

RAAD VAN BESTUUR

STRENG VERTROUWELIJK

Amsterdam, 11 september 1979

De heren :

- F. van der Veer  
Industriebond FNV
- P. de Haan  
Industriebond CNV
- A. van Noordenne  
Federatie Druk en Papier
- A. Schotman  
Grafische Bond CNV
- J. Wienen  
Unie BLHP
- J. van Gemund  
Centraal Bestuur VHP-VGP

Mijne Heren,

In onze brief dd. 15 augustus jl. hebben wij U uiteengezet dat maatregelen noodzakelijk zijn om onze vennootschap weer gezond te maken.

Door de grote verliezen komt de gehele vennootschap in gevaar. Een en ander blijkt duidelijk uit de cijfers welke wij U bij deze brief verstrekken. Vooruitlopend op nog te vinden definitieve oplossingen voor enkele ernstig verliesgevende sectoren in de papierdivisie zullen reeds nu een aantal papiermachines moeten worden gesloten, waarvoor de sluiting onder alle omstandigheden onvermijdelijk is.

In ons gesprek op 22 augustus, waarin wij dit nader met U bespraken zijn wij overeengekomen dat U meer informatie zou ontvangen over de rapporten, die de afgelopen tijd door externe adviseurs zijn uitgebracht.

In een tweetal bijlagen bij deze brief treft U een uitvoerige samenvatting van deze rapporten aan. Ten einde U een beter inzicht te kunnen vormen over de noodzaak van de te treffen maatregelen en de invloed ervan op de resultaten van het totale concern, verzocht U voorts om een overzicht van de ontwikkeling van de concern resultaten gedurende de komende jaren.

./2





2/.

Een dergelijk financieel overzicht doen wij U bijgaand eveneens toekomen.

Wij zijn daarbij uitgegaan van een viertal alternatieven, die later in deze brief en in de financiële bijlage meer specifiek worden omschreven.

Ter verduidelijking van de gedachtengang, die aan de verschillende alternatieven ten grondslag ligt moge het volgende nog dienen.

Allereerst zouden wij er daarbij op willen wijzen, dat de nu voorgestelde maatregelen ten dele betrekking hebben op sectoren, waarvoor wij in 1977 reeds aangaven dat in verband met de grote verliezen oplossingen moesten worden gevonden. Toentertijd wilden wij echter nog trachten langs andere weg dan sluiting van machines c.q. bedrijven, hiervoor oplossingen te vinden.

Volstaan werd derhalve met het signaleren ervan, waarbij wij echter wel stelden dat de oplossingen op korte termijn zouden moeten worden gevonden.

Aan de orde is toen geweest :

- a. De situatie rondom PM 18 en PM 21 te Velsen Noord. Op deze machines wordt courantpapier gemaakt dat als consequentie van het besluit tot de bouw van een nieuwe courantpapiermachine te Renkum naar deze nieuwe machine zal worden overgebracht.

Vooralsnog achten wij het daarna mogelijk PM 21 draaiende te houden op een pakket houthoudende drukpapieren. Voor Velsen is dit een gunstige ontwikkeling.

Van even groot belang is de voortzetting van de produktie op PM 18. Wel kan PM 18 in 1980 waarschijnlijk de produktie van courantpapier blijven voortzetten, maar voor 1981 en volgende jaren is nog geen oplossing gevonden.

Voor 1980 is het waarschijnlijk mogelijk op de exportmarkt tijdelijk voldoende afzet te vinden. Hoe deze situatie zich ná 1980 ontwikkelt is onzeker. In de komende jaren zal de produktie-capaciteit van courantpapier in de wereld namelijk beduidend toenemen, hetgeen betekent dat voor PM 18 een andere oplossing moet worden gevonden c.q. sluiting van de machine moet worden overwogen.

In enkele alternatieven houden wij dan ook rekening met de omstandigheid dat PM 18 moet worden gesloten.





3/.

In één alternatief is PM 18 niet gesloten en aangenomen dat hij op basis van een cash-flow nul kan doordraaien. De studies om voor deze machine een aanvaardbare oplossing te vinden worden voortgezet.

- b. De fabriek Wapenveld en de grote problemen in de witpapiersector.

In 1977 zagen wij geen mogelijkheden voor Wapenveld. Gezien de grote stagnatie in de Europese witpapiermarkt was niemand geïnteresseerd in overname van deze vestiging noch in participatie in dit bedrijf.

Wij hebben toen besloten Jaakko Poyry en de Boston Consulting Group in te schakelen ten einde zowel productie- als markttechnisch over al het mogelijke materiaal te beschikken om verantwoorde beslissingen te nemen. In mei 1978 hebben wij besloten de witpapier-productie in Velsen op te voeren. Hiertoe werden PM 51 en PM 52 aldaar verbouwd.

Rapporten van bovengenoemde adviseurs wezen inmiddels uit dat er voor Wapenveld nog een toekomst is zowel in gestreken als in ongestreken papieren.

Wij hebben daarna besloten tot de productie in Wapenveld van ongestreken witpapier. De gestreken papieren zouden mede gezien de grote investering die hiervoor noodzakelijk zou zijn en de huidige financiële situatie van onze vennootschap, te grote financiële risico's met zich meebrengen. Onderdeel van deze beslissing is echter dat de productie van PM 36 zal moeten worden gestopt. In het rapport met betrekking tot PM 36, hetgeen wij U met onze brief van 15 augustus jl. deden toekomen, hebben wij de motieven voor de sluiting van deze machine uiteengezet en tevens aangegeven dat er ook geen alternatieve mogelijkheden voor deze machine zijn.

In alle alternatieven - uitgezonderd de ongewijzigde situatie - zijn wij dan ook uitgegaan van een voortgezette productie op PM 35, PM 37 en PM 38 onder sluiting van PM 36.

- c. De fabriek Wormer, waar de resultaten van de papierfabriek zeer zorgelijk waren, maar waar het totaal resultaat werd opgehaald door de productie van asbest. Met name de sector asbest is echter inmiddels beduidend verslechterd. Hierover gaven wij in onze brief dd. 15 augustus jl. reeds uitvoerige informatie.





4/.

Aan een sluiting op korte termijn van twee machines - en in een later stadium van een derde - valt dan ook niet te ontkomen. Daarna blijven nog over PM 11 en PM 22.

Wij hebben U medegedeeld tot dusverre alles te hebben gedaan hiervoor een oplossing te vinden. Tot heden is dit nog niet gelukt.

Zoals gezegd blijven wij alle medewerking verlenen aan realistische plannen, die wellicht toch een oplossing brengen.

De grote verliezen van deze fabriek maken het echter noodzakelijk, toch uiterlijk medio 1980 een definitieve beslissing te nemen.

In onze alternatieven hebben wij aangenomen enerzijds dat PM 11 en PM 22 voortdurend verliesgevend zijn, anderzijds dat PM 11 en PM 22 door investeringen een cash-flow van nul kunnen bereiken dan wel worden gesloten.

In beide laatste gevallen wordt verondersteld dat de kosten van de investeringen dezelfde zullen zijn als de kosten voor sluiting.

Niet zozeer ter sprake in 1977 is geweest de situatie in Renkum I. De fabriek draaide toentertijd zonder problemen. De afgelopen jaren zijn de omstandigheden aldaar echter duidelijk veranderd.

De markt voor behangselgrondpapier stelde andere en hogere eisen, waaraan Renkum niet meer kon voldoen.

Ook liep de afzet van diepdrukpapier terug omdat aan de ene kant ons produkt kwalitatief achter bleef bij de concurrentie en aan de andere kant bij afnemers een tendens ontstond over te gaan op bredere apparatuur, waardoor een vraag ontstond naar bredere rollen, waarmee het moeilijk is onze machine rendabel te benutten.

De verliezen in Renkum I zijn momenteel zeer groot en niet langer aanvaardbaar.

Het ligt voor de hand dat de bouw van de nieuwe courantenpapiermachine hier ongetwijfeld mede een rol speelt. Wij hebben in verband hiermede een aantal maatregelen getroffen ten einde te onderzoeken in hoeverre deze resultaten op korte termijn kunnen worden verbeterd. Aan een meer rendabele bezetting van de machine valt weinig te doen. In hoeverre de resultaten zullen verbeteren, indien de invloeden van de bouw van de nieuwe fabriek zijn geëlimineerd, zal nog moeten blijken.

./5





5/.

In onze alternatieven gaan wij er dan ook vanuit, dat te Renkum I aan de ene kant de verliezen voortduren, aan de andere kant een cash-slow van nul kan worden bereikt.

Resumerend kunnen wij stellen dat :

- . Voor twee zeer belangrijke sectoren in de papierdivisie de afgelopen jaren oplossingen zijn gevonden. De courantenpapierproduktie van 150.000 ton wordt geconcentreerd op de nieuwe machine te Renkum, terwijl de witpapierproduktie, ± 200.000 ton, in principe is geconcentreerd te Velsen en Wapenveld.
- . Hierdoor moesten oplossingen worden gevonden voor PM 18 en PM 21 te Velsen. Voor PM 21 is deze waarschijnlijk gevonden; voor PM 18 is tijdwinst geboekt aangezien voor 1980 waarschijnlijk nog een volledige produktie gegarandeerd lijkt. De produktie voor volgende jaren vraagt nog nadere studie.
- . Voor Wapenveld betekent het sluiting van PM 36.
- . De situatie in Wormer en Renkum I is het laatste jaar verslechterd zoals uiteengezet.  
Voor PM 8, PM 20 en PM 4 te Wormer liggen voorstellen ter tafel, terwijl PM 11 en PM 22 nadere studie vragen. Renkum I vraagt eveneens nadere studie.

In de verschillende alternatieven die wij U aanbieden geven wij U in alternatief 1 een indruk wat de gevolgen zijn, indien wij op de huidige basis doorgaan, waarbij ervan is uitgegaan dat PM 18 is gesloten in verband met de start van de nieuwe courantenpapiermachine te Renkum. Daarnaast ziet U in alternatief 2 de ontwikkeling indien wij de nu aan U voorgestelde maatregelen treffen. Duidelijk blijkt daaruit dat dit nog onvoldoende is om onze vennootschap weer gezond te maken.





6/.

Met name met betrekking tot Wormer PM 11 en PM 22 en Renkum I zijn nog verbeteringen noodzakelijk. Voor beide fabrieken is als absolute minimumpositie een cash-flow noodzakelijk van nul.

Alternatief 3 geeft U deze situatie. Ook dit is in feite nog onvoldoende om onze vennootschap een gezonde basis te geven voor verdere ontplooiing in de toekomst.

In alternatief 4 tenslotte gaan wij er dan bovendien nog van uit dat ook PM 18 niet wordt gesloten en ook hier een cash-flow van nul kan worden bereikt.

Voor een preciese omschrijving van de alternatieven verwijzen wij U naar de financiële bijlage.

De nu voorgestelde maatregelen hebben alle betrekking op de papierdivisie.

De resultatenontwikkeling voor de komende jaren geeft de noodzaak ervan duidelijk aan. In het midden van de tachtiger jaren verwachten wij de divisie - indien wij tenminste het gestelde in alternatief 4 hebben kunnen realiseren - wederom een gezonde basis te hebben gegeven voor een verdere verbetering en ontplooiing.

Hoewel de resultaten in de andere divisies nog niet bevredigend zijn, zijn daar geen ernstige ingrepen zoals in de papierdivisie te verwachten. De resultaten zullen de komende jaren echter beduidend dienen te worden verbeterd.

Wij verwachten dit te kunnen bereiken door investeringen, verdere opvoering van de efficiency, verbetering van het produktenassortiment, agressievere marktwerking en verdere verlaging van de kosten.

In de handelsdivisie is de organisatiestructuur onlangs gewijzigd. Door een meer marktgerichte opstelling van de organisatie verwachten wij beter op het marktgebeuren te kunnen reageren.

Kostenverlaging en bijstelling van het assortiment zal daarnaast moeten leiden tot een verbetering van het resultaat. Het Distributiecentrum in Amstel Zuid is in een stadium van reorganisatie en modernisering, waardoor ruim 30% meer voorraad verwerkt zal kunnen worden.

Het is onze overtuiging dat bij de verdere groei van onze vennootschap in de tachtiger jaren, de handelsdivisie een niet onbelangrijke rol zal spelen.





7/.

Ook in de verpakkingsdivisie zal het rendement duidelijk verder dienen te verbeteren.

Deze verbetering zal met name gerealiseerd moeten worden in Leeuwarden en de beide fabrieken te Apeldoorn. In deze sectoren zijn maatregelen genomen c.q. in voorbereiding die een zeker optimisme, dat wij hierin zullen slagen, rechtvaardigen.

Arthur D. Little maakte inmiddels een marktstudie voor de co-extrusie-filmprodukten - een uittreksel van dit rapport treft U als bijlage aan - terwijl wij tevens goede verwachtingen hebben van het binnenkort te introduceren E.G.-papier, waarvoor onlangs een grote investering werd gedaan.

Een optimale bezetting van het produktieapparaat met het meest winstgevende pakket, een slagvaardige organisatie en een agressieve marktwerking zijn hier bovendien, naast verlaging van kosten en opvoering van de efficiency, van belang.

Hiervoor zullen de komende jaren ook investeringen noodzakelijk zijn.

In de speciale vezelproduktendivisie zijn de resultaten het laatste jaar snel teruggelopen voornamelijk door het achterblijven van de asbestmarkt, waardoor in Wormer sprake was van een grote onderbezetting van het produktieapparaat. Over deze sterk afnemende vraag naar asbestvilt en de overgang naar dragermateriaal op basis van glasvlies informeerden wij U reeds in onze brief van 15 augustus jl.

Indien wij dit marktgebeuren willen blijven volgen zal derhalve op korte termijn besloten dienen te worden tot de bouw van een vervangende glasvezelvliesmachine te Apeldoorn van vier meter breed.

In dat geval kunnen wij de ontwikkeling in deze divisie de komende jaren met vertrouwen tegemoet zien.

Middels het bovenstaande verwachten wij U een duidelijk inzicht te hebben gegeven in :

- a) de inhoud van en de conclusies uit de rapporten, die de laatste tijd door Jaakko Poyry én Boston Consulting Group én Arthur D. Little zijn uitgebracht.



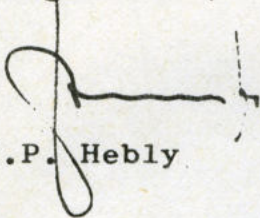


8/.

- b) de ontwikkeling van de concernresultaten indien wij op korte termijn geen doeltreffende maatregelen nemen met daarnaast de ontwikkeling indien dit wel geschied,
- c) de ontwikkeling van de totale vennootschap zoals die ons op dit moment voor ogen staat.

Wij vertrouwen erop dat U er met ons van overtuigd bent, dat het mogelijk moet zijn voor alle divisies een gezonde basis te scheppen voor verdere ontplooiing en dat dit middels de nu voor de papierdivisie voorgestelde maatregelen en hier en daar nog voor te stellen maatregelen gerealiseerd zal kunnen worden.

Hoogachtend,



J.P. Hebly