

preliminarnih ugotovitev okrogle mize dne 6. in 7.12.1996 o prednostih in slabostih razvojnih variant Goodyear, Continental in Vredestein. Udeleženci: Clarke, Bohorič, Balanč, Vizovišek, Perčič, Koren, Cvenkel, Fajfar. Izhodišče primerjave je bil sedanji model kooperacije Sava/Conti.

GOODYEAR (novi partner)

Prednosti:

SAVA panevropska znamka,
interes GY za ovrednotenje in razvoj znamke SAVA
pregledna pozicija SAVA v familiji GY znamk
prost dostop do vseh trgov
lastna marketinška/prodajna organizacija (pnevm. posel)
izboljšana produktna paleta
sinergije v precesu distribucije

restrukturiranje in rast proizvodnje
 uvedba moderne tehnologije
razpoložljivost know-how-a pri vseh poslovnih funkcijah
večja produktivnost, manjše materialne naložbe
nižji stroški materialnih inputov
dostop do cenejšega posojilnega kapitala
jasen dolgoročni poslovni načrt

pripravljenost GY za veliko naložbo
članstvo v globalno delujočem koncernu
priložnost za izkoristek konkurenčnih prednosti lokacije
JV dobi status profitnega centra (pri pnevm. poslu)
skrb GY za donosnost vloženega kapitala
večja gotovost dolgoročnega preživetja/razvoja Sava

pregledna shema racionalizacije zaposlenosti
povečanje produktivne zaposlenosti
priložnost za slovenski management
jasen organizacijski koncept

pomoč GY pri reinženiringu tehničnih programov
 uvedba premium izdelkov v proizvodni program
ugodna dobava energ./polizd. za preostalo Savo
pozitivni vpliv na poslovne procese v celotni Savi

pozitiven vpliv na razvoj tujih naložb v Sloveniji

Slabosti:

znamka SAVA izgine v tehničnem delu JV
prodajna funkcija pri tehničnih izdelkih je v rokah GY
prodajni riziki so znatni (GY je nov igralec v Evropi)
~~tehnični business deluje kot stroškovni center?~~

relativno visoka licenčna
neprimernost cenovnega modela cost plus (pnevmatika),
nizke offtake cene v primerjavi s Contijevimi
vpliv GY na cene materialov ?

večinski delež=izguba kontrole nad usodo pretežnega dela dosedanjega posla
 75%-ni delež=sprostitev Savinega kapitala ob pomanjkanju alternativnih naložbenih priložnosti
 nizka kupnina (v primerjavi s ... ?)
 komplikacije pri razhodu s Contijem
 neopredeljena vrednost poplačila Semperitovega deleža
 eventualne izgube v prehodnem razdobju (vektor problem IV)
 negotov status dela naložb v okviru Optime III
 stroški demontaže in ev. dislokacije !?
 negotovost nadaljnje usode obrata zračnic
 drugi potencialni stroški

boleča sprememba notranje kulture v Savi in prerazporeditev moči
 težava pri prodaji JV koncepta navzven v trenutni politični konstelaciji

CONTINENTAL (obstoječi partner)

Prednosti:

večja transparentna in vpliv na dosedanjih zaprtih trgih
 odkup 40-50% vrednosti pnevmatske proizvodnje
 odkup zračnic

Sava ohranja večinski delež in vpliv na nadaljnjo usodo nadaljevanje obstoječega partnerstva, kar pomeni:

- nič komplikacij z združitvijo
- Semperitovega deleža ni treba odplačati
- izognitev spremembam obstoječe notranje kulture ?
- prepričevanje zunanjih faktorjev o nujnosti spremembe odpade

Slabosti:

omejena svoboda na pomembnih evropskih tržiščih podrejena, nejasna vloga znamke SAVA v obsežnem portfoliju Contija

Sava ne kontrolira pozicije svoje znamke in ne more razviti enotne lastne prodajne organizacije
 velika odvisnost od nakupov Contija
 Conti ni obvezan odkupovati pnevmatike

bodoči položaj koncerna Conti je negotov
 pomanjkanje razvojne vizije za Savo po letu 2000
 neobstoje skupnega dolgoročnega poslovnega načrta
 nepripravljenost na dodatna vlaganja
 interes za ohranitev statusa quo (JV=vir za offtake ter stroškovni center)

pasivna vloga pri racionalizacijskih procesih v pnevmatiki ob nujnem eliminiranju neproduktivnih del. mest
 dodatna produktivna zaposlenost ni zagotovljena
 nagnjenost h koncentraciji posl. funkcij v Hannovru

Conti nima interesa za razvoj poltovorne in tovarne pnevmatike na lokaciji Kranj in ne ponuja količinskega nadomestka ohranitev neproporcionalnih upravljalških pravic konsens ob manjšinskem poslovnem deležu

Conti odklanja kakršenkoli angažma pri tehničnih izdelkih

Po ultimatumu 2/93 je stopnja zaupanja nizka

VREDESTEIN (če bi Sava slučajno ostala sama)

Prednosti:

svoboden dostop do trgov
lastna prodajna organizacija
popolna kontrola nad pozicijo znamke SAVA
pomoč pri organizaciji marketinga in prodaje
sinergije v procesu distribucije

razpoložljivost kompletnega materialnega, produktnega in procesnega know-how-a
pomoč pri reinženiringu vseh poslovnih funkcij vklj. nov info-sistem

relativno lahka prenosljivost znanj in zmerna cena
velika stopnja fleksibilnosti (majhna, vitka organizacija)
izboljšanje položaja za ev. kasnejše strateške zveze z enim od velikim igralcev

večinski delež Save—totalna kontrola nad poslovanjem
pripravljenost Vredesteina za prevzem deleža 25%

priložnost za lokalni management in eksperte

možna kooperacija na področju velo-pnevmatike

pozitivni odziv okolja na naslonitev na lastne sile

Slabosti:

visoka stopnja rizičnosti
velik padec prodaje v prvih letih
ogromne naložbe v marketinški/prodajni sferi

suboptimalni izkoristek kapacitet
zmanjšanje produktivne zaposlenosti
manjši potencial rasti poslovanja
bodočnost tovarnih plaščev je vprašljiva

ev. komplikacije pri razhodu s Contijem
neopredeljena vrednost poplačila Semperitovega deleža
izgube v prehodnem razdobju
negotovost nadaljnje usode obrata zračnic

drugi potencialni stroški združitve

Vredsteina lahko kadarkoli prevzame kdo od velikih

prepuščenost samemu sebi pri tehničnih izdelkih

psihološki stres

ali je management pripravljen prevzeti tako velik riziko?

Prvi poskus postavitve kriterijev za ovrednotenje: ponder

1.	Trg/rast/donosnost/zaposlenost/okolje	
-	krepitev tržnega položaja (znamka SAVA)))))) 50%
-	rast proizvodnje in prodaje	
-	donosnost delniškega kapitala	
-	zaposlenost (vklj. management)	
-	okolje	
	Rizičnost = korekcijski faktor	+/-1
		25%
2.	Celovitost projekta	15%
3.	Cena transakcije in poslovni delež	10%
4.	Vpliv notranje in zunanje kulture (iracionalni faktor)	

MF/19.12.1996