

Bacheloropdracht **Bedrijfskunde**

***Een vestigingsstrategie voor modezaak Cill by
Cecile in gemeente Laren***



Augustus 2008

Auteur: Estévez, Robert (s0125873)

Versie: Definitief


Universiteit Twente
de ondernemende universiteit


BY CECILE

Voorwoord

Voor u ligt het bachelor afstudeeronderzoek dat, ter afronding op mijn studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente te Enschede, geschreven is in opdracht van Modezaak Cill by Cecile B.V. te Enschede.

De volgende personen wil ik graag bedanken voor de afstudeermogelijkheid die ze mij hebben geboden en voor de steun tijdens de uitvoering van de opdracht:

Begeleider Cill by Cecile B.V.:

Mevr. C.G.M. Van Haarst-Leurink

Begeleiders van de Universiteit Twente:

**Drs. M.L. Ehrenhard
M.R. Stienstra MSc.**

**(1^e begeleider)
(Meelezer)**

Veel leesplezier toegewenst.

R. Estévez
Studentnummer: s0125873

Enschede, Augustus 2008

Managementsamenvatting

Heden kent modezaak Cill by Cecile één vestiging in Nederland, namelijk in Enschede. Deze vestiging draait op dit moment zeer goed en de verwachtingen blijven positief. Vanwege dit succes bestaat er een wens om uit te breiden met een extra filiaal in Nederland. Gezien het 'exclusieve' concept dat de modezaak hanteert en de affectie van de eigenaresse met de modestad Laren, bestaat de behoefte om onderzoek te doen naar de strategische haalbaarheid van uitbreiding naar het kernwinkelgebied waarna een strategie kan worden geformuleerd.

Om tot een gedegen inzicht te komen van de strategische haalbaarheid voor modezaak Cill by Cecile, is het van belang dat de fundering van de aanbevelingen van kwalitatieve aard zijn. Hierbij is een goede selectie, analyse en verwerking van gegevens van belang. Dit onderzoek omvat een heldere structuur waarbij de stappen die ondernomen worden na afloop bijeen komen. De probleemstelling die uiteindelijk beantwoord zal worden luidt: *Wat zijn de strategische mogelijkheden voor modezaak Cill by Cecile om zich in Laren te vestigen?*

Vanuit deze gedachte is er begonnen met een uitvoerige interne analyse van modezaak Cill by Cecile. Allereerst is er aandacht besteed aan de beschrijving van het concept. Het concept bestaat uit de elementen: gevoel, exclusiviteit, schoonheid, eerlijkheid en openheid. Deze fundamentele elementen stellen de richtlijnen voor om de organisatorische doelstelling te bewerkstelligen, deze luidt als volgt: *"Het mooiste uit een vrouw halen door innerlijk en uiterlijk een samensmeltende verschijning te laten zijn"*. Vervolgens is er aandacht besteed aan het product- en merk assortiment van modezaak Cill by Cecile, waarbij een productmarkt combinatie (PMC) matrix tot stand is gebracht. Hieruit viel op te maken dat het overgrote deel van het aanbod van modezaak Cill by Cecile tot het hogere segment behoort. Verder is gebleken dat de modezaak afwijkt van het traditionele beeld van modezaak door naast de verkoop van kleding tevens op kleine schaal ruimte te maken voor branchevreemde producten. Hierbij valt te denken aan de verkoop van exclusief meubilair. Ter afronding is er aandacht besteed aan de organisatorische aspecten van de modezaak. De essentiële elementen die uit deze gehele analyse naar voren zijn gekomen, zijn: (1) Vanwege 35 jaar ervaring in de modebranche goed weten in te spelen op de behoeften van de klant. (2) Consistentie van imago/concept. (3) Service (personal dresser, persoonlijke coupeuse en coupeuse op bestelling). (4) De verkoop van branchevreemde producten. (5) Kwaliteit van het personeel. (6) Personeelsbeleid. (7) Afhankelijkheid van personeel voor sturing door mevrouw van Haarst-Leurink. (8) Ontbreken van assistent leider/filiaalleider bij afwezigheid van mevrouw van Haarst-Leurink. (9) Ontbreken van structuur voor administratieve en niet vaak voorkomende gevallen

In de volgende stap is er een externe analyse op twee niveaus bewerkstelligd, namelijk op macroniveau en microniveau. De analyse op macroniveau richtte zich op de ontwikkelingen en vooruitzichten in de modebranche in het algemeen. Hieruit is gebleken dat de omzetontwikkelingen van de modedetailhandel in de periode 2002-2007 een flinke dip kende en wispelturig waren. De segmenten jeans en lingerie schoten hierbij uit met opvallende hoge jaarlijkse positieve resultaten. De behaalde prestaties binnen de dames- en herenmode waren bescheiden. Verder is gebleken dat de belangstelling voor 'funshoppen' steeds omvangrijker wordt. Daarnaast nemen de trend- en modegevoeligheid toe met als gevolg dat de modecycle korter wordt; men wisselt vaker van collectie. Een ander opkomende trend is die van maatschappelijk verantwoord ondernemen waarbij de modebranche steeds vaker geconfronteerd wordt met kritische consumenten die behoefte hebben om te weten waar en hoe hun kleding gemaakt is. Daarnaast is er aandacht besteed aan mogelijke scenario's die zich kunnen voordoen in de modedetailhandel en de economische vooruitzichten volgens het Centraal Plan Bureau. De essentiële elementen die uit de macroanalyse naar voren zijn gekomen, zijn: (1) De kansen voor maatschappelijk verantwoorde kleding. (2) De zeer positieve vooruitzichten in de verkoop van jeans en lingerie. (3) Toenemende belangstelling voor 'funshoppen'. (4) Kortere modecycle tezamen met wispelturige behoeften van de klant. (5) De vooruitzichten van de modebranche: groeiend maar met onzekerheid.

De externe analyse op microniveau richtte zich op het in kaart brengen van de huidige gesteldheid van Laren. Met de karaktereigenschappen van een oud dorp en veel voorzieningen biedt zij haar inwoners en bezoekers een goede woon- en winkelomgeving. Met name binnen het kernwinkelgebied

van Laren, dat vertegenwoordigd wordt door de straten Brink, Nieuweweg, St. Janstraat, Klaaskampen, Zevenend en Schoutenbosje, is het jaar in jaar uit druk. Door het jaar heen is de gemeente actief in het organiseren van talrijke evenementen, zoals *Kunst op de Brink/Art Laren*, *Kermis Laren* en *Modeshow op de Brink*. Verder is er aandacht besteed aan de positieve en negatieve eigenschappen die in de afgelopen jaren zijn geconstateerd door de inwoners van Laren. De essentiële elementen die uit de microanalyse naar voren zijn gekomen, zijn: (1) Jaarlijks evenement *Modeshow op de Brink*. (2) Het imago van Laren. (3) Toenemende bezoekersaantallen. (4) Toenemende verkeersdruk. (5) Veel modezaken (concurrenten).

Bij het tweede deel van de externe analyse, industrie-/concurrentenanalyse, is er gebruik gemaakt van het 'vijfkrachten model' van Porter. Met als relevante krachten 'de bedreiging van nieuwe toetreders', 'de dreiging van substituten' en 'de rivaliteit onder de bestaande spelers', zijn er belangrijke elementen boven water gebracht. De essentiële elementen die uit de microanalyse naar voren zijn gekomen, zijn: (1) Het merkaanbod/concept van Cill by Cecile. (2) De website Larenseshoppingmall.nl voor naamsbekendheid en promotie. (3) Jaarlijks evenement *Modeshow op de Brink* voor naamsbekendheid en promotie. (4) Veel (grote) concurrenten met langdurige vestiging. (5) Verstrekken vestigingsvergunning detailhandel door de gemeente. (6) Hoge kostenpost. (7) Gering aanbod vrije (winkel)panden binnen en buiten A1 locaties (binnen kernwinkelgebied).

In het laatste onderdeel wordt een SWOT-analyse voor modezaak Cill by Cecile uitgevoerd. Hierbij zijn alle kansen, bedreigingen, zwakten en sterkten, die gedurende het onderzoek aan het licht zijn gesteld, geprioriteerd en samengebracht in een confrontatiematrix. De belangrijkste kansen voor modezaak Cill by Cecile worden gevormd door het imago van Laren en het merkaanbod/concept van Cill by Cecile. De grootste bedreigingen worden gevormd door het geringe aanbod van winkelpanden en panden binnen het kernwinkelgebied en het vergunningbeleid van de gemeente. Deze bedreigingen hebben een negatieve invloed op de huidige strategische haalbaarheid van vestiging in Laren voor modezaak Cill by Cecile. De belangrijkste sterkten worden gevormd door de vaardigheid van de eigenaresse om goed in te kunnen spelen op de behoeften van de klant, de kwaliteit van het personeel en dienstverlening. De belangrijkste zwakten worden gevormd door de te grote afhankelijkheid van het personeel voor sturing door de eigenaresse tezamen met het ontbreken van een (filiaal)leider op de werkvloer en tot slot het ontbreken van structuur in enkele werkprocessen. Vervolgens worden deze kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten in een confrontatiematrix samengebracht. Op basis van deze resultaten is er een strategie geformuleerd.

Uiteindelijk zal de strategie voor modezaak Cill by Cecile een combinatie moeten zijn van groeien en versterken. De strategie zal zich richten op het benutten van de kansrijke ontwikkelingen die zich voordoen in de omgeving om zich te vestigen in Laren. Daarnaast wordt het accent tevens gelegd op het versterken van de interne zwakten die haar ervan kunnen weerhouden om de kansen te benutten.

Een strategische inzet van de sterke punten van de modezaak biedt haar de mogelijkheid om de kansrijke ontwikkelingen te benutten die zich voordoen in het imago van Laren met de toenemende hoeveelheid bezoekers en belangstelling voor 'funshoppen'. Maar ook de kansen die voortvloeien uit haar eigen concept en de positieve vooruitzichten en nieuwe ontwikkelingen in de modebranche. Daarnaast stellen deze sterkten de modezaak tevens in staat weerstand te bieden tegen enkele bedreigingen die zich voordoen, te weten: de onzekere groei van de modebranche, de vele (grote) concurrenten in Laren en de toenemende trend- en modegevoeligheid. Verder zal modezaak Cill by Cecile enkele zwakten moeten versterken om optimaal te kunnen functioneren in Laren en zo geen kansen mis te lopen.

De strategische haalbaarheid voor vestiging in het kernwinkelgebied van Laren is heden negatief voor modezaak Cill by Cecile. De reden hiervoor is dat er op dit moment geen (adequaat) pand beschikbaar is in de blokken binnen het kernwinkelgebied. Daarnaast bezitten inmiddels het overgrote deel van de blokken binnen het kernwinkelgebied het maximum aan detailhandel. Desalniettemin is uit het onderzoek gebleken dat het concept Cill by Cecile een hoog onderscheidend vermogen zal hebben in Laren, waardoor de vooruitzichten voor de modezaak positief lijken. Het is dan ook zaak om een nauwlettend oog te houden op de veranderingen die zich voordoen binnen het kernwinkelgebied van Laren om, indien zich er een kans voordoet, de kans te kunnen benutten zich te vestigen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Blz. 3
Managementsamenvatting	Blz. 4
<u>1. Inleiding</u>	Blz. 8
<u>2. Introductie</u>	Blz. 8
<u>3. De onderzoeksopzet</u>	Blz. 8
3.1 De onderzoeksvragen	Blz. 9
3.2 De onderzoeksstrategie	Blz. 9
<u>4. Het theoretische raamwerk</u>	Blz. 11
4.1 Porter's vijf krachtenmodel	Blz. 11
4.2 SWOT-analyse	Blz. 13
<u>5. Het empirisch onderzoek</u>	Blz. 14
5.1 De interne analyse: modezaak Cill by Cecile	Blz. 14
5.2 Analyse op macroniveau: de modebranche	Blz. 17
5.2.1 <i>Mogelijke scenario's</i>	Blz. 18
5.2.1.1 <i>Scenario 1</i>	Blz. 19
5.2.1.2 <i>Scenario 2</i>	Blz. 19
5.2.1.3 <i>Scenario 3</i>	Blz. 19
5.2.1.4 <i>Scenario 4</i>	Blz. 19
5.2.2 <i>Vooruitblik modedetailhandel</i>	Blz. 19
5.3 Analyse op microniveau	Blz. 20
5.3.1 <i>Situatieanalyse Laren: de huidige gesteldheid</i>	Blz. 20
5.3.2 <i>Industrie-/concurrentenanalyse binnen gemeente Laren</i>	Blz. 22
5.3.2.1 <i>Bedreiging van nieuwe toetreders</i>	Blz. 22
5.3.2.1.1 <i>(Economische) schaalvoordelen</i>	Blz. 22
5.3.2.1.2 <i>Merkbekendheid en loyaliteit bij/van klanten</i>	Blz. 22
5.3.2.1.3 <i>Benodigd startkapitaal</i>	Blz. 23
5.3.2.1.4 <i>Kostennadelen onafhankelijk van de schaal</i>	Blz. 23
5.3.2.1.5 <i>Toegang tot distributiekkanalen</i>	Blz. 23
5.3.2.1.6 <i>Regeringsbeleid</i>	Blz. 24
5.3.2.1.7 <i>Conclusie kracht 1</i>	Blz. 24
5.3.2.2 <i>De dreiging van substituten</i>	Blz. 25
5.3.2.2.1 <i>Conclusie kracht 2</i>	Blz. 25
5.3.2.3 <i>Rivaliteit onder de bestaande spelers</i>	Blz. 25
5.3.2.3.1 <i>Veel of gelijkwaardige concurrenten</i>	Blz. 25
5.3.2.3.2 <i>Groei van de bedrijfstak</i>	Blz. 26
5.3.2.3.3 <i>Hoge vaste lasten of opslagkosten</i>	Blz. 26
5.3.2.3.4 <i>De mate van differentiatie</i>	Blz. 26
5.3.2.3.5 <i>Vergankelijkheid van het product</i>	Blz. 27
5.3.2.3.6 <i>Betrokkenheid van rivalen</i>	Blz. 27
5.3.2.3.7 <i>Uittredingsbarrières</i>	Blz. 27
5.3.2.3.8 <i>Conclusie kracht 3</i>	Blz. 27

<u>6. SWOT-analyse van modezaak Cill by Cecile</u>	Blz. 28
6.1 De kansen en bedreigingen	Blz. 28
6.2 De sterkten en zwakten	Blz. 31
6.3 De confrontatiematrix	Blz. 33
6.3.1 <i>Strategie en aanbevelingen</i>	Blz. 37
<u>7. Conclusie</u>	Blz. 38
<u>8. Discussie</u>	Blz. 39
Reflectie	Blz. 41
Literatuurlijst	Blz. 43
Bijlage 1: Uitwerking interview met mevrouw van Haarst-Leurink	Blz. 46
Bijlage 2: Uitwerking interview met medewerker modezaak Cill by Cecile	Blz. 49
Bijlage 3: Het vijf krachtenmodel van Porter	Blz. 50
Bijlage 4: Omzetontwikkeling modedetailhandel	Blz. 51
Bijlage 5: Omzetontwikkelingen per segment: Damesmode	Blz. 52
Bijlage 6: Omzetontwikkelingen per segment: Herenmode	Blz. 54
Bijlage 7: Omzetontwikkelingen per segment: Jeans	Blz. 56
Bijlage 8: Omzetontwikkelingen per segment: Baby- en kinderkleding	Blz. 58
Bijlage 9: Omzetontwikkelingen per segment: Lingerie	Blz. 60
Bijlage 10: Kernwinkelgebied van gemeente Laren	Blz. 62
Bijlage 11: De kernwaarden van Laren	Blz. 63
Bijlage 12: De zwakke punten van Laren	Blz. 64
Bijlage 13: Datum van vestiging damesmodezaken	Blz. 65
Bijlage 14: Bestemmingsplan “Centrum” gemeente Laren	Blz. 66
Bijlage 15: Vragenlijst damesmodezaken gemeente Laren	Blz. 71
Bijlage 16: Uitwerking van het exploratief onderzoek	Blz. 72

1. Inleiding

Met een ruim merk- en productassortiment van gerenommeerde merken, een eigen concept en 35 jaar ervaring in de modebranche is mevrouw van Haarst-Leurink begonnen met een modezaak onder de naam Cill by Cecile (Cill by Cecile, n.d). Cill by Cecile is een chique damesmodezaak dat heden één vestiging in Nederland kent, namelijk in Enschede. De modezaak draait goed in Enschede en er bestaat een wens om uit te breiden met een extra filiaal.

Dit onderzoek is erop gericht om voor modezaak Cill by Cecile een vestigingsstrategie te formuleren voor uitbreiding naar het kernwinkelgebied van gemeente Laren (Noord-Holland). Laren kent een sterk gespecialiseerd winkelaanbod dat vooral bestaat uit een betrekkelijk groot aandeel speciaalzaken in de modebranche dat zich in het hogere segment begeeft. Met haar recreatief winkelgebied heeft gemeente Laren dan ook in de loop der jaren het imago van modestad weten te verwerven (Ruimtelijke structuurvisie, 2008).

Om uitspraken te kunnen doen over de strategische haalbaarheid voor modezaak Cill by Cecile in Laren waarna de strategie zal worden geformuleerd, zal er eerst een korte introductie plaatsvinden van modezaak Cill by Cecile. Vervolgens zal een onderzoeksopzet worden gepresenteerd waaronder de onderzoeksvragen en onderzoeksstrategie behandeld worden. In het daaropvolgende hoofdstuk zal er een theoretisch raamwerk worden opgesteld waarin alle benutte wetenschappelijke theorieën voor dit onderzoek gepresenteerd zullen worden.

Vervolgens zal het volgende hoofdstuk uit een empirisch onderzoek bestaan waarin de analyse van alle verzamelde data verwerkt wordt. Er wordt begonnen met een uitvoerige interne analyse van de modezaak. Vervolgens zal er een externe analyse plaatsvinden op macroniveau dat betrekking zal hebben op de modebranche in het algemeen, gevolgd door een externe analyse op microniveau. Deze analyse zal zich focussen op de huidige situatie van gemeente Laren tezamen met haar ondernemingssituatie dat met behulp van het 'vijf krachtenmodel' van Porter in kaart wordt gebracht. Daarna zal er op basis van de belangrijkste bevindingen van het voorgaande werk een SWOT-analyse worden uitgevoerd dat afgesloten wordt met een confrontatiematrix tezamen met een strategie, waarna er een antwoord op de probleemstelling in de vorm van een conclusie zal worden gegeven. Tot slot zal in de discussie worden aangegeven wat de kwaliteit van het verrichte onderzoek is.

2. Introductie

De ondernemende modekenner mevrouw van Haarst-Leurink is in het centrum van de stad Enschede aan de van Loenshof begonnen met een modezaak genaamd Cill by Cecile. Modezaak Cill by Cecile is een damesmodezaak dat zich in het hogere segment begeeft. De centrale missie van de modezaak luidt als volgt: *“Het realiseren van de ultieme shopping experience”* (Cill by Cecile, n.d).

De modezaak hanteert een concept gericht op het hogere segment met een zeer breed merk- en productassortiment. Het merk assortiment bestaat heden uit 30 gerenommeerde merken. Het productassortiment omvat een compleet scala aan kleding en accessoires. De klant kan hier terecht voor bontjassen, jassen, broeken, formele jurken, etc. Voor wat betreft accessoires kan de klant hier terecht voor sieraden, schoenen, tassen, riemen en zonnebrillen.

Het concept van modezaak Cill by Cecile voert verder dan het traditionele beeld van de modezaken. Zo is er naast de verkoop van kleding tevens ruimte voor *“fashion, lifestyle en aanverwante zaken die het leven veraangenamen”* (Cill by Cecile, n.d). Champagne proeverijen, modeshows en de verkoop van exclusieve meubels zijn hier voorbeelden van.

3. De onderzoeksopzet

In deze onderzoeksopzet zal uiteengezet worden wat het doel is van het onderzoek en welke onderzoeksvragen er beantwoord zullen worden. Aan de hand van de theorie van Verschuren (1986) zal er een probleemstelling opgesteld worden. Vervolgens zal er een onderzoekstrategie worden gepresenteerd die duidelijk zal maken op welke wijze er data wordt verzameld om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Hierbij zal aandacht besteed worden aan het algemeen ontwerp, de meetinstrumenten en de analysemethoden.

3.1 De onderzoeksvragen

De modezaak Cill by Cecile kent heden één vestiging in Nederland, namelijk in het centrum van Enschede. De eigenaresse, mevrouw van Haarst-Leurink, heeft al vele jaren ervaring in de (chique) modebranche. Haar vestiging in Enschede draait op dit moment uitstekend en de verwachtingen blijven positief. Vanwege dit succes bestaat er de wens om uit te breiden met een extra filiaal in Nederland. Gezien het concept van de modezaak en de affectie van de eigenaresse met de 'modestad' Laren (Noord-Holland), is er een behoefte om onderzoek te doen naar een vestigingsstrategie voor uitbreiding naar het kernwinkelgebied.

De doelstelling van dit onderzoek is erop gericht om modezaak Cill by Cecile inzicht te geven in de strategische haalbaarheid van een vestigingsuitbreiding binnen de gemeente Laren en op basis hiervan een strategie te formuleren.

Het onderzoek zal worden verricht aan de hand van een heldere structuur, waarbij de theorie en empirie gescheiden worden gehouden. Allereerst zal er een theoretisch raamwerk worden gepresenteerd waarin alle benutte theorieën uitgewerkt worden. In dit hoofdstuk komt het 'vijf krachtenmodel' van Porter (2008) aan bod en de theorie omtrent de SWOT-analyse. Vervolgens zal er in het volgende hoofdstuk het empirisch onderzoek aan bod komen waarin de analyse van de verzamelde data verwerkt wordt. Daar zal eerst begonnen worden met een interne analyse van modezaak Cill by Cecile. Daarna zal een externe analyse op macroniveau uitgevoerd worden dat betrekking zal hebben op de modebranche in het algemeen. Het volgende deel van de externe analyse zal uitgevoerd worden op microniveau, met de focus op gemeente Laren, dat opgedeeld zal worden in twee delen, te weten: situatieanalyse en industrie-/concurrentenanalyse. Vervolgens zal het laatste onderdeel zich richten op het identificeren en samenbrengen van de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten die zich voordoen voor modezaak Cill by Cecile, waarna een strategie zal worden geformuleerd. Tot slot zal er een conclusie worden gegeven.

Deze opdracht die vanuit modezaak Cill by Cecile is geformuleerd, dient omgezet te worden in een probleemstelling. Het is hierbij de taak om deze probleemstelling op te stellen aan de hand van de theorie van Verschuren (1986).

Verschuren (1986) maakt een onderscheid tussen een doelstelling en een vraagstelling. De doelstelling slaat hier op de reden van het onderzoek, ofwel wat wilt men bereiken met het onderzoek. De vraagstelling gaat over het onderwerp van het onderzoek, ofwel welke informatie noodzakelijk is om tot een oplossing te komen voor het probleem. De doelstelling van dit onderzoek is inzicht te krijgen van de strategische haalbaarheid van een vestiging binnen het kernwinkelgebied van Laren voor modezaak Cill by Cecile. De probleemstelling die hieruit voortvloeit luidt: *Wat zijn de strategische mogelijkheden voor modezaak Cill by Cecile om zich in Laren te vestigen?*

Voordat er een antwoord kan worden gegeven op deze probleemstelling, dient er eerst de nodige informatie verzameld te worden. De betreffende informatie zal verkregen worden door antwoord te geven op een viertal onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zullen behandeld worden in het hoofdstuk van het empirisch onderzoek.

De onderzoeksvragen vormen een hiërarchisch geheel, ofwel de informatie uit voorgaande onderzoeksvragen zijn van belang voor de beantwoording van de volgende onderzoeksvraag. De onderzoeksvragen in dit onderzoek, zijn:

1. Hoe ziet het huidige concept van modezaak Cill by Cecile eruit?
2. Welke ontwikkelingen zijn er te onderkennen in de modebranche?
3. Wat is de huidige gesteldheid van gemeente Laren tezamen met haar ondernemingssituatie?
4. Welke kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten zijn er te onderkennen voor modezaak Cill by Cecile?

3.2 De onderzoeksstrategie

In dit onderdeel zal de onderzoeksstrategie uiteengezet worden die afgeleid is van het onderzoeksproces die door Babbie (2004) wordt beschreven. Uit dit onderzoeksproces zullen de onderzoeksmethoden, datatypen, meetinstrumenten en analysemethoden aan bod komen.

De onderzoeksstrategie is zorgvuldig opgesteld zodat het een heldere structuur heeft. Met behulp van de vier onderzoeksvragen wordt er op een systematische wijze gewerkt naar een adequaat inzicht in de strategische haalbaarheid voor modezaak Cill by Cecile in het kernwinkelgebied van Laren, waarna een vestigingsstrategie kan worden geformuleerd.

Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag zal er een uitvoerige interne analyse van de modezaak worden uitgevoerd. Hierbij wordt afzonderlijk aandacht besteed aan de elementen van het concept Cill by Cecile, het product- en merk assortiment en enkele organisatorische aspecten. Om deze analyse naar behoren te kunnen uitvoeren, zal er gebruik worden gemaakt van interviews en de informatie die op de website van de modezaak beschikbaar wordt gesteld.

Het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag heeft betrekking op de te onderkennen ontwikkelingen binnen de modebranche in het algemeen, en zal uitgevoerd worden onder de benaming 'analyse op macroniveau'. Deze externe analyse op macroniveau zal geschieden aan de hand van onderzoeksrapporten aangeboden door de brancheorganisatie Mitex en Hoofdbedrijfschap Detailhandel. De analyse op dit niveau heeft tot doel meer inzicht te verschaffen in de ontwikkelingen en vooruitzichten binnen de modebranche.

Voor het beantwoorden van de derde onderzoeksvraag zal er een externe analyse op microniveau worden toegepast. Deze analyse zal opgedeeld worden in twee delen waarbij het eerste deel betrekking zal hebben op de huidige gesteldheid van gemeente Laren. Met behulp van deze analyse zal er een duidelijk beeld geschetst worden van de huidige situatie van gemeente Laren. Hierbij wordt aandacht geschonken aan onder andere geografische en demografische aspecten.

Het tweede deel, de industrie-/concurrentenanalyse, zal zich richten op de ondernemingssituatie in Laren waarbij er gekeken zal worden naar de aantrekkelijkheid van de modebranche in Laren. Dit zal geschieden aan de hand van het 'vijf krachtenmodel' van Porter (2008). In dit deel zal er tevens een exploratief onderzoek naar de damesmodezaken in Laren verricht worden. Dit houdt in dat de damesmodezaken zullen worden bezocht en er secuur naar het merk- en productaanbod gekeken wordt.

De beantwoording van de laatste onderzoeksvraag zal zich focuseren op het inzichtelijk krijgen van de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten die zich voordoen voor Cill by Cecile. Dit zal geschieden aan de hand van een SWOT-analyse waarbij zowel een interne alsmede een externe analyse van belang is (Daft, 2006: p. 278-280). Hierbij is het de taak om de resultaten uit de interne analyse en de externe analyse (macroniveau en microniveau) te integreren in de SWOT-analyse. Een combinatie van deze gegevens vormen de basis voor het opstellen van een strategie.

De methoden die bij dit onderzoek gebruikt zullen worden zijn het doen van onderzoek naar primaire en secundaire databronnen, en exploratief onderzoek binnen de gemeente Laren en modezaak Cill by Cecile.

Bij secundaire databronnen moet er worden gedacht aan wetenschappelijk literatuur en aan bronnen die informatie verschaffen over de markt. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld onderzoeksrapporten van onderzoeksinstanties het CBS en het CPB.

De tweede methode, exploratief onderzoek, zal voornamelijk plaatsvinden in Laren. Het is hierbij de taak om inzicht te krijgen in alle concurrenten op een aantal criteria. De hoofdcriteria zijn merkaanbod, productaanbod en diensten. Daarnaast zal er in geringe mate exploratief onderzoek worden verricht in modezaak Cill by Cecile, om op deze wijze een beter inzicht te krijgen in het gehanteerde concept en de aanwezige cultuur.

Er dienen binnen de onderzoeksmethoden ook de analyse- en waarnemingseenheden te worden geïdentificeerd. De analyse-eenheden zijn, volgens Babbie (2004), de eenheden waar we een uitspraak over willen doen. De waarnemingseenheden zijn de eenheden waarvan data verkregen wordt (Babbie, 2004: p. 189-190).

De analyse-eenheden zijn in dit onderzoek 'modebranche in Laren' en 'modezaak Cill by Cecile'. De waarnemingseenheden zijn in dit geval zeer uiteenlopend. Naast modezaak Cill by Cecile zelf, waar informatie over de organisatie wordt verschaft, zijn onder andere de concurrenten, producten en merken van de modezaken in Laren ook waarnemingseenheden.

Ten slotte zal de verkregen informatie verwerkt worden doormiddel van een kwalitatieve analyse. Er zullen hierbij zaken worden geïdentificeerd om een gedegen inzicht te kunnen verschaffen in de strategische haalbaarheid van vestiging van modezaak Cill by Cecile in Laren waarna uiteindelijk een strategie kan worden geformuleerd.

4. Het theoretische raamwerk

Om aan het eind van dit onderzoek resultaten te verkrijgen en advies te kunnen uitbrengen, is er een voorstudie gedaan naar wetenschappelijke theorieën die hier toegepast kunnen worden. Met name voor de industrie-/concurrentenanalyse van de tweede onderzoeksvraag en de derde onderzoeksvraag zijn er bruikbare theorieën gevonden die als ‘kapstok’ zullen fungeren bij de uitwerking.

Voor de industrie-/concurrentenanalyse zal het ‘vijf krachtenmodel’ van Porter (2008) gebruikt worden, waarmee de ondernemingssituatie in Laren in kaart gebracht kan worden. Voor de derde onderzoeksvraag betreft de identificatie van kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten voor modezaak Cill by Cecile, zal gebruik worden gemaakt van de theorie omtrent de SWOT-analyse. Nadat deze theorieën in dit hoofdstuk uiteengezet zijn, kunnen de onderzoeksvragen worden beantwoord.

4.1 Porter’s vijf krachtenmodel

Om een gedegen inzicht te kunnen krijgen in de strategische haalbaarheid van vestiging voor modezaak Cill by Cecile in Laren, dient er tevens een analyse te worden uitgevoerd van de huidige concurrerende omgeving binnen de gemeente Laren.

Over het algemeen wordt er aan het fenomeen ‘concurrentie’ een te geringe betekenis gegeven, men onderkent hierbij voornamelijk enkel de rivaliteit van de directe aanwezige concurrenten. Daems en Douma (1984) definiëren concurrentie als volgt: *“Het proces van onderlinge afhankelijkheid tussen ondernemingen dat de lange-termijn rentabiliteit van een gemiddelde onderneming beïnvloedt”* (Daems & Douma, 1984: p. 17). Zoals deze definitie doet vermoeden is concurrentie echter breder dan de algemene gedachten, er spelen namelijk meerdere krachten een rol.

Volgens econoom Porter (2008) zijn er een vijftal fundamentele concurrerende krachten te erkennen die bepalend zijn voor het uiteindelijke winstpotentieel in de betreffende bedrijfstak, namelijk: de bedreiging van nieuwe toetreders, de macht van leveranciers, de macht van kopers, de dreiging van substituten en de rivaliteit onder de bestaande spelers (Porter, 2008). Deze krachten vormen samen het ‘vijf krachtenmodel’ van Porter (zie bijlage 3).

De vijf reeds vermelde fundamentele concurrerende krachten geven gezamenlijk vorm aan zowel de structuur alsmede de competitiviteit binnen een industrie. Elk industrie kent een eigen configuratie van deze vijf krachten dat aan verandering onderhevig is. Zo heeft over het algemeen een verzadigde markt minder last van nieuwe toetreders dan een nieuwe groeiende markt, en hebben de klanten in de ene markt relatief meer macht dan in de andere markt. Het hebben van een goed begrip omtrent de structuur van de industrie en inzicht in de positieve en negatieve invloeden van de vijf krachten, is van wezenlijk belang voor het inzichtelijk krijgen van de strategische haalbaarheid (Porter, 2008).

Als we naar de relevantie van deze vijf krachten kijken, dan kunnen we enkelen classificeren als zijnde relevant voor dit onderzoek en enkelen als niet relevant. De niet tot minder relevante krachten voor dit onderzoek zijn ‘de onderhandelingsmacht van de leveranciers’ en ‘de onderhandelingsmacht van de klanten’. Deze zullen hier kort worden behandeld. De relevante krachten voor dit onderzoek zullen aandachtig aan bod komen in de volgende paragrafen.

De onderhandelingsmacht van leveranciers speelt hier een minder relevante rol vanwege het feit mevrouw van Haarst-Leurink haar huidige leveranciers blijft behouden (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008). Deze leveranciers, ook wel ‘Fashion Houses’ genoemd bevinden zich in Almere, Amsterdam, Antwerpen en Düsseldorf. In enkele gevallen reist mevrouw van Haarst-Leurink naar Milaan om daar exclusieve kleding in te kopen die niet (meer) te verkrijgen zijn bij de zojuist genoemde Fashion Houses (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008).

De onderhandelingsmacht van de klanten vormt binnen de kaders van dit onderzoek tevens een minder relevante kracht. Zoals is gebleken kent gemeente Laren een groot aantal modezaken. Deze modezaken vallen onder te verdelen in verschillende segmenten waaronder damesmode, herenmode, kindermode, sportmode en lingerie, waarbij de damesmodezaken veruit het grootste segment vormt.

Dit omvangrijke aanbod van modezaken kan in een zeer uitzonderlijk geval tot gevolg hebben dat de consument meer macht krijgt.

De eerste kracht van het ‘vijf krachtenmodel’ die in dit onderzoek relevant is, is de bedreiging van nieuwe toetreders. Nieuwe toetreders hebben tot doel een deel van het totale marktaandeel te veroveren met als gevolg dat er druk komt te liggen op onder andere de prijzen en de kosten. De mate van bedreiging van nieuwe toetreders is afhankelijk van de hoogte van de toetredingsdrempel van de betreffende markt en de te verwachten reactie van reeds gevestigde organisaties op de nieuwe toetreding (Porter, 2008: p. 81; Daems & Douma, 1984, p. 66). De toetredingsdrempels kunnen voortvloeien uit (Porter, 1998: p. 7-17; Porter, 2008: p. 80-82):

- (Economische) schaalvoordelen die zich voordoen bij hoge productievolumes
- Merkbekendheid en loyaliteit bij/van klanten
- Overstapkosten
- Benodigd startkapitaal
- Kostennadelen onafhankelijk van de schaal
- Toegang tot distributiekkanalen
- Regeringsbeleid (opgelegde restricties)

De toetredingsdrempels die voortvloeien uit overstapkosten zijn in dit onderzoek niet relevant. Het betreft veelal kosten, waarvoor de koper, die van het product van de ene leverancier op dat van de andere overstapt, komt te staan. De reden waarom dit element niet relevant is voor modezaak Cill by Cecile, is omdat zij haar huidige concept tezamen met haar leveranciers (de verschillende Fashion Houses) blijft behouden (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008).

Een tweede kracht dat als relevant wordt gezien in dit onderzoek, is de dreiging van substituten. Een substituu (of vervangmiddel) heeft een vergelijkbare of zelfde werking als het ‘origineel’. Er bestaat voor vrijwel ieder product een ander product die als vervanging kan dienen. Zo is email een substituu voor het traditionele post en plastic voor aluminium. Mogelijke substituten zijn gemakkelijk te overzien en beperken de potentiële opbrengsten van een bedrijfstak door een maximum te stellen aan de prijzen die de bedrijven in de betreffende sector kunnen vragen (Porter, 1998: p. 23-24; Porter, 2008: p. 84-85).

Tot slot vormt de rivaliteit onder de bestaande spelers tevens een relevante kracht. Veel bedrijven opereren in verzadigde markten dat gekenmerkt kan worden door ‘combative marketing’ waarbij sprake is van wederzijdse beïnvloeding (Alsem, 1986: p. 165). De rivaliteit tussen bestaande spelers kan zich op verschillende manieren voordoen en vindt plaats op een bepaalde dimensie (kosten/service/etc.). Er valt bijvoorbeeld te denken aan het geven van kortingen, het voeren van prijzenoorlogen, het introduceren van nieuwe producten, het voeren van een reclame campagne en het verbeteren van service. Een hoge mate van rivaliteit gaat ten koste van de winstgevendheid (één of enkele concurrenten voel(t)(en) de druk of zien een kans om hun marktpositie te verbeteren). De intensiteit van concurrentie wordt bepaald door een aantal structurele factoren die met elkaar in verband staan (Porter, 1998: p. 17-29; Porter, 2008: p.85):

- Veel of gelijkwaardige concurrenten
- Langzame groei van de bedrijfstak
- Hoge vaste lasten of opslagkosten
- Gebrek aan differentiatie
- Capaciteitstoename op grote schaal
- Vergankelijkheid van het product
- Hoge betrokkenheid van rivalen
- Hoge uittredingsbarrières

Capaciteitstoename op grote schaal is in dit onderzoek niet relevant. De reden hiervoor is dat Cill by Cecile geen producten produceert en zodoende dus geen capaciteitsverruiming moet toepassen om efficiënter te produceren.

4.2 SWOT-analyse

Een goede analyse van de bedrijfsomgeving is van essentieel belang voor een onderneming. Deze omgeving valt in twee delen op te splitsen, namelijk omgevingsfactoren uit de interne omgeving en omgevingsfactoren uit de externe omgeving. De interne omgeving kan geclassificeerd worden in termen van sterkten en zwakten en de externe omgeving in termen van kansen en bedreigingen.

De interne krachten zijn positief van aard die behulpzaam zijn voor het realiseren van organisatorische doelstellingen en de interne zwakten vormen daarentegen mogelijke obstakels voor de bedrijfsprestaties. De externe kansen zijn karakteristiek van de externe omgeving die behulpzaam zijn bij het behalen van organisatorische doelen en de externe bedreigingen vormen daarentegen obstakels voor het behalen van deze doelstellingen (Daft, 2006: p. 278-279). Marketing managers beweren dat er een correlatie bestaat tussen enerzijds een goede marktoriëntatie en anderzijds winstgevendheid. De reden hiervoor is dat een dergelijke marktoriëntatie zowel de positieve als negatieve marktontwikkelingen in kaart brengt waardoor de onderneming in staat is vroegtijdig in te spelen op deze ontwikkelingen (Narver & Slater, 1990).

De zogeheten SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) is een bekend instrument waarmee de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen kunnen worden geanalyseerd. Het brengt de bedrijfsomgeving in kaart waaruit conclusies getrokken kunnen worden voor de verdere bedrijfsvoering van de onderneming. Met andere woorden, het tracht potentiële 'fits' en 'misfits' tussen de eigen organisatie en de omgeving in kaart te brengen (Nijssen & Ligthart, 1999). De definities die voor de factoren gehanteerd worden:

1. **Sterkten:** Waar is de onderneming goed in? Sterken gaan over interne zaken van de onderneming.
2. **Zwakten:** Waar is de onderneming slecht in? Zwakten gaan over interne zaken van de onderneming.
3. **Kansen:** Van welke kansrijke ontwikkelingen op de markt kan de onderneming profiteren? De kansen betreffen zaken die in de omgeving van de onderneming plaatsvinden.
4. **Bedreigingen:** Welke ontwikkelingen op de markt kunnen voor de onderneming hinderlijk zijn? Bedreigingen betreffen zaken die in de omgeving van de onderneming plaatsvinden.

Bij strategische beslissingen gaat het erom dat het management van de onderneming, uitgaande van de doelstellingen van de organisatie, enerzijds rekening houdt met de sterkten en zwakten uit haar interne omgeving en anderzijds vooruitziet op kansrijke en bedreigende ontwikkelingen die zich voordoen in de externe omgeving (Bijmolt, Frambach en Verhallen, 1996).

Het is hierbij van belang onderscheid te maken tussen de interne omgeving (sterkten en zwakten) en de externe omgeving (kansen en bedreigingen). Het verschil is dat alle aspecten van de interne omgeving bekend en beheersbaar zijn, ofwel je kunt er iets aan doen. De aspecten uit de externe omgeving zijn daarentegen niet beheersbaar maar zijn van belang te identificeren omdat zij een (sterke) invloed hebben op de onderneming (Nijssen & Ligthart, 1999).

Na het in kaart hebben gebracht van de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten, worden deze factoren bijeengebracht in een zogeheten confrontatiematrix. De confrontatiematrix gaat dus een stap verder door de opties te selecteren, te clusteren en te wegen. De kansen en bedreigingen worden op de horizontale as van de matrix gezet en de sterkten en zwakten op de verticale as (Nijssen & Ligthart, 1999). Bij het invullen van de confrontatiematrix worden de volgende vraagstellingen toegepast:

- Kansen en sterkten: Stelt deze sterkte ons in staat om deze kans te benutten?
- Kansen en zwakten: Belemmert deze zwakte ons om deze kans te benutten?
- Bedreigingen en sterkten: Stelt deze sterkte ons in staat om deze bedreiging te weren?
- Bedreigingen en zwakten: Belemmert deze zwakte ons om deze bedreiging te weren?

De beoordelingsmogelijkheden bestaan uit de volgende symbolen:

- ++ Dit symbool geeft aan dat beide factoren elkaar sterk positief versterken
- + Dit symbool geeft aan dat beide factoren elkaar positief kunnen versterken
- 0 Dit symbool geeft aan dat beide factoren elkaar niet beïnvloeden
- Dit symbool geeft aan dat beide factoren elkaar negatief kunnen versterken
- Dit symbool geeft aan dat beide factoren elkaar sterk negatief versterken

Door middel van de score op de kruispunten in de confrontatiematrix kan de onderneming haar strategie bepalen. Een combinatie van interne analyse en externe analyse vormen de basis voor het opstellen van een dergelijke strategie (SWOT-matrix, n.d.).

Binnen de SWOT-analyse worden er vier mogelijke strategieën erkent (SWOT-analyse, n.d.):

1. *Groeien*: Hierbij ligt de nadruk op de combinatie van sterkten en kansen. Ofwel, de sterkten stelt de onderneming in staat de kansen te benutten.
2. *Terugtrekken*: In dit geval schiet de onderneming op bepaalde aspecten te kort en wordt getroffen door een aantal bedreigingen uit de markt. De onderneming zal veel tijd, moeite en geld moeten investeren om winstgevend te blijven opereren.
3. *Versterken*: Hier draait het om het inzichtelijk krijgen en versterken van de interne zwakten van de onderneming die haar ervan weerhoudt de kansen die zich in de markt voordoen te benutten.
4. *Verdedigen*: Deze strategie heeft veel weg van ‘combative marketing’ waarbij de concurrentie nauwlettend in de gaten wordt gehouden. De bedreigingen die op de loer liggen zullen door middel van de sterkten worden aangepakt om zorg te dragen dat deze bedreigingen worden afgewend.

5. Het empirisch onderzoek

In dit onderdeel zal data worden verzameld om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen.

Het eerste deel zal zich richten op de interne analyse van de modezaak, waarbij aandacht zal worden besteed aan de elementen van het concept Cill by Cecile, het product- en merk assortiment en enkele organisatorische aspecten.

Het tweede deel, de externe analyse, zal zich richten op de analyse op macroniveau waarbij de modebranche in het algemeen centraal staat. Het is hier zaak inzicht te krijgen in de ontwikkelingen en vooruitzichten die zich voordoen in de modebranche.

Het derde deel, de analyse op microniveau, heeft betrekking op de tweede onderzoeksvraag en zal worden opgesplitst in twee delen. Allereerst zal er gericht worden op huidige situatie van gemeente Laren. Hierbij komen onder andere geografische en demografische aspecten aan bod. Daarna zal de huidige ondernemingssituatie van Laren in kaart gebracht worden door middel van een industrie-/concurrentenanalyse. Deze analyses zijn nodig om een gedegen inzicht te krijgen in de huidige situatie en zal tevens belangrijke zaken aan het licht brengen die meegenomen kunnen worden in het laatste onderdeel, namelijk de SWOT-analyse.

5.1 De interne analyse: modezaak Cill by Cecile

Mevrouw van Haarst-Leurink is begonnen met een chique damesmodezaak genaamd Cill by Cecile. De modezaak kent heden één vestiging en deze is gevestigd in het centrum van de stad Enschede. De centrale missie, “*het realiseren van de ultieme shopping experience*”, wordt door deze modezaak gezien als een belangrijke toegevoegde waarde (Cill by Cecile, n.d.).

Er is veel aandacht besteed aan het concept Cill by Cecile. Het concept berust op een aantal fundamentele elementen die allen met elkaar samenhangen, te weten: gevoel, exclusiviteit, schoonheid, eerlijkheid en openheid (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008). Deze elementen hebben onder andere tot doel om zich anders op te stellen dan menig ander chique modezaak.

Gevoel en exclusieve mode spelen een belangrijke rol binnen het concept Cill by Cecile. Het gehele product- en merk assortiment is gebaseerd op het gevoel van de eigenaresse voor de exclusieve mode en de klantvraag. Haar ervaring van ruim 35 jaar in de (chique) modebranche biedt haar de mogelijkheid goed in te spelen op de behoeften van de klant.

Met het conceptelement ‘schoonheid’ wordt verwezen naar de formele doelstelling die gehanteerd wordt. De organisatorische doelstelling die naar het winkelend publiek wordt gepresenteerd luidt als volgt: “*Het mooiste uit een vrouw halen door innerlijk en uiterlijk een samensmeltende verschijning te laten zijn*” (Cill dress coach, n.d.). De klanten kunnen er terecht voor advies en zich op afspraak volledig door de eigenaresse te laten stylen. Hierbij komen de conceptelementen eerlijkheid en vakkundigheid van het personeel om de hoek kijken (Cill dress coach, n.d.). Verder maakt modezaak

Cill by Cecile gebruik van een persoonlijke coupeuse voor al het maatwerk en biedt daarnaast een coupeuse op bestelling voor klanten met een lastig figuur (Interview medewerker, 2008; Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008).

De praktijk leert ons dat de open benadering en karakter veelal niet of nauwelijks aanwezig is in chique modezaken. Hierdoor laat mevrouw van Haarst-Leurink weten dat deze conceptelement als belangrijk wordt gezien. Hierbij is openheid geïnstitutionaliseerd door de gehele winkel. Daarnaast is er niet alleen aandacht besteed aan de uitstraling van de buitenkant, maar valt tevens te constateren dat het concept ook is doorgevoerd naar de binnenkant zodat er sprake is van consistentie.

Het product- en merk assortiment van modezaak Cill by Cecile wordt elk seizoen samengesteld. Deze taak wordt hoogstpersoonlijk door mevrouw van Haarst-Leurink zelf verricht. Hieraan vooraf wordt er een budget bepaald voor de inkoop en wordt er vervolgens een verdeling gemaakt van het budget over de in te kopen merken. Het inkopen vindt plaats in enkele zogeheten 'Fashion Houses' in Nederland, Duitsland (Münster) en in uitzonderlijke gevallen vindt een deel van de inkopen plaats in de stad Milaan in Italië.

Modezaak Cill by Cecile biedt een breed assortiment van merken aan. Een groot deel van deze merken worden door de markt gezien als zijnde gerenommeerde merken uit het hogere segment (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008). De markt waar modezaak Cill by Cecile zich in begeeft is de modebranche gericht op de vrouw.

Het merk assortiment van modezaak Cill by Cecile verschilt lichtelijk per seizoen en is tamelijk uitgebreid. Het assortiment dat op dit moment wordt aangeboden bestaat uit de volgende gerenommeerde merken:

- | | | |
|----------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 1. Ann Fontaine | 11. Gizia | 21. Mac |
| 2. Barbara Schwarzer | 12. Halé Bob | 22. Malene Birger |
| 3. Bibi Alhaja | 13. Hybris | 23. Maperla |
| 4. Blumarine | 14. Jean Paul Gaultier Femme | 24. Moschino Cheap & Chic |
| 5. Bulatti | 15. Jean Paul Gaultier Soleil | 25. Missoni |
| 6. Enes | 16. JOOP! | 26. Renzo |
| 7. Féraud | 17. Joseph Ribkoff | 27. Rock & Republic |
| 8. Ferré Jeans | 18. Keep that dog out | 28. Versace |
| 9. Ferré White | 19. Love is Love | 29. Valentino Roma |
| 10. Gabi Lauton | 20. Love Sex Money | 30. Wolford |

Modezaak Cill by Cecile biedt de maten 36 t/m 46 aan. Hier volgt een overzicht van haar productassortiment (Femme Collection, n.d.; Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008):

- | | | |
|----------------|------------------|----------------|
| - Jassen | - Jurken | - Jeans |
| - Bontjassen | - Avondjurken | - Broeken |
| - Bovenkleding | - Formele jurken | - Accessoires* |
| - Rokken | - Formele pakken | |

* Het assortiment van accessoires bestaat uit: tassen, riemen, schoenen, zonnebrillen en sieraden.

Hieronder volgt een productmarkt combinatie (PMC) matrix voor modezaak Cill by Cecile met op de horizontale as de producten en op de verticale as de marktsegmenten, gevolgd door een weergave van de prijsklassen per product uit zowel het midden segment alsmede het hogere segment.

Jassen	10, 17	
Bontjassen		6, 11
Bovenkleding	1, 10, 12, 13, 15, 17, 22	1, 4, 7, 9, 11, 14, 19, 20, 25, 28, 29, 30
Rokken	17, 22	11, 24, 25, 28, 29, 30
Jurken		2, 24, 28, 29, 30
Avondjurken	17	2
Formele jurken	2, 17	11, 14, 24, 26, 28, 29, 30
Formele pakken	2	7, 11, 14, 24, 26, 28, 29, 30
Jeans	16, 21	8, 11, 27, 28
Broeken	9, 21	11, 14, 19, 20, 24, 26, 28, 29, 30
Accessoires	3, 18	5, 23
	Midden segment	Hoger segment

	Prijsklasse (van – tot)		Prijsklasse (van – tot)	
Jassen	€249,-	€349,-		
Bontjassen			€349,-	€1895,-
Bovenkleding	€79,-	€198,-	€198,-	€998,-
Rokken	€79,-	€198,-	€198,-	€498,-
Jurken			€298,-	€898,-
Avondjurken	€198,-	€398,-	€398,-	€1200,-
Formele jurken	€198,-	€398,-	€398,-	€1200,-
Formele pakken	€298,-	€349,-	€349,-	€1998,-
Jeans	€79,-	€149,-	€149,-	€498,-
Broeken	€79,-	€149,-	€149,-	€398,-
Accessoires	€15,-	€98,-	€198,-	€398,-
	Midden segment		Hoger segment	

Zoals de PMC matrix hierboven aangeeft, bevindt het grootste deel van het merkaanbod van modezaak Cill by Cecile in het hogere segment. Slechts een tiental merken zijn te classificeren als midden segment binnen het productaanbod van Cill by Cecile: Bibi Alhaja, Gabi Lauton, Hybris, Jean Paul Gaultier Soleil, JOOP!, Joseph Ribkoff, Keep that dog out, Halé Bob, Mac, Malene Birger. Daarnaast zijn er een drietal merken die tussen beide segmenten in schommelen. De reden hiervoor is dat deze merken zowel een midden lijn alsmede een luxe lijn kennen.

Naast de ‘core business’, de verkoop van kleding, is er tevens ruimte voor nevenactiviteiten. Deze nevenactiviteiten worden onder de noemer “*fashion, lifestyle en aanverwante zaken die het leven veraangenamen*” gezet (Cill by Cecile, n.d.). Zo vinden er enkele malen per jaar in de winkel kleine modeshows plaats waarbij gebruik wordt gemaakt van modellen als mannequins om de nieuwe collectie te presenteren. Ook worden er op beperkte schaal activiteiten georganiseerd waarbij exclusieve en authentieke producten onder de aandacht worden gebracht. Zo werd er in de maand maart van dit jaar een champagne proeverij georganiseerd van een exclusief merk (Cill nieuws, 2008; Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008; Interview medewerker, 2008). Dit aspect wordt verder uitgewerkt met de mogelijkheid om enkele exclusieve meubels die deel uitmaken van het interieur, zoals riante stoelen en fauteuils, te kopen. Verder bestaat de mogelijkheid om interieur adviezen te krijgen van een interieur architect waarmee mevrouw van Haarst-Leurink nauw samenwerkte bij de inrichting van haar eigen modezaak. Deze activiteiten, die gekarakteriseerd kunnen worden als zijnde ‘branchevreemde producten’, worden op een beperkte schaal toegepast (Interview medewerker, 2008; Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008).

Modezaak Cill by Cecile heeft vier verkoopadviseurs (verkopers) in dienst. Er wordt intern veel waarde gehecht aan de kwaliteit en ervaring van het personeel en er worden indien nodig cursussen en verkooptrainingen gevolgd om de kwaliteit hoog te houden. Zaken omtrent het personeelsbeleid worden door mevrouw van Haarst-Leurink zelf verricht. Opvallend is dat er geen functie van assistent leider/filiaalleider wordt bekleedt. In gevallen waarin mevrouw van Haarst-Leurink niet aanwezig is, wordt de zaak draaiende gehouden door de verkoopadviseurs. Zij missen een sturend element binnen de onderneming (Interview medewerker, 2008). Daarnaast ontbreekt er in enkele werkprocessen structuur voor bepaalde handelingen. Hierbij valt te denken aan de administratieve taken en de wijze waarop er gehandeld moet worden omtrent sporadische en spontane bezoeken van vertegenwoordigers van belangrijke kledingmerken (Interview medewerker, 2008).

► **Op basis van deze analyse van modezaak Cill by Cecile kunnen er een aantal sleutel elementen genoteerd worden uit de interne omgeving die van belang worden geacht te worden meegenomen in de SWOT-analyse:**

- Vanwege 35 jaar ervaring in de modebranche goed weten in te spelen op de behoeften van de klant
Consistentie van imago/concept
Service (personal dresser, persoonlijke coupeuse en coupeuse op bestelling)
De verkoop van branchevreemde producten
- Kwaliteit van het personeel
Personeelsbeleid
Afhankelijkheid van personeel voor sturing door mevrouw van Haarst-Leurink
Ontbreken van assistent leider/filiaalleider bij afwezigheid van mevrouw van Haarst-Leurink
Ontbreken van structuur voor administratieve en niet vaak voorkomende gevallen

5.2 Analyse op macroniveau: de modebranche

De mode kan gekarakteriseerd worden als een conjunctuurgevoelige branche. Gevallen waarin het slecht gaat met de economie heeft invloed op het vertrouwen van de consumenten in de economie. In dat geval moet de consument de riem aanhalen en snijdt dan als eerst in het kledingbudget. Dit heeft vervolgens negatieve gevolgen voor de modedetailhandel. Wanneer de situatie echter omgekeerd is, er is sprake van een gezonde economie en een hoge mate van vertrouwen, dan profiteert de modedetailhandel (Mitex, 2008: p. 7).

In de omzetontwikkelingen binnen de modedetailhandel in de periode 2002-2007 valt een flinke dip te constateren. In het jaar 2002 boekte de modedetailhandel een plus van 3% en raakte in de jaren 2003 en 2004 in een dip met respectievelijk een verlies van 5,8% en 2,4% (Mitex, 2008). Eind 2005 trok de ontwikkelingen weer bij en werd er een bescheiden plus geboekt van 0,2%. Het jaar 2006 was een jaar van ongekend succes en scoorde de modedetailhandel bovengemiddeld met een winst van 6,2%. Het afgelopen jaar, 2007, viel te kenmerken als een wispelturig jaar met veel extremen, dat afgesloten werd met een mager positieve resultaat van 1,8% (Mitex, 2008). Deze ontwikkelingen vindt u terug in bijlage 4.

Als we vervolgens de loop uit de gereedschapskist halen en er mee naar deze omzetontwikkelingen kijken, dan vallen deze ontwikkelingen in de modedetailhandel onder te verdelen in een vijftal segmenten, te weten: damesmode, herenmode, jeans, baby- en kindermode en lingerie. Uit de onderzoeksrapporten 'Branches in detail' 2003, 2004 en 2005 is op te maken dat er in de jaren 2003, 2004 en 2005 ruim € 10 miljard is besteed aan mode. De damesmode vormde hierbij in alle drie de perioden het grootste segment met respectievelijk ruim € 3,1 miljard in 2003, ruim € 2,9 miljard in 2004 en € 2,9 miljard in 2005. De damesmode in 2005 werd gevolgd door lingerie en herenmode met beide ruim € 1,8 miljard. De kledingwinkels vormden het belangrijkste aankoopkanaal van mode (Hoofdbedrijfsschap Detailhandel [HBD], 2004: p. 5; Hoofdbedrijfsschap Detailhandel [HBD], 2005: p. 5; Hoofdbedrijfsschap Detailhandel [HBD], 2006: p. 10).

De ontwikkelingen met betrekking tot het eerste segment, de damesmode, zijn vrij bescheiden. Het jaar 2005 is afgesloten met een verlies van 2,1% en werd gevolgd door twee positieve resultaten van respectievelijk 2,9% in 2006 en 0,7% in 2007 (Mitex, 2006; Mitex, 2007; Mitex, 2008). Het midden-

hoge prijssegment behaalde de afgelopen twee jaren een beter succes, namelijk een plus van 3,3% in 2006 en een plus van 1,9% in 2007 (Mitex, 2007: p. 7; Mitex, 2008: p. 14). Zie bijlage 5 voor een gedetailleerder beeld van de algemene omzetontwikkelingen binnen de damesmode.

Voor wat betreft de herenmode geldt dat er in zowel het jaar 2005 als 2006 sprake was van een groeiende omzet, namelijk 1,8% in 2005 en 4,2% in 2006. Het jaar 2007 eindigde voor de herenmode aan de verkeerde kant van de streep, namelijk een verlies van 0,8% (Mitex, 2006; Mitex, 2007; Mitex, 2008). Het midden-hoge segment wist echter heel goed in te spelen op de consument en realiseerde een positief resultaat van 1,4% in 2007 vergeleken met 2,6% in 2006 (Mitex, 2007: p. 7; Mitex, 2008: p. 17). Zie bijlage 6 voor een gedetailleerder beeld van de algemene omzetontwikkelingen.

Het meest opvallende segment is het jeans segment. Dit segment is al vele jaren het best presterende segment in de mode. De jeansdetailisten behaalden in de periode 2005-2007 keer op keer flinke plussen en hebben dan ook minder last van economische schommelingen (Mitex, 2008: p. 18). In 2005 is er een omzetstijging behaald van ruim 5,8%, in het jaar 2006 kwam er een schepje bovenop en werd er groei behaald van 11,9% gevolgd met 7,7% in 2007 (Mitex, 2006; Mitex, 2007; Mitex, 2008). Voor een gedetailleerder overzicht van de omzetontwikkelingen verwijs ik u naar bijlage 7.

Het segment baby- en kindermode heeft in de periode 2003-2005 flinke negatieve resultaten behaald. Het heeft lang geduurd voordat het zich heeft kunnen onttrekken aan de negatieve spiraal. In 2006 werd er voor het eerst in lange tijd een positief resultaat behaald van 10%. Met een stijging van 2,8% sloot dit segment het jaar 2007 af (Mitex, 2006; Mitex, 2007; Mitex, 2008). Zie bijlage 8 voor een uitgebreider overzicht.

Tot slot het segment lingerie. Dit segment kwam slecht uit de startblokken en boekte in 2006 een gering omzetverlies van 0,1%. In het jaar 2006 en 2007 begon het langzaam haar marktaandeel terug te winnen en boekte in 2006 een winst van 8% en in 2007 een winst van gemiddeld 4,2% (Mitex, 2006; Mitex, 2007; Mitex, 2008). Voor een uitgebreider overzicht van de omzetontwikkelingen verwijs ik u naar bijlage 9.

Naast deze omzetontwikkelingen valt er ook wat te zeggen over de te onderscheiden trends binnen de modebranche. Zo worden de consumenten meer individualistisch en hebben daarnaast een wispelturige vraag. Ze worden gevoeliger voor merk en kwaliteit en hechten meer waarde aan het niveau van service en 'funshoppen'. Ook de trend- en modegevoeligheid nemen toe. De modecycle wordt korter waardoor men vaker wisselt van collecties. Een andere trend dat aan het licht gesteld kan worden is een toename in voorwaartse en achterwaartse integratie, met andere woorden: winkels worden merken en merken worden winkels. Tot slot valt er op te merken dat het aantal franchiseketens in de modedetailhandel toeneemt (Rabobank Cijfers & Trends, 2008).

Daarnaast valt er een opkomende markteis te constateren. Deze markteis heeft betrekking op het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Fisscher, Nijhof, Laan & Schreuder (2001) ondersteunen dit argument en stellen dat de 21^{ste} eeuw een eeuw lijkt te worden waarin mensen, organisaties, ondernemingen en overheden steeds meer teruggeworpen worden op hun eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Bedrijven die zich begeven in de modebranche worden steeds meer geconfronteerd met kritische consumenten die behoefte hebben om te weten waar en hoe hun kleding gemaakt is (Rabobank Cijfers & Trends, 2008). Dit fenomeen zien we tevens terug in de modebranche. Er is een internetportaal tot leven geroepen waarin MVO in de modebranche gestimuleerd wordt en waar consumenten geïnformeerd kunnen worden (modebewust, n.d.). Daarnaast is er vorig jaar een Europese conferentie gehouden over hoe de mode-industrie ethischer te maken. Bedrijven die zich begeven in de modebranche worden steeds meer geconfronteerd met kritische consumenten die behoefte hebben om te weten waar en hoe hun kleding gemaakt is. Vooraanstaande modeontwerpers en andere betrokkenen komen met initiatieven en laten zien dat mode en maatschappelijk verantwoord ondernemen goed met elkaar samengaan (Imago modebewust, n.d.). Merken uit het hoger segment zoals Armani Jeans, Lacoste en Noir hebben het concept van MVO al ingevoerd in de bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er tientallen andere merken die zich bezighouden met het tot stand brengen van een verantwoorde lijn (Eco merken, n.d.).

5.2.1 Mogelijke scenario's

Brancheorganisatie Mitex heeft in samenwerking met Hoofdbedrijfsschap Detailhandel een onderzoek verricht naar de te verwachten trends binnen onder andere de modebranche. In dit onderzoek is er met een kritische blik naar de belangrijke feiten en ontwikkelingen van de afgelopen jaren gekeken

(Retailen in 2010, 2005) . Dit onderzoeksrapport presenteert een viertal denkbare scenario's die mogelijke koersen voor de komende jaren aangeven.

5.2.1.1 Scenario 1

De economie bloeit de komende jaren niet op waardoor de consumenten meer gestimuleerd worden om te sparen. De retailers zijn niet in staat de consument te verleiden tot (impuls)aankopen. Dit komt omdat zij geen vernieuwde concepten implementeert in haar bedrijfsvoering en te weinig denken in termen van lifestyle (meerdere collecties per jaar en branchevreemde producten). Daarnaast zijn zij niet bereid haar consumenten te volgen en nemen het internet niet serieus. De branchevreemde modeaanbieders hebben de consument geleerd dat je veel kunt kopen voor weinig geld.

Onbereikbaarheid en onveiligheid van de steden zullen ertoe leiden dat consumenten de winkels minder vaak gaan bezoeken. De retailers zijn daarnaast niet in staat om door gezamenlijke stadsmarketing de stad aantrekkelijker te maken (Retailen in 2010, 2005: p. 11).

5.2.1.2 Scenario 2

De positieve economische signalen van het jaar 2006 zullen de consument aanmoedigen zijn geld uit te geven. Hierbij zijn de retailers in staat de consumenten te verleiden tot het doen van (meer) aankopen en zijn bereid haar consumenten te volgen naar goed bereikbare locaties. Ook het nut van het gebruik van internet wordt erkend door de retailer. Er worden extra aankopen gerealiseerd via dit medium en in gevallen waarin het voor voororiëntatie bedoeld is zal de conversie kans (van kijker naar koper) groter worden.

Steden en ondernemers zullen intensief samenwerken om te streven naar een optimale bereikbaarheid en veiligheid van de stad, een interessant horeca aanbod en een goede diversiteit aan retail. Op basis van deze stadsmarketing zullen de consumenten naar de steden worden getrokken.

Met een goede frontoffice wordt de retailer in staat gesteld aan de merkwaarde van zijn winkel te bouwen en door een goede backoffice kan de retailer verrassende en vernieuwende concepten aan de consumenten bieden om zodoende (impuls)aankopen te stimuleren (Retailen in 2010, 2005: p. 12).

5.2.1.3 Scenario 3

De economie bloeit de komende jaren niet op waardoor de consument meer gestimuleerd wordt om te sparen in plaats van over te gaan tot aankopen. De wispelturige vraag van de consument maakt hem onvoorspelbaar, wat leidt tot behoorlijke afprijzingen. Doordat de ondernemers niet bereid zijn om samen te werken, creëren zij onvoldoende inkoopvoordeel en komt er daarnaast enorme druk te liggen op de gemiddelde marge.

Het aanbod van zogeheten A1 locaties worden schaarser en de huurprijzen zullen meer gaan stijgen door nieuwe toetreders, voornamelijk merkenwinkels en internationale ketens (Retailen in 2010, 2005: p. 13).

5.2.1.4 Scenario 4

De positieve economische signalen van het jaar 2006 zullen de consument aanmoedigen zijn geld uit te geven. Hierbij zijn de retailers, wegens toevoeging van branchevreemde producten, in staat de consumenten te verleiden tot het doen van aankopen. Ook de multichannel branchebenadering stelt de retailer in staat de klant op alle mogelijke manieren te bereiken. Samenwerking met de fabrikant stelt de modeondernemer in staat private labels te ontwikkelen, waardoor de marge sterk verbeterd kan worden. Door goede training kan het personeel de consumenten beter verleiden om over te gaan tot aankopen. Voornamelijk senioren zijn bereid om meer te betalen voor persoonlijke aandacht en service. Ondernemers met een sterk concept vestigen zich op aanlooproutes naar de binnenstad waar de huurprijzen aanzienlijk lager liggen. Het sterke concept stelt de modeondernemers in staat de consument naar zich toe te trekken (Retailen in 2010, 2005: p. 14).

5.2.2 Vooruitblik modedetailhandel

Een vooruitblik op de modedetailhandel bevat de termen groei en onzekerheid. De Nederlandse economie blijft volgens het Centraal Planbureau in 2008 en 2009 groeien, maar in mindere mate vergeleken met 2007. In 2007 was er een groei van 3% en het CPB verwacht in 2008 een groei van 2,25% en in 2009 een groei van 1,75% (Centraal economisch plan, 2008: p.11). De onzekerheid

betreft deze voorspellingen zijn omvangrijker dan normaal het geval is. Redenen hiervoor zijn de recente scherpe stijging van de energieprijzen en de onrustige situatie omtrent de internationale financiële markt (Centraal economisch plan, 2008: p. 9). Naast deze onzekerheden blijft het aankoopgedrag van consumenten veranderen. Hieruit kan geconstateerd worden dat de vooruitzichten van de modedetailhandel niet rooskleurig zijn en dan ook meer overeenstemming tonen met de scenario's één en drie die zojuist geschetst zijn.

► Op basis van deze analyse op macroniveau kunnen er een aantal sleutel elementen genoteerd worden uit de externe omgeving voor modezaak Cill by Cecile die van belang worden geacht te worden meegenomen in de SWOT-analyse:

- De kansen voor maatschappelijk verantwoorde kleding
- De zeer positieve vooruitzichten in de verkoop van jeans en lingerie.
- Toenemende belangstelling voor 'funshoppes'
- Kortere modecyclus tezamen met wispelturige behoeften van de klant
- De vooruitzichten van de modebranche: groeiend maar met onzekerheid

5.3 Analyse op microniveau

Dit onderdeel zal opgedeeld worden in twee subparagrafen, waarbij in subparagraaf 5.3.1 aandacht besteed zal worden aan de situatieanalyse van gemeente Laren en subparagraaf 5.3.2 zich zal richten op de industrie-/concurrentenanalyse binnen gemeente Laren.

5.3.1 Situatieanalyse Laren: de huidige gesteldheid

Het schildersdorp Laren is een plaats in provincie Noord-Holland en is één van de oudst bebouwde plekken in 't Gooi. De gemeente Laren telt heden ongeveer 10.949 inwoners (CBS, n.d.). Met een totale oppervlakte van 1.239 ha en groen van karakter, is het dorp uitgeroepen tot Nederlands mooiste gemeente (Fotoboek Laren, 2008: p. 2). De leeftijdsopbouw van de bevolking van Laren geeft weer dat de grootste groep vertegenwoordigd wordt door de leeftijdsgroep 20-64 jarigen met een omvang van 6.125, gevolgd door de 65-plussers met een omvang van 2.725. Daarna volgen de 5-19 jarigen met een omvang van 1.620 en tot slot de 0-4 jarigen met 630 (Gemeente Laren feiten en cijfers, n.d.).

De Brink vormt het hart van het dorp Laren. Het heeft de karaktereigenschappen van een oud dorp zeer goed weten te combineren met de wensen van de moderne mens. Laren heeft veel voorzieningen en biedt haar inwoners en bezoekers een goede woon- en winkelomgeving. Het winkelen in Laren wordt gepresenteerd als een populaire vorm van recreatie. Naast de winkels, zijn er ook terrasjes, cafés en restaurants te vinden (Fotoboek Laren, 2008: p. 4-5; Laren, 2008). Het kernwinkelgebied van Laren wordt vertegenwoordigd door de straten Brink, Nieuweweg, St. Janstraat, Klaaskampen, Zevenend en Schoutenbosje (zie bijlage 10). Door het jaar heen is de gemeente actief in het organiseren van talrijke evenementen. Enkele zeer populaire evenementen die jaarlijks terugkeren, zijn:

- *Kunst op de Brink/Art Laren*: Dit evenement is de laatste jaren flink uitgegroeid waarbij speciaal geselecteerde galleries zich presenteren aan het publiek. Het evenement vindt plaats ten gunste van Stichting Fundraising Kiwanis (Fotoboek Laren, 2008: p. 8-10).
- *Kermis Laren*: De kermis vormt een vast onderdeel in het traditionele zesdaagse dorpsfeest van Laren. Het is de grootste en goedkoopste kermis van 't Gooi (Kermis Laren NH, 2007).
- *Laren Jazz*: Een dag dat geheel in het teken staat van Jazz. Er worden tenten opgezet waar de bezoekers met een hapje en een drankje kunnen genieten van het muziek waarbij de gehele dag door verschillende Jazz bands optreden (Fotoboek Laren, 2008: p. 50).
- *Modeshow op de Brink*: Dit is een jaarlijks terugkerende evenement ter promotie van de modewinkels in Laren. Een modeshow waarbij de bekende kledingmerken worden gepresenteerd (Fotoboek Laren, 2008: p. 54; Laren mode-imago, n.d.).

Het dorp kent naast de jaarlijks terugkerende evenementen ook bijzondere bezienswaardigheden zoals de St. Jansbasiliek, het Singer Museum en de Larense Molen.

Onder de inwoners is er een onderzoek uitgevoerd om te achterhalen wat de typische kenmerken zijn van Laren. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat Laren waargenomen wordt als zijnde zeer dorps met een duidelijk dorps karakter. Een tweede kenmerk is de vriendschappelijkheid en de positieve sfeer. Op de derde plaats zien we het groene karakter van het dorp terugkomen (Enquête

Companen, 2007). Voor een gedetailleerd overzicht van de waargenomen kernwaarden van Laren, verwijs ik u naar bijlage 11.

Uit een ander onderzoeksrapport is aan het licht gesteld dat sommige inwoners een hoog funshop-gehalte waarnemen in het dorp vanwege de vele modezaken. Zij ervaren dit dan ook als een aanwinst of kans voor het dorp. Daarnaast heeft Laren de afgelopen jaren op landelijke schaal het imago van 'modestad' verworven (Ruimtelijke structuurvisie, 2008).

Er is tevens aandacht geschonken aan de negatieve eigenschappen van Laren. Uit het onderzoek blijkt dat Laren de afgelopen jaren te kampen heeft met toenemende verkeersdrukke dat deels te verklaren valt door de toenemende hoeveelheid bezoekers. Er rijdt op dit moment te veel verkeer in het dorp. Een oplossing die door de inwoners wordt aangedragen is het aanpakken van het parkeerprobleem. De gemeente en inwoners zijn actief bezig naar het zoeken van oplossingen. De inwoners stellen voor een parkeergarage te bouwen om het verkeer uit het centrum te weren. Een ander negatief punt volgens de inwoners heeft betrekking op het te eenzijdige winkelaanbod. De inwoners wensen meer diversiteit in het winkelaanbod. Er moet met name meer betaalbare winkels en winkels voor alledaagse boodschappen komen (Enquête Companen, 2007; Ruimtelijke structuurvisie, 2008). Zie bijlage 12 voor een overzicht van de belangrijkste negatieve punten van Laren volgens de inwoners.

Gezien de strekking van dit onderzoek is het hier noodzakelijk om inzicht te verschaffen in het winkelaanbod van Laren. Laren kent een sterk gespecialiseerd winkelaanbod dat vooral bestaat uit een betrekkelijk groot aandeel speciaalzaken in de modebranche uit het hogere segment. Het winkelaanbod in Laren staat dan ook bekend als recreatief winkelgebied (structuurvisie, 2004: p. 15-18). Van de winkelende bezoekers is een derde afkomstig uit Laren. Van het overige deel is 25% afkomstig uit de regio Gooi en Vechtstreek en 42% uit overig Nederland (Structuurvisie, 2004: p. 15-18).

Hier zullen de modezaken ingedeeld worden in de volgende segmenten: damesmode, herenmode, dames- & herenmode, sportmode, kindermode en lingerie. Er zijn wel meer segmenten te onderkennen, maar deze worden buitenwegen gelaten. In haar totaliteit kent Laren ongeveer 67 modezaken met een totale winkeloppervlakte van 5.680m². Dat komt neer op ongeveer 164 inwoners per winkel. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een hoge concentratiegraad modezaken (HBD, 14 mei 2008). Hier volgt een presentatie van de belangrijkste modezaken in gemeente Laren per segment. De resterende modezaken die niet in dit overzicht staan bevestigen zich in een ander segment (bijvoorbeeld: ledermode, bruidsmode, tweedehands mode).

Damesmode:

- Sylvana damesmode
- Villanova
- Catch
- Tintoretto
- Groot a/d Brink (Grote maten mode)
- Claudia Sträter
- Supreme
- Leon
- Andorra Longtale
- Erny van Reijmersdal
- Anna van Toor
- Pauw
- IT fashion
- Escada
- Max Mara
- Marc Cain Store
- LS Galerie
- Boutique Le Duc
- Pulls
- Trento
- Sisley & Benetton

Herenmode:

- Parlare herenmode
- McGregor
- Zenzero
- Bonneterie Casuals
- Suitsupply
- Cavallaro
- New Road
- Windsor Shop
- Laren fashion
- VIP
- Zeegers Mode

Sportmode:

- Peak Performance
- Match Sport
- Professional Sport

Jeans boetiek:

- Tribb's boetiek
- Larendo Jeans
- BLOOM jeans

- Narda
- Ipsos Mode
- Boog boutique
- Wolford
- Modici

Lingerie/onderkleding:

- Miller & Canefield
- Sottovita

Dames- & herenmode:

- Scapa
- Sinemus
- Cashmere de Luxe
- Steppin' Out

Baby- en kindermode:

- Just Juniors
- Esmeralda kindermode
- Yukkie's kindermode
- Kleine beer

► Op basis van dit deel van de microanalyse kunnen er een aantal sleutel elementen genoteerd worden uit de externe omgeving voor modezaak Cill by Cecile die van belang worden geacht te worden meegenomen in de SWOT-analyse:

Jaarlijks evenement *Modeshow op de Brink*

Het imago van Laren

Toenemende bezoekersaantallen

Toenemende verkeersdrukte

- Veel modezaken (concurrenten)

5.3.2 Industrie-/concurrentenanalyse binnen gemeente Laren

In deze subparagraaf zullen de relevante krachten van het 'vijf krachtenmodel' dat in het theoretische raamwerk (hoofdstuk 4) is gepresenteerd toegepast worden op gemeente Laren, in het bijzonder de modebranche. Het is van belang inzicht te krijgen in de structuur van de modebranche in Laren in termen van deze concurrerende krachten om zodoende een adequaat beeld te scheppen van de competitiviteit binnen de industrie. Aan het eind van elke kracht zullen de gevonden resultaten worden gekoppeld aan de theorie in de vorm van een conclusie.

5.3.2.1 Bedreiging van nieuwe toetreders

Zoals uit paragraaf 4.1 van het theoretische raamwerk is gebleken, zijn er zes mogelijke elementen te identificeren die mogelijk een toetredingsdrempel kunnen vormen voor modezaak Cill by Cecile in Laren. Deze elementen zullen hier afzonderlijk worden uitgewerkt, waarna aan het eind van deze zes elementen de mate van bedreiging van nieuwe toetreders wordt bepaald.

5.3.2.1.1 (Economische) schaalvoordelen

Het dorp Laren staat bekend om haar grote aantal modezaken. Het is dan ook niet verassend dat zij in relatie tot haar omvang een oververtegenwoordiging van modezaken kent. Daarbij komt nog eens bij dat damesmode het grootste segment vormt. In haar totaliteit zijn er 20 damesmodezaken te erkennen uit het hogere segment in Laren (zie bijlage 16). Daarnaast hebben enkele damesmodezaken meerdere filialen in heel Nederland. De modezaken Tintoretto, Claudia Sträter, Leon, Erny van Reijmersdal, Anna van Toor, Pauw, Escada, Max Mara, Marc Cain Store, Wolford en Scapa vallen onder deze categorie. Zij maken allen gebruik van zogeheten schaalvoordelen. Hierbij valt te denken aan risicospreiding (positieve prestaties van het ene verkooppunt kan de slechtere prestaties van het ander verkooppunt compenseren), maar er kan ook gedacht worden aan inkoopvoordelen.

5.3.2.1.2 Merkbekendheid en loyaliteit bij/van klanten

Het overgrote deel van de gevestigde damesmodezaken in Laren zijn al lange tijd gevestigd (zie bijlage 13) en/of presenteren een merk. De modezaken Tintoretto, Leon, Erny van Reijmersdal, Narda en Cashmere de Luxe zijn relatief gezien de 'jongste' modezaken in Laren met inmiddels 2-5 jarige vestiging achter de rug. De overige damesmodezaken zijn inmiddels al 10 jaar of langer gevestigd in Laren. Al deze modezaken genieten inmiddels dan ook van de merkbekendheid en loyaliteit van klanten. Er zal wellicht geïnvesteerd moeten worden om de bestaande gunst van het publiek een wending te kunnen geven.

5.3.2.1.3 *Benodigd startkapitaal*

Gemeente Laren scoort met € 724.900 als gemiddelde koopsom van een woning de tweede plaats als zijnde de duurste gemeente van Nederland (Woningmarktcijfers, 2007). Daarnaast liggen de huurprijzen van zogeheten A1-locaties ook boven het gemiddelde (Structuurvisie, 2004: p. 18). In het jaar 2002-2003 lag het huurniveau van € 410,- tot € 500,- voor een standaardunit op A1-locatie. De meest recente huurprijzen voor A1 locaties en beschikbaarheid van panden binnen het kernwinkelgebied zijn verkregen bij de enige bedrijfsmakelaar in Laren. De huurprijzen bedragen op dit moment rond de € 700,- per m² (Makelaarskantoor Castanea, 23 juni 2008). Op dit moment is er een winkelpand beschikbaar buiten de A1 locatie waarvoor een huurbedrag van € 2500,- per maand exclusief belastingen en servicekosten wordt gevraagd. In een huurcontract is het tegenwoordig gebruikelijk dat er voorwaarden worden opgesteld met een minimum huurtermijn van vijf jaar tezamen met een opzegtermijn van twaalf maanden voor het einde van de huurperiode. Met andere woorden, de huurder verplicht zichzelf om minimaal vijf jaar huur te betalen (Makelaarskantoor Castanea, 23 juni 2008).

Daarnaast moet er tevens gedacht worden aan mogelijke verbouwingskosten. Een leegstaand winkelpand moet gedeeltelijk worden verbouwd om het daadwerkelijk te kunnen gebruiken als winkelpand. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan de voorgevel, meubilair/winkelinrichting, kassasysteem, alarmsysteem, wand- en vloerafwerking. Een raming van de verbouwingskosten ligt volgens mevrouw van Haarst-Leurink rond de € 250.000 - € 300.000. Op basis van deze gegevens kan gesteld worden dat het starten van een dergelijke onderneming in gemeente Laren een aanzienlijk startkapitaal vergt.

5.3.2.1.4 *Kostennadelen onafhankelijk van de schaal*

Voor wat betreft de kostennadelen onafhankelijk van de schaal valt rekening te houden met de kosten die gemoeid gaan met de benodigde introductie campagne. Een zeer goed bezochte en overzichtelijke website van Laren genaamd larenseshoppingmall.nl geeft de bezoekers de mogelijkheid vooraf te oriënteren wat Laren allemaal te bieden heeft. Daarnaast is de beheerder van deze website ook deels verantwoordelijk voor het promotiemateriaal van Laren (Fotoboek Laren, 2008). Het gebruik maken van deze website zal Cill by Cecile een kans kunnen bieden om zich, na zich eenmaal te hebben gevestigd, beter kenbaar te kunnen maken voor het winkelend publiek in Laren. De kosten voor een eigen promotiepagina op deze website bedraagt € 250,- per jaar (Roderick Hulsbergen AV Productions, 20 juni 2008). Daarnaast zullen er tevens andere activiteiten ondernomen worden ter introductie van de modezaak. Hierbij valt onder andere te denken aan het participeren aan het jaarlijks evenement *Modeshow op de Brink*.

Daarnaast wil Mevrouw van Haarst-Leurink min of meer dezelfde succesvolle activiteiten ondernemen die zij voor haar vestiging in Enschede heeft uitgevoerd. Enkele activiteiten zijn het voorzien van de bushokken in Laren van posters, adverteren in bekende (mode)bladen zoals Le Monde, Amstel Hotel blad, Gala. Daarnaast heeft ze plannen om het personeel van een luxe restaurant in Laren genaamd Aubère te kleden en op deze wijze reclame te maken. Een raming van de kosten voor de te voeren introductie campagne: € 75.000.

5.3.2.1.5 *Toegang tot distributiekkanalen*

De toegang tot distributiekkanalen wordt in dit onderzoek geïnterpreteerd als zijnde de beschikbare winkelpanden en panden op dit moment in het kernwinkelgebied van gemeente Laren en de beschikbaarheid van goed personeel.

Voor het eerste onderdeel is contact opgenomen met de bedrijfsmakelaar in Laren. Het huidige aanbod van winkelpanden en panden in het kernwinkelgebied is op dit moment zeer gering. Er is heden slechts één klein winkelpand beschikbaar gelegen in een onopvallende zijstraat de Zomertuin 9. Op dit moment zijn er geen winkelpanden en panden op A1 locaties beschikbaar (Makelaarskantoor Castanea, 23 juni 2008). Zie bijlage 14 voor de meest recente bezetting van het kernwinkelgebied.

Voor gegevens naar de beschikbaarheid van goed (ervaren) personeel in Laren is allereerst mevrouw van Haarst-Leurink de vraag gesteld op welke wijze zij nieuw personeel tracht te werven. Uit dit gesprek kwam naar voren dat er geen gebruik zal worden gemaakt van een uitzendbureau of arbeidsbureau. De werving van nieuw personeel vindt op een informele manier plaats. Veelal levert haar vriendenkring potentiële werknemers op. Mevrouw van Haarst-Leurink heeft tevens te kennen

gegeven al enkele personen in de buurt van Laren te kennen binnen haar vriendenkring die in het filiaal in Laren zouden kunnen werken.

5.3.2.1.6 Regeringsbeleid

Een ander mogelijke toetredingsdrempel is af te leiden uit het recente rapport 'Ruimtelijke structuurvisie' gemeente Laren. Vanwege de oververtegenwoordiging van de modezaken in de gemeente en de geringe diversiteit in winkelaanbod, beschouwt de gemeente verdere uitbreiding van de detailhandel in beginsel als ongewenst (Ruimtelijke structuurvisie, 2008).

Na contact te hebben gelegd met de afdeling 'Bouwen, Ruimtelijke Ordening en Milieu' van gemeente Laren, blijkt dat alle aanvragen moeten voldoen aan de opgestelde voorwaarden in het bestemmingsplan "Centrum". Het bestemmingsplan is het enige plan met betrekking tot de ruimtelijke ordening, dat rechten en plichten vastlegt. Het plan geeft aan waar en wat gebouwd of aangelegd mag worden en welk gebruik is toegestaan. Niet alleen de burgers zijn aan het plan gebonden, ook bedrijven, instellingen en de gemeente. Aan alle aanvragen voor vestiging of verbouwing die aan de voorwaarden voldoen worden vergunning verleend (Laren bestemmingsplan, n.d.). Zie bijlage 14 voor een overzicht van de voorwaarden die opgesteld zijn in het bestemmingsplan "Centrum" van gemeente Laren.

5.3.2.1.7 Conclusie kracht 1

Om uitspraken te kunnen doen omtrent deze resultaten, moeten deze vanuit de theorie worden waargenomen. Al met al valt te constateren dat de toetredingsbarrières vrij hoog zijn. De mate waarin deze toetredingsbarrières hinderlijk zijn voor toetreders verschillen echter.

De economische schaalvoordelen die zich voordoen bij 11 damesmodezaken in Laren die landelijk opereren, kunnen waargenomen worden als zijnde minder hinderlijk vanwege het feit deze modezaken geen sterk competitieve houding innemen (zie subparagraaf 5.3.2.3.1). Er wordt nauwelijks gepropageerd met kortingen. Een andere reden is dat veel kleinere modezaken al lange tijd bestaan in Laren naast de 'groten'.

Een ontkrachting voor deze reden zou kunnen voortvloeien uit de volgende barrière met betrekking tot merkbekendheid en klantloyaliteit. Laren kent een groot aantal damesmodezaken en het overgrote deel ervan heeft inmiddels een vestigingsduur van minimaal tien jaar. Deze factor vormt een noemswaardige toetredingsbarrière waaruit verwachtingen getrokken kunnen worden dat er wellicht veel tijd, geld en moeite geïnvesteerd moeten worden om de bestaande gunst van het publiek een wending te kunnen geven.

De volgende barrière wordt gevormd door het benodigde startkapitaal. Hieruit is gebleken dat zowel de huurprijzen alsmede de kooprijzen boven het gemiddelde bevinden. Daarbij moet er tevens rekening gehouden worden met de te maken verbouwingskosten om een pand 'winkel klaar' te maken. Niet alleen de kosten van deze barrière moeten worden meegenomen maar ook de kosten die voortvloeien uit de kostennadelen onafhankelijk van de schaal, zoals de kosten voor de introductie campagne. Er kan dus op basis van deze twee barrières geconstateerd worden dat er veel geld geïnvesteerd moet worden en beschikbaar moet zijn om met een modezaak in het kernwinkelgebied van Laren te kunnen beginnen en dus als hoge barrières waargenomen kunnen worden.

De laatste twee barrières vormen op dit moment zeer hoge barrières, te weten de toegang tot distributiekanaal met betrekking tot beschikbare panden/winkelpanden in het kernwinkelgebied en het regeringsbeleid betreffende het vergunningsbeleid. Zoals is gebleken is er heden geen enkel pand of winkelpand beschikbaar in het kernwinkelgebied. Indien er een pand vrij komt te staan moet een vestiging voldoen aan de voorwaarden die opgesteld zijn door gemeente Laren in het Bestemmingsplan "Centrum", om zodoende in aanmerking te komen voor een vestigingsvergunning. Een dergelijk bestemmingsplan kent weinig tot geen flexibiliteit.

Samengevat kan hier vanuit de theorie geconstateerd worden dat de toetredingsbarrières voor het vestigen van een modezaak in het kernwinkelgebied van Laren hoog uitvallen waardoor de bedreiging van nieuwe toetreders laag uitvalt. De ondernemer moet naast een kans op een vrijkomend pand in het kernwinkelgebied van Laren ook voldoende financiële kracht en potentieel in het concept hebben om zich te kunnen onderscheiden en te kunnen concurreren met de overige modezaken.

5.3.2.2 De dreiging van substituten

Voor de tweede kracht zijn er in de eerste oogopslag geen substituten te onderkennen voor kleding, simpelweg omdat deze niet bestaan. Maar als we de term ‘substituut’ coulanter interpreteren dan valt hier wel het één en ander op te zeggen. Een bepaald kledingstuk, bijvoorbeeld een spijkerbroek, kan vervangen worden door een ander spijkerbroek zolang deze in de ogen van de klant enigszins hetzelfde lijkt en in de behoefte voorziet. Een factor dat hier een belangrijke rol speelt is de prijskwaliteit verhouding. Vanuit deze gedachtegang kan een Outlet store gezien worden als een substituut.

Een Outlet store verkoopt veelal A-merken tegen B-prijzen (zeer scherpe prijs). Het assortiment bestaat veelal uit kleding uit de oude collectie en partijen die relatief goedkoop zijn ingekocht bij bijvoorbeeld modeketens die failliet zijn gegaan.

Er valt een ander mogelijk substituut te onderkennen vanuit een ander perspectief; een substituut voor Laren. Een voorwaarde hierbij is dat deze substituten zich op een acceptabele afstand van Laren moeten bevinden.

Zoals uit de situatieanalyse is gebleken heeft gemeente Laren de afgelopen jaren het imago van modestad weten te verwerven. Maar niet alleen Laren staat bekend om haar vele exclusieve modezaken en het hoge ‘funshop’-gehalte. Ook de hoofdstad Amsterdam staat hier bekend om en dan met name P.C. Hooftstraat voor het exclusieve karakter (Pchooftstraat.nl, n.d.; Amsterdam Modestad, 2007). Naast P.C. Hooftstraat is er een tweede opkomende exclusieve winkelstraat in het duurste gedeelte van Amsterdam Zuid te onderkennen, namelijk de Cornelis Schuytstraat (Nieuw Amsterdams Peil, 2007). Een ander substituut is de altijd drukbezochte stad Utrecht met haar vele drukke winkelstraten en exclusieve boetieks en modewinkels langs de singels en de zijstraten (NLstreets Utrecht, n.d.).

5.3.2.2.1 Conclusie kracht 2

Voor de mate van dreiging door substituten kan gezegd worden dat deze als hoog kan worden gezien indien zich een outlet store zal vestigen in Laren. Tot op heden bevinden zich echter veelal modezaken die A-merken verkopen tegen hoge prijzen en geen enkel Outlet store, dus de dreiging van substituten is niet hoog maar ook niet laag. Dit wordt tevens ondersteund door de geanalyseerde substituten in de buurt van Laren. Amsterdam en Utrecht kunnen worden gezien als potentiële substituten met zowel het imago van ‘modestad’ alsmede een hoog ‘funshop’-gehalte. De hoeveelheid exclusieve modezaken die beide steden rijk zijn is tevens noemswaardig. Hoewel hier een kantekening valt te plaatsen: alle drie de plaatsen kennen ook een eigen bijzonder aanbod van speciaalzaken/boetieks die enkel één vestigingsplaats kennen. Samengevat kan er dan voor de dreiging van substituten geconstateerd worden dat deze middelmatig is.

5.3.2.3 Rivaliteit onder de bestaande spelers

Uit paragraaf 4.1 van het theoretische raamwerk valt op te maken dat er een zevental relevante structurele factoren te identificeren zijn die de mate van rivaliteit onder de bestaande spelers beïnvloedt. Deze structurele factoren zullen hier afzonderlijk worden uitgewerkt, waarna aan het eind van deze zeven structurele factoren de mate van rivaliteit onder de bestaande spelers wordt bepaald.

5.3.2.3.1 Veel of gelijkwaardige concurrenten

Gemeente Laren kent een aanzienlijk aantal speciaalzaken in de modebranche. Deze modezaken zijn onder te verdelen in verschillende segmenten, zoals reeds gepresenteerd in subparagraaf 5.3.1. Er valt op te merken dat de damesmode en herenmode de grootste segmenten vormen en dat de segmenten lingerie en jeans beduidend ondervertegenwoordigd zijn. Volgens het opgestelde overzicht kent het segment damesmode 25 spelers, herenmode 11 spelers en dames- & herenmode 4 spelers. Hieruit kan enigszins aangenomen worden dat er sprake is van een behoorlijke mate van rivaliteit. Er valt hier echter een kanttekening te plaatsen. Uit het interview met mevrouw van Haarst-Leurink is gebleken dat de meerderheid van de modezaken uit het hogere segment niet of nauwelijks propageren met kortingen. De reden hiervoor is dat dergelijke kortingen en aanbiedingen niet stroken met het exclusieve imago. Een groot deel van de damesmodezaken in Laren zijn speciaalzaken die tot het hogere segment behoren, om precies te zijn 20 damesmodezaken (zie bijlage 16), en zullen minder snel geneigd zijn te propageren met kortingen.

Verder valt te constateren dat er negen modezaken gevestigd zijn die zowel een ruim winkelpand alsmede een imago gericht op het hogere segment hebben zoals modezaak Cill by Cecile. Deze negen modezaken zijn: Sylvana damesmode, Modici, Pauw, Erny van Reijmersdal, Max Mara, Marc Cain, Escada, Le Duc en Wolford. Daarnaast is in subparagraaf 5.3.2.1.1 betreft (economische) schaalvoordelen reeds vermeld dat elf damesmodezaken landelijk actief zijn met meerdere filialen door het land.

5.3.2.3.2 Groei van de bedrijfstak

Voor wat betreft de groei van de bedrijfstak kan op basis van de situatieanalyse op macroniveau uit hoofdstuk 5 onderkend worden dat er sprake is van een langzame groei van de bedrijfstak. Het segment damesmode heeft de afgelopen jaren bescheiden resultaten behaald. De economische ontwikkelingen hebben grote invloed op het verloop van de groei binnen de modebranche. De vooruitzichten op de modedetailhandel kan gekenmerkt worden met de termen groei en onzekerheid. De Nederlandse economie blijft volgens het Centraal Planbureau in 2008 en 2009 groeien, maar in mindere mate vergeleken met 2007. In 2007 was er een groei van 3% en het CPB verwacht in 2008 een groei van 2,25% en in 2009 een groei van 1,75% (Centraal economisch plan, 2008: p.11). De onzekerheid betreffende deze voorspellingen zijn omvangrijker dan normaal het geval is. Redenen hiervoor zijn de recente scherpe stijging van de energieprijzen en de onrustige situatie omtrent de internationale financiële markt (Centraal economisch plan, 2008: p. 9). Naast deze onzekerheden blijft het aankoopgedrag van consumenten veranderen.

5.3.2.3.3 Hoge vaste lasten of opslagkosten

Zoals uit subparagraaf 5.3.2.1.3 betreffende 'benodigd startkapitaal' is gebleken dat de vaste lasten hier geclassificeerd kunnen worden als zijnde hoog. Hierbij kan gedacht worden aan de hoge huurprijzen binnen de gemeente Laren en de hoge kooprijzen van de woningen (Structuurvisie, 2004: p. 18; Makelaarskantoor Castanea, 23 juni 2008).

5.3.2.3.4 De mate van differentiatie

Deze factor betreft de mate van differentiatie onder de huidige spelers. Om de mate van differentiatie in beeld te brengen, zal dit onderdeel in twee dimensies worden opgedeeld. Allereerst zal er begonnen worden met de merkdimensie. Op basis van de informatie dat verkregen is uit het exploratief onderzoek in Laren kan onderzocht worden in hoeverre het merk assortiment van de damesmodezaken in Laren onderling overlappen.

Er is een bezoek gepleegd aan de damesmodezaken in Laren. Uit deze observatie is er een zo compleet mogelijk overzicht samengesteld van het merk- en productaanbod. Voor wat betreft het merkaanbod, hadden vele damesmodezaken alle merken op een promotieflyer/website en/of aan de voorzijde van het winkelpand staan. Voor de overige modezaken moest er secuur naar de collectie gekeken worden. Deze handeling werd tevens uitgevoerd voor het productaanbod. Uit deze observatie in Laren kan gesteld worden dat er sprake is van een hoge mate van differentiatie in het onderlinge merkaanbod van de damesmodezaken in Laren. Bepaalde merken komen maximaal drie keer voor in andere modezaken. Daarnaast zijn er een tweetal vragen gesteld aan een medewerker van de damesmodezaak om inzicht te krijgen in de maten die er worden verkocht en het segment (midden of hoog) waarin zij zich bevinden (zie bijlage 15 voor de vragenlijst en bijlage 16 voor de uitwerking).

Gedurende deze observatie in Laren is er tevens een vergelijking van het merk assortiment van modezaak Cill by Cecile met die van de huidige damesmodezaken in Laren uitgevoerd. Hieruit kan geconstateerd worden dat de merken Ferré White, Love is Love, Mac, Marlene Birger, Moschino Cheap and Chic, Missoni, Renzo, Rock & Republic, Versace, Valentino Roma en Wolford binnen het concept van Cill by Cecile reeds aangeboden worden door de huidige damesmodezaken in gemeente Laren. De resterende 19 merken worden door geen enkel ander damesmodezaak aangeboden. Er kan geconstateerd worden dat modezaak Cill by Cecile een behoorlijk exclusief aanbod in het hogere segment heeft. Daarnaast valt op te merken dat zeer weinig modezaken over een groot merk assortiment beschikken. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat over het algemeen veel modezaken in Laren klein van aard zijn (speciaalzaken/boetieks) en veelal over een klein winkelpand beschikken. Verder kan er naar aanleiding van het exploratief onderzoek in Laren tevens wat gezegd worden over de tweede dimensie, namelijk het productassortiment. Veel damesmodezaken beschikken reeds over

een behoorlijk compleet productaanbod, echter valt te constateren dat geen enkel damesmodezaak in Laren 'branchevreemde producten' toepast.

5.3.2.3.5 Vergankelijkheid van het product

Kleding is in enge zin niet vergankelijk. Er valt hier echter wel een uitzonderingsgeval te noemen. Sommige kledingstukken vallen onder de categorie 'eye-catchers' die in een bepaald seizoen in de mode zijn. Als dit seizoen voorbij is wordt het zeer lastig om de eventuele restanten te verkopen. Iedere modezaak heeft hiermee te maken en probeert dan ook een adequate hoeveelheid van deze 'modegevoelige' kledingstukken in te kopen.

5.3.2.3.6 Betrokkenheid van rivalen

Voor wat betreft de mate van betrokkenheid van rivalen kan gezegd worden dat deze hoog is. Zoals uit subparagraaf 5.3.2.1.2 is gebleken, is het overgrote deel van de huidige damesmodezaken in Laren tien jaar of langer gevestigd in gemeente Laren. Voor met name de speciaalzaken die enkel één vestiging in de gemeente Laren hebben kan aangenomen worden dat deze modezaken zeer gehecht en betrokken zijn aan hun vestigingsplaats. Deze modezaken zullen dan ook niet gauw vertrekken.

5.3.2.3.7 Uittredingsbarrières

Tot slot valt er tevens wat te zeggen over de mogelijke uittredingsbarrières voor de modezaken in Laren. Veel voorkomende uittredingsbarrières zijn de kosten die gepaard gaan met het ontslag van het personeel en de vaste lasten die voortvloeien uit bijvoorbeeld het huurcontract of de hypotheek. Mevrouw van Haarst-Leurink gaf te kennen hetzelfde concept te willen neerzetten in Laren als in Enschede dat min of meer hetzelfde aantal medewerkers vereist. Allereerst zullen deze medewerkers in aanmerking komen voor een contract voor bepaalde tijd met uiteindelijk de kans op een contract voor onbepaalde tijd (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008). Zodra medewerkers over een contract voor onbepaalde tijd beschikken, ligt er meer risico bij de werkgever. Verder blijkt, zoals reeds vermeld in subparagraaf 5.3.2.1.3, dat het tegenwoordig gebruikelijk is een minimum huurtermijn aan te gaan van vijf jaar.

5.3.2.3.8 Conclusie kracht 3

Om uitspraken te kunnen doen over deze resultaten, moeten deze vanuit de theorie geïnterpreteerd worden.

De eerste structurele factor laat zien dat er een behoorlijke hoeveelheid (gelijkwaardige) modezaken aanwezig zijn in Laren, wat op de eerste oogopslag bijdraagt aan de intensiteit van de concurrentie. De relevante gegevens vormen hier de 25 damesmodezaken waarvan elf landelijk opereren en negen zowel over een concept gericht op het hogere segment alsmede een groot pand beschikken.

De tweede factor, betreffende de groei van de bedrijfstak, geeft aan dat deze te kenmerken valt als groeiend maar met onzekerheid. De economie blijft bescheiden groeien en deze trend werkt door in de modebranche. Theoretisch gezien verandert de concurrentie door een trage groei in een sector naar een marktaandeelspel waarin 'combative marketing' een belangrijke rol vervult (Alsem, 1986).

De volgende factor betreft de vaste lasten. Deze zijn als hoog te classificeren vanwege de bovengemiddelde huur- en koopprijzen in Laren. Een ondernemer zal deze hoge kosten voor lief moeten nemen.

De daaropvolgende structurele factor richt zich op de mate van differentiatie. Hieruit is gebleken dat er weinig overlap in aanbod bestaat tussen de modezaken onderling op merkniveau en er dus geen gebrek aan differentiatie is. Daarbij is gebleken dat het merk assortiment van modezaak Cill by Cecile tevens een geringe overlapping kent met het aanbod van de damesmodezaken in Laren. Op productniveau is geconstateerd dat alle damesmodezaken min of meer dezelfde producten aanbieden. Ondanks alle modezaken in zekere mate hetzelfde productaanbod hebben, stelt Porter (2008) dat de concurrentie zich met name op de dimensies prijs en service zal richten.

Verder hebben alle modezaken te kampen met de vergankelijkheid van kledingstukken. Zo zijn bepaalde kledingstukken modegevoelig en kunnen slechts verkocht worden in een bepaald seizoen. Relatief gezien is de hoeveelheid modegevoelige kledingstukken klein en vormt het geen noemswaardige druk op de intensiteit van concurrentie binnen de modebranche.

Een volgende factor dat volgens de theorie wel invloed heeft op de intensiteit van concurrentie is de hoge betrokkenheid van de rivalen. Zoals is gebleken zijn een groot deel van de modezaken inmiddels tien jaar of langer gevestigd in Laren. Zij zullen dan ook niet gauw vertrekken.

Tot slot de uittredingsbarrières. Deze blijken middel tot hoog te zijn, afhankelijk van de situatie. De redenen hiervoor zijn de gebruikelijke huurvoorwaarden voor panden binnen het kernwinkelgebied met een minimum huurtermijn van vijf jaar en het deel van het personeel dat over een contract voor onbepaalde tijd beschikt.

Samengevat kan hier geconstateerd worden dat theoretisch gezien vijf van de zeven factoren de intensiteit van concurrentie positief beïnvloeden binnen de bedrijfstak. Als we naar de praktijk kijken zien we echter dat de concurrentiestrijd en de zogeheten 'combative marketing' niet de overhand hebben in deze situatie. Er valt hier een kritische opmerking te maken naar de theorie toe: Ondanks het overwicht van de positieve resultaten van de structurele factoren voor de intensiteit van concurrentie en de verschillende dimensies waarop deze actief kan zijn, kan de situatie anders zijn dan de theorie voorspelt. In dit geval speelt er een factor mee dat grote invloed blijkt te hebben op de intensiteit van concurrentie, waar dit model van Porter (2008) geen rekening mee houdt, te weten: congruentie van handeling met imago. Zoals reeds is geconstateerd in subparagraaf 5.3.2.3.1 zullen modezaken uit het hogere segment niet of nauwelijks propageren met kortingen en overige acties vanwege het feit dergelijke handelingen niet stroken met het exclusieve imago. Dit fenomeen blijkt de overhand te krijgen in gevallen waarin de randvoorwaarden gunstig uitvallen voor de intensiteit van concurrentie.

► Op basis van deze uitvoerige concurrentenanalyse kunnen er een aantal sleutel elementen genoteerd worden uit de externe omgeving voor modezaak Cill by Cecile die van belang worden geacht te worden meegenomen in de SWOT-analyse:

Het merkaanbod/concept van Cill by Cecile

De website Larenseshoppingmall.nl voor naamsbekendheid en promotie

Jaarlijks evenement *Modeshow op de Brink* voor naamsbekendheid en promotie

Veel (grote) concurrenten met langdurige vestiging

- Verstrekken vestigingsvergunning detailhandel door de gemeente

Hoge kostenpost

Gering aanbod vrije (winkel)panden binnen en buiten A1 locaties (binnen kernwinkelgebied)

6. SWOT-analyse van modezaak Cill by Cecile

In dit hoofdstuk staat de SWOT-analyse, dat in het theoretische raamwerk is uitgewerkt (hoofdstuk 4), centraal. Er zal met behulp van dit analyse instrument getracht worden om in de eerste twee paragrafen de kansen, bedreigingen, de sterkten en zwakten die zich voor Cill by Cecile voordoen in respectievelijk de externe omgeving en de interne omgeving, in kaart te brengen. Deze elementen vloeien voort uit al het voorgaande werk van dit onderzoek, waarvan aan het eind van elk hoofdstuk een overzicht is gegeven. Tot slot zal er in de derde paragraaf een confrontatiematrix worden opgesteld waarna een strategie zal worden bepaald voor modezaak Cill by Cecile.

Het in kaart brengen van deze kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten zal een herhalend en samenvattend karakter hebben hetgeen de duidelijkheid en leesbaarheid voor de lezer positief beïnvloedt. De eerste paragraaf richt zich op de te onderkennen kansen en bedreigingen en de tweede paragraaf richt zich op de te onderkennen sterkten en zwakten.

6.1 De kansen en bedreigingen

Allereerst zal er aandacht besteed worden aan de te onderkennen kansen (+) in de omgeving voor Cill by Cecile waarna aandacht geschonken zal worden aan de mogelijke bedreigingen (-) die zich kunnen voordoen.

+ *Maatschappelijk verantwoorde kleding opnemen in het assortiment*

Zoals uit de macroanalyse is gebleken, valt er in de afgelopen jaren is een nieuwe ontwikkeling te constateren. Steeds meer klanten eisen in toenemende mate dat bedrijven hun eigen verantwoordelijkheid nemen en zorg moeten dragen aan haar medewerkers, klanten, de lokale omgeving en overige stakeholders. De behoefte aan producten die gemaakt en geleverd worden met inachtneming van mens en milieu groeit steeds meer. Deze ontwikkelingen zorgen voor een opkomende markt is genaamd 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) (Rabobank Cijfers & Trends, 2008). Fisscher, Nijhof, Laan & Schreuder (2001) ondersteunen dit argument en stellen dat de 21^{ste} eeuw een eeuw lijkt te worden waarin mensen, organisaties, ondernemingen en overheden steeds meer teruggeworpen worden op hun eigen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit fenomeen zien we tevens terug in de modebranche. Vooraanstaande modeontwerpers en andere betrokkenen komen met initiatieven en laten zien dat mode en maatschappelijk verantwoord ondernemen goed met elkaar samengaan (Imago modebewust, n.d.). Merken uit het hoger segment zoals Armani Jeans, Lacoste en Noir hebben het concept van MVO al ingevoerd in de bedrijfsvoering. Er ligt hier mogelijk een kans voor modezaak Cill by Cecile om maatschappelijk verantwoorde kledinglijnen van vooraanstaande merken deels op te nemen in het assortiment.

+ *Zeer positieve vooruitzichten in de verkoop van jeans en lingerie*

Uit dezelfde macroanalyse valt tevens te constateren dat het jeans segment uitermate goed heeft gescoord in de afgelopen paar jaren. De jeansdetailisten behaalden in de periode 2005-2007 keer op keer flinke positieve resultaten en hebben dan ook minder last van economische schommelingen (Mitex, 2008: p. 18). Daarnaast valt er ook positief te spreken over de ontwikkelingen binnen het segment lingerie. Met een omzet van gemiddeld 8% in 2006 en 4,2% in 2007, kan er geconstateerd worden dat beide segmenten zeer aantrekkelijk zijn. Modezaak Cill by Cecile zou kunnen mee profiteren van deze positieve resultaten van de verkoop van jeans en lingerie.

Verder zijn er een tweetal positieve scenario's te onderkennen uit deze analyse. In beide scenario's is er sprake van een bloeiende economie waarin consumenten gemakkelijk over gaan tot aankopen. De retailers slagen erin goed in te spelen op de behoeften van de klant mede door het toevoegen van branchevreemde producten en maken gezamenlijk strategisch gebruik van stadsmarketing. Daarnaast hecht de consument meer waarde aan 'funshoppen'. Dat op haar beurt aansluit op het huidige imago van de gemeente Laren.

+ *Het merkaanbod/concept van modezaak Cill by Cecile*

Een ander fenomeen dat als positief uit de concurrentenanalyse kwam is het concept Cill by Cecile. Na een exploratief onderzoek te hebben verricht naar alle damesmodezaken in Laren, valt te constateren dat slechts een negental modezaken een imago gericht op het hogere segment presenteren en daarnaast een groot winkelpand hebben. Deze modezaken zijn: Sylvana damesmode, Modici, Pauw, Erny van Reijmersdal, Max Mara, Marc Cain, Escada, Le Duc en Wolford. De overige modezaken stralen minder tot geen exclusiviteit uit en hebben daarnaast een klein pand. Het concept Cill by Cecile blijkt daarnaast een hoog onderscheidend karakter te hebben in Laren. Een vergelijking van haar merkaanbod met die van de damesmodezaken in Laren geeft aan dat een groot deel van de merken van modezaak Cill by Cecile tot op heden niet worden aangeboden in Laren. Dus het merkaanbod van modezaak Cill by Cecile blijkt behoorlijk exclusief te zijn en heeft dan ook een hoog onderscheidend karakter in Laren.

+ *Het imago van Laren; Toenemende bezoekersaantallen; Toenemende belangstelling voor 'funshoppen'*

Uit de microanalyse kon opgemaakt worden dat de gemeente Laren te maken heeft met een toenemende hoeveelheid bezoekers. Ook heeft Laren de afgelopen jaren op landelijke schaal het imago van 'modestad' met een hoog funshop-gehalte verworven (Enquête Companen, 2007; Ruimtelijke structuurvisie, 2008).

+ *De website Larenseshoppingmall.nl en Modeshow op de Brink voor naamsbekendheid en promotie*

Een zeer goed bezochte en overzichtelijke website van Laren genaamd larenseshoppingmall.nl geeft de bezoekers de mogelijkheid vooraf te oriënteren wat Laren allemaal te bieden heeft. Daarnaast is de beheerder van deze website ook deels verantwoordelijk voor het promotiemateriaal van Laren (Fotoboek Laren, 2008). Het gebruik maken van deze website zal modezaak Cill by Cecile een kans kunnen bieden om zich, na zich eenmaal te hebben gevestigd, beter kenbaar te maken voor het winkelend publiek in Laren. Een andere kans om dit te verwezenlijken ligt bij het jaarlijks terugkerende evenement *Modeshow op de Brink* waarbij de modezaken in Laren worden gepromoot.

Naast de kansen zijn er tevens een aantal bedreigingen uit de omgeving te onderkennen. Hieronder volgt een overzicht.

- *Vooruitzichten modebranche: groeiend maar met onzekerheid*

De wat onaantrekkelijkere vooruitblik op de modedetailhandel, zoals is gebleken uit de macroanalyse, valt te karakteriseren als groeiend maar met onzekerheid. De Nederlandse economie blijft dit jaar groeien, echter zeer gering. De onzekerheid gaat in tegenstelling tot vorig jaar een grotere rol spelen in de economie. Redenen hiervoor zijn de recente scherpe stijging van de energieprijzen en de onrustige situatie omtrent de internationale financiële markt (Centraal economisch plan, 2008: p. 9). Daarbij geldt de algemene gedachten dat wanneer het minder goed gaat met de economie, de consument als eerst in het kledingbudget snijdt (Mitex, 2007).

Brancheorganisatie Mitex heeft in samenwerking met Hoofdbedrijfsschap Detailhandel een onderzoek verricht naar de te verwachten trends binnen onder andere de modebranche. De twee negatieve scenario's lijken aan te sluiten op de voorspellingen van de Nederlandse economie. Beide scenario's gaan uit van een zwakke tot matige economie waarbij de retailers niet in staat zijn de consument te verleiden tot (impuls)aankopen. Daarnaast trekt de stad wegens drukte en onveiligheid minder consumenten aan.

- *Toenemende verkeersdrukke*

Zoals is vermeld in de microanalyse heeft Laren de afgelopen jaren te maken met een toenemende verkeersdrukke. Deze drukke is deels te verklaren door de toenemende bezoekersaantallen, wat als positief gezien kan worden. De verkeersdrukke heeft echter een negatieve invloed op de bereikbaarheid van de stad hetgeen de aantrekkelijkheid van de stad op den duur kan schaden.

- *Veel (grote) concurrenten met langdurige vestiging*

De waargenomen trend uit de macroanalyse betreffende een toename in voorwaartse integratie, ofwel merken worden winkels, valt als dreigend te worden geclassificeerd. Voorwaartse integratie is duidelijk te zien in Laren.

Verder kent Laren naast een groot aantal modezaken ook een noemenswaardig aantal grote winkelketens (waaronder voorwaartse integratie), onder andere: Benetton, Leon mode, Pulls, Marc Cain, Max Mara Tintoretto, Claudia Sträter, Anna van Toor, Pauw, Escada, Wolford en Scapa. Dergelijke winkelketens hebben meerdere verkooppunten in het land en maken zodoende gebruik van (economische) voordelen.

Een andere bedreiging wordt gevormd door het grote aantal modezaken (concurrenten) die Laren rijk is. Om precies te zijn: 30 damesmodezaken waarvan 4 een combinatie dames- herenmode zijn, 11 herenmodezaken, 3 sportzaken, 4 kindermodezaken, 2 lingeriezaken en 3 jeansboetieks.

- *Kortere modecyclus tezamen met wispelturige behoeften van de klant*

Een andere dreigende trend dat tevens de moeite waard is te vermelden is de kortere modecyclus (Rabobank Cijfers & Trends, 2008). Hierdoor veranderen de collecties sneller en dat vereist een snelle doch kritische observatie van de modetrends gepaard met een adequate inkoop. Een trend dat hier parallel aan staat en mogelijk negatieve gevolgen met zich mee kan brengen is de toenemende mate van wispelturige behoefte van de consument. Dit fenomeen kan het adequaat inspelen op de behoeften van de klant uiterst lastig maken (Rabobank Cijfers & Trends, 2008; Retailen in 2010, 2005: p. 13).

- *Verstrekken vestigingsvergunning detailhandel door de gemeente*

Een andere bedreiging dat een rol zou kunnen spelen is de stringenter houding van gemeente Laren ten aanzien van de verdere uitbreiding van de detailhandel. De reden hiervoor is de oververtegenwoordiging van de modezaken in de gemeente en de geringe diversiteit in winkelaanbod. De gemeente heeft in de meest recente ruimtelijke structuurdivisie te kennen gegeven dat een verdere uitbreiding van deze aard in beginsel als ongewenst wordt beschouwd waardoor de medewerking van de gemeente stroef kan verlopen (Ruimtelijke structuurvisie, 2008).

Heden staan alle zaken betreffende de ruimtelijke ordening vast in het bestemmingsplan. Het bestemmingsplan "Centrum" van Laren is opgenomen in bijlage 14 tezamen met de meest recente bezetting. Een voordeel van een dergelijk bestemmingsplan is dat het duidelijkheid verschaft over de voorwaarden van de inrichting van het centrum. Een nadeel is echter dat alles vooraf vaststaat waardoor er weinig ruimte overblijft voor flexibiliteit. Het bestemmingsplan kan hierdoor gezien worden als een mogelijke hinder. Zoals bijlage 14 laat zien is de huidige situatie in Laren niet gunstig voor modezaak Cill by Cecile. Alle blokken binnen het kernwinkelgebied zijn inmiddels volkomen bezet, op één blok na waar één winkelpand beschikbaar is. Dit pand voldoet echter niet aan de wensen van Cill by Cecile (zie volgende bedreiging). Ondanks de blokken 11 en 22 volkomen bezet zijn, is de maximale toelaatbare grens van detailhandel nog niet bereikt. Een mogelijkheid dat hier geplaatst kan worden is het opkopen van een gevestigd kantoor of horecagelegenheid en het vervolgens ombouwen tot winkel.

Het wordt al met al uiterst lastig om een ruimte te creëren/verkrijgen met goedkeuring van de gemeente binnen het kernwinkelgebied.

- *Gering aanbod vrije (winkel)panden binnen en buiten A1 locaties (binnen kernwinkelgebied)*

Een bedreiging dat geïdentificeerd kon worden na contactlegging met de bedrijfsmakelaar in de gemeente Laren, is het zeer geringe aanbod van winkelpanden en panden op zogeheten A1 locaties. Buiten de A1 locaties blijkt het aanbod ook gering te zijn. Er is enkel één winkelpand beschikbaar aan de Zomertuin 9, echter valt hierover te zeggen dat de ligging (onopvallende zijstraat) en oppervlakte (83m²) niet gunstig/voldoende zijn. Het kost dus veel moeite om een potentiële mogelijkheid te krijgen zich te vestigen in het kernwinkelgebied van Laren.

- *Hoge kostenpost*

Tot slot valt te constateren dat het kostenpost in Laren hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. Zo bleek de gemiddelde koopsom in Laren te liggen op € 724.900 en de huurprijzen binnen A1 locaties rond de € 700,- per m² (Makelaarskantoor Castanea, 23 juni 2008).

6.2 De sterkten en zwakten

In deze paragraaf komt aandacht te liggen op de interne omgeving. Hieruit zullen eerst de sterkten (+) en vervolgens de zwakten (-) uiteengezet worden.

+ *Goed kunnen inspelen op de behoeften van de klant*

Zoals in hoofdstuk 2 is gebleken heeft mevrouw van Haarst-Leurink al ruim 35 jaar lang ervaring in de chique modebranche. Dit maakt haar in staat goed in te kunnen spelen op de behoeften van de klant (Interview medewerker, 2008). Deze ervaring vormt dan ook een sterkte van de modezaak. Vooral als er rekening wordt gehouden met de opkomende trend van kortere modecyclus en de wispelturige behoeften van de consument.

+ *Verkoop van branchevreemde producten*

Naast het ruime assortiment dat het concept Cill by Cecile aanbiedt is er tevens ruimte voor fashion, lifestyle en aanverwante zaken die het leven veraangenamen (Cill by Cecile, n.d.; Interview medewerker, 2008). Dit valt te karakteriseren onder branchevreemde producten. Zo bestaat er de mogelijkheid om meubilair te kopen dat in de winkel staat en kan er heden champagne worden gekocht van een exclusief merk.

+ *Consistentie van imago/concept*

Er is tevens behoorlijk wat aandacht besteed aan de presentatie van het concept van de winkel. Zo vormen gevoel, exclusiviteit, schoonheid, eerlijkheid en openheid de fundamentele elementen van het concept Cill by Cecile (Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008; Interview medewerker, 2008). Hierbij is er niet alleen aandacht besteed aan de buitenkant, maar is het concept tevens doorgevoerd naar de binnenkant zodat er sprake is van consistentie. De praktijk leert ons dat dit niet altijd het geval is.

+ *Service*

Service vormt hier ook één van de sterke punten. Modezaak Cill by Cecile maakt niet alleen gebruik van een persoonlijke coupeuse voor al het maatwerk, zoals de meerderheid van de modezaken in Laren. Maar biedt daarnaast ook een coupeuse op bestelling voor klanten met een lastig figuur en een 'personal dresser' (Interview medewerker, 2008).

+ *Kwaliteit van het personeel*

Personeelskwaliteit staat hoog in het vaandel binnen modezaak Cill by Cecile. Het personeel heeft ervaring in de modebranche en er bestaat de mogelijkheid om cursussen en verkooptrainingen te volgen om zodoende een betere service en verkoop te kunnen realiseren (Interview medewerker, 2008; Interview mevr. van Haarst-Leurink, 2008).

Naast deze sterke punten, zijn er tevens een aantal zwakke punten te identificeren voor modezaak Cill by Cecile. Hieronder worden deze zwakten uitgewerkt. Het eerste element vormt niet direct een zwakte, maar zou in de toekomst, met het oog op uitbreiding, wel kunnen vormen. Het is dan ook van belang om hier rekening mee te houden.

- *Personeelsbeleid*

Dit punt valt echter vanuit twee perspectieven te bekijken, zowel de positieve kant alsmede de negatieve kant en vormt niet direct een zwakte. Het heeft betrekking op het huidige personeelsbeleid. Het positieve aan het huidige personeelsbeleid is dat dit door mevrouw van Haarst-Leurink persoonlijk wordt verricht. Het voordeel dat zich hierbij voordoet is dat zij zelf een oog in het zeil houdt en eventuele ongewenste situaties kan aanpakken en aansturen. Het heeft mevrouw van Haarst-Leurink dan ook in eigen handen. De keerzijde van dit aspect, rekening houdende met de toekomst op uitbreiding, is dat deze taak zwaarder kan worden waardoor het meer tijd gaat vergen. Als eigenaar van een onderneming zijn er andere taken die tevens vervuld moeten worden. Het volledig opnemen van de taken betreffende het personeelsbeleid naast het beheren van twee filialen kan kostbare tijd in beslag nemen en daardoor mogelijk tot problemen leiden.

- *Afhankelijkheid van personeel voor sturing door mevrouw van Haarst-Leurink*

Mevrouw van Haarst-Leurink heeft vier verkoopadviseurs in dienst. Zij is de enige die de leiding neemt binnen de onderneming. In gevallen waarin zij niet aanwezig is, valt dit sturingselement weg. De verkoopadviseurs zijn er in principe alleen om te verkopen en zijn voor de overige zaken voor een groot deel afhankelijk van mevrouw van Haarst-Leurink.

- *Ontbreken van assistent leider/filiaalleider bij afwezigheid van mevrouw van Haarst-Leurink*

Naast de vier verkoopadviseurs is er geen adequate persoon in dienst die het gehele reilen en zeilen van de modezaak op een gewenste manier kan voort zetten bij afwezigheid van mevrouw van Haarst-Leurink. Met het oog op een uitbreiding naar Laren, is het voor mevrouw van Haarst-Leurink niet mogelijk om continu op beide filialen aanwezig te zijn. Het is dus van essentieel belang dat er een assistent leider/filiaalleider aanwezig is die de modezaak adequaat kan beheren.

- *Ontbreken van structuur voor administratieve en niet vaak voorkomende gevallen*

Het administratieve deel van de organisatie werd lange tijd uitgevoerd door de PR-manager. De PR-manager kreeg hier alle vrijheid in omdat er geen structuur voor handen lag. Op dit moment wordt het door een familielid uitgevoerd die sinds kort op de loonlijst staat om het administratieve deel gestructureerd te krijgen en te houden. Een ander probleem is het ontbreken van structuur in niet vaak

voorkomende gevallen. Hierbij valt te denken aan de handelingen bij sporadische en spontane bezoeken van vertegenwoordigers van kledingmerken. In gevallen waarin mevrouw van Haarst-Leurink niet aanwezig is, worden dergelijke taken verricht door een verkoopmedewerker die dit niet geheel naar behoren kan verrichten.

6.3 De confrontatiematrix

In dit onderdeel zal er verder worden gewerkt met de gegevens uit de SWOT-analyse. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van een confrontatiematrix. In een confrontatiematrix worden de gevonden kansen, bedreigingen samengebracht met de zwakten en sterkten. Vervolgens worden deze geclusterd, geprioriteerd en geplot in een matrix (SWOT-matrix, n.d.). Daarna wordt er in een subparagraaf een strategie geformuleerd waarbij er tevens aandacht wordt geschonken aan het formuleren van aanbevelingen.

De gevonden kansen uit de omgeving voor modezaak Cill by Cecile, geprioriteerd van belangrijk naar minder belangrijk:

- +1. - Het imago van Laren
 - Toenemende bezoekersaantallen
 - Toenemende belangstelling voor 'funshoppen'
- +2. Het merkaanbod/concept van modezaak Cill by Cecile
- +3. - De website Larenseshoppingmall.nl voor naamsbekendheid en promotie
 - Jaarlijks evenement *Modeshow op de Brink* voor naambekendheid en promotie
- +4. - Maatschappelijk verantwoorde kleding opnemen in het assortiment
 - Zeer positieve vooruitzichten in de verkoop van jeans en lingerie.

De belangrijkste kans die zich voordoet voor modezaak Cill by Cecile wordt gevormd door een clustering van drie kansen. Er wordt gestart met het imago dat Laren in de afgelopen jaren heeft weten te verwerven. Dit imago, exclusieve modestad met een hoog 'funshop'-gehalte, maakt het zeer aantrekkelijk voor modezaken uit het hogere segment om zich te gaan vestigen in deze gemeente. Het winkelend publiek is bewust van het exclusieve aanbod in Laren. Daarnaast heeft zij de laatste jaren een toename in het aantal bezoekers geconstateerd dat deels onderbouwd kan worden door de waargenomen trend van toenemende belangstelling voor 'funshoppen' (element van het imago). Deze toename in bezoekersaantallen maakt het aantrekkelijk om zich in Laren te vestigen. Doormiddel van de zojuist genoemde karakteristieken van het imago van Laren, trekt zij een goede doelgroep aan. Deze kans vormt dan ook de 'kapstok' voor de overige kansen. Met het oog op het concept van modezaak Cill by Cecile zou een vestiging in het kernwinkelgebied van Laren dan ook niet misstaan.

De tweede belangrijke kans wordt gevormd door het behoorlijk exclusieve aanbod in het hogere segment van modezaak Cill by Cecile; uit het onderzoek is gebleken dat een groot deel van het merk assortiment niet overlapt met het aanbod van overige damesmodezaken in Laren. Er ligt hier dus een kans voor modezaak Cill by Cecile. De reden waarom deze kans op de tweede plaats staat valt door een logische beredenering te verklaren: De eerste kans bevat de context voor de resterende kansen. Er moet eerst gekeken worden wat de vestigingsplaats te bieden heeft en een fase later zijn de overige kansen van belang.

De derde kans is tevens een clustering van twee kansen die beiden betrekking hebben op het creëren van naamsbekendheid en promotie. Deze kans is lager geprioriteerd dan de vorige kansen omdat deze voorgaande kansen een groter impactgehalte en een meer beslissend karakter hebben op de mate van aantrekkelijkheid om zich te vestigen.

Tot slot vormt de vierde kans wederom een clustering van twee kansen. Deze kans krijgt in dit onderzoek de laagste prioriteit omdat het een opkomende trend betreft dat nog in de beginfase staat en daardoor nog weinig invloed heeft.

De gevonden bedreigingen uit de omgeving voor modezaak Cill by Cecile, geprioriteerd van belangrijk naar minder belangrijk:

- 1. - Gering aanbod vrije (winkel)panden binnen en buiten A1 locaties (binnen kernwinkelgebied)
 - Verstrekken vestigingsvergunning detailhandel door de gemeente
- 2. Vooruitzichten modebranche: groeiend maar met onzekerheid

- 3. Veel (grote) concurrenten met langdurige vestiging
- 4. Hoge kostenpost
- 5. Kortere modecyclus tezamen met wispelturige behoeften van de klant
- 6. Toenemende verkeersdrukte

Op de eerste plaats zien we een clustering van de twee belangrijkste bedreigingen die met elkaar in verband staan. Het is van essentieel belang dat er ruimte is voor vestiging in het kernwinkelgebied van Laren. Zonder een beschikbaar potentieel pand en een vergunning om zich te vestigen kunnen alle overige zaken net zo positief uitvallen, maar als er geen plaats is voor vestiging dan houdt het op. Het geringe aanbod van beschikbare winkelpanden en panden in het kernwinkelgebied tezamen met de lage aanneembaarheid, gezien de huidige situatie, van het verkrijgen van een vestigingsvergunning van de gemeente zijn dan ook te classificeren als de grootste bedreigingen. Een kanttekening dat hier geplaatst kan worden is dat deze bedreigingen onderhevig zijn aan veranderingen. Het is goed denkbaar dat de situatie over een half jaar er anders uit zal zien. Er vloeien ondernemingen af en komen nieuwe bij. Gedurende deze periode ontstaan er kansen voor modezaak Cill by Cecile om zich te vestigen.

Op de tweede plaats staat de matige en onzekere vooruitzichten van de modebranche. De vooruitzichten zijn niet rooskleurig waardoor het wellicht veel energie, tijd en moeite kost om enigszins goede resultaten te kunnen boeken. Met het oog op deze vooruitzichten worden plannen om uit te breiden met een extra filiaal minder aantrekkelijk. De reden waarom deze bedreiging de tweede plaats verdient is vanwege het feit het een noemswaardige impact kan hebben op de aantrekkelijkheid van de uitbreidingsplannen, echter heeft de voorgaande bedreiging een groter impact.

De derde bedreiging wordt gevormd door de vele (grote) concurrenten met langdurige vestiging in Laren. De meeste modezaken zijn al voor lange tijd gevestigd in Laren en hebben inmiddels klant loyaliteit en merkbekendheid opgebouwd. In een negatief geval zal er veel geïnvesteerd moeten worden om de bestaande gunst van het publiek een wending te geven. De reden waarom deze bedreiging op de derde plaats staat is doordat de voorgaande twee krachten meer impact hebben op de strategische haalbaarheid van vestiging in Laren. Door zich op een uitstekende A1 locatie te vestigen en zich kenbaar te maken in Laren, kunnen de bezoekers gestimuleerd worden modezaak Cill by Cecile binnen te lopen en het aanbod te bekijken.

De volgende bedreiging betreffende de hoge kosten voor de ondernemer is onontkoombaar en wordt daardoor lager geprioriteerd dan de overige krachten. De kosten liggen dan wel hoger dan gemiddeld, maar blijven betaalbaar voor de ondernemer.

De vijfde bedreiging vormt een lastige taak voor de ondernemer. De kortere modecyclus tezamen met de wispelturige behoeften van de klant vereist een nauwlettend oog op de ontwikkelingen in de modebranche en de klantbehoeften. De reden waarom deze bedreiging op de vijfde plaats geprioriteerd wordt, is omdat dit door adequate handelingen omgezet kan worden in een kans waarbij de ondernemer in staat wordt gesteld meer te verkopen. In dit geval beschikt mevrouw van Haarst-Leurink over de vaardigheid om goed te kunnen inspelen op de behoeften van de klant.

Tot slot de bedreiging van toenemende verkeersdrukte waar Laren de laatste jaren mee te kampen heeft. De gemeente is heden actief bezig voor het vinden van een oplossing. Er wordt gesproken over het bouwen van een parkeergarage om de auto's uit het centrum te weren. Een oplossing hiervoor lijkt dus binnen een aannemelijke periode aan te komen en hierdoor wordt deze bedreiging als laagst geprioriteerd.

De gevonden sterkten binnen modezaak Cill by Cecile, geprioriteerd van belangrijk naar minder belangrijk:

- +a. Goed inspelen op de behoeften van de klant (35 jaar ervaring in de modebranche)
- +b. Kwaliteit van het personeel
- +c. Service
- +d. Verkoop van branchevreemde producten
- +e. Consistentie van imago/concept

De eerste sterkte wordt gevormd door de vaardigheid van mevrouw van Haarst-Leurink om goed in te kunnen spelen op de behoeften van de klant. Dit geeft haar tevens de mogelijkheid goed te

anticiperen op een groot deel van de bedreigingen die op de loer liggen in de omgeving. Een dergelijke vaardigheid is heden ten dage onmisbaar en vormt daarom de belangrijkste sterkte.

De tweede sterkte wordt gevormd door de kwaliteiten van het personeel. Zonder een kwalitatief goed personeelsteam worden er slechte resultaten behaald dat uiteindelijk het voortbestaan van de onderneming in gevaar kan brengen. Het is dus van essentieel belang om over een kwalitatief goed personeelsteam te beschikken. De reden waarom deze sterkte op de tweede plaats is geprioriteerd, komt vanwege het feit de eerste sterkte als fundament beschouwd kan worden. Zonder een goede collectie dat in de smaak ligt bij de klanten is het voor het personeel, ondanks de hoge kwaliteiten, uiterst lastig om dergelijke kleding te verkopen.

De volgende sterkte wordt gevormd door service. Uit het onderzoek is gebleken dat modezaak Cill by Cecile net een stapje verder gaat dan alle overige modezaken in Laren. Dit element kan door veeleisende klanten zeer op prijs worden gesteld en kan uiteindelijk een reden vormen om een vaste klant te worden. Deze sterkte staat op de derde plaats omdat service niet direct een doorslaggevende succesfactor vormt. Allereerst worden de klanten aangetrokken door de collectie dat gevolgd wordt door de kwaliteiten van het personeel om kledingstukken te vinden die aan de behoeften van de klant voldoen. In enkele gevallen wordt er aanspraak gemaakt op service (personal dresser, persoonlijke coupeuse en coupeuse op bestelling).

De vierde sterkte ligt in de toepassing van branchevreemde producten in het assortiment van modezaak Cill by Cecile. De reden waarom deze kracht lager geprioriteerd wordt komt vanwege het feit het niets te maken heeft met de 'core business', de verkoop van kleding, maar aansluit op een waargenomen trend dat heden succes lijkt te hebben.

Tot slot vormt de consistentie van het imago/concept de laagst geprioriteerde sterkte. De reden hiervoor is dat binnen de kaders van de overige sterkten deze sterkte de minste impact heeft. Er zijn modezaken die een lage consistentie in het imago/concept kennen, maar alsnog goed presteren.

De gevonden zwakten binnen modezaak Cill by Cecile, geprioriteerd van belangrijk naar minder belangrijk:

- a. - Ontbreken van assistent leider/filiaalleider bij afwezigheid van mevrouw van Haarst-Leurink
- Afhankelijkheid van personeel voor sturing door mevrouw van Haarst-Leurink
- b. Ontbreken van structuur voor administratieve en niet vaak voorkomende gevallen
- c. Personeelsbeleid

De grootste zwakte van modezaak Cill by Cecile wordt gevormd door een clustering van twee elementen. Deze elementen betreffen beiden de sturing van de onderneming. Tot op heden bekleedt niemand de functie van assistent leider/filiaalleider binnen de onderneming. Dit is met name van belang in het geval mevrouw van Haarst-Leurink twee filialen heeft te runnen. Er moet een geschikte persoon achter blijven die de onderneming op het goede pad houdt en op een gepaste manier draaiende houdt. Het huidige personeel heeft alleen de bevoegdheid om te verkopen en zijn minder geschikt om leiding te geven.

De tweede bedreiging, het ontbreken van structuur in enkele werkprocessen, wordt hier lager geprioriteerd omdat dit slecht een beperkt aantal werkprocessen betreft waarvan één inmiddels wordt aangepakt. De ernst van de eerste zwakte is dusdanig zwaarder dat het op de eerste plaats staat.

Tot slot de laatste zwakte. Deze zwakte wordt gevormd door het personeelsbeleid. Deze krijgt de laagste prioriteit omdat het personeelsbeleid heden geen probleem/zwakte vormt, maar kan mogelijk tot een probleem/zwakte leiden in de toekomst.

Kansen:	Bedreigingen:
+1. Het imago van Laren; Toenemende bezoekersaantallen; Toenemende belangstelling voor 'funshoppen'	- 1. Gering aanbod vrije (winkel)panden binnen en buiten A1 locaties (binnen kernwinkelgebied) Verstrekken vestigingsvergunning detailhandel door de gemeente
+2. Het merkaanbod/concept van modezaak Cill by Cecile	-2. Vooruitzichten modebranche: groeiend maar met onzekerheid
+3. De website Larenseshoppingmall.nl voor naamsbekendheid en promotie; Jaarlijks evenement <i>Modeshow op de Brink</i> voor naamsbekendheid en promotie	-3. Veel (grote) concurrenten met langdurige vestiging
+4. Maatschappelijk verantwoorde kleding opnemen in het assortiment; Zeer positieve vooruitzichten in de verkoop van jeans en lingerie.	-4. Hoge kostenpost
	-5. Kortere modecyclus tezamen met wispelturige behoeften van de klant
	-6. Toenemende verkeersdruk
Sterkten:	Zwakten:
+a. Goed inspelen op de behoeften van de klant	-a. Ontbreken van leider bij afwezigheid van mevrouw van Haarst-Leurink; Afhankelijkheid van personeel voor sturing door mevrouw van Haarst-Leurink
+b. Kwaliteit van het personeel	-b. Ontbreken van structuur voor administratieve en niet vaak voorkomende gevallen
+c. Service	-c. Personeelsbeleid
+d. Verkoop van branchevreemde producten	
+e. Consistentie van imago/concept	

		Kansen				Bedreigingen					
		+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6
Sterkten	+ a	++	0	0	+	0	+	+	0	++	0
	+ b	+	0	0	0	0	0	+	0	+	0
	+ c	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0
	+ d	+	++	0	0	0	0	+	0	0	0
	+ e	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0
Zwakten	- a	0	--	0	0	0	0	0	0	0	0
	- b	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0
	- c	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

6.3.1 Strategie en aanbevelingen

Nu de kansen en bedreigingen uit de externe omgeving en de sterkten en zwakten uit de interne omgeving zijn geïdentificeerd, geprioriteerd en samengebracht, kan er een strategie worden geformuleerd tezamen met een aantal aanbevelingen voor modezaak Cill by Cecile.

Zoals reeds gepresenteerd in het theoretische raamwerk (hoofdstuk 4), zijn er vier mogelijke strategieën te erkennen (SWOT-analyse, n.d.), te weten: groeien, terugtrekken, versterken en verdedigen. De strategie voor modezaak Cill by Cecile zal zich voornamelijk richten op de kansen. Zoals uit de confrontatiematrix is te zien doen zich een groot aantal kansen voor. Daarnaast zal er tevens aandacht gevestigd moeten worden op de zwakke punten van de onderneming. Kortom, de strategie wordt een combinatie van groeien en versterken.

Mevrouw van Haarst-Leurink zal haar vaardigheid in het juist weten in te spelen op de behoeften van de klant, strategisch moeten benutten om de kansen die zich voordoen in het imago van Laren met een toenemende hoeveelheid bezoekers en de belangstelling voor 'funshoppen' maximaal te kunnen benutten en daarbij de vooruitzichten in de modebranche in de gaten te houden om in een vroeg stadium te kunnen profiteren van de positieve en nieuwe ontwikkelingen. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze positieve en/of nieuwe ontwikkelingen bestaan uit: het segment jeans, het segment lingerie en de opkomende belangstelling voor maatschappelijk verantwoorde producten.

Deze vaardigheid zal modezaak Cill by Cecile tevens in staat stellen enige weerstand te bieden aan enkele bedreigende ontwikkelingen. Als eerste aan de onzekere groei van de modebranche. Modezaak Cill by Cecile kan relatief gezien goede resultaten blijven boeken door de consument te verleiden tot aankopen. Ten tweede aan de vele (langdurige) aanwezige concurrenten in Laren om zo de bestaande gunst van het publiek enigszins een wending te kunnen geven. Tot slot aan het negatieve effect van de korter wordende modecycle met de wispelturige behoeften van de consument, door het om te zetten in een positief effect.

Verder zal modezaak Cill by Cecile de kwaliteiten van haar personeel én het niveau van haar service strategisch moeten benutten om tevens de vruchten te kunnen plukken van de toename in de hoeveelheid bezoekers in Laren met een belang voor 'funshoppen'. Daarnaast bieden beide elementen tevens de kans om weerstand te bieden aan de vele concurrenten in Laren om derhalve de bestaande gunst van het publiek enigszins een wending te kunnen geven. De personeelskwaliteit reikt hier echter verder uit, door tevens de potentie te bieden om het negatieve effect van de korter wordende modecycle om te zetten in een positief effect, waarbij meer omzet kan worden behaald.

Zoals uit het onderzoek is gebleken voert modezaak Cill by Cecile haar productassortiment verder uit dan het traditionele beeld van het assortiment van een modezaak. Door de toepassing van branchevreemde producten in het assortiment wordt er goedgegaan aan de toenemende belangstelling voor 'funshoppen' en de sterkte van het concept. Het laatst genoemde wordt tevens ondersteund door de aanwezige consistentie van het imago/concept en de geconstateerde geringe overlap van het merk assortiment van modezaak Cill by Cecile met de overige modezaken in Laren; slecht 11 van de 30 merken worden reeds aangeboden, te weten: Ferré White, Love is Love, Mac, Marlene Birger, Moschino Cheap and Chic, Missoni, Renzo, Rock & Republic, Versace, Valentino Roma en Wolford.

Modezaak Cill by Cecile dient niet alleen haar aandacht te vestigen op de te benutten kansrijke ontwikkelingen die zich voordoen door middel van strategische inzet van haar sterkten, maar dient tevens accent te leggen op het versterken van haar onderneming. Zoals uit het onderzoek is gebleken kent modezaak Cill by Cecile een drietal zwakten die haar ervan kan weerhouden de kansrijke ontwikkelingen te benutten. De modezaak zal allereerst haar zwakte betreft de afwezigheid van een medewerker die de functie van assistent leider/filiaalleider adequaat kan bekleden, in gevallen waarin mevrouw van Haarst-Leurink afwezig is, moeten aanpakken. Hierdoor wordt de onderneming in staat gesteld gedegen te kunnen blijven functioneren. Tegelijkertijd wordt de te grote mate van afhankelijkheid van het personeel voor sturing door mevrouw van Haarst-Leurink weggenomen. Op deze wijze wordt er voorkomen dat de huidige sterkte van het concept aan de verkeerde kant van de streep eindigt. Ten tweede zal modezaak Cill by Cecile structuur moeten aanbrengen aan die handelingen die daarin te kort schieten. Voorbeelden die in dit onderzoek aan het licht zijn gebracht zijn handelingen aangaande administratieve taken en niet vaak voorkomende gevallen. Op deze wijze

wordt er bereikt dat alle handelingen adequaat zullen worden verricht. Mevrouw van Haarst-Leurink zal toezicht op dergelijke zaken moeten houden om de consistentie te handhaven. Tot slot valt er wat te zeggen over het huidige personeelsbeleid, hoewel deze niet direct een zwakte vormt. Indien modezaak Cill by Cecile uitbreidt met een extra filiaal, zal er meer druk komen te liggen op de tijd van mevrouw van Haarst-Leurink om het reilen en zeilen van beide filialen te beheren. Zij moet dan ook rekening houden in welke mate deze taken inzake het personeelsbeleid beslag zullen leggen op haar kostbare tijd. Het zal dan adviseerbaar zijn om een deel van deze taken te delegeren aan een adequate medewerker. In dit geval zal de medewerker die de functie van assistent leider/filiaalleider bekleedt geschikt zijn.

Er blijven echter enkele bedreigende ontwikkelingen over waar modezaak Cill by Cecile geen weerstand tegen kan bieden. De twee bedreigingen die heden de strategische haalbaarheid van vestiging in het kernwinkelgebied van Laren negatief beïnvloeden zijn: Het geringe aanbod van panden en winkelpanden in het kernwinkelgebied van Laren en het vergunningsbeleid van de gemeente dat voortvloeit uit het bestemmingsplan “Centrum”. De bezetting van het kernwinkelgebied zal echter van periode tot periode verschillen omdat de markt aan verandering onderhevig is. Er vloeien ondernemingen af en komen nieuwen bij, waardoor zich kansen voordoen om zich te vestigen. De resterende bedreigingen worden gevormd door de hoge kostenpost vanwege de bovengemiddelde huur- en koopprijzen en de toenemende verkeersdruk in het centrum van Laren dat ten koste zal gaan van de bereikbaarheid. Voor het laatst genoemde wordt inmiddels actie ondernomen door de gemeente; er wordt actief naar adequate oplossingen gezocht voor de toenemende verkeersdruk. Voor wat betreft de hoge kostenpost kan gezegd worden dat deze niet te ontkomen zijn voor de ondernemer en dan ook voor lief genomen moet worden.

7. Conclusie

Als probleemstelling werd de vraag gesteld wat de strategische mogelijkheden zijn voor modezaak Cill by Cecile om zich in Laren te vestigen. Hieronder volgen de belangrijkste resultaten van het onderzoek.

De conclusie die getrokken kan worden is dat modezaak Cill by Cecile het beste kan kiezen voor een strategie die berust op een combinatie van groeien en versterken. Uit de analyse van de interne omgeving van modezaak Cill by Cecile zijn een aantal sterke punten geïdentificeerd die de modezaak in staat stellen de kansrijke ontwikkelingen uit de externe analyse te benutten en daarnaast de bedreigende ontwikkelingen adequaat aan te pakken.

Zo worden de kwaliteiten van mevrouw van Haarst-Leurink gezien om profijt te behalen uit de toenemende hoeveelheid bezoekers, het hoge ‘funshop’-gehalte in Laren én stelt haar in staat in te spelen op de positieve en nieuwe ontwikkelingen van bepaalde segmenten, die zich nu voordoen in de segmenten jeans, lingerie en de opkomende MVO.

Daarnaast wordt de modezaak met deze vaardigheid in staat gesteld weerstand te bieden aan de bedreigingen van onzekere groei, de korter durende modecycle met de wispelturige behoeften van de consument en de vele (langdurige) aanwezige concurrenten in Laren. Hierbij spelen de kwaliteiten van het personeel en de aanwezige service van de modezaak een ondersteunende rol om weerstand te bieden.

De toepassing van branchevreemde producten komt ten goede voor het merkaanbod/concept tezamen met de toenemende belangstelling voor ‘funshoppen’. De overige damesmodezaken in Laren besteden, zoals is gebleken uit het onderzoek, hier minder aandacht aan. Verder is gebleken dat er sprake is van een geringe overlap in het merkaanbod tussen de aanwezige damesmodezaken in Laren en modezaak Cill by Cecile. Slecht 11 van de 30 merken worden reeds aangeboden, te weten: Ferré White, Love is Love, Mac, Marlene Birger, Moschino Cheap and Chic, Missoni, Renzo, Rock & Republic, Versace, Valentino Roma en Wolford.

Naast het inzetten van de sterkten om de kansrijke ontwikkelingen te benutten, is het tevens van belang om aandacht te vestigen op het versterken van de organisatorische zwakten. Er zijn een drietal zwakten geïdentificeerd die haar ervan kan weerhouden de kansrijke ontwikkelingen te benutten. De zwakten die aandacht vergen zijn: De absentie van een assistent leider/filiaalleider die bij afwezigheid

van mevrouw van Haart-Leurink de onderneming adequaat kan sturen tezamen met de huidige afhankelijkheid van het personeel voor sturing door mevrouw van Haart-Leurink. Daarnaast het ontbreken van structuur in enkele werkprocessen en tot slot het personeelsbeleid. Het laatst genoemde behoort overigens niet tot een directe zwakte maar kan met het oog op de toekomst een zwakte vormen.

Verder zijn er tevens een aantal bedreigingen geconstateerd waar modezaak Cill by Cecile geen weerstand tegen kan bieden. Deze bedreigingen worden gevormd door het geringe aanbod van panden en winkelpanden binnen het kernwinkelgebied van Laren, het vergunningsbeleid van de gemeente dat voortvloeit uit het bestemmingsplan “Centrum”, de hoge kostenpost vanwege de hoge huur- en kooprijzen en tot slot de toenemende verkeersdruk in het centrum van Laren.

Uit het exploratief onderzoek is gebleken dat er heden geen adequaat pand beschikbaar is binnen het kernwinkelgebied en dat daarnaast een vestigingsvergunning verkregen moet worden dat voldoen moet aan de opgestelde voorwaarden uit het bestemmingsplan “Centrum” (opgenomen in bijlage 14). Deze voorwaarden gaan ten koste van de flexibiliteit en maakt het uiterst lastig een vergunning te verkrijgen van de gemeente. Uit het onderzoek kan geconstateerd worden dat dit heden de grootste ‘bottleneck’ vormt voor modezaak Cill by Cecile om zich in het kernwinkelgebied van Laren te vestigen en heeft momenteel dan ook een negatieve invloed op de strategische haalbaarheid. Met andere woorden: Het is momenteel niet strategisch haalbaar voor modezaak Cill by Cecile zich in Laren te vestigen. Er kan hier een belangrijke kanttekening geplaatst worden, namelijk: De omgeving is voortdurend aan verandering onderhevig waardoor de bezettingsgraad binnen het kernwinkelgebied van periode tot periode kan verschillen; er vloeien ondernemingen af en komen nieuwen bij. Op basis van bovenstaande bevindingen zal het raadzaam zijn voor modezaak Cill by Cecile om een oog in het zeil te houden voor veranderingen in de bezetting van het kernwinkelgebied. Met de informatie die in dit onderzoek is verzameld wordt zij in staat gesteld adequaat en gericht gebruik te maken van de toekomstige kansen die zich voordoen voor uitbreiding naar Laren.

8. Discussie

In deze discussie zal ingegaan worden op de kwaliteit van het verrichtte onderzoek waarbij de vraag welke waarde er toegekend kan worden aan de gedane aanbevelingen en conclusies centraal staat. Er zal voornamelijk gekeken worden naar de validiteit van het onderzoek. Hiermee wordt bedoeld: de mate van zekerheid waarmee te stellen is dat de uitkomsten van het onderzoek een juiste weergave zijn van de werkelijkheid (Shadish, Cook & Campbell, 2002: p. 34). Verder zal er ingegaan worden op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Deze betrouwbaarheid betreft de mate waarin dezelfde resultaten zullen worden verkregen wanneer het onderzoek nogmaals uitgevoerd zal worden (Shadish et al., 2002: p. 511). Tot slot zal er gereflecteerd worden op de theorie, ofwel wat kan er op basis van de gevonden resultaten aangepast worden aan de theorie.

Het exploratief onderzoek in Laren bestond uit het bezoeken van de damesmodezaken en secuur noteren van het merk- en productaanbod. Het is zeer goed denkbaar dat er tijdens deze observatie enkele merken over het hoofd zijn gezien. Daarnaast is het ook goed denkbaar dat de promotieflyer/website en/of de merken die aan de voorzijde van de winkel worden getoond niet recent zijn. Voor wat betreft het productaanbod kan min of meer hetzelfde worden gezegd. Bepaalde producten kunnen dan wel in het assortiment zitten maar gezien bijvoorbeeld het seizoen niet in de winkel hangen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan jassen en bontjassen. Hierdoor berusten de conclusies die in dit onderzoek worden gemaakt dan ook niet op de volledige informatie.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een tweetal interviews. Hierbij is de eigenaresse mevrouw van Haart-Leurink geïnterviewd en een medewerker. Door slechts deze twee bronnen te gebruiken voor het achterhalen en beoordelen van een aantal criteria wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek enigszins aangetast. Het interviewen van een groter aantal medewerkers had de betrouwbaarheid van het onderzoek kunnen verbeteren.

Een ander punt dat opviel tijdens het onderzoeksproces was dat de geïnterviewden, en met name de medewerker, soms moeite hadden met het geven van een adequaat antwoord op de vraag. Soms moesten de geïnterviewden daarom worden gestuurd in hun antwoord. Alleen op deze wijze kon er

veelal een goed antwoord verkregen worden op de vraag. Dit sturen kan invloed hebben op het antwoord van de geïnterviewde en kan daarmee de beoordeling van de gegeven informatie beïnvloeden. Misschien was het daarom beter geweest om gebruik te maken van enkele gesloten vragen, zodat de toelichting niet van invloed is op het antwoord.

Bij externe validiteit gaat het om de mate waarin de resultaten te generaliseren zijn naar units, behandeling, uitkomsten en settings (Shadish et al., 2002: p. 511). De vraag die hier gesteld kan worden is in hoeverre de geconstateerde strategische haalbaarheid met de geformuleerde strategie die voor modezaak Cill by Cecile zijn onderzocht, wel generaliseerbaar moet zijn. Het onderzoek wordt namelijk verricht voor één modezaak en hoeft niet voor meerdere modezaken te gelden.

Over het algemeen is te stellen dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek goed is. Zoals in de literatuurlijst is af te leiden, is er naast primaire bronnen ook gebruik gemaakt van secundaire bronnen. Deze secundaire bronnen bevatten altijd een vertekening ten opzichte van de werkelijkheid. Zo kunnen er meetfouten inzitten, of is er een iets andere meetmethode gebruikt dan dat wat bij het meten van een bepaalde variabele gangbaar is. Dergelijke kantekeningen zijn tevens gemaakt in de onderzoeksrapporten van Mitex en Hoofdbedrijfsschap Detailhandel. Uiteindelijk is er bij dit onderzoek gebruik gemaakt van zoveel mogelijk betrouwbare bronnen in de vorm van wetenschappelijke artikelen, studieboeken en betrouwbare organisaties, waarbij gesteld kan worden dat het betrouwbaarheidsgehalte redelijk hoog ligt.

Niettemin zal het gehele onderzoek in de toekomst vermoedelijk andere resultaten opleveren. Dit komt voornamelijk omdat de gebruikte 'meetinstrumenten' de situatie op een bepaald moment in de markt meten. Gezien het feit dat de ontwikkelingen in de modebranche en de situatie in de gemeente Laren onderhevig zijn aan veranderingen, zullen de gegevens van periode tot periode verschillen. Hierdoor zullen mogelijk anderszins niet dezelfde resultaten worden verkregen bij het opnieuw uitvoeren van het onderzoek.

Een reflectie op de theorie levert een merkbaar nieuw inzicht en/of bijdrage aan een beter begrip van het 'vijf krachtenmodel' van Porter (2008) en de SWOT-analyse. Zoals bij de uitwerking van de kracht 'rivaliteit onder bestaande spelers' (subparagraaf 5.3.2.3) is gebleken, leveren de gevonden resultaten van de structurele factoren, volgens de theorie, een hoge mate van intensiteit van concurrentie binnen de modebranche in Laren. De praktijk laat echter zien dat deze hoge intensiteit van concurrentie niet in die mate aanwezig is. Dit resultaat gaat tegen de voorspelling van de theorie in. Een mogelijke reden die hiervoor gegeven is heeft betrekking op een factor dat blijkbaar grote invloed heeft op de mate van intensiteit van concurrentie, te weten: congruentie van handeling met imago. Het is voor modezaken (spelers) uit het hogere segment niet gepast om met kortingen en overige acties te propageren. Dit fenomeen is niet passend bij het imago dat deze modezaken presenteren, en zal dan ook kunnen leiden tot enige confusie bij de consumenten.

Een ander punt dat een bijdrage levert aan een beter begrip van de theorie, heeft betrekking op de theorie van de SWOT-analyse. Dit analyse instrument stelt dat er uit de externe omgeving de kansen en bedreigingen geïnventariseerd moeten worden en de sterkten en zwakten uit de interne omgeving. In dit onderzoek is er bij de analyse van de interne omgeving van de onderneming niet alleen gekeken naar de huidige situatie maar ook naar de mogelijke nieuwe situatie. Hieruit is het punt van personeelsbeleid aan het licht gesteld. Naar mijn inziens legt de theorie van de SWOT-analyse enkel de nadruk op de inventarisatie van de zwakten en sterkten in de huidige situatie waarin de onderneming verkeert, maar zal ook meer accent moeten leggen op de nieuwe situatie. In dit geval is de nieuwe situatie de situatie waarin modezaak Cill by Cecile twee filialen kent. Op deze manier kunnen er aanvullende punten boven water komen.

Reflectie

In dit onderdeel zal er gereflecteerd worden op het verloop van het onderzoek en het professioneel handelen gedurende de voorbereiding, uitvoering en afronding. Hierbij zullen de punten uit het studenthandleiding Bacheloropdracht BBT 2007-2008 behandeld worden.

Vanaf het begin van de opdracht is alles vrij soepel verlopen. Allereerst heeft er een gesprek plaatsgevonden met de opdrachtgever om inzichtelijk te krijgen wat er onderzocht moest worden. Vervolgens is er een start gemaakt met het opstellen van het plan van aanpak waarin de nodige onderzoeksstappen zijn verwerkt. Bij de opstelling van het onderzoekplan is rekening gehouden met de opgedane kennis uit de reeds gevolgde vakken binnen de opleiding bedrijfskunde. De uitvoering van het onderzoek heeft al met al langer geduurd dan oorspronkelijk was gepland. Met name de laatste fase van de planning betreffende de verbeter- en aanvullingsrondes hebben meer tijd gekost. Verder is het onderzoek volgens planning verlopen en hebben zich geen grote obstakels voorgedaan. Er is echter vertraging van een week opgelopen door de langdurige staking van het openbaar vervoer. In deze periode was ik niet in staat naar Laren te gaan om het exploratief onderzoek te vervolgen.

Gedurende het onderzoek heeft er regelmatig afstemming plaatsgevonden over de uitvoering van het onderzoek met zowel de begeleiders van de universiteit alsmede van de organisatie. Bijna elke week zijn er contactmomenten met de begeleider vanuit modezaak Cill by Cecile geweest. Daarnaast zijn er regelmatig contactmomenten geweest betreffende updates over de status van het onderzoek met de begeleider van de universiteit. Al met al is de opdracht in goede overeenstemming met de verschillende betrokken partijen tot stand gekomen.

Voor wat betreft de zelfstandigheid van de uitvoering van het onderzoek kan gezegd worden dat deze groot was. De opdrachtgever stelde acceptabele eisen en bood ruimte voor flexibiliteit. Voor alle benodigde informatie betreft de onderneming kon ik terecht bij de opdrachtgever. Dit gold ook voor het plannen van de interviews. De opdrachtgever was dan ook erg behulpzaam. Op punten waar het moeizaam liep kreeg ik hulp van de begeleiding van de universiteit waarbij ik waardevolle opmerkingen en tips kreeg om de onderdelen alsnog naar behoren rond te krijgen. Voor wat betreft de feedback op mijn tussenverslagen kan gezegd worden dat hiervoor ruim de tijd werd genomen door de begeleiding van de universiteit en ook kwalitatief goed waren. Er is voornamelijk thuis gewerkt. Daarnaast is er vier keer naar Laren gereisd om verdere informatie te verzamelen. Voor het verwezenlijken van dit onderzoek zijn verschillende instanties benaderd:

- Branche organisatie Mitex: Hier zijn onderzoeksrapporten van periode 2004-2007 verkregen van de modebranche. Deze onderzoeksrapporten waren van essentieel belang voor de uitvoering van de analyse op macroniveau dat betrekking had op de modebranche in het algemeen.
- Hoofdbedrijfsschap Detailhandel: Deze instantie leverde tevens onderzoeksrapporten van de modebranche. Deze zijn dan ook samen met die van branche organisatie Mitex gebruikt voor de analyse op macroniveau.
- Gemeente Laren: Via de gemeente zijn er een drietal onderzoeksrapporten verkregen die van belang waren om inzicht te krijgen in de huidige gesteldheid van Laren en haar toekomstplannen. Daarbij is er informatie verkregen omtrent het vergunningsbeleid voor vestiging in het kernwinkelgebied van Laren. Het bestemmingsplan "Centrum" is bij de vergunningsafdeling van de gemeente Laren verkregen.
- Makelaarskantoor: Via dé bedrijfsmakelaar in Laren is informatie verkregen over het aanbod aan panden en winkelpanden binnen het kernwinkelgebied van Laren, de meest recente huurprijzen voor A1 locaties en de gebruikelijke huurvoorwaarden voor een pand binnen het kernwinkelgebied.
- Kamer van Koophandel: Er is telefonisch contact opgenomen met de afdeling 'inlichtingen handelsregister' voor het verkrijgen van de vestigingsdata van de verschillende damesmodezaken in Laren.
- Roderick Hulsbergen AV Productions: Dit bedrijf beheert de website larenseshoppingmall.nl en is tevens deels verantwoordelijk voor het promotiemateriaal van Laren. Informatie moest verkregen worden omtrent de kosten voor het adverteren op de website larenseshoppingmall.nl.

Na een tussenverslag te hebben ingeleverd is er een afspraak gepland met mijn begeleider van de universiteit. Uit dit gesprek kwam naar voren dat de concurrentenanalyse een niveau dieper moest worden uitgewerkt. Het was van belang om alle relevante krachten te kwantificeren. Hiervoor is onder andere contact gelegd met de Kamer van Koophandel voor de vestigingsdata van de verschillende damesmodezaken en de bedrijfsmakelaar in Laren. Daarnaast was een bezoek aan de vergunningsafdeling in de gemeente Laren voor het bestemmingsplan van het centrum nodig en zijn er verder verschillende bronnen geraadpleegd. Dit was essentieel om de analyse op een adequaat niveau te kunnen uitvoeren.

Uiteindelijk bleek een extra bezoek aan Laren van belang om inzicht te krijgen in de meest recente bezetting van de detailhandel in het kernwinkelgebied, inachtneming van de opgestelde voorwaarden in het bestemmingsplan. Op basis van deze bezetting kon ik constateren dat het aanbod uiterst gering is en er heden geen adequaat pand beschikbaar is in het kernwinkelgebied.

Al met al kan gezegd worden dat de verzamelde data van de verschillende instanties een hoog betrouwbaarheidsgehalte hebben. Voor wat betreft de gegevens met betrekking tot het merk- en productassortiment kan gezegd worden dat de verzamelde informatie niet volledig zijn. Reden hiervoor zou kunnen zijn dat enkele merken en producten over het hoofd zijn gezien óf de merken die door de modezaken gepresenteerd worden niet recent zijn. De conclusies die in dit onderzoek zijn gemaakt berusten dan ook niet op de volledige informatie.

Ik heb veel opgestoken gedurende de uitvoering van de bacheloropdracht. Het was de eerste keer dat ik een opdracht moest uitvoeren waarbij ik te maken had met twee partijen die ik tevreden moest stellen. Ook op het gebied van het leveren van wetenschappelijk werk en het uitvoeren van een marktonderzoek hebben bijgedragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling. Daarbij heb ik ervaring opgedaan bij de 'koude gesprekken' die ik heb moeten voeren, zowel persoonlijk als telefonisch, met verschillende instanties.

Een punt waar ik van bewust ben geworden is dat het verstandig is om na de uitvoering van het onderzoek direct over te gaan tot de verwerking van de gegevens. Door dit direct te doen worden de beste resultaten behaald. Immers, hoe meer tijd er verstreken gaat tussen de uitvoering en de verwerking van gegevens, des te lastiger het wordt de resultaten goed op papier te zetten. Alle informatie ligt na de uitvoering van het onderzoek nog vers in het geheugen.

Een ander punt is om meer tijd in te plannen voor de laatste fase waarin verbeteringen en afrondingen moeten worden uitgevoerd. Je verkijkt je zeer gauw op de benodigde tijd die hierin geïnvesteerd moet worden.

Ook moet er rekening gehouden worden met de afhankelijkheid van andere instanties en personen om zodoende zo min mogelijk tijdsverlies te lopen. Het is hierbij van essentieel belang om zich goed voor te bereiden en over goede planningsvaardigheden te beschikken.

Tenslotte kan het een en ander gezegd worden over de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte data. Over het algemeen kan gezegd worden dat deze goed is. Er is zowel data uit primaire als secundaire bronnen verzameld. De secundaire bronnen bevatten altijd een vertekening ten opzichte van de werkelijkheid. Zo kunnen er meetfouten inzitten, of is er een iets andere meetmethode gebruikt dan dat wat bij het meten van een bepaalde variabele gangbaar is.

Er is getracht zoveel mogelijk gebruik te maken van betrouwbare bronnen in de vorm van wetenschappelijke artikelen, studieboeken en betrouwbare organisaties, waarbij gesteld kan worden dat het betrouwbaarheidsgehalte hoog ligt. Er is dan ook veelal voorkomen om websites van onbekende instanties te gebruiken.

Niettemin zal het gehele onderzoek in de toekomst vermoedelijk andere resultaten opleveren. De reden hiervoor is dat de gebruikte 'meetinstrumenten' de situatie op een bepaald moment in de markt meten. Gezien de ontwikkelingen in de modebranche en de situatie in Laren onderhevig zijn aan veranderingen, zullen de gegevens van periode tot periode verschillen. Hierdoor zullen mogelijk niet dezelfde resultaten worden verkregen bij een nieuwe uitvoering van dit onderzoek.

Samengevat kan gezegd worden dat er professioneel gehandeld is gedurende de uitvoering van dit onderzoek, er goed afgestemd is met beide betrokken partijen en goed gecommuniceerd is.

Literatuurlijst

- Alsem, K.J. (1986). Jaarboek MarktOnderzoekAssociatie: *Concurrentie-analyse: een theoretisch kader*. Retrieved on 12 May, 2008, from <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/jaarboeken/1986/jaarboek-1986-13.pdf/view>
- Amsterdam Modestad. (2007). Retrieved on 19 June, 2008, from <http://www.vvdamsterdam.nl/artikel/3668.htm>
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Thomson Wadsworth, CA: Belmont.
- Bijmolt, T.H.A., Frambach, R.T., Verhallen, T.M.M. (1996). *Strategic Marketing Research*. Journal of Marketing, 1996, 12, p. 83-98
- Centraal Economisch Plan. (2008). Retrieved on 28 April, 2008, from <http://www.cpb.nl/nl/pub/cepmev/cep/2008/pdf/cep2008.pdf>
- CBS. (n.d.). Retrieved on 29 April, 2008, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/>
- Cill by Cecile. (n.d.). Retrieved on 22 April, 2008, from <http://www.cill.nu/>
- Cill dress coach. (n.d.). Retrieved on 22 April, 2008, from <http://www.cill.nu/dresscoach.php>
- Cill nieuws. (n.d.). Retrieved on 22 April, 2008, from http://www.cill.nu/nieuwsbericht.php?nieuws_id=8
- CWI en cijfers database. (2008). Retrieved on 24 June, 2008, from http://62.58.132.172/panorama/werkzoekenden_2007.asp
- Daems, H., & Douma, S.W. (1984). *Concurrentie: Analyse en Strategie*. Deventer/Antwerpen: Kluwer
- Eco merken. (n.d.). Retrieved on 27 May, 2008, from http://www.modebewust.nu/mvo/links_mode_nl.html
- Daft, R. (2006). *The New Era of Management, International Edition*. Thomson South-Western, Ohio: Mason.
- Enquête Companen. (2007). Het gevoel van Laren: *Enquete ten behoeven van de structuurvisie Laren*. Arnhem: Companen, Juni 2007. Retrieved on 29 April, 2008, from <http://www.laren.nl/document.php?fileid=2083&m=1&f=4e36b2d9611fe7a33c25607ad6270392&attachment=1&c=5005>
- Femme Collection. (n.d.). Retrieved on 22 April, 2008, from <http://www.cill.nu/femmecollection.php>
- Fisscher, O., Nijhof, A., Laan, A., Schreuder, W. (2001). *De verantwoordelijke firma, over een nieuwe fase in de ontwikkeling van de industrie*. Management en Organisatie, 55(2), pp. 58-75.
- Fotoboek Laren. (2008). *Het schildersdorp Laren*. Roderich Hulsbergen AV Productions, Dussen, jaargang 1, 2008.
- Gemeente Laren feiten en cijfers. (n.d.). Retrieved on 29 April, 2008, from <http://www.laren.nl/index.php?simaction=frameset&mediumid=1&pagid=25&fontsize=11>

- Hoofdbedrijfsschap Detailhandel. (2004). *Branches in detailhandel 2004: Modezaken*. Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, Den Haag. Retrieved on 23 April, 2008, from http://www.mitex.nl/modules/document/click.cfm?content_id=1616
- Hoofdbedrijfsschap Detailhandel. (2006). *Branches in detailhandel 2006: Modezaken*. Hoofdbedrijfsschap Detailhandel, Den Haag. Retrieved on 23 April, 2008, from http://www.mitex.nl/modules/document/click.cfm?content_id=5325
- Imago modebewust. (n.d.). Retrieved on 27 May, 2008, from http://www.modebewust.nu/mvo/imago_nl.html
- Interview medewerker. (2008). Voor nadere informatie zie bijlage 2
- Interview mevr. van Haarst-Leurink.. (2008). Voor nadere informatie zie bijlage 1
- Kermis Laren NH. (2007). Retrieved on 29 April, 2008, from <http://www.kermislaren.nl/>
- Laren. (2008). Retrieved on 29 April, 2008, from <http://www.larenseshoppingmall.nl/index.html>
- Laren bestemmingsplan. (n.d.). Retrieved on 19 June, 2008, from http://www.laren.nl/index.php?simaction=frameset&pagid=68&mediumid=1&actie=zoeken&zoekmedium=1&zoekuitgebreid=1&zoek_in=8&trefwoord=bestemmingsplan&x=0&y=0
- Laren mode-imago. (n.d.) Retrieved on 29 April, 2008, from <http://www.skoeps.nl/index.php?module=Item&func=show&id=21227>
- Maastricht. (n.d.). Retrieved on 24 June, 2008, from <http://www.obbreisorganisator.nl/Maastricht.htm>
- Mitex. (2006). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2005*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn. Retrieved on 22 April, 2008, from http://www.mitex.nl/modules/document/click.cfm?content_id=4184
- Mitex. (2007). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2006*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn. Retrieved on 22 April, 2008, from http://www.mitex.nl/modules/document/click.cfm?content_id=18569
- Mitex. (2008). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn. Retrieved on 22 April, 2008, from http://www.mitex.nl/modules/document/click.cfm?content_id=31385
- Modebewust. (n.d.). Retrieved on 27 May, 2008, from http://www.modebewust.nu/mvo/home_nl.html
- Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). *The effect of market orientation on business profitability*. Journal of Marketing, October 1990, p. 20-35
- Nijssen, E.J., & Ligthart, P.E.M. (1999). *SWOT analyse: vloek of zegen?* Bedrijfskunde, jaargang 71, 1999, nr. 1, p. 15-19
- Nieuw Amsterdams Peil. (2007). Retrieved on 29 June, 2008, from http://www.mediastudies.nl/nap2/index.php?option=com_content&task=view&id=1181&Itemid=0

- NLstreets Utrecht. (n.d.). Retrieved on 29 June, 2008, from [http://www.nlstreets.nl/NL/search/?locatie=12&categorie=mode&keywords=Trefwoord&submit=+](http://www.nlstreets.nl/NL/search/?locatie=12&categorie=mode&keywords=Trefwoord&submit=)
- PChooftstraat.nl. (n.d.). Retrieved on 19 June, 2008, from <http://www.pchooftstraat.nl/homepage.htm>
- Porter, M.E. (1998). *Concurrentiestrategie: Analysemethoden voor bedrijfstakken & industriële concurrentie*. Amsterdam/Antwerpen: Business bibliotheek
- Porter, M.E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review Vol. 86, No. 1 (Jan. 2008), p. 78 - 93.
- Rabobank Cijfers & Trends. (2008). *Detailhandel in bovenkleding*. Retrieved on 13 May, 2008, from http://www.rabobank.nl/images/april_2008_dh_non-food_bovenkleding_1636092.pdf?ra_resize=yes&ra_width=800&ra_height=600&ra_toolbar=yes&ra_menubar=yes
- Retailen in 2010. (2005). Retrieved on 27 April, 2008, from http://www.mitex.nl/modules/document/click.cfm?content_id=38082
- Ruimtelijke structuurvisie. (2008). Retrieved on 13 May, 2008, from <http://www.laren.nl/document.php?fileid=2444&m=1&f=4de96ffc0ff0baca72faf558e5290734&attachment=1&c=7376>
- Shadish, W.R., & Cook, T.D., & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin Company, NY: Boston.
- Structuurvisie. (2004). Retrieved on 13 May, 2008, from <http://www.laren.nl/document.php?fileid=786&m=1&f=25d4deb5bd7a8901ba8718035e7a9a1b&attachment=1&c=924>
- SWOT-analyse. (n.d.). Retrieved on 4 Juli, 2008, from <http://www.datlossenweop.nl/docs/documenten/4Prioriteiten%20stellen.pdf>
- SWOT-matrix. (n.d.). Retrieved on 18 June, 2008, from <http://www.doeltreffend.biz/artikelen/SWOT.pdf>
- Verschuren, P.J.M. (1986). *De probleemstelling voor een onderzoek*. Utrecht: Het Spectrum, pp. 11-39.
- Voorschriften bestemmingsplan "Centrum" – gemeente Laren. (2006). Retrieved on 25 June, 2008, from Vergunningsafdeling gemeente Laren.
- Woningmarktcijfers. (2007). Retrieved on 13 May, 2008, from <http://www.woningmarktcijfers.nl/page.php?pid=pages/gemeente>
- Persoonlijke communicatie:
 - HBD, 14 mei 2008: Ververs, R., Modezaken in Laren, persoonlijke communicatie, 14-5-2008
 - Kamer van Koophandel (inzage registers 0900 1234567), vestigingsdatum damesmodezaken Laren, persoonlijke communicatie, 19-6-2008
 - Makelaarskantoor Castanea, 23 juni 2008: Majoor, R., Gemiddelde huurprijzen A1-locaties Laren, persoonlijke communicatie, 23-6-2008
 - Roderick Hulsbergen AV Productions, 20 juni 2008: Hulsbergen, R., Advertentiekosten, persoonlijke communicatie, 20-6-2008

Bijlage 1: Uitwerking interview met mevrouw van Haarst-Leurink

Algemene informatie

Onderwerp: Modezaak Cill by Cecile
Geïnterviewde: Mevrouw van Haarst-Leurink, eigenaresse damesmodezaak Cill by Cecile te Enschede
Datum: Dinsdag 22 april 2008
Plaats: Filiaal Cill by Cecile te Enschede
Duur: 40 minuten

Antwoorden op de gestelde vragen

1. Kunt u kort iets vertellen over uw affiniteit en ervaring in de modebranche?

Mevrouw van Haarst-Leurink gaf te kennen op jonge leeftijd al actief te zijn in de modebranche. Haar ouders zijn begonnen met een groot warenhuis in het dorp Borne waar alles onder één dak te vinden was. De klanten konden hier terecht voor kindermode, sportmode, herenmode en damesmode. Daarnaast waren haar ouders tevens eigenaar van enkele boetieks in het dorp. Vanaf twaalfjarige leeftijd begon mevrouw van Haarst-Leurink na schooltijd kleine taken te verrichten in de modezaak van haar ouders. Naarmate ze ouder werd kreeg ze steeds meer taken en verantwoordelijkheden. Vanaf haar vijftiende kreeg ze de verantwoordelijkheid over het gehele inkoopproces van de modezaak. Op haar zestiende vond haar eerste grote inkooporder plaats en sindsdien kreeg ze steeds meer verantwoordelijkheden.

Op haar achttiende is ze begonnen met een opleiding aan de ondernemersschool welke zij met succes heeft afgerond. Haar sterke punten met betrekking tot de modebranche is haar gevoel en begrip voor mode. Daarnaast heeft zij wegens een behoorlijke dosis ervaring van ruim achttien jaar in deze branche een 'zintuig' ontwikkeld waarmee zij zeer goed weet in te spelen op de behoeften van de klanten. Haar affiniteit en gevoel voor mode is vanaf een zeer jonge leeftijd gestimuleerd en opgebouwd en daar plukt zij vandaag de dag nog dagelijks de vruchten van in haar eigen modezaak.

2. Kunt u het concept Cill by Cecile toelichten?

Mevrouw van Haarst-Leurink gaf te kennen dat het concept Cill by Cecile gebaseerd is op een aantal elementen, te weten: gevoel, exclusiviteit, schoonheid, eerlijkheid en openheid. Hierbij is er tevens veel aandacht besteed aan de uitstraling van de winkel, zowel binnen als buiten. Het interieur is ontworpen door een architect die nadruk heeft gelegd op de elementen van het concept. Dit heeft tot doel de klant op haar gemak te stellen in de winkel. Een veelvoorkomend fenomeen in de praktijk, zo vertelde mevrouw van Haarst-Leurink, is dat chique modezaken al gauw te veel exclusiviteit uitstralen waardoor menig klant niet op zijn/haar gemak voelt. Daarbij speelt het personeel een uitermate belangrijke rol. Mevrouw van Haarst-Leurink houdt dan ook een oog in het zeil om een omslag naar een dergelijke cultuur te voorkomen. Daarnaast verricht zij zelf de taken omtrent personeelsbeleid. De arbeidsvoorwaarden staan vastgelegd en vinden er eens in de twee maanden functioneringsgesprekken plaats. Tot op heden heeft mevrouw van Haarst-Leurink vier verkoopadviseurs (verkopers) in dienst, allen inmiddels voorzien van een contract voor onbepaalde tijd. Ze hecht veel waarde aan de kwaliteit van haar personeel en vindt het een vereiste dat zij allen ervaring hebben in de modebranche. Daarnaast moeten zij, indien nodig, cursussen en verkooptrainingen volgen. Het primaire doel dat de modezaak probeert te bewerkstelligen luidt als volgt: 'Het mooiste uit een vrouw halen door innerlijk en uiterlijk een samensmeltende verschijning te laten zijn'.

3. Kunt u toelichten in hoeverre dit concept in uw ogen verschilt met die van de concurrent?

Gedurende het interview gaf mevrouw van Haarst-Leurink te kennen dat er naar haar mening geen sprake is van concurrentie. Hierbij benadrukte zij meerdere malen haar huidig concept. Deze staat, zoals reeds vermeld, voor: gevoel, uitstraling, schoonheid, eerlijkheid en openheid. Vele modezaken die tevens gerenommeerde merken verkopen stralen al gauw te veel exclusiviteit uit dat ten koste gaat van de waargenomen openheid. "Het maakt niet uit of een klant 100 Euro te besteden heeft of 1000 Euro, klant is klant". Mevrouw van Haarst-Leurink heeft al meerdere malen geconstateerd dat dit niet altijd opgaat in andere modezaken. Daarnaast is er niet of nauwelijks sprake van competitieve

marketing tussen de modezaken uit het hogere segment. De reden hiervoor is dat dergelijke propagaties niet stroken met het imago en zelfs kan leiden tot imagoschade. Verder wordt er in de etalage geen gebruik gemaakt van etalagepoppen omdat het geen goede weerspiegeling geeft van de pasvorm van het kledingstuk en daarnaast worden er enkele keren per jaar kleine modeshows georganiseerd met mannequins om de nieuwe collectie te presenteren. Service speelt hier tevens een belangrijke rol. Voor maatwerk maakt modezaak Cill by Cecile gebruik van een vaste coupeuse die al jaren ervaring heeft. Ook bestaat de mogelijkheid om een coupeuse op bestelling te krijgen als een klant een lastig figuur heeft. Verder wordt de mogelijkheid geboden om op afspraak hulp te krijgen van een personal dresser. Hierbij wordt er samen met de klant de huidige garderobe bekeken en wordt er gekeken wat er ontbreekt. Vervolgens gaat de personal dresser door de gehele collectie van Cill by Cecile om de ontbrekende kledingstukken uit te zoeken. Dit is voornamelijk gericht op klanten die geen tijd hebben om te shoppen of simpelweg geen behoefte hebben. Het is voornamelijk het concept en cultuur waarmee modezaak Cill by Cecile zich onderscheidt van de andere modezaken.

4. Op uw website www.cill.nu staat dat er ruimte is voor fashion, lifestyle en aanverwante zaken die het leven veraangenamen. Kunt u dit verder toelichten?

Mevrouw van Haarst-Leurink gaf aan dat niet alleen kleding en accessoires te koop zijn, maar ook enkele meubels die in de winkel staan. Er wordt hier echter niet mee gepropageerd en de meubels zijn dan ook niet voorzien van een prijskaartje; “het is een pure extra”. De meubels zijn exclusief en hoogwaardig van kwaliteit. Er valt hierbij te denken aan rante stoelen en fauteuils. Er vindt hierbij een nauwe samenwerking plaats met een interieur architect. Klanten die hun interesse tonen in een meubel worden op de hoogte gebracht van deze mogelijkheid en er bestaat tevens de mogelijkheid voor interieur adviezen. Vooralsnog benadrukte ze hierbij dat dit in beperkte schaal plaatsvindt en het natuurlijk voornamelijk gaat om de exclusieve dameskleding.

Verder worden er ook activiteiten georganiseerd zoals kleine modeshows om de nieuwe collectie te presenteren. In de maand maart heeft er een dergelijke modeshow plaatsgevonden en in de maand augustus zal dit weer plaatsvinden. Ook heeft er pas geleden een champagne proeverij plaatsgevonden van het exclusieve merk JM Gobillard & Fils.

5. Waar bestaat het product- en merk assortiment uit?

Mevrouw van Haarst-Leurink geeft aan dat zij naast kleding (haar ‘core business’) ook een beperkte collectie accessoires verkoopt. Hierbij valt te denken aan tassen, riemen, schoenen, zonnebrillen en sieraden. Haar productaanbod met betrekking tot de kleding bestaat uit: jassen, bontjassen, bovenkleding, rokken, jurken, avondjurken, formele jurken, formele pakken, jeans en broeken. De maten die er worden verkocht zijn de maten 36 tot en met 46.

Het merkaanbod bestaat uit: Versace, Moschino Cheap and Chic, Valentino Roma, Blumarine, Ferré White, Ferré Jeans, Jean Paul Gaultier Femme, Jean Paul Gaultier Soleil, Gizia, Féraud, JOOP!, Missoni, Malene Birger, Renzo, Love Sex Money, Love is Love, Barbara Schwarzer, Gabi Louton, Hybris, Rock & Republic, Enes, Ann Fontaine, Halé Bob, Keep that dog out, Joseph Ribkoff, Mac, Bibi Alhaja, Bulatti, Maperla. Mevrouw van Haarst-Leurink maakte hierbij een opmerking dat niet alle merken even bekend zijn maar wel zeer exclusief, hoogwaardig en vrouwelijk zijn. Daarbij behoort het overgrote deel van de merken tot het hogere segment. Bij het inkoopproces bepaalt zij zelf welke kledingstukken er ingekocht worden waarbij haar gevoel en affiniteit voor mode uiterst van pas komt.

6. Bestaat het assortiment uit vaste merken of verschilt dit?

Mevrouw van Haarst-Leurink vertelt hier dat het merk assortiment per seizoen verandert. De reden hiervoor is dat zij continu op de hoogte is van de behoeften van de klant en hierop probeert in te spelen. Het inkoopproces is dan ook een zeer tijdrovende en intensieve taak waarbij de nodige knowhow en gevoel voor mode vereist is. Er zijn ook merken die vastgehouden worden omdat de ervaring leert dat deze altijd goed lopen.

Een ander fenomeen dat mevrouw van Haarst-Leurink mij te kennen gaf was dat zij regelmatig contact heeft met enkele modeontwerpers en tevens een vriendschappelijke band met ze heeft.

7. Hoe verloopt het inkoopproces? Bij wie wordt er ingekocht?

Mevrouw van Haarst-Leurink geeft aan dat zij zich bezighoudt met het inkoopproces en dus zelf bepaalt welke merken en kledingstukken er worden ingekocht. Dit vindt veelal plaats in een viertal zogeheten 'Fashion Houses', te weten Fashion Club 70 te Antwerpen, Fashion House te Düsseldorf, Fashion House De Doom te Almere en Fashion House te Amsterdam. Daarnaast reist mevrouw van Haarst-Leurink in enkele gevallen naar Milaan om daar exclusieve kleding in te kopen die niet (meer) te verkrijgen zijn bij de reeds genoemde Fashion Houses. Hieraan vooraf wordt er een budget bepaald voor de inkoop en wordt er vervolgens met alle toewijding een verdeling gemaakt van het budget over de in te kopen merken.

8. Wat zijn uw wensen voor een filiaal in Laren?

Mevrouw van Haarst-Leurink geeft aan te willen streven naar het neerzetten van precies hetzelfde concept in het kernwinkelgebied van Laren als het huidige concept in Enschede. Dat betekent dat er in principe geen verschil zal bestaan in het product- en merk assortiment tussen het filiaal in Laren en het filiaal in Enschede. Het inkoop proces zal tevens op dezelfde manier geschieden. Verder waren er geen specifieke eisen te onderkennen.

Bijlage 2: Uitwerking interview met medewerker modezaak Cill by Cecile

Algemene informatie

Onderwerp: Modezaak Cill by Cecile
Geïnterviewde: Medewerker damesmodezaak Cill by Cecile te Enschede
Datum: Dinsdag 8 juli 2008
Plaats: Filiaal Cill by Cecile te Enschede
Duur: Ongeveer 20 minuten

Antwoorden op de gestelde vragen

1. Kunt u wat vertellen over het concept Cill by Cecile?

De medewerker begon te vertellen dat modezaak Cill by Cecile vrij nieuw is en dat het een tot in de detail uitgewerkt concept hanteert. Exclusiviteit staat hierbij centraal. Er is veel aandacht besteedt aan de inrichting van de modezaak dat in samenwerking met een interieur architect is gedaan. De doelstelling die elk medewerker probeert te realiseren is het er voor zorgen dat met behulp van de aangeboden collectie het mooiste uit een vrouw wordt gehaald. Een vrouw kan hier terecht voor een compleet pakket. Er wordt naast een breed assortiment aan kleding ook tal van accessoires verkocht, zoals riemen, tassen, laarzen/schoenen, zonnebrillen en sieraden. Er bestaat ook de mogelijkheid om meubilair te kopen, echter wordt dat als secundair beschouwd. Op dit moment wordt er ook een exclusief champagne merk verkocht, maar het draait voornamelijk om de verkoop van kleding. De medewerker gaf te kennen dat de dienstverlening van de modezaak uitgebreid is. Zo beschikken zij over een persoonlijke coupeuse en bestaat er de mogelijkheid de coupeuse op bestelling te krijgen voor vrouwen met een lastig figuur. Daarnaast bieden zij voor drukke klanten die geen tijd hebben om te winkelen de mogelijkheid om een personal dresser in armen te nemen.

2. Wat zijn volgens u organisatorische sterkten binnen de onderneming?

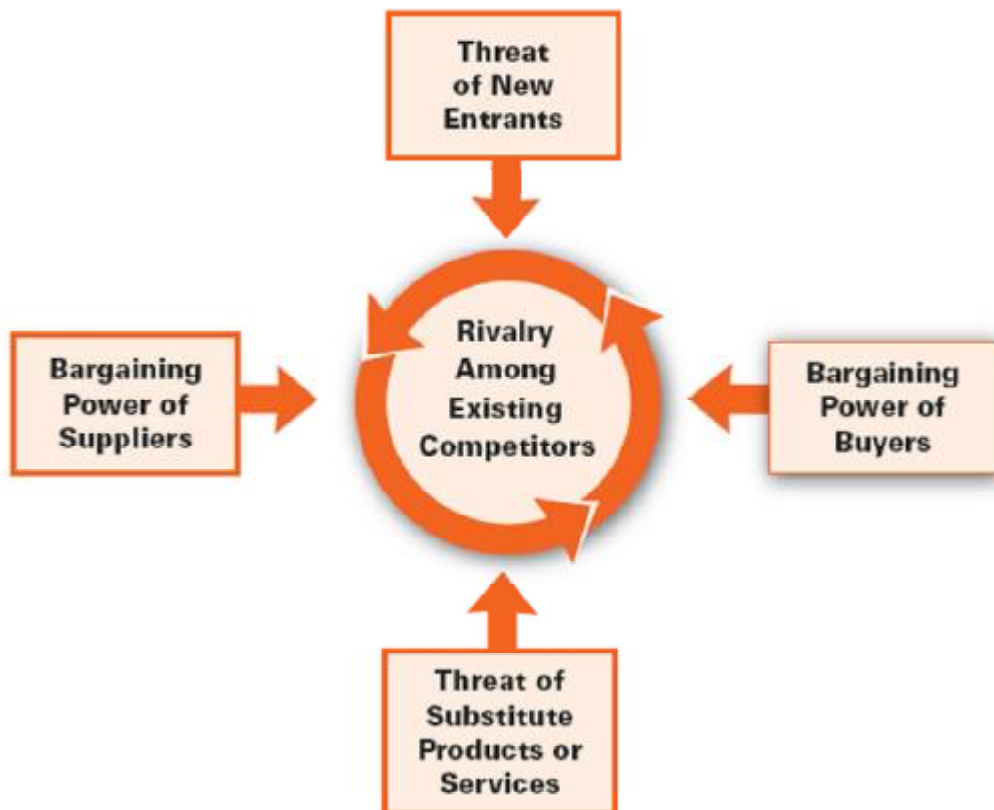
Een duidelijke sterkte wordt gezien in de ervarenheid van mevrouw van Haarst-Leurink in de modebranche. Er werd verteld dat ze veel gevoel heeft voor mode en de klanten altijd tevreden weet te stellen. Ook de ervaring van het personeel is sterk. Allen hebben een aantal jaren ervaring in de modebranche en doen het goed. Daarnaast wordt er opgemerkt dat het concept positieve feedback krijgt van het winkelend publiek en er hebben in de loop der tijd enkele noemenswaardige merk vertegenwoordigers contact gelegd met de modezaak met het verzoek de betreffende merk die zij vertegenwoordigen in de collectie op te nemen. Dergelijke verzoeken worden veelal door mevrouw van Haarst-Leurink behandeld.

3. Wat zijn volgens u organisatorische zwakten binnen de onderneming?

De beantwoording kwam lastig op gang. De medewerker gaf te kennen niet meteen zwakke punten te erkennen. Na enkele minuten gaf de medewerker te kennen dat in gevallen waarin mevrouw van Haarst-Leurink niet aanwezig is, geen één persoon op de zaak de functie bekleedt om de leiding over te nemen. Veelal worden de taken voor de rest van de dag met mevrouw van Haarst-Leurink besproken en deze worden vervolgens uitgevoerd. Er wordt uiteindelijk enigszins opgemerkt dat de afhankelijkheid te groot is en de afwezigheid de gang van zaken 'verstoot'. Tot slot werd er gesproken over het probleem dat zich kort geleden voordeed, maar sinds kort is aangepakt en inmiddels bijna is opgelost. Dit betrof de administratieve taken. Deze taak werd verricht door de PR-manager (inmiddels ex-collega), waarbij weinig tot geen structuur voor vastgelegd was. Daarnaast kon ik uit het verhaal opmaken dat het meerdere malen is voorgekomen dat de modezaak bezoek krijgt van een vertegenwoordiger van een kledingmerk of een ander instantie. In het geval mevrouw van Haarst-Leurink niet aanwezig is, wordt de betreffende persoon te woord gestaan door een medewerker. Veelal kan deze medewerker niet veel betekenen voor deze persoon en weet niet goed hoe te handelen.

Bijlage 3: Het vijf krachtenmodel van Porter

Figuur 1: Het vijfkrachten model van Porter dat vorm geeft aan de mate van rivaliteit in een bedrijfstak.



Bron: Porter, M.E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review Vol. 86, No. 1 (Jan. 2008), p. 80.

Bijlage 4: Omzetontwikkeling modedetailhandel

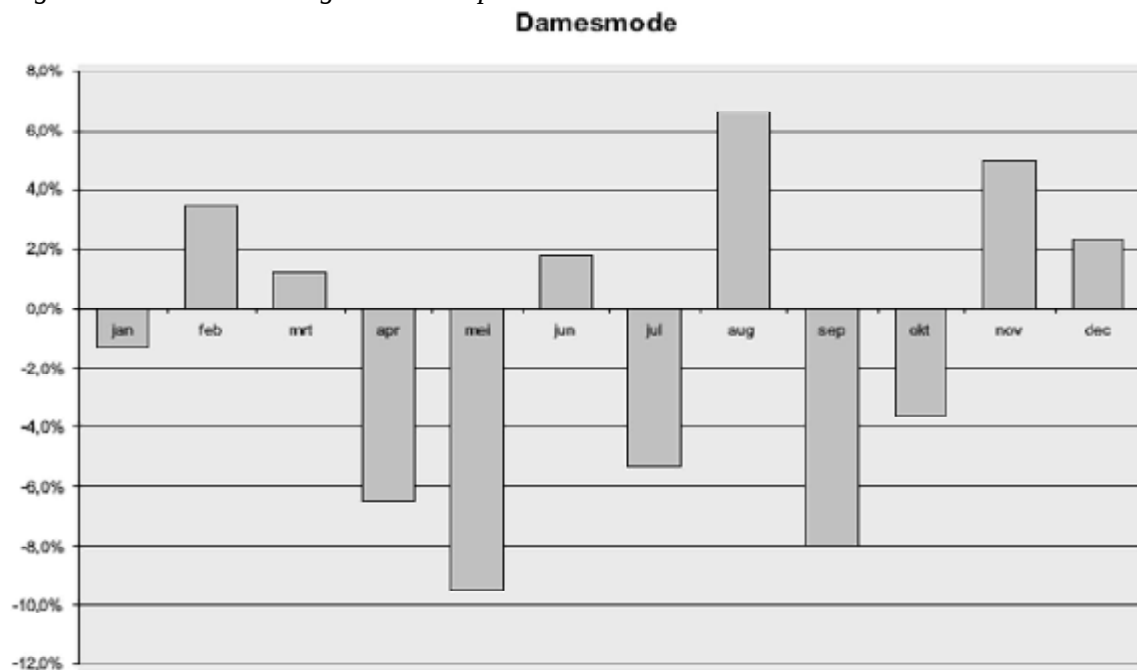
Figuur 1: Tabel omzetontwikkeling modedetailhandel 2002-2007

	Modedetailhandel
2002	3,00%
2003	-5,80%
2004	-2,40%
2005	0,20%
2006	6,20%
2007	1,80%

Bron: Mitex. (2007). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 11

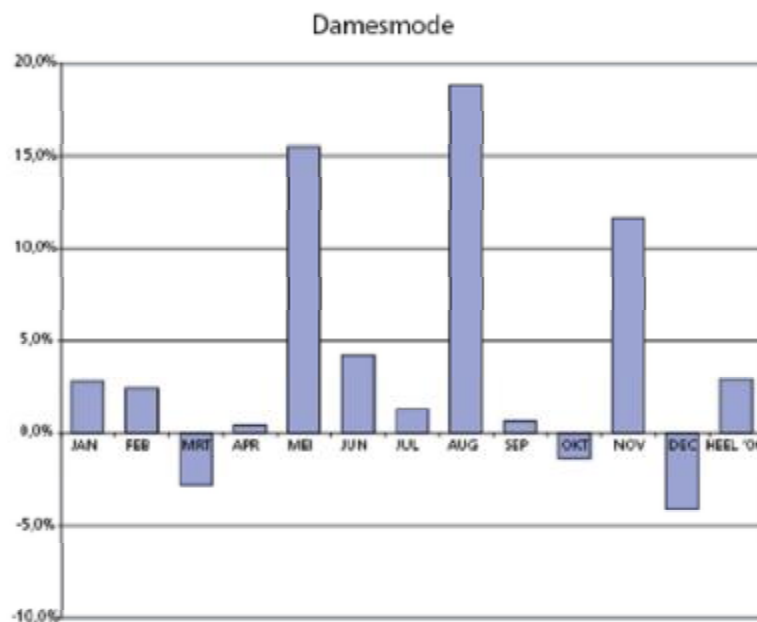
Bijlage 5: Omzetontwikkelingen per segment: Damesmode

Figuur 1: Omzetontwikkeling damesmode periode 2005



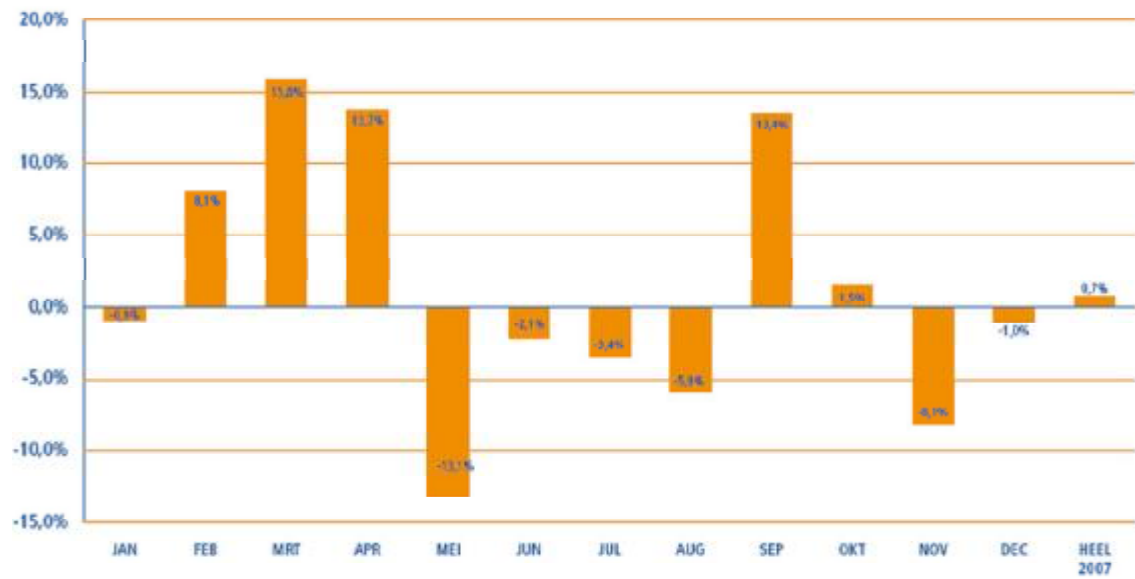
Bron: Mitex. (2006). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2005*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 6

Figuur 2: Omzetontwikkeling damesmode periode 2006



Bron: Mitex. (2007). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2006*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 7

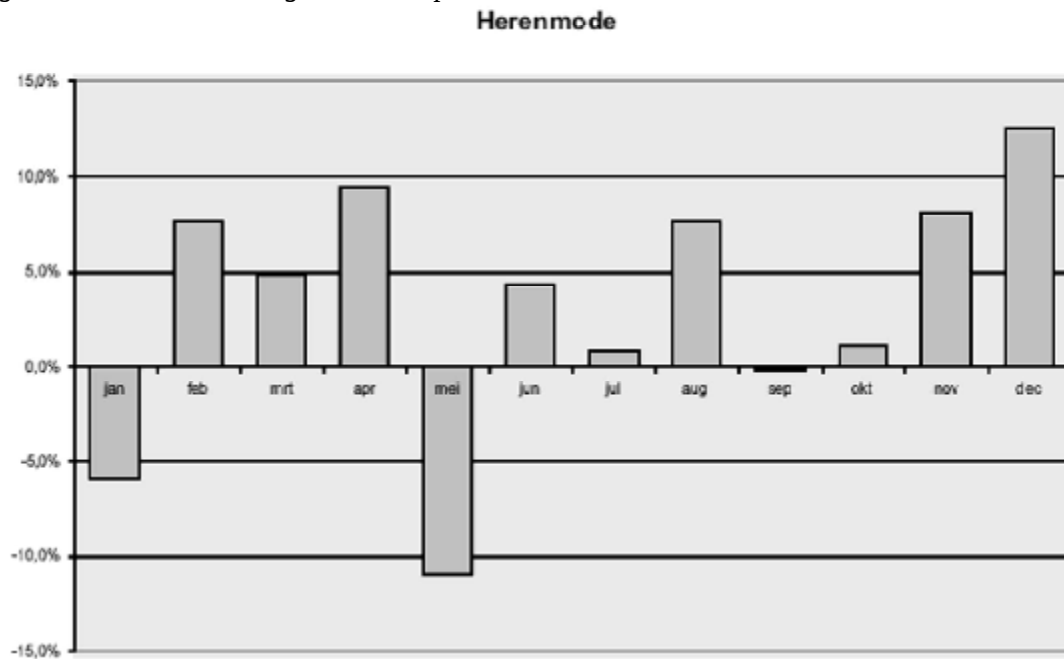
Figuur 3: Omzetontwikkeling damesmode periode 2007



Bron: Mitex. (2008). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 14

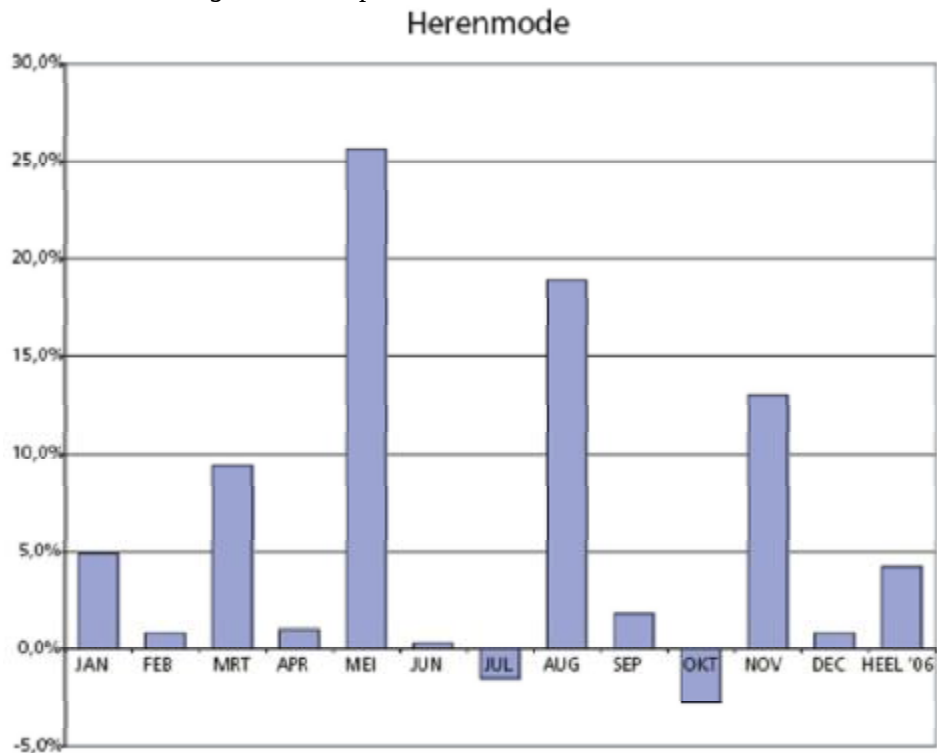
Bijlage 6: Omzetontwikkelingen per segment: Herenmode

Figuur 1: Omzetontwikkeling herenmode periode 2005



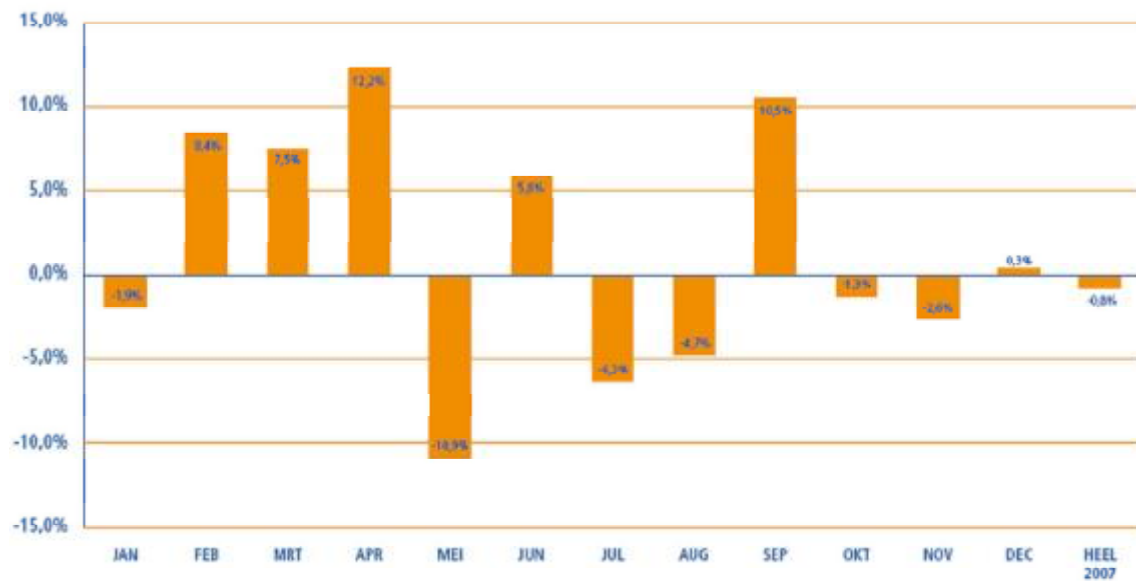
Bron: Mitex. (2006). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2005*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 6

Figuur2: Omzetontwikkeling herenmode periode 2006



Bron: Mitex. (2007). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2006*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 7

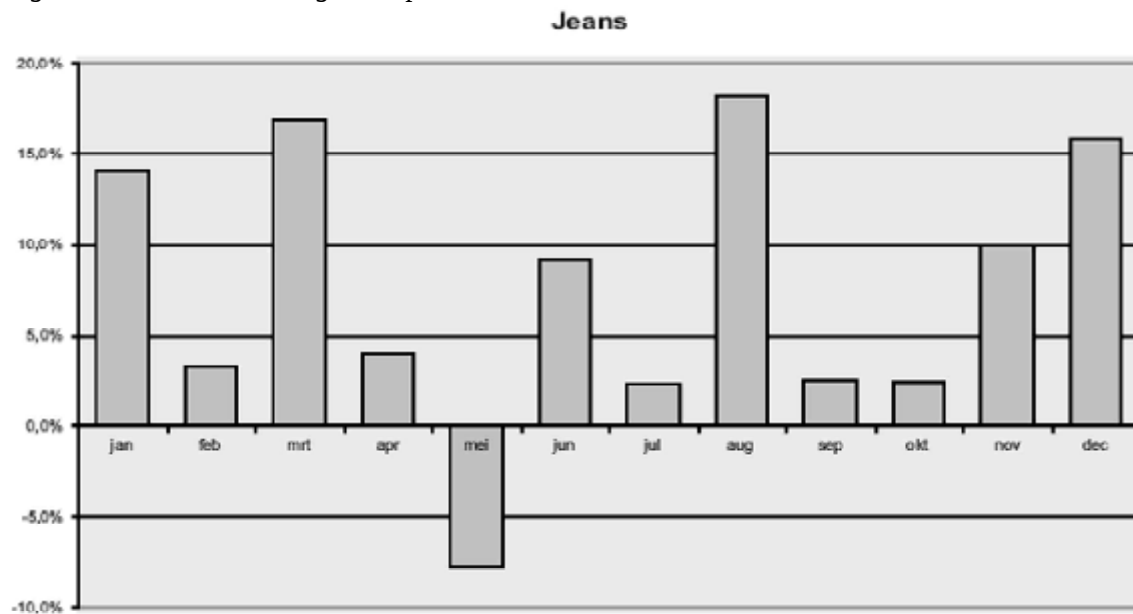
Figuur 3: Omzetontwikkelingen herenmode periode 2007



Bron: Mitex. (2008). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 16

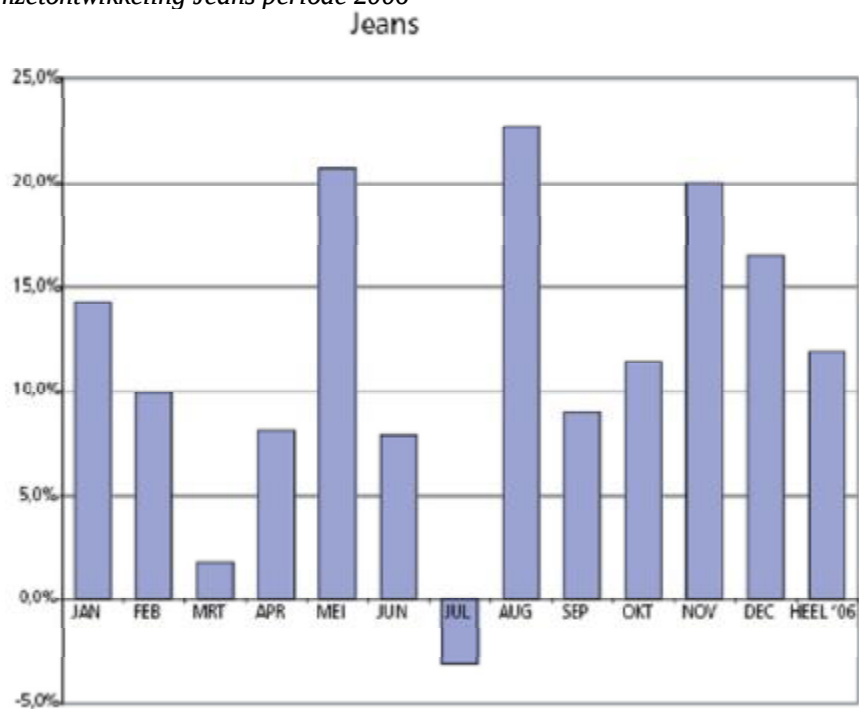
Bijlage 7: Omzetontwikkelingen per segment: Jeans

Figuur 1: Omzetontwikkeling Jeans periode 2005



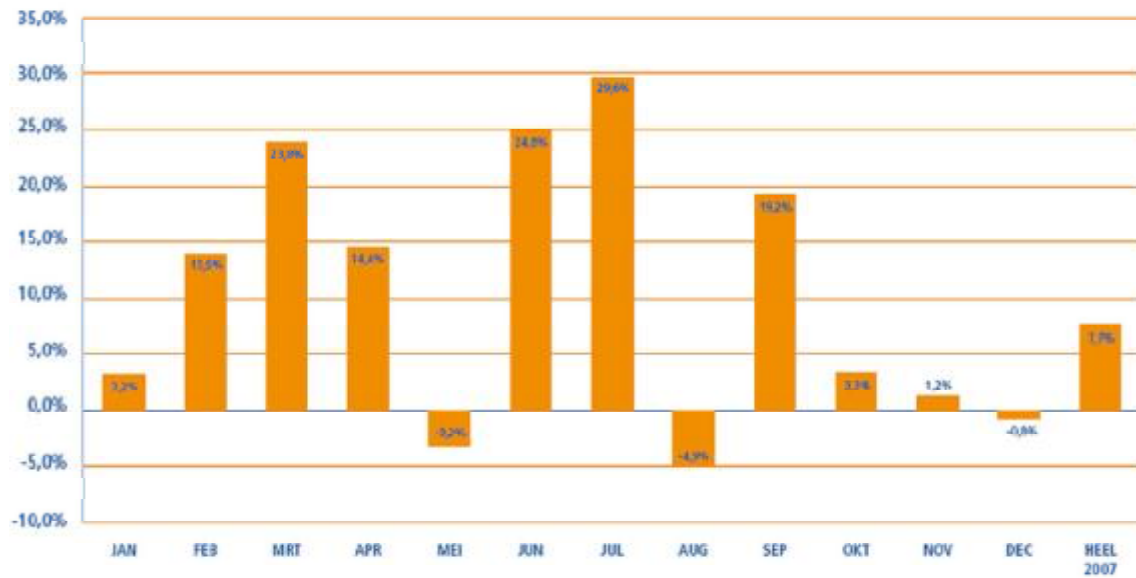
Bron: Mitex. (2006). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2005*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 7

Figuur2: Omzetontwikkeling Jeans periode 2006



Bron: Mitex. (2007). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2006*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 8

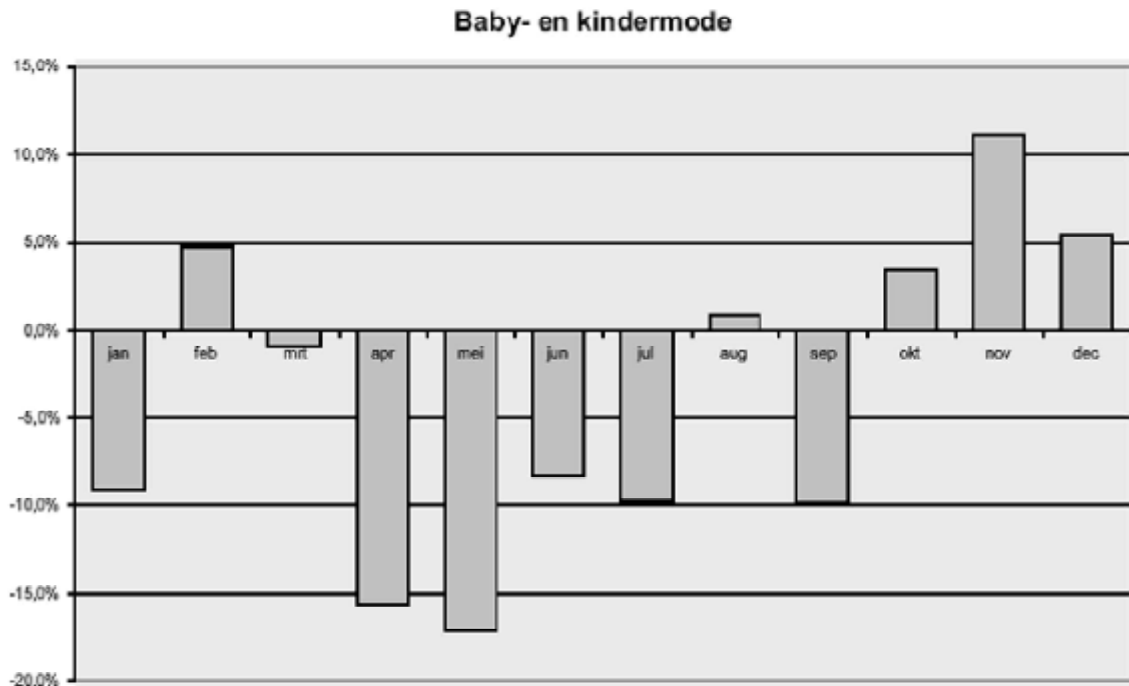
Figuur 3: Omzetontwikkeling Jeans periode 2007



Bron: Mitex. (2008). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 18

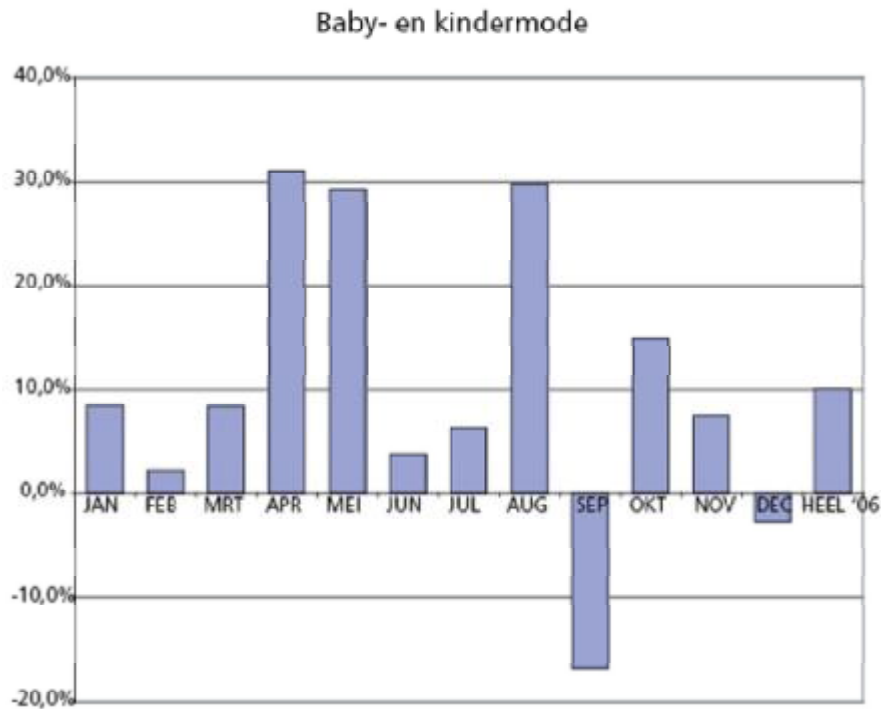
Bijlage 8: Omzetontwikkelingen per segment: Baby- en kinderkleding

Figuur 1: Omzetontwikkeling baby- en kinderkleding periode 2005



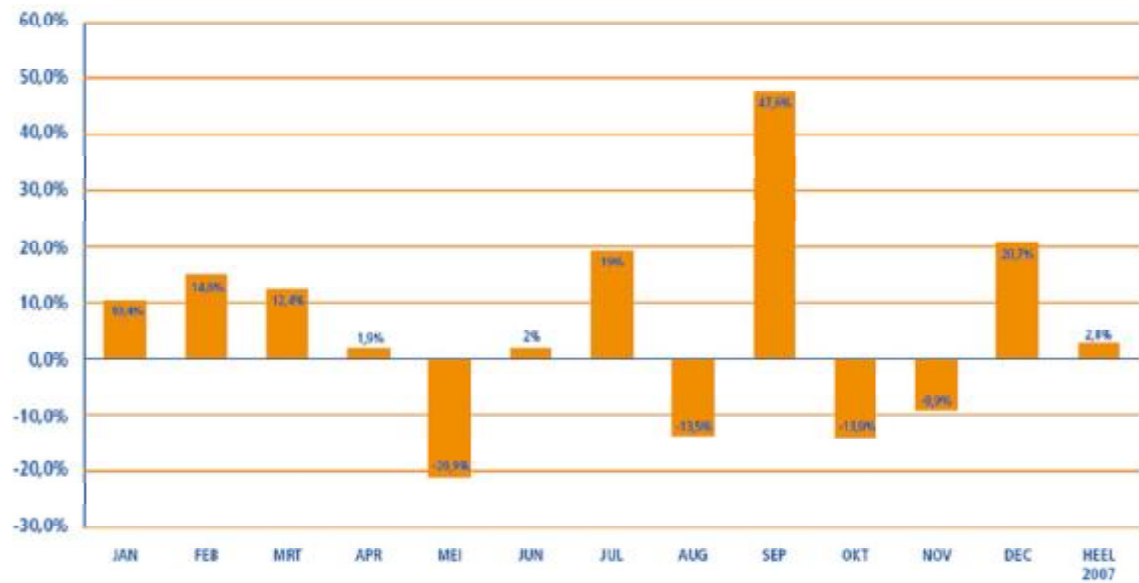
Bron: Mitex. (2006). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2005*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 8

Figuur 2: Omzetontwikkeling baby- en kinderkleding periode 2006



Bron: Mitex. (2007). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2006*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 9

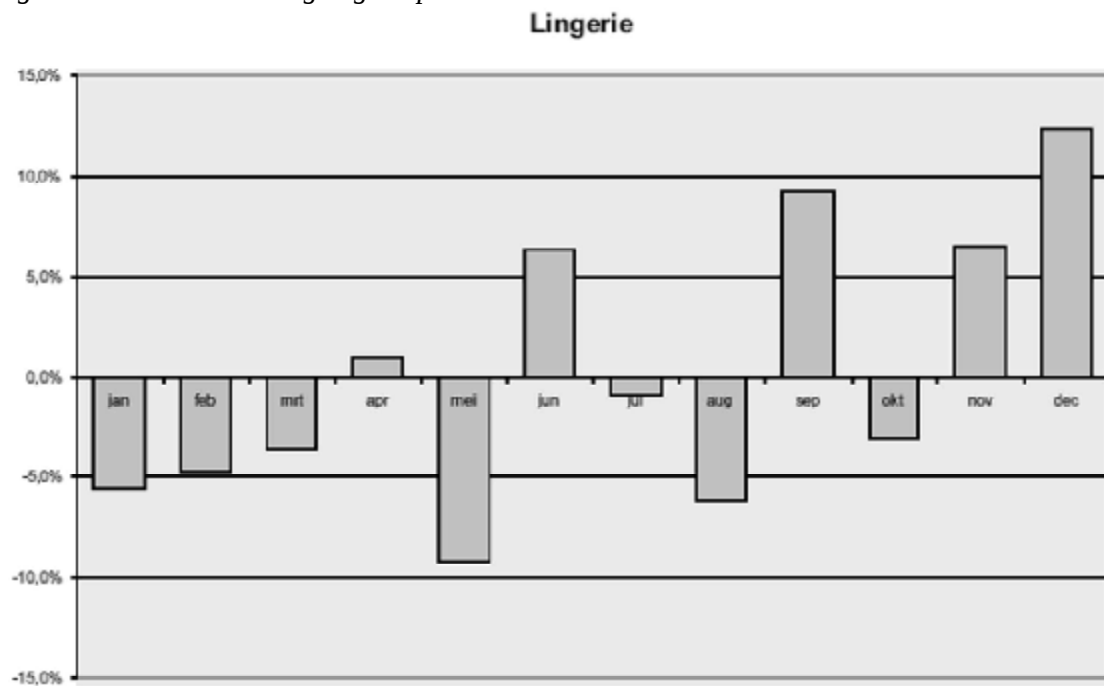
Figuur 3: Omzetontwikkeling baby- en kinderkleding periode 2007



Bron: Mitex. (2008). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 20

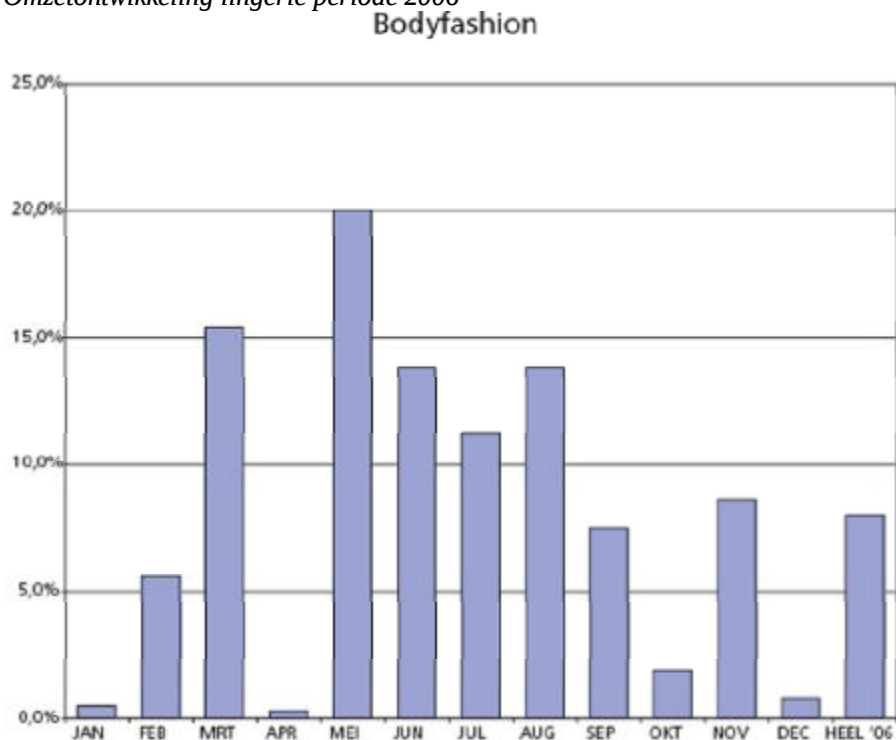
Bijlage 9: Omzetontwikkelingen per segment: Lingerie

Figuur 1: Omzetontwikkeling lingerie periode 2005



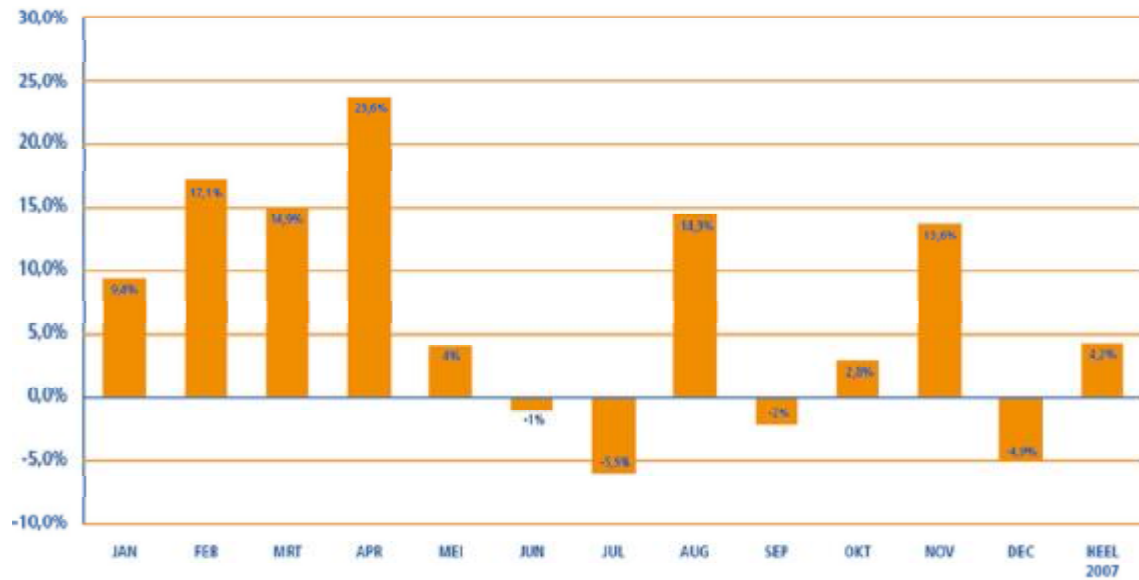
Bron: Mitex. (2006). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2005*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 8

Figuur 2: Omzetontwikkeling lingerie periode 2006



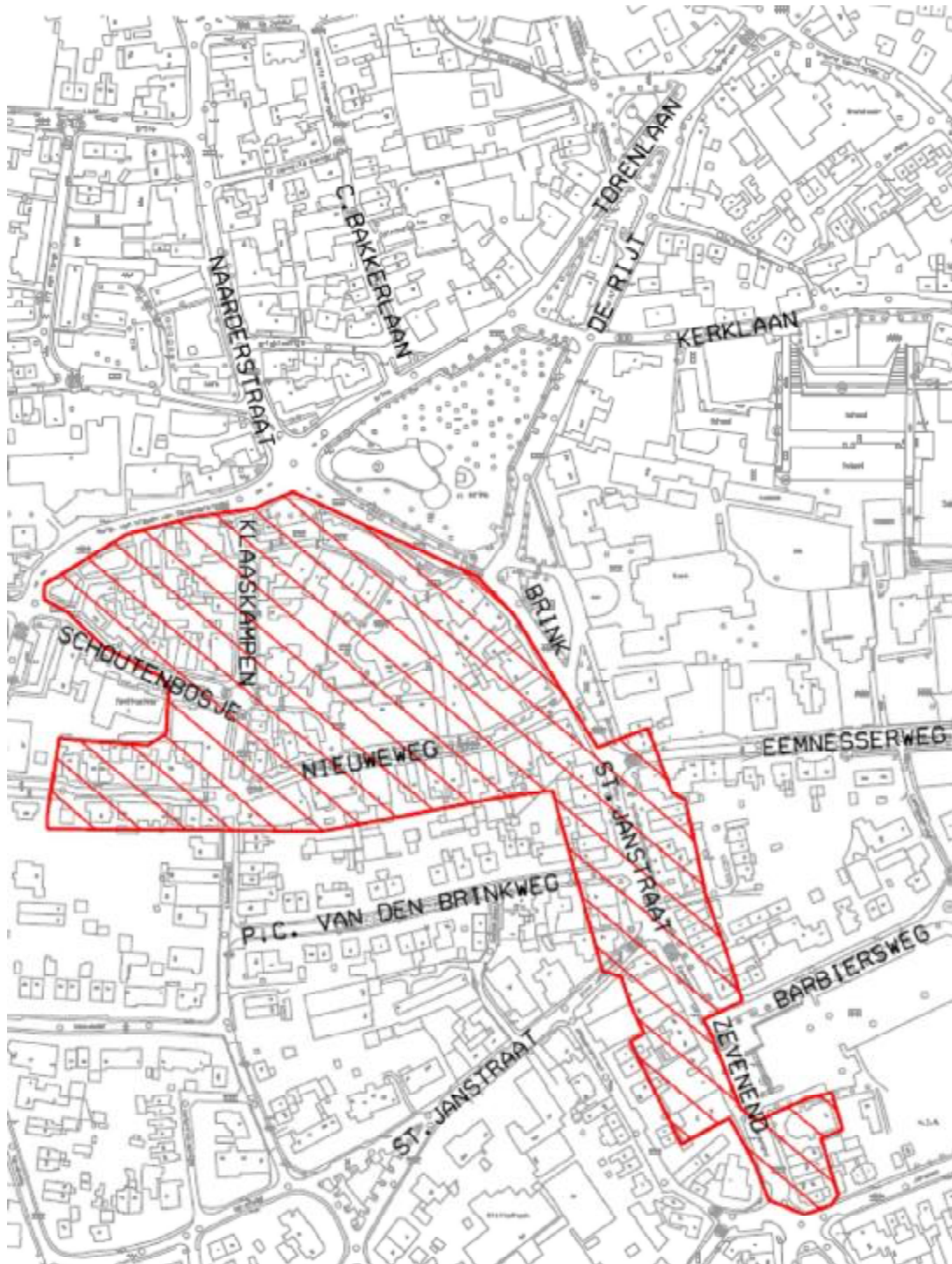
Bron: Mitex. (2007). *Branche in beeld: Modedetailhandel in 2006*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 9

Figuur 3: Omzetontwikkeling lingerie periode 2007



Bron: Mitex. (2008). *Het jaar 2007 in cijfers: Modedetailhandel*. Brancheorganisatie Mitex, Doorn, p. 22

Bijlage 10: Kernwinkelgebied van gemeente Laren

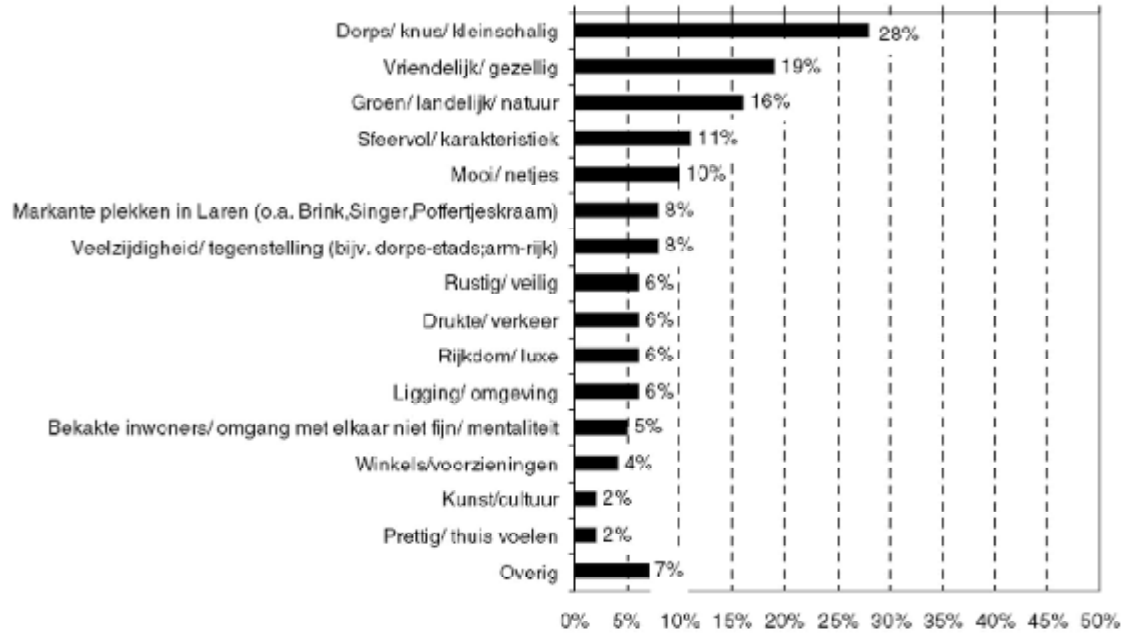


Bron: Structuurvisie. (2004). Retrieved on 13 May, 2008, from <http://www.laren.nl/document.php?fileid=786&m=1&f=25d4deb5bd7a8901ba8718035e7a9a1b&attachement=1&c=924>, p. 16

Bijlage 11: De kernwaarden van Laren

Figuur 1: Kernwaarden van gemeente Laren volgens de inwoners van Laren.

Vraag: Kunt u in steekwoorden aangeven wat typerend of karakteristiek is voor Laren?



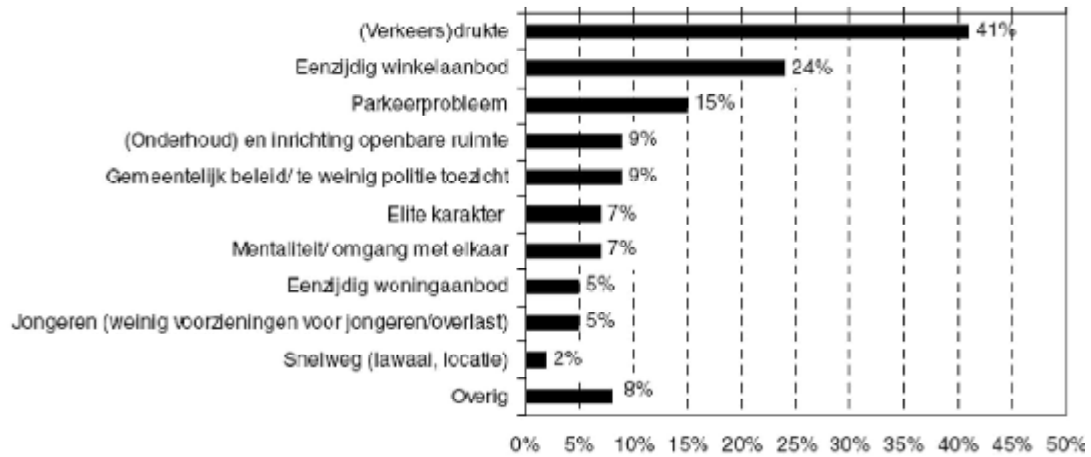
N.B.: Omdat men meerdere antwoorden heeft kunnen geven, tellen de percentages op tot meer dan 100%.

Bron: Enquête Companen. (2007). Het gevoel van Laren: *Enquete ten behoeve van de structuurvisie Laren*. Arnhem: Companen, Juni 2007, p. 3. Bewerkt door: Robert Estévez

Bijlage 12: De zwakke punten van Laren

Figuur1: Slechte punten van gemeente Laren volgens de inwoners van Laren.

Vraag: Kunt u de belangrijkste zwakke punten van Laren aangeven?



N.B.: Omdat men meerdere antwoorden heeft kunnen geven, tellen de percentages op tot meer dan 100%.

Bron: Enquête Companen. (2007). Het gevoel van Laren: *Enquete ten behoeve van de structuurvisie Laren*. Arnhem: Companen, Juni 2007, p. 5. Bewerkt door: Robert Estévez

Bijlage 13: Datum van vestiging damesmodezaken

Damesmodezaken:

- Sylvana damesmode	15-01-1998
- Villanova	20-02-1995
- Catch	01-06-1977
- Tintoretto	10-12-2003
- Groot a/d Brink (Grote maten mode)	01-06-1996
- Claudia Sträter	01-04-1995
- Supreme	01-11-1998
- Leon	15-09-2004
- Andorra Longtale	09-07-1987
- Erny van Reijmersdal	15-09-2006
- Anna van Toor	01-01-1997
- Pauw	01-09-1985
- IT fashion	Niet bekend
- Escada	11-07-1991
- Max Mara	03-08-1991
- Marc Cain Store	01-01-1994
- LS Galerie	29-03-1983
- Boutique Le Duc	Niet bekend
- Pulls	31-03-1994
- Trento	17-06-1985
- Sisley & Benetton	05-05-1992
- Narda	10-11-2006
- Ipsos Mode	15-06-1983
- Boog boutique	10-05-1973
- Welford	12-01-1999
- Modici	01-04-1998

Dames- & herenmodezaken:

- Scapa	05-05-1992
- Sinemus	15-12-1994
- Cashmere de Luxe	20-11-2006
- Steppin' Out	06-05-1995

Bron: Kamer van Koophandel (inzage registers 0900 1234567), vestigingsdatum damesmodezaken Laren, persoonlijke communicatie, 19-06-2008. Bewerkt door: Robert Estévez

Bijlage 14: Bestemmingsplan “Centrum” gemeente Laren

Figuur 1: Blokzijdemethode bestemmingsplan “Centrum”

Blokken 1 t/m 10: Buiten kernwinkelgebied

Blokken 11 t/m 25: Binnen kernwinkelgebied (relevant)

W = woningen

K = kantoren

H = horeca

D = detailhandel en diensverlening

B = bedrijven

BLOK 1 – Naarderstraat, Drift

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	0	3	0	0	0
Maximaal toelaatbaar	2	6	3	1	1

BLOK 2 – Naarderstraat

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	0	4	0	0	1
Maximaal toelaatbaar	2	7	3	0	1

BLOK 3 – Naarderstraat

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	0	4	0	0	0
Maximaal toelaatbaar	2	7	2	0	1

BLOK 4 – Naarderstraat, Brinklaantje

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	2	5	0	0	1
Maximaal toelaatbaar	3	8	2	0	1

BLOK 5 – Naarderstraat, Brinklaantje, Brink

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	3	2	0	0	1
Maximaal toelaatbaar	4	3	0	1	1

BLOK 6 – Naarderstraat, Bij den Toren, Burg. van Nispen van Sevenaerstraat

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	0	0	0	0	1
Maximaal toelaatbaar	4	3	3	1	1

BLOK 7 – Brink, Torenlaan, Krommepad

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	3	2	2	0	0
Maximaal toelaatbaar	5	7	5	4	2

BLOK 8 – Brink Torenlaan

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	1	2	0	0	0
Maximaal toelaatbaar	3	3	1	0	0

BLOK 9 – De Rijt

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	2	4	0	0	0
Maximaal toelaatbaar	2	5	1	0	0

BLOK 10 – De Rijt

	W	D	K	B	H
Minimaal te handhaven	1	0	1	0	0
Maximaal toelaatbaar	3	3	2	0	0

BLOK 11 – Burg. van Nispen van Sevenaerstraat

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	1	6	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	3	9	3	0	1	
Aanwezig	1	8	1	0	0	Vol

BLOK 12 – Klaaskampen, Schoutenbosje

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	3	4	1	0	0	
Maximaal toelaatbaar	4	5	2	0	0	
Aanwezig	3	5	1	0	0	Vol

BLOK 13 – Brink, Klaaskampen

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	5	2	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	7	4	3	0	0	
Aanwezig	5	4	1	0	0	Vol

BLOK 14 – Nieuweweg, Klaaskampen, Schoutenbosje

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	1	9	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	3	13	2	0	1	
Aanwezig	1	13	1	0	1	Vol

BLOK 15 – Nieuweweg, Klaaskampen

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	6	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	8	2	0	0	
Aanwezig	0	8	0	0	0	Vol

BLOK 16 – Brink

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	8	0	0	2	
Maximaal toelaatbaar	0	9	2	0	5	
Aanwezig	0	9	0	0	4	Vol

BLOK 17 – Nieuweweg

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	6	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	9	2	0	1	
Aanwezig	0	8*	0	0	0	1 pand vrij

* 1 pand beschikbaar aan de Zomertuin 9 (onopvallende zijstraat)

BLOK 18 – Nieuweweg

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	6	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	2	9	2	0	0	
Aanwezig	1	9	0	0	0	Vol

BLOK 19 – Nieuweweg

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	14	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	16	2	0	0	
Aanwezig	0	16	0	0	0	Vol

BLOK 20 – Nieuweweg, Sint Janstraat

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	7	1	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	9	2	0	1	
Aanwezig	0	9	1	0	0	Vol

BLOK 21 – Sint Janstraat

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	3	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	4	1	0	0	
Aanwezig	0	4	0	0	0	Vol

BLOK 22 – Zevenend

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	9	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	11	2	0	1	
Aanwezig	0	9	2	0	0	Vol

BLOK 23 – Sint Janstraat, Brink

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	6	0	0	1	
Maximaal toelaatbaar	0	7	2	0	1	
Aanwezig	0	7	0	0	1	Vol

BLOK 24 – Zevenend

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	0	6	0	0	0	
Maximaal toelaatbaar	0	6	0	0	0	
Aanwezig	0	6	0	0	0	Vol

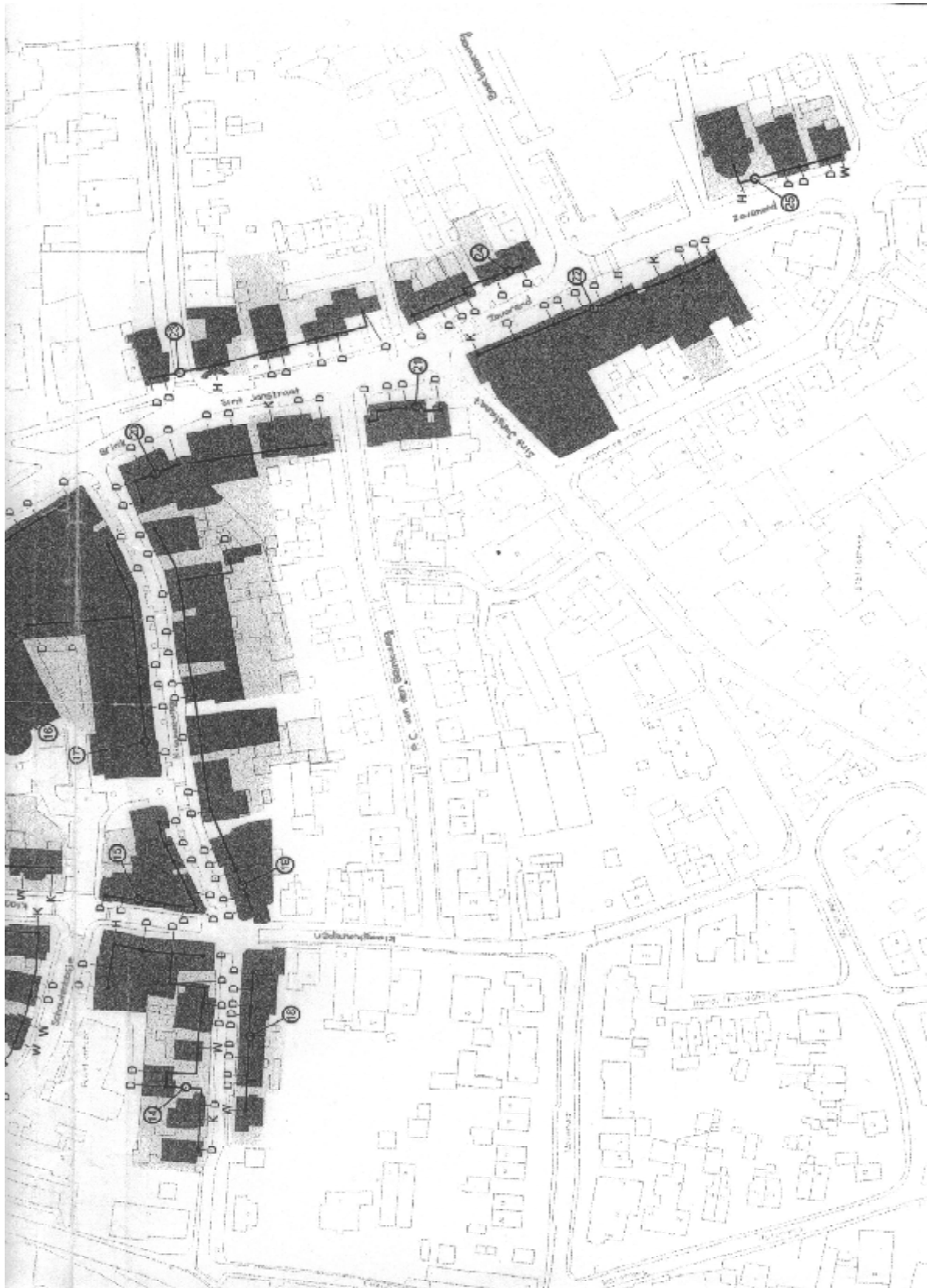
BLOK 25 – Zevenend

	W	D	K	B	H	
Minimaal te handhaven	1	2	0	0	1	
Maximaal toelaatbaar	2	3	0	0	1	
Aanwezig	1	3	0	0	1	Vol

Bron: Voorschriften bestemmingsplan “Centrum” – gemeente Laren. (2006). Retrieved on 25 June, 2008, from Vergunningsafdeling gemeente Laren. Bewerkt door: Robert Estévez

Figuur 2: Kaart Bestemmingsplan “Centrum” gemeente Laren (zie volgende pagina)

Bestemmingsplan Laren – “Centrum”, deel 2



Bijlage 15: Vragenlijst damesmodezaken gemeente Laren

1. *Beschikt u over extra diensten? Zo ja, welke?*

- ☐ Eigen atelier
- ☐ Coupeuse(s) in dienst
- ☐ Maatwerk wordt uitbesteed
- ☐ Personal dresser
- ☐ Overige: _____

2. *In welk segment bevindt u zich?*

- ☐ Midden
- ☐ Hoog

Bijlage 16: Uitwerking van het exploratief onderzoek

1. Sylvana damesmode

Merkaanbod	- Anti Flirt - Aphero - Class by Roberto Cavalli - Denny Rose - Drykorn - Goddess - Liu Jo - Love is Love Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/laurel.html	- Maria Grazia Severi - Moschino Cheap & Chic - Moschino Jeans - Patrizia Pepe - Phard - Rock & Republic - Take Two
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd	
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd	
Vraag 1: Diensten	Maatwerk wordt uitbesteed	
Vraag 2: Segment	Hoog	

2. Villanova

Merkaanbod	- Antik Batik - Betsey Johnson - Blue Blood - Diane von Furstenberg - French Connection - J Brand - Marlene Birger Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/villanova.html	- Missoni - Pinko - Rich and Skinny - Temperley - Twinset - Ventcouvert
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd	
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd	
Vraag 1: Diensten	Maatwerk wordt uitbesteed	
Vraag 2: Segment	Hoog	

3. Catch

Merkaanbod	- Cambio - D'Exterior - For all mankind - Geatano Navarra - Guess - Hich - Ice Berg - Juicy Couture Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/catchmode.html	- L' Altera Moda - Nanni - Pin Up - Richmond - Rocco Barocco - Save the Queen - Simultaneous - Tricot Chic
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd	
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd	
Vraag 1: Diensten	Maatwerk wordt uitbesteed	
Vraag 2: Segment	Hoog	

4. Tintoretto

Merkaanbod	- Tintoretto Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/Tintoretto.html
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	Maatwerk wordt uitbesteed
Vraag 2:Segment	Midden

5. Groot a/d Brink (Grote maten)

Merkaanbod	- Anna Scholz - Bella Donna - Marina Rinaldi - Sallie Sahne - Samoon - Seaside Lagoon - Tummy Tuck Jeans - Xandres - Yoek Bron : http://www.larenseshoppingmall.nl/groot.html
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	Coupeuse(s) in dienst
Vraag 2:Segment	Midden

6. Claudia Sträter

Merkaanbod	- Cluadia Sträter Bron: http://www.claudiastrater.com/
Productaanbod	Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	Maatwerk wordt uitbesteed
Vraag 2:Segment	Hoog

7. Supreme

Merkaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	Eigen atelier
Vraag 2:Segment	Hoog

8. Leon

Merkaanbod	- Leon - Rosner Bron: http://www.leon-mode.nl/
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd

	gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Eigen atelier
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

9. Andorra Longtale

<i>Merkaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Coupeuse(s) in dienst
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

10. Erny van Reijmersdal

<i>Merkaanbod</i>	- Erny van Reijmersdal Bron: http://www.ernyvanreijmersdal.nl/
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

11. Anna van Toor

<i>Merkaanbod</i>	- Anna - Airfield - Basler - Brax - Erny van Reijmersdal - Fred de la Bretonniere - Gaastra - Gardeur - Josephine&Co - Mark - Mc Gregor - Nolita - Object - One step - Pianurastudio - RAER - Rosner - Sportalm - Taifun - Vila Bron: http://www.annavantoor.nl/collectie/merken
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Midden

12. Pauw

<i>Merkaanbod</i>	- Pauw Bron: http://www.pauw.nl/pauw.php
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Eigen atelier

<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog
------------------------	------

13. IT fashion

<i>Merkaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

14. Escada

<i>Merkaanbod</i>	- Escada Bron: http://www.escada.com/home/?st=eg
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Coupeuse(s) in dienst
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

15. Max Mara

<i>Merkaanbod</i>	- Max Mara Bron: http://www.maxmarafashion.com/
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Coupeuse(s) in dienst
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

16. Marc Cain Store

<i>Merkaanbod</i>	- Marc Cain Bron: http://www.marccain.de/
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Coupeuse(s) in dienst
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

17. LS Galerie

<i>Merkaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Coupeuse(s) in dienst

Vraag 2:Segment	Hoog
------------------------	------

18. Boutique Le Duc

Merkaanbod	- Anne Belin - Céline - Le Duc - Leonard - Natan - Roberto Avolio - St. John - Valentino - Walter Steiger Bron: http://boutique-leduc.nl/index.php/site/collectie-overzicht/
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	Eigen atelier
Vraag 2:Segment	Hoog

19. Pulls

Merkaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Diensten	N.v.t.
Segment	Midden

20. Trento

Merkaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	Maatwerk wordt uitbesteed
Vraag 2:Segment	Midden

21. Sisley & Benetton

Merkaanbod	- Benetton - Sisley Bron: http://www.benetton.com/html/index.shtml
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Vraag 1:Diensten	N.v.t.
Vraag 2:Segment	Midden

22. Narda

Merkaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Productaanbod	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
Maten	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd

	gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Midden

23. Ipsos Mode

<i>Merkaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Eigen atelier
<i>Vraag 2:Segment</i>	Midden

24. Boog Boutique

<i>Merkaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Coupeuse(s) in dienst
<i>Vraag 2:Segment</i>	Midden

25. Wolford

<i>Merkaanbod</i>	-Wolford Bron: http://www.wolford.nl/
<i>Productaanbod</i>	- Bovenkleding - Formele jurken - Rokken - Broeken Bron: http://www.wolford.nl/
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

26. Modici

<i>Merkaanbod</i>	- Alexander - Antonette - Avantgarde - Bode - Charles Coton - Dino Valiano - Ennedi - Frank Usher - Hämmerle - Jobis - Laura - Liola - M.A.C.S. München - Marsil - Modici - Quaglia - Rena Lange - Renzo - Roberta - Roberto - Roberto Naldi - Stizzoli - TH. Braun - Ulichele - Voss - Wolford Bron: http://www.modici.nl/
-------------------	--

<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Eigen atelier
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

27. Scapa

<i>Merkaanbod</i>	- Adriano Goldschmied - Armani - Coast + Ahaus - DTLM - Goodman NY - Hartford - Henry Cottons - Hoss Intropia - Isabel Marant - Kyra & Ko - L 'altra Moda - Loxwood - Majestic - Mali Parmi - Mason's - Pamela Hanson - Repeat - Scapa - Scapa Sport - System - Tony Mora - Velvet - Victor & Rolf - Vintage 55 Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/scapa.html
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

28. Sinemus

<i>Merkaanbod</i>	- Basler - Breaz - Burberry - Calvin Klein - Donaldson - Eiszeit - Erny van Reijmersdal - Filippa K. - Gant Woman - Jobis - Josephine&Co - Lacoste - Liz Claiborne - Liu Jo Jeans - Marina Rinaldi - Mark - Marlboro Classics - Penny Black - Polo Jeans - Polo Ralph Lauren - Riverwoods - Scapa Sport - Tommy Hilfiger Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/sinemus.html
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	N.v.t.
<i>Vraag 2:Segment</i>	Midden - Hoog

29. Cashmere de Luxe

<i>Merkaanbod</i>	- Cashmere Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/cashmere.html
<i>Productaanbod</i>	- Bovenkleding - Accessoires: Tassen, handschoenen en sjaals Bron: http://www.larenseshoppingmall.nl/cashmere.html
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	N.v.t.
<i>Vraag 2:Segment</i>	Hoog

30. Steppin' Out

<i>Merkaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Productaanbod</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Maten</i>	Via observatie in winkel verzameld. Wegens ethische overwegingen niet gepresenteerd
<i>Vraag 1:Diensten</i>	Maatwerk wordt uitbesteed
<i>Vraag 2:Segment</i>	Midden