

VAN GELDER PAPIER

RAPPORT WORMER

februari 1980

A. van der Klooster

C.D. Outram

G. van Reenen

RAPPORT WORMER

1. Opdracht

De studie betreffende P.M. 11 en P.M. 22 is een gevolg van de voorgenomen besluiten ten aanzien van Wormer die op 22-8-1979 openbaar werden gemaakt en die kort samengevat luiden:

- Asbestvilt: "Een van beide machines (later gedefinieerd als P.M. 4) te sluiten tussen 1-1-1980 en 1-3-1980".
"De andere machine (later P.M. 20) nog maximaal enkele jaren in bedrijf (tot 1-1-1982?)".
- Papier : "P.M. 8 uit bedrijf per 1-1-1980".
"Nadere studie over de levensvatbaarheid van P.M. 11 en P.M. 22 gezien de onvoldoende resultaten van deze machines".

2. Situatie Wormer sinds 22-8-1979

2.1 Financieel resultaat 1979

- Het resultaat 1979 van de papierproductie bedroeg vóór overhead Amsterdam en vóór rente (verkoopkosten wél inbegrepen): Dfl. - 11,4 miljoen
Vergelijk: 1978 " - 7,4 "
1977 " - 14,3 "

In het resultaat 1979 zijn afschrijvingen begrepen ad Dfl. 3,6 miljoen
(cashflow vóór overhead en rente dus " - 7,8 ").
- Het resultaat 1979 van de asbestvilt-productie bedroeg vóór overhead P.D. en S.V.P.D. en vóór rente (verkoopkosten en onderbezettingsverliezen echter inbegrepen): Dfl. - 2,6 miljoen
Vergelijk: 1978 " + 3,6 "
1977 " + 6,2 "

In het resultaat 1979 zijn afschrijvingen begrepen ad Dfl. 2,6 miljoen
(cashflow vóór overhead Amsterdam en vóór interest was dus 0).

2.2 Maatregelen t.a.v. P.M. 4 en P.M. 8

- P.M. 8 is per 31-12-1979 inderdaad uit bedrijf genomen met positief advies van de O.R. Wormer.
- Ten aanzien van P.M. 4 is op advies van de O.R. in december 1979 een onderzoek opgedragen aan McKinsey en Co. om de markttechnische en economische mogelijkheden te checken van productie van 4 m breed asbestvilt op deze P.M.. Zie verder par. 3.

2.3 Currentplan 1980

- Dit geeft als prognose van het resultaat van de <u>papierproductie</u> (alleen P.M. 11 en P.M. 22), ook weer vóór overhead Amsterdam en interest maar incl. verkoopkosten	Dfl. - 8,6 miljoen
Hierbij begrepen afschrijvingen	" 3,1 "
Cashflow vóór overhead en interest	Dfl. - 5,5 miljoen
- Voor <u>asbestviltproductie</u> (alléén P.M. 20) wordt verwacht:	
Resultaat vóór overhead P.D. + S.V.P.D., maar inclusief verkoopkosten en onderbezettingsverlies	Dfl. + 2,4 miljoen
Hierin begrepen afschrijvingen	" 2,1 "
Cashflow vóór overhead en interest	Dfl. + 4,5 miljoen

3. P.M. 4-studie McKinsey & Co.

Voor de uitkomsten zij verwezen naar het inmiddels door McKinsey gepubliceerde rapport.

De conclusie is:

- Voor P.M. 4 zal slechts een gering volume 4 meter asbestvilt verkrijgbaar zijn, vanwege de dalende omvang van de totaalmarkt en de zwakke positie daarin van V.G.P..
- Het financieel en commercieel risico bij doorgaan met productie van 4 meter asbestvilt is groot omdat er alleen een positieve cashflow ontstaat onder de meest optimistische aannamen en er nog steeds onzekerheid blijft ten aanzien van het kwaliteitsniveau, vergeleken bij dat van concurrenten.

Bij de bestudering van de invloeden van verschillende alternatieven voor P.M. 11 en P.M. 22 op Wormer in zijn geheel, behoeft dus met continuering van P.M. 4 niet gerekend te worden.

4. Studie P.M. 11 en P.M. 22

De coördinatie van deze studie is opgedragen aan een commissie, bestaande uit de schrijvers van dit rapport, voor deze taak rapporterend aan Drs. J.P. Hebly, lid van de Raad van Bestuur.

Zeer belangrijke delen van de studie zelf zijn opgedragen aan externe consultants:

- Marktonderzoek, concurrentiepositie en economische berekeningen aan Boston Consulting Group te London.
- Technologische verbeteringen en besparingen, plus de daaruit voortvloeiende investeringen aan Jaakko Pöyry Consulting te Helsinki.
- Toekomstige energiesituatie Wormer aan de Vereniging Krachtwerktuigen te Amersfoort, na vooronderzoek door de Gasunie.

Wij menen dat hiermede zeer betrouwbare adviesmogelijkheden zijn verkregen.

Hieronder volgt een puntsgewijze bespreking van elk van de deelstudies.

4.1 Markt/Boston Consulting Group (B.C.G.)

B.C.G. is gevraagd:

- a) Bepaal de marktsituatie van de huidige producten van P.M. 11 en P.M. 22. Daarin begrepen de concurrentiepositie, een en ander onder de aanname, dat het door technisch/technologische verbeteringen mogelijk is kwaliteit en productierendement op het industriegemiddelde te brengen. Verder wordt aangenomen dat de vaste kosten van de fabriek tot het minimum zijn beperkt.
De invulling van deze aannamen ligt op het terrein van het Jaakko-Pöyry onderzoek (zie par. 4.2).
- b) Welke mogelijkheden liggen er in soorten die van Gelder Wormer nu niet maakt?

Het resultaat is weergegeven in het betreffende B.C.G. rapport "Wormer Mill Strategy".

Kort samengevat:

P.M. 11

Deze P.M. is te definiëren als een carbonzijde-machine (75% van de totaalproductie).

Dat kan in de eerstkomende 5 jaar zo blijven: Wormer heeft een redelijke concurrentiepositie; het totaal volume carbonzijde daalt, maar slechts langzaam.

Verder is bloemenzijde een goed product, echter zonder veel uitbreidingsmogelijkheden.

De na carbonzijde en bloemenzijde resterende capaciteit - die t.o.v. de huidige situatie toeneemt als aan de geformuleerde voorwaarden ten aanzien van rendement, wordt voldaan - moet gevuld worden met onrendabele soorten.

Nieuwe soorten, die zonder zéér drastische verbouwingen kunnen worden geproduceerd, zijn niet gevonden.

Slechts één interessante mogelijkheid kan worden genoemd, n.l. de productie van lichtgewicht papieren (35 g) voor een nieuw metalliseerprocedé. Dit procedé moet echter nog operationeel worden (vanaf mei a.s.).

P.M. 22

Het huidige, te complexe, productiepakket zou vereenvoudigd kunnen worden (na de in paragraaf 4.2 genoemde investering) tot drie hoofdsorten, n.l.

- transferdrukpapieren (Transcreen/Transroul). Men verwacht een sterke groei met een hoge, maar geleidelijk dalende marge. Dit laatste door een toenemend aantal concurrenten. De concurrentiepositie is goed, maar wordt nadelig beïnvloed door de slechte passendheid.

- Houhoudend enveloppenpapier. Een stabiele markt met een goede marge, waarin V.G.P. een goede concurrentiepositie heeft.
- kringlooppapieren. Hiermee wordt de capaciteit opgevuld. Er wordt een redelijke groei verwacht. De marge is slecht, ondanks Wormer's goede concurrentiepositie.

De overige bestaande soorten als behang, blauwwitplakpapier, houthoudend pergament, ongebleekt en gebleekt kraft voor verschillende markten, kunnen worden afgebouwd. Er zijn géén nieuwe producten gevonden.

4.2 Productie/Jaakko Pöyry

J.P. is gevraagd het minimuminvesteringsniveau aan te geven, noodzakelijk om

- het productiepakket, zoals door B.C.G. aangegeven, te produceren;
- kwaliteit en rendement daarbij op te voeren tot het niveau van goede concurrenten;
- vaste kosten (direct personeel, energie) zoveel mogelijk te beperken.

Het resultaat is vastgelegd in het betreffende J.P.-rapport nr. K3828 d.d. 13-2-1980.

Overzicht van de vereiste investeringen:

	<u>Dfl.</u>	
Grondstofhandling	0,2	miljoen
P.M. 11, incl. stofbereiding	1,6	"
P.M. 22, incl. stofbereiding + bobineuse	8,7 *	"
Afwerking (verpakking) en opslag	1,2	"
Indirecte kosten	1,1	"
Onvoorzien	1,5	"
	<hr/>	
	14,3	miljoen
	====	

* Deze post bevat o.a. een voorlopige reservering voor een eenvoudige coater om een barrièrecoating aan te brengen aan de niet-gladde zijde van transferdrukpapier. Deze coating wordt noodzakelijk geacht voor het realiseren van de door B.C.G. aangegeven sterke groei.

Verder is aangenomen dat de formaatpapieren (casing, kringloop-papier) buiten Wormer worden gesneden. Als in Wormer zelf een formaatafdeling aanwezig moet blijven, dient nog Dfl. 2,3 miljoen te worden toegevoegd. De bestaande formaatsnijmachines moeten om efficiencyredenen worden gesloten.

4.3 Energievoorziening/krachtwerktuigen

De gasvoorziening voor ondervuring is in de verdere toekomst niet verzekerd vanwege de overheidspolicy daarvoor in de toekomst geen aardgas ter beschikking te stellen.

In verband daarmee - en tevens vanwege de hoge vaste kosten van ons huidig ketelhuis - is Krachtwerktuigen gevraagd aan te geven welke mogelijkheden en voorwaarden er zijn voor de toekomstige energievoorziening.

Het resultaat wordt gegeven in rapport ref. 0862.02.0106 van 30-1-1980.

Samenvatting:

- Geadviseerd wordt het huidig ketelhuis te laten voortbestaan, tot de gasvoorziening voor ondervuring daadwerkelijk wordt beëindigd. Dat zal vermoedelijk omstreeks 1983/84 zijn.
- Daarna is de beste mogelijkheid de plaatsing van één of twee gasturbine(s) met afgassenketel. Daarvoor is een investering vereist van omstreeks 8,8 miljoen gulden, waarvan een deel vermoedelijk subsidiabel zal zijn. Jaarlijks wordt daarna t.o.v. de huidige situatie Dfl. 1,6 miljoen bespaard door lager gasverbruik en kleinere personeelsbezetting in de Centrale.

4.4 Vaste kosten/personeelssterkte

Wij verwachten het volgende personeelsverloop in Wormer bij uitvoering van de in het voorgaande vermelde aanpak:

	augustus 1979	C.P.I (na sluiting v. P.M. 8 en P.M. 4)	Aanname in eerdere stu- dies voor si- tuatie na slui- ting P.M. 20 (= alleen P.M. 11 en P.M. 22)	Na uitvoe- ring opti- maal plan (ook alleen P.M.11 en P.M. 22)
Papier	370	328	346	232
Asbestvilt	190	96	-	-
Totaal	560	424 *	346	232
Reductie t.o.v. vorig niveau		136	78	114

N.B. De getallen zijn alle exclusief langdurig zieken

* Actuele situatie is 455, waarvan 22 reeds hebben opgezegd. Bovenalligen staan vanaf 1-1-'80 op reorganisatiekosten.

De reductie van 114 man t.o.v. de vroegere aannamen voor P.M. 11 en P.M. 22 alleen, valt uiteen in 3 delen:

- Arbeidsbesparingen door investeringen (J.P.-plan)	57
- Opheffing formaatafdeling (assortiment/rendement)	27
- Verdere beperking van indirecte arbeid	30
	<u>114</u>

De verdere besparing op indirecte arbeid stoelt op de gedachte dat Wormer een verzelfstandigd bedrijf is; ideeën op basis van de situatie in andere bedrijven zijn daarin verwerkt. Een precieze specificatie van de 232 man is beschikbaar.

4.5 Cashflow berekeningen

Aanname:

- a) Optimale situatie: - Pakket als voorspeld door B.C.G.
- Marge-ontwikkeling als door B.C.G. aangeduid.
- Technische verbeteringen (kwaliteit, rendement) slagen.
- Vaste kosten/personeelsniveau wordt bereikt als in 4.4 aangegeven.

- b) minder optimale situatie:

Uit een groot aantal mogelijke gevoeligheden zijn er twee gekozen, die een duidelijke negatieve invloed zouden hebben:

- Meer druk dan aangenomen op de marges van transferdrukpapier.
- Niet volledig realiseren van de kostenbesparingen.

De cashflow over de jaren 1980 t/m 1984 wordt in de beide gevallen als aangegeven in de bijlagen 1 en 2.

Hieronder staat een samenvatting van het eindresultaat:

CASHFLOW-OVERZICHT P.M. 11 + P.M. 22

(niet-discounted)

Dfl. x 10⁶

	<u>Jaarlijks</u>		<u>Cumulatief</u>	
	<u>Optimaal</u>	<u>Minder optimaal</u>	<u>Optimaal</u>	<u>Minder optimaal</u>
1980	- 23,6	- 24,3	- 23,6	- 24,3
1981	- 3,0	- 3,8	- 26,6	- 28,1
1982	- 0,4	- 1,4	- 27,0	- 29,5
1983	- 0,4	- 1,5	- 27,4	- 31,0
1984	- 0,1	- 1,5	- 27,5	- 32,5

Conclusie: In beide gevallen ontstaat er in de latere jaren een positieve som van "resultaat + afschrijvingen"; in het optimale geval + 2,4 miljoen gulden, in het minder optimale geval + 1,0 miljoen gulden. Met name de interest op werkkapitaal kan door deze cashflow echter niet worden gedragen.

N.B. In vorenstaand cashflow-overzicht is dus niet opgenomen de asbestviltcashflow in 1980 en 1981 (P.M. 20).

In bijlage 3 zijn deze factoren voor beide gevallen wèl opgenomen om aldus een inzicht te geven in de totaal kasstroom in/uit de fabriek Wormer, ook weer in de gevallen dat een optimale resp. minder optimale uitvoering van het plan voor papier tot stand komt.

De asbestcashflow in deze tabellen is direct afgeleid uit C.P. 1 - 1980, met een verbetering van 0,5 miljoen per jaar door vermindering van indirecte arbeid. Zie bijlage 4.

5. Sluiting van P.M. 11 en P.M. 22

De in par. 4 bereikte resultaten worden in deze paragraaf vergeleken met het resultaat bij sluiting van P.M. 11 en P.M. 22 in de loop van 1980.

Daarbij zijn de volgende factoren aangenomen:

- Er is een extra verlies op papierproductie door de a.s. sluiting. Schatting Dfl. 2,5 miljoen
- Afvloeiingskosten totale personeel aan papier verbonden Dfl. 4,5 miljoen
- Verkoop van de grond levert op Dfl. 10,0 miljoen

N.B. Deze post is in 1982 geplaatst om het mogelijk te maken desgewenst nog 2 jaar asbestvilt te maken op P.M. 20.

- Verkoop machines Dfl. 2,0 miljoen
- Liquidatiewaarde werkkapitaal (80%) Dfl. 7,2 miljoen

In bijlage 5 is het resulterend cashflow-overzicht opgenomen.

Samengevat:	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
Totale cashflow	- 2,0	- 0,8	+ 9,2
Cumulatief	- 2,0	- 2,8	+ 6,4

In onderstaand overzicht tenslotte wordt de cashflow papier, verkregen door de verbeteringen (optimaal en minder optimaal), aangegeven in par. 4, vergeleken met dit sluitingsalternatief.

CASHFLOW-OVERZICHT P.M. 11 + P.M. 22

(jaarlijks, niet discounted)

	<u>optimale uitvoering plan</u>	<u>minder optimale uitvoering plan</u>	<u>sluiting</u>
1980	- 23,6	- 24,3	- 2,0
1981	- 3,0	- 3,8	- 0,8
1982	- 0,4	- 1,4	9,2
1983	- 0,4	- 1,5	-
1984	- 0,1	- 1,5	-
1980-82 totaal	- 27,0	- 29,5	6,4

Voor de cashflow van het sluitingsalternatief, inclusief asbestvilt P.M. 20 wordt aangenomen dat ook bij sluiting van P.M. 11 en P.M. 22, P.M. 20 kan worden gecontinueerd in de jaren 1980-81. Dit is verder onderwerp van een aparte studie-opdracht.

Aannemende dat deze continuering mogelijk is en de resultaten van P.M. 20 alléén niet slechter zijn dan van P.M. 20 naast P.M. 11 en P.M. 22, wordt de totale cashflow 1980-1982, vergeleken bij die van de optimaliseringsalternatieven incl. asbestvilt:

	<u>Optimale uitvoering plan + P.M. 20 in 1980/81</u>	<u>Minder optimale uitvoering plan + P.M. 20 in '80-81</u>	<u>Sluiting P.M. 11/22 en continuering P.M. 20 in '80/81</u>
1980-82 totaal	- 13,3	- 16,0	19,9

6. Conclusies

- A. De minimum investering die vereist is om in de markt met P.M. 11 en P.M. 22 een concurrerende positie in te nemen (Dfl. 14,3 miljoen), wordt niet of zeer onvoldoende terugverdiend.
De investering is commercieel dan ook niet te motiveren.
- B. De cashflow over de jaren 1980-82 bij uitvoering van de optimaliseringsplannen (- 27 miljoen), resp. die bij sluiting (+ 6,5 miljoen) verschillen circa Dfl. 35 miljoen.
- C. Hoewel continuering van asbestvilt op P.M. 20 tot eind 1981 nog onderwerp wordt van een apart rapport, kan nu reeds gezegd worden dat op economische gronden voortzetting van deze productie ten zeerste gewenst is, omdat er ca. Dfl. 10 miljoen extra cashflow mee wordt gegenereerd.

.....

OPERATIONELE CASHFLOW P.M. 11 en P.M. 22Alternatief 1 Optimale uitkomstDfl. x 10⁶

	1980	1981	1982	1983	1984
Brutomarge	16,8	17,9	18,8	18,9	18,9
Vaste kosten (excl. afschr.)	- 22,3 ¹⁾	- 16,5 ²⁾	- 16,5	- 16,5	- 16,5
Resultaat + afschrijvingen	- 5,5	1,4	2,3	2,4	2,4
Investering - project	- 14,3				
- kleine ver- vangings in- vesteringen	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,3
Verandering werkkapitaal	-	- 1,6	0,1		0,3
Afvloeiingskosten	- 1,0				
Interest op kapitaal (7,5%) ³⁾	- 2,5	- 2,5	- 2,5	- 2,5	- 2,5
Papier cashflow	- 23,6	- 3,0	- 0,4	- 0,4	- 0,1
Cumulatieve netto cashflow	- 23,6	- 26,6	- 27,0	- 27,4	- 27,5

¹⁾ C.P. I - 1980, hetgeen betekent dat naast P.M. 11 en P.M. 22 ook P.M. 20 loopt (asbestvilt). Anders zouden de vaste kosten hoger zijn.

²⁾ Verondersteld is dat er vanaf 1981 geen asbestviltproductie is (hetgeen voor 1981 overigens in strijd is met de verwachting)

³⁾ Betrokken op de volgende posten :

Grond en installaties	12,0
Nieuwe investering	14,3
Werkkapitaal	7,2
	<u>33,5</u>

OPERATIONELE CASHFLOW P.M. 11 en P.M. 22Alternatief 2. Minder optimale uitkomstDfl. x 10⁶

	1980	1981	1982	1983	1984
Cashflow bij optimaal resultaat	- 23,6	- 3,0	- 0,4	- 0,4	- 0,1
Daling van de marge door de gekozen gevoeligheidsfactoren	- 0,7	- 0,8	- 1,0	- 1,1	- 1,4
Papier cashflow	- 24,3	- 3,8	- 1,4	- 1,5	- 1,5
Cumulatieve netto cashflow	- 24,3	- 28,1	- 29,5	- 31,0	- 32,5

TOTAAL CASHFLOW WORMER1. Optimale situatie

	1980	1981	1982	1983	1984
Papier	- 23,6	- 3,0	- 0,4	- 0,4	- 0,1
Asbestvilt	4,5	9,0			
Totale cashflow	- 19,1	6,0	- 0,4	- 0,4	- 0,1
Cumulatief	- 19,1	- 13,0	- 13,5	- 13,9	- 14,0

2. Minder optimale situatie

Papier	- 24,3	- 3,8	- 1,4	- 1,5	- 1,5
Asbestvilt	4,5	9,0			
Totale cashflow	- 19,8	- 5,2	- 1,4	- 1,5	- 1,5
Cumulatief	- 19,8	- 14,6	- 16,0	- 17,5	- 19,0

Cashflow Wormer (excl. asbestproductie in 1980/81)
bij sluiting van P.M. 11 en P.M. 22 in 1980

PAPIER

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
Netto cashflow 1e halfjaar 1980	- 2,8	-	-
Extra verlies	- 2,5	-	-
Afvloeiing	- 4,5	-	-
Verkoop grond	-	-	10,0
Verkoop machines	2,0	-	-
Werkkapitaal	7,2	-	-
Interest op vaste activa en werkkapitaal	- <u>1,4</u>	- <u>0,8</u>	- <u>0,8</u>
	- 2,0	- 0,8	9,2