

McKinsey & Company

Commerciële
Mogelijkheden voor
4-meter breed Asbest

Van Gelder Papier

Februari 1980

Memorandum aan
Raad van Commissarissen
Van Gelder Papier

COMMERCIELE MOGELIJKHEDEN

VOOR 4-METER BREED ASBEST

Begin januari 1980 werd McKinsey & Company verzocht op korte termijn een beknopt overzicht te geven van de commerciële mogelijkheden tot voortzetting van de produktie van 4-meter asbestvilt. Nadat overleg had plaatsgevonden met de Raad van Bestuur en nadat overeenstemming was bereikt met de plaatselijke Ondernemingsraad in Wormer over de reikwijdte van de ons verstrekte opdracht, werd het onderzoek gestart. Deze studie nam 3 weken in beslag en werd inmiddels afgerond met een presentatie aan de Raad van Bestuur.

Het onderzoek richtte zich op de volgende twee belangrijke onderwerpen:

- ¶ Het verifiëren van Van Gelder's opvattingen omtrent de marktontwikkelingen voor asbestvilt en Van Gelder's positie in de markt op korte termijn
- ¶ De cash flow van de 4-meter machine (PM4) te onderzoeken gegeven verschillende afzetmogelijkheden en calculatiemethoden.

De omvang van het onderzoek beperkte zich dus tot het vaststellen van de commerciële mogelijkheden om de produktie van 4-meter asbestvilt te continueren. Onze activiteiten strekten zich daarbij niet uit tot het bestuderen en beantwoorden van vragen over de toekomstige positie van de fabriek in Wormer of de lokatie van een nieuwe 4-meter glas non-woven machine.

Dit memorandum geeft een beknopt overzicht van de belangrijkste bevindingen en conclusies van ons onderzoek. In dit memorandum worden achter-eenvolgens besproken:

- ¶ Onze benadering van dit onderzoek
- ¶ Onze conclusies met betrekking tot de afzetmogelijkheden van 4-meter asbestvilt
- ¶ Onze bevindingen over de financiële resultaten van PM4.

BENADERING VAN HET ONDERZOEK

Gedurende de korte tijd die wij beschikbaar hadden voor dit onderzoek hebben we een aantal activiteiten ontplooid. Allereerst hebben we zoveel mogelijk terzake kundige mensen benaderd voor informatie. Deze groep bestond voornamelijk uit gebruikers van asbestvilt, zowel afnemers van Van Gelder als van andere bedrijven. Tezamen vertegenwoordigen deze gebruikers ongeveer 80 à 90 procent van de totale vraag in West-Europa - bijvoorbeeld de Forbo Groep, Nairn en Armstrong Cork. Tegelijkertijd voerden we gesprekken met concurrenten van Van Gelder - zoals Thomas Witter en Deutsche Linoleum Werke. Ook maakten wij gebruik van onze ervaringen opgedaan in eerdere onderzoeken voor producenten van vinyl vloerbedekking zowel in Europa als in de Verenigde Staten.

Verder werden besprekingen gevoerd met de leiding van de Special Fibers Product Division en, onmiddellijk daarna, met de plaatselijke Ondernemingsraad in Wormer om uit de eerste hand te vernemen welke problemen en onderwerpen zouden moeten worden onderzocht. Aan de hand van deze gesprekken kon een zo uitgebreid mogelijk plan van aanpak worden opgesteld.

Tenslotte bestudeerden wij de administratieve, marketing en andere gegevens welke beschikbaar zijn binnen Van Gelder en onderzochten we de financiële resultaten van PM4 onder verschillende aannames ten aanzien van de marktsituatie en kostenallocatie.

Hoewel ons voor dit onderzoek weinig tijd ter beschikking stond en een relatief bescheiden hoeveelheid officieel gepubliceerde gegevens over de markt aanwezig waren, zijn wij toch van mening - met name op grond van onze klanteninterviews - dat onze bevindingen en conclusies in grote lijnen correct zijn. Zoals bij elke marktprognose het geval is, liggen ook hier de opvattingen over de mogelijkheden in de markt uiteen, zij het in geringe mate. Ook bestaan er verschillende meningen over de juiste wijze van doorberekening van kosten. Veel belangrijker echter is de constatering dat geen van deze verschillen in de gehanteerde uitgangspunten voldoende groot is om onze conclusies over de economisch verantwoorde produktie van 4-meter asbestvilt wezenlijk te beïnvloeden.

AFZETPOTENTIEEL VAN 4-METER ASBESTVILT

Asbestvilt kent verschillende toepassingen. Verreweg de belangrijkste markt van eindgebruikers wordt gevormd door de producenten van vinyl vloerbedekking; daarnaast bestaan er verhoudingsgewijs minder belangrijke afzetmogelijkheden, zoals op het gebied van dakbedekkingsmaterialen. In het

hiernavolgende richten wij ons hoofdzakelijk op de markt van vinyl vloerbedekking. Aan het eind geven wij nog een kort overzicht van de mogelijkheden van asbestvilt als component voor dakbedekkingsmaterialen.

Bij het bestuderen van de markt voor vinylbedekking dient met een aantal verschillende dimensies rekening te worden gehouden:

- ¶ Produktiestadia - Naast de markt voor vinyl vloerbedekking bestaat er tevens een tussenliggende markt voor "draggers".
- ¶ Materialen - Voor de dragers van vinyl vloerbedekking worden verscheidene materialen toegepast, zoals asbestvilt, glasvlies en steenwol.
- ¶ Breedtes - De materialen worden in verscheidene breedtes geproduceerd, waarbij breedtes van 2-meter en 4-meter de meest gangbare zijn.

Voor het bepalen van het afzetpotentieel voor Van Gelder van 4-meter asbestvilt als drager voor vinyl vloerbedekking, geven wij eerst een overzicht van deze markt, waarbij wij ons speciaal richten op omvang, groei, structuur en belangrijkste trends. Hierna behandelen wij de positie van Van Gelder op deze markt.

Omvang en Groei van Markt Voor Vinyl Vloerbedekking

Ofschoon er andere belangrijke markten voor vinyl vloerbedekking bestaan - bijvoorbeeld de Verenigde Staten en Japan - beperkt de markt voor de West-Europese fabrikanten zich hoofdzakelijk tot West-Europa zelf. De afzet van deze vloerbedekking aan landen buiten West-Europa wordt bemoeilijkt door de grote verschillen in mode-patronen en breedtes en met name door de hoge transportkosten naar deze landen. Door deze en andere oorzaken is de beschikbare markt van asbestvilt voor Van Gelder dan ook hoofzakelijk beperkt tot West-Europa.

De verkoop van vinyl vloerbedekking in West-Europa ligt momenteel op 110-130 miljoen vierkante meters (Schema I)*. In het verleden is deze verkoop toegenomen met 10 tot 12 procent per jaar. Dit groeipercentage is veel hoger dan dat van de totale vloerbedekkingsmarkt, aangezien het vinyl verschillende

* - De schema's zijn aan het eind van dit memorandum aangehecht.

andere materialen (bijvoorbeeld jute) als drager heeft vervangen. Voor de toekomst echter verwachten de meeste leveranciers van vinyl dat het groeipercentage zal afnemen tot 5 - 8 procent per jaar als gevolg van de verminderde groei op de totale vloerbedekkingsmarkt, de algemene economische teruggang en de afnemende mogelijkheid tot vervanging van andere materialen door vinyl.

Structuur van Markt en Industrie

De markt voor vinyl, noch de industrie van vinylprodukten wordt gekenmerkt door een hoge mate van concentratie. Eindgebruikers van vinyl vloerbedekking zijn verspreid over geheel Europa, met West-Duitsland als verreweg de grootste markt (Schema II). Vinylprodukten worden door 20 tot 30 fabrikanten gemaakt, waarvan de Forbo groep de grootste producent is met een marktaandeel van 20 - 25 procent (Schema III). Er zijn acht belangrijke leveranciers van asbest, glas en steenwol dragers voor vinylfabrikanten (Schema IV). Van deze acht zijn Van Gelder, Thomas Witter en GW Schuller (GWS) de grootste leveranciers.

Belangrijkste Trends in de Markt

Binnen de markt voor vinyl zijn er drie belangrijke trends waar te nemen. In de eerste plaats treedt er geleidelijk een verschuiving op van asbest naar glas en naar andere materialen. Verder worden breedtes van 4-meter steeds meer toegepast ten koste van de 2-meter breedtes. Tenslotte valt er in financieel-economisch opzicht ook een duidelijke trend te bespeuren; de druk op de marges wordt steeds groter waardoor de winstgevendheid van vele producenten aanmerkelijk is teruggelopen. Deze drie punten worden hieronder verder toegelicht.

Sedert de introductie 4 à 5 jaar geleden van glasvlies heeft dit produkt grote opgang gemaakt. Het huidige marktaandeel van glas bedraagt ongeveer 35 tot 40 procent. De door ons bezochte afnemers verwachten dat het gebruik van glas zal toenemen ten koste van asbest als gevolg van de technische voordelen van glas, zoals het lagere gewicht en de betere hanteerbaarheid. Dit geldt in het bijzonder voor de groeiende doe-het-zelf sector. Bovendien vormen de gezondheidsaspecten van asbest een duidelijke reden voor het dalend verbruik - in Scandinavië is het gebruik van asbest reeds bijzonder sterk gelimiteerd. Het werd ons in deze gesprekken duidelijk dat fabrikanten, die overgegaan zijn naar glas, geen rekening houden met de mogelijkheid tot terugkeer naar asbest.

Ondanks deze voor asbest nadelige factoren blijkt het dat asbest op middellange termijn een bepaald aandeel zal behouden, aangezien de op glas gebaseerde produkten 15 tot 30 procent duurder zijn en aangezien de overgang op glas vertraagd zal worden door de noodzaak van hoge investeringen in nieuwe produktiefaciliteiten. Van afnemerszijde verwacht men dat het marktaandeel van asbest zal teruggedrongen worden tot 35 - 45 procent in de komende 2 tot 3 jaar, en dat politieke beslissingen of technologische innovaties (bijvoorbeeld: een nieuwe glasconstructie met een lagere kostprijs) de verschuiving van asbest naar glas nog kunnen bespoedigen (Schema V).

Een andere trend is de verschuiving van de produktie van 2-meter naar 4-meter breedte. Wij verwachten dat deze vergroting van de breedte gecontinueerd zal worden. Als belangrijkste oorzaken voeren de door ons geïnterviewde gebruikers aan dat: (1) de meeste vertrekken bij gebruik van 4-meter breedte van naadloze vloerbedekking voorzien kunnen worden, hetgeen niet alleen leidt tot een beter aanzicht, maar ook de levensduur van de vloerbedekking gunstig beïnvloedt (minder slijtage op de naden); (2) de produktiekosten per vierkante meter lager zijn; (3) het opsplitsen van 4-meter naar 2-meter breedte altijd mogelijk is (en ook voorkomt); en (4) de groothandel en detailhandel meer en meer de aanwezigheid van een zo volledig mogelijk produktenpakket vereisen voordat zij vinyl vloerbedekking van een specifiek merk gaan voeren.

Ondanks het bovenstaande zal de vraag naar vinyl vloerbedekkingen van 2-meter breedte op middellange termijn ongeveer 50 procent van het marktaandeel behouden (Schema VI). Deze veronderstelling is gebaseerd op het feit dat in de Verenigde Staten, waar verscheidene breedtes tot 15 voet gedurende een periode van 10 jaar beschikbaar waren, de maten van 6 voet (1,8 meter) ongeveer 40 procent van het marktaandeel hebben behouden. Verder is ons gebleken dat wijzigingen in het ontwerp sneller en goedkoper zijn aan te brengen op vinyl van 2-meter breed, hetgeen duidelijke voordelen heeft voor producenten van mode-afhankelijk materiaal.

Voor producenten van 4-meter glas en asbest dragers zijn deze overwegingen echter minder relevant, aangezien hun produkten of de vloerbedekkings-eindprodukten gemakkelijk opgedeeld kunnen worden. Nieuwe investeringen door fabrikanten van vinyl vloerbedekking blijken dan ook hoofdzakelijk betrekking te hebben op een vinylbreedte van 4 meter.

Wanneer wij deze conclusies over de trends voor grondstoffen en vinylbreedtes combineren, dan blijkt dat de produktie van 4-meter asbest als percentage van het verwachte volume terug zal lopen en dat 4-meter glas de meeste voordelen zal hebben. Het aandeel van 4-meter glas zal dan ook waarschijnlijk toenemen van 8 procent tot meer dan 20 procent (Schema VII).

Een derde belangrijke trend is de voortgaande druk op de marges. Geleidelijk komen er een aantal alternatieve produkten beschikbaar. Daarbij kunnen de producenten van glas een iets hogere prijs bedingen gezien de technische voordelen van dit produkt.

Van Gelder's Positie

In 1975 had Van Gelder 80 - 90 procent van de drager-markt voor vinyl-produkten in handen. Door velerlei oorzaken is deze overheersende marktpositie teruggedrongen (Schema VIII). In de teruglopende markt van 2-meter asbestvilt is Van Gelder's aandeel van 90 procent gehandhaafd. Op deze markt geniet Van Gelder's kwaliteit een uitstekende reputatie en is er voor belangrijke concurrenten weinig aanleiding om te investeren. Een overeenkomstig marktaandeel in de overige sectoren werd echter geenszins bereikt. Thomas Witter bezit ongeveer 50 procent van de 4-meter asbestmarkt en GW Schuller en Armstrong hebben gezamenlijk tenminste 40 - 50 procent van de glassector.

De mogelijkheden voor Van Gelder om het aandeel in de 4-meter asbest-sector te vergroten zijn op korte termijn niet bijzonder gunstig. Sommige gebruikers - ongeveer 40 procent van de vraag vertegenwoordigend - hebben zich van directe leveranties verzekerd - Deutsche Linoleum Werke bijvoorbeeld maakt uitsluitend gebruik van haar eigen produktie en Armstrong heeft nauwe betrekkingen met Thomas Witter. Bovendien beschouwen de overige gebruikers Van Gelder niet als de meest ideale leverancier als gevolg van recente voorvallen, waarbij de kwaliteit van het 4-meter produkt - de belangrijkste maatstaf voor de koper - als ontoereikend werd beoordeeld (Schema IX).

De omvang van dit kwaliteitsaspect wordt benadrukt door recente produktie-statistieken, die aangeven dat het produktie-afval van de 4-meter machine (PM4) in 1979 meer dan 14 procent bedroeg, hetgeen meer is dan dat van de 2-meter machine (PM20). Verder bedroegen de claims en retourzendingen van het op de PM4 geproduceerde materiaal 9 procent vergeleken met 1 procent van het 2-meter materiaal. Bovendien werd het ons tijdens onze gesprekken met afnemers duidelijk dat - zelfs wanneer de monsters aan de specificaties van de klant voldeden - de kwaliteit ongunstig afstak bij die van de concurrent.

De meeste (potentiële) klanten zullen waarschijnlijk minder gelukkig zijn met het vooruitzicht dat Van Gelder de branche zou verlaten, aangezien zij graag over een tweede leverancier als alternatief beschikken. Toch heeft een ieder van hen zich voldoende verzekerd van alternatieve inkoopmogelijkheden en is geen van de potentiële belangrijke afnemers bereid om meer monsters van Van Gelder te testen zonder dat hen voldoende afleveringen op langere termijn gegarandeerd kunnen worden.

Bij het afwegen van de haalbaarheid van een meer agressief marketing-beleid voor 4-meter asbest is de positie van de belangrijkste concurrent, Thomas Witter, van groot belang. Momenteel heeft Thomas Witter een aantal voordelen, zoals lagere arbeidskosten en lagere transportkosten voor enkele belangrijke afnemers. Verder hebben zij een gunstiger kostenverdeling door een intensiever machinegebruik. Deze factoren stellen Thomas Witter in staat effectief op te treden tegen pogingen van Van Gelder om door lagere prijzen extra volume binnen te halen.

Bovendien is Thomas Witter in een gunstiger positie om zowel de 4-meter als de 2-meter markten te beïnvloeden. Bij een aanzienlijk volumeverlies zal Thomas Witter zijn prijzen waarschijnlijk verlagen, waardoor de 4-meter productie voor Van Gelder financieel nog minder aantrekkelijk wordt. Tevens zal Thomas Witter in dat geval zijn aanwezige capaciteit beter benutten en zijn additionele productie van 4-meter breedte gaan opsplitsen, daarbij eveneens een gedeelte van Van Gelder's 2-meter aandeel voor zich opeisend.

Dakbedekkingsmateriaal

Alle overige markten voor asbestvilt zijn betrekkelijk klein. Alleen de markt voor dakbedekkingsmateriaal is vermeldenswaard. De totale viltconsumptie op deze markt is ongeveer 850 ton, waarbij het grootste gedeelte wordt gebruikt in Groot Brittannië. Het gebruik van asbestpapier voor dakbedekking is vele malen groter - ongeveer 5.000 ton - maar beperkt zich vrijwel geheel tot Groot Brittannië. Deze markt loopt eveneens terug, aangezien soortgelijke producten technische beter zijn en minder risico's voor de gezondheid met zich meebrengen.

Een succesvolle penetratie van deze markt op korte termijn lijkt moeilijk te realiseren voor Van Gelder, omdat er enige twijfel bestaat over de mogelijkheid om aan klantenspecificaties te voldoen. Verder zijn er verscheidene succesvolle leveranciers, zoals Turner Asbestos Company (als importeur voor Johns Manville) en Jagenberg. Het ziet er naar uit dat zelfs optimistische veronderstellingen over een mogelijk marktaandeel niet voldoende volume op korte termijn verschaffen om de besluitvorming over de PM4 wezenlijk te beïnvloeden. Daarbij kan een eventuele vraag naar een breedte van 1 meter theoretisch altijd opgevangen worden door de 2-meter machine.

Samenvatting Marktbevindingen

Op basis van bovenstaande bevindingen en conclusies hebben wij een aantal potentiële afzetscenario's ontwikkeld (Schema X). Het optimistische scenario geeft een korte-termijn afzetpotentieel aan in 1980 van 5.5 - 6 miljoen vierkante meters. Een afzetscenario van 3.5 - 5 miljoen vierkante meters is echter meer realistisch, gezien de reacties van vele belangrijke afnemers gedurende onze gesprekken.

Gegeven de langere termijn trends verwachten wij dat - als resultaat van een verdere verschuiving van asbest naar glas - een middellange termijn potentieel van slechts 3 - 4 miljoen vierkante meters haalbaar is.

FINANCIELE RESULTATEN VAN PM4

Bij het vaststellen van de bijdrage aan vaste kosten die PM4 mogelijk-
wijs zou kunnen leveren zijn eerst de belangrijkste bronnen van kosten en
opbrengsten onderzocht. Hierbij zijn de kosten gesplitst in vaste en variabele
kosten.

Kosten en Opbrengsten

In 1979 bedroegen de vaste kosten* van de asbestproduktie f 14 miljoen.
Hiervan werd iets meer dan de helft toegewezen aan PM4. Wanneer de PM4
gesloten zou worden zouden de vaste kosten van de asbestproduktie vermin-
deren tot f 9.8 miljoen.

Wanneer PM4 op een produktie van 10 miljoen vierkante meters zou wer-
ken zou een bezetting nodig zijn van 30 man met overeenkomstige vaste kosten
van f 2.6 miljoen. Bij een minimumproduktie van 4 miljoen vierkante meters
kan de bezetting en bijbehorende vaste kosten gereduceerd worden tot respec-
tiefelijk 20 man en f 1.6 miljoen (Schema XI).

De belangrijkste variabele kosten van de PM4 omvatten hoofdzakelijk
grondstoffen (asbest en latex) en energie. Deze kosten bedragen minimaal
f 1120 per ton, afhankelijk van de produktieverliezen en claims/retourzending-
en (Schema XII). In 1979 vielen deze factoren ongunstiger uit dan in het
budget van 1980 is opgenomen.

Tenslotte is de opbrengstprijis van PM4 voor 1980 op f 1700 per ton ge-
schat. Deze prijs ligt iets hoger dan de gemiddelde prijs af-fabriek van f 1600
per ton in 1979.

Bijdrage Liquide Middelen

Met gebruikmaking van bovenstaande cijfers voor opbrengsten en kosten en
op basis van de eerder uitgesproken verwachtingen voor het volumepotentieel
kunnen de mogelijkheden voor het bereiken van een positieve bijdrage van de
PM4 tot de overige vaste kosten van de asbestproduktie (op cash-basis) worden
bepaald.

* - Inclusief lonen, salarissen, en sociale lasten, afschrijvingen, onderhoudskosten, enz.

Na 1980 bij een maximaal afzetpotentieel van 4 miljoen vierkante meters zullen de financiële resultaten nog steeds beneden het break-even punt liggen, zelfs wanneer optimistische veronderstellingen worden gebruikt, zoals een personeelsbezetting van slechts 20 man en een laag niveau aan produktieverliezen en claims/retourzendingen (Schema XIII).

Ook in 1980 zelf is de kans op het realiseren van een positieve bijdrage zeer gering (Schema XIV). Bij een niveau aan vaste kosten van f 2.6 miljoen, overeenkomend met een productiepeil tot 10 miljoen vierkante meters, bedraagt het break-even volume ongeveer 7 miljoen vierkante meters (of veel hoger - namelijk 8.8 miljoen vierkante meters - wanneer de huidige claims/retourzendingen en produktieverliezen worden gecontinueerd). De meest optimistische afzetvoorspellingen zijn gebonden aan een maximum van 6 miljoen vierkante meters, aangezien eventueel hogere verkoopcijfers alleen gerealiseerd kunnen worden wanneer Van Gelder bereid is leveringsverplichtingen voor meerdere jaren aan te gaan.

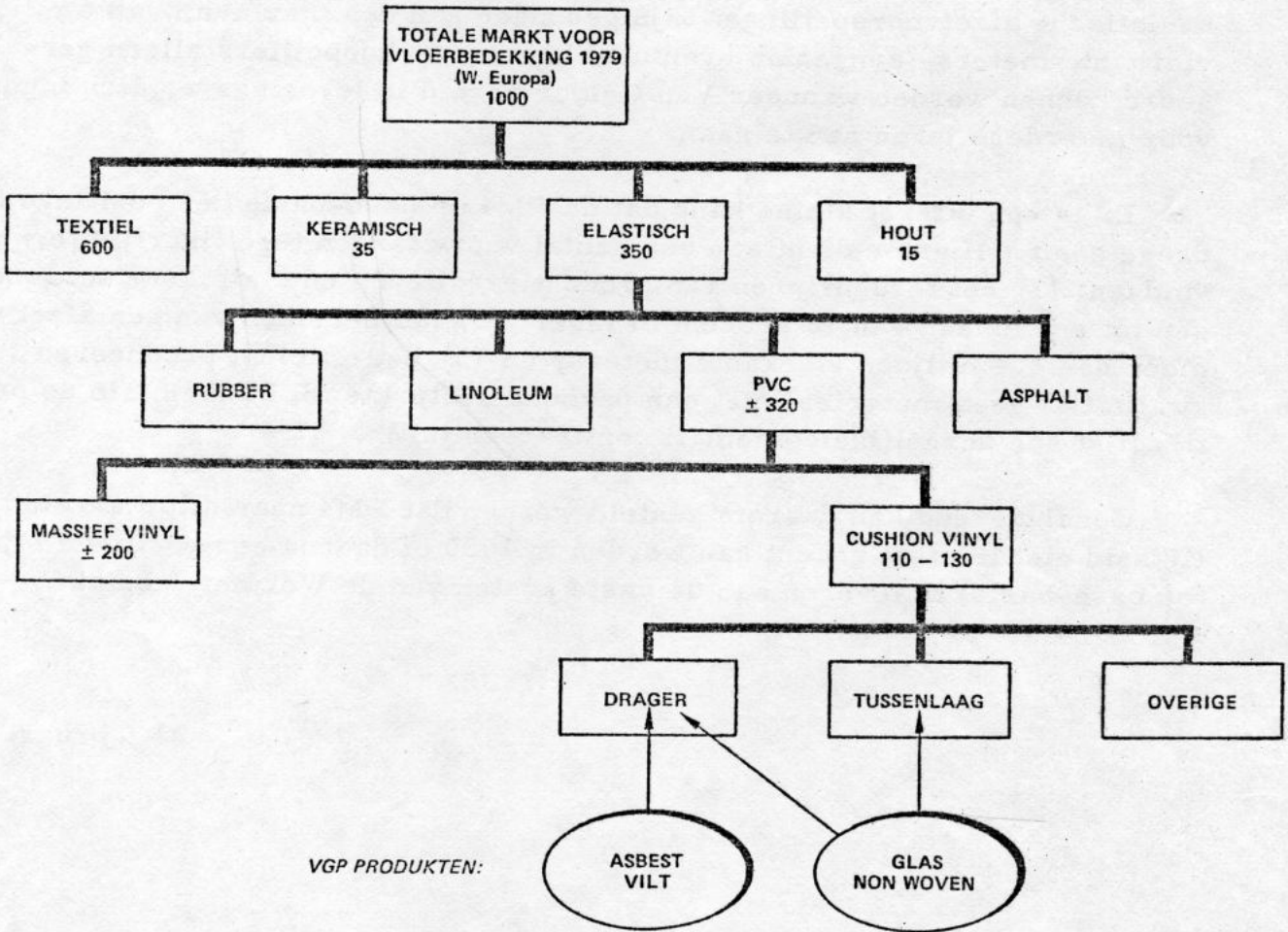
Er is een uiterst kleine kans dat de PM4 op cash-basis een positieve bijdrage geeft. Hiertoe dient aan een aantal voorwaarden tegelijkertijd te worden voldaan: (1) het terugdringen van produktieverliezen en claims/retourzendingen tot een niveau van 12 procent of lager; (2) het bereiken van een afzet van meer dan 4.4 miljoen vierkante meters; en (3) het efficiënt produceren van kwalitatief goed materiaal met een personeelssterkte tot 20 man. In de praktijk lijkt een dergelijke combinatie onwaarschijnlijk.

Concluderend kan daarom gesteld worden dat PM4 naar alle waarschijnlijkheid niet in staat geacht kan worden in 1980 of daarna een positieve bijdrage (op cash-basis) te leveren aan de vaste kosten van de Wormer fabriek.

21 februari 1980

AFZET VAN VINYL VLOERBEDEKKING BEDRAAGT MOMENTEEL 110-130 MILJOEN VIERKANTE METERS . . .

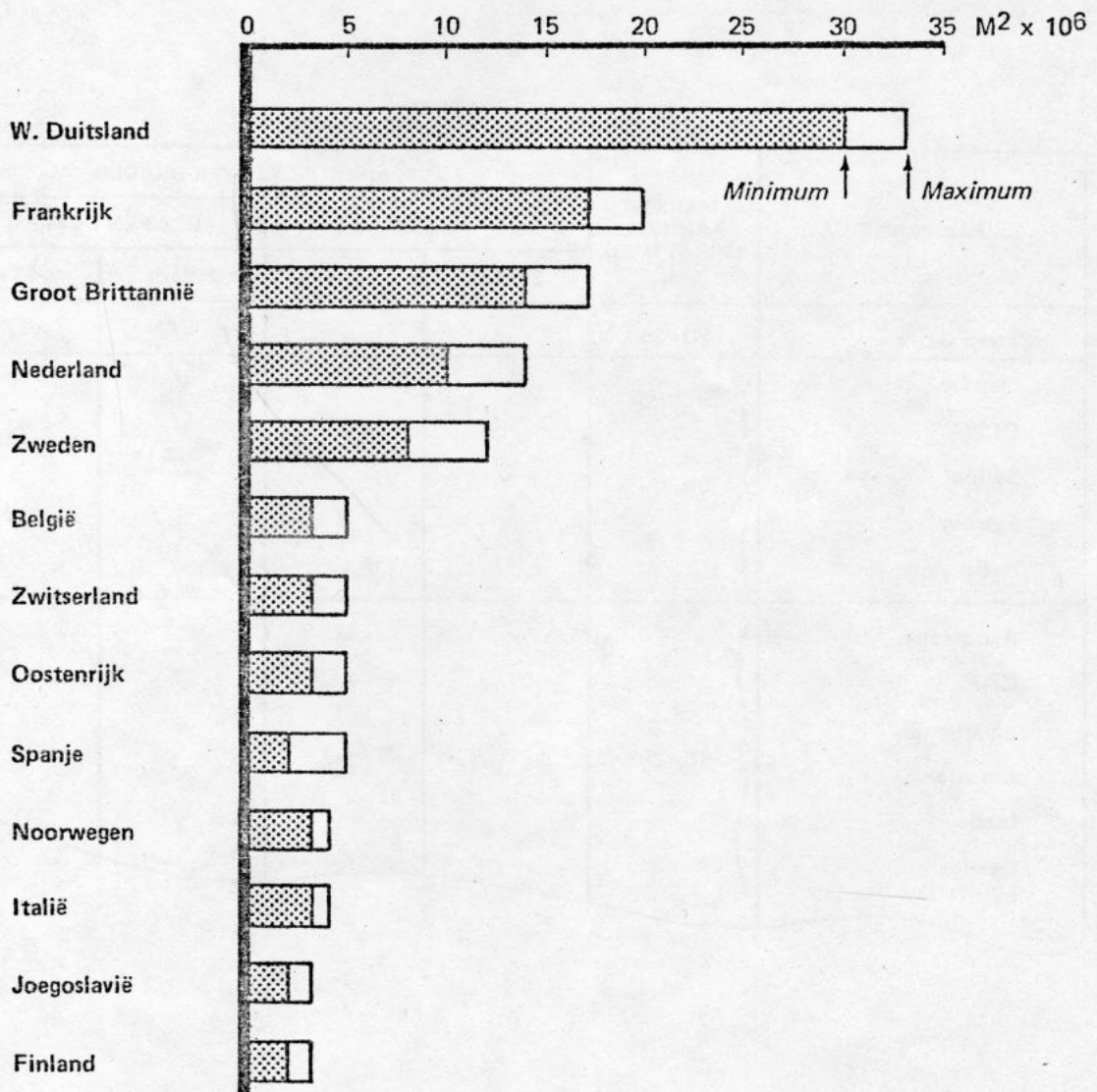
IN MILJOENEN VIERKANTE METERS



Bron: VGP markt schattingen; McKinsey interviews.

GEBRUIKERS VAN VINYL ZIJN OVER GEHEEL WEST EUROPA VERSPREID . . .

VERKOPEN VAN CUSHION VINYL VLOERBEDEKKING

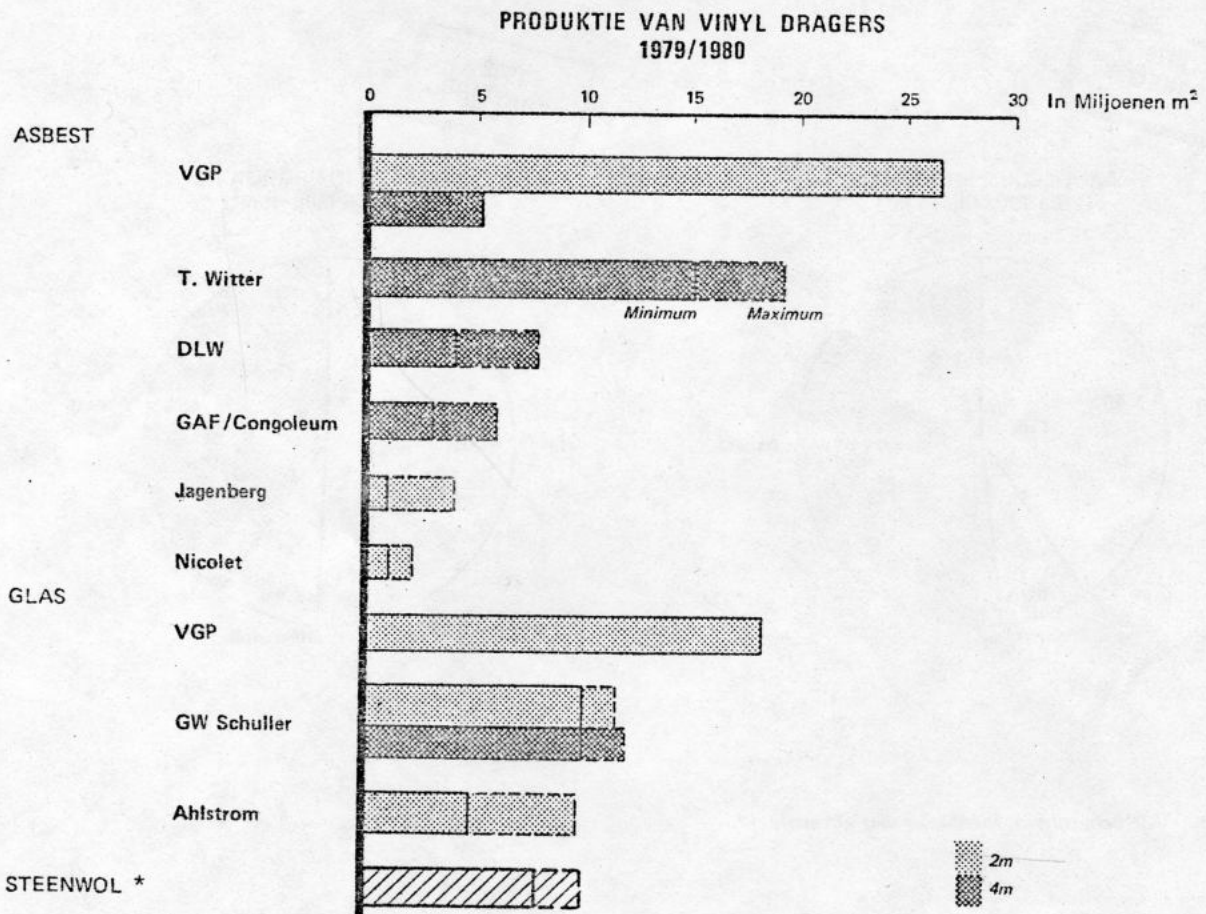


Bron: VGP markt gegevens, getoetst in markt interviews.

VINYL VLOERBEDEKKINGSPRODUKTEN WORDEN VERVAARDIGD DOOR 20-30
 BEDRIJVEN IN WEST EUROPA . . .

FABRIKANT	MARKT- AANDEEL (SCHATTING)	BELANGRIJKSTE TYPE DRAGER			
		ASBEST		GLAS EN OVERIGE	
		2 Meter	4 Meter	2 Meter	4 Meter
Forbo Groep	20 - 25%	✓		✓	✓
Pegulan	50 - 60%		✓	✓	✓
DLW		✓	✓	✓	✓
Synpol		✓		✓	
Synflor			✓		✓
Nairn		✓	✓		
Armstrong	15 - 25%		✓		
GAF			✓		✓
Balamundi		✓		✓	
Eurofloor		✓		✓	
Marley				✓	
Overige					

ER ZIJN ACHT BELANGRIJKE LEVERANCIERS VAN ASBEST, GLAS EN STEENWOL . . .



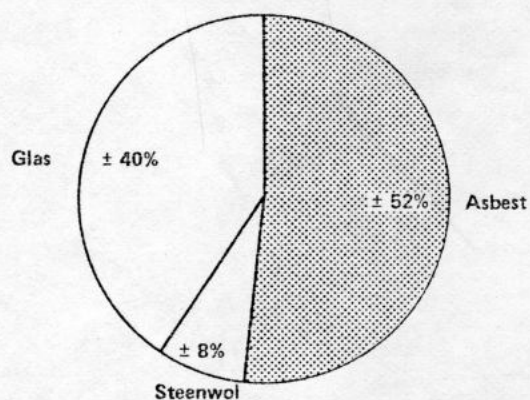
* - In 2 en 4 meter breedtes.

Bron: VGP schattingen getoetst in interviews.

AANDEEL VAN ASBEST ZAL VERMOEDELIJK BLIJVEN DALEN . . .

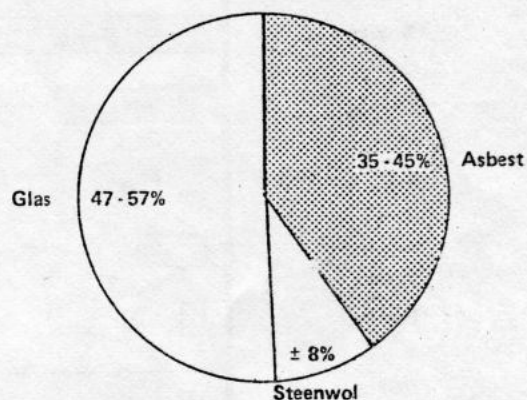
1979
WERKELIJK

AANDEEL IN PRODUKTIE
(110 - 130 Miljoen m²)



1982
SCHATTING

AANDEEL IN PRODUKTIE
(132 - 156 Miljoen m²)



Bron: VGP schattingen, interviews met afnemers.

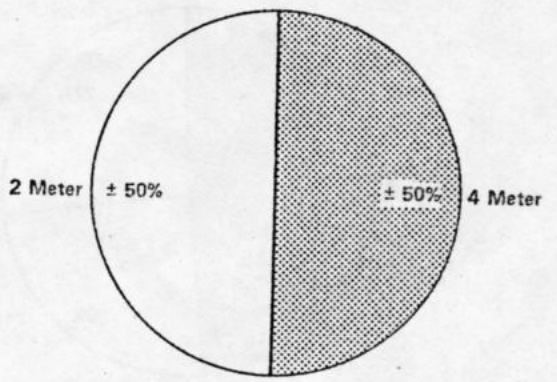
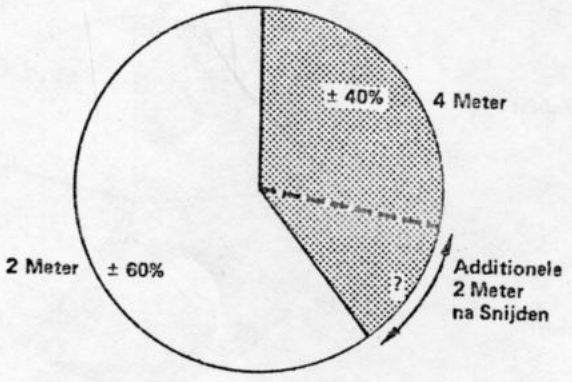
AANDEEL VAN 2 METER BREEDTE ZAL ZICH VERMOEDELIJK STABILISEREN BIJ 50 PROCENT . . .

1979
WERKELIJK

1982
SCHATTING

CUSHION VINYL BREEDTES

CUSHION VINYL BREEDTES

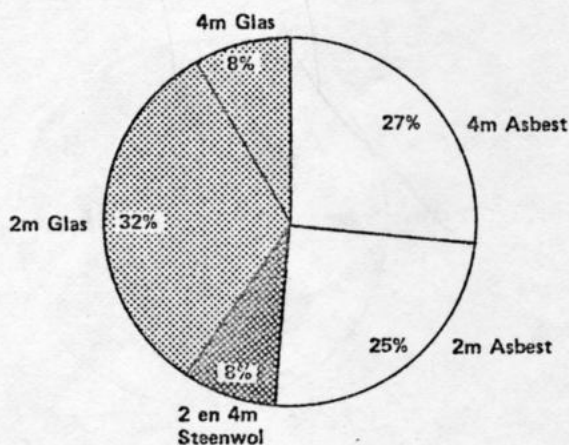


Bron: VGP schattingen; McKinsey interviews.

AANDEEL VAN ASBEST ZAL DALEN TOT 40 PROCENT, EN VERBRUIK VAN 2 METER ZAL AFNEMEN TEN GUNSTE VAN 4 METER . . .

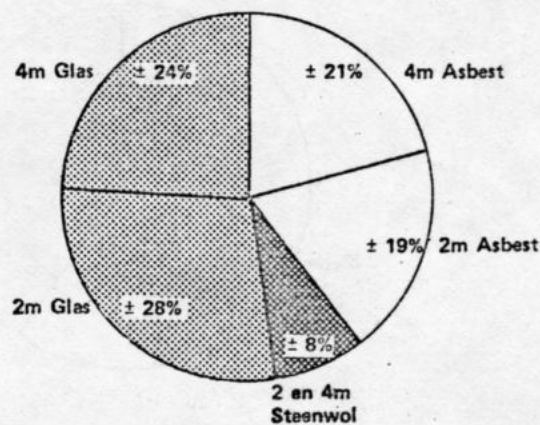
1979
WERKELIJK

TOTALE PRODUKTIE IN EUROPA
(110 - 130 Miljoen m²)



1982
SCHATTING

TOTALE PRODUKTIE IN EUROPA
(132 - 156 Miljoen m²)

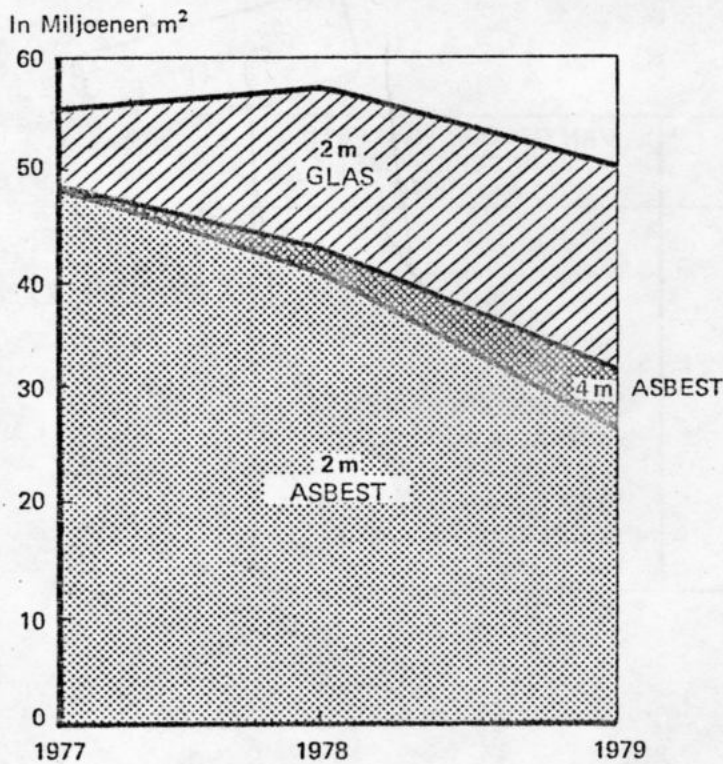


- Aannames: 1. *Uitbreidingen vinden alleen plaats bij 4m glas.*
 2. *In asbestmachines wordt niet meer geïnvesteerd.*
 3. *Relatieve kosten van glas blijven ongewijzigd.*

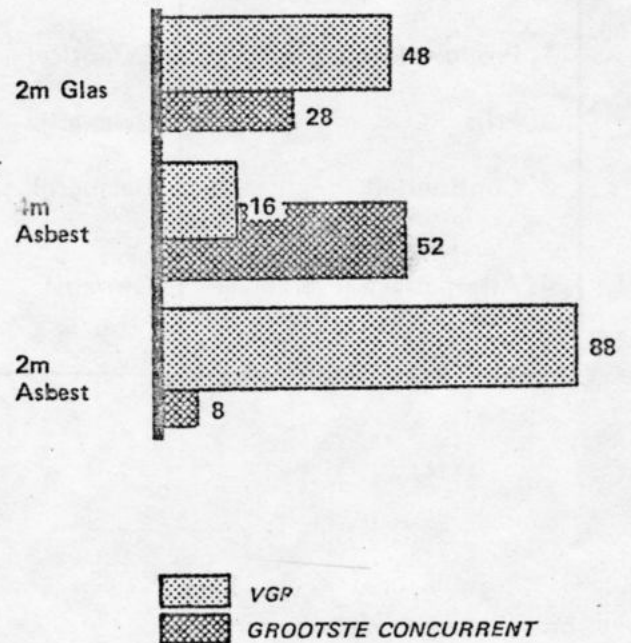
Bron: VGP schattingen, interviews met afnemers, McKinsey analyse.

AANDEEL VAN VGP IN 2 METER ASBEST IS CONSTANT GEBLEVEN MAAR EEN SOORTGELIJKE OVERHEERSENDE POSITIE IS IN DE OVERIGE SECTOREN NIET GEREALISEERD . . .

VGP VERKOPEN



MARKTAANDEEL - 1979 (Percentage)



Bron: VGP marktgegevens, getoetst in interviews.

AFNEMERS WAREN NIET TEVREDEN MET KWALITEIT VAN VGP . . .

4M ASBEST

CRITERIA	BELANG	VAN GELDER PRESTATIE VERGELEKEN MET CONCURRENTEN
1. Produkt kwaliteit	Essentieel	Kwaliteit onvoldoende
2. Prijs	Belangrijk	Gunstig prijsniveau
3. Continuïteit	Belangrijk	Beslissing om markt te verlaten is bekend
4. Alternatieve leverancier	Gewenst	Voor tweede leverancier is slechts beperkt volume beschikbaar

Belangrijke Tekortkoming

Bron: Interview met afnemers.

SCENARIO'S VOOR AFZET VARIËREN VAN 3 TO 6 MILJOEN VIERKANTE METERS . . .

VERKOPEN VINYL
(In Duizenden m²)

BESCHIKBARE AFNEMERS	1979 VERKOPEN	POTENTIEEL OP KORTE TERMIJN (1980)		POTENTIEEL OP MIDDELLANGE TERMIJN (NA 1980)	OPMERKINGEN
		OPTIMISTISCH *	REALISTISCH		
Pegulan	3.6	3.0	1.5 - 2.5	0.5	1.5 is reeds verstuurd. Plannen om verder naar glas om te schakelen. 0.3 is reeds verstuurd. Verder verkopen van 4 meter twijfelachtig. Productie alleen voor Balamundi; verder geen 4 meter productie. } Potentieel alleen als tweede leverancier. Waarschijnlijk niet bereid tot verdere proefnemingen zonder uitzicht op lange-termijn leveranties.
Sintelon	0.5	1.0 - 1.5	0.5 - 1.0	1.0 - 2.0	
Forbo	0.3	1.5	1.5	—	
Nairn	0.5	—	—	0.5	
Synflor	0.2	—	—	1.0	
TOTAL	5.1	5.5-6.0**	3.5-5.0**	3.0-4.0	

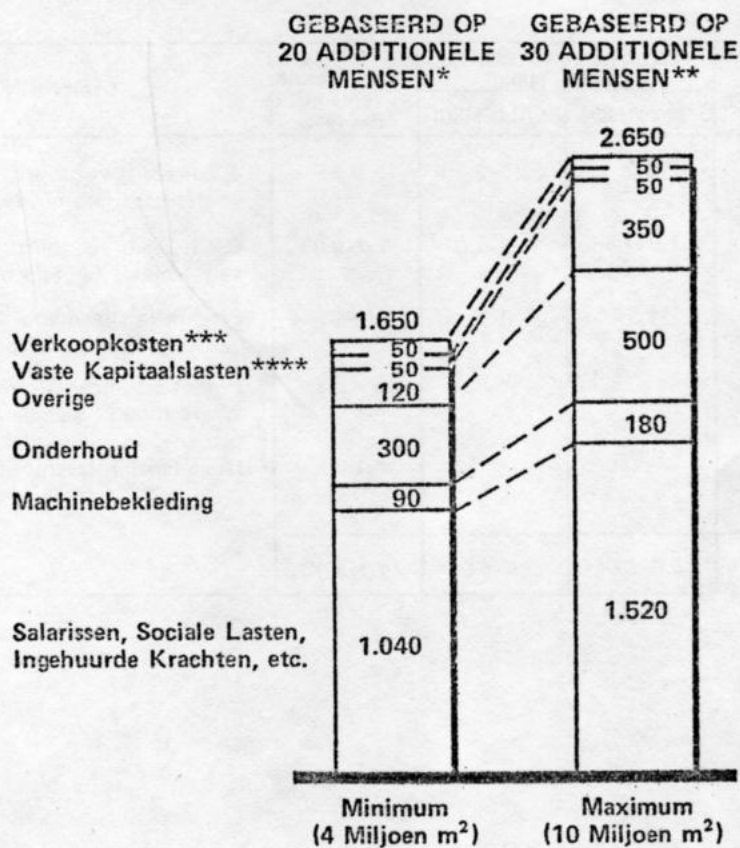
* - Aangenomen dat VGP zich op langere termijn niet verbindt tot de productie van 4-meter materiaal.

** - Waarvan 1.8 miljoen m² reeds verstuurd is.

Bron: McKinsey schattingen gebaseerd op interviews met afnemers.

KOSTEN ZIJN HOOFDZAKELIJK AFHANKELIJK VAN PERSONELE BEZETTING . . .

**ADDITIONELE
VASTE KOSTEN VAN PM4
(In Duizenden Guldens)**

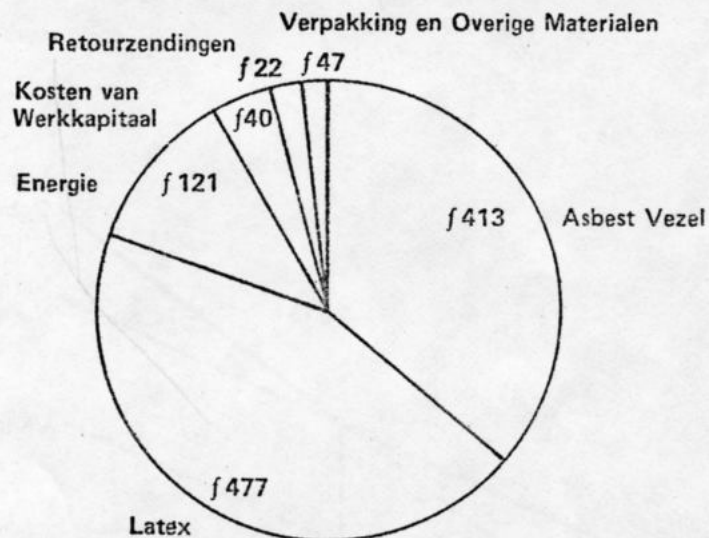


- * - Produktie van maximaal 4 miljoen m².
- ** - Produktie van maximaal 10 miljoen m².
- *** - Additionele verkoopkosten bij verkoop van 4 meter asbest.
- **** - Rente van geschatte schrootwaarde van PM4.

Bron: Directie van Wormer fabriek, Ondernemingsraad, McKinsey analyse.

DE VARIABELE KOSTEN BEDRAGEN ONGEVEER f 1100 PER TON IN 1980 . . .

Totale Variable Kosten per Ton: f 1120



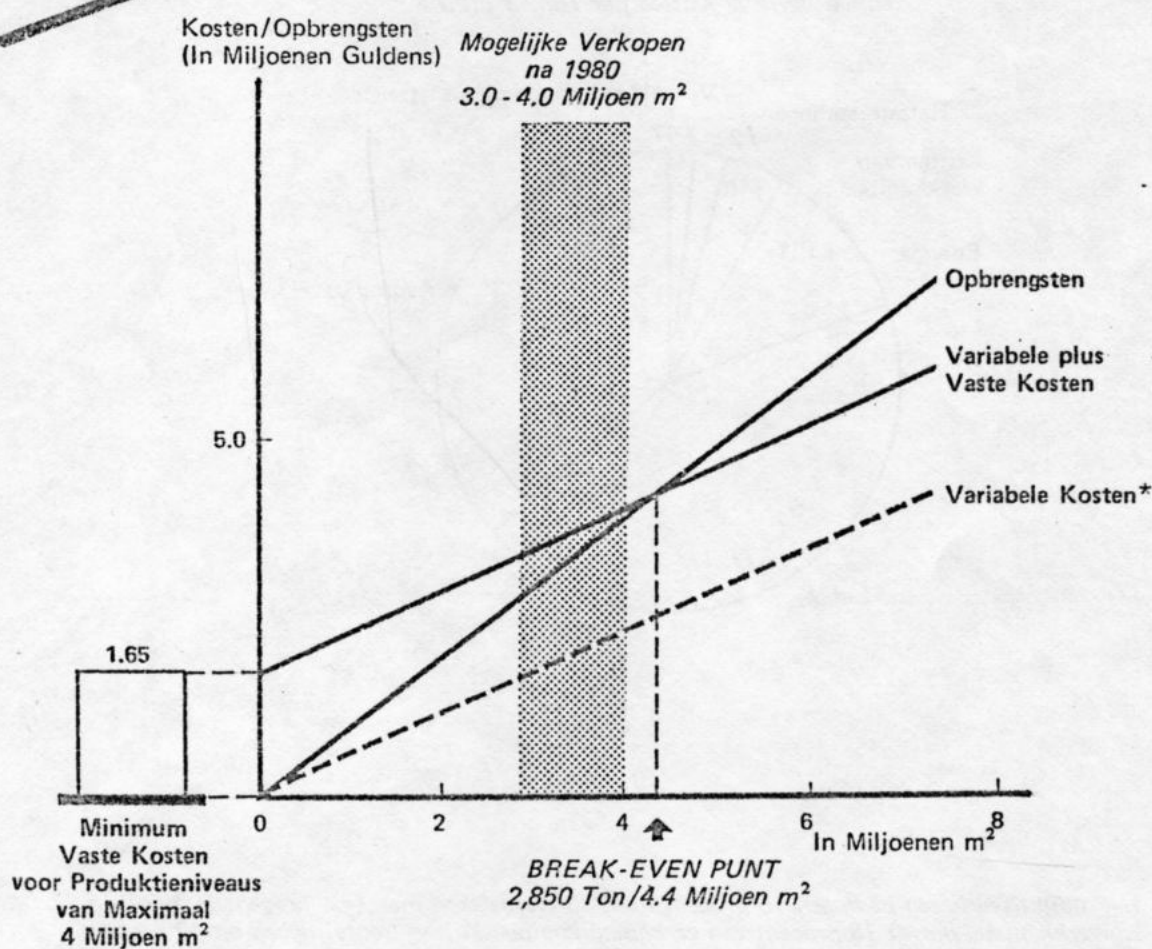
- Aannames: 1. Produktieverliezen bedragen 10 procent in 1980 (vergeleken met 14.4 procent in 1979).
 2. Werkkapitaal omvat 18 procent van verkopen; kapitaalskosten (rente) liggen op 13 procent.
 3. Retourzendingen bedragen 2 procent in 1980 (vergeleken met 9 procent in 1979).

Bron: Fabrieksgegevens, McKinsey analyse.

AFZET VAN 4.4 MILJOEN M² VEREIST OM BIJ MINIMUM KOSTENNIVEAU OP BREAK-EVEN UIT TE KOMEN . . .

NA 1980

BREAK-EVEN ANALYSE VOOR LAAG PRODUKTIELEVELAU VAN 4 METER ASBEST VILT

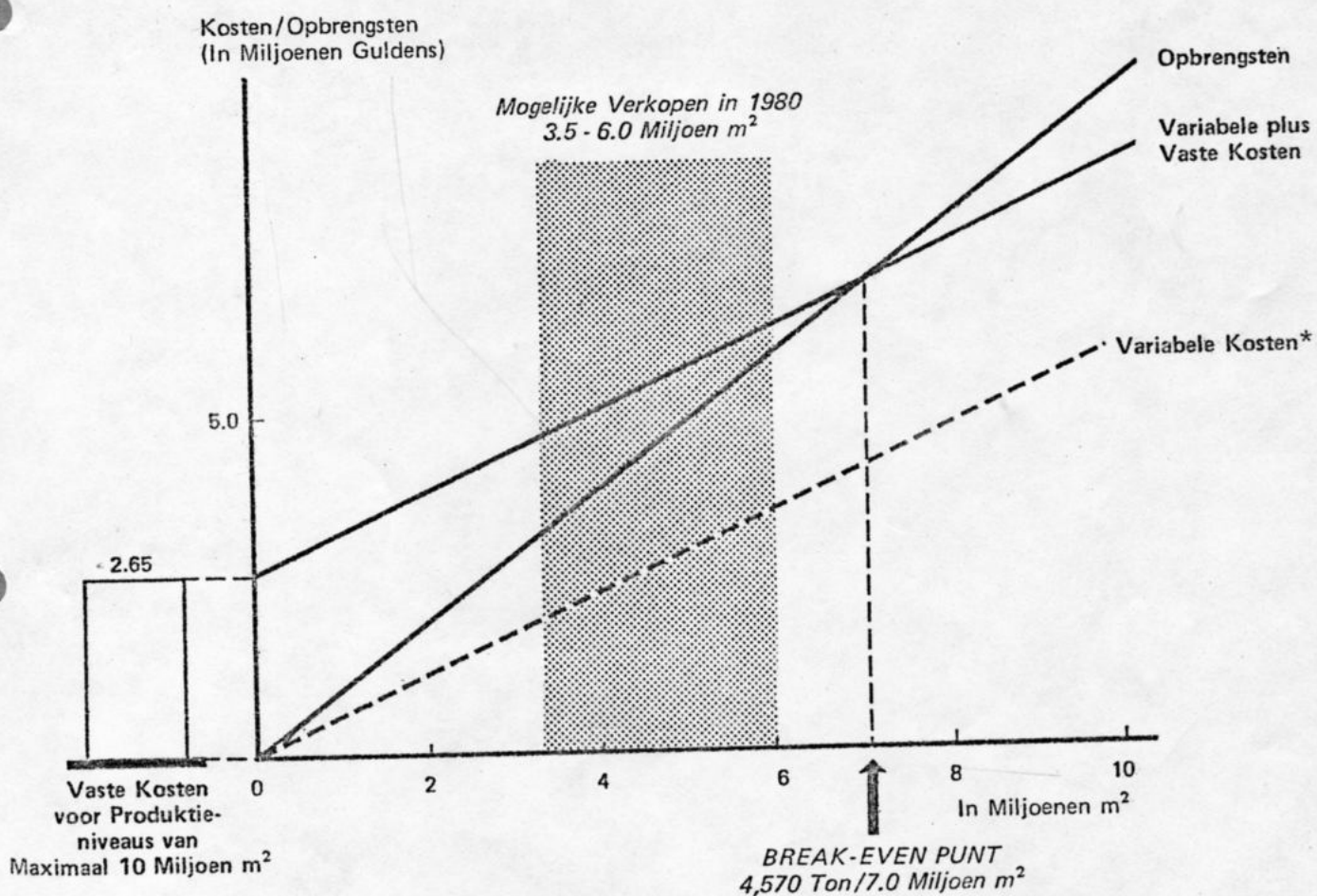


* - Onder aanname van 2 procent retourzendingen en 10 procent produktieverliezen. 1980 kosten- en prijsniveaus.

AFZET VAN 7.0 MILJOEN M² VEREIST OM BIJ HOGER KOSTENNIVEAU OP BREAK-EVEN UIT TE KOMEN . . .

IN 1980

BREAK-EVEN ANALYSE VOOR HOOG PRODUKTIELEVEL
VAN 4 METER ASBEST VILT



* - Onder aanname van 2 procent retourzendingen en 10 procent productieverliezen.