

## Case Menco International Textiles NV



### Inhoudsopgave

Case Menco International Textiles NV .....	1
Inleiding .....	2
De omgeving .....	2
De marktomgeving .....	2
Concurrentie .....	4
Menco International Textiles NV .....	6
Verandering .....	7

## Inleiding

Menco International Textiles NV, een fictieve onderneming, is een middelgroot textielbedrijf met als voornaamste activiteiten spinnen, weven en verven. De naamloze vennootschap werd in 1935 als A&N Menco Textielbedrijven NV door twee broers, Abraham en Nathan Menco, opgericht en werd statutair gevestigd te Enschede. In de jaren '60 werden veel textielbedrijven opgenomen in de KNTU (Koninklijke Nederlandse Textiel Unie). A&N Menco Textielbedrijven NV bleef echter zelfstandig door goed in te spelen op vraagveranderingen in de markt maar vooral door een hoge productkwaliteit en scherpe kostenbewaking. De onderneming werd in de roerige 60-er en 70-er jaren weliswaar kleiner in omvang maar bleef financieel gezond. In 1978 werd de oorspronkelijke firmanaam veranderd in Menco International Textiles NV om qua naamgeving aan te sluiten bij de moderne tijd en het internationale karakter van de onderneming. In 1998 verhuisde de firma Menco International Textiles NV van het bekende grote fabriekencomplex gelegen tussen de Voortsweg, Hulsmaatstraat en de spoorlijn naar Lonneker naar het industrieterrein Enschede zuid, waar de onderneming nu gevestigd is in een modern geoutilleerd gebouw dichtbij de A-35. Menco International Textiles NV produceert voornamelijk conventionele textiel voor de kleding en meubelindustrie. Goedkope importen van eenvoudige standaardtextiel uit lage lonen landen tasten de concurrentiepositie van dit bedrijf steeds verder aan.

***P.S. Voor zover niet in de case vermeld, bent u vrij om via het internet bij soortgelijke bedrijven gegevens te verzamelen en/of aannames te doen mits deze realistisch zijn.***

## De omgeving

### De marktomgeving

De textiel-, kleding- en lederindustrie heeft relatief weinig bedrijven met 10 of meer werknemers. Bovendien is het aandeel van deze grotere bedrijven in de branche in de afgelopen 10 jaar nog afgenomen. De oorzaak ligt in het feit dat zowel in de kledingindustrie als in de lederindustrie het aantal bedrijven met 10 of meer werknemers in deze periode sterk afnam. In de textielindustrie bleef het aandeel van de grotere bedrijven sinds 1993 constant. In 2002 heeft een op de vier bedrijven in de textielindustrie 10 of meer werknemers. Deze verhouding is gelijk aan die voor de gehele industrie. In de lederindustrie heeft maar één op de acht bedrijven 10 of meer werknemers in 2002. In 1993 was dit nog een op de vier. Voor de kledingindustrie bedraagt de verhouding in 2002 slechts een op de zestien bedrijven, terwijl dit in 1993 nog één op de elf was.

Kledingindustriebedrijven minder vaak NV of BV

Enkele gegevens die in dit artikel besproken worden zijn uitsluitend beschikbaar voor bedrijven met rechtspersoonlijkheid, NV's, BV's en coöperaties. Het is daarom van belang om onderscheid te maken naar de bedrijfsvorm. Het aantal bedrijven in de branche neemt nog steeds af. Tegelijkertijd loopt ook het aantal bedrijven met rechtspersoonlijkheid terug. De verhouding tussen bedrijven met en bedrijven zonder rechtspersoonlijkheid kan hierdoor veranderen. Opvallend is het lage en licht afnemende aandeel van bedrijven met rechtspersoonlijkheid binnen de kledingindustrie. In de andere delen van de branche neemt het percentage bedrijven met rechtspersoon licht toe en ligt dit op een hoger niveau.

*Omzet branche blijft achter*

In het voorafgaande is al gebleken dat het belang van de branche binnen de totale industrie in de afgelopen 10 jaar is teruggelopen. Ook de ontwikkeling van de omzet laat een vergelijkbare ontwikkeling zien. In vergelijking met de omzetontwikkeling van de totale industrie, blijft die van de branche aanmerkelijk achter. Binnen de branche bestaan echter ook aanzienlijke verschillen. Wanneer op dezelfde manier de afzonderlijke

omzetontwikkeling van de textielindustrie, de kledingindustrie en de lederindustrie wordt vergeleken, dan blijkt dat binnen de branche de textielindustrie een relatief gunstige omzetontwikkeling heeft. Tot het jaar 2000 vertonen de omzetten van de textiel- en die van de schoenenindustrie een vergelijkbaar groeipatroon. Vooral de kledingindustrie blijft achter binnen de branche. Vanaf het jaar 2000 begint de omzet van zowel de kledingindustrie als van de lederindustrie versneld in te zakken.

#### *Branche relatief arbeidsintensief*

Vergelijking van een aantal kernvariabelen uit de productiestatistieken levert een beknopt inzicht in de productiestructuur van de verschillende onderdelen van de branche. Voor deze vergelijking zijn de kernvariabelen uitgedrukt als percentage van de bedrijfsopbrengsten. Vergeleken met de industrie als geheel, valt op dat de arbeidskosten voor elk van de onderdelen van de branche verhoudingsgewijs aanmerkelijk groter zijn. Bij de textielindustrie wordt dit gecompenseerd doordat de inkoopwaarde van de omzet in ongeveer gelijke mate lager ligt. Het bedrijfsresultaat van de textielindustrie ligt ook op ongeveer gelijk niveau als dat van de gehele industrie.

#### *Rentabiliteit verslechtert*

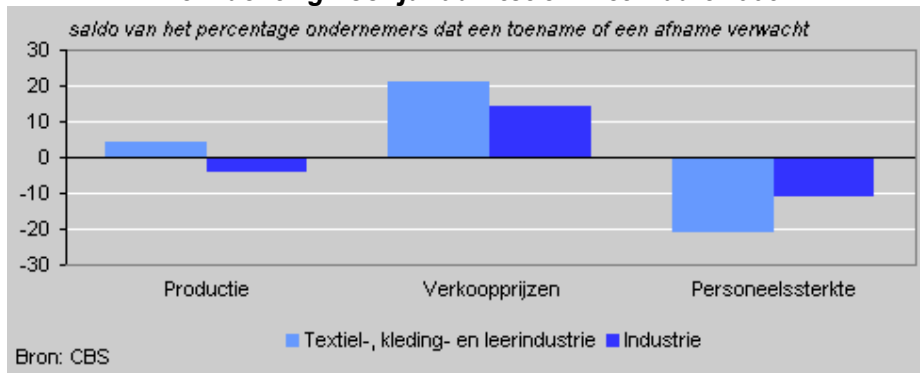
Om van het bedrijfsresultaat tot netto resultaat te komen moeten financiële resultaten, de buitengewone baten en lasten en de vennootschapsbelasting nog worden verdisconteerd. Het rendement is het netto bedrijfsresultaat uitgedrukt als percentage van het eigen vermogen (rentabiliteit eigen vermogen). De benodigde gegevens zijn echter alleen beschikbaar voor bedrijven met rechtspersoonlijkheid. Vanaf het jaar 2000 blijft de rentabiliteit van het eigen vermogen achter bij die van de industrie als geheel. In 2001 laat ook de rentabiliteit van de industrie echter een forse terugval zien ten opzichte van het jaar 2000. Niettemin blijft de branche ook hierbij achter.

#### *Arbeidsproductiviteit*

De arbeidsproductiviteit is het quotiënt van de productiewaarde en het arbeidsvolume. Dit is een belangrijke factor die mede bepalend is voor de bedrijfsresultaten. Door toepassing van nieuwe werkmethoden en technologieën neemt de arbeidsproductiviteit over de jaren toe. Doordat er in de gehele industrie ook sterk kapitaalintensieve activiteiten voorkomen, ligt de arbeidsproductiviteit van de industrie in het algemeen hoger dan in meer arbeidsintensieve branches.

Uit de Conjunctuurtest van januari 2005 blijkt dat de orderontvangst in de textiel-, kleding- en lederindustrie van november op december min of meer gelijk is gebleven. Ook van oktober op november was al sprake van een gelijk blijvende orderontvangst. Op de binnenlandse markt deed zich een kleine daling voor. Naar het oordeel van de ondernemers bleef de concurrentiepositie op de binnenlandse markt gelijk. Op de buitenlandse markt verzwakte de concurrentiepositie.

#### **Verwachting voor januari tot en met maart 2005**



### *Oordelen wijzigen nauwelijks*

De oordelen van de ondernemers over hun orderontvangst en orderpositie bleven onveranderd negatief. De terugloop van orders uit het binnenland zorgde voor een licht negatiever oordeel over de orderpositie. De oordelen over de voorraden gereed product en de productiecapaciteit ondergingen geen wijziging. Ten opzichte van een kwartaal eerder steeg de bezettingsgraad met 0,3 punt naar 79,5 procent. Van de ondernemers gaf 15 procent aan door onvoldoende vraag productiebelemmeringen te ondervinden.

### *Toename productie verwacht*

Voor het eerste kwartaal 2005 verwachten de ondernemers in de textiel-, kleding- en lederindustrie een lichte stijging van de productie in combinatie met hogere verkoopprijzen. De producenten in de textielindustrie verwachtten in december 2004 geen wijziging in de bedrijvigheid.

### *Daling werknemers verwacht*

Eén op de vijf ondernemers verwacht in het eerste kwartaal van 2005 in het personeelsbestand te moeten snijden. In december 2004 was dit één op de vier. Sinds juni 2001 verwachten de producenten maandelijks een afname van het aantal werknemers.  
Bron: Industriemonitor 2003/11 Centraal Bureau voor de Statistiek

De Vereniging Textielindustrie Nederland (VTN) telt 66 leden die in 2003 met 5497 medewerkers een omzet realiseerden van ruim 835 miljoen euro.

Gegevens van de gezamenlijke VTN-leden (x euro 1.000.000)								
Segment	Omzet		Export		Personeel		Investeringsen	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
technisch textiel	327	332,7	228,8	232,6	1.914	1.917	23.774	10.630
kledingtextiel	222	212,8	152,5	153,2	1.289	1.258	5.863	5.347
interieurtextiel	121,4	114,8	57,1	50,5	859	827	3.552	2.819
garens	68,7	64	51,1	48,6	790	739	2.081	1.204
loonveredeling	39,4	35,7	18,3	16,7	350	306	1.445	920
overig textiel	80,3	75,5	25,4	21,4	489	450	10.991	3.017
<b>totaal</b>	<b>858,8</b>	<b>835,5</b>	<b>533,2</b>	<b>523</b>	<b>5.691</b>	<b>5.497</b>	<b>47.706</b>	<b>23.937</b>

## **Concurrentie**

Menco International Textiles NV heeft een beperkt aantal binnenlandse concurrenten, maar daarentegen een toenemend aantal buitenlandse bedrijven (veelal met productiefaciliteiten in het verre oosten) dat traditionele textiel aanbiedt. Voor Menco International Textiles NV geldt de Koninklijke Ten Cate als een groot voorbeeld van een onderneming die zich door een strategie van diversificatie succesvol getransformeerd heeft van een traditioneel textielbedrijf in een onderneming die hoogwaardige (deels textiele) producten aanbiedt. Hieronder volgt informatie over Koninklijke ten Cate.

### **Koninklijke Ten Cate**

Koninklijke Ten Cate is een 'technology driven', internationaal opererende onderneming die streeft naar leidende posities in nichemarkten. Koninklijke Ten Cate wil op basis van haar specifieke kennis en ervaring, kwalitatief hoogwaardige en toepassingsgerichte producten aanbieden met een essentiële meerwaarde voor de eindgebruiker. Koninklijke Ten Cate behoort internationaal tot de marktleiders in:

- kunstgrasvezels voor (top)sport
- antiballistische materialen voor persoonlijke en voertuigenbescherming
- composieten voor de luchtvaartindustrie en ruimtevaart
- synthetische weefsels voor de bouw, milieumarkt, agrarische sector, tuinbouw en outdoortoepassingen
- tentdoek en zonwering
- beschermende (veiligheids)weefsels
- kunststof verpakkingen voor consumentenartikelen
- rollers voor papiertransport en beeldoverbrenging in printers en copiers.

Koninklijke Ten Cate is een commercieel gedecentraliseerde organisatie met het hoofdkantoor in Nederland en werkmaatschappijen in tal van Europese landen, in Noord-Amerika, Azië en Australië. Koninklijke Ten Cate heeft circa 3.200 medewerkers, realiseerde over 2003 een omzet van € 570 miljoen en een nettowinst van € 20 miljoen.

De aandelen Koninklijke Ten Cate zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam N.V. (Next Prime segment).

#### *Missie*

Koninklijke Ten Cate wil op basis van technologische gedrevenheid en innovatief vermogen internationaal leidend zijn in nichemarkten. De onderneming richt zich op de productie van geavanceerde materialen die specifieke functionaliteiten bezitten. Daarbij wordt gebruik gemaakt van in de organisatie aanwezige hoogwaardige kennis van zowel textieltechnologie als van aan de vervaardiging van technisch textiel gerelateerde chemische processen. Koninklijke Ten Cate wil medewerkers ontplooiingsmogelijkheden bieden door te investeren in kennisverdieping en overdracht van vakkennis.

#### *Strategie*

De strategie van Koninklijke Ten Cate is gebaseerd op het versterken van de basis door productdifferentiatie in combinatie met kostenleiderschap. Peilers onder het beleid zijn bevordering van het innovatieve vermogen en voortdurende aandacht voor efficiëntie. De strategie is marktgericht, waarbij de aandacht is gericht op voor eindgebruikers relevante functionaliteiten.

#### *Ten Cate voert een actief industrieel merkenbeleid.*

Gestreefd wordt naar een evenwichtige productportfolio, die een goed rendement oplevert en continuïteit op langere termijn biedt, met liquiditeitsruimte voor innovatieve ontwikkelingen. Ten Cate beheerst een breed scala van technologische processen. In onderzoek en ontwikkelingen wordt nauw samengewerkt met universiteiten en onderzoekscentra. Voorts dient groei te worden gerealiseerd door middel van gerichte acquisities, die de bestaande technologische, product- of marktbasis versterken. Er wordt een geleidelijke afbouw nagestreefd van niet op textieltechnologie gebaseerde bedrijfsonderdelen.

*Financiële resultaten van Koninklijke Ten Cate*

Koninklijke Ten Cate 2004	
bedragen x 1.000	
Resultatenrekening	
Netto omzet	€ 569.000
Bedrijfsresultaat voor afschrijving (EBITDA)	€ 48.300
Bedrijfsresultaat (EBIT)	€ 28.700
Nettowinst	€ 20.300
Kasroom	
Afschrijving en amortisatie	€ 19.600
Cash flow	€ 39.900
Mutaties werkkapitaal	€ 3.900-
Investerings in materiële vaste activa	€ 16.900
Acquisities	€ 300
Kasroom uit operationele en investeringsactiviteiten	€ 16.200
Ratio's	
Bedrijfsresultaat in % omzet (EBIT marge)	5,0%
Bedrijfsresultaat in % netto geïnvesteerd vermogen	11,7%
Nettowinst in % van het eigen vermogen	12,9%
Risicodragend vermogen / totaal vermogen	46,6%
Aantal mensjaren	3.245

Bron: jaarverslag en website Koninklijke ten Cate

## Menco International Textiles NV

De directie van Menco International Textiles NV wordt gevormd door een nazaat van Abraham Menco, te weten ir. P(hilip) M.N. Menco en een 'buitenstaander' drs. K(ees) J. Semplonius. Philip Menco heeft de kleinkinderen van Nathan Menco uitgekocht en bezit 82% van het uitstaand aandelenkapitaal. De overige aandelen zijn in bezit bij broers en zusters van Philip Menco. Philip Menco is een vermogend man en heeft in 2000 het bedrijf een 'kapitaalinjectie' gegeven van ruim € 2 miljoen, 50% in een uitbreiding van het aandelenkapitaal en 50% in de vorm van een achtergestelde lening. Philip Menco (meneer Philip voor de medewerkers) is echter geen autocratisch leider; hij is een moderne man met een moderne kijk op management. De samenwerking met Kees Semplonius is voorbeeldig te noemen, ondanks het feit dat Kees geen familie is. Medewerkers zijn trots op de firma die al zo'n lange historie heeft en voelen zich betrokken. Het bedrijf heeft een resultaatgerichte manier van samenwerken en een – zeker voor een bedrijf met een dergelijke historie – modern personeelsbeleid waarin persoonlijke ontwikkeling door middel van cursussen, seminars en training on the job centraal staat.

Menco International Textiles NV levert traditionele maar hoogwaardige textiele stoffen aan 'niche' markten. Op dit terrein werd in het verleden nauw samengewerkt met het Vezelinstituut van TNO en de Universiteit Twente. TNO is zich sedert een aantal jaren aan het specialiseren op vezeltechnologie voor specifieke toepassingen (onder andere in verband met bescherming, brandwerendheid en dergelijke). Hierdoor is de samenwerking op een 'laag pitje' komen te staan.

De sterke punten van het bedrijf zijn zeker de technische know how, de hoge productkwaliteit (hoogwaardige materialen en verwerking), modieuze dessinering en kleurstelling, stipte levering en een sterk netwerk van agenturenfirma's die de persoonlijke verkoop voor hun

rekening nemen. Hierdoor was Menco International Textiles NV tot 2002 in staat om ook goede financiële resultaten te laten zien.

## Verandering

In 2002 kwam daarin echter abrupt een verandering.

De laatste drie jaren is de concurrentie vanuit de lage loon landen steeds heviger geworden en Menco International Textiles NV zag haar marge snel verminderen. Menco International Textiles NV heeft over 2004 een netto omzet gerealiseerd van € 76 miljoen met een personeelsbestand van 443 medewerkers (omgerekend naar full time). De EBIT marge bedroeg 4,2 %, de EBIT € 1.900.000 en de netto winst € 90.000. Overige kengetallen zijn: solvabiliteit 52,8%, en bedrijfsresultaat in procenten van het netto geïnvesteerd vermogen 9,7%.

De directie begrijpt meer dan eens de noodzaak van fundamentele veranderingen in de product/markt combinaties van het bedrijf om de continuïteit van het bedrijf zeker te stellen. De directie heeft, in voorbereiding op een grondig onderzoek naar strategische opties en noodzakelijke veranderingen, een vooronderzoek laten uitvoeren naar de huidige marktpositie van Menco International Textiles NV. Dit vooronderzoek is uitgevoerd door een tweetal HBO stagiaires Technisch Commerciële Textielkunde van de Saxion Hogeschool Enschede. Het resultaat, aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Michael Porter, is als volgt:

Concurrentiekrachten	Waarde					Opmerking
	-2	-1	0	+1	+2	
<b>Dreiging van markttoetreding</b>						
Reputatie						Niet zo belangrijk in de markt (wel goede naam)
Toegang tot afnemers in de textiel markt						Eenvoudig, klanten switchen gemakkelijk
Toegang tot distributiekkanalen						Eenvoudig
Leveringscondities						Alleen onderscheidend bij hoogwaardig textiel
Schaalvoordelen						Aanwezig bij vaste kern producten
Benodigd kapitaal						Investerings in bedrijfsmiddelen aanzienlijk
Toegang tot leveranciers						Overal ter wereld gemakkelijk verkrijgbaar
Rol van de overheid						Niet relevant
<b>Intensiteit van concurrentie</b>						
Marktgroei						Marktgroei door importen uit lage lonen landen
Concentratiegraad in de bedrijfstak						Gering
Het gedrag van ondernemingen						Competitief gedrag
Differentiatie						Differentiatie is mogelijk in bepaalde segmenten
Verskillende soorten concurrenten						Lage lonen landen
Capaciteitsbenutting						Seizoensgebonden overcapaciteit
Hoogte van uittredingsdrempels						Laag
Vaste lasten of hoge opslagkosten						Hoge constante kosten
<b>Dreiging van substituten</b>						Geringe dreiging
<b>Onderhandelingsmacht van afnemers</b>						
Concentratie						De afnemers zijn niet geconcentreerd
Overstapkosten						Ze stappen makkelijk over
Aandeel in de kostprijs						Aanzienlijk
Dreiging van achterwaartse integratie						Geen dreiging
Winst van de afnemer						Geringe marge bij onze klanten
Belang van productkwaliteit in aanbod afnemers						Verschilt per segment
<b>Onderhandelingsmacht van toeleveranciers</b>						
Concentratie						Er is geen concentratie van toeleveranciers
Het gedrag van ondernemingen						Zeer veel competitie
Overstapkosten						We kunnen makkelijk switchen
Dreiging van voorwaartse integratie						Er is geen dreiging
Belangrijkheid van kopers						Redelijk belangrijk
Belangrijkheid van het product						Het product is voor ons redelijk belangrijk

De directie ziet zich ondersteund in haar vermoeden dat de dreiging vanuit de lage lonen landen meer betekent dan alleen een neerwaartse druk op de prijzen; er moet fundamenteel iets anders gebeuren. De directie is op de hoogte van de succesvolle toepassing van technisch textiel waarbij polyestervezels gebruikt worden, al dan niet in combinatie met een specifieke coating. Een toepassing van dergelijke materialen kan bijvoorbeeld gevonden worden in raambekleding met energiebesparing c.q. klimaatregeling (UV-werend, zonnecellen, energieopslag in het materiaal). De genoemde polyestervezels kunnen op het bestaande machinepark van Menco International Textiles veredeld worden en desgewenst intern of door derden voorzien worden van een coating. Glasvezeltechnologie is een andere technische toepassing die de aandacht trekt. Weefsels uit glasvezels lijken ook toepassingsmogelijkheden te hebben voor producten waarbij men in het geheel niet meer aan textiel zou denken, onder andere bestemd voor rompen van boten, masten voor zeiljachten, slijpschijven of voor skateboards en skiboards. Glasvezeltechnologie zal voor Menco International Textiles evenwel aanzienlijke investeringen vergen.

De toekomst voor technisch textiel lijkt aantrekkelijk door een breed scala aan toepassingen, een verwachte marktgroei en de mogelijkheid een duurzaam concurrentievoordeel door unieke kennis te behalen.

Innovatie was bij Menco International Textiles tot nu toe gericht op verbeteringen in het bestaande productieassortiment weefsels met toepassing in kleding en meubelstoffering.

De directie van Menco International Textiles ziet zich geconfronteerd met de vraag: 'Wat kan en moet Menco International Textiles NV doen om de continuïteit van het bedrijf te garanderen, welke veranderingen zijn nodig en op welke wijze gaan we deze veranderingen uitvoeren?'