

RAPPORT

PAPIERFABRIEK WORMER

14 augustus 1979

Inleiding

In april 1978 besloot de Raad van Bestuur de organisatie - structuur van de fabriek Wormer te veranderen en stelde een plaatselijk directeur aan, die verantwoordelijk zou zijn zowel voor de verkoop als voor de produktie. De bedoeling van deze wijziging in de stijl van leiding geven was het leidinggevende team in Wormer alle gelegenheid te geven in 78/79 een "break-even" resultaat vóór overhead en rentekosten en in 79/80 een positief resultaat na verkoop- en rentekosten te bereiken.

In principe was de RvB bereid goedkeuring te overwegen van een deel van de investeringen van 5 miljoen gulden, die aanbevolen waren voor een aantal belangrijke verbeteringen, indien de resultaten in 1978 een aanwijzing zouden geven dat het "break-even"-doel zou worden bereikt.

Dit rapport geeft een samenvatting van de resultaten van het proefjaar en een evaluatie van de studies, die gemaakt zijn met betrekking tot de toekomst van het bedrijf.

De belangrijkste uitkomsten en conclusies worden toegelicht, zodat een beslissing voorbereid kan worden ten aanzien van de strategie voor de papierfabriek Wormer.

Resultaten proefjaar.

De volgende resultaten werden bereikt in de Wormer papierfabriek gedurende het proefjaar:

Resultaat (1000 gld) (vóór verkoop-, overhead- en rentekosten)

	<u>verkoopresultaat:</u>	<u>fabrieksresultaat :</u>	<u>totaal:</u>
3e kwartaal '78	96	(1.545)	(1.449)
4e kwartaal '78	261	(1.613)	(1.352)
1e kwartaal '79	847)	(1.883)	(2.730)
2e kwartaal '79	(1.351)	(1.877)	(3.228)
Totaal :	(1.841)	(6.918)	(8.759)

Het verkoopresultaat is het verschil tussen de omzet tegen verkoopprijs en de omzet tegen de kostprijs, zoals berekend volgens plan.

Het fabrieksresultaat is het verschil tussen de waarde van de produktie tegen de kostprijs, zoals berekend volgens plan, en de werkelijk gemaakte kosten.

De bedragen tussen haakjes zijn negatief.

De resultaten van de Wormer papierfabriek over dit proefjaar waren teleurstellend. De belangrijkste oorzaken voor de slechte resultaten zijn:

1. De produktie was 6.450 ton (= 14,8%) lager dan begroot. Deze afwijking is voornamelijk veroorzaakt door lage papiermachinerendementen:

<u>rendements. %</u>	<u>plan</u>	<u>1978 2e hj.</u>	<u>1979 1e hj.</u>
PM 8	74	69	71
PM 11	68	63	63
PM 22	69	64	64

Resultaten proefjaar.
(vervolg)

2. De verkoopprijzen lagen 25 gld/ton en de brutomarges 18 gld/ton lager dan begroot:

<u>gld/ton</u>	<u>plan</u>	<u>3e kw. '78</u>	<u>4e kw. '78</u>	<u>1e kw. '79</u>	<u>2e kw. '79</u>
verkoopprijs	1508	1466	1482	1482	1502
variabele kosten (norm)	913	827	859	936	1014
bruto marge	595	639	623	546	488

3. Daarenboven waren de werkelijke variabele kosten nog 62 gld/ton hoger dan de normkosten door het feit, dat minder oudpapier gebruikt kon worden dan begroot was ten gevolge van kwaliteitseisen (PM 8 en 11) en door het feit, dat de grondstofverliezen hoger dan begroot waren door de lage machinerendementen (PM 11 en 22).
4. Verbetering in de samenstelling van het produktiepakket overeenkomstig het plan werd niet gerealiseerd door de te lage rendementen; dit dwong de fabrieksleiding zich voornamelijk te concentreren op de directe levering van de bestaande soorten. Bovendien bleek, dat de bestaande installaties beperkingen vertoonden bij het verbeteren van het produktiepakket.

De fabriek slaagde met succes erin het niveau van de vaste kosten te verlagen. De personeelsbezetting werd verminderd van 589 naar 554 (12 lager dan plan). De uiteindelijke vaste kosten voor de papierfabriek waren 0,5 miljoen gulden hoger door minder doorberekening van indirecte kosten naar de asbestproductie en door salarisverhogingen.

Samenvattend weken de totale papierfabriekresultaten als volgt af van het plan (in milj. gld.):

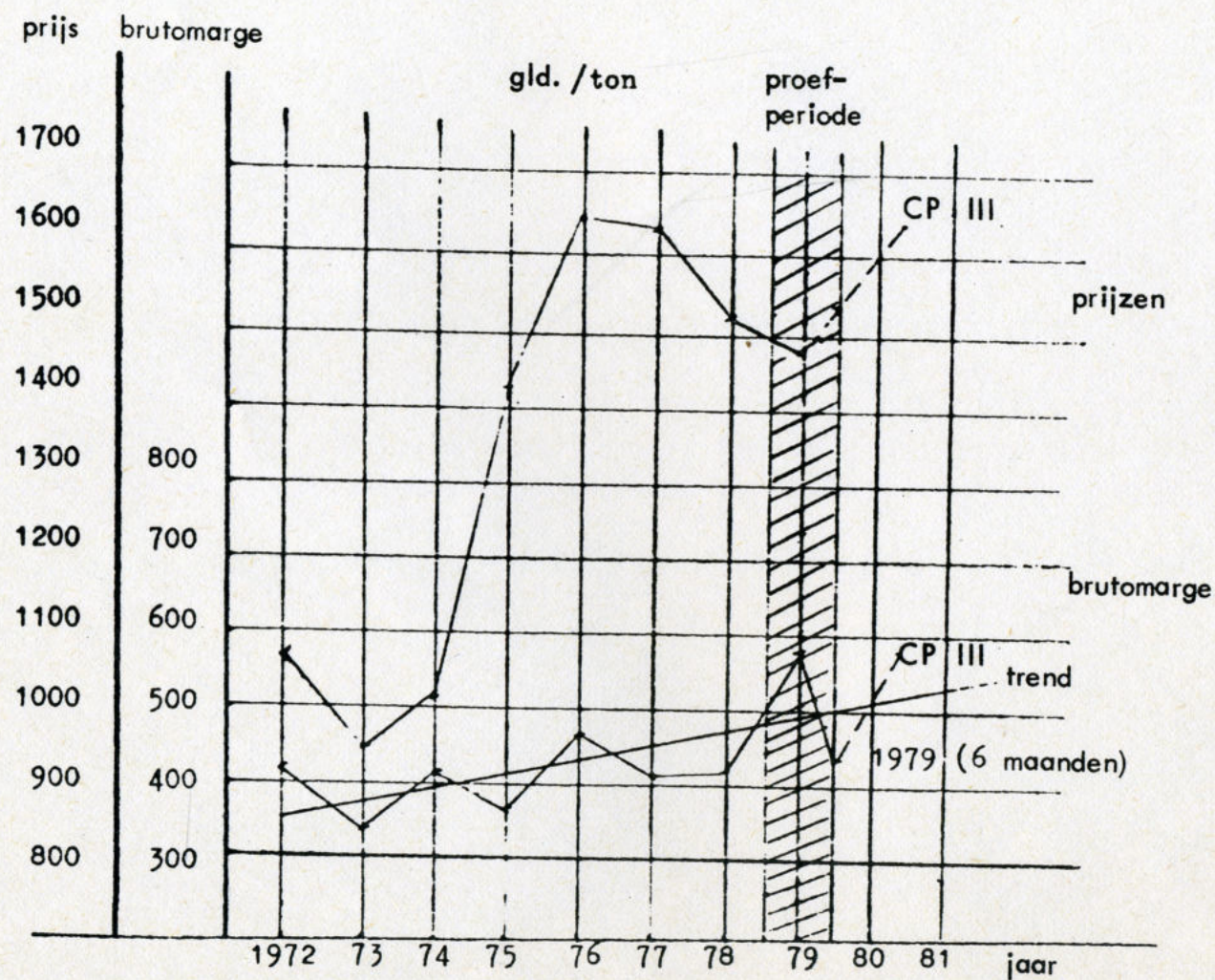
<u>1.</u>	produktie lager	(3,9)
<u>2.</u>	prijspapieren lager	(0,7)
<u>3.</u>	variabele kosten hoger	(2,3)
<u>4.</u>	minder verbetering pakket	(1,2)
<u>5.</u>	vaste kosten	<u>p.m.</u>
	Totaal:	(8,1)

Vooruitzicht 1979/80 (Current Plan III)

De meest recente prognose (CP III, juli '79 - juni '80) geeft aan, dat de papierfabriek Wormer een verlies van 6,9 milj.gld. verwacht na verkoop- en overheadkosten, vóór rentekosten. Dit wat lagere verlies is gebaseerd op de aanname, dat de gemiddelde brutomarge f 590/ton zou zijn.

Uitgaande van historische cijfers, die het verloop van de brutomarge aangeven en van het feit, dat de celstofprijzen opnieuw verhoogd zullen worden in het 4e kwartaal 1979, zijn wij van mening, dat hoogstwaarschijnlijk de brutomarge lager zal uitkomen, wat ook volgt uit de grafiek op de volgende pagina:

Resultaten proefjaar
(vervolg)



De grafiek laat zien dat de brutomarges gedurende het proefjaar iets boven de trendlijn lagen en dat de brutomarge van CP III aan de hoge kant ligt.

Hier volgen de resultaten per papiermachine over het proefjaar:

<u>(1000 gld.)</u>	<u>PM 8</u>			<u>PM 11</u>			<u>PM 22</u>			<u>afwerking</u>	<u>tot</u>
<u>Periode:</u>	<u>verkoop</u> <u>result.</u>	<u>fabr.</u> <u>result.</u>	<u>tot.:</u>	<u>verkoop</u> <u>result.</u>	<u>fabr.</u> <u>result.</u>	<u>tot.:</u>	<u>verkoop</u> <u>result.</u>	<u>fabr.</u> <u>result.</u>	<u>tot.:</u>	<u>additionele</u> <u>result.</u>	
3e kw. 1978	(448)	(550)	(998)	(19)	(313)	(332)	563	(883)	(320)	201	(1.44
4e kw. 1978	(327)	(513)	(840)	67	(263)	(196)	521	(1.071)	(550)	234	(1.35
1e kw. 1979	(689)	(408)	(1.097)	(66)	(633)	(699)	(92)	(983)	(1.075)	141	(2.73
2e kw. 1979	(638)	(561)	(1.199)	(132)	(474)	(606)	(581)	(1.056)	(1.637)	214	(3.22
Totaal :	(2.102)	(2.032)	(4.134)	(150)	(1.683)	(1.833)	411	(3.993)	(3.582)	790	(8.75

PM 8

Het verkoopresultaat van PM 8 is structureel negatief. Ondanks het feit dat de machine praktisch met een accepta rendement loopt, gezien het gevarieerde produktiepakket en het formatenpakket, is de capaciteit te klein in vergelijking tot de concurrentie.

Wij verwachten niet, dat PM 8 nog levensvatbaar zal worden in de toekomst.

PM 11

Het verkoopresultaat van PM 11 is gemiddeld bijna nul. De verliezen liggen aan de fabrikage kant en lage rendementen zijn de oorzaak hiervan.

De fabrieksleiding verwacht, dat een belangrijk deel van deze verliezen gedurende een aantal jaren verminderd kan worden door passende maatregelen, die het rendement verbeteren kunnen en een investering van 0,9 mil.gld. vragen, mits het belangrijkste produkt, carbongrondpapier, een acceptabele brutomarge behoudt en voldoende afzet bereikt wordt om de machine vol te bezetten.

De markt voor carbongrondpapier is echter geleidelijk dalend. Op de langere termijn zal PM 11 niet levensvatbaar blijken te zijn, tenzij een deel van het huidige pakket vervangen wordt door passende soorten, die op deze machine economisch geproduceerd kunnen worden.

PM 22

Het verkoopresultaat van PM 22 was positief in 1978 en negatief in 1979.

Het transferdruk - papierpakket vertoont in 1979 een daling in brutomarge, omdat het niet mogelijk was de prijs te verhogen in een zwaar concurrerende markt, waarin concurrenten, die een beter kwaliteitsprodukt maken, een poging doen om hun marktaandeel te vergroten.

Bovendien konden we in 78/79 slechts een breedte - benutting van 65% met transferdruk bereiken op PM 22, en als gevolg daarvan deze soort slechts met hoge kosten produceren.

Het pakket éénzijdig gladde kraftpapieren staat onder zware druk van geïntegreerd producerende concurrenten; prijsverhogingen in deze markt zijn niet mogelijk, terwijl de celstofprijzen sterk aantrekken.

Het pakket machinegladde papieren, dat op PM 22 gemaakt wordt, is structureel zwak en verdeeld in vele soorten, en geeft geen mogelijkheden om het resultaat belangrijk te verbeteren. De machinecapaciteit voor deze soorten is relatief laag ten opzichte van onze concurrenten.

Het fabrieksresultaat van PM 22 was negatief door het lage rendement van het transferdruk en het zeer lage rendement van de machinegladde soorten. Bovendien traden kwaliteitsproblemen op, die aanleiding gaven tot veel afkeur.

Resultaat per papiermachine
(vervolg)

De fabrieksleiding verwacht, dat het mogelijk zal zijn het rendement en de kwaliteit te verbeteren door modernisering en automatisering van PM 22, wat een investering van 5,4 milj.gld. in eerste instantie zou vergen.

Het is echter hoogst twijfelachtig of de financiële resultaten na deze investeringen voldoende verbeteringen zouden tonen. Op de langere termijn zal PM 22 niet levensvatbaar worden, tenzij een belangrijk deel van het produktiepakket vervangen zou worden door een passend pakket, dat economisch op deze machine geproduceerd zou kunnen worden.

Tussentijdse conclusies.

1. De resultaten van het proefjaar hebben het doel van het "break - even" resultaat 78/79 niet gehaald; ook een positief resultaat 79/80 zal niet bereikt worden.
2. De belangrijkste oorzaken van dit teleurstellende resultaat zijn:
 - de fabriek heeft ernstige rendementsproblemen, die tezamen met de daarmee samenhangende factoren (hogere variabele kosten, geen soortverbeteringen) meer dan 90% van de afwijkingen ten opzichte van het plan verklaren.
 - het soortenpakket van de fabriek Wormer moet afgezet worden in een zwaar concurrerende markt. Het kan niet verkocht worden tegen prijzen, die noodzakelijk zijn om de hoge fabriekskosten te dekken.
3. De problemen met PM 8 zijn structureel, en als gevolg daarvan moet deze machine gestopt worden. Het betere deel van het PM 8-pakket moet gebruikt worden om de slechtste soorten op PM 22 te vervangen.

Resultaat per papiermachine
(vervolg)

4. Het zou mogelijk zijn de resultaten van PM 11 en 22 op korte termijn te verbeteren door rendementsverbetering - dit zou een investering in eerste instantie van 6,3 milj. gld. vergen.
5. Het is echter duidelijk, dat deze investering op zich slechts een tijdelijke verbetering zou geven. Op langere termijn heeft de fabriek voor PM 11 en 22 een nieuw produktenpakket nodig, wat tot nu toe nog niet gevonden is. Toch behoren beide machines tot de klasse van hoge capaciteitsmachines in hun soort in Europa.

Verdere studies.

Aangezien het klaarblijkelijk mogelijk zou moeten zijn de fabrieksresultaten te verbeteren, zijn verdere studies gemaakt in verband met een voorstel tot een voorlopig plan voor de fabriek Wormer.

Om gemakkelijker tot beslissingen te komen zijn drie alternatieven bestudeerd:

Alternatief 1.

PM 8 stop 1/1/'80. Ongeveer 75% van het betere pakket gebleekt eenzijdigglad enveloppen en casing (4300 ton) naar PM 22 ter vervanging van het slechtste deel van PM 22.

Verder aangenomen, dat één asbestmachine stopt 1/1/'80; de tweede 1/1/'81. De resultaten van de asbestproductie zijn niet meegenomen in de papierfabrieksresultaten, maar het stopschema is nodig om de overblijvende indirecte kosten, die nu op het asbest drukken, geleidelijk over te hevelen naar de papierfabrikage.

Geen grote investeringen, en dus PM 11 en 22 blijvend op het lage rendement van vandaag.

Het soortenpakket voor PM 11 en 22 gebaseerd op de prognoses van Wormer - verkoop, die een geleidelijke daling van het carbongrondpapier, behang en ongebleekt eenzijdigglad kraftpapier uit oudpapier, én een bescheiden toename in transferdruk, gebleekt enveloppenpapier, kraftzijdepapieren en kringlooppapier veronderstellen.

Verdere studies.
(vervolg)

Alternatief 2.

PM 8 stop 1/1/'80. 75% (als bij 1) naar PM 22.

Asbest stopschema als onder 1.

In 1979 rendementsverbetering PM 11, kosten 0,9 milj.gld.

In 1979 modernisering en automatisering van PM 22 t.b.v. rendementsverbetering, kwaliteitsverbetering en pakketverbetering, kosten 5,4 milj. gld.

Het soortenpakket voor PM 11 en 22 is gebaseerd op dezelfde verwachtingen als onder 1. genoemd, alsmede de verkoop van een aantal betere eenzijdiggladde en machinegladde soorten en PVC - behangselgrondpapieren.

Alternatief 3.

Dit alternatief is gelijk aan alternatief 1, maar gaat daarna uit van een veronderstelde sluiting van het gehele Wormer - complex op 1/1/'82.

Aannamen.

- Alle berekeningen zijn gebaseerd op huidige prijzen en kosten (juni 1979).
Brutomarge van het soortenpakket in juni f 488,--/ton.
- Nieuwe investeringen rechtlijnig afgeschreven in 16 jaar.
- Investeringskosten gebaseerd op VGP - ramingen.
- Verkoopkosten gebaseerd op 1,1% van de omzet.
- Kosten van hoofdkantoor diensten gebaseerd op werkelijke kosten.
- Werkkapitaal 18% van de omzet.
- Rente op werkkapitaal 1,8% van de omzet.
- Vermindering van personeel en aantal, waarvoor afvloeiingskosten gelden, zijn apart aangegeven. Bij totale sluiting wordt aangenomen, dat het gehele personeel onder de afvloeiingsregeling valt.
- Bij totale sluiting wordt slechts 80% van het werkkapitaal terug verkregen.
- W.I.R. - premies (7% van de investeringen) zijn meegerekend.
- Vennootschapsbelasting is niet in rekening gebracht.
- Alle cijfers hebben betrekking op Wormer-papier; de asbestresultaten zijn niet in de berekeningen opgenomen.

Financiële resultaten van de alternatieven.Alternatief 1.

	1980	1981	1982	1983	1984	Total 1980/1984
Vermindering personeel	78	-	-	-	-	78
Aantal in afvloeiingskosten	30	-	-	-	-	30
Omzet (tonnen)	31.657	31.553	31.444	31.517	31.517	157.688
Resultaat (milj. gld.)	(4.7)	(7.5)	(7.6)	(7.8)	(7.8)	(35.4)
Afschrijvingen	2.9	3.5	3.5	3.5	3.5	16.9
Afvloeiingskosten	(1.4)	-	-	-	-	(1.4)
Verandering werkkap.	1.3	-	(0.1)	-	-	1.2
Onderhoudsinvesteringen	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(1.5)
Grote investeringen	-	-	-	-	-	-
Jaarlijkse cash flow	(2.2)	(4.3)	(4.5)	(4.6)	(4.6)	(20.2)
Geaccum. cash flow	(2.2)	(6.5)	(11.0)	(15.6)	(20.2)	-
Rente op werkkap.	(1.0)	(1.0)	(1.0)	(1.0)	(1.0)	(5.0)

N.B.: Op basis van de verwachte papierprijzen voor het 3e kwartaal 1979 zou het resultaat met ca. 1,2 milj. gld./jaar kunnen verbeteren.

Financiële resultaten van de alternatieven.

(vervolg)

Alternatief 2.

	1980	1981	1982	1983	1984	Total 1980/1984
Vermindering personeel	78	-	-	-	-	78
Aantal in afvloeiingskosten	30	-	-	-	-	30
Omzet (tonnen)	35.503	36.067	36.136	36.289	36.289	180.284
Resultaat (milj. gld.)	(3.1)	(5.3)	(5.4)	(5.6)	(5.6)	(25.0)
W.I.R. - premie	-	0.4	-	-	-	0.4
Afschrijvingen	3.3	3.8	3.8	3.8	3.8	18.5
Afvloeiingskosten	(1.4)	-	-	-	-	(1.4)
Verandering werkkap.	0.6	(0.3)	-	(0.1)	-	0.2
Onderhoudsinvesteringen	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(0.3)	(1.5)
Grote investeringen	(6.3)	-	-	-	-	(6.3)
Jaarlijkse cash flow	(7.2)	(1.7)	(1.9)	(2.2)	(2.1)	(15.1)
Geaccum. cash flow	(7.2)	(8.9)	(10.8)	(13.0)	(15.1)	-
Rente op werkkap.	(1.1)	(1.1)	(1.1)	(1.1)	(1.1)	(5.5)

N.B.: Op basis van de verwachte papierenprijzen voor het 3e kwartaal 1979 zou het resultaat met ca. 1,4 milj. gld./jaar kunnen verbeteren.

Financiële resultaten van de alternatieven.
(vervolg)

Alternatief 3.

	1980	1981	1982	1983	1984	Total 1980/1984
Vermindering personeel	78	-	340	-	-	418
Aantal in afvloeiingskosten	30	-	340	-	-	370
Omzet (tonnen)	31.657	31.553	-	-	-	63.210
Resultaat (milj. gld.)	(4.7)	(7.5)	-	-	-	(12.2)
Afschrijvingen	2.9	3.5	-	-	-	6.4
Afvloeiingskosten	(1.4)	-	(16.2)	-	-	(17.6)
Verandering werkkap.	1.3	-	7.8	-	-	9.1
Onderhoudsinvesteringen	(0.3)	(0.3)	-	-	-	(0.6)
Grote investeringen	-	-	-	-	-	-
Jaarlijkse cash flow	(2.2)	(4.3)	(8.4)	-	-	(14.9)
Geaccum. cash flow	(2.2)	(6.5)	(14.9)	-	-	-
Rente op werkkap.	(1.0)	(1.0)	-	-	-	(2.0)

N.B.: Op basis van de verwachte papierprijzen voor het 3e kwartaal 1979 zou het resultaat met ca. 1,2 milj. gld./jaar kunnen verbeteren.

Financiële resultaten van de alternatieven.
(vervolg)

Samenvatting resultaten 1980 - 1984

	Alternatief 1	Alternatief 2	Alternatief 3 (3 jaar)
Vermindering personeel	78	78	418
Aantal in afvloeiingskosten	30	30	370
Omzet in 1000 t.	158	180	63
Resultaat (milj. gld.)	(35.4)	(24.6) *	(12.2)
Afschrijvingen	16.9	18.5	6.4
Afvloeiingskosten	(1.4)	(1.4)	(17.6)
Verandering werkkap.	1.2	0.2	9.1
Onderhoudsinvesteringen	(1.5)	(1.5)	(0.6)
Grote investeringen	-	(6.3)	-
Cash flow	(20.2)	(15.1)	(14.9)
Rente	(5.0)	(5.5)	(2.0)
Totaal	(25.2)	(20.6)	(16.9)

* W.I.R. in resultaat ingerekend.

Commentaar op de financiële resultaten.

1. Het stoppen van PM 8 verbetert het resultaat van Wormer-papier met ca. 2,2 milj. gld./jaar.
(CP III verlies 6,9 milj. gld.; alternatief 1 verlies 1980 4,7 milj. gld.)
2. De aangenomen grote investeringen verbeteren uiteindelijk het resultaat nog eens met 2,2 milj. gld./jaar.
Echter blijft het jaarlijks verlies van 5,6 milj. gld. en het jaarlijks kasmiddelen tekort van 2,1 milj. gld. hoog.
3. Een "break-even"-resultaat zou alleen bereikt kunnen worden, als de gemiddelde brutomarge op basis van de prijzen en kosten van juni 1979 zou kunnen worden verhoogd met f 154,--/ton (dit betekent een prijsverhoging van 10%). De verwachte prijsverhoging voor het derde kwartaal 1979 is 2,3%.
4. De cash flow van het investeringsalternatief t.o.v. het sluitingsalternatief ligt als volgt:

<u>jaar</u>	<u>cash flow</u> <u>invest.altern.</u>	<u>cash flow</u> <u>sluit.altern.</u>	<u>jaarlijks</u> <u>verschil</u>	<u>geaccum.</u> <u>verschil</u>	<u>idem incl.</u> <u>rente</u>
1980	(7.2)	(2.2)	(5.0)	(5.0)	(5.1)
1981	(1.7)	(4.3)	2.6	(2.4)	(2.6)
1982	(1.9)	(8.4)	6.5	4.1	2.8
1983	(2.2)	-	(2.2)	2.9	(0.5)
1984	<u>(2.1)</u>	<u>-</u>	<u>(2.1)</u>	(0.2)	(3.7)
Totaal:	(15.1)	(14.9)	(0.2)		

5. Indien geïnvesteerd zou worden (alternatief 2) en dan na 5 jaar de gehele fabriek gesloten zou worden, dan zou het kasmiddelen tekort uiteindelijk vóór rente 22,5 milj. gld. bedragen, zijnde 15,1 milj. gld. van alternatief 2 plus 7,4 milj. gld. sluitingskosten (100% afvloeiingskosten minus 80% werkkapitaal).

Conclusies.

1. Het stoppen van PM 8 is essentieel voor een verbetering van het Wormer papierresultaat onder alle omstandigheden.
2. Eventuele grotere investeringen in PM 11 en 22 zouden bij de huidige marktomstandigheden niet tot een "break-even"-resultaat leiden van de resterende papierfabrikage.
De hoogte van de verliezen is zodanig, dat een winstgevend bedrijf alleen bereikt zou kunnen worden door een drastische verandering in het productiepakket en de kostenstructuur van de fabriek.
3. Investerings in Wormer, die werkgelegenheid en de nog bruikbare machines en installaties zouden kunnen behouden, kunnen alleen in overweging worden genomen, als een plan zou kunnen worden ontwikkeld, dat gebaseerd is op een aanzienlijke verandering van het productiepakket met soorten, die winstgevend geproduceerd kunnen worden t.o.v. de buitenlandse concurrentie.
4. Tot dusverre was het niet mogelijk een dergelijk plan te ontwikkelen. V.G.P. zal echter elke korte-termijn-studie ondersteunen, die zou kunnen leiden tot
 - a) een radicale verbetering van de overlevingskansen van Wormer
 - of b) de verkoop van het resterende deel van de bestaande papierfabriek.

Amsterdam, 14 augustus 1979

Raad v. Bestuur