

"Het succes van Ontex is dat van onze lokale helden"

Gesprek met Jacques Purnode

cfo van Ontex

DE JAARRESULTATEN DIE ONTEX de ochtend van ons bezoek en gesprek met chief financial officer Jacques Purnode heeft gepubliceerd, vertonen een gemengd beeld. Het positieve is dat de omzet afgelopen jaar met 18 procent steeg naar 1,99 miljard euro en de nettowinst met 21 procent tot 120 miljoen euro. Aan de hogere cijfers was de overname van de Mexicaanse Grupo Mare in maart 2016 niet vreemd, maar toen was er de verkiezing van de Amerikaanse president Donald Trump die de koers van de Mexicaanse peso zeker geen deugd deed en de winstbijdrage van Grupo Mabe deed tegenvallen. Maar nu haalt Ontex wel bijna de helft van zijn omzet (48 procent) buiten West-Europa. Een goede zaak want in West-Europa en in sommige andere markten voert marktleider Procter & Gamble een prijzenslag voor zijn babyluiers Pampers en dat had dan ook een gevolg voor de huismerken van retailers in West-Europa waarvan Ontex de hofleverancier is.

Elders in de wereld heeft Ontex overigens ook zijn eigen merken. In West-Europa zag Ontex zijn omzet door de bitse prijzenslag met 5,5 procent krimpen. Maar er is wel ander belangrijk nieuws. Enkele dagen voor ons bezoek is de overname van Hypermarches in Brazilië beklonken en mag Ontex zich nu een echte wereldspeler noemen. Voor de baby- en incontinentieluiermarkt van Hypermarches werd 305 miljoen euro neergeteld. De overname in 2015 van Grupo Mabe kostte 314 miljoen euro.

Het is een bijzonder goed geluimde Jacques Purnode die ons ontvangt. Even vertellen dat hij voor hij in augustus 2013 cfo werd bij Ontex sinds 2007 bij Coca-Cola Enterprises Inc. in Londen werkte waar zijn laatste functie die van cfo voor West-Europa was. En daarvoor bekleedde hij een aantal leidinggevende functies bij AB InBev en dit binnen finance en IT. En o ja, nog even dit. Ontex haalt zijn omzet voor 58 procent uit babyluiers (al dan niet onder eigen merken), 30 procent uit incontinentieluiers en 10 procent uit dameshygiëne (tampons en inlegkruisjes).

Ontex, een naam afkomstig van ONderlegger-TEXTiel, was oorspronkelijk eigendom van de familie Van Malderen uit Buggenhout die het verkocht aan twee private equitygroepen die het in 2003 van de beurs haalden. Bij de herintroductie op de beurstabel midden 2014 was het de Fransman Charles Bouaziz die als ceo de touwtjes in handen nam. Hij wou op meerdere paarden (markten) wedden. Een aanzienlijk deel van de productie zou in West-Europa gaan naar huismerken van grote ketens als Carrefour, Tesco, Metro, Leclerc, Ahold, Delhaize tot Aldi en Lidl. Pikant detail: in Polen levert Ontex babyluiers aan een keten die sinds een paar

jaar marktleider is met haar huismerk, voor Pampers. In landen als Turkije of Pakistan waar veel wordt verkocht via lokale winkels was een sterke aanwezigheid met eigen merken nodig. De sterkte van Ontex is onder meer dat het over een zeer flexibel productieapparaat beschikt en best een lenige organisatie heeft. Het gesprek voeren wij in de hoofdzetel in Aalst (Erembodegem).

"Wat pulp betreft, werken wij 100 procent duurzaam. Voor elke gerooide boom wordt er een nieuwe geplant. En wat de olie betreft, zijn we op zoek naar bio-alternatieven."

Interbrev van de luiers

VFB De focus van de jongste overnames lag op Centraal- en Zuid-Amerika. Geen interesse in Noord-Amerika?


JACQUES PURNODE Die twee markten kennen een snelle groei en zijn ook grote markten. Noord-Amerika wordt vandaag vooral beheerst door A-brands, meer dan in West-Europa.

VFB Wat met Afrika en Azië?

JACQUES PURNODE Afrika kent een snelle groei, maar is nog steeds een kleine markt. Als men aan Azië denkt, denkt men in de eerste plaats aan China, een hele grote, maar zeer drukke markt met lage marges. Azië is voor ons niet noodzakelijk voor morgen. Als wij overnames doen, zoeken wij merken die wij 'local heroes' noemen: sterke lokale merken die relevant zijn voor de consument tegenover de A-merken. U zou ook naar Australië kunnen wijzen. Daar leverden we vanuit Europa aan Aldi, nu hebben we lokale productie. Maar in het algemeen moet u met onze artikelen in verband met het vervoer denken dat een actieradius van 400 tot 500 kilometer ideaal is. Grupo Mabe heeft een sterke positie in Mexico met verscheidene merken. En in Brazilië is Hypermarches met zijn lokale merken de nummer één in incontinentieluiers en nummer drie in babyluiers. We hebben nu dus leidende posities in onze vierde grootste markt (Brazilië) en in onze vijfde grootste (Mexico).

VFB De ene markt is duidelijk de andere niet.

JACQUES PURNODE Veel heeft met demografie te maken. Zo ziet men bijvoorbeeld dat er vooral buiten Europa een sterke groei is van het aantal geboortes. En dan heb je van land tot land nog de



“Van land tot land heb je grote verschillen in de acceptatiegraad. Een voorbeeld: hoeveel babyluiers worden er per dag gebruikt? Dat zijn er hier in Europa vier tot vijf per dag. In Turkije bijvoorbeeld 3 en in pakweg Pakistan minder dan 1.”

verschillen in de acceptatiegraad. Een voorbeeld: hoeveel baby-luiers worden er per dag gebruikt? Dat zijn er hier in Europa vier tot vijf per dag. In Turkije bijvoorbeeld 3 en in pakweg Pakistan minder dan 1.

VFB *Even terug naar wat u zei over de local heroes. Dat was de strategie van uw ceo. Hij wou van Ontex de 'AB InBev van de luiers' maken.*

JACQUES PURNODE Ik heb het liever over het 'Interbrew van de luiers' dat vooral interesse had in local brewers. Net zoals we sterk geloven in lokale merken. Vandaar dus Grupo Mabe en Hypermecas.



"Vroeger keken wij naar wat de concurrenten deden, maar nu luisteren wij naar de consument. Dan start de research."

De vergrijzing

VFB *Wat met de incontinentieluiers? Daar brandt met de gestage vergrijzing in de toekomst allicht de lamp.*

JACQUES PURNODE (knikt) De incontinentieluiers zijn vandaag voor drie vierden bestemd voor vrouwen, de rest voor mannen. Procter & Gamble heeft twee keer die markt willen betreden, wat telkens mislukte, en probeert nu voor een derde keer. Het is een groeiende en tegelijk uitdagende markt met twee kanalen. Meer dan de helft is bestemd voor bijvoorbeeld ziekenhuizen en apothekers waar er als gevolg van de terugbetalingen druk op de prijzen is. En dan is er de retail waar men zelf de producten koopt. Steeds meer mensen willen bij het ouder worden immers liefst thuis blijven. In Zweden bijvoorbeeld sterft 89 procent van de mensen thuis en zijn wij sterk in het aan huis leveren. In Frankrijk is dat omgekeerd. Die twee markten hebben een aparte dynamiek. Maar om op de vraag te antwoorden. Het is inderdaad zo dat de demografische evolutie ons helpt. In Japan worden bijvoorbeeld vandaag meer incontinentieluiers voor volwassenen verkocht dan babyluiers. In West-Europa wordt de bevolking ouder, maar heerst er nog een taboe. Maar in het algemeen is het wel een markt die groeit. We hebben de demografie mee. We kijken dus naar zowel overnames als naar organische - maar vooral winstgevendende - groei.

Ecologische voetafdruk

VFB *Eigenlijk is uw sector best milieubelastend als men weet dat een baby gemiddeld tot 260 kg aan luiers nodig heeft. Volgens Kind & Gezin zijn er voor een kind tot zijn 2,5 jaar liefst 4.400 luiers nodig. Daarvoor is cellulose nodig van 4,5 bomen. Dat betekent heel wat pulp. En dan zijn ook nog op olie gebaseerde grondstoffen nodig, zoals ethyleen.*

JACQUES PURNODE Wat pulp betreft, werken wij 100 procent duurzaam. Voor elke gerooide boom wordt er een nieuwe geplant. En wat de olie betreft, is men op zoek naar bio-alternatieven. Ik wist in het begin niet dat het zo een gesofisticeerd artikel was. We proberen in elk geval elke dag efficiënter te zijn. Dat zit overigens in ons DNA. Op de vloer zijn er elk jaar meer dan honderd projecten om de efficiënte te verhogen, het aantal gebruikte materialen te beperken, de productietijd te verlagen, enz. Dat DNA zit ook in onze R&D die zoekt naar betere kwaliteiten, een grote zachtheid en absorptie. Dat onderzoek is steeds meer gebaseerd vanuit onze consumentenresearch en de bevestiging dat we goed op koers zijn om een 'consumer goods'-bedrijf te worden. Vroeger keken wij naar wat de concurrenten deden, maar nu luisteren wij naar de consument. Dan start de research. We zijn ook al bezig met basisresearch voor op de lange termijn. Maar daar kan ik uiteraard nog niets over vertellen. Apart is er ook de operationele research om de kosten te drukken. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van minder lijm. Of aan luiers waarbij minder moet gesneden worden en er dus minder afval is. Samengevat: bij elke stap kijken we naar de ecologische voetafdruk.

Verdere consolidatie

VFB *Wat met de externe groei? Komen er na die twee grote overnames snel andere?*

JACQUES PURNODE Die overnames zullen we blijven zoeken, met een of twee local heroes per jaar. (Lacht). Het is een manier van spreken, al zou het wel leuk zijn. Maar nu serieus. Overnames zijn niet eenvoudig. Denk maar aan de wetgevingen in de verschillende landen, de taksen, enz. Het is zeer complex. Maar we zoeken wel actief naar potentiële doelen in landen met een potentieel. Maar 'it takes two to tango'. Er zijn trouwens ook al bedrijven naar ons toegestapt. Maar wat voor ons van cruciaal belang is, is de cultuur van het bedrijf dat wordt overgenomen. Een management met tien lagen ervoven, dat hoeven we niet. Ook geen arrogantie. Wij nemen de uitrusting over, de merken en vooral de mensen. Want zij zijn het die het moeten doen.

"Wij trekken volledig de kaart van local heroes."

Toch een kapitaalverhoging

Kort na ons gesprek valt het nieuws dat Ontex toch een kapitaalverhoging doorvoerde. Om de Braziliaanse overname mede te financieren heeft de luiersfabrikant met de uitgifte van maximaal 10% nieuwe aandelen een bedrag van 221 miljoen euro (voor emissiekosten) opgehaald. Die aandelen werden geplaatst bij institutionele beleggers.



"Veel van de familiale fabrikanten zijn vandaag aan een generatiewissel toe. Dat schept opportuniteiten."

VFB Om overnames te doen is ook geld nodig.

JACQUES PURNODE Dat kan van alles zijn. Hypermarcas hebben we gedaan via een brugfinanciering.

VFB Geen kapitaalverhoging in gedachten?

JACQUES PURNODE Niet meteen. Wij zijn zeer flexibel, maar we voelen geen druk. Er is wel een roadshow op komst. Onze basisinvesteerdere zijn zeer groeigericht. Die investeerders willen vragen stellen. Maar ook wij willen vragen kunnen stellen.

VFB Mogen we in de toekomst in uw sector nog een belangrijke consolidatie verwachten?

JACQUES PURNODE Er zijn in onze sector heel veel bedrijven met een omzet van 50 tot 400 miljoen euro. We zien dat heel wat van die ondernemingen die in privaat bezit zijn, aan een generatiewissel toe zijn. Het gevolg is dat er opportuniteiten zijn. Voor veel van die familiebedrijven zijn de bedrijven echter een beetje hun baby. Dat past bij ons respect en onze cultuur. Weet u? Toen onze ceo landde in Mexico om met Grupo Mabe te praten, vertelde de baas daar dat mijnheer Bouaziz de negende was die om een due diligence kwam vragen. En zie, het werden wij dus.

Culturele diversiteit

VFB Ooit was hier in Europa naast Procter & Gamble ook die andere reus actief: Kimberley-Clark die hier zijn A-merk Huggies wou slijten. Die is weg.

JACQUES PURNODE Die had hier zelfs twee fabrieken, kon geen marktaandeel inpikken waardoor die fabrieken onderbenut waren. Ze beslisten dan ook om huismerken te produceren, sloten contracten met lage marges en kleine volumes. Dat maakte het allemaal complex en joeg de kosten omhoog. En zo verloren ze nog meer geld dan voorheen.

VFB Mikken op local heroes, dat betekent versnipperde marketingkosten.

JACQUES PURNODE Ook bij een merk als Coca-Cola zagen we dat er verschillende culturele aspecten speelden. Je kon dus soms de verkeerde spot op de verkeerde markt brengen. Die culturele diversiteit was zelfs voor Coca-Cola niet evident. Ook wij moeten er dus rekening mee houden.

VFB Ontex heeft een reeks eigen merken. Strijkt u daarmee de retailers van hun eigen brands niet tegen de haren in?

JACQUES PURNODE In essentie verkopen we onze eigen merken in markten waar er geen vraag is naar huismerken. Denk aan Turkije, Mexico, Brazilië... In West-Europa zijn we partners met de retailers om hen een performant alternatief te bieden voor de A-merken en dus komen we daar niet met eigen merken.

VFB Dus geen wereldwijde brand van Ontex, zoals dat van Pampers in de babyluiers?

JACQUES PURNODE Inderdaad. Zoals gezegd: wij gaan vooral voor de lokale helden.

VFB GBL is met 15 procent van het kapitaal de grootste aandeelhouder van Ontex. Moeit de groep van Albert Frère zich?

JACQUES PURNODE De aanwezigheid van GBL is een blijk van de kwaliteit van Ontex. GBL is blijkbaar erg blij met ons aandeel. Maar GBL komt niet tussen. Die stelt vragen zoals alle andere aandeelhouders dat doen.

VFB Laatste vraag. Wat vindt u ervan dat Bart Van Malderen, de vorige eigenaar van Ontex, met zijn bedrijf Dryloc opnieuw in uw markt actief werd?

"In West-Europa zijn we partners met de retailers om hen een performant alternatief te bieden voor de A-merken en dus komen we daar niet met eigen merken."



© Lieve Van Assche / iphotoagency

“Wat voor ons van cruciaal belang is, is de cultuur van het bedrijf dat wordt overgenomen. Een management met tien lagen erboven, dat hoeven we niet. Ook geen arrogantie. Wij nemen de uitrusting over, de merken en vooral de mensen.”

JACQUES PURNODE De familie Van Malderen is zeer ondernemend. En als bedrijf heb je concurrentie nodig.

VFB *Dat is best ontwijkend als antwoord.*

JACQUES PURNODE (lacht)



René De Witte

Journalist VFB

INTERVIEW 10 JANUARI 2017

PARTNERS FOR SUSTAINABLE GROWTH

**ACKERMANS & VAN HAAREN IS EEN GEDIVERSIFIEERDE
BEURSGENOTEERDE GROEP, ACTIEF IN 4 KERNSECTOREN.**

Ackermans & van Haaren richt zich op het systematisch creëren van aandeelhouderswaarde via een **langetermijnstrategie**. De groep focust op een beperkt aantal **strategische participaties** met een internationaal groeipotentieel. Als **proactieve aandeelhouder** wil de groep, geleid door een ervaren en multidisciplinair managementteam, actieve steun bieden aan het management van haar participaties voor specifieke en strategische projecten. De groep vertegenwoordigde in 2016 op economisch vlak, via haar aandeel in de participaties, een omzet van 4,9 miljard euro en stelt 21.165 mensen tewerk.

Ackermans & van Haaren NV - Begijnenvest 113 - 2000 Antwerpen - Tel. +32 3 231 87 70 - info@avh.be - www.avh.be

Marine Engineering & Contracting

Private Banking

Real Estate & Senior Care

Energy & Resources



ACKERMANS & VAN HAAREN