

Kranj, 8.3.1996

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

(potencialni novi strateški partner Save Kranj)

Informacija:

Koncern Goodyear je 3. največji svetovni proizvajalec pnevmatik za motorna vozila. Vrednost prodaje koncerna v letu 1994 je znašala 12.290 mio US\$ (od tega v Evropo 2.280 mio 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 in komentar o projektu Sava Kranj - Semperit/Continental). Kontakt je upostavila IFC Washington. Do sedaj je prišlo do naslednjih srečanj:

- 31.3. in 1.4.1995 v Kranju (3. mož Goodyeara g. Sharp, podpredsednik koncerna in šef za Evropo),
 - 6. in 7.6.1995 v Akronu (celotno vodstvo Goodyeara),
 - 25.-27.7. 1995 v Kranju (velika delegacija Goodyeara pod vodstvom g. Sharpa) in
 - 11.-15.12.1995 v Kranju (dvajsetčlanska delegacija Goodyeara pod vodstvom g. Spranga, podpredsednika koncerna za poslovni razvoj),
 - 26.1.1996 v Kranju (petčlanska delegacija Goodyeara najvišjega ranga pod vodstvom g. Gibare (President and Chief Executive Officer). Sprejem pri predsedniku vlade,
 - 5.-7.2.1996 v Akronu in drugih lokacijah (petčlanska delegacija Save Kranj pod vodstvom E. Vizoviška),
 - 12.-13.2.1996 v Kranju (5 članska delegacija Goodyeara pod vodstvom g. Orma, podpredsednika za globalno preskrbo s proizvodi),
 - 14.2.1996 v Kranju (3 članska delegacija Goodyeara pod vodstvom g. Spranga),
 - 15.2.1996 v Luxemburgu - evropska centrala (marketinški team Save Kranj pod vodstvom D. Kvedra in S. Korena),
 - 11.-15.3.1996 prihaja v Kranj g. Kaplan, direktor marketinga in prodaje za Evropo s sodelavcem.
-

Dosedanji rezultati:

Izhodiščni pogoj Goodyeara je bil vseskozi ta, da mu bo Sava Kranj 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 krepitvijo 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.

Opravljen je bilo obsežno delo, s strani Goodyeara je bila ponujena vizija nadaljnjega razvoja Save Kranj, ki ustreza njenim predstavam in prevladal je optimizem, da bi Sava Kranj utegnila imeti v okviru koncerna Goodyear boljšo prihodnost. V pogovore je bil vključen širok krog vodilnih in strokovnih sodelavcev Save Kranj, tako da je informiranost zelo dobra. Vsi udeleženci so se morali zavezati k molčečnosti o projektu.

V procesu razvoja projekta Sava/Goodyear je prišlo do treh motenj:

- Med julijem in decembrom 1995 se je Goodyearov akvizicijski team ukvarjal predvsem s projektom akvizicije tovarne Stomil Debice na Poljskem, ki je imel zanj poseben strateški pomen, zahteval bistveno več časa od predvidenega in zato Sava Kranj ni mogla priti na vrsto.
- V vodstvu Goodyeara je prišlo do spremembe, funkcijo predsednika in glavnega izvršnega direktorja je prevzel g. Gibara in njegovo direktno angažiranje v projektu Sava Kranj je prineslo nekatere spremembe v konceptu in programu dela. Postavil je temeljni pogoj za učinkovito nadaljevanje dela: zadovoljivo pravno mnenje o statusu pogodb Sava/Semperit ter nevarnostih, povezanih s prekinitvijo le-teh. Nadalje je dal vedeti, da ga zanima samo celotna lokacija - vendar brez programov, ki za Goodyear niso zanimivi - in želel podrobna pojasnila o mehanizmih, s katerimi bi le-ta pridobil večinsko lastništvo (Sava Kranj je ponudila koncept ustanovitve nove družbe z omejeno odgovornostjo in ne akvizicije delniške družbe).
- Februarja je Goodyear odrekel predstavnikom Save Kranj obisk v tovarni avtopnevmatike v Luxemburgu z argumentom, da je Sava Kranj še vedno konkurent. Sava Kranj je uradno izrazila začudenje nad takšno manifestacijo nezaupanja potem, ko je sama brez rezerve razkrila vse, kar je bilo potrebno za učinkoviti razvoj projekta Sava/Goodyear.

Glavni značilnosti skupne vizije na področju avtopnevmatike so:

- SAVA - svetovna znamka
- svoboda na vseh trgih, lasten marketinški/prodajni team, selektivna distribucija, sinergije z Goodyearom
- kompletan asortiman izdelkov
- razpoložljivost celotne Goodyearove produktne in procesne tehnologije
- bistveno povečanje proizvodnih zmogljivosti

	output 2000 (mio kom.)	output 2000 (mio USD)	zaposleni	mat. naložbe (mio USD)
potniška pnevmatika	6.53			
poltovorna pnevmatika	0.27			
tovorna pnevmatika	<u>0.46</u>			
skupaj	7.26	?	?	120

Na področju tehničnih izdelkov, ki so šibkejša stran Save Kranj, pa Goodyear nakazuje razvojne projekte pri treh skupinah izdelkov:

	output 5. leto (mio USD)	zaposleni	mat.naložbe (mio USD)
pnevmatske vzmeti (modern.in razširitev)	38	318	
klinasti jermeni (modern. in razširitev)	55	116	
avtomobilске cevi (nov program)	<u>37</u>	<u>171</u>	
	130	605	35
obstoječi posli (transfer iz Vel. Britanije)	<u>41</u>	?	
	171		

Vsi izdelki so namenjeni avtomobilski industriji in nadomestni vgradnji, pri katerih se Goodyear počuti tehnološko suveren, katerih tržni volumen ekspandira in kjer lahko na lokaciji Kranj doseže konkurenčni nivo proizvodnih stroškov in razvije učinkovit marketinški/prodajni team. Kranj bi bil tako do nadaljnjega edina Goodyearova proizvodna lokacija v Evropi ter sedež marketinškega/prodajnega teama. Eventuelno bi se v Sloveniji postavilo tudi distribucijski center za Evropo. Glede na pomen prve vgradnje bi bila (v nasprotju s pnevmatskim delom) tu v ospredju znamka Goodyear, znamka SAVA le v posameznih segmentih.

To so številke iz decembra 1995. Februarja, ko so se Goodyearovi inženirji ukvarjali z optimiranjem lokacije, je prišlo do spremembe (= zmanjšanja) projekta jermenov (preselitev iz obstoječe hale šele tedaj, ko bi avtopnevmatika potrebovala ta prostor), zaenkrat brez kvantifikacije.

Nadalje bi bil v joint venture vključen še program transportnih trakov (injekcija tehnologije, izkoristek vgrajenih kapacitet) in morebiti tudi profili (Odvisno od dinamike razvoja proizvodnje avtocevi). Vsi drugi programi bi morali zapustiti obstoječo lokacijo.

Komentar: Moja naklonjenost projektu je znana. Sava Kranj mora še naprej storiti vse, da se opcijo Goodyear prouči do konca. Če ameriški partner ne bo bistveno odstopal od do sedaj ponujenih elementov projekta in če se v pogajanjih z Continentalom ne bo zgodil čudež, potem bo Sava Kranj težko našla argumente proti zamenjavi svojega strateškega partnerja. Ključno pri tem bo vprašanje tehničnih izdelkov, kjer Conti ne ponuja ničesar. Krepitev znamke SAVA, svoboda trženja, formiranje evropskega prodajnega teama, enovita organizacija marketinga in prodaje na področju avtopnevmatike so seveda tudi zelo pomembne prednosti projekta Goodyear, vendar se bojim, da le-te, ob še vedno pretežno proizvodno naravnani miselnosti pomembnega dela nosilcev odločanja v okviru Sava Kranj, ne bodo deležne posebnega odobravanja. Dolgoročni strateški cilji - podvojitev vrednost proizvodnje ob racionalni zaposlitvi 3000 delavcev, dostojna rendita na kapital lastnikov in krepitev lastne identitete preko evropsko razpoznavne znamke SAVA - se mi zdijo dosegljivi le po tej novi poti.

Marko Fajfar

Informacijo prejmejo: Bohorič, Balanč, Perčič, Vizovišek
Kveder, Kepic, Prah
Koren, Peternel, Vidoni, Šnuderl
Cvenkel, Loparnik, Pečjak