

Inleiding uitgesproken door
de heer drs J.P. Hebly, lid
van de raad van bestuur van
Papierfabrieken Van Gelder
Zonen N.V., in de jaarlijkse
algemene vergadering van aan-
deelhouders, gehouden op vrij-
dag 27 juni 1980 te 11.00 uur
in het Hilton Hotel te Amster-
dam.



Dames en Heren,

1979 is voor onze onderneming een slecht jaar geweest. Hoewel wij aan het begin van het jaar reeds een verlies aankondigden, is dit uiteindelijk aanzienlijk hoger uitgevallen dan verwacht. Op de achterliggende oorzaken kom ik straks nader terug.

Het jaar valt in grote lijnen als volgt te typeren :

- stijgende grondstofprijzen
- kostbare energie
- scherpe concurrentie
- grote technische verbouwingen aan machines
- nieuwe fabriek te Renkum
- sluiting van een papierfabriek
- krappe liquiditeit
- behoefte aan aanvullende financiering

Kortom een bedrijf in beroering, en met haast te veel problemen. Anderzijds een bedrijf waarin zeer veel werk werd verzet, en zeker in de papierdivisie zaken tot stand



werden gebracht, in het bijzonder te Renkum, Velsen en Wapenveld, die de onderneming in de voor ons liggende jaren meer veerkracht zullen geven.

1979 was voor ons een jaar van ongemeen grote kostenstijgingen. Tientallen miljoenen hebben wij extra moeten besteden aan de kosten van grondstoffen en energie. Miljoenen, die door de scherpe concurrentie nog niet voor de helft konden worden doorberekend.

Ik geef U een paar cijfers :

Als wij de prijs van een ton cellulose aan het begin van 1979 op 100 stellen, dan werd medio 1979 een peil bereikt van 112, terwijl het aan het eind van het jaar was opgelopen tot 122. Het zal U duidelijk zijn wat zo'n prijsverhoging betekent, als U weet dat wij in 1979 in totaal f 250 miljoen aan cellulose hebben uitgegeven.

En helaas heeft deze ontwikkeling zich in 1980 voortgezet. Nu - op dit moment - moeten wij zelfs 34% meer voor deze grondstof betalen dan in januari 1979.

Met de gasprijzen is het nog treuriger. Begin 1979 weer op 100 stellend, was de stand ultimo 1979 : 138. Op het ogenblik is dat al 150. En het eind van de prijsverhogingen is



nog niet in zicht. Dat steekt ons te meer, omdat onze buitenlandse concurrenten in de omliggende landen voor datzelfde Nederlandse aardgas aanzienlijk minder betalen. Dit is een zeer verontrustende situatie waardoor sprake is van ernstige concurrentie-vervalsing. Met name de import van papier uit West Duitsland wordt hierdoor gestimuleerd.

Van Gelder is een grote energie-verbruiker. In het afgelopen jaar kostte het aardgas ons f 70 miljoen; in 1980 moeten wij op een bedrag aan energiekosten rekenen in de orde van f 100 miljoen. Zo'n dertig miljoen méér dus, die maar ten delen en dan nog op termijn terugverdiend zullen kunnen worden.

Twee andere belangrijke zaken, die in 1979 speelden waren de financieringsproblemen en de ontwikkelingen in de papier-sector.

Het is U bekend, dat wij rond de jaarwisseling bepaalde regelingen hebben getroffen met onze financiers : de banken, de institutionele beleggers en de obligatiehouders. Die regelingen waren noodzakelijk om ons te verzekeren van de nodige middelen ter overbrugging van de herstructureringsperiode, die voor de jaren 1979 tot 1982 is voorzien.



De tegenslagen in de vorm van exorbitante prijsstijgingen en onverwacht hoge aanloopverliezen in Velsen en Renkum - en die zaken lopen door in 1980 - hebben een behoefte aan aanvullende financiering doen ontstaan, waaraan in de loop van dit jaar werd tegemoetgekomen.

Wij zijn er ons daarbij van bewust dat de financiering die nu tot stand is gekomen, krap is bemeten.

Dat betekent vóór alles één ding :

de herstructurering, de reorganisatie en de sanering van bedrijfs-
onderdelen zullen met de regelmaat van de klok moeten worden
doorgevoerd. En daarnaast zullen de overheadkosten en de
kosten binnen de bedrijven stringent omlaag moeten worden
gebracht. Het zal zowel uit de lengte als uit de breedte
moeten komen.

Er zijn inmiddels al verschillende programma's in uitvoering,
die tot een duidelijk afslanking van het werkkapitaal zullen
leiden : maatregelen tot een drastische vermindering van de
voorraden, tot verbetering van het cash-management, tot
verlaging van de algemene kosten.

De medewerking van het gehele personeel van hoog tot laag,
is daarbij uiteraard onmisbaar.



Ik wil dan nu in het bijzonder stilstaan bij de problemen in de papiersector. Allereerst wil ik voor diegenen die misschien anders zouden denken, hier nogmaals duidelijk stellen dat de papierdivisie het hart van onze onderneming is en blijft, ook al ligt daarin op het ogenblik de bron van onze rode cijfers.

Er is ook geen sprake van dat de andere drie divisies, ondanks hun min of meer bevredigende resultaten, ook maar in de verte deze verliezen van de papierdivisie zouden kunnen goedmaken. Het rendements-herstel zal dan ook vooral van de papierdivisie moeten komen.

Er zijn met name drie ontwikkelingen in de papiersector te noemen, die extern en intern het beeld van onze onderneming in 1979 hebben bepaald, en die dat ook nu en in de nabije toekomst zullen doen.

De eerste is de technische vernieuwing en de ombouw van papiermachines in Wapenveld en Velsen; in een onderneming als de onze zijn dergelijke verbouwingen altijd majeure technische operaties, die soms jaren vergen.

In de tweede plaats wijs ik op de bouw van de gigantische nieuwe courantenpapierfabriek met bijbehorende installaties in Renkum. Geheel volgens het tijdschema is de fabriek in oktober verleden jaar gereedgekomen. Wij konden toen nog niet voorzien welke moeilijkheden ons in de aanlooperperiode te wachten stonden.



En tenslotte kom ik dan op de geleidelijke afbouw van onze fabriek in Wormer. Alle onderzoeken - zowel die van onszelf als die van een viertal externe bureaux - wezen onontkoombaar in de richting van een gefaseerde sluiting van deze vestiging.

Het is begrijpelijk, dat de beslissing daartoe veel emoties heeft losgemaakt, natuurlijk in de eerste plaats bij de direct-betrokkenen, maar evenzeer bij vele oud-gedienden van Van Gelder Papier en bij de leiding van de onderneming.

Het ging per saldo om een bedrijf, dat de bakermat is geweest van onze onderneming.

De herstructurering van Van Gelder Papier waarin de sluiting van Wormer een hoeksteen vormde, is ook bepalend geweest voor de inhoud van de besprekingen met de vakbonden. Wij waren het met elkaar eens, dat de verliessituatie bij Van Gelder Papier doorbroken moest worden, dat wij als onderneming weer rendement zouden moeten gaan opleveren, maar over de weg naar winstherstel konden wij niet tot overeenstemming komen. Met name verzetten de vakorganisaties zich tegen de sluiting van de fabriek te Wormer. De uiteindelijke uitslag is U bekend.

Het zou ons liever geweest zijn, als de pogingen om in binnen- of buitenland gegadigden voor de fabriek te vinden, waren geslaagd. Dit bleek echter niet mogelijk.



Ik voeg hier op deze plaats aan toe, dat onze financiële positie het ons onmogelijk heeft gemaakt de in het verleden geldende gunstige afvloeiingsregeling te handhaven. Het spreekt vanzelf, dat oók deze aangelegenheid het overleg met de vakbonden sterk heeft bemoeilijkt. Uiteindelijk is overeenstemming bereikt over een beduidend soberder regeling. Immers waar niet is, verliest de keizer zijn recht.

Aansluitend zou ik willen ingaan op het met de Centrale Ondernemingsraad gevoerde overleg, dat uiteraard eveneens voornamelijk heeft gestaan in het teken van de herstructurering, reorganisatie en sanering. Het heeft de raad ongetwijfeld hoofdbrekers gekost om de beschikbare informatie te verwerken. Dat is niet verwonderlijk, als zelfs volledig ingewijden moeite hadden om het overzicht te behouden.

De COR heeft vanuit de eigen verantwoordelijkheid bij voortduring een onafhankelijke koers gevaren, maar de raad heeft daarbij uitdrukkelijk steeds het belang van het gehele concern in het oog gehouden. De raad heeft zich nooit tot overijde reacties laten verleiden en - bij alle verschil van mening, die tijdens de besprekingen natuurlijk scherp naar voren komt - bepaald een positieve bijdrage geleverd tot de bestuurbaarheid van onze onderneming.



In het verleden hebben wij herhaaldelijk gewezen op ons streven om - via de divisie-structuur - toe te groeien naar een soort holding-organisatie voor het concern, met aparte winstverantwoordelijke eenheden en een klein hoofdkantoor met centrale diensten.

Sprekend over de papierdivisie, kan die zich geleidelijk voltrekkende reorganisatie als volgt worden uitgewerkt :

1. De nieuwe fabriek voor courantenpapier is nu gereed en ondergebracht in Van Gelder Courantenpapierfabriek B.V. te Renkum. Deze vennootschap zal een zo groot mogelijke zelfstandigheid krijgen.
2. Geheel in dezelfde lijn zal ook voor de witpapiersector een grote mate van zelfstandigheid worden nagestreefd. Nu de ombouw van de machines in Velsen-Zuid en Wapenveld is voltooid, beschikken wij over een modern produktie-apparaat, dat - ook in Europees verband gezien - een alleszins verantwoorde omvang heeft.

De afzetmogelijkheden worden gunstig beoordeeld.

3. Het is duidelijk, dat consequent doorgewerkt zal moeten worden aan de verlaging van de overhead en van de bedrijfskosten per fabriek; dit zal ook gevolgen hebben voor de personeelsbezetting. Daarbij zal de grootst mogelijke zorgvuldigheid worden betracht.



4. Het is onvermijdelijk, dat blijvend onrendabele papierproducerende eenheden uit bedrijf genomen zullen worden.
5. Aan de prijzenkant zal er ook voor beweging worden gezorgd. Een aantal prijsverhogingen hebt U al in de kranten aangekondigd kunnen zien. Een verhoging van de prijs voor courantenpapier zal op 1 juli aanstaande haar beslag krijgen.
6. Tenslotte - en dat gebeurt dan in het voetspoor van hetgeen in onze verpakkingsdivisie al in praktijk wordt gebracht - zal de organisatie zodanig moeten worden aangepast, dat een flexibeler marktwerking mogelijk wordt.

Ter afsluiting van mijn opmerkingen over de papierdivisie kom ik nog even terug op de al eerder genoemde aanloopverliezen in Velsen en Renkum. De omgebouwde witpapiermachines plaatsten ons voor grote problemen, die echter in de schaduw gesteld werden door de moeilijkheden in Renkum. Een veelheid van op zichzelf relatief kleine technische problemen heeft de produktie aanzienlijk gestagneerd. Alhoewel wij ons veel inspanningen getroost hadden voor de opleiding van het bedieningspersoneel, bleek in de praktijk toch dat de betrokkenen een langer gewenningsproces nodig hadden om efficiënt te kunnen omgaan met de zeer gecompliceerde apparatuur.



Die moeilijkheden schijnen nu, gelukkig, voorbij ; men lijkt in Renkum de zaak momenteel goed in handen te hebben. Wel wijs ik er hier nog op, dat de aanloopverliezen een zodanige bres hebben geslagen in de financiële middelen van de B.V., dat aanvullende financiering noodzakelijk is geworden. Dit neemt niet weg, dat wij verwachten dat deze vennootschap gezond zal worden en wél zodra de productiecapaciteit van 150.000 à 160.000 ton papier zal zijn bereikt.

In vogelvlucht zal ik nu de andere divisies met U doornemen.

Van de verpakkingsdivisie kan worden gezegd, dat de geplande decentralisatie verder is voortgeschreden, dat de kwaliteit van het management verder kon worden verbeterd en dat de divisie een bescheiden positief resultaat heeft kunnen opleveren.

De marktsituatie voor vouwcartons en flexibele verpakkingen, evenals voor copieer-papieren bleef moeilijk. Dat geldt niet alleen voor Van Gelder Papier; de concurrentie zal ons dat namelijk kunnen nazeggen.

Andere sectoren van de divisie konden hun relatief sterke positie handhaven. Wel toont zich meer en meer de noodzaak om in sommige sectoren investeringen te doen.



Gezien de prioriteiten, die ten aanzien van de investeringen in de nabije toekomst moeten worden gesteld, zal Van Gelder Papier de hier bedoelde vernieuwingen veelal niet uit eigen middelen kunnen financieren. Voor wat de fabriek in Leeuwarden betreft, wordt dan ook met de NOM overleg gepleegd, ten einde na te gaan of deze instelling daarbij te hulp kan komen.

Mede door technische problemen bij de vernieuwing van een intern transportsysteem in het grote magazijn in Amsterdam, heeft de handelsdivisie een tijdelijke verlaging van het resultaat te zien gegeven.

Nieuws over deze divisie is ook, dat kortgeleden onderhandelingen zijn begonnen over de overdracht van de consumentensector aan N.V. v/h Van Dorp & Co. Ons beider marktpositie was niet sterk genoeg om de grote concurrentie in deze sector te weerstaan, zodat getracht is door een bundeling van de activiteiten daaraan het hoofd te bieden. Deze samenwerkingsconstructie lag bovendien voor de hand, omdat de consumentensector voor de handelsdivisie een enigszins wezensvreemd element vormt en de continuïteit op deze wijze beter is gegarandeerd.



Wat de speciale vezelproduktendivisie betreft, kan gemeld worden dat zij - evenals in voorgaande jaren - een positieve bijdrage aan het ondernemingsresultaat heeft geleverd.

De al eerder voorspelde overgang van de markt van asbestvezelprodukten naar glasvliesprodukten trad in het verslagjaar duidelijk aan de dag.

Ik kom dan nu tot de afsluiting van mijn inleiding.

In het voorgaande heb ik herhaaldelijk verleden, heden en toekomst doorengemengd, omdat ontwikkelingen zich nu eenmaal weinig aantrekken van de scheidslijnen, die wij jaren noemen.

Toch wil ik mij wat specifiekere uitdrukken.

Naar de nabije toekomst kijkend, voorzie ik een moeilijk 1980 met aanzienlijke verliezen. De zeer hoge aanloopkosten van een aantal machines in de afgelopen maanden zouden het negatieve saldo misschien zelfs nog iets hoger kunnen opstuwten dan in 1979. De financieringslasten zijn hoog ; herstel van de economie is niet in zicht.

Dit neemt niet weg, dat wij verwachten in 1981 weer de opgaande lijn te pakken te krijgen. De aanloopmoeilijkheden in Renkum, Velsen en Wapenveld lijken nu achter de rug te zijn.



Vóór ons ligt de consequente doorvoering van de decentrale winstverantwoordelijkheid, gepaard aan een efficiëntere bedrijfsvoering, zowel in de papierfabrieken als op het werkterrein van de overige divisies. Een krachtige actie tot besparingen over de gehele linie zal daarbij het sluitstuk moeten vormen.

Wij kunnen U dus voor dit jaar nog geen aantrekkelijk perspectief bieden. Maar wij vertrouwen erop, dat wij - mede dankzij de inspanning van onze mensen - in 1981 weer de weg omhoog zullen kunnen gaan. Wij menen, dat daarvoor de voorwaarden geschapen zijn.

+ + + + +