

VERTROUWELIJK

PAPIERDIVISIE VAN GELDER PAPIER

SAMENVATTING STUDIES ADVISEURS

1977-1979

Amsterdam, 7 september 1979

## SAMENVATTING STUDIES ADVISEURS

### Inleiding

In december 1976 concludeerde Mc.Kinsey dat:

1. Apeldoorn, Velsen-Zuid en Wapenveld als niet geïntegreerde witpapier-fabrieken in een zeer moeilijke concurrentiepositie verkeerden.
2. Wormer papier een onzekere toekomst tegemoet ging, zelfs indien er meer gebruik kon worden gemaakt van oud papier.
3. VGP, via het Renkum III project, de mogelijkheid zou krijgen om over enige jaren te beschikken over een modernere opzet voor winstgevende productie van krantenpapier uit binnenlandse grondstoffen dan in Renkum en Velsen-Noord het geval is.
4. Renkum I met diepdruk papier en andere houthoudende papiersoorten enerzijds zou kunnen profiteren van het feit dat er binnenlandse grondstof beschikbaar was, maar anderzijds te maken zou krijgen met moeilijke marktsituaties in de grafische industrie.

Mc.Kinsey kwam tot de conclusie, dat de levensvatbare kern van de Papierdivisie bestond uit Velsen en Renkum en dat op korte termijn oplossingen dienden te worden gezocht voor de fabrieken Apeldoorn, Wapenveld en Wormer.

Het korte termijn actieplan dat door Mc.Kinsey werd opgesteld, omvatte de volgende punten:

1. Reduceer zo veel mogelijk werkkapitaal.
2. Beperk de investeringen.
3. Reduceer overhead-kosten (O.V.A.-programma).
4. Sluit Apeldoorn.
5. Probeer Wapenveld te verkopen c.q. ontwikkel een plan om Wapenveld te sluiten en Velsen-Zuid te optimaliseren.
6. Bekijk de situatie in Wormer opnieuw en streef, op korte termijn, naar een besluit of de papierproductie er al dan niet kan worden gecontinueerd.

In 1977 is aan de punten 1 t/m 4 gewerkt.

Begin 1977 is tevens een aanvang gemaakt om de problematiek van Wapenveld op te lossen door te pogen een cellulose-producent voor het bedrijf te interesseren. Contacten werden onder meer gelegd met Scandinavische marktpulp-producenten. Uit de studies, die onder meer door een Fins bedrijf, waarbij Jaakko Pöyry werd ingeschakeld, bleek, dat Wapenveld als witpapier-fabriek voor een Scandinavisch bedrijf qua productiecapaciteit en ligging geen aantrekkelijke propositie was en er tenslotte alleen over Velsen kon worden onderhandeld. Tot een analoge conclusie kwam ook een Amerikaans concern, dat in 1977 de situatie bij ons bekeek.

Inmiddels waren er door ons voorlopige plannen uitgewerkt voor Velsen-Zuid en Wapenveld, die erop wezen dat er met Velsen-Zuid een redelijk resultaat kon worden bereikt op witpapier en er aan aantal mogelijkheden waren voor Wapenveld, die de moeite waard waren om nader te worden bestudeerd.

Aangezien er voor Velsen-Zuid en Wapenveld samen geen overeenstemming kon worden bereikt over een joint venture werd in eind 1977 besloten Jaakko Pöyry te vragen ons te adviseren ten aanzien van de door ons ontwikkelde plannen voor de ombouw van de papiermachines in Velsen-Zuid en ons te helpen bij het uitwerken van alternatieven voor Wapenveld.

Bovendien werd, gezien de zwakke concurrentiepositie, waarin niet geïntegreerde witpapierfabrikanten in de E.E.G. verkeerden, aan de Boston Consulting Group de opdracht verstrekt ons te adviseren ten aanzien van de concurrentiepositie van witpapier en de mogelijkheden voor Van Gelder in deze markt.

Beide adviesbureau's hebben in 1978 aan deze opdrachten gewerkt en in deelrapporten hun adviezen uitgebracht. Bovendien is in 1978 aan Jaakko Pöyry op verzoek van de Boston Consulting Group gevraagd ons een aanvullend rapport te verstrekken over de kostenstructuur van onze witpapier concurrenten en het onderzoek van de Boston Consulting Group uitgebreid met een onderzoek naar de marktmogelijkheden van gestreken papier toen bleek dat Jaakko Pöyry mogelijkheden zag om met een redelijk geacht investeringsniveau in Wapenveld gestreken drukpapier te maken.

Medio 1977 is ook een aanvang gemaakt om de situatie in Wormer nader te bekijken. Er werd een opdracht aan Jaakko Pöyry verstrekt om de technisch economische merites van de papiermachines te Wormer te evalueren. Dit rapport kwam in mei 1978 gereed en werd mede aanleiding om medio 1978 de organisatiestructuur van de Wormer-fabriek te wijzigen en het management team volledig in de gelegenheid te stellen naar een positief resultaat van de papierfabriek te sturen door verbetering van het rendement, het pakket en de kostenstructuur op korte termijn.

Tenslotte is eind 1978 aan Jaakko Pöyry verzocht ons te helpen bij het uitwerken van technische plannen vooralsnog voor PM 21 te Velsen-Noord en aan de Boston Consulting Group gevraagd haar studies uit te breiden met marktmogelijkheden voor houthoudend papier. Deze studies, die nog niet zijn afgesloten zullen ons tenslotte moeten helpen een oplossing te vinden voor de problemen, die de houthoudende sector ons biedt, nadat de nieuwe courantenpapiermachine te Renkum op productiecapaciteit is gekomen.

In dit rapport worden de resultaten van de studies door de adviseurs samengevat.

De volgende rapporten zijn door de adviseurs uitgebracht en worden hierna besproken:

#### Jaakko Pöyry

1. Velsen-Wapenveld study; annex 1: Velsen-South.
2. Velsen-Wapenveld study; annex 2: Wapenveld.
3. Evaluation Wormer mill.
4. Cost competitiveness of Van Gelder in manufacture of printing and writing (met bijlagen).
5. Velsen-North: PM 21 - study of rebuilds.

#### Boston Consulting Group

##### A. Witpapier:

1. Cardstock issues.
2. Selfadhesive label front paper.

3. Hifi writing paper.
4. S.M. writing paper.
5. Crown converting.
6. P.E. base board.
7. Xerox.
8. Stencil.
9. Offset.
10. Envelope.
11. Bleached kraftliner.
12. Business forms.

Door de Boston Consulting Group is geen studie gemaakt van bekerkarton aangezien VGP slechts een beperkt assortiment kan maken voor een gering aantal klanten.

**B. Gestreken papier:**

1. Coated paper at Wapenveld (tabellen).
2. Coated paper at Wapenveld.
3. Conventional label paper.

**C. Houthoudend papier:**

1. Calendered woodcontaining and lightweight coated papers.
2. Newsprint and related grades.
3. Pocket-book papers.
4. Base paper for wallpaper.
5. Cost analyses woodcontaining paper.

**D. Algemene rapporten:**

1. Segmentation strategy in woodfree uncoated papers and woodfree coated papers at Wapenveld.
2. Profitability.

Alhoewel de rapporten over een betrekkelijk kort tijdsbestek zijn uitgebracht, zijn de uitgangspunten in alle rapporten niet dezelfde geweest en zijn een aantal uitgangspunten in de oudere rapporten door recente ontwikkelingen achterhaald. Dit is onder meer het geval in de rapporten van de Boston Consulting Group, die naarmate het onderzoek vorderde, over meer gedetailleerde en recentere gegevens beschikten en het geval in het rapport van Jaakko Pöyry betreffende Wormer, waarin nog verondersteld werd, dat de asbestvilt productie kon worden voortgezet.

Voorts zij opgemerkt dat de samenvattingen betreffende houthoudende papier-soorten, die in dit rapport zijn opgenomen, onderdeel uitmaken van een studiepakket, dat vooralsnog niet is afgesloten.

Het feit, dat de uitgangspunten zijn verschoven, tast, in grote lijnen, de conclusies van de adviseurs niet aan. In het algemeen kan worden gesteld dat de conclusies ook nu van toepassing zijn.

## SAMENVATTING STUDIES ADVISEURS

### Jaakko Pöyry

#### 1. Velsen-Zuid.

In Velsen-Zuid lopen twee papiermachines: PM 51 en PM 52.

PM 51 is oorspronkelijk opgezet om er ponskaartenkarton op te produceren. Tot 1974 was de machine er redelijk mee bezet, maar de afzet van ponskaartenkarton is sindsdien sterk afgenomen, omdat deze markt achteruit loopt. (In 1973/74 maakte de machine nog 85.000 ton/jaar; in 1978 was dit 52.000 ton.)

PM 52 is oorspronkelijk opgezet voor de productie van speciale soorten copieerpapier en specialiteiten witpapier. De vraag naar en tevens de mogelijkheden om deze speciale soorten te produceren bleken tegen te vallen en derhalve is de machine gebruikt om standaardsoorten witpapier te maken. De capaciteit van deze machine op standaardsoorten was echter, gezien de speciale constructie van de machine, laag (ca. 48.000 ton/jaar).

De bedrijfsdirectie heeft voor beide machines plannen uitgewerkt, die erop neerkomen, dat op PM 51 naast ponskaartenkarton in de overgebleven tijd 80-140 g/m<sup>2</sup> witpapier kan worden gemaakt en op PM 52 op een normale wijze witpapier kan worden geproduceerd.

De voorgestelde ombouwplannen zijn door Jaakko Pöyry diepgaand bekeken en in grote lijnen accoord bevonden. De toekomstige capaciteit van de machines in Velsen-Zuid zal ca. 128.000 ton per jaar bedragen en is als zodanig hoger dan de gemiddelde capaciteit van bedrijven, die witpapier maken in West-Europa.

Wel vestigt Jaakko Pöyry er de aandacht op, dat de markt voor witpapier tot ver in de tachtiger jaren oververzadigd blijft en grotere concurrenten over met celstof geïntegreerde papierfabrieken beschikken. VGP zal derhalve in een lastige concurrentiepositie verkeren en aan het verbeteren van haar product mix continue aandacht moeten geven. Indien ponskaarten wegvalt, zal PM 51 met name in een volgende fase in capaciteit dienen te worden opgevoerd.

#### 2. Wapenveld.

In Wapenveld lopen vier papiermachines, die tezamen ca. 87.000 ton/jaar maken, waarvan ca. 60.000 ton/jaar tot vellen kan worden verwerkt.

De productiecapaciteit van de Wapenveld-machines, die witpapier kunnen maken, liggen belangrijk lager dan die van de concurrenten en de vaste kosten om een ton papier te produceren, zijn derhalve hoog.

Jaakko Pöyry komt tot de conclusie, dat de papiermachines 37 en 38 wel om te bouwen zijn, maar de PM 36 zich daartoe niet meer leent, omdat de productiecapaciteit te laag is om rendabel te kunnen draaien en de machine te oud is om nog te worden omgebouwd.

Hun advies is, dat PM 36 wordt gestopt en dat in eerste instantie PM 38 in aanmerking komt om te worden omgebouwd, omdat de verliezen op de productie van vetdicht papier, waarvoor de vraag steeds verder terugloopt, zeer groot zijn.

De adviseurs komen in hun beschouwing van de actuele situatie tot de conclusie, dat er overigens radicale maatregelen in Wapenveld nodig zullen zijn om de verliezen een halt toe te roepen en vragen zich af of Wapenveld op witpapier alleen in de toekomst levensvatbaar is en of het niet beter is te kijken naar mogelijkheden om gestreken drukpapier op althans een papiermachine te maken, mede op grond van het feit, dat de markt voor witpapier oververzadigd blijft en er reeds belangrijk meer witpapier te Velsen zal worden gemaakt.

Jaakko Pöyry heeft tenslotte een vijftal alternatieven voor Wapenveld onderzocht en is er daarbij van uitgegaan, dat PM 36 in alle gevallen werd gestopt.

De onderzochte alternatieven zijn:

1. PM 37 op houtvrij gestreken papier.  
PM 38 op witpapier (44.000 ton/jaar).
2. PM 37 op houtvrij gestreken papier.  
PM 38 versneld op witpapier (52.000 ton /jaar).
3. PM 37 op houtvrij gestreken papier.  
PM 38 op houtvrij gestreken papier.
4. PM 37 op witpapier.  
PM 38 op houtvrij gestreken papier.
5. PM 37 maximaal op witpapier.  
PM 38 maximaal op witpapier.

Uit de technisch-economische berekeningen kan worden geconcludeerd, dat alle alternatieven, waarin gestreken papier wordt gemaakt tot winst leiden, maar het alternatief voor witpapier tot een gering verlies leidt.

Jaakko Pöyry trekt hieruit de conclusie dat de toekomst van Wapenveld moeilijk zal zijn, indien er wordt voortgegaan met de productie van witpapier en dat het maken van gestreken drukpapier serieus dient te worden overwogen.

### 3. Wormer.

Teneinde achtergrondinformatie te krijgen over de papierproductie te Wormer heeft Jaakko Pöyry een technische analyse gemaakt van de aanwezige papiermachines.

Zij kwamen tot de volgende conclusies:

- PM 8 is oud en smal. Snelheid en productiecapaciteit zijn laag.  
De gehele machine is technisch uit de tijd. Er zijn geen reële ombouw-mogelijkheden. Aanbevolen wordt de machine te sluiten en de beste producten op PM 22 te maken.
- PM 11 is in redelijke staat. Deze machine kan in principe worden verbeterd en dit is technisch noodzakelijk.
- PM 22 is in een redelijke staat. Deze machine kan in de toekomst worden verbouwd.

De onderzoekers komen tot de conclusie, dat het overwogen kan worden om op korte termijn de papierproductie op PM 11 en PM 22 te rationaliseren en te automatiseren, waardoor de productiekosten worden verlaagd en het verlies afneemt.

Op de lange duur is hiervan geen positief resultaat te verwachten. De papiermachines te Wormer moeten draaien op winstgevende bulkproducten. Op PM 8 en PM 22 worden echter teveel producten gemaakt voor teveel klanten, hetgeen resulteert in lage rendementen en hoge kosten. Op PM 11 worden wel bulkproducten gemaakt, welke echter ook gemaakt worden door Scandinavische producenten, die over eigen celstofbedrijven beschikken. Bovendien is de markt voor carbonpapier dalend en moet er rekening mee worden gehouden, dat eerlang naar andere producten voor PM 11 moet worden gezocht.

Alhoewel Wormer goed gesitueerd ligt in de continentale markt en korte transportlijnen heeft, zal de fabriek nog verder worden verdrongen uit de bulkproducten, die zij nog voert, omdat de Nederlandse markt aantrekkelijk is voor Scandinavische producenten.

De enige uitkomst voor Wormer is dat zij zich toelegt op de productie van papier op oud papierbasis of zich toelegt op de ontwikkeling van specialiteiten.

Teneinde te kunnen overleven als een papierfabriek zal de Wormer-fabriek zo veel mogelijk kleine soorten en kleine klanten moeten afstoten en zich moeten concentreren op soorten, die een concurrentievoordeel opleveren ten aanzien van geïmporteerde producten.

Jaakko Pöyry heeft drie alternatieven uitgewerkt voor de Wormer-fabriek:

1. sluiten PM 8 en verbeteringen in PM 11 en PM 22 met handhaving van de huidige product mix.  
Investering 5.0 miljoen.
2. sluiten PM 8 en verder gaande verbetering van de resterende productie-eenheden.  
Investering 12.5 miljoen.
3. sluiten PM 8 en PM 11 en een ombouw van PM 22 voor gestreken duplex karton (analoog opzet Okto-fabriek, Winschoten).

Zij komen tot de conclusie, dat het sluiten van PM 8 en de verbeteringen in PM 11 en PM 22, overigens onder aanname dat de asbestproductie voluit wordt voortgezet, leiden kan tot een aanmerkelijke verbetering van de cash-flow, die echter negatief blijft als er 5.0 miljoen wordt geïnvesteerd en licht positief wordt indien er 12.5 miljoen wordt geïnvesteerd. In deze beide alternatieven wordt echter geen winst op de papierproductie gemaakt.

Het alternatief 3, onder aanname dat de volledige productie gestreken duplex karton wordt verkocht, leidt tot een redelijke cash-flow en winst.

#### Kostenstructuur concurrenten.

Dit rapport, dat op verzoek van de Boston Consulting Group door ons aan Jaakko Pöyry werd opgedragen, geeft een inzicht in de productiecapaciteiten voor witpapier en gestreken papier in Europa en de kostenopbouw van de concurrenten in vergelijking met de kosten bij Van Gelder bij levering aan klanten in de E.E.G..

In dit rapport zijn alleen globale conclusies opgenomen. Verder bevat het een groot aantal gegevens over de kosten die concurrentie hebben, die door de Boston Consultants gebruikt zijn in hun studies.

Jaakko Pöyry merkt onder meer op, dat VGP's kosten in vergelijking met de concurrenten hoger zijn. De voornaamste redenen zijn, dat VGP in vergelijking met de concurrenten een relatief hoger aantal manuren nodig heeft om een ton papier te produceren, omdat VGP over kleinere productie-eenheden beschikt en de kosten relatief hoog zijn, temeer omdat de kosten per manuur (salariskosten en sociale lasten) bij de meeste concurrenten lager zijn.

De voorgestelde plannen van VGP om de witpapierproductie op machines, die een grotere capaciteit hebben te concentreren, verbeteren de concurrentiepositie maar voor bulksoorten zal deze positie op den duur zwakker worden, omdat Jaakko Pöyry slechts 2.5-3.0% groei in deze soorten verwacht.

#### 5. Velsen-Noord; PM 21.

Jaakko Pöyry heeft in opdracht van VGP nagegaan welke technische mogelijkheden er zijn om op PM 21 andere houthoudende drukpapieren te maken dan krantenpapier.

In het rapport zijn geen economische aspecten opgenomen, aangezien het om een oriënterende opgave ging voor investeringsbedragen, die nodig zijn om de PM 21 geschikt te maken voor een breder assortiment houthoudende producten.

Op PM 21 zouden diepdruk, houthoudend offset en gidsenpapieren gemaakt kunnen worden. De maximale capaciteit is ca. 90.000 ton/jaar. De investeringsniveau's variëren van 22.0 tot 51.9 miljoen al naar gelang PM 18 al dan niet gesloten wordt en er hogere capaciteiten worden verlangd.

Jaakko Pöyry vindt een investeringsniveau van 30-35 miljoen verantwoord op basis van technisch-economische gegevens.



## SAMENVATTING STUDIES ADVISEURS

### Boston Consulting Group

#### A. Witpapier en ponskaartenkarton.

De opdrachten aan de Boston Consulting Group hadden tot doel een beter inzicht te verkrijgen in de witpapiermarkt in verband met de plannen voor Velsen-Zuid en Wapenveld. Daarnaast wilde VGP in samenwerking met de Boston Consulting Group op grond van met zorg verzamelde gegevens tot een strategisch plan komen, dat VGP in staat zou stellen de bijdragen te optimaliseren en de positie van VGP in de markt van witpapier te versterken.

In een groot aantal deelrapporten hebben de Boston Consultants hun resultaten vastgelegd en met de commerciële groep van VGP besproken.

Hieronder volgen de voornaamste aanbevelingen van de Boston Consulting studies per soort en een samenvatting van de uiteindelijke conclusies waartoe het gezamenlijk overleg heeft geleid.

##### A 1. Ponskaartenkarton.

Gegeven de hoge marges, die Van Gelder nu realiseert, Van Gelder's hoge aandeel in de markt en het feit dat concurrenten weinig mogelijkheden hebben om om te schakelen naar andere producten, zal het niet mogelijk zijn door een agressieve prijspolitiek het aandeel in de markt te vergroten.

Dit houdt in, dat de ponskaartenkartonverkopen gelijke tred zullen houden met de dalende vraag en dat VGP rond 1982 op basis van een 50% aandeel in de markt nog 20-25.000 ton zal kunnen verkopen (= daling met ca. 5.000 ton/jaar).

##### A 2. Zelfklevende etiketten papier.

Van Gelder heeft momenteel een laag aandeel in een relatief grote, groeiende markt.

Verwacht moet worden op basis van het goede product en het feit, dat VGP het product relatief goedkoop kan maken, dat het marktaandeel van VGP kan worden uitgebreid.

De structuur van de markt is moeilijk, omdat het aantal klanten beperkt is. Er een tendens is naar eenvoudiger papieren en de breedte van klantenrollen loopt uiteen en is alleen in combinaties passend op de papiermachine te maken.

In overweging wordt gegeven meer tonnen af te zetten door aanpassing van de prijs.

##### A 3. Glad schrijf.

De prijzen zijn laag. VGP heeft geen belangrijk kostenvoordeel ten opzichte van de concurrenten. De kwaliteit van het VGP-product is uitmuntend.

De markt loopt in het algemeen terug. De analyse toont aan, dat er weinig mogelijkheden zijn om de markt uit te breiden.

Het assortiment moet verbreed worden in gramgewichten van 65-90 g/m<sup>2</sup>. Van Gelder moet overwegen het papier onder eigen merk te verkopen. Indien aan de voorwaarden wordt voldaan, moet het mogelijk zijn het marktaandeel te vergroten.

A 4. Schrijf.

Dit soort papier is een standaardsoort. De transportkosten limiteren de mogelijkheden om het papier ver van huis te verkopen. De kosten van VGP om het papier te maken zijn relatief hoog.

Deze papierssoort moet beschouwd worden als een vulsoort.

A 5. Crown Converting.

Gegeven de bijdrage en netto marges van deze papierssoort, de mogelijkheid om Manilla-board te vervangen, de relatief lage productiekosten in vergelijking met de concurrenten, moet VGP in staat zijn meer van deze papierssoort te verkopen.

Uitbreiding van de gramgewicht-range en het kleurenassortiment wordt noodzakelijk geacht.

A 6. Polyethyleen basispapier.

Voor VGP is dit een aantrekkelijke papierssoort, omdat de veredeling van dit papier tot eindproducten binnen VGP plaats vindt. Een goede samenwerking intern is geboden om deze markt voor VGP te behouden.

De markt is gelimiteerd en biedt weinig mogelijkheden tot uitbreiding. Gestreken basispapieren vormen een bedreiging.

A 7. Xerox papier.

De copiemarkt vraagt speciale aandacht en VGP zal er zorg voor moeten dragen, dat zij op de hoogte is van technologische ontwikkelingen; de service aan klanten moeten optimaliseren en het product aanpassen.

Deze markt groeit snel en is ook kostprijsstechnisch aantrekkelijk. VGP kan in deze markt een sterkere positie verwerven, indien zij er zorg voor draagt dat het product in de markt goed wordt begeleid.

A 8. Stencil.

De markt voor dit papier loopt langzaam achteruit. Het VGP-aandeel in de markt is hoog. De mogelijkheden om te groeien zijn beperkt zo niet onmogelijk.

Het papier representeert geen belangrijk stuk van de markt, maar het product kan door VGP met winst gemaakt worden. Het marktaandeel moet behouden worden.

A 9. Offset papier.

De markt is zeer groot en valt in drie stukken uiteen:

- papier voor drukkerijen;
- papier voor kleine drukpersen (kantoorgebruik);
- gekleurd offset.

Het feit dat VGP kwetsbaar is in de leveranties blijkt uit het feit, dat VGP in geen enkele markt dominant is.

De positie van Van Gelder in offset voor drukkerijen is vooral zwak qua kosten in de lagere gramgewichten in tegenstelling tot de leveringen in hogere gramgewichten waar VGP's kosten relatief concurrerend zijn en de kwaliteit beter is dan de grote concurrenten. Alhoewel voor leveringen aan de groothandel de gehele gramgewicht-range aangeboden moet worden, bestaat de mogelijkheid om relatief meer papier in hogere gramgewichten af te zetten. Hierdoor wordt de winstgevendheid beter.

Het zwaardere offsetpapier zou wat witter en dikker moeten worden, waardoor het aantrekkelijker wordt voor de klant. De prijs van dit zwaardere papier dient te worden aangepast.

Alhoewel het papier voor drukkers in hoofdzaak door de groothandel geschiedt, wordt een nauwere samenwerking met uitgevers, advertentie-bureau's en drukkers geadviseerd.

Voor wat betreft de afzet van kleinoffset (kantoorgebruik) wordt gesteld, dat het een zeer snel groeiende markt is, waarin VGP een groter aandeel dan het heeft, kan verwerven. Een concurrentiepositie is moeilijk te verkrijgen, maar Van Gelder kan een volledig maatpakket leveren en moet hiervan gebruik maken om verder te penetreren.

Vooraf zouden leveranties in Frankrijk en Engeland meer tot winst kunnen bijdragen. Uitbreiding van de snij- en verpakkingscapaciteit is noodzakelijk. Verkoop onder eigen merk in het buitenland wordt aanbevolen.

Het feit dat VGP een hoofdleverancier wordt voor kleinoffset papier is mogelijk.

Gekleurd offset lijkt, alhoewel de markt beperkt is, qua winstmarge aantrekkelijk te zijn en VGP zal er goed aan doen een nadere studie van dit marktsegment te maken.

#### A 10. Enveloppenpapier.

Enveloppenpapier is niet een bulkproduct en VGP voert een goede kwaliteit, terwijl het kostenpeil op hetzelfde niveau ligt als de meeste concurrenten.

Service is de voornaamste eis en Van Gelder zal zijn aandacht voor de wensen van klanten moeten uitbreiden. Markttuitbreiding wordt vooral mogelijk geacht in Frankrijk.

#### A 11. Gebleeft kraftliner.

De Boston Consultants zijn van mening, dat VGP in een goede positie verkeert om deze soort te produceren:

- het gramgewicht kan moeilijk op zijn papier- c.q. kartonmachines worden gemaakt;
- fijn papier producenten hebben moeite om hogere gramgewichten te maken;
- kartonmachines draaien beter op hogere gramgewichten;
- zowel PM 51 als PM 52 zijn hiertoe wel in staat en de breedte van PM 52 is ideaal voor verwerkers.

Bovendien zijn de productiekosten relatief laag en moet het mogelijk zijn zonder het aantasten van de Scandinavische afzet in een groot deel van Duitsland, Nederland, België, Frankrijk en Noord-West-Italië de afzet te vergroten.

A 12. Kettingformulierenpapier.

Kettingformulierenpapier is een standaardproduct. De kosten van VGP zijn hoog in vergelijking met de concurrentie. Sinds dit product minder attractief is, komt het vooral in aanmerking indien er niet voldoende volume verkocht wordt om de machines te vullen.

VGP heeft wel mogelijkheden voor regionale afzet.

A 13. Bekerkarton.

Niet in studies betrokken.

Samenvatting witpapier (rapporten A 1-12; D 1)

Indien VGP in staat zou zijn op korte termijn aan alle voorwaarden te voldoen, die nodig zijn om de producten kwalitatief aan te passen en de markt te bewerken, zouden de volgende hoeveelheden papier verkocht kunnen worden:

	<u>1980</u>	<u>1982</u>
Ponskaarten	35.000	25.000
Etiketten	12.100	14.000
Glad schrijf	6.500	6.500
Schrijf	7.500	7.500
Poly basis	2.500	3.000
Xerox droog	16.500	25.500
nat	4.400	8.700
Stencil	4.500	4.500
Offset	45.000	57.000
Envelop	16.000	18.000
Kettingformulieren wit	25.000	22.500
gekleurd	2.000	2.000
Converting	9.200	9.200
Liner	19.000	26.000
Cupstock	<u>4.000</u>	<u>4.000</u>
Totaal	209.200	233.400

Hierbij maken de adviseurs twee kanttekeningen:

1. De gemiddelde bijdrage per ton voor dit pakket daalt licht, omdat het aandeel van ponskaartenkarton, dat een hoge bijdrage levert aan dit gemiddelde, daalt en VGP nog steeds veel standaardsoorten moet verkopen om de aanwezige capaciteit te vullen.
2. Het zeer aannemelijk is dat VGP niet beschikkend over de middelen welke nodig geacht worden om het verkoopplan ten uitvoer te brengen, de kwantiteiten, welke door de B.C.G. worden geïndiceerd, pas op een later tijdstip worden bereikt.

Met name is nodig dat VGP:

- een middellang termijnplan heeft;
- een beter zicht verkrijgt op de totale markt; speciaal op die marktsegmenten, die op lange termijn meer rendabel zijn;
- meer aandacht geeft aan productontwikkeling;
- beschikt over meer marketing kennis en mankracht in marketing;
- de verkoopinspanning vergroot;
- beschikt over betere goede kostprijsinformatie en informatie over winstrealisatie;
- meer aandacht geeft aan productreceptuur.

Op basis van de adviezen van de Boston Consulting Group is in gezamenlijk overleg met VGP de volgende prognose opgesteld voor de afzet van de betrokken papiersoorten in 1980 tot 1982.

Tonnen	1978 <u>werkelijk</u>	1980	1982
Ponskaarten	46.081	35.000	25.000
Etiketten	2.337	6.500	10.000
Glad schrijf	1.670	2.000	3.000
Schrijf	3.862	7.500	5.000
Poly basis	2.141	2.500	2.500
Xerox droog	6.458	14.500	23.000
nat	150	2.500	5.000
Stencil	3.900	4.500	4.500
Offset	23.247	38.000	50.000
Envelop	13.247	14.000	16.000
Kettingformulieren wit	32.028	34.500	33.000
gekleurd	1.887	2.000	2.000
Converting	3.811	5.500	6.000
Liner	10.216	12.500	15.000
Cupstock	<u>3.030</u>	<u>5.000</u>	<u>5.000</u>
Totaal	154.065	186.500	210.000

Groei in witpapier/jaar: (na aftrek ponskaarten)	-	20%	27.8%
---	---	-----	-------

De totale witpapiercapaciteit van Velsen-Zuid en Wapenveld in 1982 na de ombouw van PM 51, 52 en 38 en na het sluiten van PM 36 bedraagt 203.200 ton/jaar (met PM 36 230.700 ton).

B. Gestreken papier ( rapporten B 1-3).

De hoeveelheid houtvrij gestreken papier, welke VGP zal kunnen verkopen is niet voldoende om PM 37 c.q. PM 38 te vullen. Aanvulling is nodig met houthoudend gestreken papier en zelfs dan moet worden verwacht dat de capaciteit pas geleidelijk kan worden afgezet.

Op basis van de huidige prijsniveau's voor houtvrij en houthoudend gestreken papier kan een winst worden gerealiseerd op PM 38.

Deze prognose is echter zeer gevoelig voor de gemaakte aannamen ten aanzien van:

- de prijsontwikkeling;
- de hoeveelheid houtvrij papier, die wordt verkocht;
- de inleertijd ten aanzien van productie, afzet;
- de tijd, die verstrijkt tot de machine volbezet is.

Hiertegenover staat dat een investering in PM 38, waarbij de machine versneld wordt tot 450 m/min en witpapier maakt op basis van de huidige prijsniveau's (1978!) niet aantrekkelijk is, maar ook hier is de ontwikkeling van de prijs van belang.

In een uitgebreide studie zetten de adviseurs dan uiteen dat weliswaar op basis van de huidige marges de opbrengst van gestreken papier aantrekkelijker lijkt dan de opbrengst van witpapier, maar gezien het feit dat de huidige marges voor witpapier voor geen enkele producent aantrekkelijk zijn en te laag om nieuwe investeringen in witpapier te doen en de marges op gestreken papier voldoende hoog zijn om investeringen te motiveren, mag verwacht worden dat de prijs van witpapier zal aantrekken en er een prijsdruk ontstaat op gestreken papier. Hierdoor zou het voor VGP wel eens onder de gegeven omstandigheden aantrekkelijker kunnen zijn vooralsnog de productie van witpapier te continueren, temeer omdat de risico's van het gestreken papier project belangrijk groter zijn omdat:

1. Er slechts beperkte ervaring bij VGP aanwezig is en de kwaliteit van de voormalige en huidige gestreken papier producten niet de beste was.
2. De verkopen relatief laag zijn en de gestreken soorten aanzienlijke ervaring in de markt vereisen.
3. De marges voor gestreken papier eerder tenderen naar daling dan stijging.
4. Er voor gestreken papier een goed geoutilleerde en ervaren research en dienstengroep aanwezig moet zijn, waarover VGP niet beschikt.

Indien derhalve op PM 37 en PM 38 op witpapier winst kan worden gemaakt c.q. tenminste een positieve cash-flow, dan heeft dit alternatief voordelen, omdat de risico's kleiner zijn en, in het bijzonder belangrijk voor Van Gelder, minder investeringen nodig zijn.

Desondanks moet de attentie gevestigd worden op het feit, dat Wapenveld met een succesrijke gestreken papierproductie relatief een sterkere concurrentie (kosten)positie heeft dan Wapenveld zal hebben als houtvrije papierfabriek.

C. Voorlopige studies houthoudend papier.

C 1. Diepdruk.

Sinds 1970 verkoopt VGP minder diepdruk papier omdat:

1. Het product van VGP kwalitatief achter bleef bij de concurrentie en VGP nu de klanten, die een lagere kwaliteit verlangen, bedient.
2. Lager kwaliteitspapier is bestemd voor grote oplagen, die goedkoop moeten worden vervaardigd op brede persen en bij voorkeur op een papier dat een lager gramgewicht heeft.
3. De tendens naar bredere rollen heeft het steeds moeilijker gemaakt om de breedte van PM 24, die 306 cm bedraagt te benutten, temeer omdat een lager kwaliteitsproduct bij voorkeur gedrukt wordt op een brede pers.

VGP kan echter zijn aandeel in de markt belangrijk vergroten indien:

- een goede kwaliteit diepdruk gemaakt kan worden;
- voor de huidige klanten een papier met een lager gramgewicht van goede kwaliteit kan worden gemaakt;
- een machine beschikbaar komt, waarop de bredere rollen economisch kunnen worden gemaakt.

Ervan uitgaande dat aan deze voorwaarden voldaan wordt, zijn er hogere omzetten mogelijk in:

**Nederland:** Het huidige marktaandeel zou van 22.6% naar 40% kunnen stijgen.  
De Nederlandse drukkers prefereren een goede locale producent.

**Duitsland:** Het huidige marktaandeel is 1.3% en kan op 2-2.5% worden gebracht. Een hoger aandeel is niet aannemelijk, gezien het feit dat in Duitsland veel diepdruk wordt geproduceerd.

**België :** Het marktaandeel is 5%. Het moet mogelijk zijn het marktaandeel weer op het oude peil terug te brengen van 13%. Een hoger aandeel is niet mogelijk vanwege de aanwezigheid van een locale producent.

**Engeland :** VGP verkoopt vrijwel niet in Engeland. Enkele Engelse drukkers zijn echter zeer geïnteresseerd in leveranties door een goed gelegen fabriek in de E.E.G.. De prijs is er vooralsnog laag en nauwelijks kostendekkend.

**Frankrijk:** Vanwege de prijscontrole, die de regering heeft uitgeoefend, is de prijs in Frankrijk laag. Deze restricties worden echter opgeheven en deze markt kan in het bijzonder interessant zijn, temeer omdat de enige locale producent de productie van diepdruk stopt en de markt open is voor import.

Opgemerkt wordt, dat indien Van Gelder zich een sterke positie in de houthoudende drukpapiermarkt wil verwerven, het op de lange duur nodig is naast ongestreken diepdruk, gestreken diepdruk te gaan maken (LWC).

De Boston Consultants verwachten dat de afzet van diepdruk in 1982 55.000 ton kan zijn en later nog kan worden vergroot.

## C 2. Courantenpapier en aanverwante soorten.

De mogelijkheid van Van Gelder om een hoog marktaandeel in Nederland te hebben, is gelegen in het feit, dat VGP een lokale leverancier is. De Nederlandse drukkers verenigd in de N.D.P. zijn tot dusver niet genegen geweest om VGP meer dan 25-26% van hun gebruik te laten leveren vanwege het feit dat ze hun leveranties willen spreiden.

Het N.D.P. contract met VGP indiceert een 30% aandeel.

Derhalve mag niet verwacht worden dat VGP aan de N.D.P. belangrijk meer zal kunnen verkopen dan het contract aangeeft.

Verder moet het mogelijk zijn aan Nederlandse drukkers, die niet aangesloten zijn bij de N.D.P. ten minste 50% van hun verbruik te leveren.

Verwacht mag worden dat VGP in Nederland in 1980 120-135.000 ton courantenpapier verkoopt en in 1982 maximaal 147.000 ton.

Indien de Canadezen de Nederlandse markt agressief benaderen, is het mogelijk dat een prijsdruk ontstaat op de N.D.P.-verkopen en er minder aan de N.D.P. wordt verkocht.

De mogelijkheid om in andere markten courantenpapier te verkopen wordt bepaald door het relatieve kostenniveau. VGP's kostenpeil is niet sterk en bovendien zijn de prijzen in andere markten lager dan in Nederland.

Vanwege het relatief hoge kostenpeil zal VGP slechts beperkt in staat zijn in andere markten enig aandeel te verwerven.

De Boston Consultants geven aan dat in 1980 ca. 14-25.000 ton en in 1982 ca. 33-35.000 ton courantenpapier in het buitenland kan worden afgezet.

Maximaal zou in 1982 een afzet van ca. 190.000 ton mogelijk zijn en zou hiervan een deel dat niet kan gemaakt worden op PM 2 te Renkum, elders in het Concern geproduceerd kunnen worden, indien dit economisch verantwoord is (vulpakket Velsen-Noord).

Hierbij moet worden aangetekend dat er in Europa 25% overcapaciteit is in courantenpapier.

### Telefoongidsen en analoge papieren

VGP zal in Nederland en in Frankrijk gidsenpapier kunnen afzetten. In België en Duitsland zal dit zeer moeilijk, zo niet onmogelijk zijn. Het af te zetten volume zal schommelen tussen 15.000-24.000 ton.

### Verbeterd courantendruk

De Boston Consultants komen tot de conclusie dat verbeterd courantendruk nauwelijks attractief is voor VGP. De markt is klein, de klantenkring desondanks zeer uitgebreid en de meerprijs ten opzichte van courantenpapier is laag.



### C 3. Pocketboekpapier

VGP's relatieve kostenpeil voor pocketboekpapier is hoog, maar het is beter dan voor courantenpapier. De marges voor pocketboekpapier zijn derhalve iets hoger dan voor courantenpapier.

De markt is aantrekkelijk. Bovendien is pocketboekpapier niet helemaal een standaardsoort.

De Boston Consultants adviseren dat deze soort papier de aandacht moet krijgen ondanks het feit dat het tijd zal kosten een marktaandeel te verwerven.

Alhoewel VGP reeds iets doet in deze markt gaan de adviseurs ervan uit dat een aantal verschillende kwaliteiten dienen te worden ontwikkeld om de klanten tevreden te stellen.

VGP zal derhalve deze kwaliteiten moeten ontwikkelen, proefruns moeten maken en deze testen.

Prognoses omtrent de afzet zijn moeilijk nu te geven, maar in 1984 zou een aandeel van 5-7% in de E.E.G. betekenen dat 10-14.000 ton door VGP wordt afgezet.

### C 4. Gestreken behang

Strategisch is gestreken behang een interessant marktsegment, omdat dit segment specialistisch is en verdedigd kan worden.

Tot dusver kan Van Gelder geen dubbel gestreken behang maken dat door de markt wordt geaccepteerd tegen kosten, die lager zijn dan de concurrentie, die een gestreken duplex papier maken.

VGP heeft een belangrijk marktaandeel verloren omdat:

- de drukmethoden voor behang dusdanig zijn veranderd dat VGP slechts kwalitatief een kleiner deel van de markt kan bedienen;
- de kwaliteit van het VGP-papier schommelend is.

Deze historische kwaliteitsproblemen maken het moeilijk om zelfs een goede nieuwe papiersoort in de markt te introduceren.

Teneinde verder te kunnen zal VGP een goed dubbel gestreken watervast en glad papier moeten maken, hetgeen dan in de praktijk kan worden getest.

VGP beschikt wel over de know-how, die haar in staat moet stellen het papier te maken. De problematiek is gelegen in de outillage en op de langere duur ook in het feit dat de capaciteit van PM 1 waarop dit papier wordt gemaakt te klein is.

Indien VGP een papier kan produceren van goede kwaliteit tegen redelijke kosten kan een aandeel in de markt verkregen worden van 15.000 ton in 1984 (13% E.E.G.-markt).

VGP zal zich vooralsnog moeten beperken tot het produceren van een soort dubbel gestreken behang in twee of drie gramgewichten. De specialiteiten in de behangmarkt zijn tot dusver niet attractief voor VGP, omdat de verwerkers steeds meer standaardiseren nu de markt terugloopt en VGP bovendien niet over specialistische know-how beschikt.

C 5. Kosten houthoudend papier.

Ten aanzien van de grondstofkosten voor hout wordt opgemerkt dat in Europa de kosten voor hout relatief hoog zijn ten opzichte van andere delen in de wereld.

Een belangrijk strategisch voordeel voor VGP is dan ook gelegen in het feit dat het mogelijk is hout van overzee te importeren naar de Velsen fabriek.

Indien VGP hiervan een goed gebruik zou weten te maken, zullen haar kosten om houthoudend papier te maken weliswaar hoger blijven dan die van Scandinavische fabrikanten, maar gelijk worden aan die van Zuid-Duitse concurrenten en zou met name diepdruk, maar ook later licht gestreken houthoudend papier concurrerend kunnen worden geproduceerd.

D. Additionele rapporten Boston Consulting Group.

In de beide in deze categorie geplaatste rapporten besteedt de Boston Consulting Group veel aandacht aan de te volgen strategie.

Onder meer wordt uiteen gezet aan welke randvoorwaarden VGP moet voldoen om tot een optimalisatie van het witpapierpakket te komen (D 1). Verder zetten de adviseurs uiteen op welke wijze een zo efficiënt mogelijk gebruik van de outillage, waarover VGP beschikt, kan worden gemaakt (D 2).

De strategie, waaraan VGP veel aandacht dient te besteden, moet de volgende zijn:

1. Bepaal welke machine de laagste kosten heeft en de grootste capaciteit heeft.
2. Ga na welke soorten papier de hoogste bijdrage per uur leveren voor iedere machine en houd daarbij rekening met het gramgewicht, kwaliteit, formaat en ook met de plaats waar het papier wordt afgeleverd (transportkosten).
3. Vul de meest rendabele machine eerst en herhaal het selectie proces voor de machine, die vervolgens het meest efficiënt is.
4. Stop het proces zodra er geen bijdrage meer verkregen wordt aan de vaste kosten.
5. Momenteel zijn er niet voldoende gegevens om dit proces rationeel te doen:
  - er mankeren nauwkeurige gegevens betreffende productiekosten;
  - de winstbijdrage van iedere soort papier is niet betrouwbaar genoeg bekend;
  - de beoordeling van prijsveranderingen in de markt is niet voldoende systematisch;
  - er is weinig inzicht omtrent de kosten van concurrenten en omtrent alternatieven.

6. De verschillen in winstgevendheid zijn zeer uiteenlopend per soort papier en op zichzelf zijn er veel mogelijkheden om per fabriek verbeteringen aan te brengen.
7. Vooreerst is het noodzakelijk de gegevens bijeen te brengen en te rangschikken, zodanig dat een goede selectie mogelijk is van papier-soorten gebaseerd op:
  - segmentering van iedere papiersoort;
  - concurrentie kostenpeil, keuzemogelijkheden en strategie.
8. Het is in sommige gevallen duidelijk beter een winstbijdragend product verder van huis af te zetten dan een standaardproduct af te zetten op de Nederlandse markt. Er kunnen dan grotere aanmaken worden gemaakt, hetgeen de kosten verlaagt en VGP verwerft een groter aandeel in een aantrekkelijker pakket.
9. Prijs is van kritisch belang bij het bepalen van de policy. Een betere waardering van prijsontwikkelingen op de langere termijn per soort, kwaliteit, maat en land is noodzakelijk.
10. De kosten die gemaakt moeten worden om de verschillende locaties en bepaalde afzetkanalen te bedienen, moeten verfijnd worden om tot een evenwichtig oordeel te komen van de winstgevendheid.
11. Voor wat de afwerkingskosten betreft wordt opgemerkt dat een efficiënt gebruik van de arbeidsuren van vitaal belang is en dat investeringen in nieuwe, arbeidsbesparende machines belangrijke voordelen kan opleveren, ook al is de bestaande outillage voldoende om het papieraanbod te verwerken.
12. De papierverliezen bij VGP zijn hoog en er treden hoge schommelingen op in machinerendementen ook bij de aanmaak van papier, waarmee men reeds lang ervaring heeft. Aan dit punt zal veel aandacht gegeven moeten worden.