

UNILEVER - INFORMATIE

BULL. NR. 16

HERFST 1986.

**somo**  
Paulus Potterstraat 20  
1071 DA Amsterdam

*Geproduceerd voor IUF.  
SOMO Paul Elshof. sept. 1986.*

De druk moet internationaal verder opgevoerd.

In de loop van 1984 werd door de IUF en de ECF/IUF besloten de strijd aan te binden met Unilever. Het beleid dat Unilever sinds begin jaren '80 is gaan voeren om z'n kernactiviteiten te versterken en z'n winstgevendheid te vergroten gaat gepaard met een sociaal beleid dat eenzijdig, zonder overleg, tienduizenden arbeidsplaatsen buiten het concern plaatst. In het beste geval gaat het om afstoten aan andere concerns, maar in duizenden gevallen is het tevens het einde van de baan.

Het was volstrekt duidelijk dat wilde er enige kans van slagen bestaan om Unileveraan de onderhandelingstafel te krijgen het een langdurig gevecht zou worden en dat die van vakbondskant internationaal gevoerd moest worden.

De ECF/IUF en de IUF Unilever werkgroep namen het voortouw om in Europa de vakbondsactiviteiten te coördineren.

Hoofdinhoud was van meet af aan:

- stop de arbeidsplaatsvernietiging
- internationaal overleg met de vakbeweging over beleid

Ongeveer een jaar geleden, 1 november 1985, vond er een unieke internationale vakbondsactie plaats.

Meer dan 3.500 Unilever-arbeiders uit tien Europese landen demonstreerden voor het hoofdkantoor van Unilever te Rotterdam. Door hen werden petitie's meegedragen die door ongeveer 70.000 Unilever arbeiders in alle betrokken Europese landen getekend waren. Deze petitie's ondersteunden de centrale eisen van de demonstratie en werden aangeboden aan de afgevaardigde van het Unilevermanagement. De reactie van het management was dat het vakbondsvertegenwoordigers kon ontmoeten zoals te doen gebruikelijk, in ieder land afzonderlijk.

Daaropvolgend werd in diverse landen door vakbondsdelegaties in de loop van het voorjaar op nationaal nivo dezelfde eis naar voren gebracht in discussies met het antionale management. Zoals al veel vaker tevergeefs was gedaan.

Op 5 mei '86 vond er een ontmoeting plaats tussen een afvaardiging van de NGG, de Duitse IUF-affiliatie, en het management van Unilever Deutschland.

Nadat was toegegeven dat in 10 jaar tijds de werkgelegenheid met 17% binnen de Duitse Unilevertak was teruggebracht, werd verklaard dat de bondsdelegatie eigenlijk aan de verkeerde tafel zat. Discussies over deze zaken horen daar thuis waar de besluiten worden genomen: dat is op lokaal nivo, bij de 25 afzonderlijke werkmaatschappijen.

Een soortgelijke ervaring was het deel van de delegatie van Industriebond FNV, Voedingsbond FNV en Voedingsbond CNV, de Nederlandse IUF-gelieerde bonden.

Een andere uitkomst van deze gesprekken was nauwelijks verwacht. Deze reactie van het Unilevermanagement zal de communicatie tussen bonden en management moeizamer maken.

Er was geen enkele reden om lang tevoren geplande acties te laten doorgaan. Integendeel: de druk op Unilever moest worden opgevoerd. In de Unileverfabrieken over heel Europa.

Tussen 26 mei en 6 juni vonden in alle landen protestbijeenkomsten en demonstraties plaats in een groot aantal vestigingen.

Over heel Europa waren buttons verspreid met de tekst 'Stop arbeidsplaatsvernietiging'. Voor duizenden Unilever-arbeiders werd meer dan ooit duidelijk dat hun problemen geen geïsoleerde problemen zijn, maar onderdeel van Unilevers internationale beleid. En ook dat ze deel uitmaken van een op Europese schaal gevoerde actie om dat beleid te veranderen.

2.

In Duitsland werden de akties gestart. Op 26 mei werden op die dag duizenden pamfletten verspreid en minstens 20.000 werknemers droegen de button met de tekst "Stoppt den Arbeitsplatzabbau, Europa demonstrationstag 26.5.1986). Overall werd een speciaal nummer van Unilever-info verspreid, het krantje dat de NGG onder het bondskader in de Unileverbedrijven verspreid om ze zo goed mogelijk te informeren. In 21 bedrijven en produktielokaties werden kantinebijeenkomsten gehouden waar duizenden werknemers bij aanwezig waren en geïnformeerd werden over de inzet van de akties.

Vooraf in de onderdelen van Unilever waar recent veel gereorganiseerd is zoals de margarine-, diepvries- en visaktiviteiten was de deelname groot. Regionale perskampanjes werden georganiseerd om een veel breder publiek te informeren over Unilevers asociaal beleid.

Unilever werknemers, die aangesloten zijn bij andere bonden als de HBV, Chemie, Druck und Papier namen deel, droegen buttons en waren in enkele gevallen bij bijeenkomsten aanwezig.

In Engeland kwamen de akties tot een voorlopig einde. Daar werd op 6 juni door alle betrokken bonden, TGWU, GMBATU, USDAW and ASTMS op zeer grote schaal het internationale eisenpakket verspreid door middel van gezamenlijke pamfletten, buttons 'Stop killing jobs' en stickers met dezelfde tekst.

In een aantal fabrieken vonden werkonderbrekingen plaats of werden tijdens de pauzes bijeenkomsten gehouden. Zo werd in de Birds Eye fabriek te Kirkby het werk voor een half uur neergelegd en kwamen alle 600 werknemers op het parkeerterrein bij elkaar waar ze werden toegesproken door de TGWU-bestuurder, tot wiens bond de meesten in Kirkby behoren. In de vooral door de GMBATU georganiseerde Birds Eye fabrieken te Hull en Grimsby vonden soortgelijke bijeenkomsten plaats.

In de vestigingen met een sterke organisatiegraad bij USDAW werden overall stickers gedragen en werd ook tijdens pauzebijeenkomsten over Unilevers beleid en de lokale problemen gediskussieerd.

In Denemarken waren door de SiD, KAD en NNF pamfletten en buttons verspreid voor 2 juni, de aktiedag in Denemarken. Tijdens pauzebijeenkomsten werd in enkele bedrijven de video gedraaid van de 1 novemverdemonstratie in Rotterdam.

In Nederland werden eind april en begin mei bij een aantal belangrijke Unileverbedrijven zoals Van den Bergh & Jurgens (margarine), Lucas Aardenburg en Calvé-de Betuwe stakingen gehouden om de verkorting van de arbeidsweek van 38 naar 36 uur af te dwingen. Na de succesvolle beëindiging van deze stakingen was het niet meer mogelijk verdere aktiviteiten te organiseren buiten het verspreiden van buttons.

Voor België geldt evenzeer dat door de op nationale schaal gevoerde stakingen tegen het draconiese bezuinigingsbeleid van het kabinet Martens het onmogelijk was om specifieke Unileverakties te voeren.

In Oostenrijk werden in alle Unileveronderdelen buttons verspreid die ook massaal gedragen werden en vond op veel plaatsen kantinebijeenkomsten plaats. Ook in andere landen werden door IUF bonden aktiviteiten gehouden in deze 2 weken. Onder meer door de CFDT Agro-Voesel sekte in Frankrijk, de FILIA in Italië, de UGT Voedings- en tabaksekte in Spanje en de Zweede Voedingsbond.

Besloten is dat op deze aktieweken verdere aktie nodig is. Door de Unilever werkgroep binnen de IUF zijn al voorstellen ontwikkeld waarover later dit jaar een besluit wordt genomen.

Te oordelen naar het beleid dat door Unilever sinds begin 1986 wordt doorgezet wordt nauwere coördinatie tussen de akties van de ECF/IUF en wat in andere continenten gebeurt binnen Unileverbedrijven steeds meer nodig.

De ontwikkeling binnen een aantal divisies wordt steeds meer op wereldwijde schaal gestuurd vanuit het hoofdkantoor. ( zie het verslag over de chemie en margarine divisies).

Bij de grote demonstratie van 1 novemver vorig jaar is Rotterdam bleek al dat tal van bonden uit andere continenten zich uiterst bewust waren van het belang van deze demonstratie. Steunverklaringen kwamen onder meer van IUF-

bonden in de USA, Australië en Azië. Andere internationale vakbondssekretariaten die ook alle met Unilever te maken hebben ondersteunden met solidariteitsverklaringen de akties, zoals de IFPAAW, FIET, ETUC en ICFTU ( zie Unilever information nr.15)

De tijd dat steunverklaringen alleen niet meer genoeg zijn om Unilever over de streep te krijgen en aan tafel lijkt sneller dichterbij te komen dan verwacht. Want nietsontziend gaat Unilever door met het afbraakbeleid.van arbeidsplaatsen:

- \* door het verkopen van Thames Case worden totaal 2000 banen afgestoten
- \* in de vleesektor in Engeland zullen de komende paar jaren eveneens 2.000 banen verdwijnen
- \* recent maakte Unilever bekend Naarden International(geur- en smaakstoffen, omzet '85 663 mln gulden, 2560 werknemers) over te willen nemen. Dat wordt dan samenevoegd met PPF International,Unilevers sinds enkele jaren bestaande dochter op dit gebied. Nieuw was dat Unilever en Naarden niet bereid bleken de betrokken bonden in Nederland en Engeland garanties te verschaffen voor de werkgelegenheid.
- \* sterker nog: het management verkondigt steeds opnieuw dat de introductie van nieuwe technologie en efficiencyprogramma's om konkurrentieredenen per definitie de werkgelegenheid de komende jaren verder zal doen dalen.
- \* in Brazilië werd zelfs een bedrijf, Industrias Quimicas te Campinas,met 500 werknemers overgenomen in 1984 ter versterking van de eigen wasmidde-lenactiviteiten en een jaar later gesloten.

3e UNILEVER seminar voor britse vakbondsleden.

Als vervolg op het seminar van 16 oktober 1985 werd door de Greater London Council kort voor de ontbinding ervan door het kabinet Thatcher een derde seminar gesponsord voor shopstewards in Unileverbedrijven.

Op 18 maart kwamen in het Transport House van de TGWU in Londen 60 shopstewards bijeen van TGWU, USDAW, GMBATU en ASTMS.Daarnaast waren aanwezig enkele distrikbestuurders en nationale veakbondsbesturders. Bovendien waren enkele vakbondskaderleden uit de margarinevestigingen in Nederland, België en Frankrijk aanwezig als observatoren.

Waar ASTMS op nationale schaal al een coördinatie van het werk mbt Unilever had doorgevoerd, werd op het seminar duidelijk dat ook de andere bonden daar toe willen overgaan. De discussie in werkgroepen over onderwerpen als onderhandelingstechnieken, pensioenbeleid van Unilever, uitbestedingsbeleid leidde tot de konklusie dat er door Unilever een gelijklopend beleid over de vestigingen wordt gevoerd. Coördinatie is noodzaak, niet alleen per bond, voorgesteld werd om dit soort seminars voort te zetten en ook op distrikts-nivo naar gecoördineerd vakbondsoptreden toe te werken. De TGWU zal zoeken naar de financiële middelen om dit mogelijk te maken.

De konklusie van de informatie-uitwisseling van de kaderleden uit de margarinefabrieken uit 4 west europese landen was dat investeringspatronen enhet daarmee samenhangend beleid identiek was en dat versterking van de informatie-uitwisseling op divisienivo zeer belangrijk is.

I MEI-akties In Zuid Afrika en arrestatie van 7 vakbondsleden.

Tijdens een vreedzame demonstratie op 17 april tijdens de lunchpauze, die in de Boksburg fabriek begon en rond de fabriek doorzette met als eis een betaalde vrije dag van 1 Mei te maken zijn James Mndaweni en 6 andere kaderleden gearresteerd.Onmiddellijk gingen alle werknemers in staking tot devolgende dag het moment dat de 7 op borgtocht ( 200 rand ieder) werden vrijgelaten. Op 2 juli staan ze terecht onder de beschuldiging van het houden van een illegale bijeenkomst .

September 1985 werd de eis om van 1 mei een betaalde vrije dag te maken voor het eerst in de onderhandelingenbetrokken. De reactie van het lokale Unilevermanagement: ' dat gebeurt slechts als South en West Streets in Durban Samora Machel Boulevard genoemd worden ' en ' alleen wanneer een andere regering hier aan de macht komt'.

( voor vervolg beshcik ik over te weinig informatie. Svp controleren op nieuw binnengkomen informatie die ebschikbaar is in het IUF kantoor te Geneve).

Hindustan Lever in India voor de rechter en veroordeeld.

Ruim 10 jaar strijd heeft het de erkende vakbond in de Ghaziabad-margarine fabriek gekost om hun voorzitter die 26 september 1975 ontslagen was, via tal van procedures weer aangenomen te krijgen. De deelstaatregering heeft op 16 juni j.l. opdracht gegeven aan de hoogste magistraat van Ghaziabad om de vorozitter van Hindustan Lever A.S.Ganguly te vervolgen en veroordelen wegens overtreding van de Industrial disputes Act en het niet opvolgen van de uitspraak van het arbeidsgerecht van 25 juni 1985.

Die uitspraak waartegen geen beroep mogelijk was hield in dat Hindustan Lever Bidani, de ontslagen vakbondsleider, opnieuw in dienst moest nemen en dat alle rechten op loonsverhoging, pensioen en andere betalingen zouden gelden alsof hij nooit ontslagen was.

In 1975 werd Bidani ontslagen onder het voorwendsel vaneen overplaatsing. Het ontslag leidde toen tot een staking en daarop volgden jaren van juridiese akties die door Hindustan Lever geboycot of vertraagd werden. Door regelmatige delegaties van het personeel naar de deelstaatregering werd het konflikt permanent in de aandacht gehouden tot de uiteindelijke rechterlijke uitspraken en de strafvervolging van Hindustan Lever nu.

CONCERNRESULTATEN OVER 1985 EN EERSTE HALF JAAR 1986

( in miljoenen guldens )

| 1984   | 1985           | OMZET NAAR REGIO |        |                |
|--------|----------------|------------------|--------|----------------|
|        |                | 1985             | 1986   |                |
| 40.544 | 42.381 (= 64%) | Europa           | 22.188 | 19.078 (= 61%) |
| 12.838 | 11.553 (= 17%) | Noord Amerika    | 5.563  | 5.648 (= 18%)  |
| 13.409 | 12.837 (= 19%) | Overige gebieden | 6.226  | 6.716 (= 21%)  |
| 66.791 | 66.771         | Totaal           | 33.977 | 31.442         |

|       |               | BEDRIJFSWINST    |       |               |
|-------|---------------|------------------|-------|---------------|
| 1.707 | 2.083 (= 55%) | Europa           | 1.076 | 1.173 (= 58%) |
| 784   | 432 (= 11%)   | Noord Amerika    | 18    | 116 (= 6%)    |
| 1.350 | 1.282 (= 34%) | Overige gebieden | 682   | 729 (= 36%)   |
| 3.841 | 3.797         |                  | 1.776 | 2.018         |

GEGEVENS PER PRODUKTGROEP: OMZET / BEDRIJFSWINST EN INVESTERINGEN.

|                                   | OMZET  |        | BEDRIJFSWINST |       | INVESTERINGEN |       |
|-----------------------------------|--------|--------|---------------|-------|---------------|-------|
|                                   | 1984   | 1985   | 1984          | 1985  | 1984          | 1985  |
| Margarine/oliën en vetten/zuivel  | 17.100 | 15.828 | 825           | 759   | 1.028         | 1.056 |
| Diepvries en consumptie-ijs       | 6.417  | 6.791  | 374           | 399   |               |       |
| Overige levensmiddelen en dranken | 9.990  | 11.311 | 802           | 800   |               |       |
| Wasmiddelen                       | 13.734 | 12.810 | 840           | 504   | 698           | 616   |
| Toiletartikelen                   | 3.637  | 3.432  | 190           | 195   |               |       |
| Chemie                            | 4.998  | 4.785  | 533           | 508   | 244           | 457   |
| UAC International                 | 3.548  | 3.528  | 78            | 106   | 496           | 524   |
| Agribusiness                      | 3.462  | 3.228  | 101           | 224   |               |       |
| Overige                           | 3.905  | 5.058  | 98            | 302   |               |       |
| Totaal                            | 66.791 | 66.771 | 3.841         | 3.797 | 2.466         | 2.653 |

OMZET EN BEDRIJFSWINST IN ANDERE MUNTEENHEDEN ( wisselkoersen per eind 1985 )

|                       |     | OMZET '85       | BEDRIJFSWINST '85 |
|-----------------------|-----|-----------------|-------------------|
| Nederlandse Guldens   | f   | 66.771          | 3.797             |
| Engelse Pond Sterling | £   | 16.693          | 949               |
| Duitse Marken         | DM  | 59.260          | 3.370             |
| US Dollars            | \$  | 24.205 (18.760) | 1.376 (1.078)     |
| Zwitserse Franken     | SFr | 49.912          | 2.838             |
| Franse Franken        | FFr | 181.952         | 10.346            |

|                        | (in miljoenen guldens) |                |                | (in procenten)                 |             |             |
|------------------------|------------------------|----------------|----------------|--------------------------------|-------------|-------------|
| <u>INVESTERINGEN</u>   | <u>1983</u>            | <u>1984</u>    | <u>1985</u>    | <u>1983</u>                    | <u>1984</u> | <u>1985</u> |
| Europa                 | 1.270                  | 1.333          | 1.515          | 58                             | 54          | 57          |
| Noord Amerika          | 443                    | 675            | 704            | 20                             | 27          | 27          |
| Overige gebieden       | <u>467</u>             | <u>458</u>     | <u>434</u>     | 22                             | 19          | 16          |
| Totaal                 | 2.180                  | 2.466          | 2.653          |                                |             |             |
| <br>                   |                        |                |                |                                |             |             |
| <u>WERKGELEGENHEID</u> |                        | <u>1984</u>    | <u>1985</u>    |                                |             |             |
| Europa                 |                        | 151.000        | 135.000        |                                |             |             |
| Noord Amerika          |                        | 22.000         | 22.000         |                                |             |             |
| Overige gebieden       |                        | <u>193.000</u> | <u>196.000</u> | (waarvan 45.000 bij geasso-    |             |             |
|                        |                        | 366.000        | 353.000        | cieerde bedrijven, dwz minder  |             |             |
|                        |                        |                |                | dan 50% Unilever. Voornamelijk |             |             |
|                        |                        |                |                | UAC Nigeria.)                  |             |             |

#### Kommentaar bij de concernresultaten

- \* Het eerste dat opvalt is dat vergeleken met voorgaande jaren een aantal gegevens minder worden uitgesplitst. Cijfers over omzet, bedrijfswinst, investeringen werden in 1984 nog gegeven over EEG, Europa-niet EEG, Noord Amerika, M.en Z. Amerika, Afrika en Azië plus Australië en Nw Zeeland. In 1985 en eerste halfjaar 1986 worden deze gegevens slechts verstrekt voor Europa, Noord Amerika en rest van de wereld. Datzelfde geldt de werkgelegenheidcijfers. De gigantiese reeks bedrijven die door Unilever afgestoten is in de afgelopen jaren (zie het overzicht: afgestoten door Unilever) heeft met alle reorganisaties en moderniseringsinvesteringen geleid tot het drasties terugbrengen van de werkgelegenheid in het concern in Europa. In wat nu rest van de wereld heet hebben zich in de verslagperiode grote veranderingen voorgedaan met betrekking tot Unilever. Met name Zuid en Midden Amerika heeft aan belang gewonnen, zoals Azië dat al jaren lang doet, relatief ten koste van Afrika. De nu verstrekte gegevens verdoezelen veel van de veranderingen.
- \* De daling van de dollarkoers heeft de vergelijking van de resultaten 1984 en 1985 er niet gemakkelijk op gemaakt. In guldens en in het merendeel van de Europese munteenheden uitgedrukt is de omzet over 1985 ongeveer gelijk aan die van 1984. In dollars uitgedrukt heeft er echter een stijging van maar liefst \$ 5,5 miljard plaats gevonden (van \$ 18.760 mln naar \$ 24.205 mln). In guldens liep de winst over 1985 licht terug ten opzichte van 1984, in dollars steeg de winst. van 1986
- \* Het opmerkelijke van de halfjaarcijfers over omzet en winst ten opzichte van de halfjaarcijfers over het eerste half jaar van 1985 is, dat een daling van de omzet met 2,5 miljard gulden gepaard ging met een stijging van de bedrijfsresultaten van 250 miljoen gulden.
- \* Unilevers positie in het westen en in de ontwikkelingslanden wordt uit de cijfers met wat analyse behoorlijk duidelijk. In 1985 werd in de derde wereld met 19% van de concernomzet 34% van de bedrijfswinst daar gemaakt, bijna het dubbele in percentages uitgedrukt !!! De halfjaarcijfers over 1986 trekken deze lijn door. Achtergrond is: in Europa wordt hoofdzakelijk gerationaliseerd en werd een groot aantal bedrijven afgestoten c.q. gesloten om met lagere produktiekosten marktaandeelen te heroveren of uit te breiden. In Noord Amerika worden grote bedragen gestoken in produktontwikkeling en vooral in reclamecampagnes en prijsverlagingen om via volumeverkoop marktaandeelen te veroveren, nu het via overnames niet zo wil lukken.

In veel derde wereldlanden heeft Unilever met tal van produkten een bijna-monopoliepositie. De ontwikkeling van de omzet wordt eerder bepaald door de markt-omvang ( in veel landen is het koopkrachtig publiek beperkt) dan door prijskonkurrentie met andere firma's. Unilevers kracht is het dat het meer dan welk ander voedingsmiddelenconcern , meer dan welke multinational, in alle landen vertegenwoordigd is.

\* Unilevers special committee laat weten goede vordering in 1985 gemaakt te hebben met de versterking van de kernactiviteiten. Investerings in de herstructurering en uitbreiding via gerichte overnames van de Europese activiteiten gedurende de afgelopen periode hebben geleid tot een aanzienlijke verbetering van het bedrijfsresultaat . De verbetering van het resultaat met zo'n 300 miljoen gulden in Europa was in omvang net zo groot als de teruggang van het resultaat over 1985 in de USA als gevolg van de zeer hoge merkinvesteringen via reclame en ondersteuningscampagnes.

\* De herstruktureringen in Europa leidden tot het verlies van veel arbeidsplaatsen. Onder meer door de sociale verplichtingen waartoe Unilever gedwongen werd door de betrokken bonden voor de betrokken werknemers stegen de laatste jaren de reorganisatiekosten:

|      |   |   |     |     |
|------|---|---|-----|-----|
| 1981 | : | f | 29  | mln |
| 1982 | : |   | 166 | "   |
| 1983 | : |   | 211 | "   |
| 1984 | : |   | 249 | "   |
| 1985 | : |   | 137 | "   |

\* In bijgaande schema's wordt in kaart gebracht hoe Unilever de afgelopen jaren via verkoop van veel ondernemingen en via overnames z'n kernactiviteiten heeft versterkt. Daarnaast droegen de talrijke reorganisaties in bestaande dochterondernemingen daartoe bij.

In 1980 en 1981 lag het aksent op uitbreiding van belangen via overnames en investeringen in de ontwikkelingslanden. In 1982 verschoof het zwaartepunt naar het reorganiseren in Europa en de USA. Daar is het blijven liggen gedurende de afgelopen jaren. In de margarinetak in de USA en in de chemiecoördinaties dat het meest vergaand gebeurd. (zie overzicht ontwikkelingen per divisie).

\* Het tempo van reorganiseren blijft onverminderd hoog. De meest recente ontwikkelingen:

- verkoop van Research International
- " " prakties de gehele Thames Case divisie
- aankondiging van een grote reorganisatie bij Mattesons Wall's in Engeland
- overname van Naarden International
- vorming van de eerste wereldwijde coördinatie per 1 jan. 1986, nl. bij chemie in plaats van coördinatiestructuren vnl voor Europa.
- in 1985 werden 28 bedrijven verkocht voor f 850 miljoen en 23 bedrijven gekocht voor f 450 miljoen gulden. Het kopen en verkopen van bedrijven is langzamerhand een kernactiviteit geworden.
- twee nieuwe coördinaties zijn aan het ontstaan: agribusiness en mediese produkten, beide terreinen waarop veel inmiddels ontwikkelde know how op het gebied van biotechnologie toegepast zal worden.
- ontwikkelingen op het gebied van diverse produkten worden steeds sneller in alle regio's doorgevoerd.
- met de vorming van de eerste wereldwijde coördinatie in chemie wordt duidelijk dat voor de andere produktgroepen de onderlinge samenhang en het centraal ge-coördineerde beleid zal groeien.

In de overzichten van de ontwikkelingen binnen de diverse produktgroepen komt die toenemende samenhang steeds meer tot uiting.

AFGESTOTEN DOOR UNILEVER.

|       |  |  |   |
|-------|--|--|---|
| 1982: | Lintas                                     | reclameburo  | vestigingen internation                   |
|       | Synthetic Resins                           | harsen/chemie  | Engeland                                  |
|       | Macmarkets                                 | winkelketen  | "   |
|       | Austin Packaging                           | papier   | "   |
|       | Pakko                                      | papier   | Denemarken                                |
| 1983: | Urachem divisie                            | (industriële harsen:Scado/Landscrona/Sheby)                        | Nederland/Zweden/Frankrijk                |
|       | S.I.V.                                     | verfprodukten  | Frankrijk                                 |
|       | Ver. Pulverlack                            | verfprodukten  | West Duitsland                            |
|       | Carryfast                                  | transport  | Engeland                                  |
|       | NATEC/Hamburg                              | research(deels)  | West Duitsland                            |
| 1984: | totaal 12 bedrijven verkocht waaronder:    |  |   |
|       | Baxters (Brooke Bond)                      | slachterijen/vlees   | Engeland                                  |
|       | Tibbet & Britten                           | transport  | Engeland                                  |
|       | General Freight                            | transport  | Engeland                                  |
|       | UCSL                                       | computerservices   | Engeland/Nederland                        |
|       | Fayard et Ravel                            | verpakkingen   | Frankrijk                                 |
|       | JP Wood                                    | pluimveefokkerij   | Engeland                                  |
| 1985: | rond de 20 bedrijven afgestoten waaronder: |  |   |
|       | Mallinson Denny                            | houtprodukten  | Engeland/Ierland                          |
|       | Norfolk Line                               | transport/veerdienst   | Engeland/Nederland                        |
|       | SPD Groep                                  | transport  | Engeland                                  |
|       | Nairn International                        | vloerbedekking   | Engeland                                  |
|       | Kennedy's                                  | bouwmaterialen   | Engeland                                  |
|       | Mac Fisheries                              | visprodukten   | Engeland                                  |
|       | I.S.O.                                     | computerservices   | Nederland/Engeland                        |
|       | COFNA                                      | veevoeder  | Frankrijk                                 |
|       | UT Delfia                                  | veevoeder  | Nederland                                 |
|       | Bensdorp                                   | cacaoverwerking  | Nederland/Oostenrijk                      |
|       | Campinas Ind.Quimicas                      | wasmiddelen  | Brazilië                                  |
|       | 3 UAC-onderdelen                           | kantoormachines/au-<br>to-onderdelen                               | Engeland                                  |
|       | La Roche aux Féés                          | zuivelprodukten  | Frankrijk } nu 75% Nestlé en 25% Unilever |
|       | Rousset                                    | "  | Frankrijk }                               |
|       | Jacky                                      | "  | België }                                  |
|       | Elite Milchwerk                            | "  | West Duitsland                            |
|       | Palm Line                                  | transport  | Engeland/W.Europa                         |
| 1986: | SATEM                                      | transport/distributie  | Frankrijk                                 |
|       | SAD  | " "  | Spanje                                    |
|       | Unimills / V.D.O.                          | 3 oliemolens uit Oil Milling Div.                                  | West Duitsland/Nederland                  |
|       | Research Internat.                         | marktonderzoekburo's internationaal aanwezig in ongeveer 30 landen |   |
|       | Thames Case                                | massief en golfkarton  | Engeland                                  |

Buiten al deze gevallen waarbij Unilever activiteiten afstootte door verkoop van het bedrijf aan derden, zijn er in de overblijvende vestigingen van de 'kernactiviteiten' veel saneringen doorgevoerd die deels ook bestonden uit afstoten van deeltaken. Bij veel bedrijven is zo b.v. het transport uit het totale bedrijfsbeleid gelicht en verkocht aan anderen.

| Divisie<br>Jaar | MARGARINE<br>OLIEN en VETTEN<br>ZUIVEL   | DIEPVRIES<br>CONSUMPTIE-IJS  | OVERIGE LEVENSMIDDELEN EN DRANKEN<br>Vnl.: thee/soep/dressings/vlees |
|-----------------|--|--|--|
| 1982            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Blohorn Marg./zeep Ivoorkust</li> <li>* Indus Lever marg./zeep Chili (van 50% naar 100%)</li> <li>* Mislukt bod op 2 olie/vettenfabr. van Elders IXL in Australië ( door overheid geblokkeerd)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Lapona cons. ijs Argentinië</li> <li>* Lusso " Zwitserl.</li> </ul>   |  |
| 1983            |  |  |  |
| 1984            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Shedd marg. USA</li> <li>* Trituraf oliën/vetten Ivoorkust</li> <li>* Karatas marg. Turkije</li> <li>* Microlife zuivelbiotech USA</li> </ul>   |  | * Brooke Bond thee/soep/vlees Engeland                               |
| 1985            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Costa olijfolie Italië</li> <li>* Halbfell pl. olie West Duitsl.</li> <li>* bakkerijgr. Brazilië</li> <li>* Grill Chef oliën vetten West Duitsl.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* De Valk cons.ijs Nederl.</li> <li>* Davino " Nederl.</li> <li>* Glace Bolaget " Zweden ( van 40% naar 90%)</li> </ul> |  |
| 1986            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* JH Filbert marg. USA</li> <li>* Anderson Clayton (60%) Mexico</li> <li>* Anderson Clayton (75%) Brazilië beide marg. en olien/vetten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Langnese/Iglo West Dtsl, Ita-lië, Oostenrijk ( van 75% naar 100% door overname 25% belang van Nestlé)</li> </ul>      | * Les Nutons vlees België  |

OVER NAGES

| Divisie<br>Jaar | WASMIDDELEN   | CHEMIESE PRODUCTEN  | TOILETARTIKELN                    | OVERIGE |
|-----------------|---|---|-----------------------------------|---------|
| 1982            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Blohorn marg/ZEEP Ivoorkust</li> <li>* Indus Lever " Chili<br/>( van 50% naar 100%)</li> <li>* Recket &amp; Breton zeep Frankr.</li> </ul> | ( in 1978 National Starch and Chemical in de USA gekocht, in 1980 Emery uitgekocht in de joint venture: leverde strat Unichema op)  |                                   |         |
| 1983            |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Zinkwit silicaten Nederland</li> <li>* Thai Tapioca Ltd. Thailand<br/>( tapiocazetmeel )</li> <li>* kleefst. Australië</li> <li>* " Zweden</li> </ul>                      |                                   |         |
| 1984            | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 50% FUIC wasm. Taiwan</li> <li>* Campiero wasm. Brazilië</li> </ul>  | * CPC fabriek maismolen USA   |                                   |         |
| 1985            | * Aeykung wasm. Korea   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Norda geur/smaakst USA</li> <li>* Simel oleochemie Italië</li> <li>* Darling " USA</li> <li>* Pegamentos kleefst. Mexico</li> <li>* Maizena maiszetmeel W.Dtsl.</li> </ul> | * mislukt bod op Richardson Vicks |         |
| 1986            |   | * Naarden Int. geur/smaak Ned.  |                                   |         |

OVERNAMMES

Margarine, oliën en vetten, zuivelprodukten.

USA.

Het meest opmerkelijk zijn twee belangrijke overnames.

In januari '86 werd meegedeeld dat J.H.Filbert in de USA was overgenomen van Central Soya Company.

Filbert heeft produktievestigingen in Baltimore en Atlanta en produceert margarine, mayonaise en slasausen. In totaal werkten er ten tijde van de overname 440 mensen. De produktie is vooral bestemd voor het oosten van de USA. De konsekwentie van mede deze overname is dat Lever Brothers in 5 jaar tijd onbetwist marktleider is geworden in de USA met margarine. Eind jaren '70 was Lever Brothers marktaandeel in de margarinemaerkt gezakt naar zo'n 7%. Momenteel schommelt dat aandeel rond de 35%. Ruim voor Nabisco en Dart & Kraft. Om dat doel te bereiken is de gehele margarinedivisie in de USA overhoop gehaald. In 1981 respectievelijk 1983 werden de 2 margarinefabrieken van Lever Brothers gesloten ten koste van 1500 arbeidsplaatsen.

De produktie werd uitbesteed bij Shedd Food Products, toen een dochter van Beatrice. Shedd werd eind 1983 van Beatrice overgenomen. De eigen Shedd-merken plus de bij Shedd geproduceerde Lever Brothers merken vertegenwoordigden samen een marktaandeel van rond de 25%. De afgelopen paar jaren heeft een agressief marktbeleid en de introductie van in Europa succesvolle margarineproduktengeleid tot een verdere groei van het aandeel.

Met compleet andere produktielokaties, een totaal personeelsbestand in de margarinedivisie van Lever Brothers van rond de 1300 personen (Shedd en Filbert) terwijl dat voorheen bij Lever Brothers 1500 mensen betrof, is Unilever in de USA op een zeer agressieve manier erin geslaagd z'n doel: marktleider worden en de daarbij behorende rendementen inkasseren te bereiken.

M.en Z. Een tweede heel belangrijke overname is de koop van de dochters van Anderson Amerika Clayton and Co. in Mexico en Brazilië

Voor een bedrag van \$ 112,5 miljoen koopt Unilever het belang van 75,7% van Anderson Clayton in een groep van 13 produktiebedrijven van plantaardige oliën en vetten in Brazilië en het 60,8% belang van AC in Mexico in 12 soortgelijke bedrijven. De gezamenlijke boekwaarde voor deze bedrijven bedroeg \$ 88,6 mln. en daarvan had \$ 70 mln betrekking op het Braziliaanse deel.

De omzet van deze bedrijven in Mexico en Brazilië bedraagt \$ 615 mln. ongeveer 8 1,5 miljard gulden. In totaal werken er meer dan 6.000 personen, ongeveer gelijk verspreid over Mexico en Brazilië. Van Mexico is bekend dat de Anderson Clayton oliën en vetten tak er een van de grootste voedingsmiddelenbedrijven is. Unilever heeft al aangekondigd dat zodra de formele zaken met de overname van de Anderson Clayton belangen rond zijn, een bod zal worden uitgebracht op de aandelen van de overige aandeelhouders. Unilever wil ze als volledig eigendom. Door deze overname is Unilever weer veel intensiever betrokken bij de sojateelt en verwerking. Onderdeel van de koop is namelijk ook de overname van een aantal sojamolens in Brazilië. Unilever is al een van de belangrijkste voedingsmiddelenbedrijven in Brazilië middels z'n dochter Gessy Lever.

In de loop der jaren is Gessy Lever uitgebouwd tot een bedrijf met 4 grote divisies: wasmiddelen (marktaandeel in Br. van 75%), toiletartikelen, voedingsmiddelen en consumptie-ijs. Met z'n voedingsmiddelen divisie behoorde Gessy Lever tot de 3 grootste margarinefabrikanten. En daarmee was het een van de belangrijkste binnenlandse verwerkers van soja.

Anderson Clayton is in de braziliaanse sojateelt, verwerking en exporthandel een toonaangevend bedrijf. Door de overname van de 13 fabrieken raakt Unilever veel direkter betrokken bij de sojalandbouw in Brazilië. De verkoop van de soja-molens Europoort, Thörl en Spijck in West Europa aan Archer Daniels Midland paste in het beleid om de verwerking van soja in Europa die te gevoelig was voor ontwikkelingen in Zuid Amerika en de VS af te stoten en zich te concentreren op de EEG-gesteunde verwerking van raapzaad en zonnebloem. Wat in Europa geen ernaktiviteit meer is, zegt dus niets over andere werelddelen.

Naast nauwere betrokkenheid bij de sojateelt is Gessy Lever al enkele jaren nauw betrokken bij de introductie op commerciële schaal van zonnebloemteelt. Sinds begin jaren '80 stimuleert Gessy Lever de teelt van zonnebloem na de vroege

oogst van soja of mais. Samen met Contibrasil worden de hybride zonnebloemzaden gekweekt. En dit alles is nodig volgens Unilever voor de produktie van zonnebloemolie die gebruikt wordt in de Becel-margarine, rijk aan linolzuur.

De integratie van de margarineactiviteiten van Gessy Lever en Anderson Clayton raakt potentieel de werkplek van meer dan 3500 mensen.

De algemene tendens in deze divisie is dat Unilever in West Europa en in de USA zich uitsluitend concentreert op de produktie en marketing van margarine en aanverwante produkten. Een groot deel van de andere fases in de vertikale produktiekolom zijn of worden afgestoten; reclameburo's, marktonderzoekburo's, transport, distributie, een deel van de oliemolens. En daar blijft het niet bij. In andere continenten daarentegen blijft Unilever in de hele kolom actief, van teelt en eerste verwerking tot en met de eindproduktie en verkoop/distributie.

Allereerst de verdergaande stappen in West Europa.

Europa

In West Europa is Unilever aan de ene kant bezig via overnames van kleinere bedrijven gaten in de markt op te vullen en anderzijds door herstructurering en de marktaandelen en de rendementen van de margarinebedrijven op te voeren. Eind 1985 werden in West Duitsland Halbfell en Grill Chef overgenomen, beide bedrijven die net als Meistermarken aan grootverbruikers leveren.

In Italië werd een olijfoliefabriek Costa overgenomen. En in Spanje is gestart met de bouw van een fabriek voor plantaardige oliën en vetten die vooral op basis van zonnebloem als grondstof zal werken. Tot de nieuwbouw werd besloten nadat de overname van Carbonell, een van de grootste olijfolieproducenten in Spanje, waar en Unilever en Lesieur op aasden, door de spaanse overheid geblokkeerd werd.

Verreweg het belangrijkste in Europa is de herstructureringsoperatie die langzamerhand een permanent ingrijpend karakter heeft gekregen.

Tijdens het seminar van engelse shopstewards en bondsbestuurders dat op 18 maart j.l. in Londen werd gehouden en dat voor de 3de keer werd gesponserd door de Greater London Council waren enkele buitenlandse bondskaderleden uit de margarinesektor aanwezig. En met hun engelse kollegaas kwamen ze tot de ontdekking dat een groot aantal ontwikkelingen in all vestigingen identiek zijn.

De konklusies mbt de vestigingen in Nederland, België, Engeland en frankrijk waren onder meer:

- in alle bedrijven is de afgelopen jaren door natuurlijk verloop het totaal aantal arbeidsplaatsen met enkele honderden teruggelopen.
- de verpakkinglijnen zijn of worden prakties voledig geautomatiseerd
- transport en distributie van gereed produkt is bijna overal afgestoten aan derden.
- palletiseren wordt geautomatiseerd: computergestuurde treintjes verzorgen die funktie en het transport naar de magazijnen.
- steeds meer servicegedeelten, die niet direkt produktie zijn worden uit het bedrijf gelicht en uitbesteed aan derden: kantine, bewaking, schoonmaak enz.
- de Technische Diensten worden gedecimeerd en delen van de werkzaamheden worden uitbesteed.

Het zijn talloze manieren om kosten te besparen en efficiency en produktiviteit op te voeren. Al deze maatregelen samen kosten minstens duizend arbeidsplaatsen.

In Engeland is voor de margarinefabrieken in Purfleet en Bromborough een reorganisatieplan aangekondigd, dat een aantal van deze stappen inhoudt. Binnen 3 jaar moet dat volgens Unilever tot gevolg hebben dat 600 arbeidsplaatsen overbodig zijn geworden.

In België is een reorganisatie aan de gang bij Union Merkssem die evenals in Engeland een aantal van bovengenoemde maatregelen inhoudt. Daar moet volgens Unilever de totale werkgelegenheid terug van 900 naar 600.

Dit soort reorganisaties wordt dan nog begeleid met de sluiting van kleinere vestigingen. In West Duitsland is zo kort geleden het bedrijf in Berlijn gesloten en onderzocht wordt in hoeverre het rendement wordt opgevoerd als in 2 in plaats van de huidige drie lokaties wordt geproduceerd. Verdere stappen om het aantal lokaties in West Europa uit te dunnen komen ongetwijfeld.

Afrika In tegenstelling tot Europa en Noord Amerika bieden deze drie continenten in Z.Amerika Unilevers visie enorme potentiële groeimarkten.

Azië De voorziene enorme bevolkingsgroei draagt daartoe bij en tevens de te verwachten stijgende consumptie per hoofd van de bevolking van Unilevers kernprodukten als margarine, tafelolie, zeep enz.

In een aantal van de landen in deze continenten heeft Unilever de afgelopen jaren op margarinegebied z'n belangen en marktaandelen sterk uitgebreid.

De lijst van overnames in deze divisie geeft voor de laatste jaren de overnames of belangenuitbreidingen aan in Ivoorkust (Blohorn en Trituraf), Chili, Turkije en de al kort toegelichte overname van de Anderson Clayton belangen in Mexico en Brazilië

Het enorme potentieel aan marktuutbreiding dat in deze continenten aanwezig is blijkt uit 2 gegevens:

- de consumptie per hoofd van de bevolking van eetbare vetten bedraagt ongeveer 8 kg. per jaar, etrwijl dat in Europa , Noord Amerika en Japan rond de 30 kg. per jaar ligt.
- de margarineproduktie in West Europa bedroeg tussen 1977 en 1984 jaarlijks rond de 2 miljoen ton en in de USA rond de 1,1 miljoen ton en deze volumes bleven nagenoeg konstant.
- in de rest van de wereld steeg de margarineproduktie tussen 1977 en 1984 van 3,1 miljoen ton naar 5 miljoen ton.

Meer dan welk ander concern heeft Unilever in de belangrijkste markten en potentiële markten een zeer sterke positie. In West Afrika, Brazilië, Turkije b.v. beschikt Unilever prakties over een monopoliepositie.

De afgelopen jaren is echter door de binnenlands stijgende consumptie en de geringere mogelijkheid tot import van grondstoffen door de schuldenpositie van veel landen de grondstofvoorziening van veel Unileverdochteren (in ieder geval op termijn) in gevaar gekomen.

Sinds enkele jaren is Unilever op enorme schaal betrokken bij allerlei projecten om binnenlandse produktie van oliehoudende zaden te vergroten. Dat gebeurt in diverse rollen: of als plantage-koper of eigenaar, als manager van een 'onafhankelijk' projekt, als consultant.

Wezenlijk is dat Unilevers bijdrage aan de ontwikkeling van landen in de richting van zelfvoorziening waar dat mogelijk is pas start als de nood letterlijk aan deman komt. Voor de importstops aan de orde waren verklaarde Unilever steeds dat de import van oliën noodzaak was om de olie te hebben die vereist was voor kwalitatief goede margarine. Nu de lokale markt slechts beperkt beleverd kan worden, is het des te gemakkelijker voor overheden om de Wereldbank te interesseren voor de financiering van projekten die in veel gevallen voor een groot deel met name Unilever uit de grondstoffenproblemen helpen.

° In Ivoorkust is in 1985 een 5 jaren aanplantplan van oliepalmen gestart dat bestaat uit de aanleg van 4 industriële oliepalmplantages en outgrowersprojekten plus herbeplanting. Totaal gaat het om een areaal van 60.000 ha. Zonder dit plan zou rond het jaar 2000 met het huidig konsumptienivo per hoofd een tekort aan plantaardige olie ontstaan. Kosten van dit 5e Oliepalmproject: \$ 185 miljoen. Medefinanciers zijn onder meer de Wereldbank en de EEG.

Saillant is vooral dat rond 65% van de totale binnenlandse produktie toegeleverd wordt aan Blohorn, Unilevers dochter in Ivoorkust.

Zeer waarschijnlijk wordt een flink deel van het areaal beplant met gekloonde palmen uit Unilevers kloonfabrieken te Maleisië of Engeland (Zie Un. bulletin 15

- ° In Kenya wordt in de loop van dit jaar gestart met de uitvoering van een projekt van de aanleg van 36.000 ha zonnebloem en raapzaad bedoeld voor de produktie van rond de 80.000 ton oliehoudende zaden. Kosten ongeveer US \$ 34 miljoen. Voornaamste sponsor van het projekt is EastAfrican Industries (EAI), Unilevers dochter (55% in Unilevers handen en 45% in handen van lokaal kapitaal.) De laatste jaren kwam 80% van de import van oliën en vetten van Kenya, die totaal rond de 75.000 ton tegen een prijs van \$ 63 miljoen bedroeg, voor rekening van uitsluitend de margarineproduktie van EAI. Alle produktie zal aan EAI verkocht worden tegen tevoren vastgestelde prijzen. De Wereldbank draagt voor 25% aan dit projekt bij. Achtergrond: zonder dit projekt zou EAI met de beschikbaarheid van grondstoffen in de problemen komen en blijkens de ervaring over de afgelopen 3 jaar waarin EAI rond 9.000 ha zonnebloemteelt organsieerde op kontraktbasis met boeren is de aanpak goed mogelijk.
- ° In Nigeria is Lever Brothers de enige margarienfabriek. In 1983 werd in Agbara een gloednieuwe fabriek voor de produktie van margarine en eetbare oliën in gebruik genomen. De jarenlang stijgende inkomsten uit minerale olie leidden tot een gigantiese groei van de binnenlandse markt ( een snel groeiende middenklasse en overheidsapparaat: een ontwikkeling die ook in Indonesië, Brazilië en andere landen plaats vond). Lever Brothers kon de vraag niet aan en via UAC International werd veel margarine geïmporteerd. Lever Brothers was een belangrijk afnemer van de binnenlandse produktie van palmolie maar bleef ook olie importeren. En terwijl Nigeria in de 50-er en 60-er jaren nog de voornaamste exporteur van palmolie in de wereld was, wrdt de laatste 5 jaar op grote schaal geïmporteerd. Die importafhankelijkheid die door de importbeperkende maatregelen veel bedrijven kwetsbaar maakt, dwingt deze bedrijven ( meest dochters van multinationals, tot importsubstitutie. Ook Unilever. Eind 1985 werd gemeld dat N 35 miljoen door UAC(Nigeria) geïnvesteerd zal worden in de aanleg van een oliepalmlantage.
- ° soortgelijke projekten en een even intensieve betrokkenheid van de lokale Unileverdochterbedrijven zijn ook aan de gang in Zimbabwe, Columbia, Zaïre, Ghana, Kameroen, Thailand, India, Pakistan, Turkye, Unilevers betrokkenheid bij de soja- en zonnebloemteelt in Brazilië is al genoemd en in Mexico is een projekt bezig waarin Unilever hoopt de teelt van zonnebloem op industriële basis te stimuleren.
- ° Deze prominente rol in de teelt van de grondstoffen voor een van Unilevers hoofdprodukten is mede mogelijk door de spreiding van researchstations over de gehele wereld: Kameroen en Zaïre in Afrika, Columbia in L. Amerika en Maleisië en Solomon Eilanden in Azië. Momenteel is Unilever in onderhandelingen met diverse overheden om in meerdere landen kweekstations van gekloonde palmen op te zetten. (zie Unilever Information 15.)

Terwijl buiten Europa en de USA Unilever verhoogd actief is in de teelt en eerste verwerking om zo des te beter de uitbouw van z'n margarinebelangen voor de langere termijn veilig te stellen, vindt in Europa in feite het omgekeerde plaats. Daar vond in mei 1986 de overdracht plaats van de 3 oliemolens aan ADM. In onderzoek is of Unilever zelf wel op de huidige schaal in de raffinage verder moet gaan of dat ook hier inkopen bij derden rendabeler is. De volledige concentratie van de investeringen op de produktie sec van margarine levert in Unilevers visie de hoogste marges op tegen de laagste kosten. De herstruktureringen zijn nog lang niet achter de rug, Iets wat tussen de regels door bevestigd wordt in de verslagen van de duitse en franse unilevertakken.

Diepvriesprodukten en ijs.

Deze divisie is binnen Unilever nog hoofdzakelijk een activiteit die zich tot Europa beperkt. Daar heeft Unilever z'n positie recent door diverse ingrepen aanzienlijk versterkt.

- ° in bestaande onderdelen werd via omvangrijke saneringen en reorganisaties diep gesneden op produktiviteit omhoog en kosten omlaag te brengen
- ° via overnames in diverse landen werden marktaandeelen en afzetkanalen uitgebreid.
- ° in landen waar Unilever op dit gebied nauwelijks aanwezig was werd via nieuwbouw gewerkt aan uitbreiding van de belangen.
- ° door terugkoop van het 25% aandelenpakket van Nestlé in Langnese Iglo voor de centraal europese landen West Duitsland, Oostenrijk en Italië is Unilever weer volledig eigenaar van dit onderdeel. Zo'n stap wordt uitsluitend gezet omdat er ten aanzien van dit bedrijf vastomlijnde plannen aanwezig zijn die gemakkelijker uitgevoerd kunnen worden zonder verantwoordingsplicht tegenover een belangrijke aandeelhouder. Wat hier beeindigd werd, begonnen de beide voedingsmiddelgiganten in een omgekeerde vorm in de verse melk sektor in Frankrijk en België. Daar verkocht Unilever z'n belangen aan Nestlé tot op 25% van het aandelenkapitaal.

Ekonomies gezien leverde het bovenstaande Unilever een omzetstijging op van 6,4 miljard gulden in 1984 naar 6,8 in 1985. Het bedrijfsresultaat steeg van 374 miljoen (1984) naar 400 miljoen in 1985. Sociaal gezien had dit Unileverbeleid tot gevolg dat vooral in dit onderdeel de verontwaardiging en onzekerheid onder de werknemers zulke vormen heeft aangenomen dat overal in Europa de deelname aan de internationale vakbondsakties tegen Unilever reorganisatiebeleid het grootst was in de diepvries en ijsbedrijven.

De reorganisaties:

Voorals in Engeland is fors ingegrepen in de bestaande dochterondernemingen. De samenvoeging van Bird Eye en Wall's voor de diepvriesactiviteiten was het begin van een herstrukturering. Deze leidde tot een halvering van het aantal produktielokaties en het opheffen van veel kleine distributiedepots en de concentratie van de gehele distributie in 7 grote regionale depots. Dit ging ten koste van enkele duizenden arbeidplaatsen.

In West Duitsland is de lokatie Hamburg-Wandsbek gesloten en de produktie van kleinverpakkingen waartoe deze lokatie door centrale investeringsbeslissingen veroordeeld werd is overgebracht naar Heppenheim en Reken. De reorganisaties worden op zo'n manier uitgevoerd dat er tegelijkertijd een veel grotere mate van specialisatie per lokatie ontstaat dan vroeger bestond. De Langnese - Iglo ijsproduktie wordt in Heppenheim en Reken geconcentreerd. In Wunstorf wordt vooral kant en klaarmaaltijden geproduceerd.

Overnames:

In de loop van 1985 werden in Nederland twee kleinere ijsfabrieken overgenomen, De Valk en Davino. In Zweden werd het belang in Glace Bolaget van 40 naar 90% uitgebreid. Opmerkelijk hieraan is vooral dat dit pakket overgenomen werd van een grote zweedseboeren coöperatie. (zie bulletin 15). Door deze overnames versterkte Unilever de positie in Noord West Europa, wat de komende jaren ongetwijfeld gaat leiden tot verdergaande specialisatie per vestiging en terugbrengen van het aantal vestigingen.

Nieuwbouw vond plaats in Griekenland en in Italië. In Zuid Europa is Unilevers positie zwakker dan in Noord west Europa wat diepvries en ijs betreft. De terugkoop van Nestlé's belang in Langnese Iglo geeft unilever sinds januari 1986 weer meer manoeuvreerruimte in de betrokken landen.

Uit de lijn van het overall concernbeleid, dat in alle belangrijke coördinaties is terug te vinden ( zie chemie, margarine, wasmiddelen) volgt dat ook binnen deze coördinatie stappen verwacht kunnen worden om sterkere posities

op te bouwen buiten Europa. Met name in de USA en de NIC's, de meest industri- eel ontwikkelde en welvarende derde wereldlanden als Brazilië, Argentinië, Taiwan, Korea.

Groei vooral in Europa moeten realiseren bij een weinig groeiende bevolkings- omvang betekent steeds hogere uitgaven voor produktvernieuwing en steeds meer ontslagen door kostenbesparingen via alle mogelijke maatregelen.

Een van die maatregelen is geweest het prakties overal afstoten en uitbeste- den van de distributien het koeltransport.

In Nigeria is recent iets omgekeerds gebeurd. Daar geldt het tegengstelde van Europa, een hoge bevolkingsgroei, echter een veel minder koopkrachtige bevolking en eenslechter wegenet. In Ijora, vlakbij de hoofdstad Lagos, staat een consumptie-ijsfabriek van de Levensmiddelendivisie van UAC Nigeria, een Unileverdochter. Vanuit deze fabriek wordt vooral de hoofdstad en de direkt omgeving ervan van ijs voorzien. Het noorden was niet tot auwelijks van daar- uit te beleveren. Sinds begin 1985 bestaat voor dit probleem een geheel nieuwe oplossing: een rijdende en demontabele ijsfabriek.

Vooraf met hulp van het Colworthlab. van Unilever is zo'n kleine fabriek ontwikkeld dat die in twee containers vervoerd kan worden. Met het speciaal voor deze fabriek ontworpen nieuwe ijsbereidingsprocede kan in feite overal waar maar tijdelijk een markt is, de fabriek naartoe gestuurd worden. De ijsejes, die onder de naam Wall's Funtime verkocht worden, blijken na een jaar proefproduktie in enkele gebieden een doorslaand sukses. inmiddels zijn er ~~meer~~ opdrachten geplaatst om meer van deze fabrieken te bouwen. De komende jaren zullen in meer afrikaanse landen deze fabrieken ingezet gaan worden. Het is maar de vraag of dit idee beperkt blijft tot de ijsproduktie.

Andere levensmiddelen en dranken.

Enkele jaren geleden is deze coördinatie ontstaan toen de coördinaties vlees- en vleeswaren en overige levensmiddelen samengebundeld werden.

De eerste stappen indertijd, 1982, waren inkrimping van de overhead toen van 2 naar 1 coördinatie kon worden overgegaan en vervolgens vaststelling van een strategies meerjarenbeleid. Uitkomst daarvan was dat uit de veelheid van aanwezige produkten er 4 geselecteerd werden als strategiese produkten : groep thee, soepen, dressings en vlees.

Op deze 4 produktgroepen zouden investeringen, research, produktinnovatie enzovoorts geconcentreerd worden. En voor deze groepen zou waar mogelijk naar een wereldwijde sterke positie gestreefd moeten worden: dwz. vanuit Europa elders penetreren op basis van suksesprodukten en formules in Europa.

In tegenstelling tot andere coördinaties is in deze het aantal overnames be- perkt gebleven tot slechts 1, Brooke Bond, Maar dat was dan ook een overname, die op 3 produktgroepen: thee, soepen en vlees, de bestaande Unileveraktitei- ten danig versterkte. Het lijkt er op dat tot op heden alle managementaandacht is uitgegaan naar het goed integreren van Brooke Bond en naar reorganisaties binnen de bestaande onderdelen. Daartoe behoorde ook het afstoten van onderde- len als Bendsorp, JP Wood, en Baxters.

Het zal niet lang duren of nieuwe versterkingen via overnames zulle zich gaan aandienen. Vooral in de sektor dranken. Ondanks de suksessen met Liptonic ijs- thee in diverse landen is de basis van de drankensektor met uitsluitend thee en een contract van Lipton in de USA voor de verkoop van Sunkist nog mager.

Ondanks de kosten van dereorgansiaties is deze coördinatie de grootste winst- producent. Met een omzet van f 11,3 miljard gulden ( 17% van de concernomzet) werd een ebdrijfsresultaat gehaald van 800 miljoen gulden : dat is 21% van het cocnernresultaat.

In juli j.l. werd een drastiese reorganisatie aangekondigd door Unilever bij Mattessons Wall's Ltd in Engeland. Daar zal £ 25 mln ( f 95 miljoen) besteed worden aan modernisering van de vleesverwerking ten koste van 3 fabrieken die

eind 1988 moeten sluiten. Volgens Unilever zou dat het verlies van 1920 arbeidsplaatsen betekenen.

Net als bij de diepvries en ijsproductie is de bundeling van Mattessons en Wall's per januari 1986 de prelude geweest voor deze operatie.

In plaats van de huidige 3 fabrieken 1 nieuwe bouwen in Midden Engeland. De huidige 6 distributiecentra zullen ook gesloten worden en vervangen door 2 nieuwe: een bij de nieuwe fabriek en 1 bij Manchester.

Tevens wordt de slachterij te Godley, Cheshire gesloten: dat kost 70 banen. Na het afstoten van slachterijen in Nederland en de verkoop van Baxters, snel nadat het met de overname van Brooke Bond bij Unilever terecht kwam was het niet continueren van Godley te verwachten.

Deze vernietiging van 2000 arbeidsplaatsen komt met de uitverkoop van prakties de gehele Thames Case divisie in Engeland waar totaal ook 2000 arbeidsplaatsen bij Unilever verloren gaan tot een inkrimping van het personeelsbestand van Unilever in Engeland van minstens 4000.

Verdergaande internationalisering van de levensmiddelcoördinatie is al op gang gekomen. In Zuid Amerika zijn de eerste stappen gezet om naast traditionele producten als margarine, zeep en wasmiddelen ook de levensmiddeldivisie meer inhoud te geven. In Chilki is bij Indus Lever een nieuwe vleesfabriek gebouwd voor de produktie van pepperami's en andere vleessnack's als BI-FI. In de loop van 1985 is die in orudktie genomen. Mexico kent al vele jaren de Zwanprodukten. Het ziet er voorlopig naar uit dat vooral met loklevleesproduktie de internationalisatie doorzet. Thee vindt z'n weg in veel landen via verkoopkantoren.

Papier/verpakkingen

Van een coördinatie is hier geen sprake meer. De verkoop aan derden is hier het laatste wat gekoördineerd is. Want van de ex-divisie is over enige tijd uitsluitend nog de Workington-fabriek van Thames Case over en de 4P-drukkerij groep met uitsluitend vestigingen in West Duitsland en Nederland.

Afgelopen voorjaar werd de massief-kartonfabriek van Thames Case te Purfleet Essex verkocht. De banen van 800 mensen waren hiermee gemoeid.

Medio september kwam het bericht dat de 5 afbrieken van de golfkartonpoot van Thames Case zouden worden verkocht. Het betreft fabrieken in Purfleet, Warrington, Abercarn, Northampton en Cumbermaid. Totaal zijn bij deze 5 fabrieken 1200 mensen in dienst.

De Workingtonfabriek die als enige overblijft is onofficieel ook te koop. Daar werken momenteel 800 mensen.

De vraag wat er met de \* 4P-groep gaat gebauren wordt steeds dringender. Zeker nu ook Research International, unilevers amrktonderzoeksburo met vestigingen van de VS tot Australië ook verkocht is.

CHEMIE- divisie : recente ontwikkelingen .

De ontwikkeling van deze divisie heeft de afgelopen jaren een heel centrale rol binnen het gehele concern gespeeld. En doet het nog steeds.

Naast de Margarine/Oliën en Vetten divisie is in deze divisie verreweg het grootste aantal bedrijven overgenomen: zie het schema met de overnames sinds 1982.

In minder dan 10 jaar tijd is de structuur en het type activiteiten van deze divisie totaal gewijzigd.

- Allereerst zijn flink wat bedrijven aan derden verkocht waaronder hele groepen van bedrijven zoals de Urachem divisie
- Het is in feite buiten de overname van Shedd de enige divisie waarbinnen een grote overname in de USA sukses had, nl. de overname van National Starch and Chemical in 1978.
- een nieuwe samenstelling van bedrijven leidde begin jaren '80 tot de formulering van een lange termijnstrategie en een nieuwe divisiestructuur waarbij vooral de onderdelen met rendabele lange termijnspectieven een plaats kregen.
- de 4 subdivisies binnen de chemiecoördinatie werden:
  - \* Unichema ( oleochemie)
  - \* PPF International ( geur- en smaakstoffen)
  - \* Crosfield ( silicaten)
  - \* National Starch ( zetmeelproducten voor industrieel en voedingsgebruik)

Unichema.

Eind 1980 werd Emery/National Distillers uitgekocht als partner in gezamenlijke productiebedrijven in Engeland, Nederland en West Duitsland.

Van de 4 vestigingen werd er 1, te Hamburg gesloten en de productie van dit bedrijf werd voor een groot deel naar Emmerich overgebracht.

Voor aanzienlijke bedragen werd in de 3 bedrijven geïnvesteerd en gemoderniseerd. Door de oprichting van een eigen fabriek te Maleisië en de overname van Simel in Italië en Darling in de USA in 1985 is Unichema het meest geïnternationaliseerde oleochemies bedrijf ter wereld.

Het ziet er naar uit dat de voornaamste investeringsprogramma's in de bestaande lokaties voorlopig afgerond zijn.

Crosfield.

Dit bedrijf is een van de oudste chemiebedrijven in de wereld en produceerde decennia hoofdzakelijk voor de engelse markt. Toen in 1981 een kontrakt afliep waarbij Crosfield voor de speciale silicatenproductie know how van WR Grace kon gebruiken werd gekozen om op basis van eigen kennis in de markt te blijven. En parallel aan de beleidslijn van de nieuwe Chemiecoördinatie onder leiding van T.Thomas werd tevens gekozen voor internationale expansie. In Nederland werd Zinkwit overgenomen eind 1983 en gekoerst wordt naar een overname of investering in de USA.

National Starch and Chemical Corp. (NSC)

Na de overname in 1978 van dit concern bleef NSC relatief zelfstandig binnen het Unilevergebeuren, In de USA werd het Unilevers derde poot naast Lever Brother en Lipton. En evenals Lipton met een kontinuu stijgende omzet en winst.

Via de overname van NSC kwamen tal van NSC-dochters onder meer in Europa in handen van Unilever. Opmerkelijk is dat deze nooit onder de formele zeggenschap zijn gebracht van de nationale Unileverholdings zoals de NUB (Nederland) of de Deutsche Unilever GmbH. Deze bedrijven bleven rechtstreeks vallen onder het NSC-management.

Opmerkelijk is dat zelfs recente overnames op zetmeelgebied buiten Europa en de USA zoals die van Thai Tapioca Ltd in Thailand (1983) en Pegamentos in Mexico (1985) rechtstreeks onder NSC vielen en niet rapporteerden aan het Overseas Committee zoals voor alle andere coördinaties gebruikelijk is.

Dat kan maar één ding betekenen: binnen de chemiecoördinatie wordt nu doorgevoerd wat op termijn ook binnen de andere coördinaties zal gebeuren: coördinatie van een activiteit op wereldschaal.

Voor de andere coördinaties geldt dat hun formele terrein zich beperkt tot Europa. Slechts voor Europa bestond naar activiteit een divisiestructuur. Noord Amerika en overige gebieden (Overseas) kenden primair een regiocoördinatie. In de praktijk was de rol van de coördinaties ook buiten Europa de laatste jaren al toegenomen. Maar bij National Starch is dit patroon geformaliseerd. De bevestiging hiervan kwam in januari 1986. Vanaf dat moment is de directievoorzitter van NSC coördinator van de gehele Chemiedivisie wereldwijd. De USA en Europese chemieactiviteiten plus het grootste deel van de chemieactiviteiten buiten deze gebieden worden nu vanuit 1 punt gecoördineerd. Slechts enkele bedrijven blijven door hun afwijkende producten buiten deze coördinatie zoals een aantal chemiebedrijven van Hindustan Lever in India. De complete integratie van de Europese en Amerikaanse chemieactiviteiten van Unilever maakt dat Unilever met een chemieproductie van rond de \$ 1,5 miljard een middelgroot chemies concern is.

Met NSC en tal van z'n dochters is Unilever naast de betrokkenheid bij landbouwproductie via de oliën en vettensektor ook via de zetmeelactiviteiten nauw bij teelt van diverse gewassen over de gehele wereld betrokken: sls grootste tapiocaverwerker in Thailand uiteraard bij de tapiocateelt tot en met de maisteelt in de VS en Europa. De overname van Maizena in Hamburg (West Duitsland) staat daar garant voor.

Unilever is via NSC nu een van de grootste en een vergaand gespecialiseerd zetmeelconcern op de wereld.

De overname van NSC indertijd bracht via deze lijn een aantal dochters binnen Unilever die rechtstreeks konkurreeerden met bestaande Unileverdochters. Binnen National Starch vormde de produktie van industriële harsen een belangrijk onderdeel. Unilever liet de National Starchstructuur intact en verkocht z'n bestaande harsenpoot aan het nederlands staatsbedrijf DSM, nl. Synthetic Resins. Iets dergelijks speelde zich afgelopen jaar af in West Duitsland. Bij Woermann te Darmstadt werd een groot deel van de activiteiten verkocht, precies die activiteiten die bij National Starch dochters in Duitsland geproduceerd en verkocht kunnen blijven worden.

Het belang van NSC binnen Unilever wordt extra beklemtoond door het feit dat al jarenlang rond de 4% van de omzet van deze Unilever dochter aan research in het eigen lab. besteed wordt. Voor totaal Unilever is dat niet meer dan 1% van de omzet.

#### PPF International en de overname van Naarden International

Een van de belangrijkste recente ontwikkelingen is de stap van Unilever om Naarden International over te nemen.

Unilever is met z'n voedings- en wasmiddelen een van de grootste afnemers van geur- en smaakstoffen in de wereld. Het heeft altijd bedrijven in het concern gehad die deze stoffen produceerden. Tot 1981 waren dat overwegend kleine bedrijven: PPL, Food Industries Ltd in Engeland en Food Industries BV in Nederland, Bertrand Frères in Frankrijk en de smaakstoffentak van Lever Industrial in Nederland. In dat jaar werd het besluit genomen om door middel van een agressief beleid een veel sterkere machtspositie binnen deze sektor op te bouwen en niet alleen in West Europa, maar wereldwijd. Eenzelfde beleid als bij Unichema werd doorgevoerd: internationaliseren, wereldwijd aanwezig zijn en vooral in de USA penetreren.

Voorjaar 1982 werden de kleinere bedrijven gefuseerd binnen één onderdeel: PPF International. De 3 volgende jaren werden de fabrieken te Engeland en Frankrijk compleet vernieuwd en gemoderniseerd. In Brazilië werd een totaal nieuwe fabriek gebouwd. En vanaf 1982 werd gezocht naar een overnamekandidaat in de USA. Begin 1985 werd die gevonden in Norda dat produktielokaties heeft in de USA zelf, in

Canada en Mexico.

Een verkoopkantoor werd opgezet in Bangkok (Thailand) voor het bewerken van ZO Azië en in Indonesië (Djakarta) is een deel van de toiletartikelenfabriek ook onder de PPF Internationaal organisatie gebracht.

Op deze wijze werd PPF in nauwelijks 3 jaar tijd het derde concern naar grootte in de sektor van geur en smaakstoffen.

| De internationale top 5 lijst eind 1984:      | omzet in US \$ | markttaandeel in % |
|---|----------------|--------------------|
| 1. IFF (International Flavour and Fragrances) | 477            | 10,3               |
| 2. Givaudan ( dochter van Hoffman-La Roche)   | 316            | 6,8                |
| 3. PPF International                          | 215            | 4,6                |
| 4. Haarmann & Reimer                          | 198            | 4,3                |
| 5. NaardenInternational                       | 196            | 4,2                |

Op de totale wereldmarkt voor deze sektor, die geschat wordt op een totale omzet van rond de \$ 5 miljard hebben de 5 grootsten tesamen een aandeel van 30%.

De voorgenomen overname van Naarden, nr. 5 op de ranglijst, door Unilever maakt dat PPF een omzetverdubbeling bereikt en tot een van de 2 dominante concerns wordt. Deze overname heeft ongetwijfeld een verdere fusie- en overnamegolf tot gevolg onder de andere bedrijven in deze branche.

Naarden behaalde in 1985 een omzet van f 663 miljoen met een personeelsbestand van 2500 mensen, waarvan ongeveer 1000 in Nederland. Daar is ook het centrale laboratorium gevestigd. Naarden heeft een veel internationale verkoopnet dan PPF. Met name de sterke aanwezigheid van Naarden International in ZO Azië en Z.Amerika is voor Unilever interessant. Want hoewel driekwart van de wereldmarkt momenteel ligt in Europa, USA en Japan, stagneert daar de groei en zijn het vooral Z.Amerika en Azië waar de komende jaren de marktgroei verwacht wordt.

De mislukte overname van Richardson Vicks maakte dat Unilever nu tot de tanden gewapend aan deze overname begon. Unilever bood het dubbele van de gangbare koers per aandeel. Dat zou een totaalbedrag betekenen van f 380 miljoen. Naarden was net bezig met een procedure om zich beter tegen ongewenste overname pogingen te kunnen beschermen. Maar de directie liet weten de overname door Unilever positief te beoordelen.

Momenteel beschikt Unilever over 49,9% van de aandelen, meer mag niet zonder de gedragsregels rond fusies volgens de nederlandse wet te overtreden. Inmiddels heeft een beleggersgroep, de Arab Banking Group, 10% van de aandelen opgekocht met als doel Unilever te dwingen tot een hogere prijs per aandeel dan voorgesteld. Het leidt ertoe dat de feitelijke samenvoeging die verwacht wordt in november niet tot organisiatoriese stappen kan leiden zonder goedkeuring van deze aandeelhouder. Betaalt Unilever de hogere prijs dan worden de extra miljoenen waarschijnlijk verhaalt op de werknemers door verscherpte efficiencymaatregelen elders.

Terzijde: Unilever is de grootste klant van Naarden en neemt bovendien nog eens ongeveer 12% van de omzet van IFF, de marktleider, af.

Algemeen: deze divisie is momenteel van de grootste winstmaker in Unilever. Op een omzet van 4,7 miljard in 1985 werd een bedrijfsresultaat gehaald van 508 miljoen gulden: d.w.z. 11%. De andere hoofdproduktgroepen komen op 5% of lager.

Die winstgevendheid heeft een grote aantrekkingskracht op het Unileverbeleid. Een onevenredig groot deel van de investeringen wordt besteed in deze divisie.

|                |                        | 1983 | 1984 | 1985 |
|----------------|------------------------|------|------|------|
| Chemiedivisie: | % van de omzet         | 7    | 7,5  | 7,2  |
|                | % van de investeringen | 9    | 10   | 17   |

Met name in de recent verworven zetmeelbelangen in de USA (maiszetmeel) en Thailand (tapioca) is veel geïnvesteerd.

Wasmiddelen.

De algemene lijn in deze divisie is:

- door overnames in de laatste jaren vooral uitbreiding van marktaandeelen in Azië, Zuid Amerika en Afrika. ( Taiwan/Korea/Brazilië/Ivoorkust en Chili.)
- vooral in 1982 en 1983 is veel geïnvesteerd in uitbreiding van productiecapaciteit en modernisering in de eigen dochterbedrijven (Brazilië/ Indonesië/ India/Pakisatn en Japan.) In deze periode nam ook Lever Brothers in de USA een volledig nieuwe wasmiddelenfabriek te Hammond in gebruik. In 1985 gebeurde hetzelfde in India.
- in Europa ligt het aksent op herstrukturering van de bestaande vestigingen. Enerzijds werden op veel plaatsen diepteinvesteringen gedaan en werd in Frankrijk een nieuwe fabriek in gebruik genomen. Anderzijds worden elders fabrieken gesloten ( Scandinavië) en is in West Duitsland in 1985 en ook dit jaar veel gereorganiseerd ten koste van arbeidsplaatsen.

In de USA zijn de afgelopen anderhalf jaar vele miljoenen besteed aan reclamekampanjes en introductie van vernieuwde produkten om het marktaandeel ten koste van de grote concurrenten op te voeren. Over 1985 wordt vermeld dat het marktaandeel daar aanzienlijk werd opgevoerd, met rond de 10%. Tegen medio 1986 begon dat daar tot tevens tot hogere winstgevendheid te leiden.

In Brazilië breidde Unilever op een schandalige wijze z'n marktaandeel uit van 50 naar 75%. In 1984 kocht het de Industrias Quimicas-wasmiddelenfabriek van het duitse Henkel-concern te Campinas. Gessy Lever's wasmiddelendivisie bezat toen een marktaandeel van 50% en Campinas van 25%. In Campinas werkten ongeveer 600 mensen. Nog geen jaar na de overname werd het bedrijf volledig gesloten en had Gessy Lever z'n marktaandeel opgevoerd tot een bijna monopoliepositie.

Toiletartikelen.

Opnieuw geldt ook hier hetzelfde verhaal:

- de groeimarkten liggen buiten de USA en Europa. In die gebieden is Unilever dan ook actief geweest met investeringen in nieuwe fabrieken. Dat was de laatste jaren het geval in Argentinië, Thailand , Indonesië, Nigeria het meest recent in Maleisië.
- in Europa wordt behoud en uitbreiding van marktaandeel vooral nagestreefd door kostenbesparende investeringen: Verhoging van efficiency en produktiviteit door rationalisering op alle afdelingen. In Denemarken is inmiddels de fabriek te Glostrup gesloten. Binnenkort kan verdere kostenbesparing alleen nog maar doorgevoerd worden door volgende sluitingen.

- in tegenstelling tot alle andere Unileveractiviteiten is het in dit onderdeel niet gelukt om de belangen in de USA aanzienlijk uit te breiden. De mislukte overname van Richardson Vicks najaar 1985 is Unilever niet in de koude kleren gaan zitten. In plaats van uitbreiding van belangen en marktaandelen, moest Unilever op de concurrentie van Procter & Gamble en Colgate palmolive verder terug in marktaandeel naar een bescheiden 12%.

De nood voor Unilever is zo hoog dat het overgign tot een ongebruikelijke stap: tot nieuwe hoofddirekteur van de toiletartiekeldivisie binnen Lever Brothers werd een topmanager van konkurrent Johnson & Johnson benoemd, een unieke zet voor Unilever waar managers een leerschool van 20 jaar doormaken voor ze topposities kunnen bekleden.

- eveneens nieuw is de beslissing om voorlopig de produktie van 'pumpdispensers', pompjes om tandpasta uit de tube te duwen, voor de gehele wereld in 1 fabriek te concentreren, nl. te Berlijn. Omdat het om een nieuw produkt binnen Unilever ging kon voor deze produktieconcentratie gekozen worden. Bij bestaande produkten is dat veel moeilijker omdat bestaande lokaties opgeheven moeten worden. De keuze in dit geval voor slechts 1 produktielokatie werd mede bepaald doordat Colgate Unilever een jaar voor was met dit produkt en Unilever z'n kosten tot het uiterste wilde beperken om niet nog verder op achterstand gezet te worden.

- In Engeland verloor Unilever een proces tegen Colgate waardoor het Unilever verboden is om rood-wit gestreepte tandpasta in reclamekampanjes als beeld-merkt te gebruiken.
- In Engeland is te Leeds gestart met een investeringsprogramma van f 30 miljoen voor de complete vernieuwing van de produktie opslag en kantoorgebouwen van Elida Gibbs.

Overige activiteiten:

Tegenover het opheffen van de produktcoördinaties

- ° transport door verkoop van de meeste bedrijven uitgezonderd m.n. Elbe in Duitsland)
- ° veevoer eveneens na verkoop van UTD Delfia in Nederland en COFNA in Frankrijk. Blijft nog over BOCM Sillcock in Engeland
- ° papier/verpakkingen een aantal bedrijven zijn al afgestoten. Zeer recent werd meegedeeld dat ook Thames Case kartonnagedivisie (1200 mensen verspreid over 5 lokaties in Engeland) wordt verkocht

staat de langzame opkomst van enkele nieuwe produktcoördinaties, te weten agribusness en mediese diagnostieken.

De agribusness groep.

Deze nieuwe coördinatie of divisie werd opgericht in 1982 en werd voor het eerst afzonderlijk genoemd in het jaarverslag over 1985.

In deze divisie zijn samengebracht wat nog rest van de veevoeractiviteiten in Europa, dwz BOCM Sillcock in Engeland, alle plantagebelangen over de wereld en viskwekerijen in Engeland/Schotland en Azië. Daarnaast vallen hier verscheidene bedrijven onder die landbouwinputs verhandelen in Engeland. Ook in Afrika en Azië, vooral India, beschikt Unilever over tal van bedrijven die buiten het activiteitenpatroon in Europa vallen. Zoals produktie van herbiciden en pesticiden, kunstmest, plantengroeimiddelen.

In 1985 was de omzet van deze divisie totaal 3,2 miljard gulden ( 1984: 3,5 miljard). Het bedrijfsresultaat over '85 was verdubbeld ten opzichte van 1984: namelijk van 101 naar 204 miljoen gulden. En dat ondanks de sterk dalende prijzen van palmolie en thee in de loop van 1985.

Deze twee produkten vormen de belangrijkste grondstoffen van Unilever. En voor beide heeft Unilever grote plantagebelangen: voor thee via de overname van Brooke Bond.

Dalende grondstofprijzen werkenuiteraard uiterst negatief voor de betrkken produktielanden, maar zijn ook nadelig voor plantagebedrijven die die produkten verbouwen. In Unilevers geval wordt eventuele verliezen in de landbouwsektor echter meer dan gecompenseerd door lagere grondstofprijzen in de fabrikage van de konsumentenprodukten. Volgens Unilever is echter ook op de plantagebelangen nog steeds redelijk winst gemaakt ondanks de sterk gedaalde prijzen dankzij verhoogde produktiviteit en een betere verkoopstrategie. Het eerste zal ongetwijfeld negatief hebben uitgekapt op de arbeidsomstandigheden van de plantage-arbeidsters en arbeiders. Het is bekend dat op de theeplantages met name vrouwen aan een sterk verzaamd premiesysteem zijn onderworpen.

Mediese produkten

Deze nieuw tak is pas recent gestart. Twee bedrijven zijn er voorlopig in ondergebracht. Unipath en Oxoid ( mee overgenomen met Brooke Bond).

Unipath opereert vanuit een nieuw gebouwde fabriek te Bedford in Engeland en produceert met 150 mensen zwangerschaps-test kits ( predictors) onder de naam Clear Blue. Nieuwe produkten zijn in voorbereiding, meest samenontwikkeld met de hoofdresearchlabs van Unilever. De eerstvolgende introductie is waarschijnlijk een contraceptie-produkt.