

S. CVELLJO
prodava zorn
2. xie 14. dec. 199

Poslovna tajnost

Semperit Reifen AG, Traiskirchen, Avstrija/Continental AG, Hannover, ZRN
(sedanji strateški partner Save Kranj)

Koncern Continental je 2. največji evropski in 4. največji svetovni proizvajalec pnevmatik za motorna vozila. Vrednost prodaje koncerna v letu 1995 je znašala okoli 10 milijard DM, od tega 3/4 na področju avtopnevmatike in 1/4 na področju tehničnih proizvodov. Njegov delež svetovnega trga pnevmatike znaša 8%.

Continental preko svoje odvisne koncernske družbe Semperit Traiskirchen sodeluje s Savo od leta 1971 na podlagi pogodbe o skupnih vlaganjih v tovarno avtopnevmatike Sava/Semperit, organizirane kot enota s samostojnim obračunom znotraj Save Kranj, ki dosega letno realizacijo 250 mio DM in direktno in indirektno zaposluje preko 1.900 ljudi. Semperitova kapitalska vloga znaša 45 mio DM (knjižna vrednost) in predstavlja 28% celotnega lastnega kapitala enote. Semperit zagotavlja tehnološko podporo in odkupi letno 40-50% vrednosti proizvodnje.

Razmerje moči v času sklenitve pogodbe je omogočilo Semperitu, da pridobi neproporcionalno velike pravice pri upravljanju enote (konsens pri vseh pomembnih vprašanjih), pomanjkanje deviz v začetku 80-tih let ter s tem povezana nuja izvozne ekspanzije preko koncernske prodajne mreže pa sta zaprla Savi samostojno pot na nekatera najpomembnejša zahodno-evropska tržišča. Pogodba s Semperitom je sklenjena za nedoločen čas, s tem da jo lahko vsaka stranka odpove po izteku 25 let od njene sklenitve, upoštevaje predhodni enoletni odpovedni rok.

Od 8. oktobra 1995 naprej lahko torej vsaka stranka enostransko odpove pogodbo. Sava je zato že lansko leto pričela s pogajanjem o nadaljevanju sodelovanja s Semperitom z ambicijo, da glede na bistveno spremenjene gospodarske okoliščine in s tem močnejšo pogajalno pozicijo izboljša pogoje sodelovanja, zagotovi nadaljnjo modernizacijo in razširitev proizvodnje ter prisluži dostojno rendito novim lastnikom in zagotovi kontinuiteto zaposlenosti. V februarju 1995 je Continental (kot rezultat strateškega sporazuma z Michelinom) nenadoma prekinil dotedanji normalni tok pogajanj z naslednjim ultimatom: Continental pridobi 51%-ni kapitalski delež, prevzame operativno kontrolo nad poslovanjem, integrira (=centralizira) vse vitalne poslovne funkcije v Hannoveru in spremeni tovarno v nizkstroškovno produkcijsko enoto - vse to za ceno 20 mio DM ali pa leta 1996 prekine sodelovanje. Vodstvo Save je ob strokovni pomoči IFC Washington uspelo v juliju 1995 zavrniti ta pritisk brez večjih neposrednih posledic za tekoče poslovanje. V tem času je tudi navezalo stike z vrhom koncerna Goodyear, ki je pokazal velik interes za sodelovanje in pripomogel k odločitvi, da se predlog Continental ne sprejme.

V novembru 1995 so se pogajanja sicer vrnila v okviru pred ultimatom, vendar je stopnja zaupanja do Continental bistveno manjša kot prej. Pogajanja so bila aprila 1996 prekinjena ter odložena do jeseni. Partnerja sta izmenjala dokumenta, ki odražata njuni zadnji pogajalni poziciji.

Continental do sedaj ni bil pripravljen odstopiti od obstoječega modela sodelovanja, le-ta pa Savi ne omogoča doseganja postavljenih dolgoročnih strateških ciljev (bistveno povečanje vrednosti prodaje ob racionalni zaposlitvi vsaj 3000 delavcev, dostojna rendita na delniški kapital in krepitev lastne identitete preko evropsko razpoznavne znamke SAVA ob lastni marketinški/prodajni organizaciji).

- V ugledni reviji Reifenzeitung (12/1995-Continental-Die konturlose Nr.4) so napisali, da Conti nima ustrezne razvojne strategije. V vsakem primeru ima, kar zadeva kooperacijo s Savo, očitno eno samo: ohraniti status quo.
- Kot izhaja iz dosedanjih razgovorov, nemški partner ni pripravljen ponovno proučiti nakupa večinskega kapitalskega deleža in posledične integracije tovarne Sava-Semperit v koncern Continental, ker nima denarja in ker očitno meni, da že z 28 procentnim deležem, s konsenzualnim odločanjem v okviru poslovnega odbora, uravnavanjem tehnološkega transfera, z zaporo pomembnih trgov ter s transfernimi cenami še naprej lahko zagotavlja učinkovito kontrolo nad njo.
- Zdi se, da zaradi obsežnega portfolia znamk Continental ni pripravljen zagotoviti znamki SAVA ustrezne pozicije na trgu.
- Na področju tehničnih izdelkov Continental Save ne potrebuje (saj je njegov vmesni holding Conti-Tech že učinkovito strukturiran) in odklanja kakršnokoli pomembnejšo pomoč pri re-engineeringu tega dela Savinih programov.

Letos je prišlo do resne zaostritve odnosov med Continentalom in Semperitom, potem ko je Continental odločil, da se proizvodnja potniške pnevmatike v Avstriji postopoma ukine, oprema prenese v češki Barum, odvečni delavci in uslužbenci pa odpustijo. To praktično pomeni, da je Sava ostala brez dosedanjega partnerja, s katerim je dobro sodelovala od sklenitve pogodbe o skupnih vlaganjih pred 25 leti. S tem v zvezi se je predsedniku Savine uprave g. Bohoriču po telefonu oglasil predsednik uprave Continentala dr. von Gruenberg - ki je od februarja 1995 (ko se je Sava soočila z ultimatom nemškega koncerna, kar zadeva modalitete nadaljnega sodelovanja) odklanjal s strani Save večkrat ponujeno srečanje obeh predsednikov - in predlagal sestanek na vrhu ter istočasno pojasnil, da dosedanji vodja pogajalske skupine g. dr. Winter zapušča Continental in da predsednik uprave Semperita g. Kraus ne zastopa več interesov Continentala v odnosu do Save Kranj.

Savina delegacija se je odpravila na sestanek z vodstvom Contija dne 15.10. v Hannoveru z mešanimi občutki. Po eni strani upajoč, da bo Continental z večjim občutkom kot doslej prisluhnil Savinim predlogom in izrazil pripravljenost za spremembo dosedanjega modela sodelovanja (ter s tem okrepil pogajalno pozicijo Save do ameriškega partnerja), po drugi strani pa zavedajoč se, da je nemški partner v drugačni poziciji kot njegov ameriški konkurent in kljub morebitni dobri volji objektivno ne bo mogel ponuditi takšne projektne konstrukcije, ki bi bila primerljiva z ameriško v vseh bistvenih strateških točkah.

S strani Continentala, so se poleg predsednika uprave von Gruenberga udeležili med drugim še trije člani uprave: Howaldt, Roeker in Beller. Za razgovore je bil pripravljen papir, ki je priložen tej zabeležki. Bohorič je predstavil strateške cilje Save, argumentiral potrebo po bistvenih spremembah obstoječega modela sodelovanja ter identificiral kritična področja, kjer ni prišlo do zadovoljivega sporazuma v dosedanjih pogajanjih. Pri tem je izrazil pripravljenost Save za konstruktiven dialog ter upanje, da bo razgovor na vrhu sprožil pozitivne premike. Von Gruenberg je Bohoričevo prezentacijo vzel na znanje, pozicijo Save ocenil kot ambiciozno in opozoril na velikost Contija, možnost povečanja kapacitet pri Barumu v Otrokovicah, ki bi nadomestile morebitni izpad Save, ter zamenljivost znamke SAVA v koncernskem portfoliju. Poudaril je interes Contija, da se poišče rešitve in pri tem omenil, da Conti nikakor ne želi Goodyeara na Savini lokaciji, da pa je treba računati tudi na morebitno razdružitev s Savo.

Sogovorniki so se v Hannoveru nato osredotočili na naslednje teme:

- a) svoboda pri trženju znamke SAVA
- b) vloga Save v prvi vgradnji
- b) nadomestitev izpada tovarne pnevmatike (tonaža)
- c) asistenca pri reinženiringu tehničnih programov
- d) nova sestava poslovnega odbora

Stališča Contija:

- ad a) Conti je ponovno pripravljen proučiti plan prodaje znamke SAVA (vendar bistvenih povečanj ne obljublja, razen ob ev. uvedbi privatne znamke), zagotoviti transparentno ter realizirati prodajno koordinacijo s Savo (50:50=konsenz). Savina svoboda na dosedanjih Contijevih trgih ne pride v poštev. Schmidt bo v kratkem prišel v Savo.
- ad b) Na prvo vgradnjo je tudi vnaprej mogoče računati zgolj v povezavi z avtomobilskimi kompenzacijami.
- ad c) Conti je pripravljen proučiti odvzem večjih količin potniške pnevmatike pod pogojem, da Sava na daljši rok zagotovi stroškovno konkurenčnost. Predlaga benchmarking s portugalsko in češko tovarno.
- ad d) Na področju tehničnih izdelkov Sava nima kaj ponuditi, stroškovno je nekonkurenčna. Angažirali bi konzultante (Roland Berger), ki so se pred časom ukvarjali s Conti-Tech in jim dali nalogo, da ugotovijo, "kako pripeljati Savo-Tech v naslednje stoletje brez bankrota."
- ad e) Kessel bo vodil nemško delegacijo v poslovnem odboru, člana bosta Bartha in Neuhold. Odbor bo zasedal izmenično v Kranju in Hannoveru.

Savina ekipa je zapustila Hannover v prepričanju, da je bil sestanek koristen, da je odločen a neagresiven Savin pristop presenetil nemško stran, da je Conti razumel Savine zahteve in da je na drugi strani mize videl kompetentne sogovornike, ki vedo kaj hočejo. V sicer omejenem času, ki je bil na razpolago, se je upostavilo korektne odnose z vodstvom Contija tudi na osebni ravni, kar bo prav gotovo olajšalo nadaljnje iskanje rešitev, pa tudi eventualni razhod. Zaenkrat pa ni bilo razloga za optimizem, da se bo Contijev odnos do Save bistveno spremenil.

Kot rezultat razgovorov v Hannoveru je prišlo v začetku novembra v Kranju do srečanja med predstavniki Continentala in Save o prodajnih temah. Conti je prezentiral naslednji koncept nadaljnjega sodelovanja na področju marketinga in prodaje:

- Conti/Sava marketinški team konsenzualno odloča o letnem budžetu, izbiri kupcev, prodajnih cenah in faktorju prodajnih stroškov (=tkim. price-less sistem) za vse evropske trge razen domačega in Cefte,
 - Sava-Semperit dobavlja direktno končnim kupcem, fakturira pa Continentalovim regionalnim prodajnim podružnicam, ki zagotavljajo polno transparentno ter dostop do marketinških znanj.
 - Plan prodaje na Contijevih trgih (tisoč kom.)
- | (S,GB,IRL,D,I,E,CH,A,GR) | 1996 | 1997 | 2000 |
|--------------------------|---------|-------|---------|
| . potniška pnevmatika | 1.000,0 | 780,3 | 1.250,0 |
| . tovarna pnevmatika | 16,0 | 6,2 | 50,0 |

Struktura celotne prodaje potniške pnevmatike (tisoč kom.) :			1996	%	2000	%	
-	SAVA	doma (nadomestna vgradnja)	710	19.4	600	12.0	
-	SAVA	eksport (nadomestna vgradnja)	1.210	33.1	1.250	25.0	
-	SAVA	preko Contija (nad. vgradnja)	1.000	27.3	1.250	25.0)	63%
-	SAVA+CONTI	prva vgradnja (Renault, Peugeot)	506	13.8	1.000	20.0)	odvisnih
-	CONTI	offtake (C.U.S.)	234	6.4	700	14.0)	od
-	CONTI	offtake (privatne znamke)			200	4.0)	Contija
			3.660	100.0	5.000	100.0	

Sava je ob tej priliki ponovno zahtevala od Contija njegovo vizijo razvoja prodaje in proizvodnje pnevmatike na lokaciji Kranj preko leta 2000 (da bi lahko zagotovila minimalno primerljivost s poslovnim načrtom Sava/Goodyear) ter seveda izdelavo podrobnih marketinških načrtov za posamezna tržišča, za katera Conti zahteva ekskluzivne prodajne pravice.

Paralelno je Sava prejela benchmarking analizo med Contijevimi tovarnami potniške pnevmatike, na podlagi katere naj bi Sava-Semperit razpoznala svojo primerjalno konkurenčno pozicijo.

Kranj, 2.12.1996/MF

The Goodyear Tire & Rubber Company, Akron, Ohio, USA

(potencialni novi strateški partner Save Kranj)

Koncern Goodyear je 3. največji svetovni proizvajalec pnevmatik za motorna vozila. Vrednost prodaje koncerna v letu 1995 je znašala preko 13 milijard US\$ (od tega v Evropo preko 2 milijardi US\$), od tega 86% na področju pnevmatike in 14% na področju drugih proizvodov. Njegov delež svetovnega trga pnevmatike znaša 15%.

Sava Kranj je v mesecu marcu 1995 povabila Goodyear k sodelovanju zato, ker jo je dosedanji partner Continental s svojim ultimativnim predlogom nadaljnjega sodelovanja v to prisilil (glej informacijo o projektu Sava - Semperit/Continental). Kontakt je upostavila IFC Washington. Do sedaj je prišlo do številnih srečanj, vključno do obiska prvega človeka Goodyeara S. Gibare januarja letos, ki ga je sprejel tudi predsednik slovenske vlade dr. Drnovšek.

Izhodiščni pogoj Goodyeara je bil vseskozi ta, da mu bo Sava omogočila pridobiti večinski kapitalski delež tako v pnevmatskem businessu kot tudi na področju izbranih tehničnih izdelkov. Sava Kranj pa je šla v razgovore z naslednjimi predstavami:

Področje pnevmatike:

- Blagovna znamka SAVA postane ena od Goodyearovih panevropskih znamk. (Izgubo večinskega deleža v najpomembnejšem delu dejavnosti Save Kranj bi se tako kompenziralo s krepitevijo identitete preko znamke, ki ostaja Savina last).
- Joint venture razvije lasten marketinški team, postavi lastno prodajno mrežo in posluje po sistemu profitnega centra v okviru koncerna Goodyear.
- Proizvodni program zajema potniško, poltovorno in tovorno pnevmatiko.
- Proizvodna kapaciteta na lokaciji Kranj se bistveno poveča in modernizira.
- Sedanji nivo zaposlenosti se ohrani, ob potrebnih strukturnih spremembah.
- Ekspanzija in modernizacija tovarne, vzdrževanje nizkih proizvodnih stroškov, uvedba sistema tržnih cen in drugi ukrepi morajo omogočiti dostojno nadomestilo delničarjem Save Kranj in jim s tem zagotoviti atraktivno dolgoročno naložbo.

Področje tehničnih izdelkov:

- Goodyear se kapitalsko, tehnološko in marketinško angažira pri sanaciji dejavnosti Save Kranj na področju tehničnih izdelkov. Ta projekt in projekt pnevmatike se obravnavata kot celota.

Razgovori z Goodyearom potekajo že leto in pol, opravljeno je bilo pomembno razvojno delo, v katerega je bil vključen širok krog vodilnih in strokovnih sodelavcev Save. Rezultat tega dela je poslovni načrt, ki ga je Goodyear predstavil konec oktobra, izročil dokument, ki vsebuje nekatere temeljne elemente predlaganega posla in povabil Savo za pogajalno mizo. Rok za odgovor na povabilo je 31. januar 1997.

Glavne značilnosti skupne vizije na področju avtopnevmatike so:

- SAVA - evropska znamka, svoboda na vseh trgih pri njeni prodaji, lasten marketinški team, lastna prodajna organizacija, selektivna distribucija, sinergije z Goodyearom,
- ofitake s strani Goodyeara tistih količin, ki jih Sava ne bi mogla prodati sama (Goodyearove ali privatne znamke),
- modernejša in kompletnejša paleta izdelkov,
- razpoložljivost celotne Goodyearove materialne, produktne in procesne tehnologije,
- prestrukturiranje proizvodnega programa: izločitev tovarne pnevmatike in bistveno povečanje proizvodnih zmogljivosti potniške in poltovorne pnevmatike,
- znatno zmanjšanje števila zaposlenih.

Prodajna, naložbena in zaposlitvena projekcija:	1996	2000	2005
- potniška pnevmatika			
mio USD	93.5	128.9	178.1
tisoč kom.	3.660	5.700	8.100
- poltovorna pnevmatika			
mio USD	21.2	15.5	15.0
tisoč kom.	302	374	374
- tovarna pnevmatika			
mio USD	41.1	19.9	-
tisoč kom.	222	112	-
- skupaj			
mio USD	155.8	164.3	193.1
tisoč kom.	4.184	6.186	8.474
- investicije mio USD (skupaj)		96.2	
- št. zaposlenih	1.762 (1.928)	1.400 (plus del od 166)	?

Na področju gumeno-tehničnih izdelkov, ki so šibkejša stran Save Kranj, pa Goodyear ponuja razvojne projekte pri treh skupinah izdelkov: pnevmatske vzmeti (modernizacija in razširitev), klinasti jermeni (modernizacija in razširitev) in avtomobilske cevi (nov program).

Vsi izdelki so namenjeni evropski avtomobilski industriji in nadomestni vgradnji, v teh programih se Goodyear počuti tehnološko suveren, tržni volumen ekspandira, lokacija Kranj je stroškovno konkurenčna. Glede na pomen prve vgradnje bi bila (v nasprotju s pnevmatskim delom) tu v ospredju znamka Goodyear, znamka SAVA pa bi bila prisotna le v posameznih segmentih, tako da bi prodajo izdelkov pod znamko Goodyear (za joint venture in druge nove načrtovane akvizicije) prevzela posebna evropska prodajna organizacija Goodyeara. Kranj bi bila prva proizvodna lokacija Goodyeara v Evropi na področju tehničnih izdelkov.

Prodajna, naložbena in zaposlitvena projekcija: (vse v mio USD razen zadnja alineja)	1996	2000	2005
- pnevmatske vzmeti	1.1	22.7	37.3
- klinasti jermeni	7.3	22.8	30.0
- avtomobilske cevi	-	15.8	21.1
- skupaj	8.4	61.3	88.4
- investicije (skupaj)		36.4	
- št. zaposlenih	225	rast v prvih petih letih od 317 na 574	

Projekt predvideva ustanovitev dveh novih družb z omejeno odgovornostjo, eno za pnevmatiko in eno za tehnične izdelke. Pri obeh bi Goodyear prevzel večinski delež (Savina izhodiščna pozicija je 51%, Goodyearova pa 75%) ter strateško vodenje.

Zaradi prostorskih razlogov je predvidena realokacija (ali ukinitve) proizvodnje umetnega usnja.

Zamenjava partnerja bi prinesla določene težave v prehodnem razdobju. Sava mora namreč ob morebitni prekinitvi obstoječih pogodb s Semperitom spoštovati enoletni odpovedni rok. V tem času bi bilo treba vse obveznosti spoštovati. Pričakovati bi bilo mogoče velik pritisk Continentala ter zmanjšanje njegovih nakupov, ki jih ob zaprtosti nekaterih pomembnih evropskih trgov ne bo mogoče v celoti nadomestiti. Po izteku odpovednega roka Sava ne bi več mogla uporabljati Continentalove tehnologije. Zato bi jo bilo potrebno zamenjati, kar pa ne bi bilo mogoče brez motenj v proizvodnem procesu ter ustreznih negativnih finančnih efektov.

Sava se pripravlja na pogajanja z Goodyearom. Na srečanju v nemški Fuldi (v lasti Goodyeara) naslednji teden bo Goodyearu nakazala vprašanja, ki ji bo pri tem posvetila največ pozornosti:

- Poslovni delež Goodyeara ne more presegati 51%.
- Transferne cene (Goodyearov offtake pnevmatike) so bistveno prenizke (absolutne primerjava s Contijevimi cenami). Načelno dogovorjeni cenovni model cost plus 10% zato ni primeren.
- Vrsto, obseg in pogoje ostalih transferov na relaciji Goodyear/joint venture je treba podrobno opredeliti.
- Cash flow se mora povečati ter diskontni faktor zmanjšati, kar naj vodi k večji neto vrednosti predlaganega skupnega posla, kot podlagi za določitev kupnine.

Kranj, 2.12.1996/MF

VREDESTEIN BANDEN B.V., Enchede, Nederland

(potencialni novi strateški partner Save Kranj)

V mesecu novembru je prišlo do obiska vodstva Vredesteina v Kranju ter obiska Savine ekipe (na čelu z Bohoričem) v Enchedeju. Ta iniciativa je izhajala iz Savine odločenosti, da preveri možnost tretje, lastne poti nadaljnjega razvoja brez vezave na enega od velikih svetovnih igralcev v branži (=Continental ali Goodyeara.)

Vredestein Banden je največja strateška enota koncerna Vredestein (koncernski podatki 1995: neto prodaja DM 445 mio, dodana vrednost DM 191 mio, cash flow DM 42 mio, investicije DM 45 mio, delniški kapital DM 137 mio, angažirani kapital DM 245 mio, št. zaposlenih 2.034), ki se bavi z razvojem, proizvodnjo, prodajo in distribucijo

	<u>neto prodaja 95</u>	<u>št. zaposlenih</u>
- potniške pnevmatike ter	262	
- kmetijske/industrijske pnevmatike	<u>55</u>	
	317	1.274

Ima lastno prodajno organizacijo v Beneleuxu, Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji, Italiji, Norveški, Avstriji, Španiji, Švedski, Danski in Švici. Znamka Vredestein je pozicionirana v zgornjem delu value for money segmenta, paleta izdelkov je moderna in kompletna. S prvo vgradnjo se Vredestein ne ukvarja, prav tako ne s poltovorno in tovorno pnevmatiko.

Razvoj na področju materialov, produktov in procesov obvladuje z lastnimi silami ob veliki odprtosti za razvojne iniciative dobaviteljev materialov in opreme ter dizajnerskih studijev.

Rezultati dokazujejo, osebni vtisi pa potrjujejo, da po velikosti primerljiva tovarna (Na ERJ-listi vodilnih proizvajalcev gum na svetu zavzema Vredestein 25. mesto Sava-Semperit pa 39. mesto, kar zadeva vrednost prodaje v letu 1995) sama uspešno obvladuje vse aspekte poslovanja brez kakršnekoli strateške povezave z velikimi akterji. Direktor Oudshoorn (ki je pred 3 leti prišel iz Michelina) predseduje asociaciji neodvisnih evropskih izdelovalcev pnevmatik.

Vredestein je bil pred leti tehnološko in poslovno odvisen od Goodreacha, nato se je za njega zanimal Michelin/Kleber, na koncu pa je ubral lastno pot in pri tem nabral izkušnje, ki bi bile za Savo lahko izjemno koristne.

Izhajajoč iz dejstva, da si znamki Vredestein in Sava nista konkurenčni (oddaljenost njunih tržnih pozicij je dovolj velika), Vredestein ponuja Savi pomoč in sodelovanje pri reinženiringu vseh poslovnih funkcij: marketing, prodaja, logistika, tehnika in tehnologija, finance, nabava, kadri, informacijski sistemi. Izrecno je pripravljen izstaviti "zavarovalno polico" v obliki licenčne pogodbe za kompleten pnevmatski know-how, s katero bi parirali Contijevim zahtevkom iz naslova licenčne pogodbe v primeru razdružitve. In ne nazadnje, glavni Vredesteinovi akcionarji so izrazili pripravljenost na kapitalsko udeležbo v Savi v višini 25%. Vendar so nizozemski sogovorniki postavili pogoj za nadaljevanje razgovorov: Sava naj potrdi svojo resno namero, da gre po tej razvojni poti, v nasprotnem primeru Vredestein ni pripravljen trošiti svojih omejenih resursov.

Kranj, 2.12.1996/MF