

nr. 9561

SOMO
Keizersgracht 132
1015 CW Amsterdam

AKZO N.V.
EEN GROEPSPROFIEL

SOMO,
Amsterdam, September 10 1992

1. INLEIDING

AKZO NV is in 1969 ontstaan uit een fusie tussen de Algemene Kunstzijde Unie NV en de Koninklijke Zout-Organon NV.

AKZO is een wereldwijd opererende groep van ondernemingen, met vestigingen in meer dan 50 landen op alle continenten. Het hoofdkwartier is in Nederland gevestigd.

De AKZO groep houdt zich bezig met de produktie, distributie en verkoop van zout en chemische produkten, vezels, verven en lakken en produkten voor de gezondheidszorg.

2. EIGENDOMSVERHOUDINGEN

AKZO is als Naamloze Vennootschap een beursgenoteerde onderneming. Het maatschappelijk kapitaal van de NV bestaat uit 48 prioriteitsaandelen en 100 miljoen gewone aandelen. Hiervan zijn de 48 prioriteitsaandelen en bijna 46 miljoen gewone aandelen 'geplaatst'. De gewone aandelen worden verhandeld op een aantal Europese beurzen en één Amerikaanse:

- * Amsterdam (Nederland)
- * Frankfurt/Main, Düsseldorf en Berlijn (Duitsland)
- * Brussel en Antwerpen (België)
- * Parijs (Frankrijk)
- * Wenen (Oostenrijk)
- * London (Verenigd Koninkrijk)
- * Zürich, Bazel en Genève (Zwitserland)
- * New York (Verenigde Staten)

De aandelen bevinden zich in handen van publieke en private beleggers. De belangrijkste aandeelhouders zijn de Nederlandse Verzekeringmaatschappij Aegon (5,31%), de Amerikaanse onderneming FMR Corporation (7,87%) en het Nederlandse bank- en verzekeringsgroep Internationale Nederlanden Groep N.V. (6%).

3. ORGANISATIESTRUCTUUR

AKZO was tot voor kort een typerend voorbeeld van een onderneming met een divisie structuur. Alle activiteiten waren op basis van marktsegmenten gegroepeerd in divisies: Zout en Basischemie, Chemie, Vezels, Verven en Lakken, Gezondheidszorg. De divisie werden gecoördineerd door het hoofdkwartier.

De kenmerken van een dergelijke structuur zijn: een centrale regie, lange hiërarchische lijnen en weinig dwarsverbanden tussen de activiteiten van de verschillende divisies. Dit leidt in de praktijk tot bureaucrativering en een traag reageren op marktontwikkelingen. AKZO besloot in de jaren tachtig de structuur fors bij te stellen.

In 1987 werd een basis gelegd met een 'corporate-identity-programma'. Hiermee wilde AKZO zich duidelijker naar buiten profileren en intern een cultuurverandering bewerkstelligen, gericht op een grotere eenheid tussen de verschillende concernonderdelen.

In 1989 werden de activiteiten binnen de divisies gehergroepeerd in 40 business-units. De business units groeperen per hoofdactiviteit een aantal vestigingen in één of meerdere landen (zie bijlagen 2 en 3). Aan deze business-units zijn vergaande operationele bevoegdheden gedelegeerd, waardoor sneller en flexibeler gereageerd kan worden op marktontwikkelingen.

Het is voorts de bedoeling dat de divisies Zout en Basischemie en Chemie per 1 januari 1993 worden samen gevoegd.

Tenslotte moet de hele herstructurering per 1 mei 1993 haar beslag krijgen met de samentrekking van de divisie-bureau's en het hoofdkwartier. Zowel het management als de diensten en stafafdelingen op beide niveau's worden samengevoegd.

De herstructurering komt neer op verkorting van van hiërarchische lijnen en een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden. De Business-units dragen de primaire verantwoordelijkheid voor operationele activiteiten, het topmanagement voor strategische en controle-activiteiten. Op deze wijze tracht het concern twee vliegen in één klap te slaan: een betere besturing door het topmanagement én een efficiëntere en effectievere uitvoering door de werkmaatschappijen.

De hierboven geschetste herstructurering heeft haar weerslag op de organisatie van het bestuur van AKZO NV. Tot nu toe bestaat het bestuur op het hoofdwaartier uit de volgende organen (zie bijlage 1):

- * de Raad van Commissarissen, als vertegenwoordigers van de aandeelhouders, belast met de eind verantwoordelijkheid van het concern;
- * de Raad van Bestuur, het dagelijks bestuur;
- * de Groepsraad, een ondersteunend orgaan van de Raad voor Bestuur, bestaande uit de leden van de Raad van Bestuur en de Divisievoorzitters.

In de nieuwe structuur zal het bestuur per 1 mei 1993 tot twee organen worden ingekrompen: de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Deze laatste zal bestaan uit de huidige leden van de Raad van Bestuur en de Divisie voorzitters. De Groepsraad wordt opgeheven.

4. FINANCIËLE ANALYSE

De *omzet* van de AKZO groep is in de jaren tachtig snel gestegen en bereikte in 1989, onder een economisch gunstig gesternte met stabiele wisselkoersen, haar hoogtepunt. Na 1990 keerde het economisch tij. Het economisch herstel van de V.S. bleef uit en de conjunctuur in Europa en Japan zwakte af. De omzet van AKZO daalde scherp in 1990 en vervolgens licht in 1991. De verkoopvolumes, met name van de vezels, liepen terug ende wisselkoersen ontwikkelden zich ongunstig.

Het *bedrijfsresultaat* is sinds 1990 ook gedaald, zelfs scherper dan de omzet. Dit is vooral te wijten aan het feit dat, bij een dalende omzet, de bedrijfskosten in 1989 min of meer gelijk bleven en in 1991 zelfs weer heel licht stegen. Welliswaar ontwikkelde de kostprijs zich relatief gunstig als gevolg van kostenbesparingen, met name op grondstoffen, doch het hoge niveau van verkoopkosten, onderzoeksuitgaven en algemene beheerskosten daalde nauwelijks en steeg in 1991 weer enigszins. Dit illustreert de omvang van het (des)investeringsprogramma van de AKZO groep.

De *winst* is 1989 weer sterker gedaald dan het bedrijfsresultaat. De daling was fors in 1990. Deze werd vooral veroorzaakt door zwaardere financiële lasten, als gevolg van een hogere rente op de Braziliaanse investeringen, en hogere buitengewone resultaten, als gevolg van het omvangrijke herstructureringsprogramma (zie punt 7). Deze uitgaven overtroffen de lagere belastinguitgaven en de hogere resultaten van de niet-geconsolideerde maatschappijen. In 1991 zette de winstdaling door. De aanzienlijke stijging van het buitengewone resultaat, als gevolg van scherp gestegen herstructureeringskosten, en het teruggevallen inkomen uit de niet-geconsolideerde ondernemingen zijn hieraan debet. Deze overtroffen de lagere financieringslasten - gereduceerd door gewijzigde financiële structuur van de Braziliaanse deelnemingen én de afstoting van de La Seda-fabriek in Spanje - en de gedaalde belastingsuitgaven.

Dit alles neemt niet weg dat de winst altijd nog respectabel is: 3,4 procent in 1991.

De *globale conclusie* is, dat AKZO na de expansie in de jaren tachtig duidelijk een terugslag ondervindt van de slechtere economische omstandigheden, doch aan de andere kant genoeg veerkracht heeft om in haar toekomst te investeren, ook al zet dat de winstmarges onder druk.

SOMO
Keizersgracht 132
1015 CW Amsterdam

Tabel 1. Geconsolideerde winst-en verliesrekening van de AKZO Groep in miljoen gulden

	1988	1989	1990	1991
Omzet	16.580,5	18.736,2	17.245,6	16.851,2
Kostprijs omzet	-10.682,6	-12.068,6	-11.074,2	-10.770,0
Bruto-omzetresultaat	5.897,9	6.667,6	6.171,4	6.081,2
Verkoopkosten	-2.875,7	-3.135,3	-3.095,1	-3.116,3
Research&ontwikkeling	-809,8	-903,5	-890,7	-895,5
Alg. beheerskosten	-821,0	-963,3	-951,2	-955,2
Overige bedrijfsopbrengsten	32,8	47,2	26,7	41,3
Bedrijfsresultaat	1.424,2	1.712,7	1.261	1.155,5
Financieringslasten	-254,8	-323,8	-367,9	-276,4
Bedrijfsresultaat minus fin.lasten	1.169,4	1.388,9	893,2	879,1
Belastingen	-409,2	-507,1	-280,4	-264,2
Resultaat gecons. maatschappijen	760,2	881,8	612,8	614,9
Resultaat niet gecons.-maatschappijen	123,3	85,8	103,2	64,4
Groepsresultaat	883,5	967,6	716	679,3
uit gewone bedrijfsuitv.				
Buitengewoon resultaat na belastingen	-11,3	-12,2	-64,4	-111,1
Groepsresultaat	872,2	979,8	651,6	568,2
Aandeel van derden	29,5	25,6	11,4	11,7
Netto Winst	842,7	954,2	663,0	579,9

Handwritten calculations:

1156,8	1261
592	674
<hr/>	<hr/>
564	587

bron: AKZO jaar verslagen 1988-1991

5. SECTOREN EN MARKTEN.

AKZO is één van de grote chemische concerns ter wereld. De groep is (wereld)marktleider van zout, grondstoffen voor de polymeer industrie, katalysatoren voor de olie en de petrochemische industrie, rubber chemicaliën, industriële vezels, membranen voor medische toepassingen, hoogwaardige verven en lakken, en enkele medicijnen (spierverlappers, vruchtbaarheids en onvruchtbaarheidsmiddelen).

De *Chemische Divisie* is AKZO's belangrijkste divisie qua omvang, bedrijfsresultaat én geïnvesteerd vermogen.

De omzet is sinds 1990 langzaam maar zeker gedaald, wat vooral ligt aan de teruglopende afzetvolumes én ongunstiger wisselkoersen als gevolg van de lagere dollar. Met name VC/PVC heeft het hard te verduren. De verkopen zijn fors teruggevallen door een combinatie van factoren. De vraag is aanzienlijk teruggelopen als gevolg van de stagnerende Westerse economie, terwijl het aanbod op de Europese markt groeide door een groeiende import vanuit de V.S. en Oost-Europa. De zwakke dollar en de ingestorte Oosteuropese markt waren hieraan debet. De verkoopvolumes en prijzen staan hierdoor onder grote druk.

Het geïnvesteerde vermogen fluctueert licht op hetzelfde niveau. De tijd van expansie is voorbij. Er wordt nog wel geacquireerd en afgestoten doch dit blijft beperkt.

De *Vezel Divisie* is AKZO's tweede divisie naar omzet en geïnvesteerd vermogen. Echter, de bedrijfsresultaten zijn de slechtste van alle divisies.

De omzet is sinds 1989 aanzienlijk gedaald. In feite is het hetzelfde verhaal als dat van de VC/PVC, maar dan in het kwadraat.

Het bedrijfsresultaat is gekelderd en in 1991 zelfs gehalveerd. Dit ligt, afgezien van de gedaalde omzet aan de omvangrijke investeringen in (1) de stroomlijning van centrale en dienstverlenende afdelingen en (2) modernisering van de produktiecapaciteit.

Het geïnvesteerde vermogen was de laatste jaren min of meer stabiel. Er zijn noch grootse acquisities gepleegd noch belangrijke ondernemingen afgestoten.

De *Coatings Divisie* is AKZO's derde divisie qua omzet, bedrijfsresultaat en geïnvesteerd vermogen. De Coatings Divisie heeft het de afgelopen jaren uitstekend gedaan. De omzet is tot 1990 gestegen, gedeeltelijk door acquisities, hogere afzetvolumes en hogere prijzen. In 1991 daalde de omzet enigszins. Dit werd veroorzaakt door tegenslagen in het eerste kwartaal, met name door de zorgelijke economische situatie in Brazilië. Vanaf het tweede kwartaal trad het herstel in, onder andere via kostenbesparende maatregelen, doch het geslagen gat kon niet geheel worden gedicht. Het bedrijfsresultaat viel na 1989 terug. Het geïnvesteerde vermogen in de coatings nam toe, als gevolg van een aantal acquisities en nieuwe productie en verkoopfaciliteiten.

De *Gezondheids Divisie* is de vierde divisie qua omzet en geïnvesteerd vermogen, doch heeft het beste bedrijfsresultaat van alle divisies. De divisie was in 1991 goed voor ongeveer de helft van het totale bedrijfsresultaat van de AKZO Groep. De omzet stijgt de laatste jaren gestaag en substantieel als gevolg van een toenemende afzet. De afzet nam in 1991 bovendien toe door acquisities, wat tot uitdrukking komt in de stijging van het geïnvesteerd vermogen.

Tabel. 2. Belangrijkste gegevens per divisie in miljoen gulden

SECTOREN	1988	1989	1990	1991
Omzet	16.581	18.738	17.246	16.851
Zout en basischemicaliën	2.618	2.592	2.384	2.398
Speciale chemische producten	3.402	3.828	3.376	3.339
	6.020	6.420	5.760	5.737
Vezels	4.6478	5.210	4.852	4.262
Coatings	2.794	3.659	3.929	3.851
Gezondheidszorg	2.412	2.647	2.775	3.064
Overig	-107	-137	-70	-63
Afgestoten activiteiten				
Bedrijfsresultaat	1.424	1.713	1.261	1.156
chemische producten	700	703	379	328
Vezels	195	268	218	102
Coatings	210	281	251	221
Gezondheidszorg	335	383	429	514
Overig	-56	14	-16	-9
Afgestoten activiteiten	40	64		
Geïnvesteerd vermogen	8.743	9.410	9.026	9.116
chemische producten	3.455	3.607	3.461	3.476
Vezels	2.464	2.750	2.735	2.735
Coatings	1.291	1.708	1.683	1.879
Gezondheidszorg	1.390	1.330	1.338	1.484
Overig	-169	-337	-191	-95
Afgestoten activiteiten	312	352		

bron: AKZO Jaarverslag 1991

De Europese markt is AKZO's basismarkt. De Noord-Amerikaanse markt, met name de Verenigde Staten, endie van de 'Overige Werelddelen', met name het Verre Oosten, zijn substantiële markten.

De *Europese markt* is de belangrijkste afzetmarkt voor AKZO. Het grootste deel van haar activiteiten vindt daar plaats. De verkoop is redelijk gespreid, hoewel het zwartepunt nog steeds ligt op de traditionele Duitse en Nederlandse markten.

Voor het bedrijfsresultaat en de investeringen echter zijn Nederland en Duitsland de belangrijkste landen zijn, doch dat heeft te maken met het feit dat in deze landen nog steeds een groot deel van de productie plaatsvindt. Het is daarbij overigens opvallend dat de investeringen in Nederland het minst zijn gedaald, terwijl ze in Duitsland zijn gekelderde. Ook in andere Europese landen zijn, sinds 1990, de investeringen gedaald.

De Noord-Amerikaanse markt wordt voor AKZO steeds belangrijker. De omzet ligt op een hoog niveau en vertoont een opgaande lijn. De Amerikaanse markt is de enige markt waarop de omzet in 1991 groeide, ondanks ongunstige economische omstandigheden. Het bedrijfsresultaat ligt op een redelijk niveau. De investeringen zijn gedaald. De periode van overname-hausse is over en men concentreert zich nu op een evenwichtige uitbouw.

De markten in de overige werelddelen zijn belangrijk voor AKZO. Het gaat hier duidelijk om markten waarnaar geëxporteerd wordt. Het bedrijfsresultaat en de investeringen bevinden zich op zo'n laag niveau dat het hier zonneklaar niet om belangrijke produktiegebieden gaat. Daar gaat wat AKZO betreft voor het Verre Oosten verandering in komen (zie punt 7).

Tabel 2. Belangrijke financiële gegevens per verbruikermarkt in miljoen gulden

	OMZET NAAR BESTEMMING				BEDRIJFSRESULTAAT				INVESTERINGEN			
	1988	1989	1990	1991	1988	1989	1990	1991	1988	1989	1990	1991
Totaal	16.581	18.738	17.246	16.851	1.424	1.713	1.261	1.156	1.270	1.297	1.129	1.007
Nederland	1.706	1.612	1.532	1.517	601	605	411	430	465	493	524	499
Duitsland	2.692	2.894	2.957	2.867	261	341	209	169	282	309	195	165
Overig Europa	6.125	6.831	6.375	6.135	263	270	233	190	209	174	172	146
Noord-Amerika	3.128	4.016	3.700	3.783	150	258	277	242	251	197	160	142
Ov. Werelddelen	2.930	3.383	2.682	2.549	149	239	131	125	63	124	78	55

bron: Jaarverslagen AKZO 1988-1991

6. WERKGELEGENHEID

Bij de AKZO groep werken ruim 65.000 medewerkers, waarvan 6450 in de research. Het aantal werknemers is de laatste jaren vooral sterk gedaald als gevolg van de herstructurering en desinvesteringen in de arbeidsintensieve divisies. En naar verwachting zal, afgezien van eventuele acquisities en desinvesteringen, "het aantal medewerkers in 1992 een verdere teruggang vertonen, onder meer als gevolg van een voortgaande stroomlijning van de organisatie".

Het is duidelijk dat de grootste klappen zijn gevallen in de vezelindustrie en in mindere mate in de Chemie en de Basischemie. Met name in die divisie(s) is op grote schaal geherstructureerd en gesaneerd. De werkgelegenheid bij de Coatings en de Pharma divisies is licht gestegen als gevolg van nieuwe vestigingen en uitbreiding van bestaande productiefaciliteiten.

Geografisch gezien is vooral in Duitsland de werkgelegenheid aangetast en in mindere mate in Nederland en de rest van Europa. Dit heeft te maken met het feit dat de productiecapaciteit vooral in deze landen is geconcentreerd. In Noord-Amerika is de werkgelegenheid de laatste jaren bescheiden gegroeid als gevolg van acquisities. In de Overige werelddelen is de werkgelegenheid in 1991 gedaald, waarschijnlijk vooral door modernisering van de Braziliaanse ondernemingen.

Tabel 3. Werkgelegenheid 1987-19

	1988	1989	1990	1991
Totaal	71.100	70.900	69.800	65.200
Zout en Basischemie	6.500	6.500	6.500	6.200
Chemie	7.700	8.300	8.100	7.700
Vezels	30.600	26.900	25.500	21.000
Coatings	12.500	15.200	15.100	15.300
Pharma	12.400	12.600	13.100	13.400
Overig	1.400	1.400	1.500	1.600
Totaal	71.100	70.900	69.800	65.200
Nederland	22.700	22.300	22.100	20.500
Duitsland	19.700	16.000	15.300	14.800
Overig Europa	11.700	12.700	12.500	10.700
Noord-Amerika	8.900	10.500	10.500	10.600
Overige Werelddelen	8.100	9.400	9.400	8.600

7. GROEPSSTRATEGIE

In de loop van de tachtiger jaren is AKZO zich steeds meer gaan richten op handhaving en uitbouw van haar kernactiviteiten, georganiseerd in divisies. Een sterke en evenwichtige produktenstructuur en een evenwichtige geografische spreiding werd daarbij nagestreefd.

AKZO heeft dit vooral gerealiseerd via explosieve groei van het aantal overnames op het terrein van de kernactiviteiten, het openen van nieuwe of uitbreiding van bestaande vestigingen, en afstoting van bedrijven die te ver van de kernactiviteiten af stonden. In 1985 werd nog 14 procent van de omzet behaald met 'overige produkten', vier jaar was dit tot nul gereduceerd.

De expansie was bij de Coatings divisie het meest spectaculair. Het geïnvesteerde vermogen verdrievoudigde tussen 1981 en 1991. Naast de Coatings groeide de Pharma divisie explosief. Het geïnvesteerde vermogen verdubbelde zich. De Chemische produkten groeiden substantieel, vooral de speciale chemische produkten. De Vezeldivisie werd relatief bescheiden uitgebreid. Tegenover nieuwe acquisities en vestigingen stonden hoge desinvestering als gevolg van regelmatig terugkerende samenringen.

De uitbreiding van de activiteiten was in Europa, Duitsland uitgezonderd, het meest omvangrijk. de Europese expansie kwam al in de eerste helft van de jaren tachtig op gang. Het geïnvesteerd vermogen verdubbelde zich bijna tussen 1983 en 1991.

Daarnaast werden de activiteiten geïnternationaliseerd door aanzienlijke investeringen in Noord-Amerika en de Overige Werelddelen, met name in de tweede helft van de jaren tachtig.

De enorme groei van de AKZO groei maakte de noodzaak de bureaucratische structuur te reorganiseren acuut. In 1987 werd de reorganisatie concern-breed gestart (zie 3).

In 1990 begon de wereldeconomie te haperen en kwamen de resultaten onder druk te staan. Aangezien het er niet naar uitzag dat het om een zeer tijdelijke inzinking ging verschoof het zwaartepunt van expansie naar naar versterking van de financiële positie door middel van kostenbesparende maatregelen. De modernisering van het productieapparaat, met name in de traditionele divisies zout/basischemie en vezels werd krachtig ter hand genomen, activiteiten werden geherstructureerd en zwak opererende ondernemingen werden afgestoten.

De uitbreiding van kernactiviteiten kwam in rustiger vaarwater terecht.

Voor de toekomst valt te verwachten dat de groepsstrategie in ieder geval gericht zal zijn op:

1. afronding van de concern-brede reorganisatie in 1993 (zie 3).

2. verdere kostenbeheersing. Dit betekent verdere stroomlijning van de activiteiten door middel van:

* *modernisering in de Zoutverwerking/ Basischemie én Vezels.*

Vorig jaar is de zoutverwerkings-fabriek in Hengelo (Nederland) gemoderniseerd en wordt op het ogenblik het zoutbedrijf in Stade (Duitsland) gerenoveerd. Daarnaast wordt op het ogenblik de PVC fabriek van ROVIN, een joint-venture van AKZO en Shell, vernieuwd.

Bij de vezel divisie worden de Latijns Amerikaanse fabrieken gemoderniseerd als voorbereiding op NAFTA, de vrijhandelszone op het gehele Amerikaanse continent.

* *herstructurering en sanering, zowel in speciale chemie, vezels als de coatingsdivisie.*

De productie van speciale chemische produkten en verven en lakken worden in toenemende mate in enkele landen geconcentreerd. Dit betekent een vermindering van het aantal produktielokaties, met name in Europa. Oudere fabrieken worden gesloten, huidige fabrieken uitgebreid en nieuwe ingebruik genomen, zoals de in 1991 geopende nieuwe fabriek voor muurverf in Frankrijk. Naast de concentratie van productie zijn de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten van de chemische divisie in de V.S. samengevoegd. En recent heeft AKZO de reorganisatie van de verfactiviteiten in het Verenigd Koninkrijk aangekondigd.

Bij de vezels zijn verdere afslankingsoperaties aangekondigd bij de algemene en dienstverlenende afdelingen. Onlangs kondigde AKZO de tapijtarenfabriek in Emmen (Nederland) in te willen krimpen.

SOMO
Keizersgracht 132
1015 CW Amsterdam

* *afstoting van activiteiten die zwak zijn ontwikkeld of waarvoor AKZO onvoldoende toekomst-mogelijkheden ziet, met name in de basischemie, speciale chemie en vezels.*

AKZO heeft vorig jaar haar produktenportefeuille geanalyseerd. De uitkomst was dat slechts een gering aantal activiteiten, zo'n 15 procent van het totaal, zwak of niet passend moest worden beschouwd. Deze worden binnen een paar jaar afgestoten. Voorbeelden zijn de in 1991 afgestoten belangen in de Koninklijke Talens BV, de MCN v.o.f (formaldehyde en -harsen) en Engineering Plastics (technische kunststoffen), sluiting van de zwavelkoolstoffabriek in Delaware City (VS) wegens teruglopende afzet en een fabriek voor de produktie van CFK's in LeMoyné, Alabama (VS) wegens de teruggang van CFK's.

3. voortgaande concentratie op de uitbouw van kernactiviteiten:

* *verdergaande internationalisering/geografische spreiding, met name in het Verre Oosten.*

Bij de Speciale Chemie en Coatings lijken de plannen voor spreiding en uitbreiding het meest concreet. Europa is in het geding, maar de nadruk ligt toch vooral op Amerika en het Verre Oosten (zie ook onder andere onderdeling van punt 3).

De Pharma divisie heeft ook spreidings- en uitbreidingsplannen, zowel in een aantal Europese landen (Italië en Frankrijk), in Noord-Amerika en in het Verre Oosten. Daarnaast zijn een aantal Oost-Europese landen "nieuwe afzetgebieden in ontwikkeling".

Voor de Basischemie en de Vezels is het economisch klimaat niet gunstig. De investeringsplannen van de joint-venture met Rajashree Polyfill India (vezels) zijn in de ijskast gezet. Maar wat niet is kan snel komen.

De internationalisering naar het Verre Oosten zal zich waarschijnlijk ten dele via de oprichting van joint-ventures voltrekken. Van de vier nieuwe operaties die vorig jaar in het Verre Oosten op gang kwamen ging het bij drie om joint ventures: de multi-purpose fabriek voor granulaten in Thailand (Oriental Silica), een fabriek voor de produktie van papierchemicaliën in India (Arjun Chemicals). Bovendien werd in december 1991 een contract met Beijing Red Lion Coatings gesloten voor de oprichting van een joint venture in de Volksrepubliek China.

* *versterking van de produkten-range via acquisities.* Zo heeft AKZO vorig jaar de poedercoatings-activiteiten van DSM in Europa en VS overgenomen, evenals de Britse producent van decoratie verven Macpherson in het Verenigd Koninkrijk en een Amerikaanse polyester-bandengarenfabriek van Goodyear. Daarnaast werd het volledige eigendom verworven van joint ventures op het gebied van metaalalkylen in de VS, België en Brazilië.

* *versterking van de huidige marktpositie door de uitbreiding van de bestaande produktiefaciliteiten en het openen van nieuwe vestigingen, met name in de Basischemie, Coatings en Pharma divisies.*

Bij de divisie Zout en Basischemie zijn vorig jaar 2 nieuwe fabrieken in Nederland in gebruik genomen, de D-MCPM fabriek en de CMC-fabriek, en werd de bestaande vestiging van Delamine in Nederland uitgebreid. Een uitbreiding van de membraam-electrolyse te Rotterdam is aangevraagd.

Bij de Speciale chemie wordt gewerkt aan de uitbreiding van de vetzurenfabriek, een joint venture met de Lam Soon groep, in Maleisië.

De Coatings divisie concentreert zich vooral op de verbetering van de logistiek van de Europese distributiecentra en dienstverlening. Twee distributiecentra in Italië en in Zwitserland werden vorig jaar geopend en hieraan wordt nog een distributiecentrum in Duitsland toegevoegd. Daarnaast heeft ze in drie landen Decorative Information and Training-centra geopend.

Bij de Pharma divisie wordt een produktiefaciliteit voor het produkt OncoTICE (een middel tegen blaaskanker) wordt in Durham, North Carolina (VS) gebouwd. Bovendien wordt in gesprekken met de Nederlandse overheid de mogelijkheid besproken een nieuwe produktiefaciliteit van farmaceutische grondstoffen in Oss te openen.

* *consolidatie en uitbreiding van marktaandeelen door de het op de markt brengen van verbeterde en nieuwe produkten. Research en ontwikkeling (R&D) leggen hiervoor de basis.* Daarbij wordt intoenemende mate aandacht besteed aan een milieu, veiligheids- en gezondheidsaspecten.

Ruim de helft van de onderzoeksinspanningen is gericht op ondersteuning van de bestaande activiteiten en heeft tot doel bestaande produkten en technologiën te verbeteren of beter gebruik te maken van beschikbare faciliteiten. Voorbeelden hiervan zijn de varianten van de supersterke Twaron vezel, de Twaron- CT en de Twaron-wire.

Een beperkt deel is gericht op de ontwikkeling van produkten voor markten die een beperkte groei vertonen. Deze stellen vaak hoge eisen aan technologische kennis. Een voorbeeld zijn de polymeren met oppervlakte actieve werking.

Een zeer aanzienlijk deel van de inspanningen, tenslotte, is gericht op sectoren met een hoge potentiële groei. Het gaat hier om nieuwe marktsegmenten die aansluiten bij de binnen AKZO aanwezige technologische en marketingkennis. Het gaat hierbij vooral de farmaceutische produkten en materialen voor de elektronische industrie.

De R&D in de Chemische divisie concentreert zich vooral op de ontwikkeling van nieuwe polymeren met oppervlakte-actieve werking. Deze worden vooral toegepast als bestanddeel van synthetische motorolie, waarvan de eigenschappen zorgen voor een lage wrijving, een geringe slijtage en een hoge afbreekbaarheid.

De R&D van de Vezel divisie richt zich vooral op membranen voor medische toepassingen en het spinnen met fysisch opgeloste cellulose. De ontwikkeling van 'medische' membranen stelt AKZO in staat in de nabije toekomst nieuwe produkten voor nierdialyse op de markt te brengen. Het onderzoek naar spinnen met opgelost cellulose heeft geleid tot garens met interessante eigenschappen.

De R&D van Coatings divisie concentreert zich op de ontwikkeling van verfsystemen op waterbasis en op 'high solids' (oplosmiddel-arme produkten). Het gaat om milieuvriendelijker verfsystemen.

De R&D van de Pharma divisie bestaat uit een groot aantal nieuwe projecten met een aantal veelbelovende resultaten, zoals nieuwe antidepressiva.

Naast dit alles is de AMP-AKZO joint venture druk doende met de R&D van elektronische en fotonische activiteiten. Hierop worden grote vorderingen gemaakt. Indien dit doorzet zal AKZO haar vleugels uitslaan naar een nieuw marktsegment.

BIJLAGE 1. BESTUUR

Raad van Commissarissen

G. Baron Kraijenhoff, voorzitter
Ir. F.H. Fentener van Vlissingen,
plv. voorzitter
H. Kopper, plv. voorzitter
Dr. A. Batenburg
Dr. J.G.A. Gandois
Prof. Dr. Ir. H.H. van den Kroonenberg
Dr. H.A. van Stiphout
Mr. C. van Veen
Dr. H.G. Zempelin

Raad van Bestuur

Jhr. Mr. A.A. Loudon, voorzitter
Mr. C.J.A. van Lede
Ir. M.D. Westermann

Secretaris

Mr. Th.J.A.W. Schregardus

Groepsraad

De Raad van Bestuur wordt in zijn beleid bijgestaan door een Groepsraad, waarin tevens de leden van de Raad van Bestuur zitting hebben.

Jhr. Mr. A.A. Loudon, voorzitter
Mr. C.J.A. van Lede, plv. voorzitter
Ir. M.D. Westermann, plv. voorzitter

Dr. S. Bergsma, financiële zaken
R.M. Clarke, Akzo America
Ir. F.A.G. Baron Collot d'Escury,
Chemie Divisie
Dr. A. van Es, Akzo Nederland
Dr. F.W. Fröhlich, Vezels Divisie
Ir. F.I.M. van Haaren, research en
technologie
J. den Hoed RA, corporate control
Jhr. Mr. H.A. van Karnebeek, Coatings
Divisie
Ir. R.M.J. van der Meer, Zout en
Basischemie Divisie
J.C.P. van Oosterom, strategische
planning
Mr. F.L. Vekemans, human resources
A.G.J. Vermeeren, Pharma Divisie

BIJLAGE 2. STRUCTUUR VAN DE AKZO GROEP

Akzo N.V., Arnhem, Nederland

februari 1992

<i>Divisies</i>	<i>Produkten</i>	<i>Bestuur</i>
Vezels Divisie Wuppertal Duitsland	<i>vezels voor industriële en textiele toepassingen inclusief tapijten, high performance vezels, membranen, nonwovens en overige industriële produkten</i>	Dr. F.W. Fröhlich, voorzitter J.H. Katgert RA Ir. T. Kuipers Ir. W.H. Meyberg (tot 01-02-1992) M. Schütze (tot 31-12-1991) Dr. G. von Sengbusch
Zout en Basischemie Divisie Hengelo Nederland	<i>zout, chloor, alkaliprodukten, vinylchloride, methanol, industriële colloïden, organische chloorverbindingen, organische aminen en grondstoffen voor herbiciden</i>	Ir. R.M.J. van der Meer, voorzitter Ir. L.J. Boone Drs. S.J. Vogelaar
Chemie Divisie Amersfoort Nederland	<i>hulpstoffen voor de fabricage en verwerking van kunststoffen en elastomeren en voor de verfindustrie; functionele chemicaliën, zoals lijmstoffen voor de papierindustrie, sequestreermiddelen, wasverzachters en andere oppervlakte-actieve stoffen en niet-ontvlambare hydraulische vloeistoffen; katalysatoren voor de aardolie-, petrochemische en chemische industrie</i>	Ir. F.A.G. Baron Collot d'Escury, voorzitter C.S. Kent Ir. A. Moolenburgh Ir. E. Snoeck
Coatings Divisie Hoofddorp Nederland	<i>verven, lakken, beitsen en kunstharsen voor industriële toepassingen, professioneel gebruik en gebruik door de consument</i>	Jhr. Mr. H.A. van Karnebeek, voorzitter H.C. Bijvank Dr. Ir. J.D. Remijnse Drs. M. Rooseboom
Pharma Divisie Oss Nederland	<i>receptplichtige en receptvrije geneesmiddelen, ziekenhuisprodukten, diagnostica, grondstoffen voor de farmaceutische industrie, diergeneeskundige preparaten</i>	A.G.J. Vermeeren, voorzitter P.J. Baart P.K. Brons Drs. B.H.M. van Dommelen Drs. T. Kalff J.F. Sijstermans

BIJLAGE 3. BELANGRIJKSTE MAATSCHAPPIJEN VAN DE AKZO GROEP

(uitgezonderd holding- en landenmaatschappijen)

31 december 1991

Voor zover Akzo N.V. dan wel een of meer van zijn meerderheidsdeelnemingen alleen of te zamen voor minder dan 95% in het geplaatste aandelenkapitaal deelnemen, is het deelnemingspercentage vermeld.

Vezels Divisie

(Wuppertal, Duitsland)

Akzo Fibers B.V., Arnhem met vestigingen in Nederland, Frankrijk, Verenigde Staten	Nederland	
Akzo Industrial Systems B.V., Velp met vestigingen in Nederland, Duitsland, Frankrijk	Nederland	
Akzo Faser AG, Wuppertal	Duitsland	
Kuagtextil GmbH, Konz	Duitsland	
Fortafil Fibers Inc., Rockwood, Tennessee	Ver. Staten	
Polyenka S.A., São Paulo	Brazilië	(51)
COBAFI Companhia Bahiana de Fibras S.A., Camaçari	Brazilië	(82)
Niet-geconsolideerde deelnemingen:		
Aramide Maatschappij v.o.f., Emmen	Nederland	(50)
Fibras Químicas S.A., Monterrey	Mexico	(40)
Enka de Colombia S.A., Medellín	Colombia	(49)
Enkador S.A., Quito	Ecuador	(49)
Century Enka Ltd, Bombay	India	(39)

Zout en Basischemie Divisie

(Hengelo (O), Nederland)

Akzo Salt and Basic Chemicals, Hengelo met vestigingen in Nederland, Duitsland, België, Zweden, Verenigde Staten, Canada, Ned. Antillen	Nederland	
Delamine B.V., Delfzijl	Nederland	(50)
Niet-geconsolideerde deelnemingen:		
Methanor v.o.f., Delfzijl	Nederland	(30)
Delesto B.V., Delfzijl	Nederland	(50)
ROVIN Rotterdamse Vinylunie v.o.f., Amsterdam	Nederland	(50)
Elektro-Chemie Ibbenbüren GmbH, Ibbenbüren	Duitsland	(50)
Dansk Salt I/S, Mariager	Denemarken	(50)
Denak Co. Ltd, Tokio	Japan	(50)

somo

Keizersgracht 132
1015 CW Amsterdam

Chemie Divisie

(Amersfoort, Nederland)

Akzo Chemicals, Amersfoort met vestigingen in Nederland, Duitsland, België, Denemarken, Noorwegen, Finland, Frankrijk, Italië*, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Verenigde Staten, Canada, Argentinië, Brazilië, Mexico, Singapore, Japan*, Australië	Nederland	
Carbosulf Chemische Werke GmbH, Keulen	Duitsland	(67)
Rhodanid Chemie GmbH, Keulen	Duitsland	(67)
Produits Chimiques Auxiliaires et de Synthèse S.A., Longjumeau	Frankrijk	
Filtrol Corporation, Vernon, Californië	Ver. Staten	
Akzo Kashima Ltd, Tokio	Japan	(70)
Texas Alkyls Inc., Deer Park, Texas	Ver. Staten	

Niet-geconsolideerde deelnemingen:

Glucona v.o.f., Ter Apelkanaal	Nederland	(50)
Kali-Chemie Stauffer GmbH & Co., Hannover	Duitsland	(50)
Eurecat S.A., La Voulte-sur-Rhône	Frankrijk	(42)
Société Européenne de Soufres Industriels S.A., Marseille	Frankrijk	(45)
Cornwall Chemicals Ltd, Cornwall, Ontario	Canada	(50)
FCC-Fábrica Carioca de Catalisadores S.A., Rio de Janeiro	Brazilië	(40)
Centak Chemicals Ltd, Calcutta	India	(40)
Nippon Ketjen Company Ltd, Tokio	Japan	(50)
Kayaku Akzo Corporation, Tokio	Japan	(50)
Lion Akzo Company Ltd, Tokio	Japan	(50)
Tosoh Akzo Corporation, Tokio	Japan	(50)
Akzo & Pacific Oleochemicals Sdn. Bhd., Selangor	Maleisië	(50)
Pacific Chemical Industries Pty Ltd, Camellia	Australië	(50)

Coatings Divisie

(Hoofddorp, Nederland)

Akzo Coatings International, Hoofddorp met vestigingen in Nederland, Duitsland, Oostenrijk, België, Denemarken, Noorwegen, Frankrijk, Zwitserland, Griekenland, Verenigd Koninkrijk, Italië, Spanje, Verenigde Staten, Canada, Argentinië, Brazilië, Thailand, Japan, Singapore, Marokko*, Ivoorkust*	Nederland	
Koninklijke Brink/Molyn B.V., Groot-Ammers	Nederland	
Akzo Resins B.V., Bergen op Zoom	Nederland	
Akzo Kemipol A.S., Izmir	Turkije	(51)
General Paint Company de Mexico S.A. de C.V., Tlalnepantla	Mexico	
Macpherson plc, Bury	Ver. Koninkrijk	

Niet-geconsolideerde deelnemingen:

Dacral S.A., Parijs	Frankrijk	(50)
Akzo-TVK rt, Tiszaúváros	Hongarije	(51)
Synthese (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	Maleisië	(43)

* In het desbetreffende land bevinden zich één of meer maatschappijen, waarin voor minder dan 95% wordt deelgenomen.

Pharma Divisie

(Oss, Nederland)

Organon International B.V., Oss	Nederland
Chefaro International B.V., Rotterdam	Nederland
Diosynth B.V., Oss	Nederland
Intervet International B.V., Boxmeer	Nederland
Verenigde Pharmaceutische Fabrieken (VPF) B.V., Oss	Nederland
Organon Teknika N.V., Turnhout	België

Vestigingen van één of meer van genoemde maatschappijen bevinden zich in:

- Nederland, Duitsland*, België, Frankrijk, Italië, Verenigd Koninkrijk, Republiek Ierland, Denemarken, Noorwegen, Zweden, Finland, Zwitserland, Spanje, Portugal, Griekenland, Turkije*, Hongarije
- Verenigde Staten, Canada
- Mexico, Argentinië, Brazilië, Chili, Colombia, Ecuador, Venezuela
- Cyprus, Bangladesh*, China*, India*, Maleisië, Pakistan*, Thailand, Republiek Korea*, Indonesië*, Hongkong, Japan*, Taiwan*
- Australië
- Marokko, Nigeria*

Overige ondernemingen

Akzo Engineering B.V., Arnhem	Nederland
Akzo Systems B.V., Ede	Nederland

Niet-geconsolideerde deelnemingen:

AMP-Akzo Corporation, Hauppauge, New York	Ver. Staten	(50)
---	-------------	------

* in het desbetreffende land bevinden zich één of meer maatschappijen, waarin voor minder dan 95% wordt deelgenomen.