

# Opdracht

## management control

## Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Missie en Visie.....	3
1. TenCate NV.....	4
2.Producten.....	4
2.1 Protective Fabrics.....	4
2.1.1 Vooruitzicht Protective Fabrics.....	4
2.2 Outdoor Fabrics.....	5
2.2.1 Vooruitzichten Outdoor Fabrics.....	5
2.3 Space Composities.....	5
2.3.1 Vooruitzichten Space Composities.....	5
2.4 Aerospace Composities.....	5
2.4.1 Vooruitzichten Aerospace Composities.....	6
2.5 Advanced Armor.....	6
2.5.1 Vooruitzichten Advanced Armor.....	6
2.6 Geosynthetics.....	6
2.6.1 Vooruitzichten Geosynthetics.....	6
2.7 Industrial Fabrics.....	7
2.7.1 Vooruitzichten Industrial Fabrics.....	7
2.8 Grass.....	7
2.8.1 Vooruitzichten Grass.....	7
3.Valutarisico's.....	7
4. TenCate in de toekomst.....	8
5.Mijn Mening over TenCate.....	8
6.Bijlage(n).....	9
6.1 Bronnen.....	9
6.2 Eigenwerk verklaring.....	10

## Inleiding

Voor het onderdeel management control, gevolgd aan de opleiding Commerciële Economie van afdeling Marketing en International Management (MIM) binnen Saxion Deventer, dient een analyse gemaakt te worden van het TenCate jaarverslag uit het jaar 2009. Deze analyse kunt u terugvinden in dit verslag. In dit verslag wordt TenCate vanuit diverse kanten bekeken. Er wordt naar de toekomst, de markt(omstandigheden), producten en positie van TenCate gekeken. Daarnaast wordt beschreven in welke landen en werelddelen TenCate actief is. Tenslotte zal er een conclusie gevormd worden.

## Missie en Visie

De missie van TenCate is het streven naar een leidende positie in groeiende markten. Deze positie wil TenCate aannemen, door gebruikt te maken van de jarenlange ervaring en specialisatie. Daarnaast biedt TenCate hoogwaardige innovatieve kwaliteitsproducten aan.

TenCate stelt hoge eisen aan haar producten, deze moeten daarnaast op een duurzame manier verkregen/geproduceerd kunnen worden. TenCate stelt know-how beschikbaar om in de groeiende niche-markten<sup>1</sup> een leidende positie aan te kunnen nemen. Om op deze manier maatschappelijk verantwoord (duurzaam) te ondernemen. Dat is de visie van TenCate.

---

<sup>1</sup> Niche-markt: specifiek, vaak klein, afgebakend en bewerkbaar deel van een markt. Deze markt heeft vaak maar één aanbieder. In een niche-markt is minder concurrentie dan op de hoofdmarkt.

## 1. TenCate NV

Het hoofdkantoor van TenCate is gevestigd in Nederland, in het Overijsselse Almelo. Daarnaast is TenCate genoteerd aan de effectenbeurs van Amsterdam, het is een AMX genoteerd fonds.

TenCate is een bedrijf dat zich bezig houdt met innovatieve vezels. TenCate bestaat ongeveer 300 jaar, in deze 300 jaren zijn veel bedrijven overgenomen. Ondanks deze overnames heeft TenCate ervoor kunnen zorgen dat zij één bedrijf zijn gebleven met een gezamenlijk doel.

De producten die TenCate vervaardigd zijn innovatief, zelf spreekt TenCate liever over vooruitgang in plaats van innovatie. TenCate ziet een product pas als innovatie, wanneer het product de klant vooruit helpt bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. TenCate is een Business to Business (B2B) bedrijf, het levert haar producten grotendeels aan overheidsbedrijven en industrieën. Wanneer gekeken wordt naar het assortiment van het bedrijf kan er gezegd worden dat TenCate een uitgebreid assortiment heeft, dit assortiment is op te delen in acht verschillende groepen.

1. Protective Fabrics
2. Outdoor Fabrics
3. Space Composities
4. Aerospace Composities
5. Advanced Armor
6. Geosynthetics
7. Industrial Fabrics
8. Grass

## 2. Producten

Zoals eerder is genoemd in dit verslag, heeft TenCate een breed assortiment met dit assortiment bedient TenCate een wereldwijde markt. In dit onderdeel van het verslag worden de verschillende producten uit het assortiment van TenCate uitvoerig besproken. In dit onderdeel wordt tevens duidelijk in welke landen deze producten worden verkocht en wat de positie is van TenCate op deze markt.

### 2.1 Protective Fabrics

Het onderdeel TenCate Protective Fabrics ontwikkeld en produceert beschermende kleding. Deze kleding kunnen worden ingezet bij beroepen waarbij gewerkt wordt met gevaarlijke stoffen, hoge temperaturen of het personeel met vuur in aanmerking kan komen. TenCate levert de producten van Protective Fabrics bijvoorbeeld aan brandweerkorpsen, aan metaalconcern Corus en aan defensie. TenCate is met Protective Fabrics over de gehele wereld actief, ze zijn actief in Azië, Europa, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Afrika, Australië en het Midden-Oosten. Waarbij TenCate vestigingen heeft in Azië, Europa, Noord-Amerika en Zuid-Amerika. TenCate is in Europa en Amerika marktleider op het gebied van beschermende kleding. TenCate Protective Fabrics heeft in Amerika een sterke afnemer, de Amerikaanse defensie. Hiervoor is een speciaal product ontwikkeld onder de naam Defender<sup>TM</sup>M. Deze kleding is vervaardigd uit een lichte vezel, hierdoor is de kleding licht en comfortabel. Daarnaast is de kleding van de Defender<sup>TM</sup>M productielijn brandwerend en behoort het tot de standaarduitrusting van het Amerikaanse leger.

#### 2.1.1 Vooruitzicht Protective Fabrics

TenCate rekt op een gezonde ontwikkeling in de markt, als het gaat om de defensiemarkt.

De industriële markt zal door de financiële crisis nog achterblijven, er wordt nog niet uitgegaan van een snel herstel van deze markt. In de opkomende markten in Azië en Zuid-Amerika wordt wel een grote groei op het gebied van beschermende kleding verwacht.

## 2.2 Outdoor Fabrics

TenCate Outdoor Fabrics ontwikkeld en verkoopt brandwerende weefsels voor Outdoor gebruik. TenCate Outdoor Fabrics is actief in Europa. TenCate Outdoor Fabrics produceert brandwerende tentstoffen. Deze stoffen voldoen aan alle kwaliteitseisen, het is bestand tegen schroeien, gloeien en vonken. Hierdoor is er grote belangstelling getoond vanuit de scouting, touroperators en internationale hulporganisaties. Dit product heeft de naam TenCate Campshield™-doek meegekregen.

### 2.2.1 Vooruitzichten Outdoor Fabrics

Over de vooruitzichten van Outdoor Fabrics wordt door TenCate niets vermeld in het jaarverslag van 2009. Zelf denk ik dat deze markt zich nog verder gaat ontwikkelen, het is een zeer veilig tentdoek. Ik zie grote kansen voor TenCate bij tentfabrikanten of het leger om het TenCate Campshield™-doek af te zetten.

## 2.3 Space Composites

Het onderdeel space composites van TenCate ontwikkelt en produceert geavanceerde kunststofproducten die gebruikt worden in de ruimtetechniek. TenCate space composites is actief op de Aziatische, Europese, Zuid-Amerikaanse en Noord-Amerikaanse markt. Met vestigingen in Europa en Noord-Amerika. Het product waar TenCate de markt mee bedient heet Thermo-Lite™, dit product wordt gebruikt op satellieten. Het composietmateriaal waaruit Thermo-Lite™ wordt vervaardigt is bestand tegen extreme omstandigheden en is daarnaast licht. De marktpositie van TenCate in Noord- Amerika en Zuid-Amerika is niet vast te stellen, dit komt doordat opdrachten voortkomen uit tenders<sup>2</sup>. In Europa heeft TenCate wel een sterke positie, dit komt omdat het werk over meer projecten is uitgespreid.

### 2.3.1 Vooruitzichten Space Composites

Door de tenders is de toekomst van dit onderdeel moeilijk te voorspellen. Op korte termijn (korter dan één jaar) staan geen (grote) tenders op het programma. Alleen het MTAP All Terrain Vehicle (MATV-programma) staat gepland. De markt in Europa blijft naar verwachting op een goed omzetsniveau.

## 2.4 Aerospace Composites

TenCate Aerospace Composites vervaardigt geavanceerde kunststoffen die gebruikt worden bij de vliegindustrie, ruimtevaart en industrie. Deze kunststoffen worden onder andere gebruikt bij de Boeing 787 Dreamliner. Sinds maart 2009 werkt TenCate mee aan een ontwikkelingsprogramma voor materiaal-, productie- en verbindingstechnologie. Het ontwikkelingsprogramma heet Thermoplastic Affordable Primary Aircraft Structure (TAPAS) dit is een initiatief van Airbus.

Door deel te nemen aan dit ontwikkelingsprogramma levert TenCate een bijdrage aan het eco-efficiëncystreven van Airbus. TenCate Aerospace Composites is actief in Europa, Azië, Australië, Noord-Amrika, Zuid-Amerika, het Midden-Oosten en Afrika. TenCate heeft vestigingen in Noord-Amerika en Europa. TenCate is geen marktleider, maar neemt wel een steeds sterkere posities in. Dit mede te danken aan het product TenCate Cetex®. Dit product wordt steeds vaker gebruikt in vliegtuiginterieurs en secundaire constructiedelen. Doordat dit product zeer stevig is en een licht gewicht heeft, wordt dit thermoplastische product steeds vaker gebruikt in de romp van het vliegtuig. Hierdoor wordt het vliegtuig lichter dit heeft duurzame gevolgen, zoals brandstofbesparing, geluidsreductie en emissiereductie.

---

<sup>2</sup> Tender: Openbare aanbesteding, dit wordt in Europa verplicht bij een orderbedrag vanaf €40.000.

### 2.4.1 Vooruitzichten Aerospace Composities

TenCate ziet positieve ontwikkelingen in de markt waarin Aerospace Composities actief is. De vooruitzichten zijn dus goed te noemen. Dit heeft te maken met het feit dat de Boeing 787 Dreamliner een succesvolle testvlucht heeft gemaakt. TenCate ziet als gevolg van de financiële crisis wel een potentieel probleem, dat is de financiering om de vliegtuigvloot uit te breiden bij luchtmaatschappijen. Ondanks dit potentieel probleem ziet TenCate de markt positief ontwikkelen.

## 2.5 Advanced Armor

TenCate Advances Armor ontwikkelt en produceert beschermende kleding. Deze kleding zijn voorzien van geavanceerde composiet en keramische materialen. De beschermende kleding wordt ingezet bij het leger, de politie, de marine, de luchtmacht en voor de bescherming van burgers (in bijvoorbeeld oorlogsgebieden). Daarnaast wordt het beschermende materiaal gebruikt om (leger)voertuigen en schepen te beschermen. De markt waar Advanced Armor actief is, is groot. TenCate is met Advanced Armor in Azië, Europa, Noord-Amerika, Zuid-Amerika, Australië, Afrika en het Midden Oosten actief. De vestigingen van TenCate zijn in Europa en Noord-Amerika gevestigd. Het belangrijkste product van TenCate Advanced Armor is Armourtex™, Armourtex™ is (lichtgewicht) kleding. Armourtex™ wordt gebruikt door soldaten om zich te beschermen ten vijandelijk vuur. Door het lichte gewicht van de kleding kan de soldaat zich gemakkelijk bewegen, is de kleding comfortabel maar beschermt het de soldaat wel optimaal.

### 2.5.1 Vooruitzichten Advanced Armor

De markt waarin TenCate Advanced Armor actief is, zal naar verwachting zich positief ontwikkelen. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat de overheid de budgetten voor beveiliging op peil houdt. En niet gaat bezuinigen op de eerder aangekondigde defensieprogramma's voor bepantsering en modernisering.

## 2.6 Geosynthetics

Geosynthetics vervaardigt en ontwikkelt synthetische weefsels die worden ingezet op de milieumarkt, industriële bouwprojecten, wegbouw en waterbouw. TenCate is met Geosynthetics wereldwijd actief. Het bedrijf is actief in Azië, Australië, Afrika, het Midden-Oosten, Europa, Noord-Amerika en Zuid-Amerika. De organisatie is in de meeste werelddelen ook vertegenwoordigd. TenCate heeft vestigingen in Azië, Australië, Europa en Noord-Amerika. Over de marktpositie van TenCate Geosynthetics wordt weinig gezegd, er wordt gesproken over een lastige markt in de Verenigde Staten van Amerika. TenCate is wel de grootste wereldwijde producent van weefsels en non-wovens die kunnen worden ingezet bij infrastructurele projecten, milieu en bouw. Een belangrijk onderdeel van Geosynthetics is het product Geotube®. Het TenCate Geotube®-systeem bestaat uit grote buisvormige textiele systemen die kunnen worden volgespoten met zand of slib. Hierdoor kan het systeem dienen als oeverwand of dijk. Het systeem is duurzaam, doordat er minder baggerwerkzaamheden hoeven plaatsvinden. Het Geotube®-systeem werkt tevens effectiever dan het opspuiten van land, omdat de rivier het zand door het Geotube®-systeem geen grip meer krijgt op het zand. Hierdoor wordt het opgeslagen zand niet meer weg gevoerd door de rivier. Dit gebeurt bij het opspuiten van zand wel.

### 2.6.1 Vooruitzichten Geosynthetics

TenCate verwacht een geleidelijke groei in de markt waarin TenCate Geosynthetics actief is. TenCate verwacht dat de markt van milieuprojecten en infrastructuurprojecten gaat opveren. TenCate verwacht deze groei met name in Azië en Zuid-Amerika.

## 2.7 Industrial Fabrics

TenCate Industrial Fabrics ontwikkelt en vervaardigt synthetische weefsels, non-wovens en grids voor land- en tuinbouw, milieusector, bouwnijverheid, watermanagement en recreatie. TenCate is wereldwijd actief op het gebied van industriële weefsels. Zo is TenCate actief in Azië, Australië, Afrika, het Midden-Oosten, Europa, Noord-Amerika en Zuid-Amerika. TenCate Industrial Fabrics is gevestigd in Europa, Noord-Amerika en Azië. Over de marktpositie in deze gebieden wordt niet veel duidelijk in het jaarverslag.

### 2.7.1 Vooruitzichten Industrial Fabrics

TenCate verwacht niet dat de traditionele markten voor Industrial Fabrics in 2010 structureel zullen opveren. Wel verwachten ze door kostenbesparingen en efficiëntere productiemethoden het rendement te verhogen.

## 2.8 Grass

TenCate Grass produceert en ontwikkelt synthetische graszoden en systemen voor "top-flight sports"<sup>3</sup>. TenCate Grass is wereldwijd actief, zo heeft het bedrijf een positie in de markten van; Azië, Australië, Afrika, het Midden-Oosten, Europa, Noord-Amerika en Zuid-Amerika. TenCate Grass heeft vestigingen in Europa, Azië, Noord-Amerika en het Midden-Oosten. TenCate is marktleider op het gebied van kunstgrassystemen. Daarnaast heeft TenCate een joint-venture<sup>4</sup> in Nederland met Edel Grass. Tevens neemt TenCate deel aan ontwikkelingsprojecten van kunstgrass. Een belangrijk product van TenCate Grass is het TenCate Performance Warranty Concept™, dit product richt zich op voetbalvelden. Deze voetbalvelden voldoen aan de FIFA 2 Star certificatie, dit is de kwaliteit van de velden in bijvoorbeeld de Nederlandse Eredivisie. Dankzij de TenCate XQ™ technologie kunnen de FIFA 2 Star eigenschappen worden gegarandeerd voor vijf jaar. Voetbalclub Heracles uit Almelo, spelend in de Nederlandse Eredivisie gebruikt de grasmatten van TenCate. Voor "high use"-velden, zoals trapveldjes of schoolsportvelden heeft TenCate de TenCateXP™ ontwikkeld. Deze certificatie geeft aan dat er garantie op duurzaamheid wordt gegeven, de veldjes gaan ongeacht het gebruik minimaal 5 jaar mee. Het Johan Cruijff court foundation gebruikt de grasmatten van TenCate voor de aanleg van nieuwe trapveldjes in diverse steden en wijken in Nederland.

### 2.8.1 Vooruitzichten Grass

TenCate voorspelt dat de vraag naar kunstgras voor sporttoepassingen en landschappelijke doeleinden geleidelijk aan zal stijgen de komende jaren. De markten in Europa en de Verenigde Staten van Amerika blijven sterk afhankelijk van overheidsbudgetten. Dit heeft te maken met gemeenten die vaak eigenaar zijn van sportcomplexen. Zelf denk ik dat TenCate in 2012 een grote hoeveelheid kan verkopen aan Qatar, daar wordt in 2012 het WK voetbal gehouden. Het is onmogelijk om bij temperaturen van boven de 40 graden Celsius een normaal grasveld optimaal bruikbaar te houden. Hier zal kunstgras een goede vervanger kunnen zijn.

## 3. Valutarisico's

Het bedrijf TenCate is wereldwijd actief, hierdoor krijgt het te maken met diverse valuta's uit verschillende werelddelen. Om het valutarisico zo klein mogelijk te houden heeft TenCate in Azië, Noord-Amerika en Europa vestigingen. Elke vestiging doet zaken in zijn eigen werelddeel, hierdoor zullen ze veelal met dezelfde valuta betalen en afrekenen. Hierdoor heeft TenCate niet te maken met sterk fluctuerende wisselkoersen.

---

<sup>3</sup> Top-flight sports: Sporten die op een snelle manier worden gespeeld, denk hierbij aan hockey of voetbal.

<sup>4</sup> Joint-venture: Zakelijk samenwerkingsverband tussen twee of meer partijen om samen één economische activiteit te ondernemen

#### 4. TenCate in de toekomst

TenCate heeft een tal van producten in het assortiment, deze producten zullen in de toekomst veel omzet gaan genereren. Dit heeft te maken met de aantrekkelijke markten wereldwijd, ook creëert TenCate door innovatieve oplossingen telkens een nieuwe markt waarin zij de producten af kunnen zetten. Als manager is hier een belangrijke taak weggelegd, deze moet de marktontwikkelingen goed in de gaten houden. Daarnaast moet de manager goed weten wat er binnen de verschillende onderdelen van TenCate zich afspeelt, en het personeel hiervan op de hoogte stellen. De liquiditeit wordt hierdoor ook gewaarborgd. Wanneer de manager de markt goed kent, weet deze wat de komende jaren te verwachten is. Afgelopen jaar heeft TenCate flink bezuinigd op het personeelsbestand, het personeelsbestand is met ongeveer 15% gekrompen. Het bezuinigen op personeel heeft direct positieve gevolgen gehad voor de liquiditeit van TenCate.

Voor een manager is het tevens belangrijk om de markt goed te kennen, om de visie van TenCate te kunnen realiseren. Namelijk een leidende positie verkrijgen in niche markten door middel van hoogwaardige kwaliteitsproducten. (Hiervoor verwijs ik u graag naar pagina 3 van dit verslag, de missie en visie).

Doordat TenCate innovatieve producten in het assortiment heeft, is TenCate haar concurrenten een stapje voor. Hierdoor heeft het bedrijf minder last van concurrenten, TenCate bevindt zich dus in een blue ocean<sup>5</sup> markt. Enkele producten die belangrijk zijn in de toekomst voor TenCate zijn;

1. Mdefender™ (pagina 4, hoofdstuk 2.1)
2. TenCate Cetex® (pagina 5, hoofdstuk 2.4)
3. Armourtex™ (pagina 6, hoofdstuk 2.5)
4. Geotube® (pagina 6, hoofdstuk 2.6)
5. TenCate Performance Warranty Concept™ (pagina 7, hoofdstuk 2.8)

\*Deze producten staan in eerdere hoofdstukken van dit verslag.

#### 5. Mijn Mening over TenCate

TenCate is een interessant bedrijf met innovatieve producten. Zelf wist ik niet dat TenCate zich op deze terreinen bevond. Ik ben door het lezen en analyseren van het jaarverslag 2009 erachter gekomen dat TenCate wereldwijd actief is en op veel verschillende markten haar producten afzet, en hier ook redelijk succesvol in is. TenCate is een bedrijf dat zich voornamelijk bezig houdt met duurzame oplossingen en zich inzet voor de veiligheid van mensen. Dat vind ik persoonlijk ook een goede zaak. Door de ontwikkelingen van TenCate vallen er bijvoorbeeld minder slachtoffers in oorlogsgebieden. Daarnaast zorgt TenCate voor een ontwikkeling in de vliegtuigindustrie, deze moeten zuiniger omgaan met brandstof (duurzaamheid). TenCate zorgt ervoor dat de vliegtuigen lichter, dus zuiniger worden. Dit vind ik een goed standpunt, want fossiele brandstoffen worden steeds schaarser. Door nu zuiniger met deze brandstoffen om te gaan, kunnen de generaties na ons ook gebruik maken van deze brandstoffen.

*Conclusie:* Het is erg leuk om erachter te komen waar een bedrijf zich exact mee bezig houdt. Het lezen en analyseren van het jaarverslag is me dan ook erg meegevallen.

---

<sup>5</sup> Blue ocean markt: Markt met weinig concurrentie.



## 6. Bijlage(n)

### 6.1 Bronnen

#### Internet

Voor het schrijven van dit verslag is gebruik gemaakt van het internet, hieronder zijn de internetbronnen genoemd.

<u>Naam bedrijf</u>	<u>Website</u>
- Ten Cate	<a href="http://www.tencate.nl">http://www.tencate.nl</a>

#### Literatuur

Om dit verslag te kunnen schrijven is gebruik gemaakt van literatuur, de literatuur is hieronder beschreven.

<u>Naam Boek/document</u>	<u>Auteur</u>
- Jaarverslag 2009 Koninklijke TenCate NV	N.V.T
- Grondslagen van de marketing	Verhagen
- Strategische marketingplanning	Alsem

#### Overige bronnen

- Colleges Management Control
- Colleges Strategische Marketing

## 6.2 Eigenwerk verklaring

Ik verklaar ondubbelzinnig dat:

- 1) het volgende werkstuk eigen werk is en derhalve geen inbreuk maakt op het auteursrecht van een ander,
- 2) alle gebruikte bronnen (waaronder internet pagina's) zijn voorzien van bronvermelding door middel van voetnoten,
- 3) het verslag voor niet meer dan 5% aan overgenomen passages uit 'werk van anderen' bevat.

Plaats: Deventer

Datum: woensdag 9 maart 2011

Handtekening:

Sander Janssen.