

8595

SOMO

Paulus Potterstraat 20

1071 DA Amsterdam

PHILIP MORRIS FOOD

(KRAFT/GENERAL FOODS/JACOBS SUCHARD)

EUROPESE VAKBONDSKONFERENTIE

Elewijt / België / 2-7 febr. 1992

- * Historie, structuur en strategie van Philip Morris mn. in voedingssector
Analyse: SOMO

- * Verslag van de konferentie.

SOMO

Paul Elshof

29 feb. 1992

INHOUDSOPGAVE.

O. Overzichtslijst deelnemers	pag. 1
1. Opening en korte toelichting op deze bijeenkomst	" 2
2. Philip Morris: Historie/ Structuur/ Strategie (analyse van het concern door Paul Elshof/SOMO)	" 4
I. Korte historie	" 4
II. Hoofdpijnen van de strategie per sektor	" 5
§ 1. Tabak	" 5
§ 2. Bier	" 7
§ 3. Voeding	" 8
III. De 'Big Boys' in de voedingssector	" 9
IV. Philip Morris Food Europa	" 10
V. P.M. produktiestrategie in Europa.	" 12
VI. Financiële kerncijfers	" 14
VII. De hoofdthemaas voor discussie	" 15
3. Philip Morris in de USA (Bob Curtis / BCTWIU)	" 17
4. Huidige situatie tav informatie-, consultatie- en participatierechten in Europa (David Fóden /EVVV)	" 20
5. Onderhandelingspatronen : hoe , wie , wat , waar	" 22
6. Het toekomstige Informatie & Consultatiekomitee PM	" 24
7. Besluiten voor de follow-up	" 27
8. Rapportage per land / sektor	" 29

O. DEELNEMERS.

////////////////

Naam	plaats	Bedrijf	Vakbond
België:			
Joseph Bauwens	Halle	Côte d'Or	ABVV
Josée Cornelis	Halle	Côte d'Or	LBC
Rene de Brandt	Halle	Côte d'Or	ACV
Florent v.d.Steen	Herentals	Gen.Chocolate	ABVV
Paul Janssen	Herentals	Gen.Chocolate	ACV
Nicole van Roey	Herentals	Gen.Chocolate	LBC
Walter Hermans	Herentals	Gen.Chocolate	ABVV
Louis Mathijs	Luik	Jac. Suchard	ACV
Chantal Colemonts	Luik	secr.ABVV	ABVV
Joseph Dammico	Luik	Jac. Suchard	ABVV
Chris Stamanne	Namen	Kraft	ABVV
Denise Krecke	Namen	Kraft	ACV
André Quintin	Namen	Kraft	ABVV
Francis Somers	Brussel	secr. ACV	ACV
Jos Candel	Bijgaarden	secr. LBC	LBC
Freddy Buyst	Limburg	secr. ABVV	ABVV

B.R.D.:

Horst Heller	Fallingbostel	Kraft	NGG
Bernd Wunderlich	Elmshorn	Hag/Gen.Foods	NGG
Jochen Zieger	Hamburg	secr. NGG	NGG

Italië:

Enrico Dioli	Milaan	secr.FAT/CISL	FAT/CISL
Bruno Cerri	Milaan	secr.FLAI/CGIL	FLAI/CGIL

U.K.:

Ted Conner	Banbury	KGF UK	T&GWU
------------	---------	--------	-------

U.S.A.:

Bob Curtis	Crestwood	nat. officer	BCTWIU
------------	-----------	--------------	--------

Janna Mud	Doorn /Nl.	Scholingsinstituut FNV
Jaap Nieuwenhuize	Brussel	ECF/EAL/SETA
Paul Garver	Geneve	IUF/IUL/UITA
Paul Elshof	Amsterdam	SOMO

De konferentie vond plaats in het scholingscentrum van de Metaalarbeidersbond van het ACV te Elewijt, België, van 2 tot 7 februari 1992.

De organisatie lag in handen van de ECF-IUF en ETUCO (European Trade Union College).

De dagelijkse leiding en het voorzitterschap werden door Janna Mud en Paul Garver verzorgd.

Het verslag van de konferentie is gemaakt door Paul Elshof.

1. OPENING EN KORTE TOELICHTING OP DEZE BIJeenKOMST.

Deze 5-daagse konferentie is georganiseerd door de ECF/IUF en het ETUCO (European Trade Union College) gezamenlijk.

De financiële middelen zijn ter beschikking gesteld door het Europees Parlement. Via het EVVV stelt het Europees Parlement werknemersvertegenwoordigers uit op Europese schaal opererende bedrijven in de gelegenheid internationale bijeenkomsten te organiseren die binnen afzienbare tijd moeten leiden tot een Europese dialoog binnen concerns tussen werkgever en werknemers. Normaal gaat het om 2-daagse bijeenkomsten, de betrokkenheid van het ETUCO maakte deze 5-daagse mogelijk. Voor Philip Morris is voor de 5-dagenopzet gekozen vanwege de ingewikkelde concernopzet. Langduriger overleg leek daardoor heel zinvol.

Jeff Bridgford, de directeur van ETUCO, verklaart doel en opzet van deze jonge loot aan de EVVV-structuur.

Door Jaap Nieuwenhuize, de secretaris van de ECF-IUF wordt de recente voorgeschiedenis van deze bijeenkomst kort genoemd:

- in oktober 1989 werd in Luxemburg een eerste Europese bijeenkomst georganiseerd binnen Jacobs Suchard (JS). Daar werd besloten zo snel mogelijk naar een Europese overlegstructuur toe te werken. Het JS-management werd verzocht op internationale schaal overleg te openen.
- midden 1990 werd Jacobs Suchard overgenomen door Philip Morris. En in februari 1991 werd in Elewijt een tweede bijeenkomst gehouden waar naast de JS-bedrijven ook de Europese koffiebedrijven van KGF (Kraft/General Foods) aanwezig waren. Besloten werd daar binnen een half jaar opnieuw bijeen te komen om een Europese informatie/overlegstructuur vorm te geven.
- Nu, dus in feite 1 jaar verder, is het dan zover. Opnieuw door financiële steun van de EG mogelijk gemaakt, is het hoofddoel van deze konferentie een stap vooruit te zetten in het vorm geven aan een permanente Europese informatie- en overlegstructuur binnen het Philips Morris-concern.

Door Jaap Nieuwenhuize en Janna Mud wordt het programma voor de gehele week toegelicht.

Veel zal in kleine werkgroepen geopereerd worden, met als idee ze internationaal samen te stellen. Dat vereist veel van de tolken. Maar het scheidt ook de mogelijkheid voor de deelnemers vertrouwd te raken met informatie-uitwisseling en overleg dwars door taalbarrières heen. Iedere deelnemer ontvangt een uitvoerig pakket waarin voor diverse onderdelen werkopdrachten voor de werkgroepen vermeld staan.

Er vindt een uitvoerige introductieronde plaats. Men stelt elkaar voor.

Door de deelnemers wordt allereerst in kleine groepen vastgesteld wat voor hen de doelstellingen van deze week zijn en welke resultaten geboekt moeten worden. Dat zijn :

- een maximum aan informatie-uitwisseling internationaal over verschillende vormen van reorganisatie zoals: verschuivingen van productiepakketten, introductie nieuwe technologieën, veranderingen in arbeidsomstandigheden, nachtarbeid voor vrouwen, vormen van flexibilisering
- elkaar inzicht verschaffen in de structuur en werkwijze van het vakbondswerk in de verschillende landen en in de afzonderlijke vestigingen
- elkaar informeren over de belangrijkste werknemers/vakbonds

- problemen
- het starten van een netwerk op delegee-nivo per lokatie om snelle informatie-uitwisseling mogelijk te maken.
 - verderliggende doelen: europese overleg- en eventueel zelfs onderhandelingsstructuren.
 - groepen per sektor vormen (chocolade/koffie/Kraft = kaas. mayonaise.../ tabak) om toe te werken naar europese OR-en op divisienivo.
- Op centraal concern-nivo kunnen dan in een soort convenant algemene afspraken gemaakt worden over bv. geen gedwongen ontslagen, scholing....

In een eerste diskussieronde blijken er belangrijke verschillen per land te bestaan. Het is belangrijk om de situatie elders te kennen en van de ervaringen elders te profiteren.

- wel of niet gekoördineerd overleg met KGF op nationaal nivo:
In Italië is het gelukt om het management aan tafel te krijgen om in een centraal overleg te praten over plannen en investeringen. Dat is van belang omdat daar recent veel kleine vestigingen zijn overgenomen.
In de meeste andere landen bestaat geen centraal overleg.
- nachtarbeid voor vrouwen:
In de UK en de USA normaal, in veel europese landen niet of nog niet toegestaan. Kennis van de verschillen per land is belangrijk, maar daarbij moet rekening gehouden worden met sektorbeleid en arbeidsmarktsituatie.
- eenduidige managementstructuur:
door de opeenvolging van grote overnames is onduidelijk hoe de organisatiestructuur in elkaar steekt. ook dat blijkt per land verschillend te zijn.

Vervolgens worden twee inleidingen gehouden. Een door Paul Elshof / SOMO (Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen) over de recente ontwikkeling, de huidige structuur en strategie van het Philip Morris concern. De nadruk ligt daarbij op de belangrijkste ontwikkelingen die nu spelen met betrekking tot de voedingstak van het concern, kortweg KGFJS ofwel Philip Morris Food genoemd. De tweede inleiding wordt gehouden door Bob Curtis, in de U.S.A. jarenlang hoofdonderhandelaar van de BCTWIU (Bakery Confectionery and Tobacco Workers International Union). Hij geeft vooral een overzicht over de arbeidsverhoudingen in de sigarettentak van Philip Morris en de recente veranderingen door de overnames van General Foods en Kraft in de USA.

////////////////////////////////////
 Een uitvoerig overzicht door Paul Elshof/SOMO.

I. KORTE HISTORIE.

Philip Morris is vele jaren lang vooral een sigarettenbedrijf geweest. Het ontstond uit de opsplitsing van American Tobacco, een groot tabaksconcern in de USA dat op basis van de anti-kartelwetten in de jaren '50 opgesplitst werd.

Zeker de eerste 10-15 jaar was Philip Morris een relatief klein sigarettenconcern. Op twee punten onderscheidde het bedrijf zich van andere sigarettenconcerns.

In tegenstelling tot de meeste andere bedrijven begon het al vroeg met een actief internationalisatiebeleid: Midden en Zuid Amerika en Australië in eerste instantie, snel gevolgd door Europa.

En in 1954 werd de Marlboro-cowboy geïntroduceerd en sindsdien is een uiterst konsekvent marketingbeleid gevoerd. Met veel succes.

Het Marlboro-merk is nu al jaren het best verkochte produkt ter wereld; het behaalt een hogere omzet dan bijvoorbeeld Coca Cola. De totale Marlboro-omzet wordt geschat op \$18 miljard per jaar.

In de jaren '70 begon een eerste periode van diversifikatie: vooral bedoeld om niet uitsluitend afhankelijk te zijn van de tabakssektor. De anti-rook campagne in de VS en Europa begon z'n eerste successen te behalen. Philip Morris vreesde de lange termijn-effecten daarvan.

Overgenomen werden onder meer:

- 7-Up (1978) in de USA
- Hollywood Chewing Gum in Frankrijk
- Miller Brewing Company. (1969) in de USA

De eerste pogingen tot diversifikatie leidden tot zeer gemengde resultaten. Eind jaren '70 begin jaren '80 werden een aantal overgenomen bedrijven op hun beurt weer verkocht, de belangrijkste was 7-Up.

Intussen bleef de sigarettentak een steeds groter marktaandeel behalen in alle markten waar het opereerde. Dat leidde tot de situatie dat zelfs in de USA waar de totale sigarettenverkoop in volume stagneerden of soms daalden, de PM-omzet in geldswaarde en het rendement bleven stijgen.

Vanaf 1985 zette Philip Morris een hernieuwd diversifikatie-offensief in.

- In 1985 werd General Foods gekocht: overnamesom \$ 5,7 miljard
- in 1988 overname Kraft : " \$ 13,1 "
- in 1990 overname Jacobs Suchard : " \$ 4,1 "

Deze drie overnames op rij maakten Philip Morris tot het op een na grootste voedingconcern ter wereld: kleiner dan Nestlé maar groter dan Unilever.

In de drie hoofdsectoren waarin het opereert behoort PM tot de 3 grootste ter wereld: (op basis van omzet 1990 in \$ mld)

	TABAK	VOEDING	BIER
Philip Morris	21,1	Nestlé 33,3	AnheuserBusch 8,2
BAT	17,3	Ph.Morris 26,1	Heineken 4,0
RJR-Nabisco	8,1	Unilever 21,1	Miller (P.M.) 3,5

De totale omzet van Philip Morris bedroeg in 1990 \$ 51,2 miljard en de netto-winst was in dat jaar \$ 3,5 miljard.

De omzet was als volgt verdeeld naar sektor:

- tabak USA	\$ 10,3 miljard
- tabak internationaal	\$ 10,7 "
- voeding Noord Amerika	\$ 20,0 "
- voeding internationaal	\$ 6,1 "
- bier Noord Amerika	\$ 3,5 "
- fin. serv/onroerend goed	\$ 0,5 "

De tabaksverkopen werden voor 50% in de USA gerealiseerd en voor 50% in de rest van de wereld. De omzetten van voedingsmiddelen en bier waren vooral afkomstig uit Noord Amerika: resp. 80% en 99%.

II. HOOFDLIJNEN VAN DE STRATEGIE PER SEKTOR.

Uit de boven kort genoemde geografiese spreiding van de voornaamste produktgroepen van het PM-concern valt al snel één hoofdlijn te herleiden:

internationalisatie van de voeding- en bierbedrijven buiten Noord Amerika.

Per sektor heeft dat andere konsekwenties. Vandaar een korte weergave van de positie en ontwikkeling per sektor.

En daarbij is wat binnen de tabakssektor gebeurt momenteel uiterst belangrijk voor de mogelijke ontwikkelingen in de voedingssektor. De sombere lange termijnvooruitzichten voor de tabakssektor waren de hoofdaanleiding voor de grootschalige overstap in de voedingssektor. De overnames konden gefinancierd worden uit de hoge winstgevendheid van de sigarettenverkopen. Sinds enkele jaren is het lange termijnperspektief in de tabakssektor echter volledig veranderd. En daardoor ontstaan voor P.M. nieuwe horizonten.

§ 1. TABAK.

Tot voor enkele jaren bestond de wereldsigarettenmarkt uit twee delen: een markt waar de grote sigarettenconcerns vrij toegang hadden en een markt die afgeschermd werd door de staat. De laatste groep bestond uit China, de USSR en Oost Europa, waar bedrijven als PM geen toegang hadden en kapitalistische landen als Japan, Turkije, Frankrijk, Italië, Spanje enz. waar bv. de staat over een produktie-monopolie beschikt en/of de import van merken aan sterke regels bindt.

In de laatste 2 à 3 jaar is in deze tweedeling een gigantiese verandering opgetreden. Onderstaande cijfers spreken voor zich:

1980 totaal volume wereldsigarettenmarkt 4.500 miljard/jaar
 - 40% "vrije markt"
 - 60% afgeschermd markt

1990 totaal volume wereldsigarettenmarkt 5.400 miljard/jaar.
 dwz.: ten opzichte van 1980 een marktgroei van 20%.
 - nog maar 5% is afgeschermd markt

In enkele jaren tijd zijn een paar hoofdmakten volledig open komen te liggen:

- ex USSR:	450 miljard sig./jaar
- ex Oost Europa:	250 "
- China:	1.700 "
- Japan:	320 "

SOMO

Paulus Potterstraat 20

071 DA Amsterdam

Voor China geldt dat het daar nog lang zal duren voor er voldoende harde deviezen/koopkrachtige vraag bestaat voor het verkrijgen van forse marktaandeelen. In de ex-USSR geldt dat in mindere mate. En in Japan bestaat een heel grote en koopkrachtige markt maar is het pas sinds 6 jaar toegestaan buitenlandse sigaretten te importeren. Die opening werd afgedwongen door gigantiese druk van de Amerikaanse regering op de Japanse overheid.

Ieder van die markten is veel groter dan de oude bekende markten als bijvoorbeeld de UK (85 mld), de BRD (118 mld: inkl. de DDR - zelfs 148 mld) of Frankrijk (96 mld).

Voor de komende jaren betekent dat een enorme expansieruimte voor de grote sigarettenconcerns Philip Morris, BAT, RJR Reynolds en Rothmans International. Alle 4 zijn ze hard bezig voet aan de grond te krijgen in de verschillende nieuw ontsloten markten.

Tot op heden lijkt Philip Morris het meest succesvol.

Informatie over PM-marktaandeelen in hoofdmarkten geeft het volgende beeld (allemaal cijfers op basis van 1990):

* USA	totaal aandeel Philip Morris	ca. 43%
* totaal EG		ca. 23%
* BRD (inkl.DDR)	" " " "	ca. 35%
(ex-DDR	na aankoop Zigarettenwerk Dresden:	ca: 45%
* Italië	totaal aandeel Philip Morris	ca. 40%
* Frankrijk	" " " "	ca. 26%
* Spanje	" " " "	ca. 15%
* Zwitserland	" " " "	ca. 42%

In de ex-DDR is PM al verreweg het grootste bedrijf. In veel andere markten is er gezien de marktaandeelen in regio's waar PM al lang actief is nog veel werk aan de winkel.

Maar ook dat lijkt snel te gaan. Een opsomming van stapjes op die weg:

- in Japan is in 5 jaar een marktaandeel van 11% opgebouwd
- in 1991 werden, gesteund door een kredietgarantie van de VS-regering 22 miljard sigaretten aan Rusland verkocht, RJR Nabisco verkocht er 14 miljard.
- in 1992 zal PM opnieuw 11 miljard sigaretten verkopen aan Rusland, tevens zal in Rusland productie van Marlboro gestart worden.
- in Spanje heeft PM z'n aandelenbezit in Tabacalera in 1991 verhoogd tot een meerderheidsaandeel van 51,8%.
- in Hongarije heeft PM een 80% belang gekocht in 1 van de 4 staats-tabakbedrijven.
- in Turkije heeft PM z'n belang van 60% in een joint venture met Sabanci Holding (het staatstabaksmonopolie) verhoogd tot 75%. De joint venture behelst de bouw van een sigarettenfabriek voor \$ 400 mln met een startcapaciteit van ong. 30 miljard sigaretten. Start van de productie: medio 1993. Importsigaretten maken 20% van de totale Turkse sigarettenmarkt uit. Van die 20% heeft PM 90% in handen.

Vergeleken met enkele jaren geleden, toen met de overnames van General Foods en Kraft een tweede diversifikatie-offensief werd ingezet, is er in de tabaksector nu dus veel meer groeiruimte ontstaan voor PM. Er zal meer dan in het verleden gekozen moeten worden.

Want het lijkt niet waarschijnlijk dat er veel samenwerking mogelijk is tussen bv. de tabakstak en de voedings- of biertak. In de organisatie worden ze tot op heden systematies gescheiden gehouden.

Voor de tabaksektor is voor de periode 1991-1996 \$ 3 miljard aan investeringsgelden gereserveerd: uitsluitend voor kapitaalsinvesteringen. Daar komen alle marketinginvesteringen nog bovenop. Nog jarenlang zal de groei in de tabaksektor met name in Azië en Oost Europa het hoge rendement opleveren waaruit verdergaande expansie in de twee andere sectoren mede gefinancierd kan worden.

\$ 2. BIER.

In de biersektor is de positie van Philip Morris met haar bierdochter Miller compleet anders.

Miller is wat omzet betreft bijna geheel aangewezen op de Noord Amerikaanse markt, ook al is het nr. 3 in geldomzet in wereldbiermarkt en naar volume gemeten zelfs. nr.2.

De grote brouwers naar geldomzet en volume (1990):

	omzet in \$ bln.		omzet in mln vaten.
Anheuser-Busch	8,2	Anheuser-Busch	85,5
Heineken	4,0	<u>Miller (P.M.)</u>	43,5
<u>Miller (Ph.Morris)</u>	3,5	Heineken	43,4
		B.S.N.	21,3
		A.Coors (USA)	19,0
		United Breweries	17,0
		Guinness	17,0

Het opmerkelijke van alle grote Amerikaanse brouwers is dat slechts een minimaal deel van hun omzet afkomstig is uit het buitenland, meestal minder dan 1%.

Omgekeerd geldt voor de Europese concerns dat ze veel meer geïnternationaliseerd zijn: voor een deel te verklaren uit hun veel kleinere thuismarkten.

Heineken verkoopt 85% van z'n omzet in het buitenland en is het meest internationale biermerk.

BSN heeft een buitenlandomzet van 57% op het totaal, United Breweries uit Denemarken van 75% en Guinness van 65%.

Een uiterst belangrijk gegeven in deze sektor:

- * de USA markt (192 mln barrels groot in 1990) stagneert.
- * de west-Europese markt (241 mln barrels groot) stagneert voor wat betreft Noord-West Europa, maar er bestaat een stevige groei (bier i.p.v. wijn) in Zuid Europa. En uiteraard in Oost Europa.

Het ligt daarom voor de hand dat de grote Noord-Amerikaanse brouwers de komende jaren allemaal zullen proberen in Europa via overnames of op eigen kracht posities op te bouwen.

- * Sinds 1986 wordt in Engeland Miller Pilsner onder licentie gebrouwen. Het marktaandeel groeit gestaag.
- * Miller/Philip Morris heeft sinds 1989 een joint venture met Alken Maes in België om op de Belgische markt Miller Special Premium te introduceren.
- * In 1991 is Miller met proefverkopen begonnen in Italië.
- * Begin 1992 is Miller Genuine Draft geïntroduceerd in Engeland en in Ierland. Allied Lyons en Guinness hebben de marketing en distributierechten.

Dat zijn de pogingen op basis van het Miller-merk en deels op eigen kracht.

Daarnaast wordt momenteel veel gespeculeerd over toekomstige overnames. Philip Morris heeft een totale kredietruimte bij de banken van \$ 15 miljard, in september '91 verhoogd van 12 naar 15 miljard \$. Sinds die tijd worden enkele bedrijven vaak genoemd als mogelijk doelwit van een volgende reuzenovername door Philip Morris: Grand Metropolitan, Heineken, BSN, Allied Lyons of Cadbury Schweppes. Heineken of BSN zou mooi passen in de strategie om in 1 klap een flink marktaandeel in Europa op te bouwen in de biersektor en BSN heeft tevens veel produkten die goed in het Kraft assortiment passen (zoals veel zuivelprodukten).

§ 3. VOEDING.

Een toonaangevend bedrijf in de voedingssektor werd Philip Morris pas vanaf 1985 met de opeenvolgende overnames van General Foods, Kraft en Jacobs Suchard.

Ieder van die bedrijven was een toonaangevend concern in hun sektor in de wereldvoedselmarkt.

General Foods en Kraft hoofdzakelijk in Noord Amerika en Jacobs Suchard vooral in Europa.

Een korte karakteristiek van ieder concern is hier op z'n plaats. Want het ligt voor de hand dat veel van het beleid van die concerns nu in aangepaste vorm wordt voortgezet.

* General Foods: nr.1 op de wereldmarkt van koffie, dwz. vooral sterk in Noord Amerika. Daar ook groot in de diepvriessektor. Een voorzichtig, behoudend bestuurd bedrijf met goede arbeidsverhoudingen en op zoek naar groei buiten N. Amerika.

* Kraft: nr.1 in Noord Amerika mbt. kaas, dressings en veel produkten op basis van zuivel of plantaardige olie zoals mayonaise. Al veel jaren actief bezig met internationalisatie in Europa, L.Amerika en Azië. Sinds midden jaren '80 als kernstuk van het beleid: nadruk op

- diepvriesprodukten met hoge toegevoegde waarde
- light produkten (kaas/mayonaises/sauzen/margarines)
- food services/ voedingsingredienten: in 1986, 1987 en 1988 zijn in Noord Amerika meer dan 10 bedrijven in deze sektor overgenomen: daarmee werd Kraft een grote in de toelevering aan cateraars/restaurants/hotels enz.

Kraft is een agressief bedrijf in meerdere opzichten: wat betreft marketing, hard in reorganisaties, sterk anti-vakbonden en met een sterk gerationaliseerd low cost productie-apparaat.

Na de overnames door Philip Morris werd Michael Miles, de harde topman van Kraft de topmanager van de hele voedseltak. Het harde beleid van Kraft werd direkt in General Foods geïntroduceerd. En sinds voorjaar 1991 is Miles topman van het gehele PM concern geworden, inclusief ook de tabaks- en bieractiviteiten. KGF (zoals de samengevoegde concerns General Foods en Kraft) kortweg genoemd worden is veruit het grootste Noord Amerikaanse voedselconcern. Van elke dollar die een Amerikaan aan voeding besteedt komt \$ 0,10 terecht bij KGF: dwz een 10% marktaandeel. De zwakke kant van het KGF-concern is dat het voor maar liefst 83% van z'n grote \$ 22 miljard omzet afhankelijk is van Noord Amerika. Temeer daar de noord Amerikaanse economie op dit moment een stevige recessie doormaakt. Expansie buiten Noord Amerika werd het hoofddevies van KGF/Philip Morris: hoofddoelen Europa onder meer vanwege de gigantiese groeimogelijkheden in Oost Europa en Azië.

* Jacobs Suchard: na de fusie van het koffiebedrijf Jacobs en het chocoladeconcern Interfood in 1982 groeide Jacobs Suchard snel door veel opeenvolgende overnames: onder meer Côte d'Or en Van Houten en de belangrijkste mislukte overname Rowntree. Door de mislukking van het bod op Rowntree bleef JS ruim achter bij Nestlé en Mars op chocoladegebied. Op koffiegebied was het weliswaar de grootste Europese brander, maar regionaal sterk beperkt tot vooral de BRD, Frankrijk en Zwitserland/Oostenrijk. JS was daarmee hoofdzakelijk een Europees concern met ongeveer 70% van z'n omzet uit Frankrijk en de BRD. De overheersende wens expansie buiten Europa te bereiken kostte JS vele miljoenen dollars verliezen (door de overname van EJ Brach in de VS) en vele miljoenen dollars aanloopkosten in het Verre Oosten. Uiteindelijk bleken de kosten zo hoog dat JS z'n zelfstandigheid opgaf en PM-dochter werd.

Het rationalisatiebeleid in Europa 'Vision 2000', dat als hoofdonderdeel inhield de concentratie van de hoofdprodukten in 6 gespecialiseerde fabrieken ipv 21 fabrieken werd volop doorgezet.

De inhoud daarvan wordt hierna uitvoerig besproken.

Resultaat van de drie overnames is kort samengevat:

- PM is het tweede voedingsconcern op de wereldmarkt direkt na Nestlé.
- PM is nog steeds overwegend afhankelijk van de Noord Amerikaanse markt: Na de JS overname nog steeds voor ongeveer 77% van de totale voedingsomzet.
- Twee, en soms nog drie, verschillende managementgroepen (KGF en JS en soms K, GF en JS) opereren nog lang niet als een eenheid.
- De omvang op de Europese markt wordt als nog veel te klein beschouwd. Expansie daar is hoofdprioriteit.
- Veel groei kan gefinancierd worden uit rendementen uit de tabakssektor.
- Door middel van de snelle aanwezigheid via Marlboro in de oosteuropese en russiese sigarettenmarkt bouwt PM snel kanalen op die mogelijk over enige maanden/jaren van belang zijn voor de voedingstak.

Het hoofdoel in deze sektor werd in het voorjaar van 1991 door Mr Miles, net benoemd als topman van Philip Morris duidelijk genoemd: "Our mission is to be the leading food company in the world" En de financiële topman, Hr. Storr, voegde daaraan toe: "We have a simple goal : to be the best consumer products company in the world".

III. DE BIG BOYS IN DE VOEDINGSSEKTOR.

Niet alleen Philip Morris heeft dat doel: ook de twee andere grote voedingsreuzen Nestlé en Unilever willen hetzelfde.

In voedingsomzet is hun positie:

* Nestlé	\$ 28,2 miljard	40% N.Amerika	40% Europa
* Philip Morris	\$ 26,5 "	77% N.Amerika	
* Unilever	\$ 18,1 "	74% Europa	

Alle drie hebben een strategie voor de jaren '90 die in veel opzichten gelijkluidend is:

- > wereldwijde uitbouw: m.n. groei realiseren in Japan/Azië
- > food services/ingredienten: een belangrijke groeisector want nog niet sterk geconcentreerd en een belangrijke groeiemarkt.
Alle 3 hebben ze daar een aparte tak voor opgezet
- > lowest cost producent zijn: dwz. specialisatie van fabrieken op slechts enkele produkten voor een grote markt, en dat houdt in allernieuwste technologie, robotisering van produktie en volkontinu produktie
- > hoge investeringen in informatietechnologie: ieder voor minimaal \$ 1 miljard.

Onafhankelijk van elkaar hebben enkele topmanagers van Unilever en Philip Morris kort geleden gezegd: "Vergeleken met andere sectoren is de concentratiegraad in de voedingssector nog heel laag. Ieder van de grote drie heeft op de wereldmarkt van verpakte voedingsmiddelen slechts een aandeel van 1 à 1,5 %. De komende jaren zullen dus nog veel overnames volgen, en we hoeven elkaar daarbij niet in de weg te zitten."

Dat laatste is maar de vraag.

Op veel terreinen zijn deze bedrijven elkaars rechtsstreekse concurrenten. Hun doel om nr. 1 op de wereldmarkt te zijn wordt uitgevochten ten koste van veel arbeidsplaatsen. Door rationalisatie en fabriekssluitingen in eigen concern en na overnames van derden ook bij derden.

Als voorbeeld:

Nestlé heeft in november 1991 verklaard dat het in het jaar 2000 z'n huidige omzet (1990) van DM 55 miljard verdubbeld wil hebben. Het wil dat bereiken door jaarlijks 4% autonome groei te realiseren en 4% groei via overnames. Dat betekent dat ieder jaar een bedrijf gekocht moet worden met een omzet van ongeveer DM 2,5 miljard per jaar. Perrier lijkt het eerste doel te zijn.

Nestlé heeft een joint venture gesloten met Coca Cola om wereldwijd koffie in blikjes te verkopen. Kort geleden maakte Unilever bekend een soortgelijke deal gesloten te hebben met Pepsi Cola: thee en andere drankjes in blik wereldwijd.

En Philip Morris probeert hetzelfde (koffie in blik) op eigen kracht.

Het effect van de soortgelijke strategie van deze concerns is dat de onderlinge concurrentie versterkt wordt en de druk om nog meer lowest cost producent te zijn en steeds verder te rationaliseren alleen maar groter wordt. Zonder onderlinge steun aan werknemerskant, zowel binnen een concern, als dwars over concerngrenzen heen, zal die druk tot onaanvaardbare arbeidsvoorwaarden leiden.

IV. PHILIP MORRIS FOOD EUROPA.

In Europa bestaat deze tak in feite uit drie delen die nog midden in het proces zitten van integratie.

Allereerst zijn dat de General Foods bedrijven in Europa, vooral aanwezig in de UK en BRD.

Daar kwamen in 1988 de Kraft bedrijven bij. Sinds 1989 werden beide takken samengevoegd en onder een gezamenlijk Europees management geplaatst dat opereerde vanuit München/BRD: KGF Europe. Zwaartepunten wat Kraft produktiebedrijven en werkgelegenheid betreft lagen in de BRD, Italië, UK, België en Spanje.

De overname van alle Europese consumentenproduktbedrijven van Jacobs Suchard voegde daar een derde tak aan toe, de grootste van de drie met overwegend produktiebedrijven en werkgelegenheid in de BRD, België, Frankrijk, Zwitserland en Oostenrijk. Hoofdkwartier van Jacobs Suchard was Zürich.

Met ingang van september 1991 zijn de drie onderdelen samengevoegd in één managementstructuur met uitzondering van de UK en Italië. In de landen waar Jacobs Suchard een sterke positie heeft, daar zullen de komende tijd vanuit het JS-hoofdkantoor in Zürich de totale KGFJS-activiteiten bestuurd worden.

In de landen waar JS nauwelijks aanwezig was met eigen produktie/verkoop zoals in de UK en Italië, daar wordt door de bedrijven rechtstreeks aan KGF International gerapporteerd. Of wat formeel besloten is in de praktijk ook gebeurt is niet duidelijk. Er zal nog veel wrijving bestaan tussen het oude KGF Europa hoofdkantoor in München en het nieuwe KGFJS hoofdkantoor in Zürich.

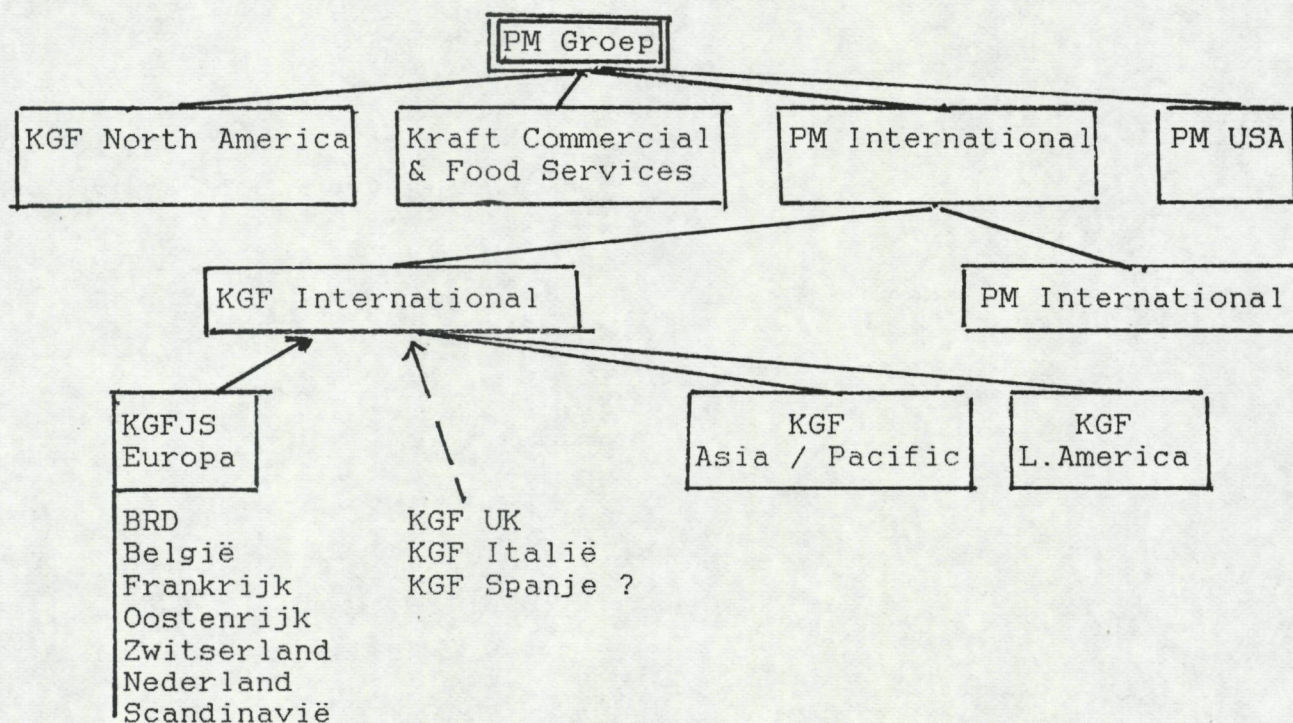
Tot general manager en eerst verantwoordelijke voor de Europese activiteiten (excl. UK en Italië) is benoemd Viault, de man die de afgelopen jaren verantwoordelijk is geweest voor een aantal grote reorganisaties bij General Foods in de USA.

De komende maanden/jaren zal ongetwijfeld een verdere uitbouw door overnames her en der plaats vinden in heel Europa. Over onbekende tijd zal dan heel KGFJS-Europa waarschijnlijk onder één hoofdkantoor Europa vallen. De huidige structuur is heel tijdelijk.

(voorbeeld: eind febr. 1992 heeft Jacobs Suchard een produktiebedrijf van koffie en twee koffiemarken in Italië gekocht van Procter and Gamble, dat daarmee uit de koffie in Europa stapt. Het is de eerste belangrijke stap van Jacobs Suchard in Italië). Spanjes positie is niet duidelijk, waarschijnlijk identiek aan die van Italië: dwz. direkt onder KGF International.

Dat geeft de volgende structuur. Het is van belang te beseffen dat de organisatiestructuur van de tabaksactiviteiten en voeding volledig gescheiden verlopen.

STRUKTUURSCHEMA: POSITIE PM-FOOD EUROPA IN PHILIP MORRIS GROEP.



Alle niet-europese dochterbedrijven van Jacobs Suchard zijn onder het management geplaatst van respectievelijk KGF Asia/Pacific of KGF Latin America.

Door de vele recente aankopen en reorganisaties is het moeilijk een precies overzicht te geven van de omzetten en de omvang van de werkgelegenheid in de verschillende landen.

Een eerste (en daarmee voorlopige) schatting: (omzet in Zwitserse franken):

	<u>Omzet totaal</u>	<u>Werknemers</u>
Jacobs Suchard Europa:	SFr. 4,3 miljard	10.200
KGF Frankrijk	SFr. 0,4 "	1.100
KGF Scandinavië	SFr. 0,4 "	600
KGF Italië	SFr. 1,8 "	4.500
KGF BRD	SFr. 1,1 "	2.700
KGF UK	SFr. 1,4 "	1.150
KGF België	SFr. 0,4 "	900
KGF Spanje	SFr.	415 ++ verkoopstaf

V. PRODUKTIE-STRATEGIE IN EUROPA.

Om voor de hoofdprodukten, die internationaal verkocht worden, het maximum aan rendement uit de produktie en verkoop te halen vindt op dit moment een reorganisatie plaats over de gehele linie.

De feitelijke realiteit van een steeds meer geharmoniseerde Europese markt leidt ertoe dat concerns afstappen van produktiecentra op basis van nationale markten en dat ze snel afkoersen op een structuur waarbij 1 of 2 fabrieken de produktie voor heel Europa verzorgen. Dat betekent een vergaande specialisatie van fabrieken op een of enkele produkten. En dus een enorme verschuiving van produktiepakketten. Uiteraard heeft dat grote gevolgen voor distributie en transport: kortom alles wat met logistiek te maken heeft.

Jacobs Suchard heeft al enkele jaren een Europees reorganisatieprogramma lopen: Vision 2000.

De hoofdkenmerken ervan:

Reorganisatie van -----> Produktiestructuur
 en dus ook van ---> Logistiek/distributie

Het betekent: specialisatie van produktiecentra:

van 22 -----> 6 IMC's (International Manufacturing Centers)

+ 3 of 4 fabrieken voor flexibele produkties

Dwz.: ongeveer 13 fabrieken worden gesloten in dat proces.

De 6 IMC's zijn:

Lörrach	BRD	chocolade-repen/ Milka....
Berlijn	BRD	candy-bars / Lila Pause.....
Halle	België	Côte d'Or - produkten.....
Herentals	België	chocolade-biscuits / Leo....
Straatsburg	Frankrijk	bonbons/suikerwaren
Bern	Zwitserl.	Toblerone (voor de gehele wereld)

De effecten die er direkt mee samenhangen:

- * allereerst een aanzienlijke reductie van de werkgelegenheid
- * een nieuwe organisatie en structuur van de totale produktie
- * inkrimping/ geheel andere opzet van de verkoopstructuur
- * uniforme internationale produkt-codificatie/verpakking
- * nieuwe internationale logistiek-opzet (aanvoer grondstoffen en halfprodukten en afvoer gereed produkt)
- * nieuwe informatie-technologie-systemen.

Op de produktielokaties betekent het onder meer:

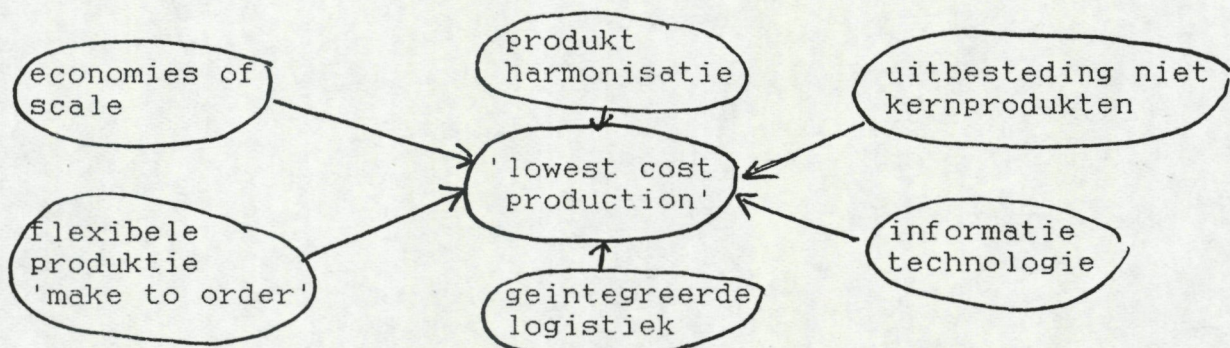
- * verdergaande automatisering/introductie nieuwste technologie
- * invoering ISO-certificering / basis kwaliteit
- * invoering HAPS (hygiene and product security)
- * permanente verhoging van produktiviteit en kwaliteit : TQM.

Dit proces is binnen de Jacobs Suchard chocolade-tak al een eind gevorderd. Een aantal fabrieken zijn inmiddels gesloten. En binnen de tot IMC bestempelde bedrijven vinden de boven omschreven veranderingen ingang. Maar dit proces is absoluut niet beperkt tot de JS chocolade-tak. Het is een hoofdstrategie binnen de Philip Morris Food divisie wereldwijd. KGF-Europe kende voor de samenvoeging met JS al de EMBU's: de European Manufacturing Business Units.

De inhoud van het Vision 2000-plan van Jacobs Suchard is wat de komende jaren voor geheel Philip Morris Food gaat gelden. Recent, in november 1991, is in de USA door het PM-topmanagement meegedeeld dat \$ 275 miljoen werd gereserveerd voor reorganisaties in de voedings-divisie. Een groot deel van dat bedrag is bestemd voor de reorganisatie van de Europese food-tak. Hoofddoelen die met name genoemd zijn:

- consolidatie van produktiefabrieken (sluiting van fabrieken)
- consolidatie van distributiestructuur (afslanken van verkoopstaf)
- afstoten van niet-winstgevende bedrijven
- reductie overhead-kosten (o.a. uitdunning managementstaven in de hoofdkantoren van München en Zürich).

In een schema ziet dat er als volgt uit:



Dit alles leidt ertoe dat vanuit het management veel energie gestoken zal worden in het opvoeren van het 'commitment' van iedere afzonderlijke werknemer: binnen Jacobs Suchard heette dat 'we zijn een onderneming van ondernemers'.

Dat betekent :

- in verband met introductie van steeds hogere graad van computerisering en nieuwe technologie regelmatige bijscholing en omscholing.
- met het risico dat veel ongeschoolde of laag geschoolde werknemers buiten boord gaan vallen
- een kleinere personeelskern van wie het uiterste aan inzet gevraagd zal worden.
- het probleem dat het management wil oplossen is: hoe krijg je een goed geschoolde en gemotiveerde personeelsgroep, die bereid is zich zo volledig mogelijk te identificeren met de doelen van het bedrijf/concern.
- het probleem aan werknemerskant is: hoe kun je op zo'n manier op die veranderingen ingaan dat je een onderhandelingspositie opbouwt: voor wat hoort wat. We snappen dat vanwege allerlei factoren vernieuwingen en veranderingen door het management ingevoerd worden, daar zijn we niet op voorhand tegen, maar wij willen ook een aantal zaken gerealiseerd hebben. Zodat je er als werknemers sterker door komt te staan.

De komende jaren zal naast de reorganisatie van de produktiestructuur ook de inmiddels decennia lang bestaande structuur van de arbeidsverhoudingen veranderen. En in de toekomst zal daarbij minder de macht van het getal gelden. Fabrieken met meer dan 200 à 300 werknemers worden een hoge uitzondering. Ploegen van hooguit 4 of 5 mensen zullen in veel afdelingen normaal worden. In die situatie wordt zelfvertrouwen en vertrouwen in eigen argumenten hoofdzaak.

VI. FINANCIËLE KERNCIJFERS.

Omdat door de grote overnames van de laatste 6 jaren de financiële cijfers maar beperkt vergelijkbaar zijn volgt hier slechts een kort overzicht over de laatste 3 jaren: 1988-1990.

Dat wil zeggen, cijfers waarin de twee belangrijkste overnames, nl. die van General Foods en die van Kraft, volledig verwerkt zijn. Enkele cijfers over heel 1991 zijn recent meegedeeld en opgenomen, tevens eerste schattingen over 1992.

	<u>1988</u>	<u>1989</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1992</u>
Omzet (\$ miljard)	31,7	44,8	51,2	59,5*	65,5*
Bedrijfsresultaat	5,1	7,1	8,7	8,9*	10,6*
Netto-winst	2,3	2,9	3,5	4,3*	
Rendement op eigen vermogen (RoE)	48,5%	49,9%	54,0%		
Werkgelegenheid in 1.000 personen	155	157	168		
Herstruktureringskosten in mln \$.	348	179		455	450*

Alle getallen uitgedrukt met een * zijn schattingen van financiële analisten van beleggingsfirma's.

De herstruktureringkosten zijn voor een belangrijk deel vereffend door de verkoop van het aandelenpakket in Rothmans International, voor een waarde van £ 610 miljoen, hetgeen een winst voor belasting opleverde van \$455 miljoen. Die verkoop vond plaats in 1989.

De cijfers over het rendement op het eigen vermogen maken duidelijk dat het totaal van de activiteiten uiterst profitabel is. Een bedrijfsresultaat dat voor het totale concern in 1991 waarschijnlijk 15% bedroeg is hoog. Het streven is duidelijk dat percentage op te voeren naar 20% en hoger. Om dat te realiseren zal de komende jaren veel gedaan worden om het volume van de voedseltak op te voeren, beter internationaal te spreiden en dan door reorganisaties het maximum aan rendement eruit te halen. De sigarettentak is in ieder geval in de USA uiterst rendabel. In de USA wordt door Philip Morris USA een bedrijfsresultaat behaald van maar liefst 40%, voor Philip Morris Internationaal (waaronder ook de voedselbedrijven buiten de USA vallen) is dat resultaat 12,8 %.

VII. DE HOOFDTHEMAAS VOOR DISKUSSIE.

SOMO
Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam

Uit het voorgaande zijn enkele hoofdpunten te herleiden die een centrale rol zullen spelen in de komende onderlinge discussies.

1. toenemende splitsing tussen produktie en verkoop.
De verkooporganisaties zullen van de produktiefabrieken losgekoppeld worden. Dat betekent dat ondernemingsraden en vakbonden van de produktiefabrieken minder geïnformeerd dreigen te worden over de verkoop- en marktontwikkelingen. Hoe kan voorkomen worden dat die breuk in ieder geval wat informatievoorziening betreft ook werkelijkheid wordt?
2. splitsing verkoop naar DT en NDT.
(d.w.z. naar distributive trade : grote winkelketens..., en non distributive trade zoals cateraars, restaurants enz.) analoog aan de splitsing in de USA: KGF en KGF Food Services and Commercial Products.
Dat houdt in het opsplitsen van verkoopstaven die nu nog als eenheid opereren met alle effecten op veranderingen van arbeidskontrakten, arbeidskondities enz.
3. concentratie verkoopstaf D.T.
in toenemende mate zullen nu nog per vestiging opererende verkoopafdelingen eerst nationaal samengebundeld worden. Dat zal resulteren in een aanzienlijk verlies van arbeidsplaatsen. Van alle nieuwe bedrijven die worden aangekocht zal de verkoop als eerste direkt worden samengevoegd met die van al oudere KGFJS-verkoopstaven. In een tweede fase zal hetzelfde op internationaal nivo gebeuren. Een centrale verkoopstaf voor koffie c.q. kaas enz. op europees nivo met lokale/nationale ondersteuning.

4. reorganisatie produktie naar lowest cost opzet.
Via harmonisatie van produkten, produkt assortiment en verpakking wordt snel toegewerkt naar een specialisatie van fabrieken.
Dat betekent de komende jaren een voortdurend schuiven met produktiepakketten.
Nieuw ontwikkelde produkten zullen in de toekomst vooral nog bedoeld zijn voor de gehele Europese markt en waarschijnlijk slechts in 1 of mogelijk 2 fabrieken geproduceerd worden.
Het wordt uiterst belangrijk het schuiven van produktpakketten goed te bewaken door intensief internationaal overleg om ervoor te zorgen dat de effecten op het aantal arbeidsplaatsen en op de arbeidskondities voor allen akseptabel zijn.
5. produktie-automatisering.
In de vergaand gespecialiseerde fabrieken zal een samenhangend geheel van nieuwste technologie geïnstalleerd worden met daaronder:
- C.I.M.: computer integrated manufacturing
- J.I.T.: Just in Time produktie
- Make to Order: slechts op bestelling wordt geproduceerd
- B.P.P.: Best Proven Practice: permanente vergelijking van produktieprijzen per eenheid produkt ----> permanente competitie tussen produktielokaties om efficiëntiegraad op te voeren.
- Informatietechnologie/computerisering is daarvoor een noodzakelijke voorwaarde. Op dat front gebeurt momenteel heel veel en het is uiterst belangrijk vanaf het begin op de samenhang en gevolgen in te gaan en daar adequate stappen op te ondernemen.
6. reorganisatie arbeidsverhoudingen / T.Q.M.
Gekoppeld aan het bovenstaande is een verreikende verandering van de bestaande arbeidsverhoudingen: zowel van de inhoud ervan als van de manier waarop ze tot stand kwamen.
Total Quality Management, permanente verbetering van produktie/verkoop enz. processen ter verhoging van effectiviteit en efficiëntie is de vlag waaronder dit proces wordt ingevoerd. ISO-certificering is een van de eerste stappen in dit proces: het vastleggen van een standaardprocedure, die daarna stapje voor stapje verbeterd kan worden.
Het betekent het afscheid van het Taylorisme en dat is op zich niet ongunstig. Waar het om draait is dat het de nieuwe arbeidsverhoudingen niet alleen tot stand komen op basis van de voorwaarden van het management. Onderlinge uitwisseling van ervaringen en discussie is noodzaak om het proces te koppelen aan gezamenlijke voorwaarden van werknemerskant.

De informatie die in de discussie over deze inleiding naar voren kwam is verwerkt in de rapportage van de ontwikkelingen per land/sector als slotdeel is opgenomen.

3. PHILIP MORRIS IN DE USA : Bob Curtis /BCTWIU- N.Amerika

////////////////////////////////////

Bob Curtis is al sinds 1962 betrokken bij onderhandelingen met Philip Morris, de tabakstak, in de USA namens de BCTWIU (Bakery Confectionery & Tobacco Workers International Union in Noord Amerika).

De bakermat: de tabaksbedrijven.

Eind jaren '50, begin jaren '60 werd American Tobacco, een groot tabaksconcern opgesplitst in kleinere ondernemingen op basis van de anti-kartelwetgeving in de USA.

In 1962 was PM een klein bedrijf met 2 vestigingen: Louisville in Kentucky en Richmond in Virginia, met resp. 600 en 1.000 werknemers.

Nu is PM USA al jarenlang het grootste Noord Amerikaanse tabaksconcern met een overheersend marktaandeel (ca. 43%) Het beschikt echter over maar 3 produktielokaties. Met ieder echter een enorme produktiecapaciteit, vaak groter dan de totale sigarettenconsumptie van de grote Europese landen.

- Louisville /Kentucky cap./jr: ± 73 mld sig. 2.000 werkn.
- Richmond /Virginia cap./jr: ± 100 mld sig. 5.200 werkn.
- Concord /N.Carolina cap./jr: ± 85 mld sig. 1.000 werkn.

Ongeveer 40 mld sigaretten zijn bestemd voor de export. In 1990 werd aangekondigd dat de Concord fabriek uitgebreid zou worden. Voorzien was een investering van \$ 400 miljoen voor een uitbreiding van de capaciteit met 40 mld. naar circa 125 mld. sigaretten op jaarbasis. In 1994 zou de sigarettenproduktie moeten starten. De uitbreiding moest 660 nieuwe banen opleveren. Inmiddels is dit plan geschrapt. Nu wordt elders in de wereld zoveel capaciteit bijgebouwd (Bergen op Zoom/ Turkije/Rusland..) dat vergroting van export vanuit de USA niet nodig lijkt.

Tussen 1962 en 1990 is de produktiviteit in deze fabrieken enorm opgevoerd:

- in 1962 was de produktie: 200-1.000 sig. per minuut per machine
- in 1990 was dat : 12.000 sig. per minuut per machine.

In de diverse fabrieken staan resp. 60, 72 en 100 produktiemachines.

Per 1.000 Marlboro sigaretten wordt \$ 33,10 winst gemaakt. En alleen in de USA worden 135 miljard Marlboro-sigaretten verkocht; 26% van de totale markt!

Capaciteitsopvoering , bv. van 10.000 naar 12.000 sig./ per minuut is steeds na onderhandelingen steeds gepaard gegaan met forse loonsverhogingen.

In de drie fabrieken wordt gewerkt in 3-ploegensystemen: van maandag 7.00 a.m. tot zaterdagochtend 7.00 a.m. Dwz.5 dagen per week, met voor ieder individueel 7,5 uur per dag/ 37,5 uur p.week.

De arbeidsverhoudingen.

Philip Morris onderhield vanaf het begin in de jaren '50 goede relaties met de betrokken vakbonden. Aanvankelijk hield PM de CAO-onderhandelingen voor de paar lokaties gescheiden. Onder druk van de vakbonden werd echter vanaf 1965 tegelijkertijd en goed

gecoördineerd onderhandeld.

Sindsdien zijn binnen PM arbeidsverhoudingen ontstaan die tot de beste in hun soort in de USA behoren.

Dat geldt ook voor de Benson & Hedges fabriek in Canada.

Dat komt niet omdat het management uit zichzelf zo aardig is: belangrijk is vooral de systematische pressie van de bonden.

"PM is only so nice too us as we make them, you have to push them, too press them". Al jaren lukt het om contracten te tekenen geaccepteerd door meer dan 80% van de leden zonder werkonderbreking of arbeidskonflikten.

PM is sinds kort echter aan het veranderen. Sinds 1991 verandert de houding van het PM management in de tabakssector. In alle 3 fabrieken is het lokaal management volledig veranderd. Veel managers zijn vanuit PM International, vooral vanuit Europa, in de USA gestationeerd en die managers zijn keihard.

Door de overnames van General Foods en Kraft is ook veel veranderd.

In GF bestaan sinds lang goede arbeidsverhoudingen en de organisatiegraad in veel fabrieken is er hoog, Kraft daarentegen is voornamelijk bekend als een hard anti-vakbondsbedrijf.

Dat M.Miles, de topman van Kraft, nu topman van heel PM is geworden belooft weinig goeds.

Kraft heeft net als de vleesbedrijven van Oscar Mayer z'n fabrieken vooral gevestigd in lage-lonen gebieden, ver van industriële regio's: dat betekende relatief lage lonen (net iets boven wat normaal is: bv \$8,5 per uur ipv \$7 of \$8 wat gelijk staat aan lonen van ong. \$12 per uur in de steden) en geen vakbonden of vakbondservaring. In veel Kraft-fabrieken hebben de werknemers zich niet georganiseerd.

Niet lang geleden heeft Kraft een moderne fabriek in North Carolina met een redelijke organisatiegraad onder de werknemers gesloten en een soortgelijke fabriek korte tijd later in South Carolina waar geen vakbond bestaat geopend.

In stedelijke gebieden heeft Kraft Food Services beroeps-union busters op de loonlijst staan: juristen die hun brood verdienen met het buiten de poort houden van iedere vakbondsinvloed.

"Philip Morris is nu net een monster. Het heeft 1 kop maar vele armen die onafhankelijk van elkaar lijken te opereren, net als een octopus."

Mogelijk komt er binnenkort weer een arm bij. Er is veel speculatie over de overname door PM van de bakkerij en vleeswarendivisie van Sara Lee/DE. Mogelijk is het alleen een gerucht.

De arbeidsvoorwaarden:

- * De lonen behoren tot de hoogste voor ongeschoolde arbeiders in de wereld, zeker in de tabakssector. Het loon per uur bedraagt \$22.
- * Bij verhoging van produktiviteit maar ook bij overnames van bv General Food en Kraft zijn aanzienlijke loonsverhogingen betaald. Dat hebben de bonden geeist, er was blijkbaar geld genoeg. Bij iedere overname kreeg ieder personeelslid een hele serie artikelen van het overgenomen bedrijf. Bij de overname van Jacobs Suchard hebben we niets gekregen: JS is in de USA te weinig bekend.
- * Automatisering is nooit ten koste van het personeel gegaan. Er bestaat een contract tussen PM en de bonden waarin de garantie van geen gedwongen ontslag is vastgelegd.
- * PM is niet uniek wat beloning, ploegensterkte, machinebezetting, vakantie-regelingen betreft. De andere

- groten in de sektor zitten op ongeveer gelijk nivo.
- * Vroeger waren kontrakten met een looptijd van 1-2 jaar normaal. Toen werd dat 3 jaar. Nu hebben we een 9-jaar kontrakt. In dat kontrakt is vastgelegd dat een staking pas geoorloofd is na arbitrage. Tot nu toe is arbitrage nooit nodig geweest. Als tegenprestatie biedt het kontrakt heel veel bescherming voor iedere werknemer, zoals
 - heel goede regels bij afvloeiing
 - automaties 3% loonsverhoging per dienstjaar
 Iedere 3 jaar vindt er een uitbreiding/aanpassing van het kontrakt plaats (jan. '92 is dat gebeurd voor de komende 3 jaar) op onderwerpen als vakantiedagen/verlof/inflatie-correctie...
 - * De verdeling mannen/vrouwen is ongeveer 50/50.
 - * Ook in de nachtploeg. Nachtarbeid voor vrouwen is in de USA toegestaan en normale praktijk.
 - * Equal pay: mannen en vrouwen worden voor gelijke arbeid gelijk betaald. Niet alleen in theorie, ook in de praktijk.
 - * Promotie vindt vooral plaats op basis van senioriteit.
 - * In het kontrakt zijn goede regelingen opgenomen ten aanzien van:
 - langdurige arbeidsongeschiktheid. Recent kreeg een jongen van 23 jaar na een auto-ongeluk door PM een aanvulling op staatsuitkeringen toegezegd tot 75% van z'n nettoloon tot zijn 65ste jaar
 - ziektekostenvergoeding
 - ziekteverlof
 - zwangerschapsverlof
 - * Vakantiedagen: iedereen heeft 13 dagen betaald verlof. Dat is de periode dat de gehele produktie stil ligt. Daarbuiten is in de wet over vakantierechten niets geregeld. In het kontrakt met PM is vakantie geregeld op basis van het aantal dienstjaren: het gemiddelde is 3 weken. Maar na 30 jaar dienst heb je recht op 7 weken.
 Het schema is:

- na 1 jaar	2 weken	- na 15 jaar	5 weken
- na 5 jaar	3 weken	- na 28 jaar	7 weken
- na 8 jaar	4 weken		

 Dit patroon is standaard in de sigarettenindustrie.

Nawoord Bob Curtis na bezoek aan Philip Morris fabriek Nederland

Bob wilde een gesprek met de betrokken bond in de sigarettenfabriek in Bergen op Zoom/Nederland. Dat werd georganiseerd. Maar vooraf had het management hem al uitgenodigd om haar gast te zijn. Zijn indrukken tijdens het bezoek en de rondleiding:
 Bergen op Zoom met een cap. van 45 miljard sig./per jaar is ongeveer de helft van de USA bedrijven. De lay out van de fabriek is echter hetzelfde evenals de ploegsterkte per machine.
 De relatie management/bond leek ongeveer net zo als in de USA. Maar "management had been instructed to be nice, to play a show to me". De organisatiegraad was: 600 FNV (sociaal-demokratiese bond), 150 CNV (christelijke vakbond) en 50 Unie BHLP (bond voor middenkader). Geen kans gehad om afzonderlijk met vakbondsvertegenwoordigers te praten.

4. HUIDIGE SITUATIE TAV INFORMATIE/CONSULTATIE/PARTICIPATIE-
RECHTEN IN EUROPA. Door: David Fóden / E.V.V.V.

////////////////////////////////////

Allereerst is het goed om te beseffen dat in de diverse landen met betrekking tot dit onderwerp verschillende situaties bestaan, met een verschillende historie.

Een uniforme structuur zal dus altijd een kwestie van tijd zijn.

Op dit moment bestaan er voorstellen t.a.v. informatie-, consulta-
tie en participatie-rechten, vastgelegd in de 5e Richtlijn van de
Europese Commissie.

Het is in feite het vervolg op de Vredeling-richtlijn die begin
jaren '80 door de hevige druk van de werkgevers te grave werd
gedragen.

Maar niet de Eur. Commissie beslist, dat doen de afzonderlijke
landen, in dit geval moet dat met unanieme besluitvorming.

De essentie: er is een structuur/procedure aangegeven om te komen
tot een overlegpatroon tussen werknemers en werkgevers op Europees
nivo binnen een concern.

Het is geen voorschrift: de richtlijn geeft een aantal minimum-
eisen waaraan voldaan moet worden.

Concerns moeten minimaal 1.000 werknemers hebben, waarvan minimaal
100 in een ander Europees land.

De procedure:

Het proces start doordat werknemersorganisaties uit verschillende
landen aangeven dat ze willen onderhandelen.

Dan gaat een periode van max. 1 jaar in om te komen tot overleg op
Europees nivo.

Als binnen 1 jaar niets van de grond komt dan gaan de minimeisen
in werking.

Mogelijke uitkomsten:

- Europees werknemersoverleg (dwz. zonder deelname werkgevers)
- min. eisen pakket/ wanneer het niet lukt in overeenstemming
met management overleg vorm te geven
- geen werknemersoverleg

De onderhandelingen bij het opzetten van een overlegpatroon
betreffen:

1. samenstelling overlegorgaan, aantal mensen, zetelverdeling,
kiesmethode
2. vaststelling over welke onderwerpen geïnformeerd wordt. Het
is raadzaam een minimumpakket vast te stellen:
ontwikkelingen in sektor/ structuur van bedrijf/ structuur-
veranderingen/ economies en financiële cijfers op Europees
nivo en verwachtingen / ontwikkeling arbeidsplaatsen /
investeringen...
3. werkwijze: geldt onder meer frekwentie / faciliteiten in tijd
en geld / mogelijkheid deskundigen van buiten in te roepen
enz.
4. reikwijdte van te bespreken onderwerpen: uitsluitend Europees
nivo en niet nationaal nivo.
5. bescherming leden: is niet geregeld, dat valt onder nationale
regels en wetgeving.

Vooruitzichten: unanimitieit is er niet. De UK ligt dwars. In
Maastricht (dec. 1991) is sterk gelobbied om van unanimitieit af te

komen en een gekwalificeerde meerderheid te laten gelden.

Waarschijnlijk gaat het zo: na verkiezingen in UK voorjaar 1992 gaat de UK mee en dan is het een kwestie van tijd, of de UK gaat niet mee en dan zullen de andere 11 zonder de UK doorgaan. In de praktijk wordt het geheel al in een aantal landen vorm gegeven.

In de discussie kwam het volgende naar voren:

- * internationaal overleg en consultatie/ goed informeren van alle werknemers over internationaal beleid met alle ter zake doende argumenten zou normaal bedrijfsbeleid moeten zijn, onderdeel van kwaliteitsverbetering
- * harmonisatie van arbeidsvoorwaarden in Europa is nodig om concurrentie op dat punt uit te schakelen.
- * PM heeft z'n eigen Europese structuur nog niet op orde
- * op wetgeving wachten heeft geen zin: we moeten als vakbonden op basis van eigen inzichten en behoeften zaken afdwingen en vast vorm geven anticeperend op wetgeving: zie BSN, Nestlé en enkele anderen.
- * nationale vakbonden hebben vaak nog geen idee over hoe verder te gaan: als internationaal overleg nationale bonden helpt in hun reflectie over de opbouw van nieuwe patronen en nieuwe inhoud van werken is dat zeer belangrijk.
- * het PM-management is verboden vanuit Zürich bij dit seminar aanwezig te zijn. We moeten het ook niet vragen, maar ons overleg zoveel inhoud en effect geven dat ze wel moeten komen.
- * tussen Luik (JS-koffie) en Laverune/Montpellier (JS-koffie) bestaan hechte contacten. Maar het JS management is altijd zeer terughoudend geweest. Een aantal vakbondsactivisten in Laverune is kort geleden ontslagen. We moeten als vakbond nu weer proberen die lijn verder op te paken
- * In Duitsland hebben we de vraag naar Europees overleg al lang op de agenda van de Gesamt Betriebsrat staan. Van het management komt geen uitsluitel, maar ook de vakbond houdt zich op de vlakte.
- * Vanuit Namen werd bij de sluiting van de Kraft-fabriek in Liverpool contact gezocht om te kijken wat gezamenlijk gedaan kon worden. Maar dat was al te laat. De onderhandelingen rond de sluiting waren al afgerond. Het is dus altijd een zaak die van twee kanten moet komen: steun vragen en steun geven. En dat moet bijtijds gebeuren, niet als mosterd na de maaltijd. Dat is vaak een kwestie van bewustwording: nl. beseffen dat een concern uit veel meer kollegaas bestaat dan alleen de mensen op je eigen lokatie.

Samenvatting:

- * Het is nodig na te gaan wat de houding van PM is: welke strategie voeren ze? Willen ze absoluut niet, of nog niet ..
- * Het is noodzaak overleg vorm te geven op basis van eigen kracht, dwz goed geïnformeerd, een eigen goed functionerend netwerk is noodzakelijk.
- * Voorlopig is nog niet uitgekristalliseerd hoe de besluitvormingsstructuur van PM in Europa eruit ziet. Dat hoeft ons er niet van te weerhouden onze structuur op te bouwen en van hen relevante gesprekspartners af te dwingen.

5. ONDERHANDELINGS-PATRONEN: HOE, WAAR, WIE, WAT

////////////////////////////////////

In groepen die gevormd werden op basis van produktie-activiteit (dwz: 1 chocoladegroep, 1 koffiegroep en 1 Kraftgroep) werd in meerdere rondes actief gediskussieerd over :

- organisatiegraad per lokatie/land
- recente onderhandelingsresultaten, huidige problemen en eisenpakket voor komende onderhandelingen
- nivos waarop onderhandelingen plaats vinden en manieren van onderhandelen : lokaal/nationaal
- de samenstelling van onderhandelingsdelegaties en de rol van leden

De discussies gaven de mogelijkheid aan deelnemers uit diverse landen binnen de afzonderlijke divisies vertrouwd te raken met elkaar, elkaars taal en elkaars situatie. Hetgeen waarschijnlijk belangrijk zal zijn in de toekomst: het zal eenvoudiger zijn kontakten aan te halen en verder uit te bouwen. Het uitsluitend aanwezig zijn van belgische deelnemers in de chocoladetak was daarom jammer. Van de nood is een deugd gemaakt: de vertegenwoordigers uit Herentals en Halle zijn veel beter op de hoogte van elkaars situaties.

Delen uit de diskussie zullen in de afzonderlijke weergaves per land en bedrijf opgenomen worden.

Hier volgen de belangrijkste uitkomsten voorzover het de nationale onderhandelingsstructuren betreft.

DUITSLAND.

In de BRD wordt op 2 nivo's onderhandeld:

* een Collectieve Arbeids Overeenkomst wordt op nationaal nivo binnen een concern voor een periode van 3 jaar afgesloten. De onderhandelingen vinden plaats tussen de vakbond NGG en centrale personeelsmanagers. Het zijn de Mantiltarifvertrage. De vakbondsdelegatie bestaat uit nationale bestuurders plus gekozen vertegenwoordigers uit de leden.

Voornaamste onderwerpen: arbeidstijden/ploegendiensten/vakantiedagen/ziekteverlofregelingen. Onderhandelingsresultaten worden voor definitieve vaststelling voorgelegd aan alle KGF of JS medewerkers.

* daarnaast bestaan regionale onderhandelingen. Die worden per sektor 1x per jaar afgesloten. Bv koffie /zuivel.

Onderhandelingen worden gevoerd door commissies, die bestaan uit gekozen leden uit de regio in de betreffende sektor.

Onderwerpen zijn b.v. salarissen/tarieven.

Commissies zijn in de regel 6-8 mensen groot. Het onderhandelingsresultaat wordt op regionaal nivo voorgelegd aan de leden.

In probleemsituaties wordt een Arbeitsgericht/ labour court te hulp geroepen.

Onbesproken bleef welke rol Ondernemingsraden hebben op bedrijfs-nivo. Ook zij kunnen over een aantal onderwerpen onderhandelen. De staat speelt nauwelijks een rol in deze overeenkomsten.

BELGIE.

Er bestaan 3 nivo's van onderhandelingen: op nationaal, sektor en bedrijfsnivo.

De onderhandelingen op bedrijfsnivo kunnen extra's inbouwen boven wat op nationaal of sektornivo al is geregeld.

Met name op bedrijfsnivo is het duidelijk dat zowel werkgever als werknemers er belang bij hebben dat onderhandelingen niet ontsporen.

Ook in België is de rol van de staat heel klein.

ITALIE.

Net als in België wordt op 3 nivo's onderhandeld.

* Op nationaal/confederaal nivo wordt een gemeenschappelijke positie bepaald met betrekking tot de stijging van de kosten van levensonderhoud ivm loonsverhogingen.

* Op sektor nivo is onderhandelingsinhoud: minimumeisen van de werknemers werkzaam in de sektor. Tot de onderwerpen behoort ook het vaststellen op welke informatie werknemers recht hebben (mbt financiën, reorganisaties, planning).

* Op bedrijfs- of eventueel concernnivo wordt door de 3 vakbonden op basis van een eisenpakket van de betrokken leden onderhandeld.

Eerst resultaten worden aan leden voorgelegd en kunnen geamendeerd worden.

Belangrijkste onderwerpen nu bij KGF zijn : reorganisaties in de expeditie/distributie, TQM en alles wat dat met zich meebrengt.

Ook in Italië geldt: in laatste instantie is het laatste middel een beroep op een 'labour court'.

U.K.

In feite bestaat in de UK maar 1 nivo waarop onderhandeld wordt, dat is op bedrijfsnivo. Shopstewards, voor iedere afdeling 1, stellen eisenpakketten op en samen met de convenor, die wordt gekozen uit de totale groep shopstewards, worden de onderhandelingen gevoerd. De convenor is de enige die is vrijgesteld voor vakbondswerk op de lokatie.

De enige sectoren waar nationale onderhandelingen bestaan zijn: verpleging / politie / leger.

De overheid speelt geen enkele rol in onderhandelingen, kan hooguit richting aangeven voor loonsverhogingen.

Apart is gesproken over enkele zaken die direkt samenhangen met de positie van vrouwen in het arbeidsproces:

	Nachtarbeid voor vrouwen	Zwangerschapsverlof
België	(Nog) niet toegestaan	15 weken betaald
Duitsland	Sinds kort toegestaan	32 weken betaald
U.K.	Al lang toegestaan	6 weken betaald

6. HET TOEKOMSTIGE INFORMATIE & CONSULTATIE-KOMITEE PM.

////////////////////////////////////
Door de secretaris van de ECF-IUF, Jaap Nieuwenhuize, wordt het voorstel toegelicht dat ieder op papier al ontvangen heeft. Het omvat:

- de taken en doelen van het Komitee
- de samenstelling met een verdeelsleutel van de leden over de Europese landen
- en de instelling van een werkgroep uit het Komitee om te waken voor de uitvoering van besluiten en voorbereiding van de bijeenkomsten van het Komitee.

Ten aanzien van de doelen is het volgende belangrijk:

- * informatie-uitwisseling moet een permanent karakter krijgen en niet een 1x per jaar ad hoc operatie. Daarvoor moeten geschikte kanalen opgebouwd worden
- * een basis afspraak moet zijn dat zolang ergens werknemers vechten voor een bepaalde zaak, nergens werk van hen wordt overgenomen. Tijdig elkaar informeren is dan hard nodig.
- * uitwisseling van informatie zonder meer over bijvoorbeeld nationale CAO's is niet zinnig: iedereen moet duidelijkheid geven in wat hij precies wil weten.

Met betrekking tot de vorm:

- * het aantal leden van het Komitee ligt voorlopig vast. Het Eur. Parlement vergoedt maximaal de kosten van 25 werknemers-deelnemers. Over de verdeelsleutel van die 25 over de betrokken landen kan lang gepraat worden.
- * Belangrijkste is dat uit relevante landen vertegenwoordigers komen die a. goed voorbereid zijn en b. resultaten en uitkomsten goed doorgeven aan hun kollegaas in eigen land. Daarom is continuïteit van groot belang. Raadzaam is dat per land een kleine groep mensen helemaal op de hoogte is van de ontwikkeling en inhoud van het overleg en dat zeker in het begin zoveel mogelijk dezelfde mensen deelnemen.
- * Er moeten op korte termijn voorwaarden gekreerd worden voor dit soort overleg: dwz. deelname aan dit soort internationale bijeenkomsten moet mogelijk worden op kosten en in de tijd van het bedrijf. Nu had het PM management van hogerhand nadrukkelijk het verbod te gekregen betaald vrij-af te geven
- * Als in de toekomst concerns de kosten gaan overnemen van deze bijeenkomsten dan kunnen we verder praten over omvang en verdeelsleutels.

Wat de werkwijze betreft:

Omdat het aantal concerns waarin zo'n komitee gaat functioneren nu al 6 à 7 bedraagt, maar binnen een jaar waarschijnlijk al meer dan 15, is het duidelijk dat coördinatie niet kan plaats vinden door een ECF secretariaat van een paar mensen.

Er zal binnen het concern, vanuit het Komitee een soort werkgroep/Ausschuss gevormd moeten worden dat het leeuwendeel van het voorbereidend werk verzet.

De hele opzet is niet nieuw: binnen Unilever funktioneert een dergelijke konstruktie al 2 jaar, en binnen Coca Cola en Rothmans International is besloten zo te gaan werken.

In sektorgewijs gevormde groepen is vervolgens uitvoerig over dit voorstel gesproken. De uitkomsten van de discussies sloten nauw bij het voorstel aan:

- * het is in de eerste plaats nodig dergelijke structuren per sektor op te zetten: dwz. binnen de chocolade-bedrijven, koffie-bedrijven en binnen de Kraft-tak. Want binnen die takken vinden de kernontwikkelingen plaats.
- * op dat nivo moet ook in de eerste plaats gedacht worden als we het over Europese OR-en hebben.
- * daarover heen moet dan een overkoepelende Philip Morris-overlegstructuur komen om te coördineren en gemeenschappelijke zaken te bespreken: zoals faciliteiten/scholingsrechten/sociale plannen bij herstructureringen.....
- * het is duidelijk dat per land aan vakbondskant andere onderhandelingsstructuren bestaan. Italië en België kennen een heel ander patroon dan bv. Duitsland of Engeland. De onderhandelingsstructuur aan Philip Morris kant is nog niet duidelijk, en nog volop in beweging. Dat betekent dat we nu nog geen definitieve vorm kunnen ontwikkelen. De vorm die we kiezen moet dus soepel aangepast kunnen worden aan nieuwe ontwikkelingen.
- * het is duidelijk dat op twee niveaus echter snel internationaal gecoördineerd moet worden:
 - vakbondsbestuurders zeggen: we stuiten steeds harder op onze grenzen en we moeten internationaal onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden gaan coördineren en liefst waar mogelijk harmoniseren. Nu worden we vierkant tegen elkaar uitgespeeld mbt nachtarbeid vrouwen, lengte werkweek.....
 - kaderleden zeggen: zonder informatie/overlegstructuren op divisienivo hebben we weinig potentie om op te staan bij alle nu lopende en komende internationale reorganisaties. Beide niveaus sluiten elkaar niet uit, ze vullen elkaar aan.
- * in iedere vestiging moet 1 persoon verantwoordelijk gemaakt worden voor het onderhouden van de contacten en deelname aan het overleg, plus uiteraard een goed ingewerkte vervanger.
- * op lokatie-nivo wordt vastgesteld wie afgevaardigde is.
- * goed terugkoppelen van uitkomsten naar alle leden op het nivo van lokale vestigingen is uiterst belangrijk. Dat wordt door iedere groep onderstreept. Het is een onderdeel van een langdurig bewustwordingsproces.
- * minimaal 1 x per jaar een bijeenkomst.
- * snel rondsturen van informatie is een vereiste. Zoeken naar vertaalmogelijkheden moet lokaal georganiseerd worden, bij bekenden, nabije universiteiten enz. Al dat soort zaken moeten en kunnen niet afhangen van nationale bondskantoren of ECF/Brussel. Die kunnen dat nooit aan.
- * wat samenstelling van de werkgroep betreft: men onderkent de noodzaak van een kleine werkgroep, maar zag problemen wanneer landen als Italië of België maar 1 deelnemer kunnen afvaardigen, want er zijn daar minimaal 2 of

3 vakbonden direkt betrokken.

In de discussie was snel iedereen akkoord met de opvatting dat dan dus goed op nationaal nivo gekoördineerd moet worden tussen die vakbonden. Kijk naar Unilever, waar vanuit de UK met 5 betrokken bonden 1 persoon is afgevaardigd. Het stelt hoge eisen aan de kommunikatie. Men kan moeilijk op basis van het verleden eisen dat die landen daarom maar 2 of 3 of 5 zetels moeten krijgen.

- * De ECF kan niet veel uitvoerend werk doen. Het moet vooral opereren om genomen besluiten uitvoering te geven en ondersteunend werk te verrichten, bv. nu het contact onderhouden met de Eur. Commissie over de geldstroom die deze bijeenkomsten mogelijk maakt. Dwz. de subsidie-aanvraag verzorgen en verantwoording afleggen.
- * Naast het werk per sektor wordt uitdrukkelijk gesteld dat het belangrijk is om een PM Food-bewustzijn te ontwikkelen. Blijven we in koffie/chocolade/kaas hokjes denken, dan hebben we het spel snel verloren. Het overkoepelende komitee moet daarom een belangrijke coördinerende rol spelen.
- * Het circuleren van informatie moet snel plaats vinden en direkt tussen vestigingen kunnen plaats vinden. Dat kan tegenwoordig heel simpel via fax en PC-modems. De snelheid moet niet afhankelijk zijn van het feit of betrokken bestuurders in Brussel (ECF), Hamburg (NGG), Brussel (ACV of ABVV), Geneve (IUF) tijd hebben. Misschien is iemand wel een of 2 weken niet aanwezig. Informatie moet direkt van het ene bedrijf naar het andere. Het is voldoende dat relevante bondskantoren geïnformeerd worden over het bestaan van het contact en over de inhoud ervan.
- * In Duitsland beschikken de diverse Betriebsräte en de Gesamtbetriebsrat van KGF allemaal over PC's. Ze staan bijna dagelijks met elkaar in contact. Dat moet ook internationaal kunnen. De aanwezige duitse deelnemers doen het aanbod om in de tweede helft van dit jaar een bijeenkomst te organiseren waar deelnemers uit alle P.M.-bedrijven in Europa deze werkwijze in werking kunnen zien en er tegelijk mee leren werken.

Op grond van deze discussie worden een aantal besluiten genomen die hieronder samengevat worden. Voor sommige onderwerpen worden hier geen eindbeslissingen genomen maar voorstellen gedaan waarover in het ECF-IUF bestuur begin juni besluiten genomen moeten worden. Bovendien is het moeilijk om nu over zaken als zetelverdeling afspraken te maken nu er veel kollegaas niet aanwezig zijn. De redenen voor hun afwezigheid:

- * Zweden: Bij KGF/Gävle werd de week voor de konferentie een reorganisatie aangekondigd met verlies van 40 banen. Gävle ligt in de streek met de hoogste werkloosheid in Zweden
- * Spanje: Omdat niet voorzien kon worden in passief/aktief tolken van en naar het spaans. Het maximum is 5 talen.
- * Zwitserland: door praktische omstandigheden verhinderd
- * Oostenrijk: eind december werd deelname van 3 personen toegezegd. Een week voor de konferentie telefonies afgezegd.
- * Frankrijk: Telefonies meegedeeld dat deelnemers onderweg waren. Het is volledig onduidelijk waar ze gebleven zijn.

7. BESLUITEN VOOR DE FOLLOW UP.

////////////////////////////////////

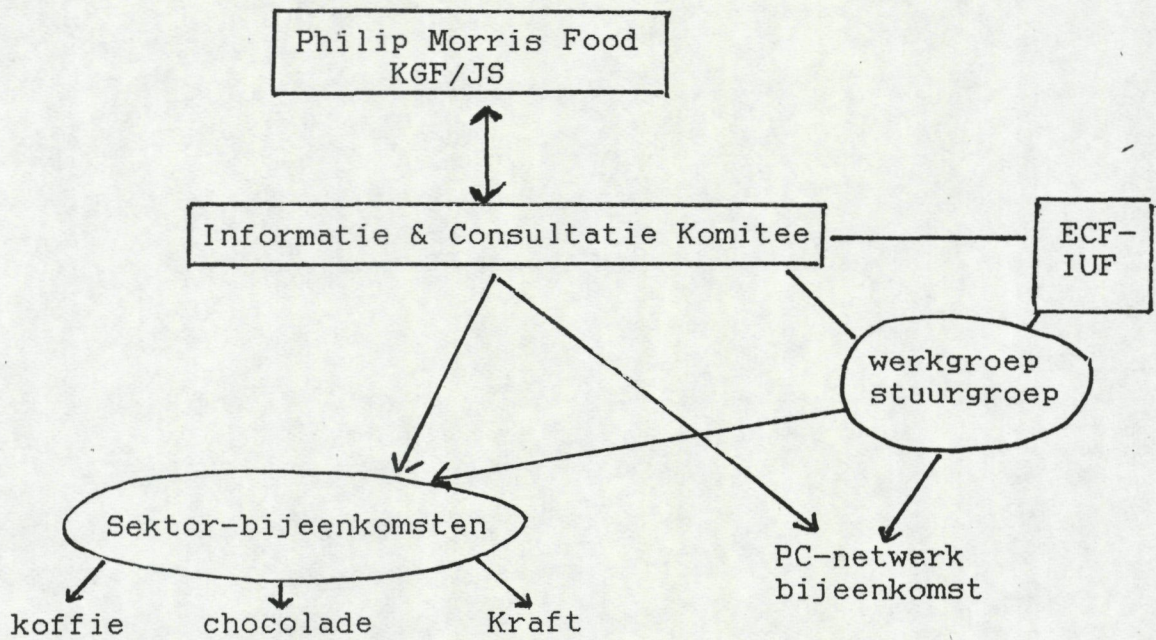
Door Jaap Nieuwenhuize worden op grond van alle discussies de volgende besluiten samengevat voor vervolgactiviteiten.

- A. Op korte termijn, binnen een half jaar, moet een vervolgbijeenkomst georganiseerd worden voor de chocolade-tak. Deelname vanuit alle landen moet dan verzekerd zijn.
- B. Hetzelfde geldt voor de koffie-bedrijven. Ook hier moet geprobeerd worden dat binnen een half jaar te realiseren.

De voornaamste doelen voor beide bijeenkomsten zijn identiek:
- elkaar op de hoogte stellen/houden van de meest recente ontwikkelingen
- afspraken maken over wederzijdse ondersteuning bij lopende en komende herstruktureringen
- bekijken waar het mogelijk is om arbeidsvoorwaarden naar gelijke niveaus te tillen.

- C. In de tweede helft van dit jaar wordt door de Gesamt Betriebs Rat (GBR) samen met de NGG een bijeenkomst georganiseerd om de kollegaas van PM Voedingsbedrijven uit andere landen vertrouwd te maken met het snel communiceren per PC en modem. Doel is om zo snel mogelijk te komen tot een elektronies netwerk waarop alle dochtervestigingen van PM zijn aangesloten en dat uitsluitend bestaat voor werknemersdoeleinden.
- D. Om hokjesdenken te voorkomen wordt voorgesteld zo snel mogelijk een Informatie & Consultatie Komitee op te zetten dat alle voedingstakken overkoepelt: dwz. zowel Kraft als General Foods als Jacobs Suchard onderdelen maken daar deel van uit.
Aan het ECF-IUF Bestuur wordt gevraagd om dit voorstel op zijn vergadering van 2 en 3 juni in Luxemburg over te nemen.
- E. Begin mei komt een voorlopige werkgroep bijeen om de eerste bijeenkomsten voor te bereiden. Dat geldt vooral de bijeenkomsten voor de chocoladetak en voor opbouw van een computernetwerk.
Van die werkgroep maken deel uit: Jochen Zieger (NGG), Francis Somers (ACV) en een kaderlid/Betriebsratslid uit Duitsland respectievelijk België. Daarnaast Jaap Nieuwenhuize namens de ECF-IUF, eventueel aangevuld met Paul Elshof/SOMO
- D. Later, na besluiten van het ECF-IUF bestuur wordt in een volgende bijeenkomst definitief besloten over verdeling over de landen van de zetels binnen het Komitee en over de samenstelling van de werkgroep.
- E. Eind februari zal in ieder land door de betrokken vakbond of Ondernemingsraden een brief aan het nationaal management gestuurd worden. Daarin wordt kort melding gemaakt van deze bijeenkomst: het is goed een kort verslag van de inhoud van onze besprekingen te geven en duidelijk te maken dat we deze vorm van overleg op permanente basis vorm gaan geven. Deze brief is bedoeld om druk te zetten achter onze wens op internationaal nivo overleg af te dwingen.

NB. In schema gezet ziet de structuur er als volgt uit:



somo
Paulus Potterstraat 20
1071 DA Amsterdam

8. RAPPORTAGE PER LAND EN SEKTOR.

////////////////////////////////////

Per land wordt een vast schema aangehouden in de rapportage:

- A. Activiteiten
- B. Arbeidsplaatsen
- C. Organisatiegraad/vorm
- D. Overlegstructuur
- E. Hoofdthemaas en resultaten van onderhandelingen
- F. Overige relevante onderwerpen.

Allereerst wordt hier echter een zo compleet mogelijk overzicht gegeven van de bedrijfslokaties van PM Food.

België.

Namen	Kraft	kaas/dres.
Herentals	Gen.Choc.	chocolade
Halle	Côte d'Or	chocolade
Luik	J.S.	koffie

Frankrijk.

Laverune	JS	koffie
Straatsburg	JS	koffie
Straatsburg	JS	choc.
Le Havre	JS	koffie
Dourdan	KGF	kauwgum

Duitsland

Fallingbostel	KGF	kaas/dress
Schwabmünchen	KGF	kaas
Reichertshausen	KGF	kaas
Brëmen	JS	koffie
Berlijn	JS	koffie
Berlijn	JS	chocolade
Elmshorn	KGF	koffie
Lörrach	JS	chocolade

Italië

Zingonia	KGF	dress.
Caramagna	KGF	kaas
Monza	KGF	vlees
Aprilla	KGF	vlees
Langhirano	KGF	ham
Modena	KGF	marga
Medesano	KGF	ham
Zibello	KGF	vlees
Cremona	KGF	vlees
Cavatigozzi	KGF	vlees
Caravaggio	KGF	kaas
Mora	KGF	vlees
Andenezo	JS	koffie

U.K.

Liverpool	KGF	margarine
Bristol	KGF	diepvries
Banbury	KGF	dess./koffie

Spanje

Reme	KGF	kaas
Orbigo	KGF	dress.
Zamora	KGF	kaas
Sevilla	KGF	koffie

Oostenrijk

Bludenz	JS	chocolade
Salzburg	JS	chocolade
Wenen	JS	koffie

Zweden

Gävle	KGF	Koffie
-------	-----	--------

Zwitserland

Feldmeilen	KGF	koffie
Neuhausen	JS	koffie
Bern/Brunnen	JS	chocolade
Neuenburg	JS	chocolade

BELGIE :

NAMEN: produktie van Kraft smeltk kaas (dressings/ketchup/sauzen.)

- * totaal produktie volume: 1988 50.000 ton / 1989 54.000 ton, 1990 60.000 ton en in 1991 is 67.000 ton geproduceerd. De Kraft fabriek in Namen wordt volledig gespecialiseerd op smeltk kaas (fromage fondu): 85% is export. De dressings en sauzen verhuizen vooral naar Fallingbostel in de BRD.
- * Totaal personeelsbestand : 852 : 646 mannen / 206 vrouwen
Het aantal vrouwen is de laatste jaren hard teruggelopen tengevolge van de snelle automatisering. Enkele jaren geleden werkten er nog 400 vrouwen. Dat aantal is gehalveerd.
- * De organisatiegraad bedraagt onder het productiepersoneel 540 mensen (70%), ongeveer gelijk verdeeld over het ACV en het ABVV. Er is een actieve vakbondsgroep van zo'n 20 leden.
- * De ondernemingsraad bestaat uit 11 leden: daarvan worden er 8 gekozen uit het productiepersoneel en 3 uit het overig personeel. Vergadering 1 x per maand. Directeur is voorzitter.
- * Marketing en administratie zijn gehuisvest in Brussel. De twee lokaties zijn volledig gescheiden en er bestaat nauwelijks onderling contact
- * De werkdag bedraagt officieel 8 uur per dag. Maar ieder heeft 3 pauzes van 10 minuten per dag betaald. Effektief is de werkdag 7,36 uur lang.
Op het werk kan ieder ontbijten op kosten van de zaak.
- * Premies worden op basis van leeftijd betaald.
Er wordt gewerkt met een systeem cheque-repas.
En er bestaat een convention pré-pension: afspraken over vervroegde uittrekking.
- * Voor de weekenden bestaat het systeem van 2 afzonderlijke ploegen met alleen mannen die zaterdag en zondag elk 12 uur werken. De totaal 24 uur worden betaald als 38 uur.
Het zijn alleen mannen omdat gedeeltelijk 's nachts wordt gewerkt en dat is in België voor vrouwen verboden.
- * Belangrijkste onderhandelings-eisen:
 - gratis ziektekostenverzekering voor alle werknemers, ook voor hun gezinsleden.
 - hogere premies voor de middag- en nachtploeg. En niet in belgische franken maar in procenten.
 - optrekken van de premies voor nachtploegen naar het niveau dat bij Jac. Suchard / Côte d'Or gehanteerd wordt.
- * TQM: sinds ongeveer 1 jaar wordt een programma opgestart. Op dit moment beperkt het zich tot het management. Men gaat vaak op training. Er zijn nog geen effecten voor ons merkbaar. De vakbonden hebben geen strategie.
Drie jaar geleden is begonnen met een aantal Kwaliteitscirkels. We hebben er toen voor gezorgd dat zoveel mogelijk kaderleden/delegués erin vertegenwoordigd waren. Het werkte niet zoals het management hoopte en men is er mee gestopt.

HALLE: Produktie van Côte d'Or chocolade-produkten voor Europa.

- * Produktievolume: in 1988 38.000 ton, in 1990 35.000 ton en in 1991 36.500 ton.
- * Sinds de overname door Philip Morris is de bereiding van de chocolade (de couverture) gescheiden van de eindproduktie. Want de chcoladeproduktie vindt plaats bij Callebaut in Wieze. En Callebaut is nog steeds bezit van Klaus Jacobs.
- * De produktie in Halle is vorig jaar overgekomen uit Brussel. Voorheen, in 1988 bedroeg de werkgelegenheid totaal nog ongeveer 1230 mensen, 1030 arbeiders/200 employees. Nu werken er totaal 804 mensen : 480 vrouwen en 324 mannen. Van het totaal werken er circa 100 op een tijdelijk kontrakt.
- * De organisatiegraad is hoog: tussen de 90 en 95% van alle personeel is georganiseerd. Onder de arbeiders gelijkelijk verdeeld over ACV en ABVV en bij de employees met name LBC.
- * De OR bestaat uit 14 leden: 10 arbeiders en 4 employees.
- * De investeringen bedragen voor 1992 300-400 miljoen BF. Het gaat vooral om aanpassing van bestaande lijnen om produktie van Herentals over te nemen. Tussen beide lokaties wordt geschoven met produkties. De beide lokale direkties geven volledig tegenstrijdige berichten over wat wel en wat niet produkten met toekomst zijn.

HERENTALS: General Chocolate chocolade/wafelprodukten.

- * Dit bedrijf is in de loop van de laatste 10 jaar 4 keer van eigenaar veranderd. Wat veel verschuivingen meebracht in het produktiepakket.
- * De werkgelegenheid bedraagt nu 666 mensen: 306 vrouwen en 360 mannen. Van de 666 totaal zijn er 220 op tijdelijk kontrakt. Iets meer dan een jaar geleden werkten er totaal 800 mensen
- * De organisatiegraad is hoog: net als in Halle ongeveer 90-95%, verdeeld over 60% AVC, 35% BVV en 5% LBC.
- * De investeringen in Herentals bedragen voor 1992 totaal 620 miljoen BFr., o.a. 250 mln voor de verdubbeling van de capaciteit van een lijn en 300 mln voor een nieuw produkt.

Het volgende betreft zowel Halle als Herentals:

- * Eind 1992 wordt een herstruktureringplan in detail bekend waardoor met name in de opslag(whare-housing)/distributie en transport veel gaat veranderen. Mogelijk wordt dan weer gestart met produktie van cacaomassa in Herentals en vervolgens chooladebereiding (na plaatsing van conches) in Halle. De centralistaie van whare-housing en inkoop voor beide lokaties is al grotendeels een feit.
- * CAO-onderhandelingen lopen gelijk op met die voor General Chocolate in Herentals. Op veel punten zijn de voorwaarden gelijk.
Het huidige akkoord loopt tot einde 1992.

- * Bestaande arbeidsvoorwaarden: voor Halle en Herentals gelijk.
- De werkweek voor de dagploeg bedraagt 38 uur. Per dag is er een pauze van 10 min. betaald. De middagpauze van 30 min. is niet betaald.
 - De werkweek in de 3 ploegendienst is officieel 38 uur per week. In de avond en nachtploeg worden de 30 min. pauze wel betaald. De avond/nachtploeg heeft daardoor feitelijk een 35,5 urige werkweek.
- Normaal wordt 40 uur/week gewerkt, maar met 12 dagen vrijaf compensatie per jaar wordt de gemiddelde werkweek van 38 uur gehaald.
- De ploegenpremies bedragen 11% voor morgen- en middagploeg en 45% voor de nachtploeg. (10 PM - 6 AM)
 - Ieder heeft 2 verlofdagen per jaar zonder meer. In Halle komt daar per 5 jaar dienst 1 dag bij. In Herentals na 3 jaar dienst 1 dag extra.
 - Overwerk vindt steeds meer plaats op zaterdag. Halle betaalt 187,5 % extra en Herentals 200% extra.
 - Bij gedeeltelijke werkloosheid ebetaalt de staat 60% van het normale loon. Côte d'Or/Halle vult aan tot 90% van het netto loon.
 - Positieve aktie voor vrouwen; omdat in beide bedrijven vrouwen een heel belangrijk deel van het personeel uitmaken is het gelukt een aantal zaken te bereiken.
- Loopbaanonderbreking is mogelijk: van minimaal 6 maanden tot maximaal 5 jaar kunnen vrouwen met een volle baan hun werk onderbreken in verband met de opvoeding van hun kinderen. Bij deeltijdbanen van bv 20 uur per week kunnen vrouwen ook kiezen voor 1 week op 2 werken, of 2 weken op 4. In alle gevallen is tot maximaal 5 jaar terugkeer in het bedrijf gewaarborgd.
- Vanaf 1 juli 1992 worden de reiskosten voor 100% terugbetaald. Vooral van belang voor werknemers bij Côte d'Or die nu vanuit Brussel naar Halle moeten reizen.
 - sinds kort is een groepsverzekering van kracht die een extra inkomensgarantie biedt bij pensionering.
- * Problemen tav arbeidsvoorwaarden.
- absenteïsme: directie wil op individuele basis met premies absenteïsme bestrijden. Vakbonden niet akkoord.
 - werkweek van 36 uur: is de eis van de bonden
 - uitbesteding lijkt toe te gaan nemen. Officieel is toegezegd dat tot eind 1992 alles alles onder Côte d'Or vlag blijft.
 - reorganisatie verkoop loopt nog. Een deel is reeds gepasseerd en kostte een aantal banen.
 - er loopt momenteel een studie KGF International over de herstructurering van marketing en verkoop.
- * Onze hoofdeisen in de komende onderhandelingen.
- behoud van werkgelegenheid
 - behouden van afdelingen die mogelijk uitbesteed worden
 - investerignen om zelf weer chocolade te kunnen maken, dwz. vermaling in Herentals en conches in Halle
 - werkzekerheid
 - opleiding/scholing vóór herstructureringen plaats vinden, om te voorkomen dat veel ongeschoolden met afvloeiingsregelingen weg moeten en gekwalificeerden aangetrokken worden.
 - behoud arbeidsvoorwaarden zoals verbod nachtarbeid vrouwen/ geen zondagsarbeid en daarnaast koopkrachtverbetering.

Gedurende een ochtend werd door alle deelnemers een bezoek gebracht aan de Côte d'Or fabriek in Halle. Tijdens de rondleiding is natuurlijk veel gevraagd en verduidelijkt. Na terugkeer in Elewijt was het bezoek aanleiding voor een discussie over de volgende vragen:

- wat is gebeurd met mensen die vroeger verpakten wat nu door volautomatische verpakkingmachines gebeurt?
- wat gebeurt er met mensen die alsmaar repetitief werk doen? Zijn er studies over de gevolgen?
- de positie van vrouwen bij automatiseringen (verpakking)?

De automatisering van de verpakking vond plaats na de overname van Côte d'Or door Jacobs Suchard en bij de overgang van Brussel naar Halle.

Veel mensen konden afvloeien met goede regelingen. De snelheid van ontwikkelingen leverde veel problemen op. Halle moest opgestart en Brussel moest nog een tijd doordraaien. Zoveel mogelijk is iedereen zo goed mogelijk beschermd. Omdat de verhuizing van de fabriek naar Halle voor veel mensen heel gevolgen had mbt reisafstanden en tevens meer geautomatiseerd werk hebben we een 6 maanden proefperiode bedongen: ieder mocht gedurende 6 maanden kijken of de overgang naar Halle wel/niet beviel. Was het oordeel negatief dan kon je alsnog afvloeien met een stevige financiële handdruk. Veel mensen hebben gekozen voor het geld. (Gemiddeld ongeveer 1 mln BFr plus 6 jaar aanvulling nieuwe loon elders of werkloosheid aangevuld tot 90% oude netto loon. Maar nu willen ze vaak heel graag weer terug. Een persoon heeft zelfs al het geld teruggegeven om weer onder aan de ladder te kunnen beginnen binnen het bedrijf.

Het repetitief werk wordt zoveel mogelijk beperkt door ervoor te zorgen dat er na ieder uur werk een korte pauze genomen kan worden. Normaal wordt in 2 ploegen gewerkt: van 6 AM tot 2 PM en van 2 PM tot 10 PM. Gedurende de nachtploeg kan de Technische Dienst de machines kuisen en repareren. Je moet klokken om aan te tonen dat je de pauzetijden niet overschrijdt.

Het grootste probleem is de veelvuldige onderbezetting. Door te weinig mensen op de afdelingen kun je vaak nauwelijks weg.

Het vrouwenbeleid van het bedrijf is sinds kort: vrouwen moeten polyvalent worden, dwz. opleidigen en bijscholing volgen om ook machinebediende te kunnen zijn. Dat levert ze 1 loongroep extra op.

Tot voor kort verliep alle verandering zo snel dat niet vooraf aan opleidingen gewerkt is. Nu bestaat een veel rustiger situatie en wordt veel meer aandacht aan opleiding besteed. Dat geldt ook voor mannen.

Automatisering kan een uitstekende zaak zijn als je de kondities bij de introductie controleert: en een van de belangrijkste betreft scholing en opleiding voor allen die betrokken zijn: mannen en vrouwen.

De meningen over de bereidheid van vrouwen om te investeren in opleidingen liepen uiteen van uiterst scepties tot de houding "het kan heel goed maar je moet ze extra porren en goede kondities voor het volgen van opleidingen scheppen".

Een ander thema dat rechtstreeks samenhangt met automatisering is het ouderenbeleid. Aan de hand van de ervaring in Nederland 1988d wordt gesteld dat de trend normaal is dat vrouwen en ouderen (boven 50-jarigen) worden weggeautomatiseerd. Als vrouwen gestimuleerd worden zich bij te scholen, dan blijft de vraag over: welk perspectief kunnen we creëren voor de ouderen?

LUIK : Jacobs Suchard produktie van koffie.

- * het produktievolume bedraagt ongeveer 25.000 ton koffie per jaar: 2 merken Jacques Vabre en Grand Mère. De produktie is bijna totaal (99%) export voor Frankrijk. Slechts 1% (nl een beetje HAG) is bedoeld voor de Belgiese markt. Twee andere koffiefabrieken (JS Laverune bij Montpellier met een volume van 35.000 ton) en Fichaux (een onderaannemer met een produktie van ong. 25.000 ton gevestigd vlak bij Lille) produceren exakt dezelfde merken/produkten. In Luik is sinds 3 jaar niets meer geïnvesteerd.
- * de werkgelegenheid bedraagt totaal 104 mensen: 100 mensen in de produktie en 4 employees.
- * De organisatiegraad is hoog: 95% Bij het ACV en ABVV. Vooral met Montpellier/Laverune bestond een goed veelvuldig kontakt, vooral per telefoon. September/oktober vorig jaar is daar bij een reorganisatie een grote groep van het aktieve vakbondskader ontslagen en nu verlopen de kontakten uiterst moeizaam.

ENGELAND :

BANBURY KGF: produktie van desserts/pudding/poederkoffie en koffie voor vending-machines (Maxpax).

- * Het totale produktievolume bedraagt ongeveer 31.500 ton. Dwz. de feitelijke produktie op jaarbasis. De capaciteit is veel groter. Van de 31.500 ton was de ene helft koffie en de andeer helft allerlei soorten puddings en desserts in 25 soorten met 140 smaken.
- * De totale werkgelegenheid in Banbury is 650 personen, waarvan 250 vrouwen. Een jaar geleden werkte er nog 750 mensen.
- * De organisatiegraad is 100%, in de produktie grotendeels T&GWU. Daarnaast voor de crafts enkele andere bonden.
- * In de koffieproduktie (3 ploegensysteem: 24 man per ploeg/ 6 weken op- 2 weken af: dus totaal 96 mensen) en in de verpakking (2 ploegensysteem met in totaal 74 mensen) werken vrouwen in dagdiensten en nachtdiensten. In totaal 47 vrouwen.
- * In de onderhandelingen zijn de belangrijkste eisen van ons:
 - Behoud van werkgelegenheid
 - Loonsverhoging (de laatste ronde hebben we 10% opslag gehad)
 - Vertegenwoordigers van het personeel/vakbond in het bestuur van het pensioenfonds. Tot nu toe is dat niet het geval.
 - Een van de belangrijkste problemen: de toename van het aantal tijdelijke krachten.
 - In de UK wordt overwerk gestimuleerd terwijl in België en in de BRD geprobeerd wordt banen te behouden door minder overwerk en kortere werkweken na te streven.

Coördinatie met de andere vestigingen in de UK bestaat niet (werd althans niet genoemd). Dat zijn:

Bristol ca. 250 werkn./prod.van diepvries ca.14.000 ton
Liverpool ca. 160 werkn./prod.van margarine ca.50.000 ton

DUITSLAND :

Fallingbostel: de grootste KGFJS vestiging in Duitsland. Is het hoofdwerk van Kraft in Europa en het omvat de produktie van diverse types kaas, en dressings/sauzen/ketchup.

De smeltkaas wordt afgestoten naar Namen en Fabo wordt de gespecialiseerde vestiging van Kraft voor dressings en sauzen. Het huidige produktievolume is ca. 130.000 ton.

* Werkgelegenheid is nu 1400 mensen.

* De organisatiegraad is 90%. bijna volledig NGG

Dezelfde gegevens voor de andere produktievestigingen die onder het KGF management vielen en in de Gesamtbetriebsrat deelnemen:

Schwabmünchen	ca.400 werkn.	250 vakbondslid	/	mn. kaasprod.
Reichertshausen	90 werkn.	60 "	/	mn. bulkkaas

Voor de afdministratie en verkoopafdelingen gelden de volgende gegevens:

Bremen	EMBU admin.Europa	70 werkn.:	5 vakbondslid
Frankfurt	verkoop	350 werkn.:	100 "
verkoop	vente du detail Noord	60 werkn.:	30 "
"	vente du detail Sud	60 "	25 "
Food Service	Noord	40	10 "
Food Service	Sud	40	20 "

* Deze 3 produktiefabrieken plus de produktiefabriek van KGF koffie in Elmshorn en de verkoopafdelingen hebben een gezamenlijke Gesamt Betriebs Rat die regelmatig bijeenkomt. Alle Betriebsraten hebben een pc met modem en kunnen elkaar snel informeren.

* De onderhandelingen voor de CAO zijn enkele maanden geleden afgerond. De CAO loopt in principe 3 jaren. Over de inhoud:

- een loonsverhoging van 7%, onze eis was 11%.
- een Monatsgehalt/ 13de maand is toegekend
- de vakantie bedraagt 30 dagen / 6 weken.
- toegestemd is in een Urlaubsunterstutzung/een soort vakantiepremie van DM 28,- per dag.
- de werkweek is verkort van 39 naar 38 uur per week. In feite meestal 40 uur. Maar door 12 dagen extra vrijaf wordt de 38 uur/week gemiddeld gerealiseerd.

* TQM is in Fabo ook onderweg. Momenteel funktioneren er 5 verbeterprojekten. Onder andere een over afval/restanten en een over produktiestilstand. {Precies deze week worden een aantal nieuwe projekten voorgesteld. De procedure is zo, dat de Betriebsrat altijd vooraf wordt geïnformeerd over alle projekten en ingelicht wordt over de uitkomsten. De rechten van de Betriebsrat mbt instemming of advies moeten gewaarborgd.

ELMSHORN : de KGF produktiefabriek van koffie.

Het produktievolume bedraagt ongeveer 12.000 ton en de beschikbare capaciteit wordt volledig benut: de produktie is met name voor de export bestemd.

De produktie omvat 3 soorten oploskoffie onder het merk HAG. De toekomst van Elmshorn is heel onduidelijk. De produktie van 2 soorten wordt binnenkort overgeheveld naar Banbury. Dat kost 10 werknemers hun plek. Van de verpakking gaat ook een deel naar Banbury, dat raakt 20 werknemers.

Daarnaast is er nog een studie aan de gang naar de verpakkingsefficiëntie in Elmshorn in vergelijking met Hemelingen (een koffiefabriek van Jacobs Suchard dicht bij Bremen in de BRD). In het negatieve geval, overheveling naar Hemelingen, betekent dat verlies van werk voor 110 werknemers.

- * Nu bedraagt de werkgelegenheid nog 375 mensen. Dat zal dus snel minder zijn tengevolge van de overhevelingen. In de produktie en verpakking werken 150 mensen waarvan 40 vrouwen, en er werken 180 employees.
- * De organisatiegraad is ongeveer 50%, met name NGG.
- * De werktijden: er wordt volkontinu geproduceerd in een 5 ploegensysteem met individuele werkweken van 38 uur.
- * Investeringen: een hoog investeringsbedrag is aangevraagd voor cap. uitbreiding in '92. De goedkeuring is er nog steeds niet.
- * Onderhandelingsseisen in de koffiesektor in Duitsland waren:
 - Loonsverhoging van 10%: gerealiseerd is een 6,9% verhoging
 - Doel was een 36-urige werkweek/ niet gerealiseerd.
- * Een probleem: de grote verschillen in arbeidstijden per land (verschillen tussen BRD/UK/België). Maar ook de verschillen in de BRD.
De Jacobs koffiefabriek in Bremen is 100% georganiseerd in de NGG, maar Berlijn is niet georganiseerd.
Concentratie van de HAG koffieproduktie voor heel Europa in Bremen is een reële mogelijkheid.

Het is noodzakelijke zo snel mogelijk gelijke arbeidsvoorwaarden in Europa tot stand te brengen om concurrentie op basis van arbeidsvoorwaarden uit te sluiten.

Enkele kerngegevens over de bedrijven die niet vertegenwoordigd waren op basis van het verslag plus bijlages van febr. 1991.:

Lörrach 950 werkn. mn. prod. van chocolade.
64.000 ton Milka-produkten
18.100 ton Lila Pause (gaat naar Berlijn)
10.340 ton Express en
13.000 ton massa
Is 1 van de Europese prod. centra voor chocolade van JS.
Drie-ploegensysteem, deels 4 ploegen

Bremen: 450 werkn. mn. prod. decaffeine koffie/ca.86.000 ton
Berlijn: 350 werkn. mn. prod. HAG/poederkoffie /ca.80.000 ton
Berlijn: 85 werkn. hoofdprod. centrum voor Lila Pause chocolade. Recente gegevens ontbreken.

ITALIE :

Uit Italië waren geen vertegenwoordigers aanwezig uit fabrieken. De Italiaanse deelnemers waren de regiosecretarissen voor de regio Lombardije/Milaan van de twee vakbonden FAT/CISL en FLAI/CGIL. Hun informatie betreft daarom een algemener overzicht en gaat niet zo in details per lokatie.

Zij zullen in dit voorjaar een bijeenkomst organiseren van kaderleden uit de vele Italiaanse KGFJS vestigingen om de informaties die nu besproken worden door te geven aan een groot aantal italiaanse kollegaas.

Het is uitsluitend door Kraft, dat Philip Morris voedseltak in Italië aanwezig is. In de laatste jaren zijn vele kleinere familiebedrijven door Kraft overgenomen.

- * De produktie in Italië betreft daarom vooral:
- | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|
| - kaas in Caramagna (Osella) | 6.500 ton | 160 werkn. |
| - kaas in Caravaggio (Invernizzi) | 28.000 ton | 500 werkn. |
| - dressings/sauzen/margarine
in Zingonia | 19.000 ton | 90 werkn. |
| - diepvries/pasta in Modena (Fini) | 10.000 ton | 185 werkn. |
| - vleesproduktie in Modena (Fini
en Medesano en Zibello (beide Negroni) | samen | 30 werkn. |
| - verpakt rundvlees in Monza en
Aprilla (beide Simmenthal) | 12.000 ton > 17.000 ton > | 140 werkn. > 330 werkn. |
| - tonijn in blik eveneens Aprilla > | | |
| - parma ham in Langhirano (Fini) | 1.000 ton | 9 werkn. |
| en Medesano (Negroni) | 800 ton | 16 werkn. |
| - 'n slachthuis in Cremona (Negroni) | 12.000 ton | 450 werkn. |

Dat is samen rond de 2.000 mensen werkzaam in de produktiefabrieken. Daar komen nog eens rond de 2.000 mensen bij die in de verkoop werken. Tesaamen met het administratiepersoneel geeft dat een totaal van ongeveer 4.500 mensen.

De bedrijven die behoorden tot Negroni, Osella, Fini en Simmenthal (allemaal familiebedrijven) zijn in de laatste 3 jaar overgenomen. Het ligt voor de hand dat er onder het personeel op geen enkele manier een idee bestaat onder wat voor concern ze nu vallen.

- * Recent, begin maart '92, is daar weer een bedrijf bijgekomen. Jacobs Suchard kocht z'n eerste produktiebedrijf in Italië. JS kocht alle koffie-activiteiten van Procter & Gamble, nl. de merken Splendid en Caramba plus de produktiefabriek van koffie in Andenezo vlakbij Turijn.

- * De organisatiegraad is voor alle 4500 werknemers ongeveer 40%-50%. Het nivo loopt per bedrijf uiteen. De Invernizzi bedrijven in Caravaggio en Mora hebben een heel hoge organisatiegraad van 80%. De Fini bedrijven in Modena en Langhirano hebben ook een sterke bondstraditie, hetzelfde geldt voor de Negroni fabriek in Cremona. Jaarlijks bestaat er een uitwisseling van CISL/CGIL kaderleden binnen Kraft met duitse kollegaas van de NGG. Dat zijn nuttige bijeenkomsten.

- * Het hoofdkwartier van KGF zit in Milaan. Daar werken 500 mensen waarvan meer dan de helft vrouwen. Van het totale personeel is 30% georganiseerd.

- * Het distributienetwerk bestrijkt geheel Italië en bestaat uit 2.000 mensen, waarvan slechts 5 vrouwen.
Er zijn 3 verschillende verkoopstructuren:
 - 1 voor de verse produkten
 - 1 voor langdurig houdbare produkten
 - en 1 voor vlees in blik.

- * Wat de onderhandelingen betreft:
Er bestaat een nationale kollektieve arbeidsovereenkomst voor de gehele voedingssector die een looptijd van 4 jaar heeft. Daarin is een loonsverhoging overeengekomen die gespreid is over 3 jaren, ieder jaar een verhoging.
Daarnaast bestaat er een kollektieve arbeidsovereenkomst op concernniveau. Die van KGF loopt ook 4 jaar en wel zo, dat om de 2 jaar een nieuw akkoord gaat gelden, of op nationaal of op concernniveau.

- * Recent zijn twee belangrijke overeenkomsten met KGF afgesloten:
 - een over de reorganisatie van de verkooporganisatie
 - een over de introductie van Total Quality Management.

De reorganisatie in de verkooporganisatie:

Daar is afgesproken dat in één onderdeel, de verse zuivelprodukten, als een soort pilotproject met een reorganisatie gestart wordt. Op basis van de resultaten daar wordt in overleg bekeken hoe de verdere reorganisatie wordt doorgevoerd.

De introductie van TQM:

Op dit gebied is een in ieder geval voor italiaanse begrippen uniek akkoord gesloten.

In verband met de introductie is een gezamenlijk comité gevormd van werkgever en vakbonden.

In een kontrakt is vastgelegd dat in het kader van de introductie van TQM het bedrijf de training en scholing van alle vakbondsleden betaalt betreffende:

- analyse van de financiële cijfers van hun bedrijf
- training in het lezen van balansen en jaarverslagen
- analyse van marktstructuur en marktontwikkeling.

De bond gaat ervan uit dat goed getraind kader in staat is vergaand z'n eigen boontjes te doppen.

Door het ontbreken van vertegenwoordigers uit de overige landen van Europa waar KGFJS gevestigd is, kan geen informatie over die vestigingen opgenomen worden.

Verwezen wordt naar de informatie die in het verslag is opgenomen van de konferentie gehouden op 4 en 5 febr. 1991 eveneens in Elewijt. Daar is veel materiaal in te vinden over de situatie in Oostenrijk, Frankrijk en Zwitserland.

Voor Spanje kan voor het moment alleen het volgende toegevoegd worden:

In Reme en Zamora staan 2 fabrieken, die uitsluitend diverse typen kaas produceren. De fabriek in Orbigo produceert kaas en dressings plus sauzen.

Het bedrijf in Sevilla produceert koffie.

Samen werken in de 4 fabrieken tussen de 450 en 500 mensen.

#