion kan zowel bekeken worden vanuit het productie- als het consumptiestandpunt, deze horen in evenwicht te komen. Door de levenscyclus van producten te verlengen, krijgt het milieu de tijd om zich te herstellen. Daarnaast zal de kwaliteit van de producten ook verhogen doordat werknemers zich sterker kunnen focussen op de productie ervan (Jung & Jin, 2014).

Propositie 3: Op welke manier merken internationale kledingbedrijven dat de trend slow fashion aanwezig is binnen de industrie en hoe gaan ze hiermee om?

## 2.6 Locaties backshoring

Door de nood aan productie in een klein tijdvenster en de verhoogde eisen van belangengroepen, kiezen meer en meer bedrijven ervoor om de productie naar een dichtere locatie te verplaatsen. Het onderzoek van Hartman et al. (2012) toont aan dat het kiezen van leveranciers die snelle leveringstermijnen kunnen voorzien, significatie

voordelen met zich mee brengt. Deze voordelen gelden zowel voor de basic producten (niet trendgevoelig en tijdens langere perioden verkrijgbaar) als voor de seizoensproducten (trendgevoelig en voor kortere perioden verkrijgbaar). Het verkrijgen van deze voordelen gaat volgens kledingbedrijven echter vaak gepaard met een hogere basiskost wat bedrijven weerhoudt om er gebruik van te maken. Recente macro-economische evoluties hebben daar verandering in gebracht doordat loonkosten in 'lageloonlanden' zoals China de voorbije jaren de hoogte in zijn gegaan (EC, 2012). Het kostenvoordeel van het sourcen in deze locaties weegt niet meer op tegen de nadelen die ermee gepaard gaan.

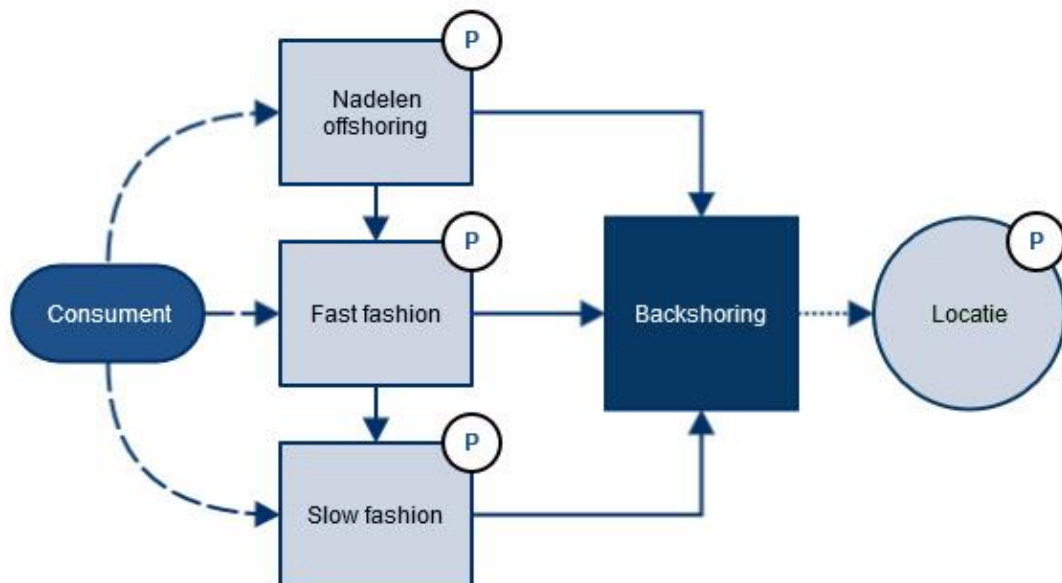
De mode-industrie is, na dominantie van delocalisatie-activiteiten naar lageloonlanden, terug aan het veranderen. Als gevolg van stijgende productie en logistieke kosten in lageloonlanden en de nood aan flexibiliteit duiken er nieuwe opportuniteiten op voor Europese bedrijven om weer een speler te worden in de globale markt. Kledingbedrijven zien er het voordeel van in om hun sourcing dichterbij de markt te verwezenlijken. De transporttijd kan hierdoor verkort worden en er wordt controle vergaard over de activiteiten door nabijheid van de markt (EC, 2012).

Aangezien het kostenplaatje blijft spelen zullen kledingbedrijven voornamelijk op zoek gaan naar landen waar de loonkosten het laagste liggen. Daarnaast wordt er volgens het rapport van de E(uropese) C(ommissie) (2012) gekeken naar de capaciteiten die de werknemers bezitten en de technologieën die aanwezig zijn. Ten slotte is innovativiteit ook een element waarmee rekening gehouden wordt bij de locatiekeuze.

Omdat er een gebrek is aan onderzoek naar het fenomeen backshoring binnen de kledingindustrie en de samengaanende locatiekeuzes, wordt de volgende propositie opgesteld:

Propositie 4: Aan welke locaties geven internationale kledingbedrijven in het kader van backshoring de voorkeur om de productie tot stand te brengen en waarom?

**Figuur 2: Context evoluties omtrent productiebeslissing binnen de kledingindustrie**



### 3 Methodologie

Voor dit onderzoek wordt er gekozen voor een kwalitatieve methode om tot een antwoord te komen op de opgestelde proposities en ten slotte op de centrale onderzoeksvraag. Deze onderzoeksmethode wordt geprefereerd omdat backshoring in de kledingindustrie een vrij recent fenomeen is. Belangrijke facetten kunnen via in-depth case studie research bestudeerd worden waardoor achterliggende redenen naar voren worden gebracht. Zo kan er een dieper inzicht vergaard worden over de drijfveren die zich bevinden achter het fenomeen.

Via vijf individuele case studies wordt er een verband gezocht tussen hedendaagse veranderingen binnen de industrie en de intentie tot backshoring. De vijf case studies bestaan uit vier diepte-interviews en één literatuurstudie. Op deze manier kan er informatie vergaard worden over *wat* de veranderingen zijn binnen de mode-industrie, die leiden tot *waarom* bedrijven de intentie hebben tot backshoring en ten slotte *hoe* ze hiermee omgaan. Dieper ingaan op behoeften, meningen en motieven is namelijk een aspect van kwalitatief onderzoek (Yin, 2003). Kwalitatief onderzoek is toetsbaar en systematisch, net zoals kwantitatief onderzoek, en bekomt dus een wetenschappelijk, gestructureerd onderzoek. De informatieverzameling is, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, open en flexibel, wat nodig is voor het bekomen van een integraal antwoord op de deelvragen van dit onderzoek.

Aan de hand van de opgestelde proposities en verzamelde informatie over de desbetreffende case, werd er een vragenlijst opgesteld. Deze werd gebruikt als een leidraad tijdens de vier diepte-interviews. Het combineren van verschillende bronnen heeft volgens Yin (2003) een positief effect op de betrouwbaarheid. De case studies werden gekozen aan de hand van een aantal selectiecriteria. Een eerste criteria zijnde dat het bedrijf actief moet zijn in de modesector. Er werd daarbij geopteerd voor een bedrijf met activiteiten zowel in sourcing van textiel als de distributie van afgewerkte producten. Ten tweede moet het bedrijf activiteiten uitoefenen op de internationale markt. Dit is noodzakelijk om een antwoord te kunnen formuleren op enkele van de proposities. Aangezien de proposities niet opgesteld zijn voor een specifiek segment van de mode-industrie werd er gekozen voor kledingbedrijven die verschillende klantensegmenten van de markt aanspreken. Zowel bedrijven in high fashion, fair fashion als ready-to-wear fashion en confectie maken deel uit van het onderzoek. Hierdoor werd er telkens een geringe aangepaste vragenlijst gebruikt naargelang de uiteenlopende kenmerken van het bedrijf. De algemene volgorde en grote lijnen van de vragenlijsten bleven hetzelfde voor elk interview. Er werd gekozen om te werken met semigestructureerde vragen. Volgens Yin (2003) kan een vragenlijst namelijk best opgesteld worden met een open structuur zodat de mogelijkheid bestaat om dieper in te gaan op bepaalde bekomen antwoorden. De geïnterviewde respondenten zijn personen die een functie beoefenen in de lijn van de te onderzoeken proposities en dus bekend zijn met de te bevragen proposities. Om betrouwbaarheid te garanderen werden er testvragen gesteld voor het nagaan van consequente antwoorden. De bevraging vond plaats in het huidige werkveld zodat de respondent zich op zijn gemak voelde, wat de uitkomst van relevante antwoorden verhoogd.

Elk van de interviews werden opgenomen met een dictafoon na toestemming van de respondent. Nadien werden ze volledig uitgetypt zodat deze full transcripts gebruikt konden

worden om elke case study te verwerken met NVivo 10 aan de hand van een coderingschema. Dit schema werd opgesteld op basis van de proposities en de belangrijkste vragen uit het interview en is terug te vinden in bijlage 1. Datareductie biedt de mogelijkheid om alle informatie op een visuele manier te presenteren door middel van tabellen. De transcripts werden aangevuld met vooraf opgezochte literatuur en informatie om volledigheid van het onderzoek te garanderen. Bij een casestudymethode kunnen er best verschillende informatiebronnen gebruikt worden zodat triangulatie mogelijk is (Saunders et al., 2011).

In onderstaande tabel 1 worden de verschillende case studies weergegeven, na instemming van de respondent wordt de naam van het bedrijf vernoemd:

**Tabel 1: Overzicht case studies**

	<b>Case 1: Essentiel</b>	<b>Case 2: Dries Van Noten</b>	<b>Case 3: Bellerose</b>	<b>Case 4: LNKnits</b>	<b>Case 5: Zara</b>
<b>Hoofdkantoor onderneming</b>	Antwerpen (België)	Antwerpen (België)	Groot- Bijgaarden (België)	Berchem (België)	A Coruña (Spanje)
<b>Oprichting</b>	1999	1986	1989	2005	1974
<b>Modesegment</b>	Ready-to- wear fashion	High fashion	Confectie	Fair fashion	Fast fashion
<b>Aantal personeelsleden</b>	185	+/- 100	+/- 100	3	+/- 40 000
<b>Internationaal actief</b>	Ja (35 landen)	Ja (13 landen)	Ja (17 landen)	Enkel via webschop	Ja (88 landen)
<b>Omzet 2014</b>	€30 352 613	€37 907 246	€22 959 010	*	€11 594 000 000

\* Geen cijfers vrijgegeven

Zoals eerder vermeld werd er gebruikt gemaakt van de bekomen informatie uit de diepte-interviews alsook informatie uit een documentenanalyse. Deze informatie werd verzameld uit verschillende bronnen zoals de website, social media en artikels over het bedrijf. Op deze manier wordt triangulatie mogelijk en stijgt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hierop volgend, een kort overzicht van de interviews (de case study Zara wordt niet toegevoegd bij de tabel aangezien er daarvoor gewerkt wordt met een literatuurstudie):



**Tabel 2: Informatie interviews**

	<b>Respondent 1: Essentiel</b>	<b>Respondent 2: Dries Van Noten</b>	<b>Respondent 3: Bellerose</b>	<b>Respondent 4: LNKnits</b>
<b>Functie respondent</b>	Aankoopmanager	Productiemanager	Operations director	Zaakvoerster/ Productiemanager
<b>Datum</b>	02/04/2015	22/04/2015	29/04/2015	29/04/2015
<b>Duur</b>	+/- 35 min.	+/- 50 min.	+/- 40 min.	+/- 40 min.
<b>Externe bronnen</b>	-Website -Social media -2 online artikels	-Website -2 online artikels	-Website -Social media -2 online artikels -2 folders	-Website -Social media -3 online artikels -Blog

## 4 Resultaten

In het verdere verloop van het werk worden de resultaten van het onderzoek toegelicht. Het analyseren van de verzamelde data gebeurt in twee stappen. De eerste stap is een within-case analyse waardoor er een dieper inzicht verkregen wordt over het fenomeen backshoring binnen de kledingsector voor elke individuele case. De tweede stap is het uitvoeren van een cross-case analyse waardoor de cases met elkaar vergeleken worden. Hierdoor worden de gelijkenissen en verschillen tussen de vijf cases onderzocht.

### 4.1 Within-case analyse

In dit deel van het werk wordt elk van de cases individueel geanalyseerd. Het centrale doel is om te achterhalen waarom kledingbedrijven kiezen voor het backshoren van hun productie. De voor- en nadelen van sourcinglocaties worden hierbij toegelicht. Ten slotte wordt er besproken welke locaties een voorkeur krijgen en waarom. Er worden vijf cases bestudeerd waarbij de study van case 5 via een literatuurstudie tot stand is gekomen en de overige vier via diepte-interviews. Na elke case wordt er een kort overzicht in een tabel geplaatst om een samenvatting te geven van belangrijke informatie.

#### 4.1.1 Case 1: Essentiel

Het verhaal van Essentiel begint bij de creatie van een basic T-shirt collectie in 1999. Deze collectie groeide uit in het kleurrijk en fantasierijk ready-to-wear merk dat Essentiel vandaag de dag is. Het kledingbedrijf bezit 37 eigen winkels in België, Frankrijk en Groot-Brittannië en is internationaal vertegenwoordigd in 35 landen door multi-merkenwinkels over heel de wereld. De succesfactor van Essentiel houdt in dat ze uniek zijn in België. Het bedrijf staat bekend als een fris, luxueus en betaalbaar merk dat gebruik maakt van trendy kleurenmixen en grafische prints (Essentiel, z.d.).

*“Het lijkt pretentius maar wij vinden eigenlijk dat Essentiel geen echte directe concurrent heeft. [...]. Dat is ook onze sterkte, dat wij in ons prijssegment zeer uniek zijn qua stijl.”  
(Aankoopmanager Essentiel)*

Het design en de ontwikkeling van de collecties gebeurt in België, de eigenlijke productie van de mode-items wordt volledig geoutsourcet naar zo'n 100-tal fabrikanten. De productielocaties die voornamelijk gebruikt worden zijn Europa en Azië. In Europa doen zij beroep op fabrieken in Italië, Portugal, Turkije en enkele landen in Oost-Europa. Er wordt vaak gewerkt met stoffen uit Italië omdat deze exclusiever zijn, onder andere hierdoor kiezen zij voor productie in de nabije omgeving. In Azië werkt Essentiel hoofdzakelijk met producenten in China en India, die de meer arbeidsintensieve activiteiten, zoals borduurwerk voor hun rekening nemen. Essentiel brengt op dit moment zes hoofdcollecties per jaar uit met daarnaast twee pre-collecties en een beachcollectie in de zomer. Het aantal collecties is overheen de laatste vijf jaar sterk veranderd, beginnend vanuit een tweejaarlijkse collectie. Volgens de aankoopmanager is deze evolutie gekomen vanuit de vraag van de consument naar telkens nieuwe producten en andere spelers binnen de markt die hierop inspelen. Om deze trend te volgen zijn de aantallen gereduceerd tot maximum

15 stuks per collectie. Deze worden uitgesteld in de etalages, die om de twee weken vernieuwd worden, samen met de indeling in de winkels zelf. Daarnaast werkt Essentiel ook samen met Belgische stijliconen zoals modeblogsters Sofie Valkiers en Tiany Kiriloff om de interesse en aandacht van de consument te behouden.

*“Het is ook heel duidelijk dat we mee moeten, als je ons vergelijkt met een Zara, en je mag dat niet onderschatten wat voor een concurrentie dat dat geeft, die brengen leuke dingen aan een goede prijs, die winkels zien er goed uit en daar kom je elke week binnen en je hebt iets anders. Klanten verwachten het dus ook van ons dus daar zijn we zeker in meegegaan.” (Aankoopmanager Essentiel)*

De aankoopmanager duidt erop dat de consument continu geprikkeld wilt worden waardoor ze een terugkeer naar minder collecties niet ziet gebeuren in de toekomst. Aan de andere kant zou een 10<sup>de</sup> collectie nog mogelijk zijn maar een grotere uitbereiding beschouwt ze niet als een doel voor Essentiel.

Essentiel werkt met een doorlooptijd van ongeveer één jaar. Er wordt zo'n vier à vijf maanden gerekend om het design en de ontwikkeling van de prototypes op punt te stellen, voor de productie voorziet Essentiel een drietal maanden. Daarnaast moet er gewacht worden op samples, worden er aanpassingen gedaan en volgt het transport en de distributie. Er wordt bewust gekozen om de voorraad klein te houden, zo probeert het bedrijf telkens 90% in de winkels te plaatsen en 10% in voorraad aan te houden om daar waar nodig aan te vullen. Tijdens het seizoen heeft Essentiel de mogelijkheid om producten bij te produceren, hiervoor doen zij voornamelijk beroep op Europese producenten. Met de overgebleven mode-items vult Essentiel haar drie outletstores, waarvoor er vaak nog extra geproduceerd wordt, en organiseert het bedrijf een stockverkoop.

**Tabel 3: Overzicht case 1**

<b>Locaties productie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Azië: India, China</li> <li>– Europa: Italië, Portugal, Turkije, Oost-Europa</li> </ul>
<b>Waarom offshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lage arbeidskost</li> <li>– Vaardigheden</li> <li>– Productkennis</li> </ul>
<b>Doorlooptijd</b>	12 maanden
<b>Waarom backshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Snelheid</li> <li>– Flexibiliteit</li> <li>– Transportkosten</li> <li>– Goed voor Europese economie</li> <li>– Communicatie</li> <li>– Kwaliteit stoffen Europa</li> <li>– Stijging loonkosten Azië</li> <li>– Toename consumentenmarkt Azië</li> </ul>
<b>Succesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uniek in België</li> <li>– Prijsklasse/kwaliteit</li> <li>– Creatief gebruik grafische prints en kleuren</li> </ul>

#### 4.1.2 Case 2: Dries Van Noten

Na enkele jaren als freelance designer ontwierp de Belgische modeontwerper Dries Van Noten zijn eerste collectie in 1986. Deze highfashioncollectie werd verkocht in prestigieuze verdelers in onder andere New York, Amsterdam en Londen. Na de opening van winkels in Antwerpen en Parijs volgden Singapore, Dubai en Hong Kong. Zijn collecties worden daarnaast ook wereldwijd verkocht via boetieks. Dries Van Noten is een highfashionmerk met internationale bekendheid en wordt vaak naast namen zoals Chanel en Armani genoemd. De ontwerper maakt deel uit van de Antwerpse zes, zes bekende modeontwerpers die in de jaren 80 Vlaamse mode op de kaart hebben gezet. Ondanks de trend in de jaren 90 van financiële groepen om modehuizen op te kopen, is Dries Van Noten nog steeds een zelf gefinancierd bedrijf met de controle in eigen handen (Dries Van Noten, z.d.).

De collecties van Dries Van Noten worden volledig designed en ontwikkeld in België. Voor de productie doen zij vandaag de dag beroep op twee producenten in België, terwijl er vroeger samengewerkt werd met 12 Belgische bedrijven. Productielanden worden gekozen aan de hand van de aard van het product en het materiaal waarmee er gewerkt moet worden. Zo wordt er voor fijne stoffen met Italië gewerkt, voor T-shirts met Portugal, voor borduursels met India en leder wordt in Turkije verwerkt. Ook landen zoals Hongarije en Roemenië leveren volgens de productiemanager hoogstaande producten. Voor borduursels wordt er dan weer geoutsourcet naar India omdat producenten daar de juiste vaardigheden bezitten voor dit product.

*"[...] , alles buiten België, er is in België niets meer hé, toen ik begon in het vak hadden we 2 à 300 000 mensen in de confectie zitten, ik denk nu nog een paar duizend en dat is dan meestal nog werkkledij. Toen ik bij Dries (Van Noten) begon in 2002, werkten wij met 12 Belgische bedrijven, er zijn er nog twee van over, zo simpel is het." (Productiemanager Dries Van Noten)*

Bij Dries Van Noten komen 95% van de stoffen die gebruikt worden uit Europa. Hiervoor doen zij voornamelijk beroep op Italië en Frankrijk, een kleiner deel is afkomstig uit Duitsland en Portugal. Deze locaties worden gekozen voor de kwaliteit, het design en de mogelijkheden die deze fabrieken bieden. Er wordt niet gekozen voor standaard stoffen maar ideeën worden samen uitgewerkt met de stoffenleverancier en mogelijkheden worden besproken, dit is volgens de productiemanager niet mogelijk in Azië.

*"In Frankrijk hebben we ook gewerkt met Dries (Van Noten) omdat dat kwalitatief beter was dan bijvoorbeeld in Roemenië maar daar is het even duur. Daarom zaten we ook in Italië, dat hele fijne, dat fingerspitzengefühl, het is duurder daar maar een Dries Van Noten kan zich dat permitteren." (Productiemanager Dries Van Noten)*

De doorlooptijd die gehanteerd wordt is gemiddeld zes maanden maar het creatief denkwerk start meestal een jaar op voorhand. Dries Van Noten brengt twee collecties uit per jaar, een winter- en een zomercollectie. Tijdens deze seizoenen wordt er zowel een dames- als een herencollectie uitgebracht. Na de fashion show in Parijs, waarop de verkoop volgt, begint het bedrijf te werken aan de nieuwe collectie. Tijdens deze collecties worden er geen vervolgbestellingen geplaatst om exclusiviteit te bewaren. Ondanks dat er tendensen zijn om met kleinere collecties te werken op kortere termijnen, zal Dries Van Noten het aantal collecties niet vermeerderen. Zolang hij tot de top van werelddesigners hoort is dit geen noodzaak en zal er dus ook niet voor gekozen worden volgens de

productiemanager. Het bedrijf ervaart weinig concurrentie van bedrijven zoals Zara, aangezien zij in een volledig ander segment van de industrie actief zijn, ook al worden de designs gekopieerd door deze bedrijven.

**Tabel 4: Overzicht case 2**

<b>Locaties productie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Azië: India, China</li> <li>– Europa: België, Italië, Oost-Europa</li> </ul>
<b>Waarom offshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lage arbeidskost</li> <li>– Vaardigheden</li> </ul>
<b>Doorlooptijd</b>	6 - 12 maanden
<b>Waarom backshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Snelheid</li> <li>– Flexibiliteit</li> <li>– Kwaliteit productie</li> <li>– Kwaliteit stoffen</li> <li>– Stijging arbeidskosten Azië</li> <li>– Toename consumentenmarkt Azië</li> </ul>
<b>Succesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exclusiviteit</li> <li>– High fashion</li> <li>– Kwaliteit</li> <li>– Naambekendheid</li> </ul>

#### 4.1.3 Case 3: Bellerose

Bellerose is een Belgische kledingbedrijf dat sinds 1989 op de markt actief is met een herencollectie. 10 jaar later werd de eerste damescollectie op de markt gebracht en sinds 2001 heeft het bedrijf ook een kindercollectie. De collecties zijn gebaseerd op Amerikaanse referenties, Bellerose brengt casual kledij met een nonchalante pasvorm dat bestaat uit kwaliteitsvolle stoffen. Voor de verkoop heeft het bedrijf 16 eigen flagship winkels in Europa en wordt er samen gewerkt met zo'n 700 multi-merkenwinkels in Europa, Amerika en Japan (Bellerose, z.d.).

De productie wordt volledig geoutsourcet en komt voornamelijk tot stand in Oost-Europa, in landen zoals Roemenië en Bulgarije, maar ook in Zuid-Europa, in Portugal en Turkije. Voor bepaalde productcategorieën wordt er samengewerkt met fabrieken in Azië. Zo worden pulls voornamelijk gemaakt in China en voor borduursels wordt er beroep gedaan op India. De operations director duidt erop dat Bellerose een typisch kop-staart bedrijf is. De volledige creatieve ontwikkeling gebeurt intern via een styling en grafisch team, heel het design wordt zelf uitgewerkt. De specificaties worden nadien naar onderaannemers gestuurd die de eerste prototypes maken. Stoffen worden grotendeels zelf aangekocht, in sommige gevallen stelt de onderaannemer keuzes voor. Deze komen voor 90% uit Europa.

*“We sturen wel geen stoffen vanuit Europa naar Azië. Dat is een beetje zinloos en deontologisch niet correct. Het wordt veel gedaan maar ik ben daar nogal hard op, ook intern. Ik laat dat niet zomaar toe. [...]. Maar ik ga geen stof kopen in Italië om deze te laten borduren in India. Het heeft twee aspecten hé, deontologisch maar ook lead time, moneywise, is dit niet voordelig.” (Operations director Bellerose)*

Met de verkregen prototypes wordt de verkoop gestart waarna de orders geproduceerd worden. Bellerose overweegt het niet om de productie in eigen handen te nemen aangezien er gefocust wordt op de kern: het ontwerp en de distributie. De duur van dit proces schommelt tussen de twee en acht maanden.

*“Vandaag is de sector een retail-, e-tail-, distributiesector geworden, een creatieve sector. Het productieaspect wordt vandaag goed beheerst door partners en onze core, dat is het creatieve en het distributievlak.” (Operations director Bellerose)*

Bellerose brengt momenteel vier collecties op de markt, wat er voordien twee waren. Er worden twee zomer- en twee wintercollecties ontworpen voor de dames. De heren en kindercollectie bestaan uit telkens één zomer- en één wintercollectie. Op deze manier brengt het bedrijf meer vernieuwing in hun winkels, wat gevraagd wordt door de consument. De etalages worden dan ook vaker vernieuwd, wat vroeger om de zes weken gebeurde, gebeurt nu elke twee à drie weken. De operations director verwacht geen grote stijging van het aantal collecties aangezien volgens hem de kans reëel is dat er meer duurzaam zal gewerkt worden in de toekomst.

**Tabel 5: Overzicht case 3**

<b>Locaties productie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Azië 20%: China, India</li> <li>– Europa 80%: Oost- en Zuid-Europa</li> </ul>
<b>Waarom offshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lage arbeidskosten</li> <li>– Vaardigheden</li> <li>– Technologieën</li> </ul>
<b>Doorlooptijd</b>	2 - 8 maanden
<b>Waarom backshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Snelheid</li> <li>– Flexibiliteit</li> <li>– Wisselkoers</li> <li>– Transportkosten</li> <li>– Invoerrechten</li> <li>– Communicatie</li> <li>– Productkennis</li> <li>– Stijging arbeidskosten Azië</li> <li>– Toename consumentenmarkt Azië</li> </ul>
<b>Succesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Merkimago</li> <li>– Kwaliteit</li> </ul>

#### 4.1.4 Case 4: LNKnits

LNKnits is een Belgisch fair fashion modemerkt dat sinds 2005 op de markt verkrijgbaar is. Het verhaal begon bij een hobby, het maken van beanies, gebreide mutsen die winters en zomers gedragen werden door Ellen Kegels, de oprichtster van het bedrijf. Al snel bleek de vraag groot te zijn en werd er gezocht naar productiemogelijkheden. Ondertussen bestaat hun merk uit twee collecties, LNBeanies en LNAndes. LNBeanies bestaat uit mutsen, sjaals en truien en is de sportievere familiecollectie. LNAndes is een meer stijlvollere collectie met een kleiner aantal stuks (LNKits, z.d.). De producten worden

internationaal verkocht via e-commerce en in België via 25 boetieks. Daarnaast wordt er minstens twee keer per jaar een eigen pop-up winkel geopend waar de items te koop zijn. De succesfactoren van het merk zijn volgens de productiemanager voornamelijk hun transparantie, communicatie en kwaliteit. Het fairfashionverhaal wordt open gecommuniceerd naar de consument toe via storytelling.

Het design en de eerste samples worden in België gemaakt. In samenwerking met een studente van de Modeacademie worden de patronen en samples vervaardigd. Voor de samples doet het bedrijf beroep op een team van oma's die voor de productie in België instaan. De samples worden hierna naar Peru gestuurd waar de items geproduceerd worden. De producten zijn 100% handmade en worden vervaardigd uit babyalpaca wol, een zeer delicate en zachte stof. Op zoek naar de beste materialen kwamen zij terecht in Peru, de Peruviaanse Andes meer bepaald, waar alpaca's geteeld en gehouden worden.

*“In België produceren, er zijn ook geen echte breiateliers en het is gewoon onbetaalbaar. [...] Plus daar hebben ze het veel meer nodig en het zit in hun vingers. Die doen niet anders, die kennen het product en die doen het allemaal. Je kan ze er mee helpen wat altijd belangrijk is geweest. Wat wij altijd willen doen is een fairfashionproduct verkopen, maar op alle vlakken. Het is een fair product omdat het fair geproduceerd wordt, dus vrouwen krijgen er een eerlijk loon voor, wat ontzettend belangrijk is, zeker daar in die achtergestelde regio's.” (Productiemanager LNKnits)*

De communicatie verloopt via Solid International, een Zwitserse private onderneming. Er werd bewust gekozen voor de beste materialen en de productie gebeurt in de best mogelijke menselijke omstandigheden. LNKnits doet beroep op drie verschillende leveranciers en zo'n 180 Peruviaanse dames die een eerlijk loon krijgen voor hun werk. Intussen is het bedrijf op zoek gegaan naar andere productiemogelijkheden, zo werd Bolivia geanalyseerd aangezien ze daar hun fairtradeverhaal konden verderzetten. Het bleek echter niet mogelijk door moeilijke import- en exportregels, slechte transportmogelijkheden, andere werkmentaliteit en onvoldoende kwaliteit.

*“ [...] we hebben dat getest maar die kwaliteit was niet goed genoeg. We konden dat nu dus nog niet doen en zij waren ook nog niet matuur genoeg om het echt als werk te zien. Wij zijn wel een bedrijf, wij bestellen in totaal misschien 5 000 stuks en wij willen wel dat het verkoopbaar is. [...] Het is wel een fashionproduct dus het moet mooi zijn en een product van hoge kwaliteit. Als dat nog niet geleverd kan worden is dat jammer, hopelijk op termijn wel maar zij moeten daar ook op werken.” (Productiemanager LNKnits)*

LNKnits brengt elk jaar vier collecties uit. Voor beide merken telkens één in de winter en één in de zomer. Dit ziet de productiemanager niet veranderen naar meer collecties, een shift naar subcollecties is wel een mogelijkheid. Hun productenportfolio van accessoires is over de jaren heen uitgebreid met een truien-, topjes- en bikinicollectie om zowel in de winter als in de zomer actief te blijven verkopen.

**Tabel 6: Overzicht case 4**

<b>Locaties productie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Peru: 90%</li><li>- België: 10%</li></ul>
<b>Waarom offshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kwaliteit grondstoffen</li><li>- Fair trade</li><li>- Vaardigheden</li><li>- Productkennis</li><li>- Lage arbeidskosten</li></ul>
<b>Doorlooptijd</b>	10 maanden
<b>Waarom backshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Snelheid</li><li>- Transportkosten</li><li>- Wisselkoers</li></ul>
<b>Succesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fair fashion</li><li>- Kwaliteit</li><li>- Communicatie</li><li>- Storytelling</li></ul>

#### **4.1.5 Case 5: Zara**

Zara is een internationale, Spaanse retailer in kleding die tot de grotere groep Industria de Diseno Textil (Inditex) behoort. Inditex is een Spaanse, internationale modegigant dat kleding produceert en distribueert. Onder Inditex vallen acht winkelketens, deze zijnde: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home en Uterqüe. Elk van de winkelketens volgen hetzelfde bedrijfsmodel maar elke business unit heeft een eigen uitgewerkt concept om kannibalisme tegen te gaan. In termen van omzet is Inditex de grootste modegroep ter wereld (Ghemawat & Nueno, 2006; Mazaira et al., 2003).

In 1975 opende Zara haar eerste winkel in A Coruña te Spanje. De eerste stap van internationalisering vond plaats in 1988 met het openen van een winkel in Porto, een dichtbij zijnde, vrij gelijklopende markt. Kort daarop volgde de opening van winkels in de belangrijkste modesteden Parijs en New York (Tokatli, 2008). Het merk heeft op dit moment meer dan 6 300 winkels verspreid over 88 landen wereldwijd (Inditex, z.d.).

Zara behoort tot de groep van bedrijven die niet kost maar snelheid als belangrijkste aspect beschouwen bij het bekomen van een competitief voordeel. Als voorloper van het gebruik van fast fashion is Zara een maatstaf geworden (Tokatli, 2008). Door het tot stand brengen van een verticale integratie van design, just-in-time productie, levering en verkoop, is Zara één van de meest succesvolle modebedrijven van het moment. Het bedrijf brengt trends op een uiterst snelle manier bij de consument. Naast het interpreteren van de catwalkcreaties maakt het bedrijf gebruik van scouts die nieuwe ideeën en trends zoeken in de markt en wordt de vraag van de consument rechtstreeks bestudeerd in hun winkels. Zo biedt Zara de nieuwste trends aan en zijn daarbij de eerste.



*“We don’t invent trends, we follow them. Styles, colors, fabrics, we don’t guess any of these things. We are a business catering to demand, and we’ve never made any secret of that. But we need to know what the trends are, so we follow them through magazines, fashion shows, movies and city streets. We use trendtrackers and forecasting companies. We keep our eyes open.” (Designer Zara geciteerd uit Tungate, 2005)*

Dit samen met een interessante prijsstrategie maakt Zara de meest winstgevende branch van het Spaanse Inditex. Wat Inditex redelijk uniek maakt is dat het een modebedrijf is met een netwerk van eigen productiefabrieken (60% gebeurt intern) die dicht bij huis gelokaliseerd zijn. De productielanden waar Zara voornamelijk actief is, zijn: Portugal, Marokko, Bulgarije, Turkije, Brazilië, China, India, Bangladesh en Indonesië (Lopez & Fan, 2009). 51% van de productie vindt nog plaats in Spanje, Portugal en Marokko. De overige 49% komt tot stand overheen de rest van de wereld, voornamelijk in Azië. Activiteiten die kostefficiëntie kunnen bekomen door economies of scale worden door Inditex zelf tot stand gebracht. Dit zijn activiteiten zoals verven, snijden en verpakken van de kledij. Daarnaast worden de producten die tijdsafhankelijk zijn, de seizoenale, trendgevoelige producten, in huis geproduceerd of geoutsourcet naar locaties dichtbij. Dit geeft hen een groot voordeel inzake communicatie, snelheid en flexibiliteit. Het enige nadeel aan deze werkwijze is dat er hogere productiekosten mee gepaard gaan en er enorme investeringen voor nodig zijn waardoor het een groot risico met zich meebrengt (Cortez et al., 2014). De overige, minder tijdsafhankelijke producten die kostgevoelig zijn, worden verzorgd door een netwerk van fabrieken die vaak uitsluitend voor Inditex werken, gelokaliseerd in Azië en Zuid-Amerika. Op deze manier behoudt het bedrijf een hogere controle over de productie en is het gemakkelijker om fouten in de keten te herstellen (Christopher et al., 2004; Ghemawat & Nueno, 2006).

Het is de ontzettende snelheid waarmee Zara de processen design, productie en distributie doorloopt dat ervoor zorgt dat het bedrijf een competitief voordeel hebben over andere modebedrijven. De tijd die Zara erover doet om de gehele value chain te doorlopen is amper drie weken. Zara brengt zo’n 11 000 nieuwe items op de markt, elk jaar. Dit is een enorm verschil met hun dichtste concurrenten, H&M en GAP, die tussen de 2 000 en 4 000 items lanceren (The Economist, 2005). Naast productie besteedt Zara ook veel aandacht aan voorraadmanagement. Om grote voorraden te vermijden wordt de productie in kleine hoeveelheden op gang gezet. Er wordt geopteerd om een waarde van schaarste te creëren. Collecties worden regelmatig vernieuwd met nieuwe, innovatieve trends. De mogelijkheid tot het uitstellen van een aankoop wordt ontnomen, wat de verkoop ten goede doet. Via dit systeem wordt het gevoel van massaproductie ook weggenomen, niet iedereen zal met hetzelfde *kunnen* rondlopen. Door het winkelpersoneel optimaal te gebruiken om de wensen van de consument te achterhalen, kunnen collecties tijdens het seizoen ook aangevuld worden zonder een grote voorraad aan te houden. Door het gebruik van productiesites in eigen land en buurlanden is het plaatsen van tussentijdse orders geen probleem (Cortez et al., 2014).

Een ander aspect waar Zara niet de algemene norm volgt is marketing. Slechts 0.3% van hun budget wordt uitgegeven aan reclame en kortingen. Met een gemiddelde percentage van 3 à 4% binnen de industrie, kiezen zij duidelijk voor een ander aanpak. Zara vertrouwd in de plaats op de kracht van hun etalagestrategie. Etalages en winkelinterieur wordt ongewoon vaak vernieuwd en het resultaat kan vergeleken worden met dat van de high fashion merken (The Economist, 2005).

*“The reason for not spending money on publicity is that it doesn’t bring any added value to our customers. We would rather concentrate on our offering in terms of design, prices, rapid turn-around of stock and the store experience. That’s why we have stores in the smartest locations and devote a lot of attention to façades, interiors and window displays. Our stores are our way of communicating.” (Designer Zara geciteerd uit Tungate, 2005)*

**Tabel 7: Overzicht case 5**

<b>Locaties productie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Azië: 738</li> <li>– Europa: 648</li> <li>– Afrika: 124</li> <li>– Zuid-Amerika: 82</li> </ul>
<b>Waarom offshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lage arbeidskost</li> <li>– Vaardigheden</li> </ul>
<b>Doorlooptijd</b>	2 - 6 weken
<b>Waarom nearshoring?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Snelheid</li> <li>– Flexibiliteit</li> <li>– Kleine orders</li> <li>– Controle</li> <li>– Relatief lage arbeidskosten</li> <li>– Interne productie</li> </ul>
<b>Succesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Snelle interpretatie trends</li> <li>– Snelle bevrediging wensen consument</li> <li>– Flexibiliteit</li> <li>– Controle</li> <li>– Creativiteit</li> <li>– Vernieuwing</li> <li>– Prijs/kwaliteit verhouding</li> <li>– Perceptie kwaliteit</li> <li>– Uitstraling/imago</li> <li>– Reclamestrategie</li> </ul>

## 4.2 Cross-case analyse

In het volgende deel wordt de cross-case analyse uitgewerkt. Om een zo volledig mogelijk antwoord te kunnen formuleren voor de opgestelde proposities worden de vijf cases vergeleken met elkaar aan de hand van het softwaresysteem NVivo.

### 4.2.1 Propositie 1

Voor deze propositie wordt de informatie gebruikt die werd verkregen uit alle vijf de case studies, LNKnits is hier in mindere maten van toepassing aangezien zij niet aan backshoring doen maar leverde toch een relevante bijdrage.

Welke factoren van het sourcen op verre locaties zijn het meest nadelig voor internationale kledingbedrijven welke ertoe leiden dat zij kiezen voor backshoring?

De factor die in dit verband door elke respondent als belangrijkste naar voren wordt geschoven is het verlies aan snelheid. Kledingbedrijven zijn genoodzaakt om aan de eis van de consument naar constante en snelle vernieuwing te voldoen. Dit kan enkel tot stand komen door elke schakel van de supply chain te optimaliseren en deze in tijd zo kort mogelijk te maken. De consument vraagt allereerst naar producten die fashionable zijn. Dit wijst op trendy, creatieve en vernieuwende items. Volgens het onderzoek van O'Shea (2012) heeft de oprichter van de modegigant Zara zijn imperium opgericht met zich aan twee zaken te houden: consumenten geven wat ze willen en de eerste zijn die het tot hen brengt.

Aangezien de mode-industrie kampt met zeer korte levenscyclussen is snelheid van groot belang. Het voornaamste nadeel dat gepaard gaat met het offshoren van de productie is volgens de respondenten de afstand die overbrugd moet worden, het transport. Voor zeevracht wordt er bij Bellerose al snel zo'n vier tot zes weken gerekend. Bij Dries Van Noten wordt er vijf tot zes weken voorzien voor zeetransport. Er wordt weinig gebruikt gemaakt van luchttransport aangezien dit een zeer grote kost met zich meebrengt. Dit werd door LNKnits eenmalig noodzakelijk gebruikt. Ze duiden erop dat het zeer nadelig was qua prijs en ook het milieuaspect was voor hen een reden om erna telkens met zeetransport te werken. Ook dit bedrijf rekent hier gemiddeld een maand voor.

*"De consument wil gewoon fashionable zijn hé. Enerzijds moet het gewoon een item zijn dat hip is en trendy is en mooi, waarmee ze graag gezien worden als ze het dragen. Anderzijds is de kwaliteit ook heel belangrijk, het draagcomfort." (Productiemanager LNKnits)*

De kwaliteit is een volgende factor waarmee rekening moet gehouden worden. Het gaat dan niet zozeer over de kwaliteit van de productie zelf maar vooral over de kwaliteit van de stoffen. Europa bezit een historische productkennis als het aankomt op mode. Er wordt meer creativiteit in de stoffen gestoken, het design is beter en er zijn meer mogelijkheden die bekeken kunnen worden. De confectie zelf daarentegen is in Europa niet langer meerderwaardig dan deze in Azië. Door de offshoring van de productie naar lageloonlanden is de evolutie hier tot stilstand gekomen. Azië werd gedwongen om de technologieën van haar productieproces te verbeteren aangezien er een betere kwaliteit gevraagd werd vanuit de opdrachtgever en de consument.

*"Ik vind dat Europa vandaag kwalitatief achter hangt. Ik zeg niet op stoffen, op materialen hebben we grote voordelen maar Azië is toch kwalitatief erg goed. Het is zo dat als je ze laat investeren en specialiseren in bepaalde richtingen van de industrie dan zijn ze daar heel goed in. Het is niet meer echt een competitief voordeel dat we hebben. Het is meer de snelheid, de stoffen en het gelijkaardig handelen dat speelt voor Europa." (Operations director Bellerose)*

Deze bevindingen gaan in tegen de bekomen oorzaken uit het onderzoek van Kinkel (2012) dat een slechte kwaliteit als één van de hoofdzakelijke oorzaken voor backshoring concludeerde, wat erop wijst dat de kledingindustrie zich onderscheidt van andere sectoren binnen dit kader. De aankoopmanager van Essentiel duidt wel op het feit dat de consument de perceptie heeft dat kledingstukken uit Aziatische landen over een slechtere kwaliteit beschikken, terwijl zij van oordeel zijn dat dit niet het geval is. Dit strookt met het onderzoek van Hilton et al. (2004) waarbij geconcludeerd wordt dat de *perceptie* van kwaliteit belangrijk is binnen de industrie.

*“Dat is ook wel iets dat anders is dan vroeger, de productie in China is zeker niet minderwaardig dan in Italië. Het is ook heel vaak zo dat Italiaans fabrieken geleid worden door Chinezen. Op zich maakt het dus zoveel niet meer uit, dat is meestal de perceptie van de mensen.” (Aankoopmanager Essentiel)*

Zowel de respondent van Essentiel, Dries Van Noten als deze van Bellerose geeft aan dat er geopteerd wordt om met Italiaanse stoffen te werken aangezien Italiaanse producenten meer mogelijkheden bieden. Elk van hen geeft aan dat het vershippen van Italiaanse stoffen naar Azië om daar bewerkt te worden een groot tijd- en geldverlies met zich meebrengt. Een volgende factor dat uit het onderzoek resulteert is de kost. De transportkost wordt door elke respondent vernoemd als een quasi stabiele kost die al sinds het begin van hun offshore activiteiten bekend is. Een bijkomende, meer onvoorziene kost, wordt door Bellerose en LNKnits aangehaald, de invoerrechten. Deze zijn afhankelijk van het land en komen op een 12% voor bijvoorbeeld China en India. Vervolgens is de minimum order quantity in Azië een struikelblok. Aangezien de meeste Europese landen kleine markten zijn met kleine volumes zijn minimumorders een groot probleem. Het resulteert in opslag van voorraden wat een extra onnodige kost met zich mee brengt. Daarnaast is de stijging in arbeidskosten in Azië een belangrijke factor wat ook volgens het onderzoek van Ellram et al. (2013) een oorzaak is van backshoring. De sociale wetgeving blijft evalueren waardoor de loonkosten stijgen. Volgens de operations director van Bellerose liggen bijvoorbeeld de loonkosten in Roemenië vandaag onder deze van China. Aangezien dit een belangrijke reden is voor het offshoren naar Azië leidt het ertoe dat meer en meer bedrijven de intentie hebben om hun productie terug dichterbij huis te volbrengen. De voordelen wegen namelijk niet meer op tegen de nadelen.

*“[...] arbeidskosten [...]. En dat gaat ieder jaar met 10-15% voorruit, die prijzen stijgen enorm. [...] Je moet ook rekenen dat je bij China invoerrechten hebt en transport, dat kan je samen toch op 20% rekenen. Dus dat er geen invoerrechten betaald moeten worden in Europa, dat is een heel groot voordeel. Dat maakt dat China gewoon te duur aan het worden is.” (Operations director Bellerose)*

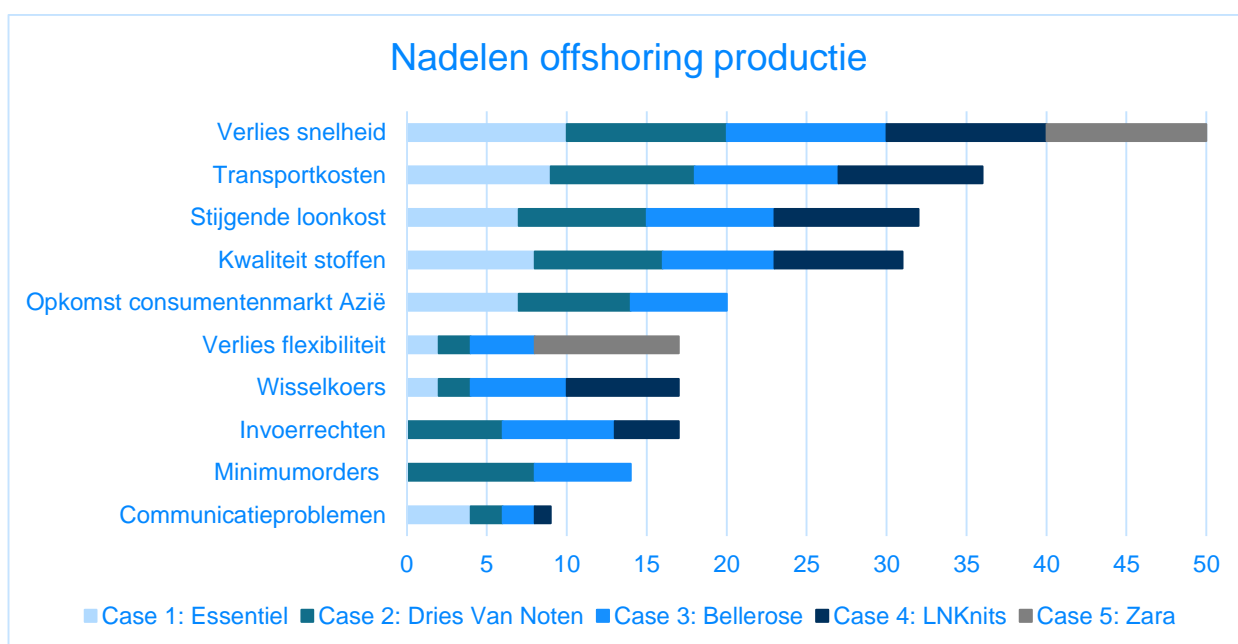
Als laatste wordt er door drie van de respondenten binnen de cases ook gewezen op de evolutie van de consumentenmarkt in Azië. Aziaten zijn tegenwoordig kapitaalkrachtiger en de mode-industrie heeft een boost gekregen in verschillende landen. Producenten uit Europa worden als een kleinere klant gezien en krijgen niet meer de prioriteit aangezien Azië een grotere afzetmarkt bezit en Aziatische opdrachtgevers grotere orders bestellen.

Wat opmerkelijk is aan het onderzoek is dat er relatief weinig gesproken wordt over flexibiliteit, terwijl dit volgens het onderzoek van zowel Zhang et al. (2003) als Marzieh & Zbigniew (2015) als een belangrijke factor wordt gezien om consumententevredenheid te bekomen. Enkel bij Zara wordt dit als een belangrijk competitief voordeel gezien. Men kan de vraag van de consument blijven bevredigen door vervolgbestellingen te plaatsen en dit optimaliseert hun verkoop en winst. De overige respondenten geven aan dat vervolgbestellingen mogelijk zijn maar dat er relatief weinig gebruik van wordt gemaakt aangezien de kans bestaat dat het tijdsvenster reeds gepasseerd is wanneer je de producten klaar hebt voor verkoop, wat het gevolg is van een tragere supply chain. Het cultuurverschil en de communicatie worden niet meer gezien als een factor die speelt binnen het outsourcingverhaal. Het zijn geen onoverkoombare factoren aangezien informatie vandaag de dag overal beschikbaar is en de communicatietechnologieën die

voor handen zijn voldoen. De operations director van Bellerose duidt erop dat zelfs binnen Europa de manier van werken verschilt tussen de meer noordelijke en meer zuidelijke landen. Nochtans duiden de respondenten van elke case erop dat ook fysieke bezoeken nodig zijn. Zo legt de aankoopmanager van Essentiel de nadruk op de nodige controle die moet behouden worden over productie in India, aangezien er niet altijd effectief gedaan wordt wat er gezegd wordt. De productiemanager van Dries Van Noten is van oordeel dat communicatietechnologieën veel opvangen maar dat je met persoonlijk contact meer gedaan krijgt. Elke respondent bezoekt de voornaamste productiesites minstens één keer per jaar, bij Essentiel gebeurt dit één keer per seizoen.

In onderstaande tabel worden de nadelen gerangschikt naargelang het belang dat de respectievelijke respondenten er aan geven. Er wordt een score tussen de 0 en de 10 gegeven aan de ondervonden nadelen.

**Tabel 8: Nadelen offshoring productie**



#### 4.2.2 Propositie 2

Voor deze propositie werden de respondenten bevraagd over de evolutie van de consument binnen de modesector en de aanwezigheid van fastfashionbedrijven, specifiek voor deze analyse het bedrijf Zara (case 5), wat beschouwd wordt als hét fastfashionbedrijf.

In welke zin en op welke manier heeft het fastfashionfenomeen ertoe bijgedragen dat internationale kledingbedrijven ervoor kiezen om hun productie terug te brengen naar locaties dichterbij de markt?

De hoofdzakelijke succesfactoren van Zara zijn volgens de respondenten: snelheid, vernieuwing, creativiteit en prijs. Flexibiliteit wordt enkel door de respondent van Bellerose naar voren gebracht. Beide respondenten van Essentiel en Bellerose zien het bedrijf als een concurrent. De productiemangers bij Dries Van Noten en LNKnits beschouwen hen niet als een concurrent.

Het eerste punt dat via het onderzoek geconcludeerd kan worden is dat het aantal collecties die uitgegeven worden op een jaar aanzienlijk is veranderd bij verschillende kledingbedrijven over de laatste jaren heen. Essentieel onderging een evolutie van twee naar ondertussen negen collecties, inclusief pre-collecties. Bij Dries Van Noten is het aantal gelijk gebleven aangezien zij zich in het highfashionsegment bevinden en de noodzaak tot een vermeerdering niet merken. Hierbij moet echter vermeld worden dat dit niet zo voor elk high fashion bedrijf is. Highfashionbedrijven zoals Prada en Louis Vuitton hebben hun eeuwenoude tweejaarlijkse cyclus achterwege gelaten en produceren vandaag de dag vier tot zes collecties. Volgens mode-experten een gevolg van het grote succes van Zara (Thompson, 2012). Zara zorgt namelijk voor een concept waarbij goedkope producten worden aangeboden die er niet goedkoop uit zien. De etalages worden zo designed dat er weinig verschil merkbaar is met deze van highfashionmerken en zijn ook vaak strategisch in de buurt van deze bedrijven gelokaliseerd. Aangezien de trends van deze merken op een, elders ongeziene, snelle manier worden gekopieerd door Zara, is het belangrijk dat de highfashionbedrijven vaker vernieuwen, wat bedrijven doen door meer collecties uit te brengen, het is een defensieve strategie (Cortez et al., 2014). Bellerose onderging een vermeerdering van twee naar vier collecties en ook LNKnits heeft een product- en collectie-uitbereiding tot stand gebracht. Deze evolutie werd volgens de respondenten geëist door de consument met de maatschappij als katalysator. Klanten willen continue vernieuwing en hebben weinig geduld om er op te wachten. Het feit dat bedrijven zoals Zara deze wensen vervullen zorgt ervoor dat andere kledingbedrijven geen andere keuze hebben dan hen hierin te volgen.

*“Ik denk vooral dat er heel veel verschillende dingen binnenkomen en dat je elke week een nieuwe indruk krijgt in de winkel en een nieuwe look kan samenstellen. Ze zijn zeer goed van prijs en ze spelen heel snel in op de modetrends. Ik ben de laatste om te zeggen dat zij achteraan hollen. Dat is de realiteit.” (Aankoopmanager Essentieel over succesfactor van Zara)*

Om deze evolutie naar meerdere collecties tot stand te kunnen brengen zijn kledingbedrijven genoodzaakt om hun doorlooptijd te verkorten. De doorlooptijden van elke case zijn telkens vermeld in onderstaande tabel 9. Deze van Zara is aanzienlijk korter dan deze van de overige geanalyseerde bedrijven. De gemiddelde doorlooptijd van de cases is acht maanden, terwijl deze van Zara op een drie tot zes weken komt. Dit is mogelijk door de supplychainstrategie die het bedrijf hanteert. Doordat Zara de helft van hun productie in de nabije omgeving tot stand brengt, wordt hun doorlooptijd aanzienlijk verkort en kunnen er kleinere bestellingen geplaatst worden. Snelheid werd dan ook door elk van de respondenten als de voornaamste oorzaak gezien voor de keuze om te backshoren. Daarnaast heeft Zara 60% van hun productie in eigen handen, wat hen een groot competitief voordeel biedt, maar niet de norm is binnen de fastfashionindustrie (Marzieh & Zbigniew, 2015). Communicatie verloopt sneller, misverstanden worden vermeden en de controle wordt behouden. Producten geraken sneller bij de consument, wat hen een first-mover advantage biedt. Door het waarnemen van deze voordelen en het ondervinden van de nadelen van offshoring, kiezen kledingbedrijven meer en meer voor productie dicht bij de markt. Desondanks ambieert geen van de respondenten het om (delen van) de productie in eigen handen te nemen. De respondenten nemen ieders hetzelfde standpunt in, dat er genoeg productiemogelijkheden zijn en dat ze alle overige activiteiten al intern tot stand brengen waardoor ze het zelf niet in handen nemen.

Wat vervolgens de aandacht trekt is dat enkel de operations director van Bellerose aanhaalt dat het een competitief voordeel is voor Zara dat er vervolgbestellingen geplaatst

worden. Door in kleine volumes te bestellen houdt Zara geen voorraad aan maar het bedrijf volgt het aankoopgedrag van de consument en optimaliseren zo hun winsten. Dit doet Zara tot op een bepaald punt zodat het 'get-it-before-it's-gone' principe gehanteerd kan worden. De waarde van dit laatste principe wordt door elk van de respondenten erkend, voornamelijk door de productiemangers van Dries Van Noten en Essentiel. Op deze manier kan exclusiviteit gecreëerd worden en wordt het gevoel van massaproductie weggenomen.

Uit het onderzoek van de vijf cases bleek vervolgens dat deze bedrijven niet de ambitie hebben om de fastfashionstrategie over te nemen. Zo ziet Essentiel hen wel als een concurrent die in het oog gehouden moet worden maar het bedrijf opteert om een unieker gamma op de markt brengen, net als Bellerose. Geen enkel van de respondenten zien het in de toekomst gebeuren dat er nog een grote evolutie in het aantal collecties gaat zijn. Enkel een verschuiving naar subcollecties bij Bellerose wordt mogelijk geacht en de aankoopmanager van Essentiel ziet één extra collectie nog binnen de mogelijkheden.

*“Nee, wij zien zij niet als een concurrent. [...] wij vinden dat massaproductie. Daar is niks uniek aan, elk product is bij ons geproduceerd door een andere vrouw, dat heeft een vrouw een week werk gegeven. Bij hun is dat gewoon allemaal machines.” (Productiemanager LNKnits over Zara)*

Elke respondent is van oordeel dat de producten van Zara ook hun klanten aanspreken maar dat is vandaag de dag onvermijdbaar. Het is de nieuwe manier van kleden waarbij de consument goedkope stuks met duurdere combineert om zo een unieke look te creëren wat overeenkomt met de resultaten in het onderzoek van Tokatli (2008).

*“Bij Dries (Van Noten) is dat niet geval. Ik ga altijd van het principe uit, zolang dat ze je kopiëren ben je goed bezig. De dag dat ze je niet meer kopiëren, dan moet je beginnen nadenken.” (Productiemanager Dries Van Noten over Zara als concurrentie)*

**Tabel 9: Overzicht aspecten fast fashion**

	<b>Case 1: Essentiel</b>	<b>Case 2: Dries Van Noten</b>	<b>Case 3: Bellerose</b>	<b>Case 4: LNKnits</b>	<b>Case 5 : Zara</b>
<b>Aantal collecties</b>	9	2	4	4	*
<b>Doorlooptijd maanden</b>	12	6	2-8	10	3-6 <b>weken</b>
<b>Voorraadmanagement</b>	10%	5%	5%	15%	+/- 0%
<b>Vervolgbestellingen</b>	Ja	Neen	Ja	Ja	Ja
<b>Succesfactoren fast fashion</b>	Snelheid Vernieuwing Prijs	Prijs Creativiteit Vernieuwing	Prijs Vernieuwing	Prijs Vernieuwing Interpretatie trends	Snelheid Flexibiliteit Prijs Controle

\*Zara hanteert een continue collectie verandering doorheen het jaar.

#### 4.2.3 Propositie 3

Op welke manier merken internationale kledingbedrijven dat de trend slow fashion aanwezig is binnen de industrie en hoe gaan ze hiermee om?

Als eerste bezitten alle geïnterviewde respondenten het gemeenschappelijk standpunt dat de consument op alle vlakken algemeen bewuster is geworden. Dit wordt vandaag de dag ook doorgetrokken naar de modesector. Het made-in label is de laatste jaren een belangrijke factor geworden waardoor er door Essentiel ook sneller gekozen zal worden voor een Europese fabrikant.

*“Puur voor de klant, het made-in label, dat heeft zelfs niets met snelheid of kwaliteit te maken. Dat komt vooral omdat de klant er veel bewuster mee bezig is. [...]. Dat was ook bij ons dus zeker een marketingtool.” (Aankoopmanager Essentiel)*

Desondanks zien consumenten het made-in label niet als een doorslaggevende factor. Volgens alle vier de respondenten zal de doorsnee consument geen aankoop laten op basis van de afkomst van het product. Prijs is nog altijd het belangrijkste aspect dat speelt, het prijsverschil tussen de huidige productie en duurzame productie is te groot concludeert de productiemanager van LNKnits. Het bedrijf Bellerose beweert hierbij dat er een liberalisering heeft plaatsgevonden binnen de industrie. Consumenten zijn het gewoon geworden om 'Made-in Bangladesh' te zien staan en schenken er minder aandacht aan. Daarnaast is de productiemanager van LNKnits van oordeel dat de meerderheid van de consument zich kritisch voor doet maar er zich niet naar gedraagt.

*“Mensen zijn blind en die denken, ik koop een sjaal voor €10 want waarom zou ik een sjaal kopen van meer dan €100. Terwijl ze er eigenlijk niet bij stilstaan dat je voor €10 geen correct product kan produceren. Daar zit bloed aan. (Productiemanager LNKnits over hun product)*

Als tweede punt duiden de respondenten erop dat de wetten rond het made-in label in Europa niet zo strikt zijn als in andere landen zoals de Verenigde Staten, waar het label zichtbaar in de hals moet staan. Al wordt dat volgens de operations director van Bellerose enkel door de grote warenhuizen gecontroleerd. Bij Dries Van Noten en Bellerose zijn ze ook van mening dat er verder gekeken moet worden dan het land, zo heb je in elk land fabrieken met slechte en goede praktijken. Het is aan de bedrijven zelf om erop toe te zien dat ze enkel beroep doen op degene die volgens een aanvaardbare standaard werken. Daarvoor zijn fabrieksbezoeken van groot belang voor dat er samengewerkt wordt. Dit vanuit zowel het deontologisch standpunt als de logica dat deze bedrijven ook op gebied van zakendoen niet precies zijn. Door jarenlange ervaring duiden de respondenten van Dries Van Noten en Bellerose erop dat er direct na het binnenkomen kan gezegd worden of er een samenwerking zal plaatsvinden of niet.

Het onderzoek besluit vervolgens dat de media een belangrijke factor is binnen dit verhaal.

*“Dat is inderdaad, transport verdient eraan, de winkels verdienen eraan, Primark verdient eraan. Wie is dan die sukkelaar die achter een machine zit voor 70 dollar in de maand als het al zoveel is. Ja, het is een vorm van uitbuiting. [...]. Het helpt wel dat het in de media komt.” (Productiemanager Dries Van Noten over kledingbedrijf Primark)*



De aandacht voor het duurzamer produceren wordt hierdoor vergroot. De impact van ngo's kan daarbij niet onderschat worden. Als voorbeeld hiervan wordt de fabriekscrash in Bangladesh aangehaald door twee van de respondenten en het angoraschandaal door de productiemanager van LNKnits. Bedrijven worden tegenwoordig gedwongen om met een duurzaam standpunt naar buiten te komen. Zo geeft Zara jaarlijks een rapport uit met de uiteenzetting van hun duurzame stappen aangezien er voornamelijk een focus gelegd wordt op omvangrijke kledingbedrijven door de impact die ze hebben op de maatschappij. Bij LNKnits zijn ze van oordeel dat bedrijven meer bezig zijn met duurzaamheid maar deelt ze op in drie verschillende categorieën wat erop duidt dat consumenten zich kritisch dienen op te stellen:

*“Je hebt fair and honest, daar horen wij bij, wij zijn eerlijk, wij communiceren over het verhaal, zo verkopen wij. Je hebt ook unfair and honest, dat is H&M ook wel, nu zijn ze wel een andere kant op aan het gaan met hun eco-collectie of fair collectie omdat ze mee willen gaan maar ze liegen er ook niet over. Er zijn er heel veel die unfair zijn en dishonest. [...] zo van die dure merken. Dat is prachtig die collectie maar kijk op die labels wat er in zit, dat is oneerlijk, die verkopen geen 100% truien hé, daar zit misschien 20% babyalpaca in. Waar wordt dat dan gemaakt, ook niet in hogeloonlanden hé.” (Productiemanager LNKnits)*

De productiemanager van LNKnits wijst erop dat fastfashionbedrijven een afvalstrategie hanteren en dat het in de toekomst een groot probleem gaat vormen voor de maatschappij. Het bedrijf is van oordeel dat het een zaak is voor de overheid om hier verandering in te brengen. Wat volgens het onderzoek van Jung & Jin (2014) aan alle belangengroepen toegekend wordt. Geen van de overige respondenten ziet een tragere en bewustere productie als toekomstige strategie en dat kledingbedrijven minder collecties op de markt gaan brengen aangezien de consument nog steeds geprikkeld wilt worden door nieuwigheden. Enkel bij Bellerose zien ze een tendens richting slow fashion een mogelijkheid aangezien het bedrijf het fastfashionverhaal niet stand ziet houden.

*“Ik geloof dat er meer een trend gaat zijn naar duurzaamheid, dus minder. Je hebt good, cheap en fast en ergens kun je er maar op twee goed doen. Je kan ze niet alle drie goed doen. Er zal dus een keuze gemaakt moeten worden en ik denk dat het fast verhaal toch wat gaat afnemen. Je ziet ook heel die opkomst van artisanale producten, er wordt weer gebreid, er wordt weer genaaid.” (Operations director Bellerose)*

**Tabel 10: Overzicht aspecten slow fashion**

	<b>Case 1: Essentieel</b>	<b>Case 2: Dries Van Noten</b>	<b>Case 3: Bellerose</b>	<b>Case 4: LNKnits</b>	<b>Case 5 : Zara</b>
<b>Consument bewuster</b>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Made-in label: doorslaggevende factor</b>	Neen	Neen	Neen	Voor sommigen	Neen
<b>Reden duurzaamheid</b>	Consument Media	Consument Media	Consument Media Noodzaak	Consument Media Noodzaak	Consument Media
<b>Toekomst/noodzaak: duurzaamheid</b>	Neen	Neen	Ja	Ja	Neen

#### 4.2.4 Propositie 4

Aan welke locaties geven internationale kledingbedrijven in het kader van backshoring de voorkeur om de productie tot stand te brengen en waarom?

Uit het onderzoek kan er als eerste geconcludeerd worden dat de tendens tot backshoring naar Europa zich effectief gevestigd heeft binnen de modesector. Drie van de vier respondenten, uitgezonderd van de productiemanager van LNKnits, spreekt over de terugkeer naar Europa door de veranderende omstandigheden en nadelen die de bedrijven ondervinden aan het offshoren van hun productie naar Azië.

*“Wat er bij ons het soms maakt dat het interessanter is om in Europa te blijven is het feit dat wij heel vaak met Italiaanse stoffen werken. Dan moet je eens gaan uitrekenen wat het kost om die stoffen eerst naar Azië te laten gaan en dan deze terug te laten komen. Gewoon de tijd al dat het inneemt en de kost daarvan, weegt soms niet op tegen het goedkoper fabriceren.” (Aankoopmanager Essentiel)*

Landen die geprefereerd worden door de geanalyseerde Vlaamse kledingbedrijven zijn hoofdzakelijk deze in Oost-Europa. Hierbij worden voornamelijk landen zoals Roemenië, Hongarije en Bulgarije vermeld. Roemenië en Bulgarije waren in 2003 volgens het EC (2003) rapport al verantwoordelijke voor de helft van de tewerkstelling in de kleding- en textielindustrie binnen de 12 toegetreden Europese landen die zich voornamelijk in Oost-Europa bevinden. Het zijn tegenwoordig landen met een hoge technologieontwikkeling waar producten op eenzelfde niveau worden vervaardigd als in België.

*“Dat is voornamelijk productgericht hé. Voor het heel fijne met een mooi design erop, is het Italië, voor t-shirts, Portugal. Voor leder, Turkije, mooi leder, ook Italië maar dat is bijna onbetaalbaar aan het worden. De goede, echte hoogstaande productie, daar kun je tegenwoordig voor naar Hongarije, Roemenië, die mensen worden steeds beter. Bijna alles dat wij in België lieten doen kan je ook in het buitenland laten doen.” (Productiemanager Dries Van Noten)*

Er wordt vervolgens op gewezen dat Italië altijd een belangrijke speler is geweest in de modesector. Dit land beschikt over een competitief voordeel in materialen en hebben een historische productkennis. Volgens het EC (2003) rapport creëert Italië de hoogste toegevoegde waarde binnen de industrie in Europa. Voor Essentiel is dit de reden waarvoor het bedrijf opteert om in Italië te produceren ondanks dat de loonkosten hier hoger liggen. Voor hun consument speelt het made-in label daar in zekere maten ook een rol bij aangezien Italië door de consument nog gezien wordt als een kwaliteitsvol productieland inzake kledij. Een gemeenschappelijke conclusie is dat ze de vaardigheden hebben om met fijnere en moeilijkere stoffen te werken maar dit gaat gepaard met een hoge productiekost.

Noord-Afrika, dat in de kledingindustrie als een deel van Europa wordt beschouwd, is volgens de respondenten van Bellerose en Dries Van Noten geen onbelangrijke speler maar door instabiele omstandigheden minder interessant geworden. Daarnaast is het in Marokko tegenwoordig moeilijk om een productie van kleinere schaal op te zetten volgens de operations director van Bellerose.

*“Marokko is een Zara-land geworden. Ik heb twee jaar in Marokko gewoond, daar kon ik vroeger 200-300 stuks produceren, nu kan ik er niet meer terecht als ik 5 000 stuks heb omdat Zara er zijn poot op gezet heeft.” (Operations director Bellerose)*

Als vervanger voor de Aziatische lageloonlanden zal Afrika een belangrijke speler worden in de toekomst. Hierbij worden er bij Dries Van Noten en Bellerose landen in Centraal-Afrika aangehaald zoals Ethiopië en Ghana. Ook volgens het onderzoek van Hinshaw (2012) dat voornamelijk over Ghana gaat, zal de focus op Afrika komen te liggen aangezien er gezocht blijft worden naar lage loon productiemogelijkheden. De lonen zijn namelijk een derde lager dan deze die verwacht worden in Azië vandaag de dag. Tevens bezit de locatie van het land een aanzienlijk voordeel. Volgens het onderzoek komt dit voor Amerikaanse bedrijven op een tijdswinning van 10 dagen wat een groot verschil maakt binnen de kledingindustrie. Nadelig aan Afrikaanse landen is dat zij al decennia lang met militaire dictaturen kampen, wat investeringen in het land tegenwerkt. Doordat meerdere landen in Afrika vandaag een stabiele democratie bezitten met een groeiende economie, maakt het ze interessant voor bedrijven. Echter zullen er nog wel aanpassingen tot stand moeten komen, willen ze competitief worden met Aziatische landen. Zo moeten ze zich aanpassen aan massaproductie aangezien ze op een aanzienlijk trager tempo werken dan Aziaten alsook de infrastructuur dient efficiënter te worden (Hinshaw, 2012).

Vervolgens wordt België aangehaald als een land met veel historische kennis en voeling met het product wat strookt met de uitspraken in het rapport van het EC (2003) inzake de specialisatie in België. Enkel Dries Van Noten en LNKnits doen vandaag beroep op producenten in België. Efsan Eghtessadi, één van de oprichters van Essentiel, zou het liefst zo veel mogelijk productie in België tot stand brengen om de sector terug te laten heropleven maar ervaart dat het niet mogelijk is door de hoge loonkosten en de schaarse mogelijkheden.

Het tweede gemeenschappelijk standpunt dat de respondenten innemen is dat in veel gevallen prijs de voornaamste drijfveer is. De loonkost is een belangrijke factor binnen de industrie wat de kosten enorm kan drukken. Aansluitend wordt er benadrukt door elk van de respondenten dat niet enkel kost de enige bepalende factor is. De locatiekeuze is sterk afhankelijk van de soort productie die uitgevoerd moet worden alsook welke stoffen er gebruikt worden. Zo hebben landen in Oost-Europa de laatste 20 à 25 jaar een significante knowhow opgebouwd over de productie van kledij, net als in Azië. Daarnaast speelt de cultuur een rol bij de locatiekeuze. Zo zullen Franse bedrijven eerder kiezen voor een samenwerking met Noord-Afrika en een Duits bedrijf voor Bulgarije of Polen. Zowel de taal, de invloedssfeer en de manier van werken is daar de oorzaak van.

Om een duidelijk beeld te geven van de besproken aspecten omtrent de locatiekeuze, wordt onderstaande tabel toegevoegd:

**Tabel 11: Overzicht aspecten locatiekeuze**

	<b>Case 1: Essentieel</b>	<b>Case 2: Dries Van Noten</b>	<b>Case 3: Bellerose</b>	<b>Case 4: LNKnits</b>	<b>Case 5 : Zara</b>
<b>Keuze locatie</b>	Kostprijs Product-afhankelijk Vakkundigheid Nabijheid markt	Kostprijs Product-afhankelijk Vakkundigheid	Kostprijs Product-afhankelijk Vakkundigheid Nabijheid markt	Kostprijs Grondstof-afhankelijk Vakkundigheid	Kostprijs Nabijheid markt
<b>Geprefereerd Europa</b>	Oost-Europa Italië België	Italië Oost-Europa België	Oost-Europa Portugal Italië	België	Spanje Portugal Marokko
<b>Geprefereerd buiten Europa</b>	China India	India	China India	Peru	Zuid-Amerika China India
<b>Toekomst</b>	Europa	Oost-Europa Centraal-Afrika	Oost-Europa Centraal-Afrika	Zuid-Amerika	*

\*Geen informatie binnen de literatuur

## 5 Conclusies

In dit laatste deel van het onderzoek wordt de algemene conclusie weergegeven die volgt uit de resultaten, geconcludeerd uit de casestudyanalyse. Eerst komt de algemene conclusie omtrent de opgestelde en besproken proposities aan bod. Aansluitend volgt een discussie en als laatste worden de beperkingen van het onderzoek weergegeven.

Het doel van dit onderzoek is het analyseren van de recente evoluties binnen de kledingindustrie die ertoe leiden dat internationale kledingbedrijven kiezen om hun productie dichterbij de markt tot stand te brengen. Daarvoor werd er eerst gekeken naar de nadelen die gepaard gaan met het offshoren naar een verre locatie. Vervolgens kwam het fenomeen fast fashion aan bod dat een impact heeft op de mode-industrie. Aansluitend werd de opkomst van slow fashion toegelicht en als laatste de geprefereerde locatiekeuze. Om in staat te zijn om een conclusie te formuleren over deze facetten werd er een casestudyanalyse uitgevoerd met vijf verschillende bedrijven, bestaande uit één literatuurstudie en vier diepte-interviews met Vlaamse kledingbedrijven. Deze zijn elk actief in een verschillend segment van de mode-industrie wat het mogelijk maakt om een all-round beeld te scheppen.

### 5.1 Algemene conclusie

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat Westerse kledingbedrijven hun supply chain aan het herschikken zijn en er zowel oude als nieuwe locaties worden geprefereerd om hun productie tot stand te brengen. De beweging van de laatste 20 jaar om de productie te offshoren naar lageloonlanden, voornamelijk naar Azië, is aan het keren en kledingbedrijven kiezen er voor om ook terug meer met Europese fabrikanten te werken.

De eerste en meest invloedrijke oorzaak zijn de nadelen die gepaard gaan met de verre afstand die overbrugd moet worden wat een directe nadelige impact heeft op de doorlooptijd. Aangezien de consument steeds beter geïnformeerd is over de trends en steeds snellere vernieuwing en wensvervulling eist, is dit een groot nadeel. De transporttijd samen met de transportkost weegt vandaag de dag om deze reden nog meer door. Dit komt mede door de aanwezigheid van concurrenten binnen de industrie die een fastfashionstrategie hanteren. Doordat deze bedrijven ervoor zorgen dat de wens van de consument op een snel tempo wordt ingelost, wordt er een nieuwe norm gezet binnen de industrie. Dit maakt het cruciaal voor overige bedrijven om zich aan te passen, willen ze competitief blijven. De evolutie in eisen van de consument en de impact van de fastfashionbedrijven hebben er eerst en vooral voor gezorgd dat kledingbedrijven hun supply chain gaan aanpassen om een zo snel mogelijke doorlooptijd te bekomen. Daarnaast is het aantal collecties die per jaar uitgebracht wordt aanzienlijk vergroot, met uitzondering van bepaalde bedrijven in het high-fashionsegment.

De tweede oorzaak is de veranderende Aziatische markt. Door de wijzigende sociale omstandigheden ervaren de loonkosten er al enkele jaren een stijgende lijn en deze zal nog blijven stijgen (EC, 2012). Omdat de kledingindustrie een arbeidsintensieve sector is en de voornaamste reden van het offshoren naar Azië een kostenreden was, wegen de voordelen niet altijd meer op tegen de nadelen. Daarnaast is de Aziatische markt zelf een

consumentenmarkt geworden door veranderingen in kapitaalkracht. De Europese afnemer wordt vandaag de dag meer als een kleine speler gezien in vergelijking met deze van Azië zelf die een grotere markt bespeelt. Hierdoor is de prioriteit van Aziatische kledingfabrieken verschoven naar binnenlandse opdrachtgevers.

Als gevolg van de evolutie tot versnelde consumptie en reductie in kosten, is het fenomeen slow fashion opgetreden. Fast fashion wordt gezien als een afvalstrategie waarbij kledingstukken als het ware gemaakt worden om gemiddeld 10 keer te dragen (Ghemawat & Nueno, 2006). Consumenten zijn vandaag de dag bewuster, ook als het aankomt op mode. Maatschappelijke, sociale en ecologische kwesties komen hierbij naar voren. Ondanks deze ontwikkeling is het made-in label en de plaats van productie geen doorslaggevende factor bij het kopen van kledij, het trendgehalte en de prijs neemt nog steeds de bovenhand binnen deze beslissing.

Tenslotte kan besloten worden uit het onderzoek dat er niet geopteerd wordt om *alle* productie terug in Europa uit te laten voeren. De locatiekeuze is sterk afhankelijk van de soorten materialen waar mee gewerkt moet worden en de uit te voeren handeling. Overheen de tijd zijn bepaalde landen gespecialiseerd geraakt in bepaalde activiteiten of productgroepen terwijl er in andere landen een stilstand van evolutie plaatsvond. Kledingbedrijven opteren daardoor voor een dualsourcingstrategie, waarbij er gewerkt wordt met producenten die op een verre afstand liggen en producenten in de nabije omgeving van de markt, afhankelijk van het product. Daarnaast blijven kosten een belangrijke speler binnen de supplystrategie waardoor er zal blijven gezocht worden naar mogelijkheden om deze te drukken. Zo wordt er in de toekomst verwacht dat de productie zal verschuiven naar nieuwe lageloonlanden, aangezien deze in Azië een stijgende loonkost ondergaan. Hierbij wordt geconstateerd dat landen in Afrika, meer specifiek Centraal-Afrika, interesse verkrijgen.

## 5.2 Discussie

Een eerste verschil tussen de diepte-interviews en de literatuurstudie is het belang van flexibiliteit. De mogelijkheid tot het plaatsen van vervolgbestellingen is voordelig om voorraadkosten te minimaliseren, misgelopen opbrengsten uit te sluiten en consumententevredenheid te bekomen (Zhang et al., 2003). Het is één van de voornaamste competitieve voordelen dat het fastfashionbedrijf Zara bezit. Het aspect flexibiliteit werd tijdens de diepte-interviews maar in geringe mate naar voren gebracht als een cruciaal aspect wat een gevolg is van een tragere supply chain. Voordelen van flexibiliteit kunnen enkel uitgespeeld worden indien de doorlooptijd kort genoeg is, zo niet is het tijdsvenster van verkoop reeds gepasseerd als men de producten op de markt brengt.

Een tweede discussiepunt is het gebrek aan controle over de productie. Zara doet aan verticale integratie en heeft 60% van de productie in eigen handen wat een positief effect heeft op hun doorlooptijd en flexibiliteit (Marzieh & Zbigniew, 2015). De bevroegde respondenten waren elk van mening dat het zelf tot stand brengen van de productie, of delen ervan, niet geprefereerd wordt. Dit resulteert uit een overvloed aan productiemogelijkheden en volgens hen ligt de core van kledingbedrijven niet bij productie maar bij design en verkoop.

Een derde en laatste punt is het penibel onderwerp, duurzaam produceren. Het onderzoek concludeert dat kledingbedrijven er aandacht aan besteden binnen hun bedrijfsstrategie maar het blijft een gevoelig onderwerp. Zo komt Zara naar buiten met een jaarlijks rapport waarin duurzame stappen meegedeeld worden met de maatschappij. Desondanks deze rapportering blijft het van belang dat alle belangengroepen, alsook de consument, kritisch blijft omtrent dit onderwerp. Zo getuigt het rapport van Campos et al. (2015), uitgegeven door het Amsterdamse SOMO (Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen) en Repórter Brasil, dat het bedrijf Zara activiteiten tot stand bracht in São Paulo (Brazilië) in mensonwaardige omstandigheden. De condities in de werkplaatsen werden omschreven als overeenkomstig met slavernij. Een 16-uren werkdag, kinderarbeid, illegale tewerkstelling en beperkte bewegingsmogelijkheden zijn enkele van de praktijken die vast gesteld werden. Niet enkel Zara maar ook andere bedrijven zijn betrokken in dergelijke overtredingen overheen de hele wereld. Zo rapporteert H(uman) R(ights) W(atch) (2015) over de fabriekscrash in Bangladesh in 2013 en de acties die zijn ondernomen. Ze concluderen dat er verder op in gegaan moet worden om effectieve veranderingen teweeg te brengen. De nood aan het verzekeren van respect voor de werknemers is daarbij cruciaal. Als besluit is het van belang dat de gehele kledingindustrie kritisch dient gecontroleerd te worden en dat er strengere wetten opgesteld moeten worden. Dit aspect zou eventueel verder onderzocht kunnen worden.

### **5.3 Beperkingen**

Aan de hand van dit onderzoek is er een dieper beeld verkregen over de intentie tot backshoren van de productie door kledingbedrijven en zijn er nieuwe inzichten tot stand gekomen. Toch moet er rekening gehouden worden met een aantal beperkingen waardoor de bevindingen eerder een indicatie geven. Ten eerste zijn er slechts vijf cases onderzocht, waaronder één literatuurstudie. Om de bevindingen meer kracht bij te zetten zou er een groter aantal cases onderzocht kunnen worden zodat de uitkomsten meer te generaliseren zijn. Ten tweede zijn de bevroagde bedrijven enkel Vlaamse bedrijven en is hun omvang niet van dezelfde grootte als deze van case 5, de literatuurstudie. Het zou een meerwaarde geven indien het onderzoek aangevuld zou worden met buitenlandse ondernemingen en ondernemingen die zich in hetzelfde segment bevinden. Ten derde zou er kwantitatief onderzoek kunnen uitgevoerd worden om de resultaten te toetsen en het onderzoek meer kracht bij te zetten.

## 6 Bibliografie

Barnes, L. & Lea-Greenwood, G. 2010. Fast fashion in the retail store environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(10): 760-772.

Belin-Moncef B., Meunier C. & Nauwelaerts, Y. 2014. International supply chains in the textile industry: the purchasing perspective. *Paper presented at European International Business Conference*, Uppsala, 11-13 December 2014.

Bellerose. z.d. <http://www.bellerose.be>. Geraadpleegd in april.

Bergvall-Forsberg, J. & Towers, N. 2007. Creating agile supply networks in the fashion industry: a pilot study of the European textile and clothing industry. *Journal of the Textile Institute*, 98(4): 377-86.

Bowon, K. 2013. Competitive priorities and supply chain strategy in the fashion industry. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 16(2): 214-242.

Campos, A., Theuws, M., & van Huijstee, M. 2015. *From moral responsibility to legal liability?* Amsterdam: Repórter Brasil & SOMO.

Christopher, M., Lowson, R.H. & Peck, H. 2004. Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8): 367-376.

Cortez, M.A., Tu, N.T., Van Anh, D., Ng, B.Z., & Vegafria, E. 2014. Fast fashion quadrangle: An analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1): 1-18.

Dries Van Noten. z.d. <http://www.driesvannoten.be>. Geraadpleegd in april.

Ellram, L. M., Tate, W. L. & Petersen, K. J. 2013. Offshoring and reshoring: An update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2): 14-22.

Essentiel. z.d. <http://www.essentiel-antwerp.com>. Geraadpleegd in april.

Europese Commissie (EC). 2003. *Economic and competitiveness of the European textile and clothing sector in support of the communication: The future of the textiles and clothing sector in the enlarged Europe*. Brussel: Europese Commissie.

Europese Commissie (EC). 2012. *Policy options for the competitiveness of the European fashion industries*. Brussel: Europese Commissie.

Ghemawat, P. & Nueno, J.L. 2006. ZARA: Fast Fashion. *Harvard Business School*.

Hartman, L., Jones, J.A., Thoney K.A. & King R.E. 2012. The effect speed and replenishment flexibility has on overall costs of sourcing apparel products. *The Journal of the textile institute*, 103(6): 601-621.

Hilton, B., Choi, C.J. & Chen, S. 2004. The ethics of counterfeiting in the fashion industry: quality, credence and profit issues. *Journal of Business Ethics*, 55(4): 343-352.



Hinshaw, D. 2012. Fast-growing label: Made in Ghana. *Wall Street Journal*, 0(0): B1(1).

Human Rights Watch (HRW). 2015. *Workers' rights in Bangladesh's garment factories: "Whoever raises their head suffers the most"*. Verenigde Staten: Human Rights Watch.

Inditex. z.d. <http://www.inditex.com>. Geraadpleegd februari-mei.

Inditex. 2013. *Inditex group annual report*. Spanje: Inditex.

Jung, S. & Jin, B. 2014. A theoretical investigation of slow fashion: sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5): 510-519.

Kathuria, R. 2000. Competitive priorities and managerial performance: a taxonomy of small manufacturers. *Journal of Operations Management*, 18(6): 627-641.

Kinkel, S. 2012. Trends in production relocation and backshoring activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6): 696-720.

LNKits. z.d. <http://www.lnknits.com>. Geraadpleegd in mei.

Macchion, L., Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P. & Vinelli, A. 2014. Production and supply network strategies within the fashion industry. *International Journal of Production Economics*, 38(1): 137-188.

Marzieh, M. & Zbigniew, J. P. 2015. Risk assessment for the supply chain of fast fashion apparel industry: a system dynamics framework. *International Journal of Production Research*, 1-21.

O'Shea, C. 2012. *The man from Zara: the genius behind the Inditex story*. Londen: LID Publishing Ltd.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M. & Verckens, J. 2011. *Methoden en technieken van onderzoek*, Amsterdam: Pearson Education BENELUX.

Savchenko Y. & Acevedo G.L. 2012. *Female wages in the apparel industry post-MFA: The cases of Cambodia and Sri Lanka*. The World Bank, 1-21.

Schiele, H., Horn, P. & Vos, B. 2011. Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers; relative importance and trade-offs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(3): 315-336.

Scott, A.J. 2006. The changing global geography of low-technology, labour-intensive industry: clothing, footwear, and furniture. *World Development*, 34(9): 1517-1536.

Shahidul, M.I., Syed Shazali, S.T. 2011. Dynamics of manufacturing productivity: lesson learnt from laborintensive industries. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(5): 664-678.

Simmel, G. 1957. Fashion. *American Journal of Sociology*, 62(6): 541-558.

The Economist. 2005. *The future of fast fashion; Inditex*. The Economist: 18 juni.

Tungate, M. 2005. ***Fashion brands: Branding styles from Armani to Zara***. Londen: Kogan page limited.

Turker, D. & Altuntas, C. 2014. Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: an analysis of corporate reports. ***European Management Journal***, 32(5): 837-849.

Tyler, D., Heeley J., & Bhamra, T. 2006. Supply chain influences on new product development in fashion clothing. ***Journal of Fashion Marketing and Management***, 10(3): 316-328.

Yin, R.K. 2003. ***Case study research: design and methods***, Applied Social Research Methods Series, Londen: Sage Publications.

Zhang, Q., Vonderembse, M.A. & Lim, J.S. 2003. Manufacturing flexibility: defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. ***Journal of Operations Management***, 21(2): 173-191.

## Bijlage 1: Coderingsschema NVivo

1. Locatie productie
  - a. Verandering
  - b. Productcategorie
  - c. Eigen handen/outsourcet
    - i. Exclusief of niet
  - d. Azië
    - i. Voordelen
    - ii. Nadelen
  - e. Europa
    - i. Voordelen
    - ii. Nadelen
  - f. Cultuur
  - g. Communicatie
  - h. Bezoek productiesites
    - i. Hoe vaak
    - ii. Welke
  - i. Nakomen afspraken
  - j. Aankoop stoffen
  - k. Evolutie productiekosten
  - l. Kwaliteitsverschil
2. Fast fashion
  - a. Aantal collecties
    - i. Evolutie
    - ii. Wens consument
  - b. Doorlooptijd
  - c. Voorraad
    - i. Vervolgbestellingen
    - ii. Outletstore
  - d. Etalage
  - e. Succesfactoren fast fashion
  - f. Concurrentie
3. Slow fashion
  - a. Belang
  - b. Made-in label
    - i. Wetten
  - c. Arbeidsomstandigheden fabrieken
  - d. Standpunt consument
4. Locatie backshoring
  - a. Voorkeur
    - i. Waarom
  - b. Productiekost Azië/Europa

## Persartikel

19/05/2015 (11u00)

Voor onmiddellijke vrijgave

### **Backshoring van de productie bij kledingbedrijven: Wordt Europa terug een wereldspeler?**

Internationale kledingbedrijven kiezen er terug voor om hun productie dichterbij de markt te realiseren (backshoring). De keuze om de productie tot stand te brengen in Aziatische lageloonlanden, wat de laatste 20 jaar massaal gebeurde, wordt vandaag de dag herzien. Onderzoek in opdracht van de KU Leuven brengt de oorzaken van deze trend in beeld:

**Veeleisende consument-** De consument vandaag is veeleisend en wenst continu geprikkeld te worden met nieuwe trends. Om consumententevredenheid te bekomen dienen kledingbedrijven nieuwe trends op een zo snel mogelijke manier op de markt te brengen. Dit vergt een aanpassing in de productiestrategie zodat deze een zo kort mogelijke tijd inneemt. De productie in nabijheid van de markt tot stand brengen is hier een oplossing voor.

**Fast fashion-** Bedrijven die de fastfashionstrategie hanteren zorgen voor een productie in drie tot zes weken in plaats van maanden. Zij bedienen de veeleisende consument op de gewenste manier waardoor er een nieuwe maatstaf gezet wordt binnen de industrie.

**Slow fashion-** De fabriekscrash in Bangladesh, het angoraschandaal, de maatschappij legt de focus meer en meer op duurzame productie (slow fashion). Als reactie op de massaproductie van fastfashionbedrijven wordt er geopteerd om trager te produceren en te consumeren zodat zowel het milieu als de werknemers gespaard worden. Massaproductie in Azië wordt hierbij voornamelijk onder de loep genomen.

**Aziatische markt-** Veranderingen binnen de Aziatische markt zorgen er daarnaast voor dat produceren in Azië minder voordelig is dan voordien. Stijgende loonkosten zorgen ervoor dat de 'goedkopere' arbeidskrachten niet meer opwegen tegen de nadelen. De lonen binnen de industrie in bijvoorbeeld Roemenië liggen op dit moment onder deze die in China verwacht worden.

Deze veranderingen binnen de industrie scheppen de kans voor Europa om terug een belangrijke speler te worden binnen de productie van kledij. Kledingbedrijven kiezen er vandaag voor om productie tot stand te brengen in zowel landen in Azië als Europa. Door de jarenlange verhuizing van productie naar Azië hebben ze hier namelijk doeltreffende productietechnieken vergaard waardoor bepaalde producten hier het meest efficiëntst geproduceerd kunnen worden. Deze evolutie zien we vandaag ook in Oost-Europa

gebeuren waardoor voornamelijk deze landen geprefereerd worden door kledingbedrijven naast gekende modecentrums zoals Italië en Frankrijk. Toekomstgericht wordt Centraal-Afrika gezien als een vervanger voor de Aziatische lageloonlanden maar de productiviteit en technologieën die nodig zijn om de industrie tot dienst te zijn blijven nog achterwegen.

---

De Katholieke Universiteit Leuven is de grootste universiteit van België met een personeelsportfolio van 11 544 werknemers. Het is een instelling met een uitgebreid aanbod aan opleidingen. Diploma's kunnen behaald worden op verschillende campussen op 11 locaties verspreid over Vlaanderen. De katholieke universiteit legt een sterke focus op kwalitatief onderwijs, onderzoek van internationaal niveau en maatschappelijke dienstverlening.

NOOT VOOR DE REDACTIE

Contactpersoon: Lies Vissers (lies.vissers@student.kuleuven.be)

**FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN**  
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN  
KORTE NIEUWSTRAAT 33  
2000 ANTWERPEN  
TEL. + 32 3 201 18 40  
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

