

De Westvlaamse textielindustrie gaat 1992 hoopvol tegemoet

J.F. Quix, Economisch adviseur Febeltex

'1992 is in onze textielnijverheid al gerealiseerd', is een uitspraak die men in textielmiddens vaak hoort. En terecht. Weinig sectoren hebben reeds zolang en zo intens een internationale strategie gevolgd als de Belgische textielbedrijven. Enkele feiten: 80% van het zakencijfer van de Belgische textielbedrijven wordt buiten de landsgrenzen gerealiseerd. In sommige subsectoren zijn wij wereldleider geworden. Het Belgisch tapijt bv. ligt in alle continenten, van bij de gewone partikulier tot in de sijkste hotels. De importpenetratie en bijgevolg de buitenlandse concurrentie is nergens zo groot als in de Europese textiel- en kledingmarkt. Kortom, de textielmarkt is een volledig open markt waarin alleen een gedegen internationale strategie sukses waarborgt.

Toch mag niet gezegd worden dat de éénheidsmarkt van 1992 geen enkele invloed zal hebben op onze textielbedrijven. Zeker wat betreft de bedrijfsstrategie zullen een aantal fundamentele keuzen moeten gebeuren. Nu reeds is er een toegenomen nervositeit in de sektor te bespeuren: overnames, fusies, rationalisering, en die zijn zeker niet vreemd aan de verwachte impact van de grote Europese markt op de mogelijkheden van de bedrijven. Aan de hand van enquêteresultaten wordt gepoogd deze strategische keuzen te situeren, maar vooraf dient er even gekeken naar enkele structurele kenmerken van de Belgische textielnijverheid, met daarbij veel aandacht voor de unieke plaats die West-Vlaanderen daarin bekleedt.

Textiel: een overwegend Vlaamse sektor

De Belgische textielnijverheid telde in 1988 ca. 3.400 vestigingen, waarvan ca. 1.200 in textiel en ca. 2.200 in de kledingkonfektie. Samen was dit goed voor een directe tewerkstelling van 93.200 personen (55.800 in textiel en 37.400 in de kledingkonfektie), waarmee de sektor één van de belangrijkste industriële werkverschaffers blijft in ons land. Inderdaad, ongeveer 13% van de industriële tewerkstelling in België wordt aangebracht door de textiel- en kledingbedrijven.

In 1988 verwezenlijkte de sektor een omzet van ca. 285 miljard fr., waarvan 72,5% buiten de landsgrenzen tot stand kwam. Het hogergenoemde exportkwotum van 80% geldt alleen voor de textielnijverheid (spinnerij, weverij, breigoedfabrikatie, tapijt- en meubelstofproductie,...), vermits in de kledingkonfektie de binnenlandse markt nog dominant is: 54% van de omzet tegenover 46% voor de export. Hoedanook, globaal genomen is de sektor erg exportgericht en dit zorgt voor een permanent surplus op onze handelsbalans in textiel- en kledingprodukten, ondanks de hoge druk van de import.

In 1988 bedroeg het sectorieel handelssurplus tenslotte toch 15 miljard fr.

De sektor is ook een typische KMO-sektor. Het gemiddeld textielbedrijf in ons land telde in 1988 46 werknemers; in de kledingbedrijven bedroeg dit gemiddeld aantal werknemers slechts 18 personen.

De spreiding van onze textiel- en kleding-KMO's over ons land is echter helemaal niet gelijkmatig. Vlaanderen telt ruim 3/4 van de vestigingen. In termen van tewerkstelling is dit overwicht nog nadrukkelijker: 83% van de textiel- en kledingjobs in ons land zijn te vinden in het Vlaamse landsgedeelte. In tabel 1 wordt verder het belang van de provincies in de verf gezet. West- en Oost-Vlaanderen domineren de tabel, met West-Vlaanderen net op de eerste plaats inzake aantal vestigingen. Beide provincies tellen elk bijna 1.000 textielbedrijfjes of konfektie-ateliers en dat is samen een kleine 60% van het totaal.

Tabel 1: Indeling van de vestigingen per provincie

Provincie	Textiel	Kleding en schoenen	Totaal textiel, kleding, schoenen	
			aantal vestigingen	in %
West-Vlaanderen	585	411	996	29,3
Oost-Vlaanderen	395	575	970	28,5
Brabant	52	501	553	16,3
Antwerpen	32	279	311	9,2
Henegouwen	92	155	247	7,3
Limburg	16	147	163	4,8
Luik	40	87	127	3,7
Namen	1	17	18	0,5
Luxemburg	1	11	12	0,4
Totaal België	1.214	2.183	3.397	100%

Bron: RSZ, situatie op 30 juni 1988.

West- en Oost-Vlaanderen zijn dus zonder meer dé textielprovincies van ons land. Inzake vestigingen is West-Vlaanderen, zoals gezegd, lichtjes belangrijker dan Oost-Vlaanderen, maar op het vlak van de tewerkstelling is het net andersom. Oost-Vlaanderen telde in 1988 35.386 werknemers in de textiel- en kledingnijverheid (dat is 37,2% van 's lands totaal) en West-Vlaanderen 31.246 werknemers (32,9%).

Het dynamisme van de beide provincies komt eveneens tot uiting in de investeringsinspanningen. Het laatst

beschikbare regionaal resultaat slaat weliswaar op de investeringsuitgaven van de bedrijven in 1985, maar het biedt toch sprekende resultaten. In tabel 2 hieronder wordt de opsplitsing van de investeringsuitgaven per provincie weergegeven.

Tabel 2: Investeringsuitgaven per provincie in 1985

Provincie	Textiel en kleding (a)	% eigen middelen
West-Vlaanderen	4.389 mln fr.	76,7%
Oost-Vlaanderen	4.348 mln fr.	64,3%
Henegouwen (b)	855 mln fr.	59,1%
Luik	646 mln fr.	65,6%
Limburg	353 mln fr.	82,7%
Brabant	338 mln fr.	81,4%
Antwerpen	309 mln fr.	82,5%
Totaal België	11.238 mln fr.	70,4%

(a) In 1985 investeerde de textiel- en kledingnijverheid in ons land (minimum 20 werknemers per bedrijf) in totaal voor 11.238 miljoen fr., waarvan 9.661 miljoen fr. in textiel en 1.577 miljoen fr. in de kledingnijverheid.

(b) Henegouwen met inbegrip van Namen en Luxemburg, waar de textiel- en kledinginvesteringen haast verwaarloosbaar zijn.

Bron: NIS, Regionaal Statistisch Jaarboek 1987.

West- en Oost-Vlaanderen investeerden elk voor ca. 4,4 miljard fr. in 1985. Dit betekent dat ze elk bijna 40% van de totale investeringsinspanning in de textiel- en kledingnijverheid in ons land hebben gedragen. Gezamenlijk is dat dus 80% van de totale investeringen.

Opvallend nog voor West-Vlaanderen is dat 76,7% van deze investeringen met eigen middelen werden gefinancierd. Dit percentage ligt in ieder geval hoger dan het gemiddelde van de sektor (70,4%) en wijst zowel op een redelijke rendabiliteit als op een relatief grote onafhankelijkheid van externe schuldeisers. Voor de andere belangrijke textielprovincies, nl. Oost-Vlaanderen, Henegouwen en Luik ligt het percentage van de autofinanciering beduidend lager.

Indien totnu toe de indruk mocht worden gewekt dat er zich tussen Oost- en West-Vlaanderen een soort 'konkurrentiestrijd' afspeelt, dan is dit absoluut verkeerd. Vooreerst speelt de konkurrentiestrijd zich steeds af op het niveau van de bedrijven, waar ook gevestigd, en daarnaast is het evident dat de provinciale grenzen geen grenzen zijn. Dit laatste kan best geïllustreerd met de textielautostrade zoals de E17 wel eens wordt genoemd. Immers, een groot deel van de textiel- en de konfektienijverheid in ons land ligt langs deze autosnelweg die Moeskroen met Kortrijk, Gent en Antwerpen verbindt.

Kortrijk: het textielcentrum van België.

Er zijn natuurlijk wel verschillen tussen Oost- en West-Vlaanderen. Zo is West-Vlaanderen meer gekoncentreerd op de fabricage van tapijten en meubelstoffen. In Oost-Vlaanderen daarentegen komen vooral spinnerijen en weverijen van het katoentype voor. Maar deze verschillen hebben nauwelijks of geen geografische oorzaak. Dit

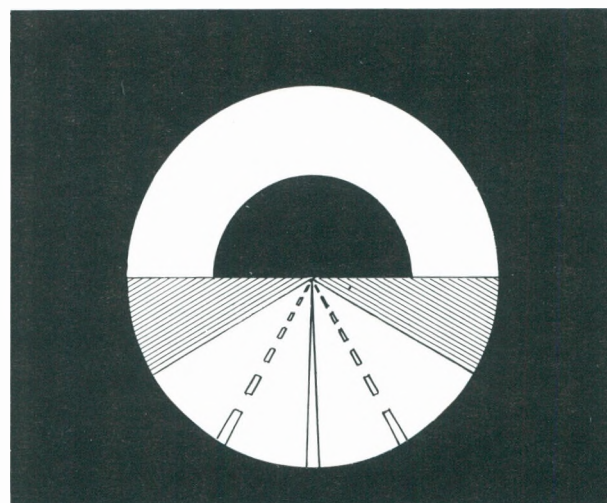
is het gevolg van een lokale dynamiek, gekoppeld aan historische factoren.

Toch is er tussen beide provincies één opvallend verschil: West-Vlaanderen heeft een uitgesproken textielcentrum, m.n. Kortrijk, terwijl de textielactiviteit in Oost-Vlaanderen zowat over alle arrondissementen verspreid is. Uit tabel 3 hieronder blijkt heel duidelijk dat het arrondissement Kortrijk haast driemaal zo belangrijk is inzake textieltewerkstelling dan het tweede gerangschikte arrondissement, nl. Oudenaarde.

Tabel 3: Arrondissementen met minstens 1.000 werknemers in de textielnijverheid (textiel zonder konfektie)

Arrondissement	Textieltewerkstelling in 1988 (in personen)	Verandering t.o.v. 1987
Kortrijk (W.-Vl.)	14.377	- 159
Oudenaarde (O.-Vl.)	5.723	- 4
Gent (O.-Vl.)	4.976	- 376
Moeskroen (Hen.)	4.714	- 285
Sint-Niklaas (O.-Vl.)	4.384	- 229
Tielt (W.-Vl.)	4.043	+ 274
Dendermonde (O.-Vl.)	4.024	- 65
Aalst (O.-Vl.)	3.239	- 252
Verviers (Luik)	1.593	- 91
Doornik (Hen.)	1.390	s.q.
Roeselare (W.-Vl.)	1.359	- 35
Overige 32 arrond.	5.970	- 20

Bron: RSZ, situatie op 30 juni 1988.



industriepark sappenleen
POPERINGE
opent
nieuwe perspectieven
voor
U

INFO STADSBESTUUR POPERINGE
tel. 057/33 40 81
WIER - BRUGGE
tel. 050/35 81 28

De textiel- en kledingnijverheid is trouwens de dominerende activiteitstak in het Kortrijkse. Naast de 14.377 textielarbeiders en -bedienden biedt het arrondissement Kortrijk ook nog 3.501 jobs in de kledingkonfektie, hetgeen een totaal van 17.878 jobs oplevert, of liefst 46% van de industriële tewerkstelling van het arrondissement.

In West-Vlaanderen vinden we verder ook een belangrijke textielactiviteit in het arrondissement Tielt (het enige arrondissement waar de textieltewerkstelling in 1988 gestegen is) en waar al meer dan 4.000 mensen een job vinden in de sektor, en in Roeselare, dat in het arrondissementeel klasement van tabel 3 op een elfde plaats komt met 1.359 jobs. In beide arrondissementen vinden we verder ook een niet-onbelangrijke konfektie-activiteit, met elk ca. 1.800 jobs (zie ook tabel 4).

Tabel 4: Tewerkstelling in de Westvlaamse textiel- en kledingnijverheid in 1988

Arrondissement	Textiel	Kleding (a)	Aandeel in de industrie (b)
Kortrijk	14.377	3.501	46%
Tielt	4.043	1.709	47%
Roeselare	1.359	1.840	17%
Veurne	428	37	21%
Brugge	404	583	5%
Ieper	368	1.576	25%
Diksmuide	319	260	21%
Oostende	297	145	11%
West-Vlaanderen	21.595	9.651	29%

(a) Kleding met inbegrip van schoenen.

(b) Aandeel van de textiel- en kledingtewerkstelling in de totale industriële tewerkstelling van de betrokken regio.

Alhoewel de textiel- en kledingactiviteit vooral in Zuidwest-Vlaanderen gekoncentreerd is, wil dit niet zeggen dat de andere arrondissementen van de provincie West-Vlaanderen een onbeduidende textielactiviteit kennen. Alleen in Brugge en Oostende, toch twee grote arrondissementen, is de textiel- en kledingnijverheid niet zo belangrijk. Maar in Veurne, Diksmuide en Ieper vertegenwoordigt de sektor meer dan 20% van de totale industriële tewerkstelling van de streek. Maar het gaat hier wel om relatief kleine, dunbevolkte en weinig geïndustrialiseerde arrondissementen, zodat de absolute cijfers inzake tewerkstelling er eerder laag zijn.

De bedrijfsstrategie van de textielondernemingen in het licht van 1992

Uit het bovenstaande mag blijken dat de textiel- en kledingnijverheid van zeer groot belang is voor Vlaanderen. Vooral voor West- en Oost-Vlaanderen is dit het geval. En voor het arrondissement Kortrijk mag zonder twiifel gezegd worden dat de bloei van de textiel- en kledingactiviteit een essentiële voorwaarde is voor de welvaart in de regio.

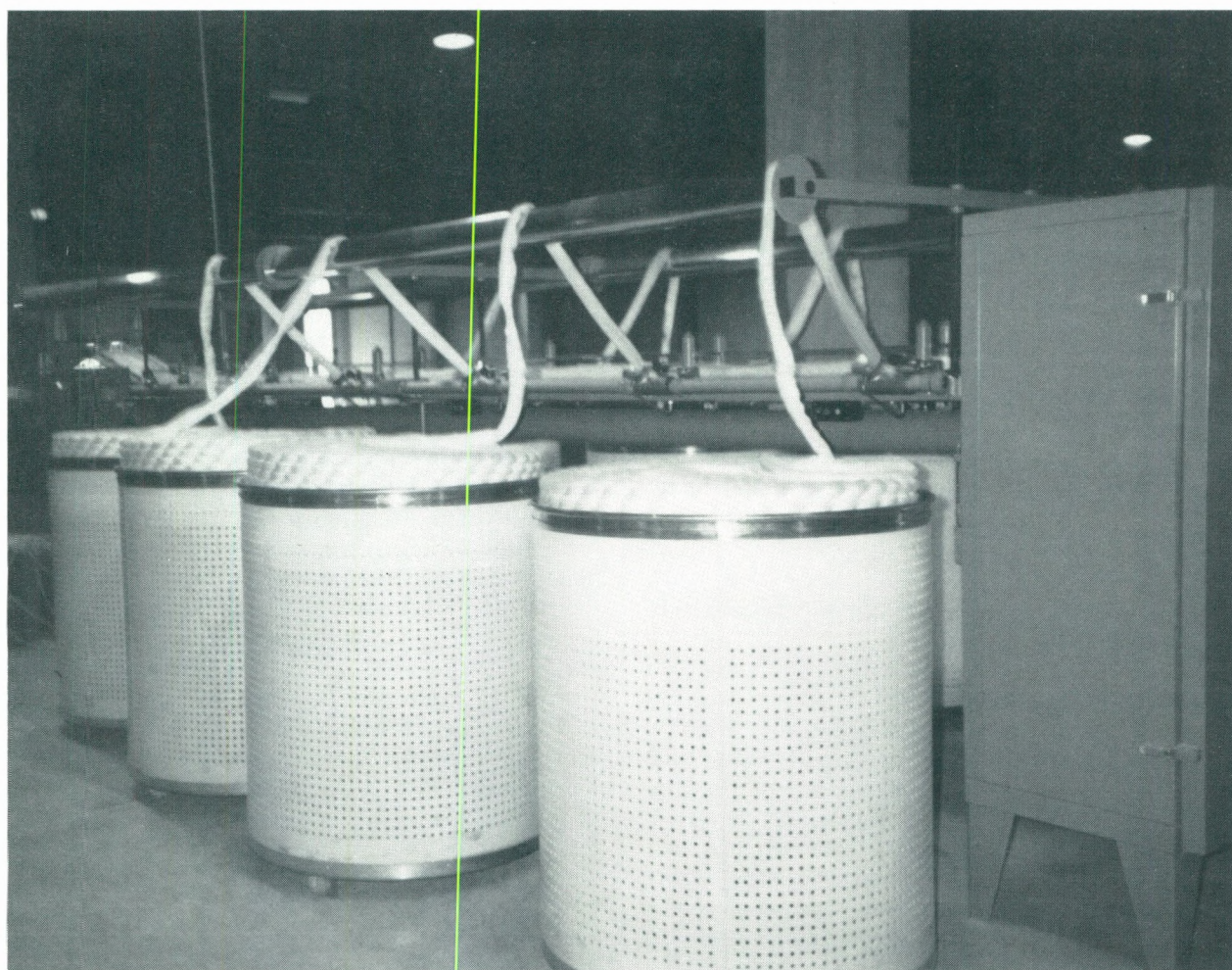
Vandaar dat het ook belangrijk is om te weten hoe de textielbedrijven de uitdaging van de ééngemaakte markt in 1992 aangaan.

Maar zoals reeds in de inleiding gezegd, mag dit effect van de voltooiing van de Gemeenschappelijke Markt in het geval van de textielnijverheid niet overdreven worden. Nu reeds vormt de EG een geografische ruimte binnen dewelke de textielprodukten van EG-oorsprong kwasi-vrij verhandeld kunnen worden. Er zijn geen doe-anetarieven en geen kontingenten meer. Natuurlijk zal het wegwerken van de nog resterende niet-tarifaire handelsbelemmeringen binnen de EG onze sektor bijkomende afzetmogelijkheden bieden. Immers, met de afschaffing van de grenskontroles, de harmonisering van de normen en de openstelling van de openbare aanbestedingen, zullen tegen 1993 de laatste niet-tarifaire handelsbelemmeringen binnen de Gemeenschap verdwijnen.

Men moet zich in dit verband evenwel hoeden voor overdreven optimisme: de afschaffing van de doeane-posten aan de landgrenzen zal geen eenvoudige opdracht zijn, vermits dit nauw verbonden is met de harmonisering van de BTW-tarieven. Maar deze BTW-harmonisering is nog lang niet gerealiseerd. Er kan zelfs een ingewikkeld stelsel uit voortvloeien dat de ondernemingen nieuwe administratieve formaliteiten kan opleggen. De ondernemingen zouden ook een hogere prefinanciering van de BTW moeten doen en, als gevolg daarvan, over een hoger bedrijfskapitaal moeten beschikken. Dit moet zeker een centraal aandachtspunt blijven voor de Belgische textielbedrijven.

Een tweede belangrijk aandachtspunt en mogelijk gevaar voor onze bedrijven is de toegenomen concurrentie. De eenheidsmarkt zal echter niet alleen de concurrentie onder de Europese ondernemingen stimuleren, maar ook de concurrentie van buiten de EG. Op dit ogenblik worden de invoerstromen uit niet-EG-landen, meer bepaald de zogenaamde lageloonlanden, geregeld door het Multivezelakkoord. In de mate dat in 1993 de nationale grenzen zullen verdwijnen, zullen er ook geen nationale kontingenten meer kunnen bestaan zoals deze op dit ogenblik voor derde landen gelden binnen het Multivezelakkoord. Met die gebeurlijke afschaffing zal ook het vrij verkeer van niet-EG-textielprodukten vergemakkelijkt worden. Hierdoor zal de toegang tot de grote EG-markt voor de niet-Europese producenten toenemen. Het hoeft hierbij nauwelijks gezegd dat de vrije toe- en doorgang van niet-EG-textielprodukten marktverstoring zou kunnen werken. Voor een geordend en evenwichtig verloop van de wereldhandel in textiel en kleding zal bijgevolg een zeer waakzaam EG-beleid noodzakelijk blijven. In die optiek zal een handhaving van het Multivezelakkoord meer dan ooit nodig zijn.

Kortom, toenemende concurrentie zowel van binnen als van buiten de EG enerzijds en een schaalvergroting van de markt anderzijds zijn de belangrijkste gevolgen van de ééngemaakte Europese markt. Dit stelt meteen de gehele problematiek van de *bedrijfsstrategie* centraal. Hoe zullen onze textiel- en kledingbedrijven zich moeten organiseren om competitief te blijven? Een éénduidig antwoord kan hierop niet worden gegeven. Hoe de bedrijven uit de sektor die uitdaging zien en welke strategie zij menen te moeten volgen om deze uitdaging te kunnen beantwoorden, wordt voor een deel verduidelijkt door de resultaten van de VBO-enquête (Verbond van Belgische Ondernemingen) die in het begin van 1989 werd georganiseerd en waar gepeild werd naar de ondernemingsstrategie t.a.v. 1992.



Tabel 5: Invloed van de gemeenschappelijke markt van 1992 op de groeperingsbeweging in de sektor (a)
Antwoorden in procent van het aantal ondernemingen (b)

Groeperingsbeweging	In België		In de EG		In de rest van de wereld	
	Textiel & kled.	Indus. (c)	Textiel & kled.	Indus.	Textiel & kled.	Indus.
Meer fusies, overnames of meerheidsparticipaties	63%	44%	72%	66%	60%	56%
Meer minderheidsparticipaties	0%	3%	4%	5%	2%	5%
Meer gemeenschappelijke dochtermaatschappijen	5%	6%	11%	11%	7%	9%
Geen weerslag op de bovenvermelde domeinen	32%	47%	12%	19%	31%	30%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(a) De ondernemingen gaven alleen antwoorden met betrekking tot hun eigen sektor.

(b) Procenten van de antwoorden gewogen met de tewerkstelling van de ondernemingen.

(c) Industrie = de totale be- en verwerkende nijverheid.

Fusies, overnames en meerderheidsparticipaties

Wat verwachten de textielondernemingen inzake de groeperingsbeweging in de sektor? Ruw geschat tweederde van de bedrijven verwacht meer fusies, overnames of meerderheidsparticipaties. En men verwacht dit op alle geografische niveaus: zowel in België, als in de EG en in de rest van de wereld (zie tabel 5). De fusie- en overnametrend die de Belgische textielnijverheid de jongste 2 à 3 jaar gekenmerkt heeft, wordt hierdoor met harde cijfers ondersteund. Het is voorts ook opvallend dat de textielnijverheid meer fusies, overnames en meerderheidsparticipaties verwacht dan de andere industriële sectoren. Vooral de verwachte hergroepering op Belgisch vlak verschilt grondig van wat de andere sectoren verwachten. Niet minder dan 63% van de textielbedrijven verwacht immers een groeperingsbeweging op Belgisch vlak, tegenover slechts 44% voor de globale industrie. Wellicht speelt het uitgesproken KMO-karakter van de Belgische textielnijverheid hier een rol. In een KMO-sektor is het immers van belang eerst op Belgisch vlak te groeien vooraleer aan een internationale dimensie te denken.

Minderheidsparticipaties en gemeenschappelijke dochtermaatschappijen zien onze bedrijfsleiders (zowel in textiel als in de andere sectoren) veel minder zitten.

Hetgeen in tabel 5 staat is hetgeen de ondernemingen verwachten voor *hun* sektor. Maar dat betekent niet noodzakelijk dat de betrokken bedrijfsleiders zelf fusies, overnames, of meerderheidsparticipaties plannen voor *hun eigen bedrijf*. De VBO-enquête stelt ook deze vraag, zij het niet erg precies, zodat we slechts een vage indicatie krijgen.

In tabel 6 (1.3) voorziet 37% van de textiel- en kledingbedrijven een samenwerking met andere bedrijven op het vlak van de produktie. De samenwerkingsbereidheid ligt dus blijkbaar toch niet zo hoog en valt bovendien lager uit dan het gemiddelde in de industrie (37% versus 43%). Wel dient eraan toegevoegd dat de textielbedrijven opvallend meer op zoek gaan naar niet-EG-partners.

Er kan dus besloten worden met de vaststelling dat

zowat een derde van de Belgische textiel- en kledingondernemingen van plan is overnames, fusies en samenwerkingsverbanden te organiseren.

Tabel 6: Weerslag van de eengemaakte markt op de produktie- en produktstrategie

	Textiel en kleding	Alle indus- triële sectoren
1. <i>Produktiestrategie</i>		
1.1. meer rationalisering	78%	68%
1.2. gedeeltelijke of totale overheveling naar het buitenland van de huidige Belgische activiteit	54%	16%
1.3. samenwerking met andere bedrijven op het vlak van de produktie, waarvan:		
- op de binnenlandse markt	27%	24%
- in andere EG-landen	18%	31%
- in andere niet-EG-landen	28%	13%
2. <i>Produktstrategie</i>		
2.1. meer gestandaardizeerde produkten	10%	24%
2.2. minder gestandaardizeerde produkten	6%	5%
2.3. meer specifieke produkten	51%	40%
2.4. minder specifieke produkten	0%	1%
2.5. geen weerslag	32%	29%

Bron: VBO, zie tabel 5.

Produktie- en produktstrategie

Wat de *produktiestrategie* betreft, reveleert tabel 6 toch nog enkele andere prangende vaststellingen. Liefst 78% van de ondervraagde textiel- en kledingfabrikanten vermoedt dat onder druk van 1992 nieuwe rationalizerin-

gen zullen moeten plaatsvinden, d.w.z. dat er nog op massale wijze moderniseringsinvesteringen zullen gebeuren, althans in 4/5 van de bedrijven. Dat dit percentage hoog is en bovendien nog 10 procentpunten boven het industriegemiddelde ligt, mag ons niet verbazen. De scherpe concurrentieverhoudingen in de textiel- en kledingnijverheid, vooral onder invloed van de laaggeprijsde invoer uit lageloonlanden, gekoppeld aan een nog relatief arbeidsintensief productieproces, zullen de Belgische textiel- en kledingondernemingen tot een verre gaande rationalisering nopen.

Bovendien blijkt deze verre gaande rationalisering van het productieproces niet te volstaan om in de toekomst succesvol in de markt te blijven. Niet minder dan 54% van de ondervraagde bedrijven verwacht een gedeeltelijke of totale overheveling naar het buitenland van de huidige Belgische activiteit. De verhoogde concurrentiedruk als gevolg van de ééngemaakte markt zal bijgevolg een niet te onderschatten delokalisatie in het productieproces voor gevolg hebben. Vooral de meest arbeidsintensieve productieprocessen, voornamelijk in de kledingkonfektie, zullen deze gedeeltelijke of totale overheveling ondergaan. Dat het hier een typisch fenomeen van de textiel- en kledingsector betreft, blijkt uit het industriegemiddelde, waarbij slechts 16% van de ondernemingen een overheveling van de activiteit naar het buitenland overweegt.

Kortom, de produktiestrategie van de Belgische textiel- en kledingondernemingen zal onder invloed van 1992 zich vooral vertalen in een versnelde rationalisering van het productieproces, alsmede in een gedeeltelijke of gehele delokalisatie naar landen met vooral goedkope arbeidskrachten.

Tabel 6 vertelt ook iets over de *produktstrategie* die zal gevolgd worden onder invloed van de grote Europese markt. Het is enigszins verrassend vast te stellen dat de marktverruiming slechts bij 10% van de textiel- en kledingfabrikanten zal leiden tot meer gestandaardiseerde produkten.

Dit mag niet doen besluiten dat slechts weinig textiel- en kledingfabrikanten zouden denken aan schaalvergroting om de marktverruiming te beantwoorden. Het betekent vooral dat gestandaardiseerde produkten niet de aangewezen strategie zijn om schaalvergroting te bereiken. Men mag immers niet vergeten dat bv. een Duitser nu eenmaal van andere tekeningen, kleuren en modellen houdt dan zeg maar een Portugees of een Griek. Textiel- en kledingfabrikanten kunnen bijgevolg geen gestandaardiseerde produkten aanbieden op de Europese markt. Daarom zullen de bedrijven vooral proberen te groeien door een gevarieerder produktenpakket op te bouwen, dat tot stand komt via een flexibel en geautomatiseerd productieproces.

Daarnaast mag ook niet worden vergeten dat in de textiel- en kledingnijverheid vele KMO's werkzaam zijn, voor wie het nastreven van een 'Europese dimensie' een uitzichtloze strategie is. Vandaar dat liefst 51% van de ondervraagde bedrijven uit de sector veel meer heil verwacht van het zoeken naar meer specifieke produkten. We zouden dit de 'niche-strategie' kunnen noemen. Deze ondernemingen zullen dan op zoek gaan naar kleine, welafgebakende segmenten in de markt. Kwaliteit en kwaliteitsverbetering zullen hierbij belangrijke succesfactoren zijn.

Op te merken in dit verband is nog ook dat ongeveer 1/3 van de textiel- en kledingbedrijven beweert dat zij hun produktstrategie niet zullen wijzigen in functie van de nakende marktverruiming.

Marktstrategie

Dankzij de VBO-enquête kan men ook wat meer vernemen over de commerciële strategie van de ondernemingen in functie van 1992.

Vooreerst de *marktoriëntering*. In tabel 7 (punt 1)

Tabel 7: Marktoriëntering, distributiestrategie en promotiestrategie in functie van 1992

	Textiel en kleding	Alle indus- triële sectoren
1. Marktoriëntering		
1.1. voorrang aan de konsolidering of uitbreiding van de binnenlandse marktaandelen	20%	34%
1.2. voorrang aan de konsolidering of uitbreiding van de buitenlandse marktaandelen	58%	48%
1.3. voorrang aan de penetratie op nieuwe geografische markten	22%	18%
	100%	100%
2. Distributiestrategie		
2.1. sterkere penetratie op de gemeenschappelijke markt door:		
- opzetten van eigen distributienet	24%	19%
- samenwerking met andere Belgische ondernemingen	4%	11%
- samenwerking met ondernemingen van de 'doelmarkt'	5%	11%
- samenwerking met andere buitenlandse ondernemingen	16%	17%
2.2. geen weerslag	51%	42%
	100%	100%
3. Promotiestrategie		
3.1. publiciteitscampagnes	16%	34%
3.2. aanpassing design en kwaliteit van het produkt	52%	51%
3.3. betere dienst na verkoop	32%	42%
	100%	127% (a)

(a) Meer dan 1 antwoord mocht worden gegeven, zodat het totaal meer dan 100% is.

Bron: VBO, zie tabel 5.

valt onmiddellijk op dat slechts 1 op 5 bedrijven voorrang zal geven aan de konsolidering of uitbreiding van de binnenlandse marktaandeelen. Deze geringe aandacht voor de binnenlandse markt hoeft niet te verbazen, vermits de textiel- en kledingsektor zowat driekwart van zijn zakencijfer haalt in het buitenland. Voor een aantal producenten blijft de binnenlandse markt echter wel belangrijk en deze zijn vooral te vinden in de subsektoren breigoed en konfektiekleding.

Zowat 3 op 5 bedrijven zal evenwel voorrang geven aan de konsolidering of uitbreiding van de buitenlandse marktaandeelen. Vele textiel- en kledingondernemingen doen al min of meer belangrijke zaken met het buitenland, maar hebben het gevoel dat zij daar nog beter kunnen doordringen. Vooral op de Westeuropese markt, waar nu al 85% van het exportzakencijfer gerealiseerd wordt, zijn er nog ruime opportuniteiten. Immers, de hoge koopkracht in West-Europa, de kennis van de markten en smaakpatronen, alsmede de beperkte afstand en de geringe betaalrisiko's (vooral belangrijk voor de vele KMO's), maken West-Europa tot de markt nummer één voor de Belgische textiel- en kledingbedrijven.

Tenslotte is er nog zowat een vijfde van de bedrijven die de penetratie op nieuwe geografische markten als topprioriteit stellen. Zij hebben meestal een zeer lange exportervaring en zijn op hun bestaande exportmarkten al zodanig goed ingeplant dat zij hun expansie daar niet moeten verwachten. Die zal moeten komen van nieuwe geografische markten. Dit geldt o.m. voor een aantal belangrijke tapijtfabrikanten.

Wat de *distributiestrategie* betreft, zijn er evenveel bedrijven die zeggen dat 1992 daarop geen invloed zal hebben als zij die beweren hun strategie als gevolg van de eenheidsmarkt wel te zullen aanpassen.

Eén op vier zal sterker op de Gemeenschappelijke Markt proberen door te dringen door het opzetten van een eigen distributienet. Dit betekent dat men de distributie vooral in eigen beheer wenst te houden.

Samenwerking op het vlak van de distributie zien weinig bedrijven zitten, noch met binnenlandse, noch met buitenlandse concurrenten. Toch ziet 16% van de textiel- en kledingbedrijven (ca. 1 op 6) enige toekomst in samenwerking met 'andere' buitenlandse ondernemingen.

De *promotiestrategie* zal zich vooral toespitsen op de aanpassing van het design en op de verbetering van de kwaliteit van het produkt. 52% van de ondernemingen zegt in die richting zijn strategie te zullen ontwikkelen. Dit komt trouwens overeen met de produktstrategie die daarnet nader onderzocht werd en waaruit bleek dat ruim de helft van de Belgische textiel- en kledingfabrikanten meer specifieke produkten op de markt zullen brengen in het licht van 1992. 'Upgrading', onder de vorm van een origineler design en een verhoogde kwaliteit, zal daarbij uiteraard een grote troef zijn.

Heel wat ondernemingen, ongeveer één derde, zegt vooral aandacht te zullen hebben voor de dienst na verkoop. Dit is ook een hoog percentage en dat kan niet los worden gezien van de razendsnelle ontwikkeling op het vlak van 'just-in-time'-leveringen en 'quick respons'. Het is namelijk zo dat onze textiel- en kledingfabrikanten meer en meer met deze nieuwe fenomenen gekonfronteerd worden en er dus ook de nodige aandacht aan moeten besteden. Onze producenten kunnen hier trou-

wens een voordeel halen t.o.v. de lageloonlanden, omdat deze omwille van allerlei redenen moeilijker kunnen inspelen op deze nieuwe leveringseisen.

Het valt inzake promotiestrategie ook op dat relatief weinig aandacht gaat naar publiciteitscampagnes. Een groot deel van de verklaring is te vinden in het feit dat de textiel- en kledingnijverheid in grote mate een toeleveringssektor is, waarvoor campagnes bij het grote publiek geen nut hebben. Daarnaast hebben lang niet alle producenten van afgewerkte artikelen ook merknamen, zodat ook hier publiciteitscampagnes een zeer beperkte betekenis hebben.

Besluit

De textiel- en kledingnijverheid blijft een belangrijke nijverheidstak in Vlaanderen en vooral in Oost- en West-Vlaanderen.

De uitdaging van 1992 mag voor het geval van de textiel- en kledingnijverheid niet worden overroepen, maar stelt toch een aantal vragen op het vlak van de bedrijfsstrategie.

Wat dit betreft kunnen de volgende algemene konklusies worden naar voor gebracht. Inzake produkt- en produktiestrategie zullen onze bedrijven eerder opteren voor een specializatie dan voor een standaardizatie. Verder zullen belangrijke rationalisering in het productieproces noodzakelijk blijven en wordt in een niet-onaanzienlijk aantal gevallen een gehele of gedeeltelijke overheveling van activiteit naar het (verre) buitenland overwogen.

Inzake marktstrategie wordt in eerste instantie voorrang gegeven aan de konsolidering en/of uitbreiding van de buitenlandse marktaandeelen. Dit zal hoofdzakelijk gebeuren door het organiseren van een eigen commerciële vertegenwoordiging in de Gemeenschappelijke Markt.

Tenslotte zien de Belgische textiel- en kledingbedrijven hun sterke troeven vooral in de 'upgrading', wat vooral neerkomt op het creëren van originele tekeningen en modellen (design) en het verbeteren van de kwaliteit. Een betere dienst na verkoop zou voor onze bedrijven ook een niet-onbelangrijke troef worden in de concurrentiestrijd.