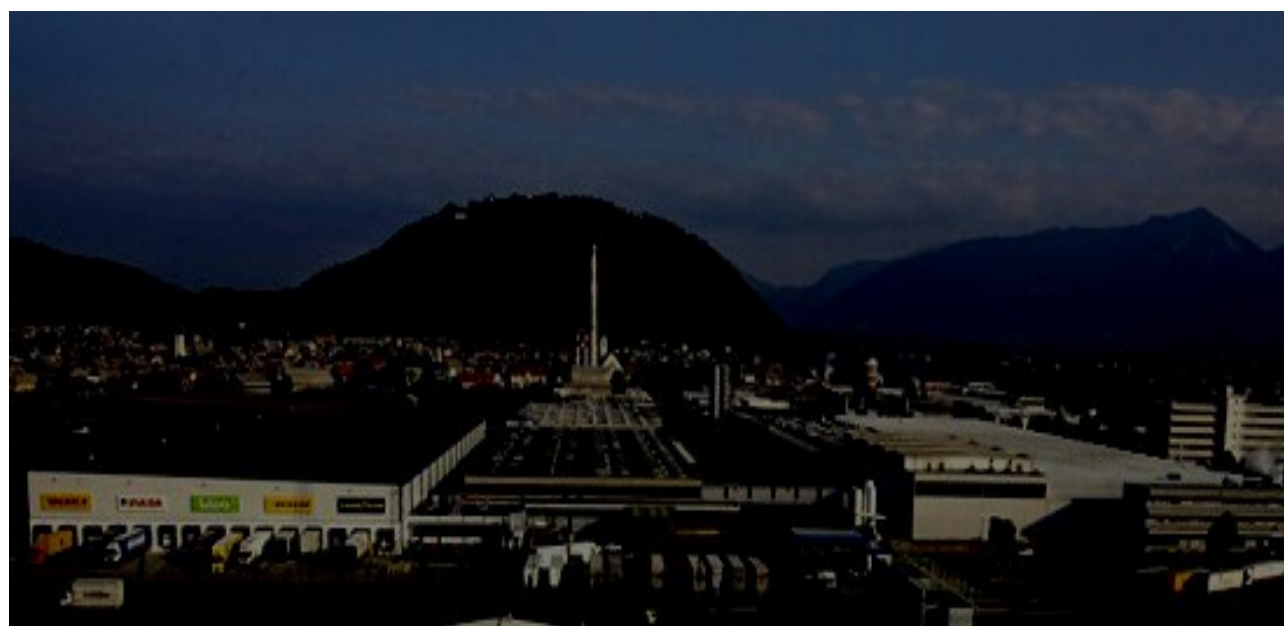




100 let gumarske industrije v Kranju



Kranj, 2022

100 let gumarske industrije v Kranju

Prva elektronska izdaja

Avtorji besedil:

Stanislav Koren
Stanko Cvenkel
Richard Johnson

Založil:
Stanko Cvenkel

Viri:
Javne objave; poslovna poročila Save; osebni arhivi

Uredil in oblikoval:
Rok Koren

Slike na naslovnici – internet

Kranj, 2022

Elektronska izdaja je izšla v samozaložbi in je brezplačna. Dostopna je na spletnem naslovu <https://book-sava.netlify.app>.

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 92520195
ISBN 978-961-07-0953-4 (PDF)

100 let gumarske industrije v Kranju: "Tranzi- cijska saga o velikih razvojnih dosežkih v gu- marstvu kot tudi o prezrtih priložnostih in total- nem polomu razvojne paradigme diverzifikacij- skega modela rasti vodilnega podjetja gumarske industrije v JV Evropi - Sava Kranj, v začetku novega tisočletja ob 100-letnici njenega obstoja"

Stanislav Koren, Stanko Cvenkel, Richard Johnson

Kazalo vsebine

- [O avtorjih](#)
- [Prolog](#)
 - [100 let gumarske industrije v Kranju](#)
 - [Od podjetnika k vlagatelju \(Business Case Sava\)](#)
- [1. Potek in epilog strateškega preoblikovanja SAVE \(Stanislav Koren\)](#)
 - [Uvod](#)
 - [Leto 1995 – SAVA pred izzivi radikalnega preoblikovanja in nove razvojne paradigme](#)
 - [SAVA d.d. poslovni profil 1995](#)
 - [SWOT položaj SAVE d.d. 1995](#)
 - [Gumarska industrija v svetu](#)
 - [Leto 1996 - Iztek JV/Know-how pogodb za program avtopnevmatike z Continentalom](#)
 - [Pogodba o strateškem partnerstvu SAVA-GOODYEAR \(Win/Win pogajalski rezultat za oba partnerja\)](#)
 - [Programsko prestrukturiranje Save d.d. kot celote leta 1997](#)
 - [Uresničevanje strateške preobrazbe Save d.d.](#)
 - [Zlato obdobje strateškega preoblikovanja Save d.d \(2003-2008\)](#)
 - [Leto 2009 - Začetek poloma strateške vizije Poslovne skupine Sava d.d. \(kaj je šlo narobe ?\)](#)
 - [Leto 2012 - Poslovna skupina Sava v letu 2012 pred novim strateškim preoblikovanjem](#)
 - [Sava Tires: Zgodba o uspehu](#)
 - [EPILOG STRATEŠKE PRENOVE Poslovne skupine Sava](#)
- [2. Partnerstvo SAVE z ameriško multinacionalno Goodyear \(Stanko Cvenkel\)](#)
 - [Intenzivna pogajanja Save d.d. z ameriško multinacionalno Goodyear \(1995-1997\)](#)

- [Razmislek](#)
- [3. Ocena in komentar poteka, razlogov in rezultatov strateškega partnerstva SAVA-Goodyear \(Richard Johnson\)](#)
 - [The marriage of Goodyear and Sava](#)
 - [All marriages start optimistically](#)
 - [Teaching notes](#)

O avtorjih

Stanislav Koren dipl. oec. je v letu 1970 diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Istega leta se je zaposlil v Delamaris Izola kot vodja odd. tržnih raziskav, nakar je v letu 1976 prevzel prav tako vodenje tržnih analiz in raziskav v Savi Kranj (Industrija gumenih in kemičnih izdelkov). V Savi Kranj je potem v obdobju do leta 1992 delal na različnih vodilnih delovnih mestih na področju marketinga, prodaje in izvoza za gumeno-tehnične programe. V letu 1992 je prevzel vodenje prodaje in marketinga za program avtomobilske pnevmatike. V letu 1996 je aktivno sodeloval tudi v pogajalski skupini Sava-Goodyear. V novo ustanovljeni Joint Venture družbi Sava Tires je prevzel funkcijo prodaje in marketinga ter člana uprave nove družbe za navedeno področje.

Richard Johnson je do leta 1997 deloval na različnih vodilnih funkcijah finančnega področja v Goodyear-ovi mednarodni organizacijski shemi, še posebno v ZDA in Južni Ameriki. Pred prihodom v Slovenijo je delal na funkciji finančnega direktorja Goodyear Evropa. V letu 1998 je bil imenovan za glavnega izvršnega direktorja novo ustanovljenega Joint Venture družbe Sava Tires. Na tem položaju je uspešno delal do leta 2004, ko je bil imenovan za izvršnega direktorja Goodyear v Veliki Britaniji.

Stanko Cvenkel je končal gimnazijo v Kranju, l. 1977 diplomiral na FS in l. 1992 zaključil študij MBA na poslovni šoli Bled. Na področju energetike je v Savi v letih '77-'92 prehodil pot od projektanta do direktorja tozda Energetika. V letih od '92 do '95 je opravljal vodilne funkcije na področju gumarske industrije, bil pa je tudi član poslovnega odbora - Predstojništva Save. V obdobju '95-'97 je sodeloval v pogajalski ekipi v projektu SAVA - GOODYEAR in l. 1998 prevzel vodenje družbe GOODYEAR – EPE. Po letu 2005 je v Savi vodil družbo Energetika Sava d.o.o (ENSA), ki se je ukvarjala z naložbami na področju racionalne rabe in obnovljivih virov energije. Družba je upravljala več sistemov daljinskega ogrevanja v Sloveniji, investirala pa tudi v proizvodnjo biogoriv v tujini. V Savi je po letu 2005 pospeševal racionalizacijo porabe vseh vrst energije in v tem smislu odločujoče vplival na konceptualne rešitve znotraj poslovnega sistema. Svojo poklicno pot je zaključil konec leta 2012.

Prolog

100 let gumarske industrije v Kranju

V času po prvi svetovni vojni je na Slovenskem prišlo do razcveta različnih nacionalnih pobud, ki v stari državi niso mogle prav zaživeti. Tudi slovensko gospodarstvo je dobilo nov zamah. Mnogi Slovenci so se želeli preizkusiti tudi v podjetništvu, še zlasti pa je priložnosti ponujala sicer povsod po Evropi razvijajoče se industrija.

Gumarstvo se je takrat v svetovnem merilu šele začelo razvijati in tako so se, kot smo kasneje večkrat sicer nedokazano rekli, v gostilni na Laborah zbrali mladi slovenski podjetniki, vsak že z neko podjetniško izkušnjo, in sklenili oblastem prijaviti izdelovanje gumenih izdelkov. V Kranju, kjer je bila že od stražiškega sitarstva naprej nekako domača tekstilna industrija, je »zadišalo« tudi po gumi.

V prilogi je kopija biltena ([Savinih 90 let](#)), ki ga je Sava izdala ob svoji 90-letnici in kjer je soliden opis razvojne poti. To je tudi zadnja tovrstna publikacija, saj je Sava kot gumarska industrija prene-

hala obstajati po letu 2012. V omenjeni publikaciji je, verjetno kot lapsus, izpuščeno eno pomembnejših imen povojne Save, in sicer **Helmut Turzanski**. Težko si je to kako drugače razlagati, saj je Sava po njem poimenovala celo najvišje svoje priznanje- plaketo. Turzanski je bil kemijski inženir po stroki, kot človek pa svetovljan in nedvomno najbolj zaslužen za povezavo Save s Semperitom. Sava je tako dobila eno najbolj naprednih tehnologij radialne pnevmatike in dostop do zahodnih trgov, od koder so neprestano prihajali odzivi, ki so spodbujali stalni učni proces celotne strukture podjetja in dostop do sodobnih tehnologij. Brez tega Sava ne bi bila pripravljena za mednarodne povezave po letu 1995.

Dejstvo, da je Sava po letu 2012 prenehala obstajati kot gumarska industrija, pa nikakor ne pomeni zatona gumarske industrije v Kranju. Kljub spremembi Save iz podjetnika v vlagatelja, pa so bili zlasti v pogajalskem procesu z Goodyearom postavljeni solidni temelji za obstanek in razvoj gumarstva v Kranju. Danes na Laborah delujejo tri neodvisne družbe v lasti tujega kapitala, ki sinergično koristijo skupno energetska in gumarsko infrastrukturo, zaposlujejo lokalno prebivalstvo in domače inženirje. Podrobne podatke o omenjenih družbah, ki so deli multinacionalk, je težko dobiti.

Za grobo oceno pa lahko služijo podatki AJPES-a, ki so v prilogi:

- [ContiTech Slovenija, d.o.o.](#)
- [GOODYEAR DUNLOP SAVA TIRES d.o.o](#)
- [Trelleborg Slovenija, d.o.o.](#)



Pavel Cvenkel^[1]

Namero, da se v Kranju prične izdelovati gumene izdelke, je 20.9.1920 okrajnemu glavarstvu v Kranju prijavilo izvozno-uvozno podjetje Atlanta, katerega lastniki so bili Franc Šumi, trgovec iz Kranja, Joško Veber, trgovec iz Zalega Loga, posestnik Pavel Cvenkel, rojen v Ljubnem, in dr. Milan Podgornik, rojen v Gorici. Že v naslednjem letu pa so bile vse pravice prenesene na novo družbo Vulkan, ki je takoj pričela z izdelavo podpetnikov, kasneje pa še radirk in drugih gumenih tehničnih izdelkov. Vulkan je nato v letu 1931 prešel v lastništvo firme Semperit iz Avstrije. Družba je proizvajala in tržila različne gumeno-tehnične proizvode, gumene cevi za vodovodne in plinske napeljave, velopnevmatike, gumeno galanterijo, stiskane gumene izdelke ter gumene prevleke valjev za lokalno tržišče. V letu 1940 pa je postal edini lastnik gumarske tovarne v Kranju firma Continental iz Nemčije, v tovarni pa so pričeli s proizvodnjo lahkih avtopnevmatik diagonalne konstrukcije. Naziv Tovarna gumijevih izdelkov Sava je to podjetje po nacionalizaciji privatnega premoženja dobilo v letu 1946. Velja povedati, da so domačini tovarno imenovali »Gumica«. Stekla je redna proizvodnja avtoplaščev in zračnic, transportnih trakov in klinastih jermen. Prve avtoplašče brez zračnic in za višje hitrosti je Sava pričela proizvajati v letu 1965. V letu 1948 je bil uveden v poslovne aktivnosti svoj zaščitni znak.



Najpomembnejši mejnik v razvoju Save je bila v letu 1971 sklenitev 25-letne Join Venture (JV) in Know How pogodbe z avstrijsko družbo Semperit (od leta 1985 v lasti Continental, Nemčija) na področju proizvodnje in trženja avtopnevmatik radialne konstrukcije. Kapitalska vloga Semperita je takrat znašala 45 Mio DEM (28%). Partner je v Savo prenesel sodobno tehnologijo proizvodnje radialnih avtopnevmatik in skozi njihove distribucijske kanale v Evropi omogočil Savi večjo tržno pokritost za JV produkte. Sava je svoja lokalna tržišča pokrivala sama in uporabljala svojo blagovno znamko.

Od podjetnika k vlagatelju (Business Case Sava)

Pričujoča zgodba o Savi Kranj v tej knjigi je nastala na osnovi izdelanega (BC SAVA) Business Case Sava osnutka, ki so ga v letu 2014 po dogovoru z dr. Nenadom Filipovičem iz Poslovne šole IEDC Bled, pripravili Stanislav Koren, Stanko Cvenkel in Richard Johnson. Žal je Poslovna šola Bled kasneje, v letu, ko je sicer v svoj učni program uvedla tudi »Etiko poslovanja«, iz nepojasnjenih razlogov odstopila od dogovora. Bojda naj bi bila nekatera dejstva in zaključki v Business Case Sava politično delikatna. Ker je tema BC SAVA izredno zanimiva za publiciranje, so se avtorji odločili, da izdelajo bolj razširjen in poglobljen tekst BC SAVA, ki bo bralca seznanil s predstavljeno temo iz 3 različnih zornih kotov, 3 avtorjev. Strukturno spremenjen tekst je tako publiciran v elektronski obliki. Za obravnavo v poslovnih šolah je pod mentorstvom dr. Nenada Filipoviča nastala tudi verzija v obliki Business case-a z naslovom [Sava Transformation Chronicle](#), ki je v angleškem jeziku in je bila leta 2021 vključena v redni učni program Poslovne šole IECD Bled.

Knjiga je razdeljena na 3 ločene avtorske dele, ki pokrivajo naslednje tematike:

- V prvem delu Stanislav Koren poda kronološki pregled, analitična dejstva, poslovno okolje priložnosti/tveganja poteka strateškega preoblikovanja Save Kranj (1995-2012)
- Stanko Cvenkel v drugem delu podrobno predstavi potek, analitično pomenljivo opiše ter komentira kompleksnost, negotovosti in dileme pogajalskega procesa Save d.d. z multinacionalno Goodyear ZDA, kar je po 2 letih usklajevanja pogajalskih stališč prineslo presenetljivo uspešen, dolgoročen sporazum o strateškem sodelovanju obeh pogodbenih partnerjev.
- Komentar in osebna ocena izvršnega direktorja Save Tires (1998-2004) g. Richarda Johnsona o poteku, doseženih rezultatih, ovirah in tveganjih multinacionalke Goodyear z vstopom v strateško partnerstvo s Savo Kranj 1997. Njegov prispevek je zanimiv, ker je pogled tujca in pomembnega CEO v Goodyear-ovi vodstveni strukturi. V času njegovega službovanja v Kranju, je kulturnim razlikam pri svojem delu posvečal veliko pozornosti in pomen. Goodeyear-ov slogan je bil, da skupni projekti (JV) ne propadejo zaradi razlik v dojetanju tehnologij in trženja, ampak zaradi nepremoščenih kulturnih razlik. Celoten njegov tekst je oblikovan po principu business case, ki ima na koncu oblikovana zanimiva vprašanja o temi (Teaching Notes) za učence, slušatelje.

1. Potek in epilog strateškega preoblikovanja SAVE (Stanislav Koren)

Uvod

Pričujoči Business Case Sava se namreč ukvarja z izborom ter implementacijo »turnaround & reshaping« razvojne strategije uglednega gumarskega podjetja v Sloveniji na prelomu tisočletja ob nastopu radikalnih družbenopolitičnih in ekonomskih sprememb v jugovzhodni Evropi. O strateškem managementu in vodenju podjetja na sploh je napisanih mnogo knjig uglednih avtorjev, še

mного več praktičnih izkušenj pa nam nudi tovrstna poslovna praksa v svetu, pa tudi doma v preteklih desetletjih. Zato ima vsako podjetje, ki se sooči z brezizhodnostjo odločitve o radikalni razvojni prenovi, na voljo mnoga teoretska dognanja, kot tudi mnogotere praktične izkušnje o uporabi določene strateške alternative v svetu. Izkušnje nas učijo, da na videz pravi izbor strategije preoblikovanja podjetja ne pomeni vedno, da je podjetje dolgoročno zagotovilo uspešen, dinamičen razvoj, kreativno pozicioniranje svoje ponudbe ter konkurenčne prednosti na trgu. Neredki management praktični primeri v svetu nas opozarjajo, da so nekateri veliki uspehi strateškega marketinga podjetju v začetni fazi sicer prinesli dinamično rast, donosnost in predvsem očitne prednosti pred konkurenco. V managerske ekipe pa se je kmalu po višku uspehov vrinilo preobilje samozadovoljstva, čemur je sledila aroganca in na koncu ignoranca vodilnega osebja do raznih ogroženosti, nevarnosti in tveganj, ki na trgu obstajajo tako pri konkurenci kot tudi pri porabnikih. Za tovrstne pojave angleščina uporablja terminus »complacency«. Take razmere in dogajanja pri implementaciji razvojne strateške preнове imajo za podjetje pogosto velike destruktivne učinke.

Business Case Sava^[2] je bil pripravljen predvsem za potrebe učnih programov poslovnih šol. Končnemu razpletu zgodbe, ki jo kronološko in analitično prikazuje, slovenski mediji sprva niso posvečali pretirane pozornosti, čeprav je takšen razplet prizadel mnogo ljudi v Sloveniji, zlasti zaposlene in delničarje družbe Sava d.d., ki so upravičeni do celovitih in objektivnih informacij. Namen avtorjev tega prispevka ni bil, da sodijo o individualnih odgovornostih posameznikov, katerih dejanja in odločitve so oblikovale tak razvoj dogodkov podjetja Sava^[3]. Sodbo o tem naj si bralec te knjige ustvari sam.

Business Case Sava se ukvarja z vodilnim gumarskim podjetjem v JV Evropi, v turbolentnem razdobju (1995- 2012) radikalnega strateškega preoblikovanja, kar je bilo zlasti v začetnih uspešnih odločitvah dolgoročne strateške preнове Save v slovenski javnosti in medijih zelo odmevno. Namreč, Sava je pričela strateško preoblikovanje izjemno uspešno, s sklenitvijo dolgoročnega strateškega Joint Venture^[4] partnerstva z gumarsko multinacionalko Goodyear ZDA, kljub takratni izraziti nenaklonjenosti politične in splošne javnosti investiranju tujega kapitala v Sloveniji. Družba Joint Venture Sava Tires je vseskozi od ustanovitve leta 1998 v slovenski javnosti predstavljala »zgodbo o uspehu«.

V kasnejših fazah razvojnega prestrukturiranja Save pa je management sprejel vrsto neustreznih poslovnih odločitev ter nerazumnih in neobvladljivih tveganj, ki so na koncu pripeljala podjetje v polom.

Neposredna vzpodbuda za nastanek tega Business Case Sava se je pravzaprav porodila v septembru 2012, ko je dnevni časopis Dnevnik objavil drobno misel, iskrico anonimnega avtorja, v kateri je izrazil svoje preprosto gledanje na takratna zmedena in nasprotujoča si stališča in argumente slovenske politične, sindikalne in gospodarske javnosti glede utemeljenosti, koristnosti tujih investicijskih vlaganj v Sloveniji. Tako leve politične elite in sindikati, pa tudi del desne politične opcije so pogosto izražale prepričanje, da je pri investiranju tujega kapitalu treba biti silno previden, saj mnogi zainteresirani tuji vlagatelji prihajajo v Slovenijo predvsem z namenom hitrega izčrpanja slovenskih podjetij ter da za zaposlene in slovensko družbo kot celoto ne prinašajo nič dobrega na sploh.

N.N. Tujci:

V Kranju so 14 (srečnih?) let. Za to so plačali 170 Mio EUR. Ko so prišli, je tovarna naredila pol manj izdelkov kot danes. Kruh dajejo 1400 ljudem. Podjetje vodi Francoz, sodelujejo še vsaj trije vodilni iz različnih držav, tudi iz domače Slovenije. Ni vedno lahko z njimi in verjetno tudi njim ni lahko s Slovenijo in njenimi navadami. Bistvo: cenijo pridnost in znanje naših ljudi. Z njimi ustvarjajo dobiček. Želijo še več vlagati v to okolje. So trdi kapitalisti, a očitno dobri poslovneži. Tovarno so jim prodali Slovenci, domačini. Ne vemo, koliko časa bo ameriška zgodba o uspehu še trajala, a zdaj je v polnem razcvetu. Naučiti se je treba dve stvari: da v poslu ni domačih in tujih ljudi. So le dobri (Goodyear Dunlop Sava Tires sodi mednje) poslovneži in tisti drugi !

— Dnevnik *Sept. 2012*

Investiranje tujega kapitala že dolgo časa sodi med temeljne postulate globalizacije, rasti in razvoja svetovne ekonomije. Seveda so največji razmah tuje investicije dobile po deregulaciji svetovnega finančnega trga v 70-ih letih preteklega stoletja. V Sloveniji, kakor tudi v drugih državah tranzicije, so bili do tujih vlaganj precej skeptični, zato je bilo poslovno okolje, pravni temelji in politična volja nestimulativno za tujega vlagatelja.

Kljub temu pa se v Sloveniji v tem razdobju dogodi kar nekaj uspešnih primerov tujih investicij, zlasti v avtomobilski, farmacevtski, predelovalni industriji ter bančništvu in trgovini.

Joint Venture družba Sava Tires v letu 1998 spada med najuspešnejše projekte sodelovanja tujega in slovenskega kapitala.

Leto 1995 – SAVA pred izzivi radikalnega preoblikovanja in nove razvojne paradigme

Slovenija v luči novih političnih, družbenih in ekonomskih sprememb in razmer

Leto 1991 pomeni za nacionalni razvoj Slovenije zgodovinsko prelomnico. Slovenija je ob zatonu komunizma v Evropi ob koncu 80-ih let ter po odcepitvi od takratne socialistične federalne Jugoslavije postala samostojna in suverena država. Za novonastalo majhno podalpsko državo je to pomenilo soočenje z dramatičnimi, radikalnimi in daljnosežnimi spremembami:

- Sprememba takratnega političnega sistema z uvedbo parlamentarne demokracije ter uvedba političnega pluralizma s strankarskim sistemom in civilno družbo
- sprememba modela samoupravnega socialističnega gospodarskega ustroja v model na zasebni lastnini in podjetništvu temelječega odprtega tržnega gospodarstva
- Privatizacija družbenih podjetij
- Liberalizacija in decentralizacija
- Svoboden pretok blaga, kapitala, ljudi in idej

Certifikatni model privatizacije družbene lastnine v Sloveniji je v takratna družbena dogajanja ponudil nove priložnosti določenim interesnim skupinam, političnim in ekonomskim elitam, ki so mnoga zlasti velika družbena podjetja prepoznala kot zanimiv plen.

Pričel se je proces plenjenja (tajkunstvo) in razvoj neverjetnih (nepodjetniških) načinov, kako prevzeti oziroma pleniti družbena podjetja. Neredko so družbena podjetja prevzemali tajkuni brez lastnih sredstev in tveganj, ampak z dobički, denarnimi tokovi in zastavljanjem sredstev družbenih podjetij za prevzemna posojila ali celo brez zavarovanj, s pomočjo zvez in poznanstev v politiki in državnih bankah.

Država Slovenija je vstopila na pot gospodarsko-politične tranzicije z določeno prednostjo, če jo primerjamo z drugimi vzhodnimi in balkanskimi državami, ki so po zlomu komunizma tudi stopile na pot družbene preobrazbe, tranzicije. Slovenija je že mnogo let pred tem, še kot republika v okviru Jugoslavije, razvijala nekatere elemente tržnega gospodarstva, svobodnega pretoka blaga ter zametke političnega pluralizma. Zato pojav tako deviantnih tranzicijskih dogajanj v novonastajajočem »pajdaškem kapitalizmu« sredi 90-ih let v Sloveniji ni bil pričakovani in je v veliki meri ranil moralno samopodobo slovenske družbe kot celote.

Britanski častnik Financial Times je družbeno in gospodarsko okolje v Sloveniji slikovito označil: "Slovenijo, nekdanj čaščeno kot veliko zmagovalko postkomunistične tranzicije, so potolkli korporativno pajdaštvo, velikodušno kreditiranje in država, ki še vedno nadzoruje velik del gospodarstva".

Novonastalo poslovno okolje, politična in pravna realnost po letu 1991 v Sloveniji, je našla veliko večino gospodarskih podjetij nepripravljenih soočiti se s skrajno negotovo situacijo glede obstoja in razvoja v prihodnje, s številnimi težkimi vprašanji in dilemami. Industrijska proizvodnja je v letu 1992 padla za nadaljnih 13%, nezaposlenost pa je dosegla 12%. Slovenska podjetja pred letom 1991 so pretežno delovala po drugačnih principih, kot jih pozna moderna kapitalistična družba. Zlasti podjetja, ki so bila usmerjena pretežno na domače tržišče, so zaradi zaščite domačega trga, lahko

realizirala nenormalno visoke cene za svoje proizvode na tržišču nekdanje Jugoslavije. Ker so sčasoma skoraj popolnoma zanemarili optimiranje svojih stroškov, so se takrat slovenska podjetja morala soočiti s šibko stopnjo konkurenčnosti, zlasti ko so bila prisiljena izvažati svoje izdelke na evropske trge. Poleg tega pa so zlasti v velikih podjetjih hipertrofirano zaposlovala ter zapostavljala razvoj in raziskave. Skratka, novo dramatično spremenjeno nestimulativno poslovno in družbeno okolje v Sloveniji, visoka obdavčitev stroškov dela, visoka inflacija in prednost politike pred stroko, izguba znatnega dela trgov EX-YU, je večino podjetij, še posebej velikih poslovnih sistemov, soočilo z neodložljivo nujnostjo radikalnega strateškega preoblikovanja poslovanja in razvojnega modela podjetja za prihodnost. Nujno je bilo potrebno poiskati odgovore na naslednja vprašanja:

- KATERE SO NOVE RAZVOJNE PERSPEKTIVE IN PRILOŽNOSTI PODJETJA ?
- KAKŠEN NAJ BO POSLOVNI MODEL, KI BO ZAGOTAVLJAL DOLGOROČNE STRATEŠKE KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA ?
- KATERO TRŽNO STRATEGIJO JE V PRIHODNOSTI SMISELNO UPORABITI, DA BO PODJETJE SVOJE PROIZVODE NA TRGU UČINKOVITO/OPTIMALNO POZICIONIRALO, TAKO V PERCEPCIJI POTROŠNIKA, KOT TUDI GLEDE NA KONKURENTE NA TRŽIŠČU ?

V letu 1992 se je v Sloveniji pričel tudi proces privatizacije gospodarskih družb. Model privatizacije je bil certifikatni s kompromisno naravnano zaščititi interese širokega kroga deležnikov v družbi. Zato so mnogi menili, da privzeti model kratkoročno ne bo prispeval k povečanju konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

SAVA pred radikalnimi, kompleksnimi razvojnimi spremembami za prihodnost

S sklenitvijo 25-letne Joint Venture (JV) in Know How pogodbe z avstrijsko družbo Semperit v letu 1971 (od leta 1985 v lasti Continental, Nemčija) ter izgradnje proizvodne infrastrukture za povečanje proizvodnje in trženja avtopnevmatik radialne konstrukcije je sledilo v Savi relativno dolgo obdobje stabilne rasti in samozadovoljstva. Skozi celotno obdobje tega cvetočega razvoja je Sava delovala kot strogo centralizirano podjetje. Različne organizacijske enote so bile tretirane kot proizvodne enote brez profitne odgovornosti. Management board je bil prekomerno vpet v dnevno tržno in finančno problematiko, predvsem pa so ljudje v Savi od vodstva pogrešali več strateškega načrtovanja. V letu 1991 je nova organiziranost družbe bila vsaj formalno bolj decentralizirana, vendar do resničnega delegiranja pristojnosti in odgovornosti v praksi ni prišlo. V letu 1992 je Sava tudi spremenila svoj pravni status in postala delniška družba. V letu 1991 je zaradi velikih političnih sprememb na jugoslovanskem prostoru prišlo do znatnega padca tržnega povpraševanja na teh trgih. Tako je Sava beležila padec prodaje na tem področju za več kot 20%. Spomočjo JV partnerja se je Sava takoj preusmerila na evropska tržišča in že v letu 1992 dosegla visoko povečanje izvoza, ki je dosegel v strukturi celotne prodaje preko 60%. V letu 1996 predstavlja Sava d.d. vodilno podjetje gumarske panoge na trgih nekdanje Jugoslavije in JV Evrope z 1-2% tržnim deležem na evropskem trgu avtomobilskih pnevmatik. Proizvodnja avtomobilskih pnevmatik je bila v Savi vedno najpomembnejši proizvodni program, ki je predstavljal okoli 70% celotne prodajne vrednosti. V letu 1996 pa naj bi se obstoječa pogodba o skupnem vlaganju in Know-Howu z Continentalom iztekla. Management Sava d.d. se je zavedal resnosti nastalega položaja in takoj pričel z iskanjem različnih možnih rešitvenih razvojnih opcij.

90-ta leta preteklega stoletja v Sloveniji so na politično in gospodarsko sceno prinesla številne negotovosti in resna razvojna vprašanja s številnimi dilemami za prihodnost za večino gospodarskih družb. Prihajajoča turbulentna dogajanja so tako politične elite, kot tudi vodilne kadre v gospodarstvu postavila pred velike izzive in težke dileme glede razvoja v bodoče. Tudi Sava Kranj, kot večina večjih gospodarskih družb v Sloveniji, v 90-leta vstopa ne posebno dobro pripravljena na nove gospodarske in tehnološke priložnosti ter izzive in tveganja, ki se kažejo na obzorju.



V letu 1996 je mandat predsednika uprave Save d.d., takrat vodilnega proizvajalca pnevmatik in gumeno-tehničnih izdelkov na Balkanu, prevzel medijsko priljubljen gospodarstvenik, politik in filantrop Janez Bohorič, ki je pred tem med leti 1984-1990 uspešno in odmevno deloval tudi v politiki kot podpredsednik slovenske vlade. Pred vstopom v politiko je bil Janez Bohorič, kot dipl. ing. kemijske tehnologije, uspešen razvojni tehnolog in uveljavljen manager proizvodnje umetnega usnja v Savi Kranj.

Vseskozi je bil tudi družbeno angažiran filantrop, saj je bil tudi nosilec razvoja lionizma v Sloveniji in koordinator lionizma v srednji in vzhodni Evropi, aktivno deloval v Gospodarski zbornici Slovenije, Združenju Manager, Združenju nadzornikov, Turistični zvezi Slovenije itd. Janez Bohorič je veljal za odločnega in razgledanega managerja, predvsem pa za človeka neizmernih ambicij in nadpovprečne energije. Mediji so ga često označevali kot človeka, ki cilja visoko, v kasnejšem obdobju pa so mu celo pripisovali atribut "mnenjske reference". Bil je član in soustanovitelj Foruma 21 (2004), ki je združeval politično elito na levo v Sloveniji. Manjši del domačih medijev ga je tretiral kot oholega, oportunističnega, vendar izjemno prodornega managerja. Janez Bohorič je v tem tranzicijskem obdobju pripadal managersko-politični eliti, v medijih tretiran kot eden najperspektivnejših, karizmatičnih gospodarstvenikov za nova prihajajoča obdobja. Potrebno pa je tudi dodati, da je bil Janez Bohorič takrat eden redkih slovenskih managerjev v Sloveniji, ki se ni spuščal in osebno okoriščal v takrat kar pogoste in različne tajkunske scenarije plenjenja ter kapitalskega prevzemanja gospodarskih družb.

Za svoje delovne dosežke v gospodarstvu je v letu 1999 prejel odlikovanje države Slovenije ter nekoliko prej tudi nagrado Gospodarske zbornice Slovenije. Kot avtokratsko naravnani manager, delegiranju pristojnosti ni preveč zaupal. Čeprav v splošnem teamskem vodenju ni bil preveč naklonjen, pa je po mnenju mnogih njegov največji managerski dosežek ravno organiziranje in vodenje pogajalskega teama v Savi, v dolgotrajnih in zahtevnih strateško pomembnih pogajanjih z multinacionalko Goodyear v letih 1996-1997. Za izvrstno organizacijo in uspešno vodenje pogajanj so mu poleg sodelavcev v Savi izrekli priznanje tudi tuji partnerji.

V Savi, kjer se je že v letu 1995 jasno kazala neizogibnost radikalne strateške preobrazbe razvoja družbe v prihodnje, je za Janeza Bohoriča nastop mandata predsednika uprave 1996 pomenil velik izziv in priložnost, kateri so se drugi kandidati raje izogibali.

SAVA d.d. poslovni profil 1995

Sklenitev Joint Venture in Know How partnerstva Save s Semperit-om v letu 1971 na področju proizvodnje in trženja radialnih avtopnevmatik, je Savi prineslo relativno dolgo obdobje stabilne rasti in samozadovoljstva. Sava je svoja lokalna tržišča pokrivala sama in uporabljala svojo blagovno znamko. Skozi celotno obdobje tega cvetočega razvoja je Sava delovala kot strogo centralizirano podjetje. Različne organizacijske enote so bile tretirane kot proizvodne enote brez profitne odgovornosti. Management Board je bil prekomerno vpet v dnevno tržno in finančno problematiko, predvsem pa so ljudje v Savi pogrešali od vodstva več strateškega načrtovanja. V letu 1991 je nova organiziranost družbe bila vsaj formalno bolj decentralizirana, vendar do resničnega delegiranja pristojnosti in odgovornosti v praksi ni prišlo. V letu 1992 je Sava tudi spremenila svoj pravni status in postala delniška družba. V letu 1991 je zaradi velikih političnih sprememb na jugoslovanskem prostoru prišlo do znatnega padca tržnega povpraševanja na teh trgih.

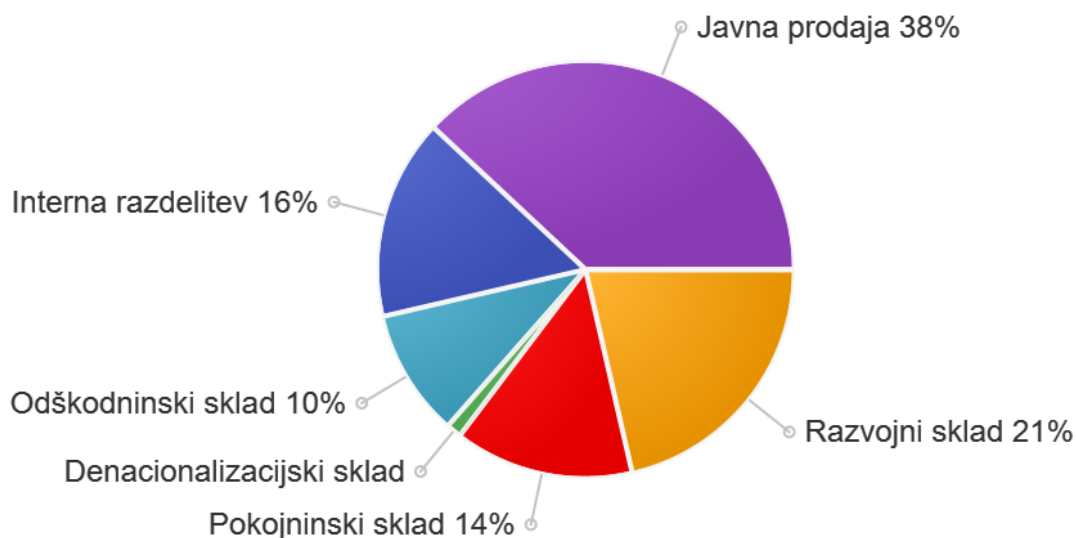


Tako je Sava beležila padec prodaje na tem področju za več kot 20%. S pomočjo Joint Venture partnerja se je takoj preusmerila na evropska tržišča in že v letu 1992 dosegla visoko povečanje izvoza, ki je dosegel v strukturi celotne prodaje preko 60%. V letu 1996 predstavlja vodilno podjetje gumarske panoge na trgih nekdanje Jugoslavije in JV Evrope ter z 1-2% tržnim deležem na evropskem trgu avtomobilskih pnevmatik. Proizvodnja avtomobilskih pnevmatik je bila v Savi vedno najpomembnejši proizvodni program, ki je predstavljal okoli 70% prodajne vrednosti. V letu 1996 naj bi se obstoječa pogodba o skupnem vlaganju in Know How z Continental-om iztekla.

Management Save se je zavedal resnosti nastalega položaja in takoj pričel z iskanjem različnih možnih rešitvenih razvojnih opcij.

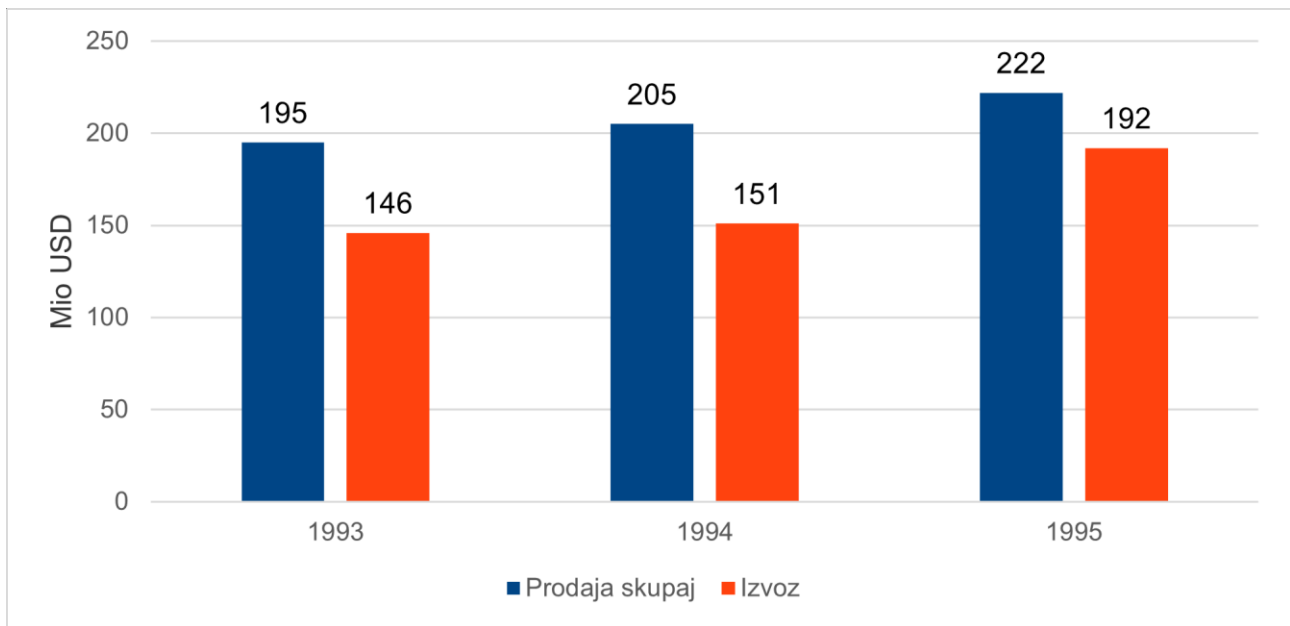
Sava d.d. lastniška struktura 1995

Pravni status podjetja Save po privatizaciji je delniška družba z delniškim kapitalom 328 Mio DEM in naslednjo lastniško strukturo:



Država Slovenija je v letu 1995 družbo Sava d.d. lastninsko obvladovala z 46,38%

Prodaja Save d.d. 1995



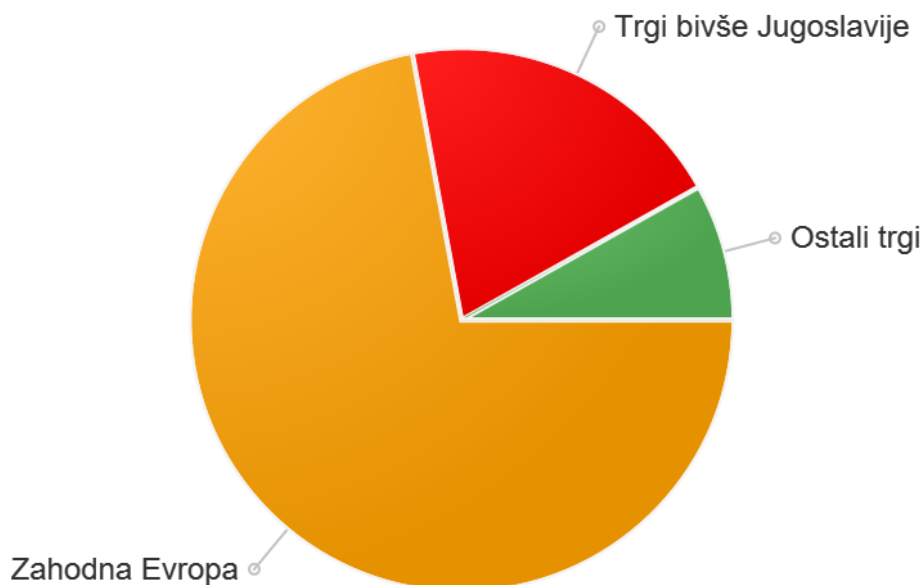
Prodaja, ki je v letu 1995 znašala 222 Mio USD, je bila ustvarjena pretežno v izvozu: 192 Mio USD (86%). V Sloveniji je Sava d.d ustvarila le 30 Mio USD (14%)

Prodaja v izvozu (86%) je imela sledečo strukturo:

Zahodna Evropa 62%

EX Jugoslavija 17%

Ostali trgi 7%



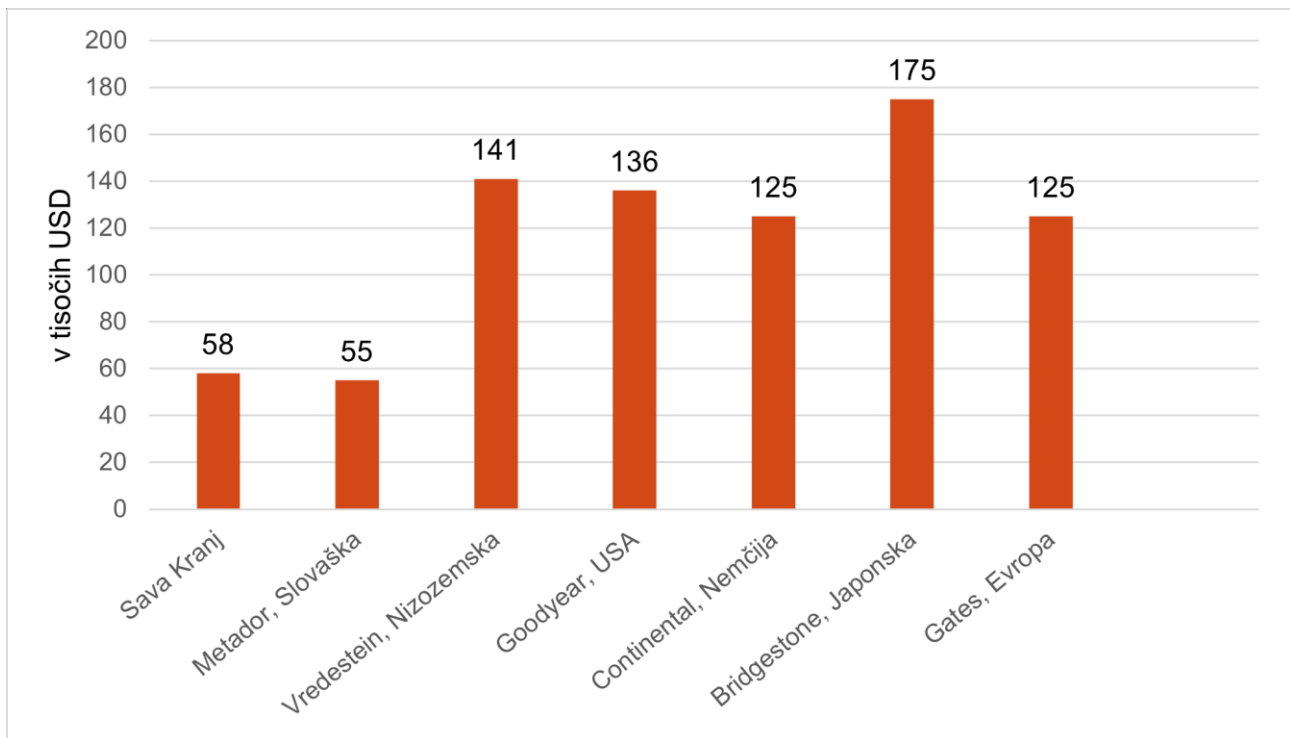
Proizvodnja, zaposleni v Savi d.d. - 1995

Leto	Proizvodnja	Zaposleni	Produktivnost
1993	54 tisoč ton		
1994	58 tisoč ton		
1995	64 tisoč ton	3850	16.6 ton na zaposlenega

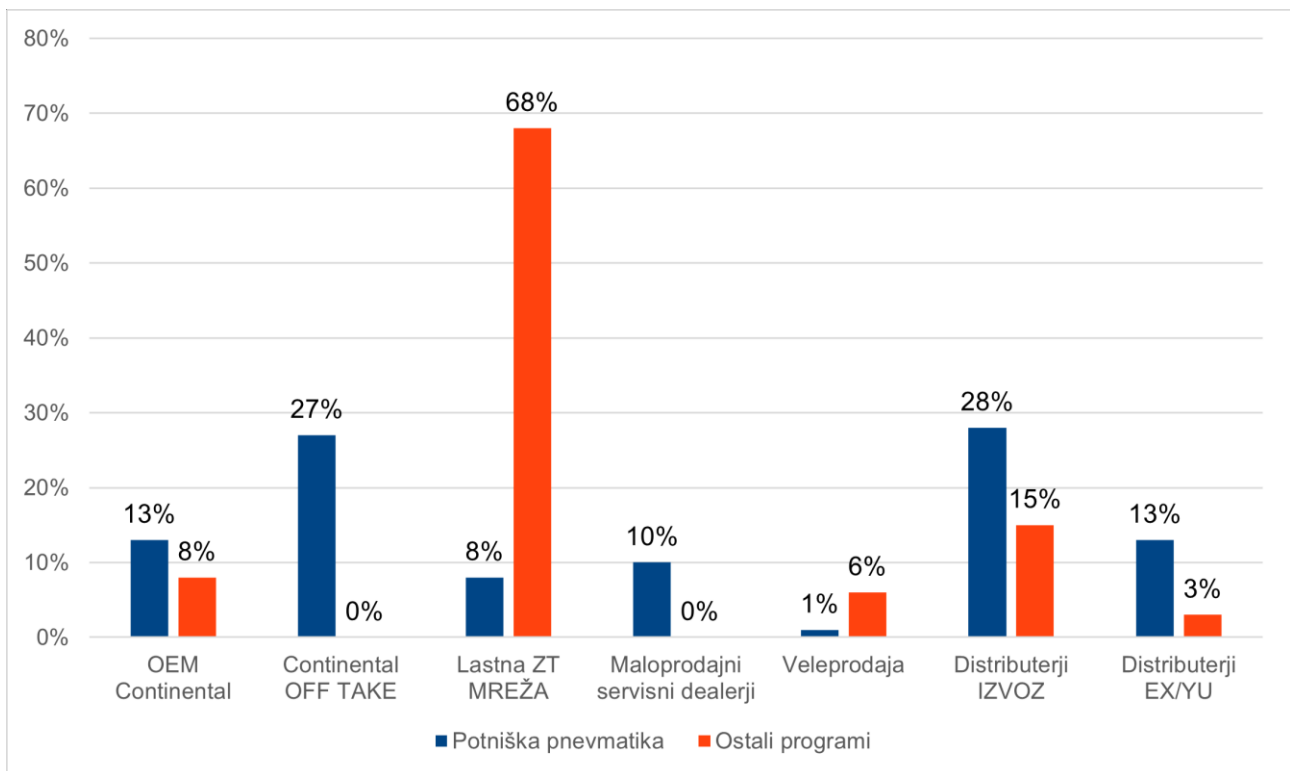
Sava v dotedanjem razvoju ni posvečala zadostne pozornosti optimalnemu zaposlovanju. Tako stanje je vsekakor negativno vplivalo na razmeroma šibko stroškovno konkurenčnost pri ohranjanju tržnih deležev in kupcev, še prav posebno na tržiščih Zahodne Evrope v začetku tranzicijskega obdobja podjetja.

Produktivnost Save d.d. (prodajne vrednost v tisočih USD/zaposlenega) v letu 1995

"Benchmarking" v svetovni gumarski industriji na prehodu v novo tisočletje pokaže relativno velik zaostanek v produktivnosti Save d.d. v Kranju glede na vodilne svetovne korporacije gumarske panoge. Tako Goodyear kot tudi Continental sta v tem času presegala produktivnost Save za več kot 1x, Bridgestone iz Japonske pa za 2x. Vse bolj postaja jasno, da s tako produktivnostjo Sava v naslednjih letih ne more pričakovati izboljšanja svojega strateškega in konkurenčnega položaja na tržišču.



Distribucijski kanali prodaje Sava d.d. 1995



Sava d.d. je v letu 1995 ustvarila prodajo avtopnevmatike pretežno (40%) preko Continental AG (strateški partner) na tržiščih EX/YU pa preko lokalnih distributerjev in veletrgovine (14%) ter preko lastne zunanjetrgovinske mreže na evropskih in bližnjevzhodnih trgih (8%). Preko distributerjev v izvozu (28%). Prodaja pnevmatike skozi maloprodajne vulkanizerske kanale, pa zgolj na domačem tržišču Slovenije (10%).

Večino prodaje (68%) ostalih gumenotehničnih programov na izvoznih tržiščih je Sava d.d. v letu 1995 realizirala preko lastne zunanjetrgovinske mreže, na tržiščih EX/YU pa se je preko distributerjev in veletrgovine ustvarila prodaja gumenotehničnih izdelkov (24%), preko Continentala pa samo (8%).

OEM^[5] produkti, tako pnevmatike kot tudi ostalih programov, so se distribuirali le preko Continental AG distribucijskega kanala.

Prodajni programi Save d.d.,1995

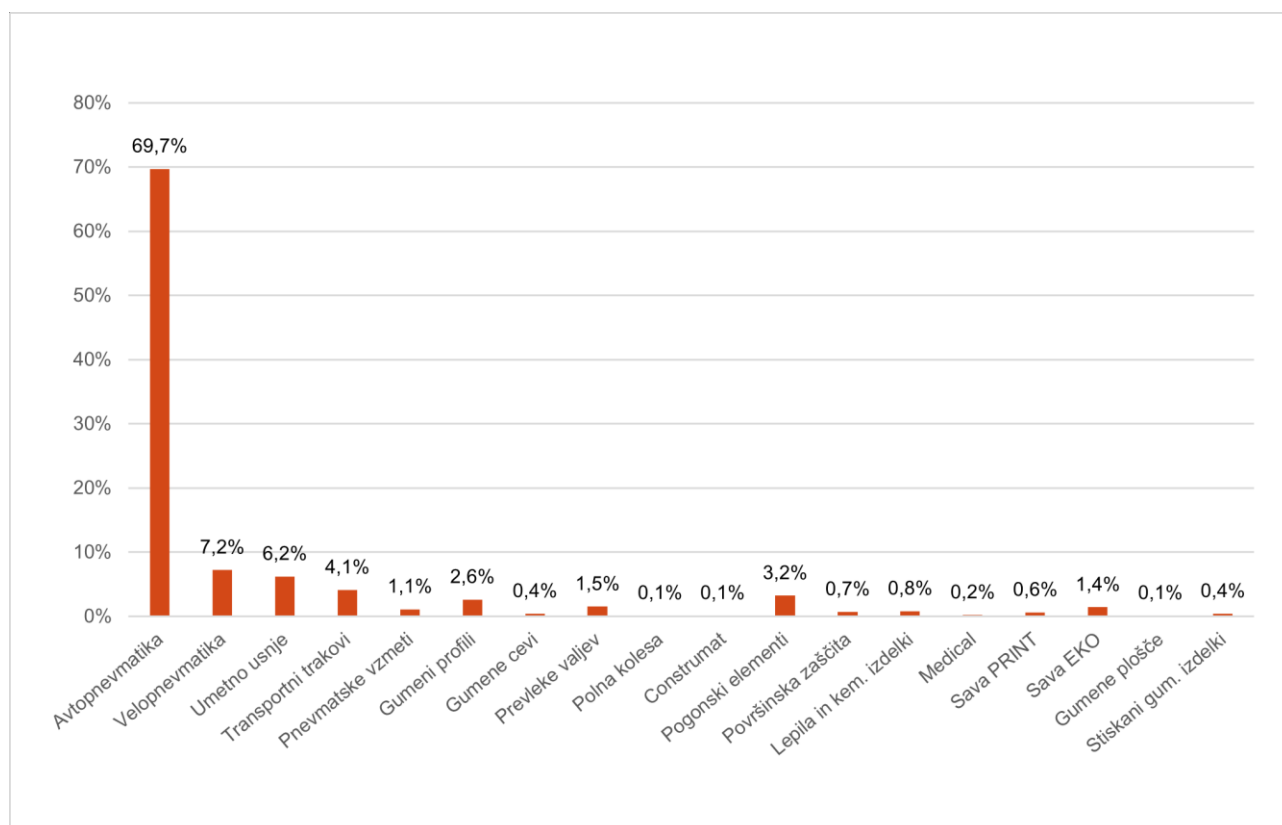
Prodajni program	Produktno tržni segment	Prodaja	Struktura
	Osebna vozila	93,3 Mio USD	
Avtopnevmatika	Poltovorna vozila	21,2 Mio USD	69,6 %
	Tovorna vozila, zračnice	41,1 Mio USD	
Velopnevmatika	Bicikli, mopedi, motorji, skuterji, samokolnice	16,1 Mio USD	7,2 %
Vist umetno usnje	Avtomobilska industrija, obutvena industrija, pohištvena industrija, galanterija, oblačilna industrija	13,7 Mio USD	6,2 %
Transportni trakovi	Gradbena industrija, rudarstvo, cementarne, kmetijstvo in prehrabena industrija	9,1 Mio USD	4,1 %
Pnevmatske vzmeti	Tovorna vozila	2,5 Mio USD	1,1 %
Gumeni profili	Industrija oken in vrat	5,7 Mio USD	2,6 %
Gumene cevi	Industrijske aplikacije, bela tehnika, široka potrošnja	0,7 mio USD	0,3 %
Prevleke valjev	Papirna industrija, tiskarstvo	3,4 Mio USD	1,5 %
Gumena polna kolesa	Industrija viličarjev	0,2 Mio USD	0,1 %
Construmat	Mostogradnja	0,3 Mio USD	0,1 %
Pogonski elementi	Avtomobilska industrija, kmetijska mehanizacija, bela tehnika	7,2 Mio USD	3,2 %
Površinska zaščita	Različne industrijske aplikacije	1,5 Mio USD	0,6 %
Lepila in kemični produkti	Obutvena industrija, široka potrošnja	1,7 Mio USD	0,8 %
Sava Medical	Zdravstvo, farmacija	0,4 Mio USD	0,2 %

Prodajni program	Produktno tržni segment	Prodaja	Struktura
Sava Print	Tiskarstvo	1,2 Mio USD	0,6 %
Eko intervencije	Komunalne dejavnosti, intervencijska reševalna vozila, ekologija	3,1 Mio USD	1,4 %
Gumene plošče	Različne industrijske aplikacije, široka potrošnja	0,3 Mio USD	0,1 %
Stiskani gumeni izdelki	Avtomobilska industrija, kmetijska mehanizacija, široka potrošnja, gradbeništvo	0,8 Mio USD	0,3 %

Skupaj 222,5 Mio USD

SWOT položaj SAVE d.d. 1995

Programska razdrobljenost Save d.d. 1995



Prodajni programi 1995

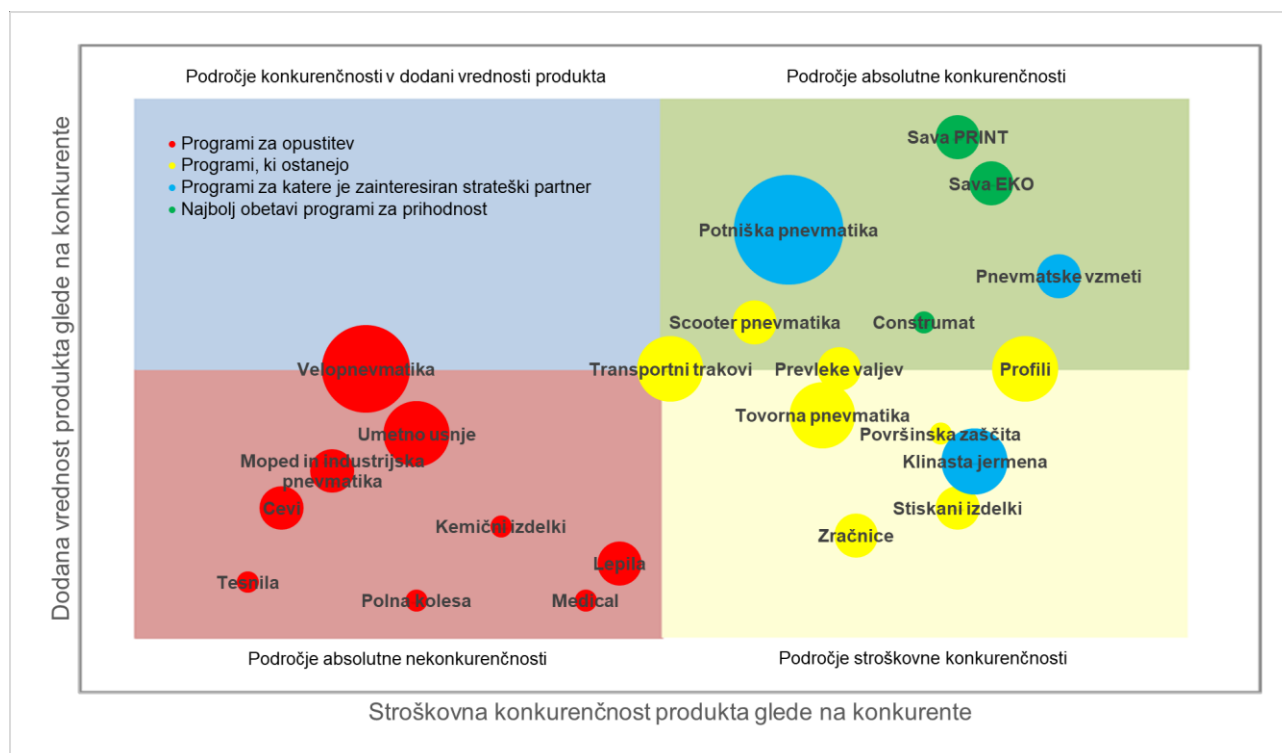
Produktni portfolio SAVE d.d. na začetku strateškega preoblikovanja obsega 70% program avtopnevmatike ter programa velopnevmatike 7,2% in umetnega usnja 6,2%, ki se v zadnjih letih soočata z stalnim upadanjem prodaje in tržnih deležev, tako na domačem tržišču, kot tudi v izvozu. Za preostanek gumeno-tehničnih programov je značilna prevelika razdrobljenost brez strateškega fokusa in dolgoročne razvojne vizije.

Kot izjema takega stanja je SAVA d.d. v tem času dala več pozornosti in sredstev za razvoj, raziskave in promocijo tržno perspektivnim programom, ki so bili že v začetni fazi dobro sprejeti v izvozu.

To so prodajni programi:

- Sava Print
- Sava EKO
- Pnevmatске vzmeti

Konkurenčni profil prodajnih programov Save d.d. 1995



Študija SWOT konkurenčnega položaja Save v letu 1996 je dokaj jasno opozorila na prioritete programske orientacije v prihodnosti. Dokaj jasna je bila tudi slika glede programov, ki jih bo potrebno opustiti. Vsekakor je bilo najbolj kritično vprašanje, kako najti rešitev za nosilne programe avtopnevmatik, ki nosijo 70% letne prodajne vrednosti celotne Save d.d., še posebej zato ker se je do tedanja Joint Venture in Know How pogodba z Semperit/Continentalom za avtopnevmatiko z koncem leta 1995 iztekla.

Nosilni programi gumeno-tehničnega področja bodo ostali:

- Transportni trakovi
- Gradbeni profili
- Prevlake valjev
- Pnevmatске vzmeti
- Scooter pnevmatika
- Klinasti jermeni

Prihodnji položaj pri stiskanih izdelkih za avtomobilsko industrijo je ostal nedorečen, kljub vzpodbudnim takratnim informacijam, da dva največja proizvajalca gumeno-tehničnih izdelkov v Nemčiji zapirata svojo proizvodnjo in v državah JV Evrope iščeta stroškovno konkurenčne partnerje za proizvodnjo teh izdelkov. Na obisku v Savi.d.d. so nemški partnerji dali jasno vedeti, da Sava d.d. z obstoječo zastarelo opremo ne pride v poštev za ta posel. Groba ocena potrebne investicije za novo proizvodno opremo stiskane tehnologije je takrat znašala 10-15 Mio EUR. Sava naj bi v prihodnje še naprej intenzivno vlagala in razvijala gumeno-tehnične programe z visoko dodano vrednostjo, ki pa so že tržno uveljavljeni na nekaterih nišnih trgih doma in po svetu:

- Sava EKO

- Sava PRINT
- Construmat
- Površinska zaščita

Prednosti in slabosti prodajnih programov Save d.d. 1995

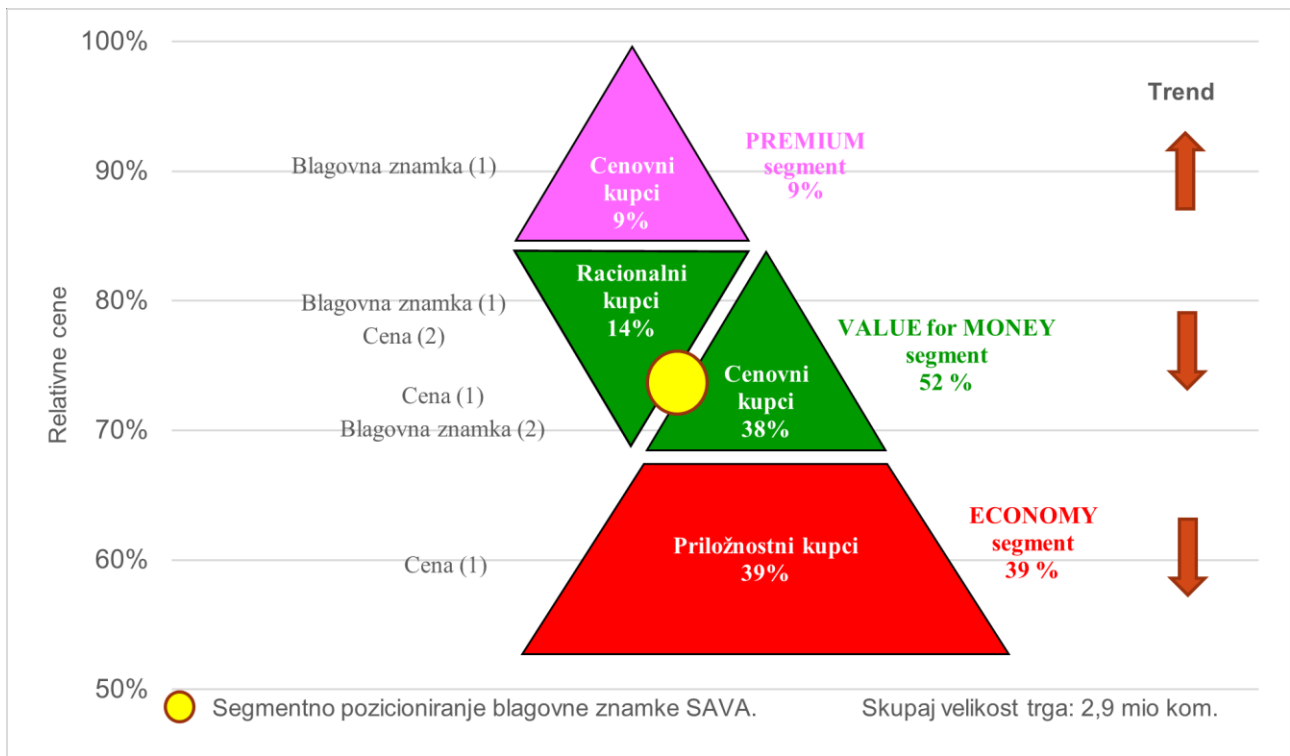
Glavne prednosti SAVE d.d. 1995

- relativno uveljavljena blagovna znamka v Evropi (1-2% tržni delež pri avtopnevmatiki)
- močna usmerjenost v izvozna tržišča (86%) ter 25-letne izkušnje s strateškim partnerjem (Joint Venture SAVA-SEMPERIT) pri programu avtopnevmatike
- razvijajoča se lastna prodajna mreža (ExYu, Slo, Italija, Madžarska, Poljska, Nemčija, Čehoslovaška)
- ugoden geo-logističen položaj podjetja
- primerna kakovost proizvodov
- razmeroma visok delež visoko izobraženih (kemijska tehnologija) kadrov ter visoka pripravnost ključnih kadrov podjetju
- relativno solidna finančna trdnost podjetja
- certifikat ISO 9001 za 80% procesov v Savi

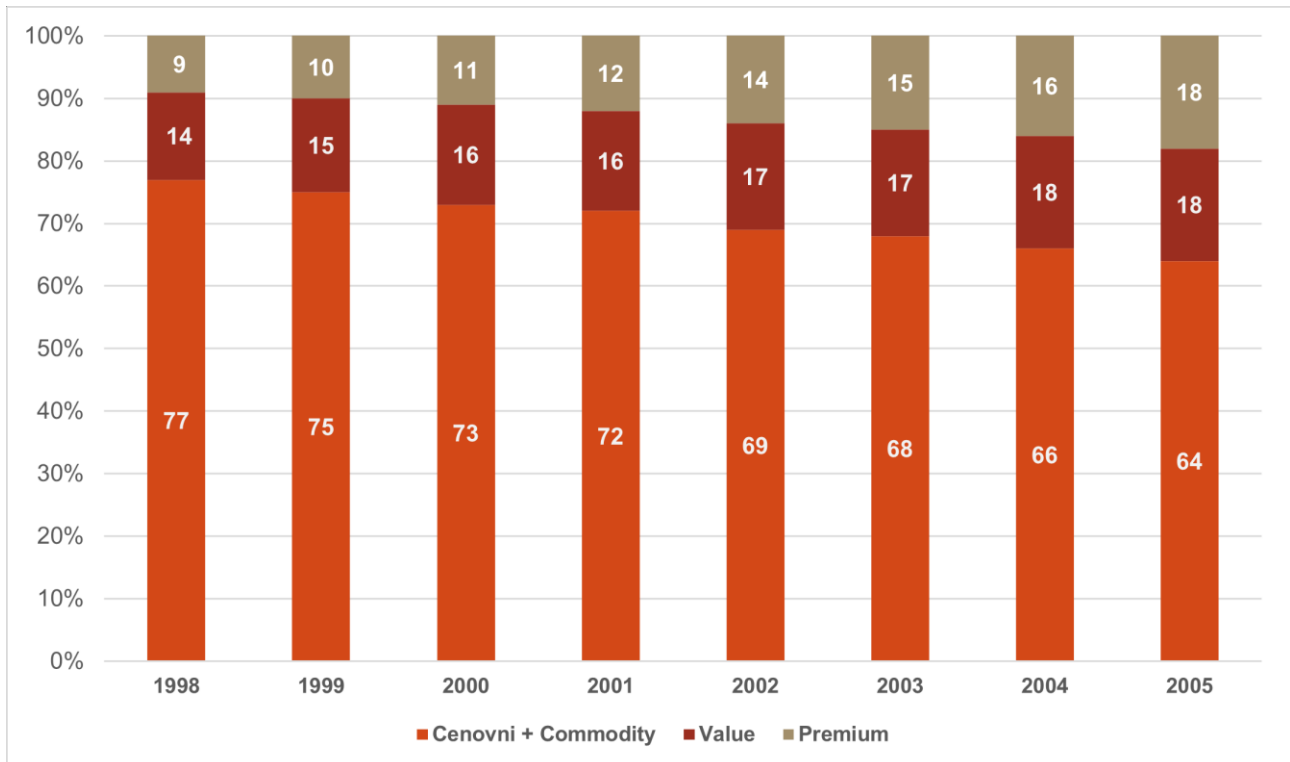
Glavne slabosti SAVE d.d. 1995

- prevelika diverzifikacija proizvodnih programov
- previsoki stroški (še posebno fiksni stroški) na enoto proizvoda, oziroma šibka cenovna konkurenčnost pri večini prodajnih programov
- neučinkovit customer service
- nedodelan in neučinkovit sistem marketinškega prodajnega planiranja in analitike ter postavljanje tekočih in srednjeročnih marketinških in prodajnih ciljev. Planiraje ciljev in dosežkov na trgu je v Savi d.d. sodilo bolj v kategorijo »Management by hope«
- preskromno tržno raziskovanje dolgoročnih potencialov rasti obstoječih tržnih deležev ter novih atraktivnih tržnih segmentov, kot nove dolgoročne razvojne priložnosti
- odgovori na kompleksna tvegana vprašanja rasti in bodočega razvoja podjetja so prepogosto temeljila na posameznih osebnih mnenjih vodilnega osebja družbe, ne pa na bazi analitičnih dejstev in raziskav
- nejasna «value proposition«, katere elemente in vzvode diferenciacije proizvodov je potrebno razvijati za doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti na tržnem segmentu
- COST PLUS dogmatsko računovodsko prepričanje v poslovnih kalkulacijah, cenovni politiki in planiranju, v Sloveniji poznano kot »kreativno računovodstvo«
- sodoben marketinški princip PRICE LESS v Savi d.d. ni imel nobene možnosti
- profitno donosnost je Sava d.d. ustvarjala pretežno pri programu avtopnevmatike ter v znatno manjšem obsegu pri nekaterih preostalih programih, kot so nišni izvozni programi: Sava Print, Sava Eko, prevleke valjev, scooter pnevmatika, gradbeni profili, transportni trakovi, pnevmatske vzmeti in construmat. Vsi preostali drugi programi pa so zaradi izrazite stroškovne nekonkurenčnosti vseskozi ustvarjali izgube.

Segmentacija potrošnikov potniških pnevmatik na tržiščih EX-YU in projekcija tržnih segmentov



V letu 1995 je bil tržni potencial potniške pnevmatike na tržiščih EX/YU 2,9 Mio kom. Okoli 77% tržnega obsega sta pokrivala 2 cenovna tržna segmenta (cenovni in commodity segment). Sava d.d. je bila segmentno prepoznavno (intenzivna in učinkovita promocija blagovne znamke) pozicionirana na zgornji meji cenovnega segmenta, kjer je učinkovito zadovoljevala potrebe in pričakovanja introvertiranih ter ekonomiji in ceni orientiranih potrošnikov. Sava d.d. je v letu 1995 na teh trgih zato dosegala pri potniški pnevmatiki visok 33% tržni delež. Raziskava 10-letne projekcije potrošniških segmentov potniške pnevmatike na tržiščih EX-YU, pa je pokazala znaten porast segmenta Premium potrošnikov za 100% ter nazadovanje zgolj cenovno orientiranih potrošnikov za okoli 17%



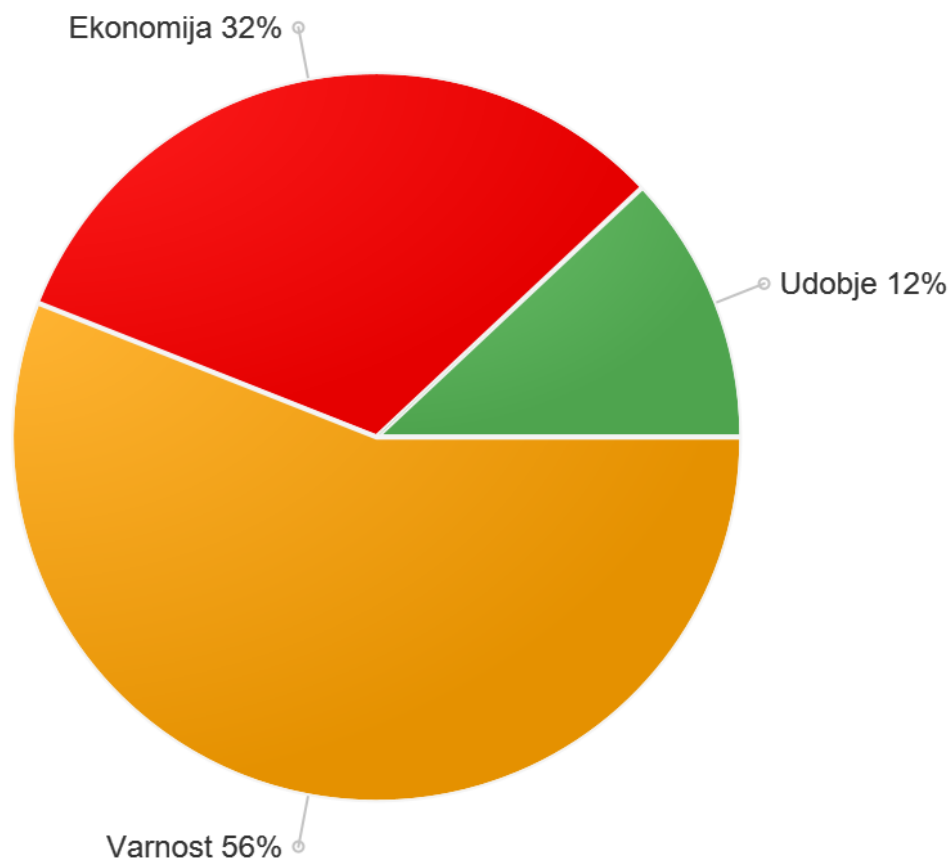
Projekcija potrošniških segmentov tržišča potniške pnevmatike na trgih SLO + EXYU 1998-2005

TRENDI in FAKTORJI SPREMEMB PRIHODNOSTI na lokalnih tržiščih EX/YU

- Stopnje rasti v naslednjih 5 letih bodo večje kot svetovno povprečje
- Približevanje članstva v EU in večji politični stabilnosti
- Relativno hitro uveljavljanje odprte tržne ekonomije in deregulacije (pričakovan padec zaščitnih carin v 2002), kar bo prineslo znatne cenovne prednosti konkurenci
- Intenzivna rast parka osebnih vozil ter intenzivna gradnja cest, bo povečala povpraševanje po pnevmatikah
- Pričakovati je znatno povečanje konkurenčnosti in kompleksnosti v poslu z pnevmatikami
- Maloprodajni distribucijski kanali pnevmatike se bodo spreminjali v smeri vulkanizerkih servisnih dealerjev in hitrih avto servis specialistov
- Maloprodaja pnevmatik preko avto dealerjev bo v naslednjih 5 letih hitro rasla
- Velik porast investicijskih priložnosti
- Hitra rast turizma v SLO, CRO, YU

PROFIL IN PRIČAKOVANJA POTROŠNIKA PNEVMATIKE EX/YU tržišča

- Šibko poznavanje in razumevanje pnevmatike
- Kupuje pnevmatike vsakih 4-5 let
- V povprečju z avtom letno prevozi 15 tisoč kilometrov
- Brand senzitiven 31%, brand lojalen 14%
- Cena je pomemben nakupni kriterij (69%)
- Zaznavne vrednosti pnevmatike postavljajo v ospredje varnost^[6]:



- Na splošno je nivo zadovoljstva potrošnika pri nakupu pnevmatik relativno nizko (Avg Index=52%)
- Pri nakupovanju pnevmatik upošteva priporočila vulkanizerja (60%-70%)

Konkurenčna ogroženost svetovnega tržišča gumarskih izdelkov 1995

Table 1. Ogroženost: 1-Zelo nizka, 2-Nizka, 3-Zmerna, 4-Visoka, 5-Zelo visoka

Prodajni programi Sava	Življenski ciklus proizvoda	Potrebe in želje kupcev	Elastičnost povpraševanja	Tehnološke spremembe	Stopnja koncentracije povpraševanja	Obstoječa rivaliteta med konkurenti	Vstop novega konkurenta	Pogajalska moč kupcev	Pogajalska moč dobaviteljev	Substituti
Potniški plašči	Utečen rastoči trg	Homogene, segmentirane	Visoka	Počasne	Zelo razpršeno	4	2	4	3	1
Tovorni poltovorni plašči	Zrel trg	Homogene	Zmerna	Počasne	Razpršeno	4	1	3	3	1

Table 1. Ogroženost: 1-Zelo nizka, 2-Nizka, 3-Zmerna, 4-Visoka, 5-Zelo visoka

Prodajni programi Sava	Življenski ciklus proizvoda	Potrebe in želje kupcev	Elastičnost povpraševanja	Tehnološke spremembe	Stopnja koncentracije povpraševanja	Obstoječa rivaliteta med konkurenti	Vstop novega konkurenta	Pogajalska moč kupcev	Pogajalska moč dobaviteljev	Substituti
Pnevmatske vzmeti	Utečen rastoči trg	Homogene	Zmerna	Zmerne	Razpršeno	3	2	3	3	1
Avto zračnice	Upadajoč trg	Homogene	Visoka	Ni	Zelo razpršeno	3	3	2	3	3
Velo plašči	Zrel trg	Heterogene, delno segmentirane	Zelo visoka	Počasne	Zelo razpršeno	3	3	2	3	3
Scooter plašči	Rastoč trg	Homogene	Zmerna	Počasne	Razpršeno	3	4	4	2	1
Industrijski plašči	Zrel trg	Heterogene	Zmerna	Počasne	Razpršeno	4	4	2	2	1
Moped plašči	Upadajoč trg	Homogene	Visoka	Ni	Zelo razpršeno	5	4	2	2	1
Velo zračnice	Zrel trg	Homogene	Visoka	Ni	Zelo razpršene	4	3	2	2	2
Profili	Utečen rastoč trg	Homogene	Zmerna	Hitre	Koncentrirano	3	3	5	2	3
Cevi	Upadajoč trg	Homogene, delno segmentirane	Visoka	Hitre	Razpršeno	5	5	3	2	4
Transportni trakovi	Zrel trg	Heterogene	Visoka	Zmerne	Koncentrirano	4	3	4	3	1
Gumene plošče	Upadajoč trg	Homogene	Visoka	Počasne	Zelo razpršeno	5	5	2	1	4
Prevleke valjev	Rastoč trg	Heterogene	Šibka	Hitre	Razpršeno	3	2	3	2	4

Table 1. Ogroženost: 1-Zelo nizka, 2-Nizka, 3-Zmerna, 4-Visoka, 5-Zelo visoka

Prodajni programi Sava	Življenski ciklus proizvoda	Potrebe in želje kupcev	Elastičnost povpraševanja	Tehnološke spremembe	Stopnja koncentracije povpraševanja	Obstoječa rivaliteta med konkurenti	Vstop novega konkurenta	Pogajalska moč kupcev	Pogajalska moč dobaviteljev	Substituti
Površinska zaščita	Rastoč trg	Heterogene	Šibka	Hitre	Razpršeno	2	2	3	1	3
Polna kolesa	Zrel trg	Homogene	Visoka	Počasne	Zelo razpršeno	3	4	2	2	1
Klinasta jermena	Zrel trg	Homogene, segmentirane	Visoka	Zmerne	Zelo razpršeno	3	3	3	3	2
Lepila, kemični izdelki	Padajoč trg	Heterogene	Visoka	Hitre	Zelo razpršene	4	3	3	2	5
Stiskani izdelki	Utečen, rastoč trg	Heterogene	Nizka	Hitre	Razpršene	3	3	2	1	2
Sava Print	Rastoč trg	Homogene	Zmerna	Počasne	Zelo razpršeno	3	2	2	2	1
Eko, intervencije	Rastoč trg	Heterogene	Nizka	Hitre	Razpršeno	2	2	3	1	2
Construmat	Rastoč trg	Homogene	Nizka	Zmerne	Koncentrirano	2	2	4	1	1
Umetno usnje	Zrel trg	Heterogene, segmentirane	Visoka	Hitre	Zelo razpršeno	5	3	5	3	4

Gumarska industrija v svetu

Gumarska industrija že dalj časa spada med zrele industrijske panoge, ki se je v 90-ih letih prejšnjega stoletja že soočala s padcem stopnje rasti (2% v letu 1992), v primerjavi z 80-timi leti, ko je ta znašala 4%. Proizvodnja gumenih izdelkov je v splošnem kapitalsko, delovno in energijsko zelo intenzivna, kar je močno vplivalo na selitve nekaterih proizvodnih zmogljivosti v manj razvite dežele. Pretežni delež svetovnih gumarskih zmogljivosti je bil v Evropi. Evropski gumarski proizvajalci so tudi neto izvozniki. Kljub temu, da panoga ni bila preveč atraktivna za vstop novih konkurentov, pa je že obstoječa konkurenca in rivaliteta prisilila v padanje povprečnih tržnih cen. Poleg tega so intenzivni tržni pritiski ter pojav novih okoljevarstvenih norm zahtevali precejšnja investicijska vlaganja v razvojne in proizvodne prilagoditve. Profitni donosi v celotni panogi pa so bili dokaj skromni. V 90-ih letih je za celotno panogo povprečen «debt to equity» razmerje dosegalo raven 4:1. Vse to je prisililo večino gumarskih družb v intenzivno optimiranje stroškov, kar je seveda

sporožilo številne akvizicije in združevanja. Kljub močnim trendom globalizacije v gumarski industriji kot celoti, pa obstajajo pomembne razlike med obema njenima najpomembnejšima segmentoma: **segment pnevmatike in segment industrijske-tehnične gume**. Mnoge, zlasti velike gumarske družbe, so navedene razlike uporabile za uravnoteženje portfelja tveganj, kot tudi za doseganje sinergijskih učinkov na področjih R&D, tehnoloških osnov, nabavnih procesov in distribucije.

Industrija pnevmatik v svetu 1995

Industrija pnevmatik v celotni gumarski panogi dominira z 56% po fizičnem obsegu (letna proizvodnja v tonah). Po doseženi letni vrednosti prihodkov pa predstavlja le 50%. Letna rast celotnega segmenta pnevmatik v svetu je bila takrat pod 2%, povprečna profitna stopnja je bila okoli 5%, nekatere boljše družbe so dosegale okoli 8%. Ponudbo in povpraševanje po pnevmatikah v svetu determinira predvsem obseg, razvoj in razvojni trendi industrije vozil v svetu, saj je pnevmatika samo eden od sestavnih delov vozila. V razvitih področjih sveta je tako avtomobilska industrija, kot tudi gumarska industrija soočena z nizkimi stopnjami rasti in stagnacijo povpraševanja ter z vsemi oblikami intenzivnega konkurenčnega boja med ponudniki, kot tudi zapiranja nekaterih proizvodnih obratov in odpuščanja zaposlenih zaradi stroškovne nekonkurenčnosti. Sektor industrije pnevmatik, dobavlja pnevmatike dvema velikima skupinama odjemalcev: **prva vgradnja (OEM)**, ki je še vedno rastoč segment trga in **nadomestna vgradnja**. Prva vgradnja je visoko konkurenčno tržišče, kjer tehnični, cenovni in politični kriteriji dominirajo pri trženju. Pri nadomestni vgradnji pa so najvažnejši kriteriji distribucijski kanali, tehnična pomoč in servis. V nadomestni vgradnji so v povprečju dosežene cene višje, količine pa manjše kot v prvi vgradnji. V nadomestni vgradnji se vse bolj pojavlja okoljevarstveni problem z deponiranjem in procesiranjem rabljenih pnevmatik.

Za svetovno tržišče pnevmatik za vozila je evidentno tržno neravnotežje ob koncu 90-ih let

- Proizvodne kapacitete: 1,15 Mia pnevmatik
- Prodaja: 1,08 Mia pnevmatik
- Višek ponudbe: 70 Mio pnevmatik

Svetovno tržišče pnevmatik za vozila, katerega velikost v letu 2015 se ocenjuje^[7] na 180 Mia USD ima vseskozi oligopolno strukturo. Izredno visoki stroški razvoja pnevmatike narekujejo visoko koncentracijo kapitala in razvojnih kompetenc. Že dalj časa je razvidno, da svetovno tržišče pnevmatik obvladujejo le 3-4 globalni proizvajalci pnevmatik v deležu okoli 60%.

Tržni deleži svetovnega trga pnevmatik nekaterih najpomembnejših ponudnikov so sledeči:

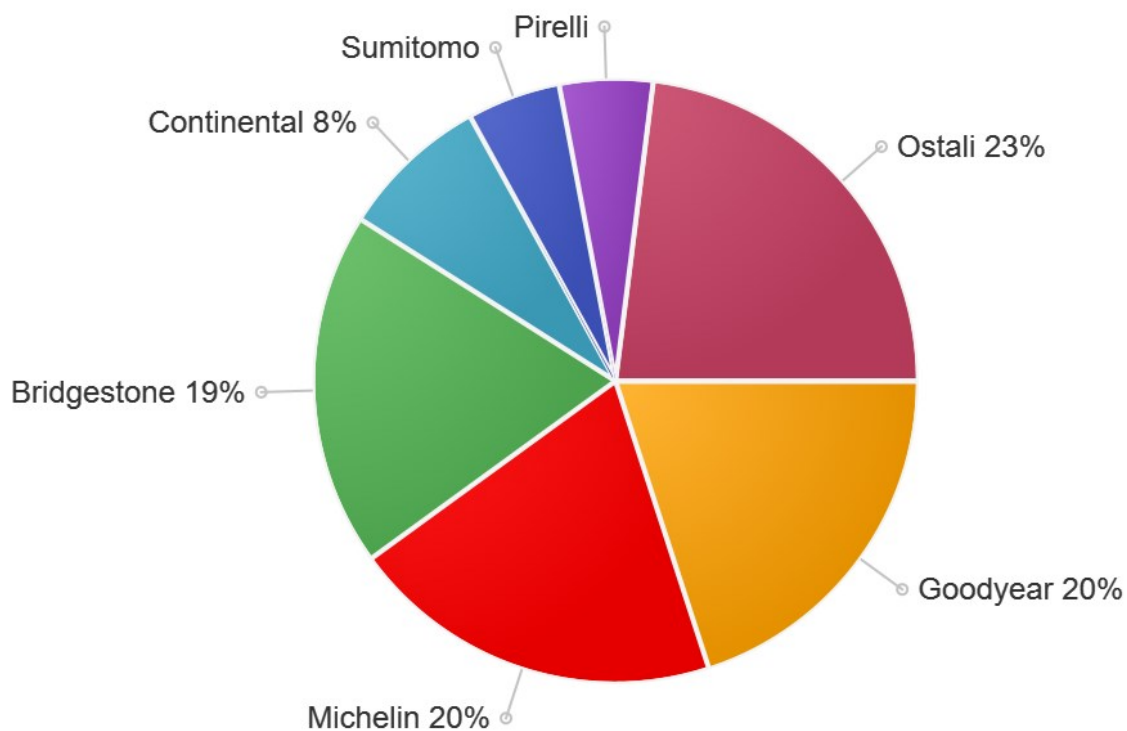
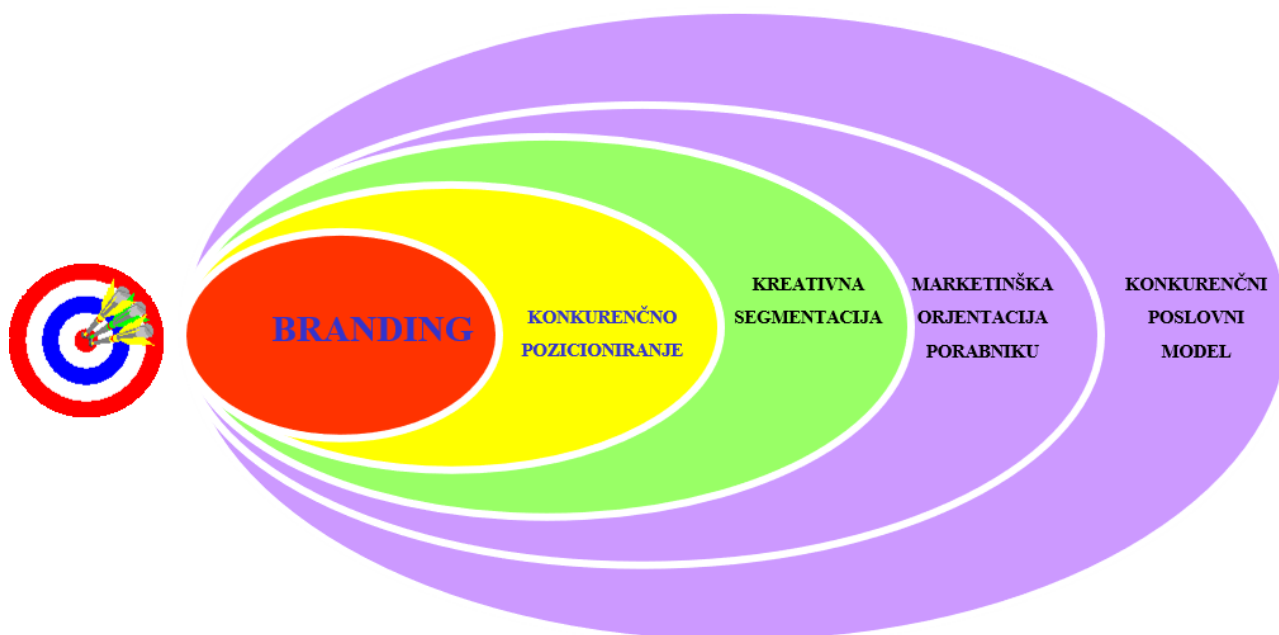


Table 2. Svetovni tržni potencial

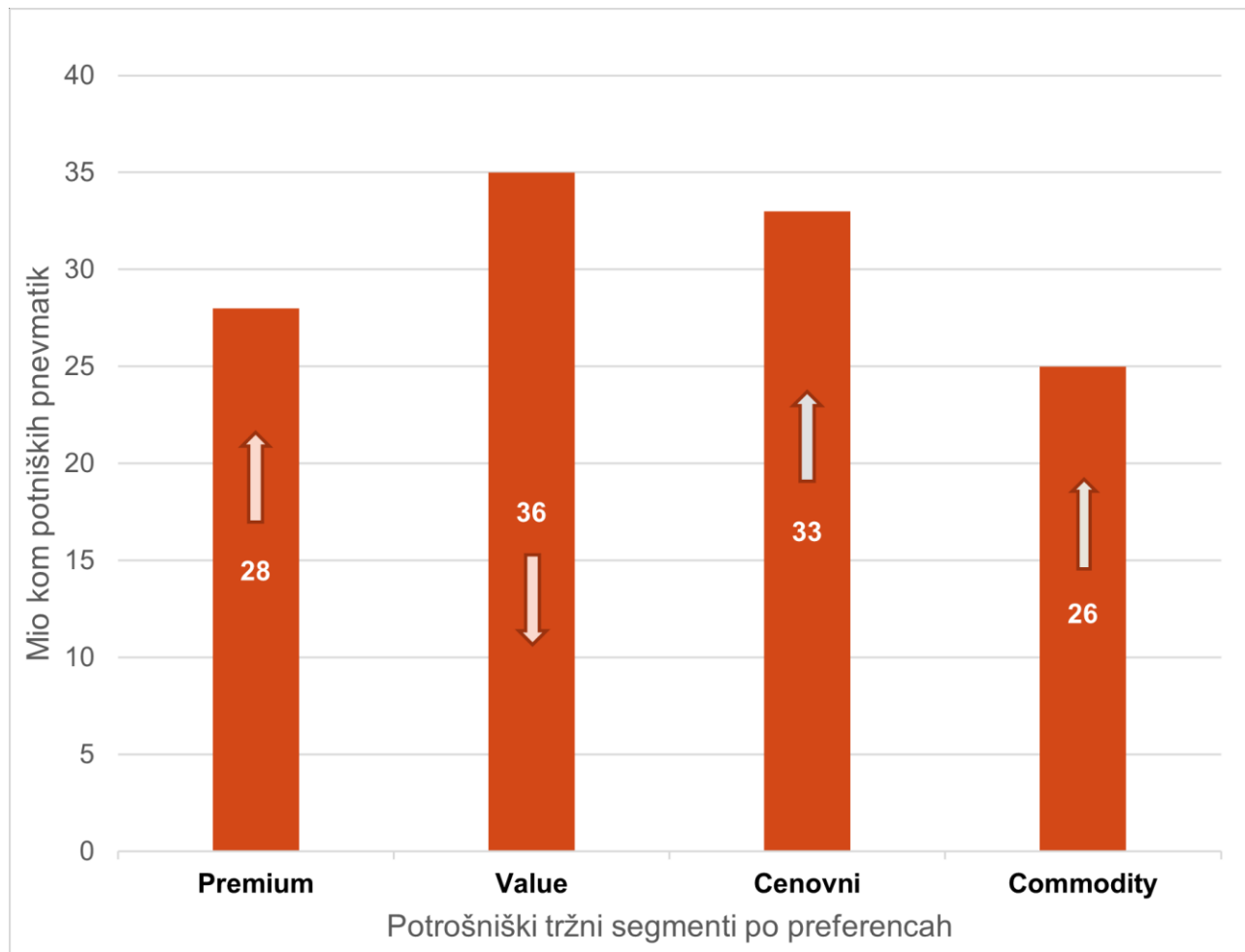
	1996	2015
Potniška pnevmatika	730 Mio kom	1500 Mio kom
Tovorna pnevmatika in poltovorna pnevmatika	292 Mio kom	Ni projekcije



Branding v industriji avtopnevmatik

Seveda je potrebno poudariti, da je pnevmatika za osebna vozila na globalnem trgu daleč najpomembnejši in najbolj zahteven proizvod gumarske industrije. Odličnost in inovativnost v procesih velikoserijske proizvodnje pnevmatik je nujni imperativ preživetja in stroškovne konkurenčnosti. Borba za tržne deleže potniških pnevmatik je pri vseh velikih proizvajalcih v ospredje postavila »branding«, kot najmočnejšo kategorijo strateškega upravljanja globalnega posla s potniškimi pnevmatikami.

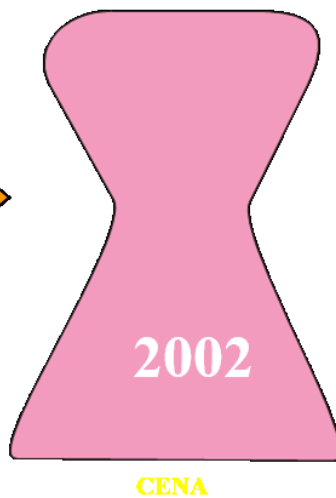
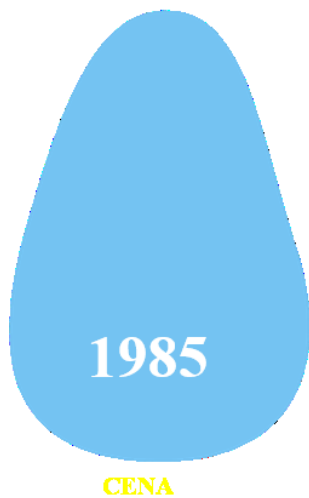
Tržni potencial in tendence segmentov potniške pnevmatike 1998 v Evropi po nakupnih preferencah



Skupaj 123 Mio kom v nadomestni vgradnji

Skupni tržni potencial potniške pnevmatike 1996 v Evropi

228 Mio kom, od tega nadomestna vgradnja 123 Mio kom, OEM 105 Mio kom



NOVI POTROŠNIK

- **hibridni potrošnik**
- **dobro informiran**
- **kritičen**
- **pod močnim vplivom masovnih medijev/ter člankov o testiranju pnevmatik**
- **cenovno občutljiv**
- **49% orientiran na blagovno znamko**
- **51% orientiran na ceno**

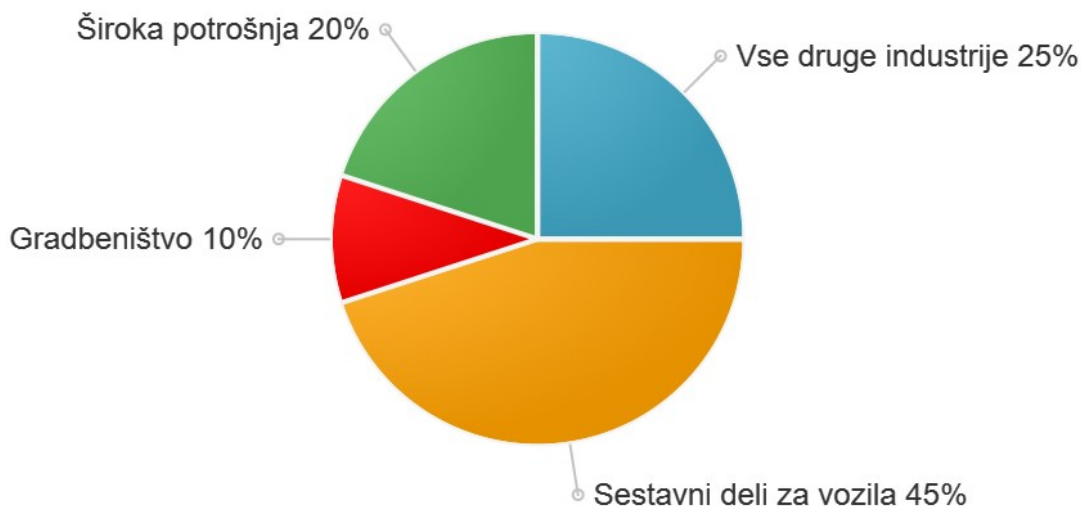
SREDNJI SEGMENT IZGINJA

Konec tisočletja je v Evropi opazno porasla potrošnja potniških pnevmatik v segmentih

- Cenovni potrošniki (cena/blagovna znamka)
- Commodity potrošniki (cena)

GUMENO-TEHNIČNA INDUSTRIJA V SVETU 1995

V gumeno-tehnični segment v splošnem sodijo vsi proizvodi izdelani iz naravnega ali sintetičnega kavčuka, kot na primer transportni trakovi, cevi, profili, valji, medicinski pripomočki, proizvodi za zaščito okolja, sestavni deli za vozila in še mnoge druge aplikacije. Za ta segment je značilna izredno visoka stopnja diverzifikacije produktov, od zelo preprostih do zelo sofisticiranih. Kupci gumeno-tehničnih produktov so v vseh drugih industrijskih panogah, kot tudi v mnogih segmentih široke potrošnje. Groba segmentacija svetovnega trga gumeno-tehnične industrije v začetku 90-ih let je bila sledeča:



Različni tržni segmenti imajo seveda različne potenciale rasti, ki se po grobih ocenah gibljejo od 3% pri nekaterih komponentah za vozila, pa do 5% za medicinske aplikacije in široko potrošnjo. Specifični subsegmenti v medicinski gumi (AIDS^[8]) in segmenti na področju zaščite okolja, imajo dvoštevlična pričakovanja rasti. Ne glede na dejstvo, da je gumarska industrija relativno zrela industrija, pa pojav popolnoma novih tržnih segmentov in inovativnih proizvodov, predstavlja mnogotere priložnosti za rast. Kljub temu, da so ti produkti pretežno namenjeni pokrivanju lokalnih trgov, je proces globalizacije zajel nekaj produktivnih grup kot so: klinasti jermena, pnevmatske vzmeti, stiskani gumeni izdelki za industrijo vozil, transportni trakovi in nekateri drugi. Cene na 1 kg pri gumeno-tehničnih produktih, ki se gibljejo v razponu 5-50 DM, so povprečno 25% višje kot pri sektorju pnevmatik, zato celoten segment gumeno-tehničnih produktov dosega višje stopnje profitabilnosti kot v sektorju pnevmatik, čeprav sektor pnevmatik dosega znatno višje parametre produktivnosti (160.000 DM na zaposlenega) od teh v sektorju gumeno-tehničnih produktov (135.000 DM na zaposlenega).

Podjetja v sektorju gumeno-tehnične industrije so praviloma majhna po velikosti. Na primer v ZDA (1991) je večina proizvajalcev teh produktov imela povprečno manj kot 200 zaposlenih. Del tovrstnih proizvajalcev z več kot 500 zaposlenimi pa je ponavadi pripadal velikim industrijskim grupacijam.

V neki raziskavi v letu 1990 o najpomembnejših vprašanjih, problemih gumeno-tehnične industrije, je velika večina izvršnih direktorjev izpostavila zahteve varovanja okolja kot dominantno prioriteto za rast tovrstnega posla v prihodnosti. Globalna konkurenca se bo dogajala predvsem na področju stroškovne optimizacije in produktivnih inovacij.

Leto 1996 - Iztek JV/Know-how pogodb za program avtopnevmatike z Continentalom

DILEME IN NEGOTOVOSTI SAVE OB IZTEKU POGODBE O STRATEŠKEM PARTNERSTVU Z CONTINENTALOM ZA PROGRAM AVTOPNEVMATIKE V LETU 1996

Management Save d.d. je pred dokončnim odločanjem o smereh razvojne prenovne opravil dokaj intenzivne analitske priprave in posvetovanja, tako z celotnim vodstvenim kadrom družbe, kot tudi s svetovalno firmo iz tujine. Glede na dejstvo, da se je JV/Know how pogodba za proizvodnjo avtopnevmatik Sava-Continental iztekala konec 1995, je bilo potrebno do konca tega leta sprejeti pomembne odločitve.



Sava se je sredi 90-h let, ko je iskala poti radikalne poslovne in strateške prenovne, morala soočiti z negotovostjo glede prihodnosti njenega daleč najpomembnejšega proizvodnega programa avtopnevmatik. Konec leta 1995 se je iztekla 25-letna pogodba o skupnem vlaganju ter Know-How Save d.d s Semperit/Continentalom. Sava lastne tehnologije za proizvodnjo radialnih pnevmatik nikoli ni imela in je bila v tem smislu popolnoma odvisna od strateškega partnerja Continental iz Hannovra. V svetu se je sicer takrat uporabljalo le 5 tovrstnih tehnologij, ki pa so bile vse zaščitene. Razmerje moči v času sklenitve te pogodbe leta 1971, je omogočalo Semperit/Continental neproporcionalno velike pravice pri upravljanju tovarne avtopnevmatik. Sava/Semperit je bila v skladu s pogodbo organizirana kot enota s samostojnim obračunom v okviru Save in je dosegala letno prodajo 155,6 Mio USD ter direktno in indirektno zaposlevala preko 1.900 ljudi. Kapitalska vloga Sempert/Continental je znašala 45 Mio DEM, kar je predstavljalo 28% celotnega lastnega kapitala enote.

Bistvene premise pogodbe so bile sledeče

- upravljanje enote Sava-Semperit je pri vseh pomembnejših vprašanjih poslovanja potekalo v okviru konsenza preko mešanega Poslovnega odbora Sava/Semperit
- Semperit/Continental je bil zavezan zagotavljanju tehnološke podpore za proizvodnjo avtopnevmatik
- odkup (»off take«) 20-50% vrednosti proizvodnje
- favoriziranje koncernske prodajne mreže ter omejevanje samostojne poti Save pri osvajanju nekaterih pomembnih evropskih tržišč (Nemčija, Avstrija, Švica)
- pravica odpovedi pogodbe po izteku 25 let z 1-letnim odpovednim rokom

Sava je že v začetku leta 1995 začela intenzivna pogajanja z Continentalom o nadaljevanju sodelovanja z ambicijo, da glede na bistveno spremenjene gospodarske okoliščine, kot tudi močnejšo pogajalsko pozicijo, izboljša pogoje sodelovanja, zagotovi nadaljnjo modernizacijo in razširitev proizvodnje avtopnevmatik ter omogoči dostojno »rendito« novim lastnikom in zagotovi kontinuiteto zaposlenosti. V agendo pogajanj je Sava dodala še interes po strateškem sodelovanju z Continentalom na področju gumeno tehničnih programov in kemije ter ohranitev identitete evropsko prepoznavne blagovne znamke Sava ob lastni marketinško/prodajni organizaciji.

Continentalov odziv na iztek pogodbe za Savo d.d. ultimativen ter popolnoma nesprejemljiv

- Continental pridobi 51% kapitalski delež ali ostane pri obstoječem 28% deležu
- Samostojno trženje pnevmatik Sava na trgih, kjer je prisoten Continental, ne pride v poštev
- Prevzame popolno operativno kontrolo nad poslovanjem
- Večje količine odvzema (»off take«) so možne le, če Sava zagotovi na daljši rok stroškovno konkurenčnost na osnovi benchmarkinga s češko tovarno Barum iz Otrokovic
- V dodatni kapitalski delež je pripravljen vložiti 20 Mio DEM

- Integrira vse vitalne poslovne funkcije v Hannovru in spremeni tovarno v nizkstroškovno produkcijsko enoto po zgledu češke tovarne avtopnevmatik Barum iz Otrokovic
- Na področju reinženiringa gumeno-tehničnih izdelkov Sava nima kaj ponuditi, ker je stroškovno nekonkurenčna
- Če Sava teh pogojev ne sprejme, bo v letu 1996 prekinil sodelovanje s Savo

Izvršni direktor Save d.d. g. Janez Bohorič skupaj z vodstvenimi sodelavci, so seveda tak predlog zavrnil in s pomočjo IFC iz Washingtona inicirali interes po sodelovanju z nekaterimi drugimi velikimi igralci na svetovnem trgu avtopnevmatik. Prvi, ki se je na iniciativo odzval pozitivno, je bil koncern Goodyear iz Akrona (ZDA).

Continental je kasneje, ko je izvedel, da se je Sava pričela dogovarjati z Goodyear-om, skušal nekoliko omiliti svojo pogajalsko pozicijo, vendar v nobeni vitalni temi, ni pokazal nikakršnega popuščanja. S tem je bilo več ali manj jasno, da razen dejstva, da bo za koncern Continental zelo moteče, v kolikor se bo zgodila tovarna avtopnevmatik Goodyear v Sloveniji, ni več zadostnega interesa razvijati in krepiti savsko proizvodnjo avtopnevmatik, saj je Continental potrebo po nizkostrškovnih pnevmatikah že uresničil leta 1992 s prevzemom tovrstne tovarne Barum iz Otrokovic, Češka. Poleg tega pa Continental v Slovaški (Puchov) načrtuje in pripravlja prevzem gumarske tovarne Mator.

Zato so bila pogajanja v aprilu 1996 prekinjena ter odložena do jeseni. Sava je v tako nastali situaciji skušala preveriti tudi možnost tretje, lastne poti in nadaljnega razvoja brez vezave na enega od svetovnih igralcev v poslu s pnevmatikami. Vzpostavljen je bil stik z Vredestein-om, obojestranski obisk vodstvenih ekip obeh tovarn ter splošni programski, proizvodno tehnični in tehnološki pregled tovarne Vredestein Banden B.V., Enchede, Nizozemska. Managerski team in tudi največji akcionarji tovarne Vredestein so izrazili interes za strateško partnerstvo s Savo. Sava je skrbno proučila ponudene pogoje sodelovanja z Vredesteinom, a odločitve ni sprejela, dokler niso bili v celoti poznani pogoji sodelovanja z Goodyearom.

Pogodba o strateškem partnerstvu SAVA-GOODYEAR (Win/Win pogajalski rezultat za oba partnerja)

Goodyear spada med največje proizvajalce pnevmatik na svetu. Je vodilni proizvajalec v Severni Ameriki, Latinski Ameriki ter drugi največji proizvajalec pnevmatik v Evropi. Zaposluje približno 60.000 ljudi, svoje izdelke pa proizvaja v 48 proizvodnih obratih v 22 različnih državah. Dosega približno 20% tržni delež pnevmatik v svetu in letno prodajo okoli 24 Mia USD. V dveh inovacijskih središčih v Akronu (Ohio, ZDA) in Colmar-Bergu v Luxemburgu, razvijajo vrhunske izdelke in storitve, ki za industrijo postavljajo tehnološke standarde in standarde zmogljivosti.

Koncern Goodyear (Akron, ZDA) je Sava povabila k sodelovanju že v marcu 1995. Številna medsebojna srečanja so potekala do konca 1996. V razgovore in pogajanja je bil na strani Save vključen širok krog vodilnih in strokovnih sodelavcev.

Goodyear je konec leta 1996 dokončal skrben pregled vseh poslovnih funkcij in tehničnih parametrov v Savi. Konec januarja 1997 je Goodyear vodstvu Sava izročil pogajalsko platformo skupaj s poslovnim načrtom, kot temelj zaključnim pogajanjem glede skupne strateške vizije obeh partnerjev. Zaključna pogajanja so intenzivno potekala v dokaj konstruktivnem vzdušju do konca 1997. Temeljne predpostavke obojestranskega dolgoročnega interesa obeh družb za strateško partnerstvo so bile dokaj jasne.

SAVA-GOODYEAR SWOT/FIT ANALIZA

SAVA

GOODYEAR

Kakovostna proizvodnja S/T&H potniških pnevmatik + - Proizvodne kapacitete potniške S/T pnevmatike premajhne

SAVA

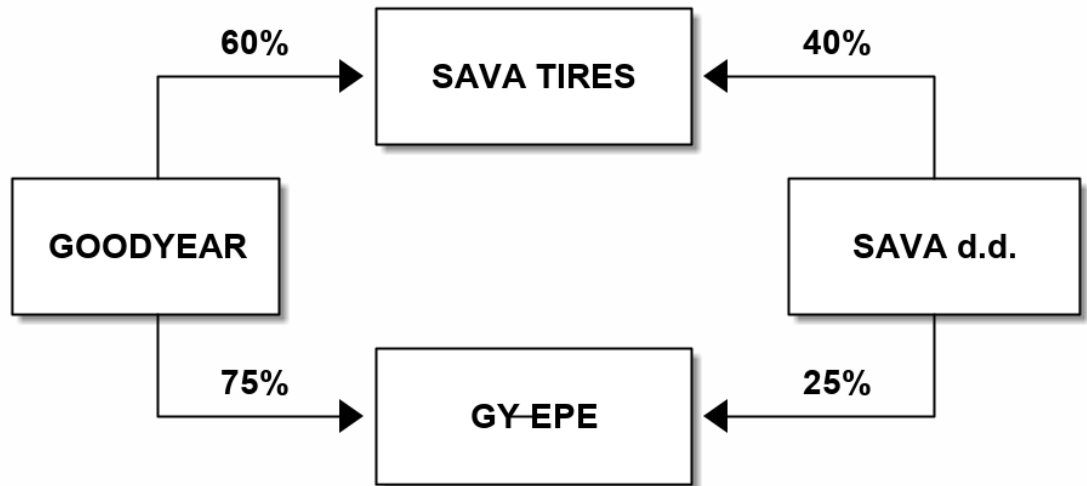
GOODYEAR

Dominanten tržni položaj in prisotnost na tržiščih EX/YU	+ - Šibka tržna prisotnost na tržiščih EX/YU
Dobra prepoznavnost blagovne znamke v commodity segmentu v Zapadni Evropi	+ - Nezadostno pokrivanje cenovnega in commodity tržnega segmenta
Tržna pokritost Zapadne Evrope nizka	- + Globalna pokritost kanalov distribucije pnevmatik
»Profit Mix« izpostavljen visokemu tveganju	- + Močan produktni razvoj za celoten asortiment pnevmatik
Omejen produktni asortiment pri HP (high performance) potniški in poltovorni pnevmatiki	- + Marketinško orientirana mednarodna korporacija

Pogodba o strateškem partnerstvu med Savo in Goodyear je bila podpisana **17. December 1997**. Sava je z vstopom v skupino Goodyear postala del močnega globalnega velikana gumarske panoge. V Sloveniji je ta pogodba takrat predstavljala eno največjih tujih vlaganj sploh.

PREMISE STRATEŠKEGA PARTNERSTVA SAVA-GOODYEAR

- **stroškovna konkurenčnost Save pri proizvodnji pnevmatik** je za Goodyear dolgoročno interesantna in sprejemljiva
- **«Profit Mix» v času sklenitve partnerstva kritičen in izpostavljen visokemu tveganju.** Edina zelo profitabilna prodaja pnevmatik SAVA, je na tržiščih SLO+EX/YU. Tržna deleža prodaje pnevmatik SAVA 1996 v SLO 61%, v CRO 40%, kar predstavlja za Savo pomembno ogroženost v primeru resnega napada konkurenta
- **proizvodni program bo obsegal:**
 - o potniške pnevmatike
 - o poltovorne pnevmatike RTL 15", 16"
 - o tovorno pnevmatiko 17,5". Tovorno pnevmatiko znamke Sava bo Goodyear tekom 1-2 let opustil
 - o pnevmatske vzmeti
 - o klinasta jermena
- **proizvodna kapaciteta za pnevmatike na lokaciji Kranj** se bo bistveno povečala in tehnološko modernizirala, tako da bi se na lokaciji Kranj proizvajale zgolj tehnološko najzahtevnejše potniške pnevmatike za premium segment blagovnih znamk Goodyear in Dunlop
- **nivo zaposlenosti** bo potrebno zmanjšati, ob potrebnih strukturnih spremembah
- **projekt je predvideval ustanovitev 2 novih Joint Venture družb:**



- nova družba Sava Tires prične operativno poslovati z dnem **1.julij 1998**.
- pogodba vsebuje tudi opcijo, da Goodyear lahko v razdobju 4 let odkupi od Save preostanek lastniških deležev (40%, 25%).
- SavaTires ima lastno prodajno in marketinško organizacijo, ki bo odgovorna za marketinške in prodajne aktivnosti na tržiščih EX/YU ter nekaterih tržiščih JV Evrope, Bližnjega Vzhoda in Kanade.
- Zunanje trgovinske mreže Save d.d. Goodyear pri trženju pnevmatik ne bo potreboval.
- Na lokalnih EX/YU tržiščih bo prodajno-marketinška organizacija Sava Tires v čim krajšem času razvila in udeležila **Multi Brand koncept** (prodaja 5 blagovnih znamk pnevmatike korporacije Goodyear za vse tržne segmente)
- prodajni program bo tako obsegal pnevmatike:
 - o za osebna vozila
 - o poltovorna vozila
 - o tovorna vozila
 - o kmetijsko mehanizacijo
 - o gradbeno in industrijsko mehanizacijo

sledečih blagovnih znamk: **GOODYEAR, SAVA, DUNLOP, FULDA, DEBICA**

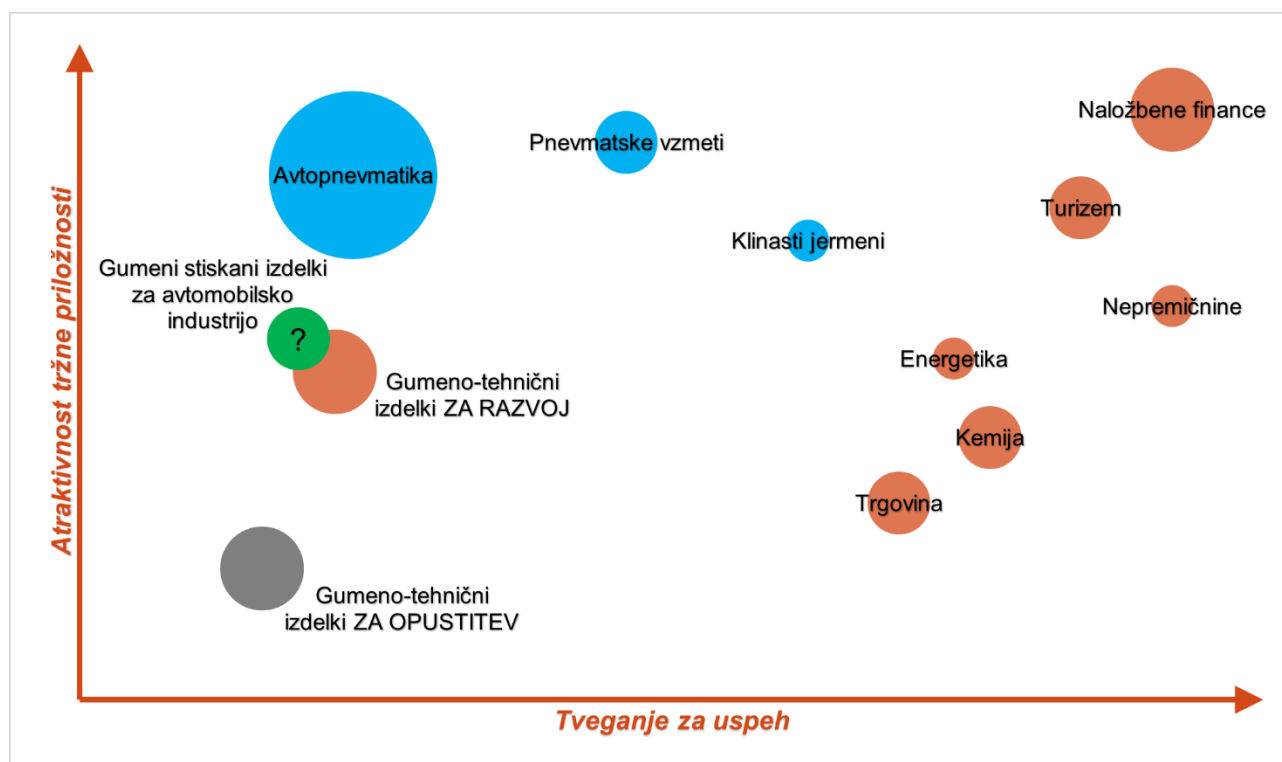
- prodajna organizacija Sava Tires na lokalnih tržiščih EX/YU v doglednem času razvije distribucijski kanal servisnih dealerjev **VULCO**
- razpoložljivost celotne Goodyear produktne, materialne in procesne tehnologije za dogovorjene programe
- na področju gumeno-tehničnih izdelkov bo Goodyear (GY-EPE Join Venture) prevzel in razvijal proizvodnjo in trženje 3 skupin izdelkov:
 - o klinasta jermena
 - o pnevmatske vzmeti
 - o avtomobilske cevi (klima) v kasnejši fazi

- **Joint venture GY-EPE bo tako postala prva proizvodna lokacija in evropski logistični center Goodyear v Evropi** na področju gumeno-tehničnih izdelkov
- **Goodyear se obvezuje**, da bo izvedel uvedbo **nove tehnologije v proizvodnjo pnevmatik** skupaj z vsemi novimi produktnimi specifikacijami v roku **1 leta**

Programsko prestrukturiranje Save d.d. kot celote leta 1997

Matrika atraktivnosti in tveganj predvidenega programskega prestrukturiranja Save d.d.

Z odločitvijo ameriške globalne korporacije Goodyear (Akron, ZDA), da z letom 1998 v Savi d.d. v Sloveniji prevzame posel avtopnevmatike, pnevmatskih vzmeti in klinastih jermen, je bilo to za management Save d.d. upravičeno bleščeč dosežek in uspeh, ki je bil v slovenski javnosti deležen velike pozornosti. Goodyear se je v pogodbenih dokumentih zavezal, da vstopa v ta posel dolgoročno z velikimi pričakovanji v bodočem razvoju produkta na slovenski lokaciji ter optimizmom in pričakovanimi vrhunskimi rezultati marketinške multibrand strategije v JV Evropi. Za proizvodne programe izven avtopnevmatike v Savi d.d. ni bilo še nobenih dokončnih in atraktivnih rešitev, opcij. Pričele so se sicer številne diskusije o različnih opcijah in potencialih tržne rasti tako na področju tehničnega gumarstva, kot tudi na področjih izven gumarstva. Zato lahko rečemo, da je bil management Save d.d. na začetku zgodbe o celoviti strateški prenovi poln optimizma, vendar za opcije rasti na negumarskih področjih ni bilo mogoče zaslediti verodostojnih študij ocene tveganj. Čeprav so v Savi d.d., kot je omenjeno v njenih poslovnih poročilih, o teh dilemah svetovale tudi tovrstne tuje firme.



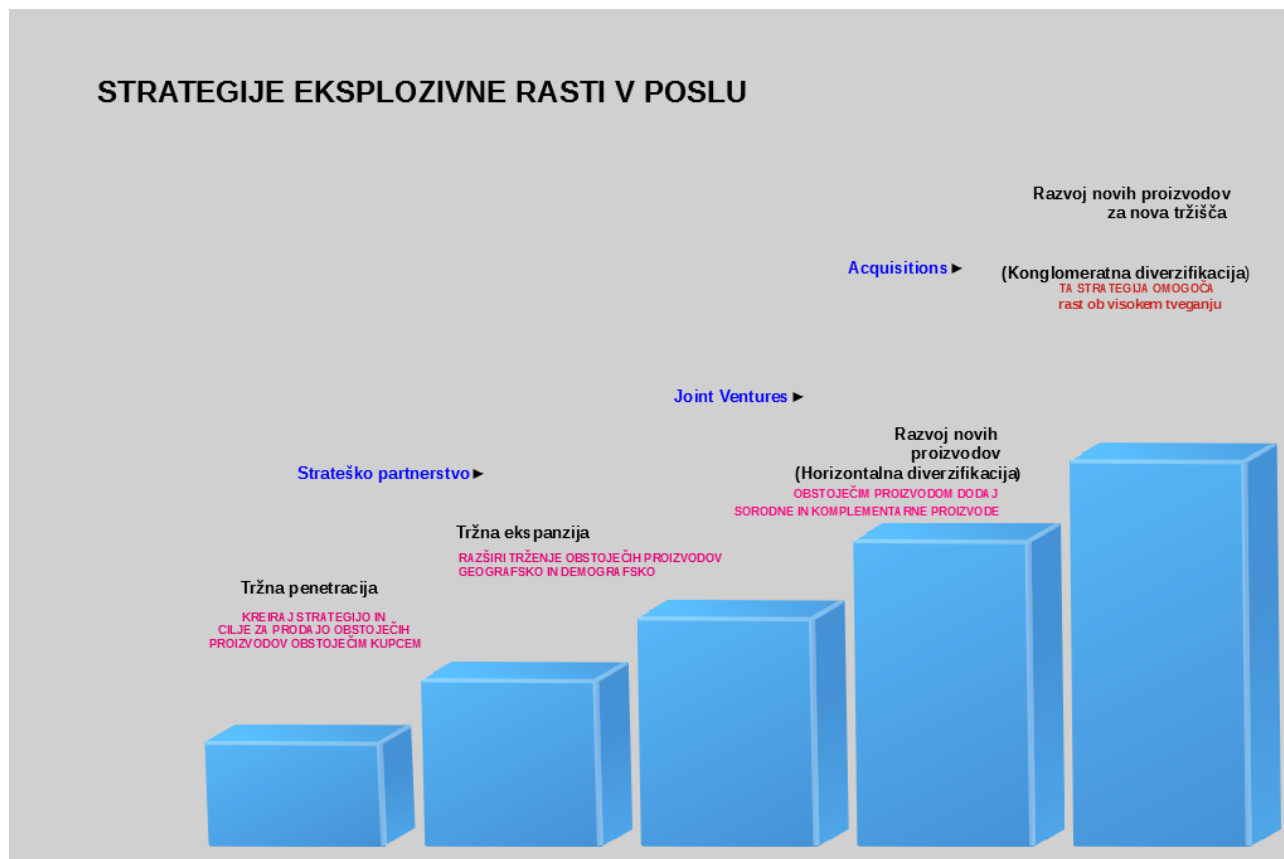
Prihodnost gumeno stiskanih izdelkov za avtomobilsko industrijo je bila pod vprašajem (?)

Prioritete oblikovanja nove strateške programske usmerjenosti Save d.d. 1997

1. Iskanje novega strateškega partnerja za program avtopnevmatike
2. Novega strateškega partnerja zainteresirati tudi za nekatere druge gumarsko-tehnične programe Save d.d.
3. Za preostanek programov Save d.d. določiti tiste, katere bo treba zaradi nekonkurenčnosti in nedonosnosti ukiniti

4. Vse obstoječe ostale gumarske programe bo potrebno z dodatnimi investicijami tehnično-razvojno izboljšati ter tržno/marketinško intenzivirati
5. Ali program preostalih gumeno-tehničnih proizvodov dopolniti z akvizicijami nekaterih povsem novih tržno zanimivih proizvodov ?
6. V kasnejši fazi pričeti tudi z diverzifikacijo poslov (vstop v povsem nova poslovna področja in trge)

Katere strateške opcije rasti in tveganj izbrati ?



If you want to create and capture lasting value, do not build an undifferentiated commodity business — Peter Thiel

4 ključne strateške opcije rasti/tveganj za gumeno-tehnične izdelke Save d.d. 1997 po stopnjah tveganja (od najnižje:1 do največje:4)

1. Strategija tržne ekspanzije
 - Povečanje prodaje obstoječih proizvodov na obstoječih trgih
 - Preostanek obstoječih gumeno-tehničnih programov
2. Strategija razvoja proizvoda
 - Uvajanje povsem novih proizvodov na obstoječa tržišča
 - Gumeni stiskani izdelki za medicino in farmacijo
3. Strategija razvoja tržišča
 - Uvajanje obstoječih proizvodov na nova tržišča (nove uporabne možnosti, zmogljivosti in prednosti obstoječih proizvodov)
 - o Gumeni profili za avtomobilsko industrijo
 - o Gumeni stiskani izdelki za avtomobilsko industrijo

4. Strategija diverzifikacije

Uvajanje povsem novih proizvodov na nova tržišča, ki niso dobro poznana in povsem razumljena

- Turizem
- Nepremičnine
- Naložbeno bančništvo
- Energetika

Sava d.d. se opredeli za radikalne spremembe v strategiji rasti in programske usmerjenosti (diverzifikacijski model rasti)

Sava d.d. se dokončno opredeli za tiste opcije rasti/tveganj dolgoročne strateške prenove družbe, za katere je bila prepričana, da pomenijo v naslednjih 10 letih velike potenciale rasti družbe, pri relativno obvladljivih tveganjih.

Sava d.d. je po podpisu pogodbe o strateške partnerstvu, skupnem vlaganju in Know-How za program avtopnevmatike z Goodyear ZDA že konec leta 1997 briljantno rešila temeljni problem njenega strateškega preoblikovanja za mnogo bolj optimističen vstop v novo tisočletje. Goodyear je brez odlašanja takoj pričel z prenosom tehnologije za proizvodnjo avtopnevmatik (tehnološka dokumentacija, sestavnice, kalupi, strojna oprema). Zaposleni v Savi d.d. so bili glede razvoja dogodkov večinoma optimistično razpoloženi, čeprav še ni bilo jasno, koliko odvečnih ljudi bo odpuščenih, kar je bil tudi dogovor v pogodbi. Je pa Goodyear glede optimizacije kadrov v naslednjem letu dal jasno vedeti, da bo to krčenje kadrov potekalo večinoma in predvsem v skupnih službah, ne pa v proizvodnji. Skupne službe v Savi d.d. v tistem času so bile v pogledu stroškov dokaj razkošne in nobena managerska ekipa do takrat ni napravila nič v pogledu racionalizacije tovrstnih stroškov. Po tako optimističnem začetku strateške prenove se je Sava d.d. takoj lotila preoblikovanja preostanka množice gumeno-tehničnih programov.

Dva gumeno-tehnična programa (pnevmatske vzmeti, klinasta jermena) je prevzela Goodyear-ova družba GY-EPE.

Za preostale gumeno-tehnične programe je postalo vprašanje prihodnosti bolj zapleteno. Analize donosnosti in potencialov tržne rasti so pokazale, da nekateri programi objektivno nimajo nobene razvojne perspektive in bo mnoge od njih potrebno ukiniti.

Bolj zanimivo vprašanje je bilo, kako intenzivirati razvoj in prodajo izdelkov preostanka gumeno-tehničnih programov, ki jih bo Sava d.d. obdržala za prihodnost. Ta gumarski del posla bo potrebno organizacijsko prenoviti in znatno investirati v proizvodno opremo in tehnologijo tržno najperspektivnejših izdelkov. Vprašanje, ali na gumeno-tehničnem področju potencial rasti v prihodnje povečati z akvizicijami povsem novih gumeno-tehničnih programov, ki imajo v evropski avtomobilski industriji velike in realne prodajne možnosti, je ostalo neodgovorjeno.

Dokončna odločitev glede dolgoročnega strateškega preoblikovanja Save d.d.

Dolgoročna strateška preobrazba družbe Sava d.d. se bo uresničevala v 4 smernicah s skupnim ciljem **dolgoročne strateške pozicije**:

1. Strateško partnerstvo GOODYEAR
 - Pnevmatika za vozila
 - Pnevmske vzmeti
 - Klinasta jermena
 - Gumene avto/KLIMA cevi
2. Organska rast

Gumeno tehnični programi, ki ostanejo

- Gumeni profili
- Transportni trakovi
- SAVA Print
- Stiskani gumeni izdelki
- Scooter pnevmatika
- Industrijska/poljedelska pnevmatika
- SAVA EKO
- Mostogradnja
- Preveleke valjev
- Površinska zaščita

- Maksimiranje tržnega deleža
- Investiranje v proizvodno opremo
- Razvoj produkta
- Distribucija preko lastne ZT prodajne mreže
- Izboljšanje Customer Service
- 5-10% letna rast

3. Programska selekcija

Opuščeni programi

- Gumene cevi
- Gumene plošče
- Lepila in kemični izdelki za čevljarsko industrijo
- Umetno usnje
- Tesnila za filtre
- Polne gume za viličarje
- Zračnice
- Velopnevmatika
- Kemični izdelki
- Tesnila
- Sava Medical

4. Programsko-tržna diverzifikacija

Novi programi / novi trgi

- Kemija
- Trgovina
- Turizem
- Nepremičnine
- Naložbene finance

- Energetika

Uresničevanje strateške preobrazbe Save d.d.

Sava d.d. je na novo razvojno pot v letu 1998 krenila brez proizvodnih programov, ki so prešli v večinsko lastništvo tujega strateškega partnerja Goodyear, kot tudi brez 8 proizvodnih programov, katere je ukinila, ampak s komaj eno četrtno dotedanjega obsega poslovanja in nizkokonkurenčnim portfeljem ostanka gumeno-tehničnih programov. Potrebno podlago za udejanjanje nove razvojne strategije je predstavljal svež kapital, ki ga je Sava pridobila s pogodbo o strateškem partnerstvu z Goodyear in je ob podpisu pogodbe znašal **120 Mio USD, po prevzemu 100% deleža pa okoli 220 Mio USD.**

Popolnoma nov položaj in sprejeta razvojna vizija sta zahtevala hitro organizacijsko prilagoditev Save d.d.. Glede na dejstvo, da se je Sava d.d. odločila za programsko diverzifikacijo kot temeljno razvojno vizijo rasti prihodnosti in glede katere je management Save imel nerazumno velika pričakovanja, je temu prilagodila tudi novo organizacijsko obliko.

Sava d.d. kot prevladujoča družba poslovne skupine Sava, se v letu 2002 organizacijsko preoblikuje v **holding delniško družbo z 23 hčerinskimi družbami** v njenem sestavu in novim nazivom **POSLOVNA SKUPINA SAVA d.d.**, kot družba za upravljanje in financiranje.

Nova organiziranost Save d.d. 2002

POSLOVNA SKUPINA Sava d.d. Holding (24 družb)

- GUMARSTVO
 - Preostali gumeno-tehnični programi (Sava Tech)
 - SAVA Advanced Polymeres (5 družb)
- KEMIJA
 - COLOR d.d.
 - TEOL d.d.
- TRGOVINA
 - SAVA TRADE d.d.
 - CHEMO d.d.
- ZUNANJE TRGOVINSKA MREŽA (10 družb)
- TURIZEM
 - Golf in kamp d.d.
 - Grand Hotel Toplice
- NEPREMIČNINE IN STORITVE (2 družbi)

Pomembni mejniki v procesu strateškega preoblikovanja Save 1999-2009

- **1997**
Podpisana je Pogodba o dolgoročnem strateškem partnerstvu Sava-Goodyear. S tem Goodyear prevzame proizvodne programe avtopnevmatike, pnevmatskih vzmeti in klinastih jermen
- **1998**
Novustanovljeni Joint Venture družbi Sava Tires (avtopnevmatika) in GY-EPE (klinasti jermeni, pnevmatske vzmeti) pričneta z operativnim poslovanjem
- **1999**

Sava d.d. s preostankom nizkokonkurenčnih gumeno-tehničnih programov in 120 Mio USD kupnine od Goodyear prične poslovno leto 1999

- **2000**

Sava d.d. prične z akvizicijami in prevzemi v:

- o trgovini (Chemo, Astra, GM-Market)
- o kemiji (Color, Teol in Helios)
- o turizmu (Hotel Toplice, Park hotel, Golf hotel, Hotel Jadran, Hotel Savica, Hotel Trst, Golf igrišče in Kamp Bled)
- o odkupi visok delež Gorenjske Banke
- o prične se resneje ukvarjati z nepremičninskimi posli

- **2002**

Sava Tires odkupi nadaljnih 20% lastninskega deleža za avtopnevmatiko, GY-EPE pa še preostalih 25%

- **2004**

- o Sava Tires pridobi 100% lastninski delež za avtopnevmatiko
- o Sava d.d. proda Color
- o Sava d.d. se usmeri v akvizicije in prevzeme 5 velikih turističnih družb termalno-zdravstvenega turizma v SV Sloveniji

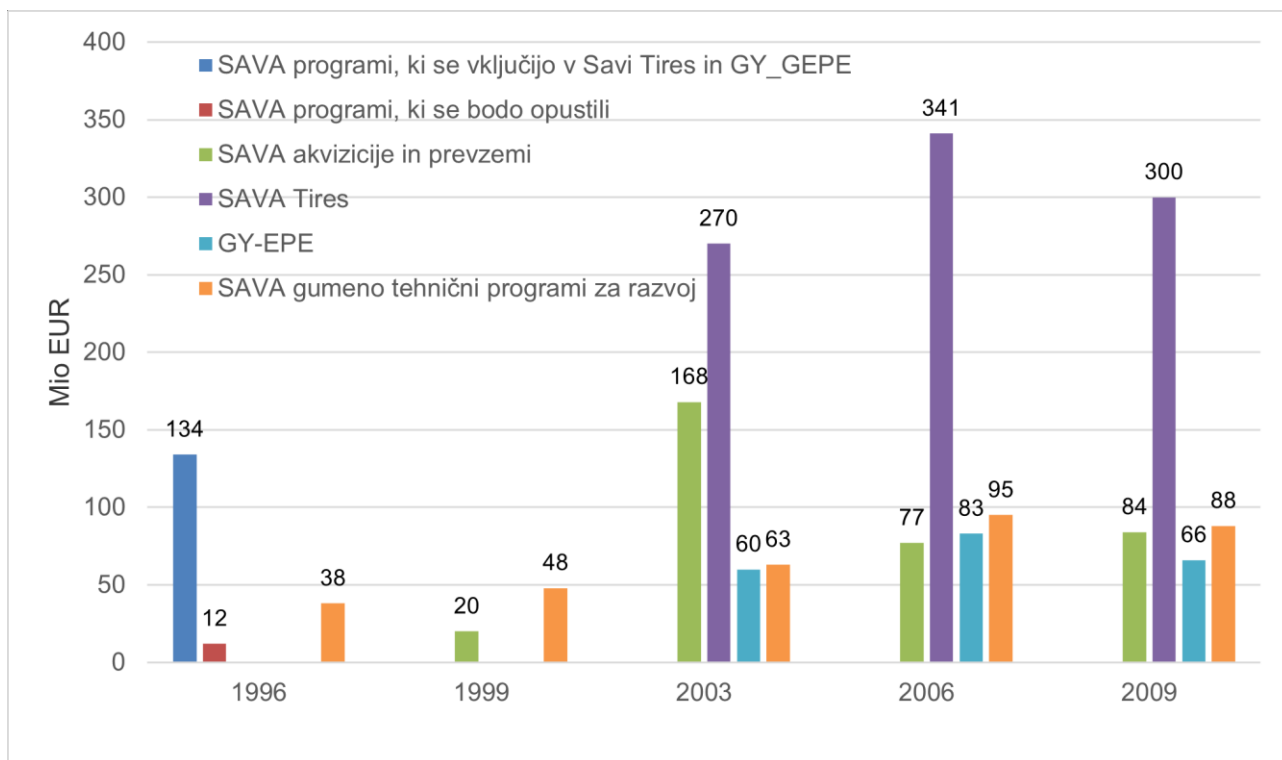
- **2006**

- o Sava odproda še drugo kemijsko družbo Teol, pravtako pa odproda celotno trgovinsko dejavnost (SavaTrade) Merkurju ter v tej družbi poveča svoj lastninski delež na 20,03%. S tem družba Merkur d.d. dobi status pridružene družbe Poslovne skupine Sava d.d.
- o V obdobju, ki sledi se Poslovna Skupina Sava d.d. strateško osredotoči na dejavnosti: Gumarstvo, Turizem, Naložbene finance in nepremičninski posli.
- o V Gorenjski banki d.d. prevzame Poslovna Skupina Sava d.d. lastninski delež 44%, v Abanki Vipa lastninski delež 24% ter v Maksima Invest d.d. 22%

Konec leta 2006 so bile dolgoročne finančne naložbe v Poslovni skupini Sava:

Delnice in deleži odvisnih družb v skupini (v lasti Sava d.d.)	105,8 Mio EUR
Delnice in deleži pridruženih družb: Gorenjska banka d.d., AbankaVipa	195,9 Mio EUR
Druge delnice in deleži (porfeljske naložbe): Merkur d.d., NFD1, NFD Holding	269,0 Mio EUR
Skupaj	570,7 Mio EUR

Neto prodaja v procesu strukturnih sprememb Sava d.d. (1996-2009)



Sava d.d. je takoj po celotnem prevzemu Tovarne avtopnevmatik s strani Save Tires (Goodyear) v letu 1998 in ukinitvi proizvodnje ter poslovanja 10 gumeno tehničnih programov, s preostankom skromno donosnih gumeno tehničnih proizvodnih programov v obsegu takratne letne prodaje okoli 50 Mio EUR ter s prejeto zajetno kupnino od prodaje posla avtopnevmatike in blagovne znamke strateškemu partnerju Goodyear (Akron, ZDA), pričela uresničevanje svoje izbrane opcije dolgoročnega načrta strateške preobrazbe z namenom, zagotoviti za delničarje, zaposlene in državo Slovenijo bolj obetavno, konkurenčno ter donosno prihodnost. Management Save d.d. je bil glede pričakovanj poteka dogajanj strateške tranzicije v Savi d.d. zelo optimističen, o čemur so mediji v Sloveniji na široko poročali. Optimizem managementa Save d.d. o uspešnem in skokovitem razvoju Poslovne skupine Sava d.d. je takrat izhajal iz razpoložljive kupnine (Goodyear) ter s tem posledično od takrat relativno dobre dostopnosti do še dodatnih bančnih kreditnih virov. Te okoliščine so bile z ozirom na izbrano strategijo konglomeratne diverzifikacije za vodstvo Save d.d. izvrstna priložnost za takojšen pričetek iskanja in pogajanj s potencialnimi akvizicijskimi poslovnimi interesi izven gumarskega businessa. Sava d.d. v novo tisočletje vstopa polna obetov in pričakovanj, brez dvomov in skrbi ter trdnim prepričanjem, da potencialne koristi na splošno pretehtajo vsa potencialna tveganja, ki jih vsebuje zlasti naložbeno bančništvo, kot tudi diverzifikacija konglomeratnega tipa. Tako v letu 2000 Sava d.d. prične z uresničevanjem diverzifikacijske strateške usmeritve z akvizicijami v kemiji (Teol, Color in Helios), v trgovini (Chemo, Astra, GM-Market), odkupi pomembnega deleža v Gorenjski banki, v turizmu (Hotel Toplice, Bled, Hotel Golf, Bled, Kamp Bled) ter vstopi v nepremičninske posle v Sloveniji. Že takoj v naslednjih letih se je diverzifikacijska usmeritev v kemijo in trgovino izkazala kot opcija, ki ni izpolnila vseh pričakovanj, zato Sava d.d. že v letu 2004 in 2006 proda vse kemijske in trgovinske družbe ter se močneje osredotoči na prevzeme in naložbe v turizem in naložbeno bančništvo (povečanje lastninskega deleža v Gorenjski banki na 44%, odkup lastninskega deleža v Abanki Vipava 23% ter Maksima Invest d.d. 22%).

Z novimi akvizicijami in prevzemi na področju turizma po letu 2006, je Poslovna skupina Sava d.d. postala največji turistični ponudnik v Sloveniji. Preko družbe Sava Hoteli Bled je lastninsko obvladovala večino (60%) hotelske ponudbe na Bledu.

To so hoteli: Grand Hotel Toplice, Grand Hotel Jadran, Hotel Golf, Hotel Park, Hotel Trst, Hotel Savica, Golf klub, Kamp d.d.

V severo-vzhodni Sloveniji, ki je zelo znano področje močno razvitega termalno-zdraviliškega turizma, Poslovna skupina Sava d.d. lastninsko prevzame večino največjih termalnih družb:

- Terme 3000-Moravske Toplice d.o.o. s hotelom Termal, hotelom Ajda, s turistično/apartmajskim naseljem ter prestižnim hotelom Livada Prestige (5 zvezdic)
- Zdravilišče in Hotel Radenci d.o.o.
- Terme Banovci
- Terme Lendava, Hotel Lipa d.o.o.
- Terme Ptuj d.o.o.

V gumarstvu je vse od začetka novega tisočletja Sava d.d. izvajala procese stroškovne optimizacije, znatno investiranje (okoli 100 Mio EUR) v proizvodno opremo ter razvoj in kakovost novih izdelkov za izvozne trge (Sava EKO, Sava Print, gumeni profili, transportni trakovi). Kljub temu pa se je strateško-razvojno preoblikovanje gumeno-tehničnega dela Save uresničevalo premalo radikalno, saj se za nekatere izrazite strateško-programске priložnosti (stiskani gumeni izdelki za avtoindustrijo in medicino), Poslovna skupina Sava d.d. zaradi potrebnega investiranja v moderno procesno opremo žal ni za to odločila. Namreč že leta 1993 so se nemške tovarne tovrstnih izdelkov zapirale ter iskale partnerje v JV Evropi za tovrstno proizvodnjo, med drugim so bili tudi v Savi (Wegu GmbH Co. KG, Kassel).

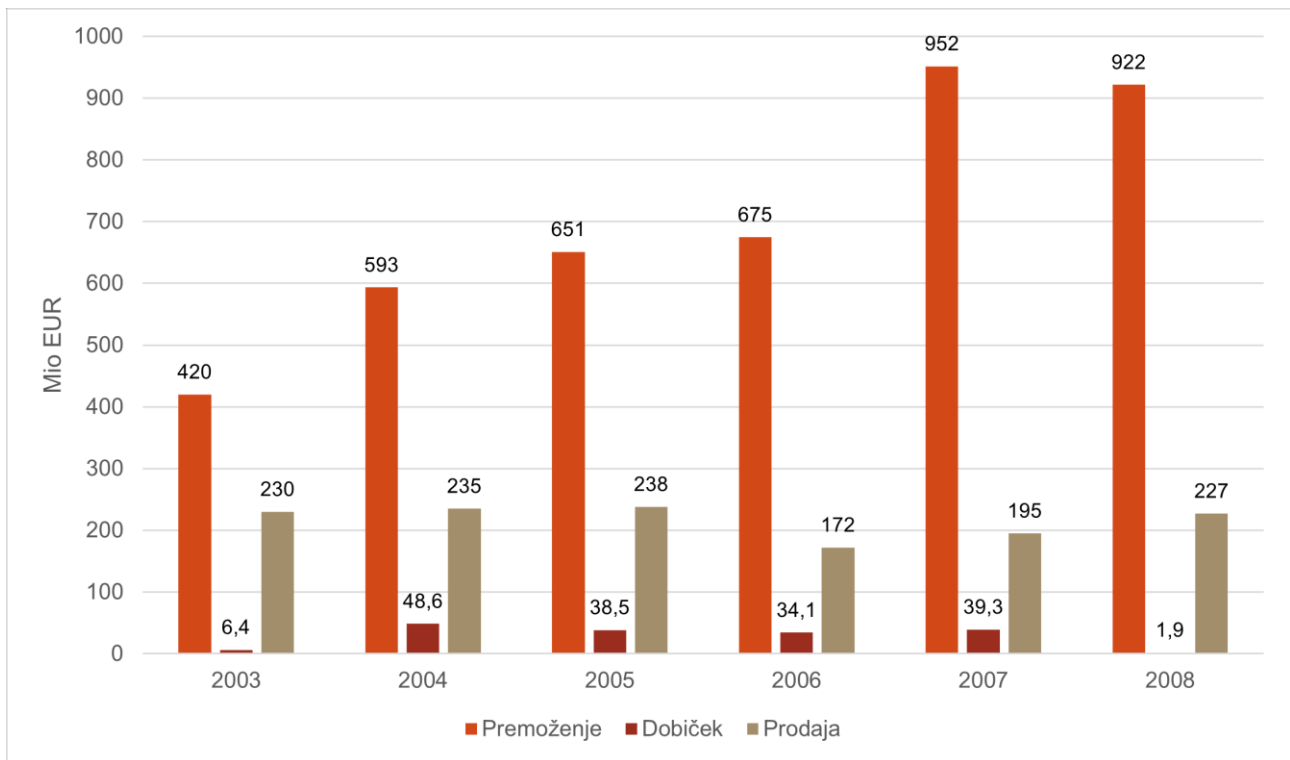
Vsekakor se je taka odločitev izkazala za prezrto strateško-programsko priložnost, katero so takoj zgrabila nekatera majhna podjetja v Sloveniji, z znatno manjšimi kompetencami in gumarskimi tehnološkimi izkušnjami kot Sava. Naj omenim samo družinsko podjetje Siliko d.o.o (Sevnica), ki je postalo močan in uspešen dobavitelj stiskanih gumenih izdelkov evropski avtomobilski industriji v vrednosti letnega prometa preko 45 Mio EUR. Prav tako so mediji objavili, da bo Sumitomo Rubber v Sloveniji investiral v izgradnjo tovarne gumeno-tehničnih izdelkov za medicino.

Poslovna skupina Sava je pri gumeno-tehničnih programih prav tako prezrla akvizicijske priložnosti v srednji in JV Evropi, kar bi Savi d.d. omogočilo znatno okrepitev in konsolidacijo gumano-tehničnega businessa. Vse odločitve glede smeri in prioritete programske diverzifikacije Save pri poslovnem preoblikovanju družbe, so potekale relativno ad hoc brez temeljitega in analitičnega preverjanja, tako potencialnih možnosti dobičkonosne rasti, kot tudi razvojnih in konkurenčnih tveganj.

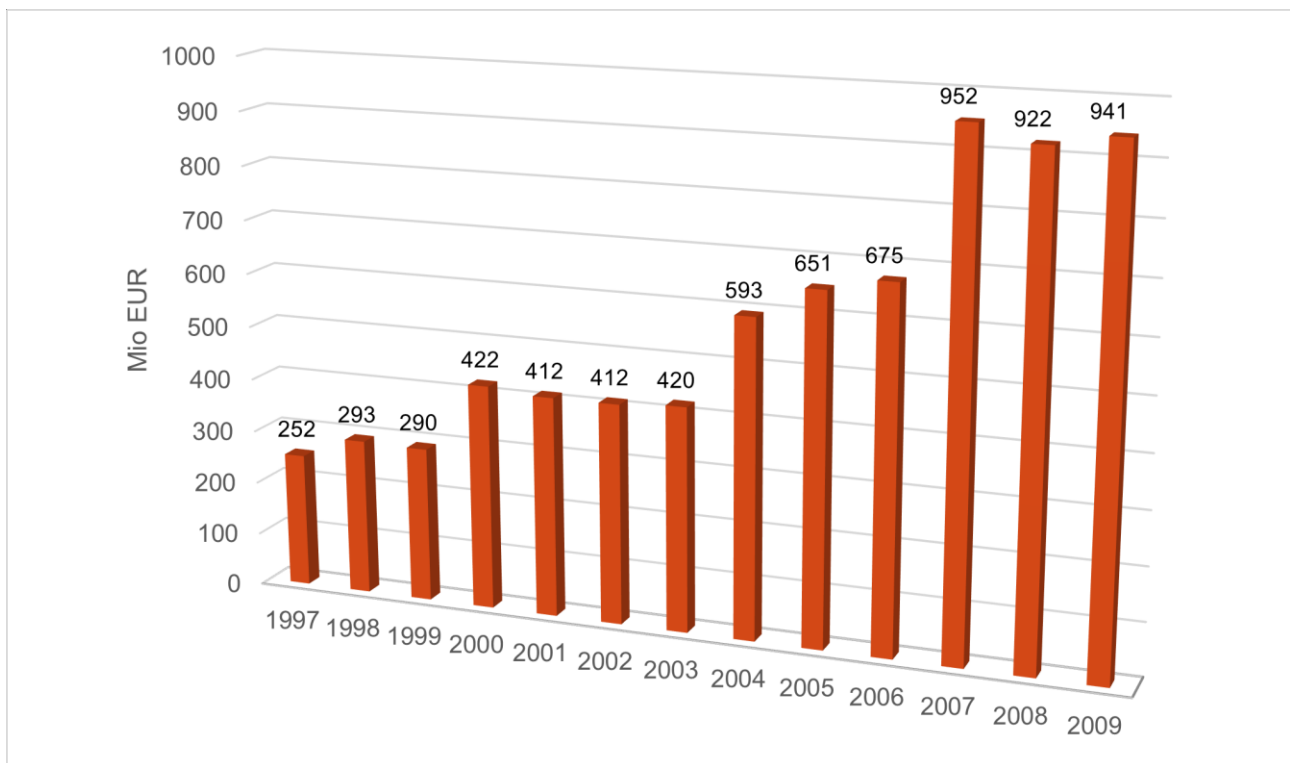
Tako se je tudi odločitev, da se bo Sava uspešno razvijala na področjih kemije in trgovine gumeno-tehničnih in kemičnih produktov, zelo kmalu pokazala za zgrešeno. Kljub zmotam, slabim poslovnim odločitvam v začetku procesa programske diverzifikacije (Kemija, Trgovina), je Poslovna skupina Sava d.d. še naprej vztrajala pri svoji diverzifikacijski usmeritvi, zato je svoj dolgoročni interes poleg Gumarstva usmerila v Turizem, Naložbene Finance in Nepremičnine. Vse to, konjunkturna tržna situacija ter nove dejavnosti v turizmu, naložbenih finančah in nepremičninah, se je takoj odrazilo v povečanju obsega poslovanja, dobrih rezultatih prodaje in neto dobička še zlasti od leta 2004 dalje. V letu 2006 je Poslovna skupina Sava z odprodajo kemijske družbe Teol ter odprodajo vseh trgovskih družb v okviru Sava Trade d.d. Merkurju d.d. (največji slovenski trgovec s tehničnim blagom), redefinirala (opustitev dejavnosti v kemiji in trgovini) svojo prvotno strateško vizijo iz leta 2000, kar nadzorni svet Sava d.d. brez problemov in neprijetnih vprašanj potrди v decembru 2006. Poleg gumarstva, turizma, nepremičnin in energetike, postanejo naložbene finance najbolj pomemben dejavnik pričakovane poslovne ekspanzije Save d.d. v naslednjem 5-letnem obdobju. Za Poslovno skupino Sava d.d. je to obdobje najbolj dinamičnih naložbenih aktivnosti (nakupi lastninskih deležev družb) ter akvizicij v turizmu, trgovanju z vrednostnimi papirji, razvojno-investicijskih vlaganj v obnovo turističnih objektov in gumarske proizvodne opreme (219 Mio EUR skupaj do leta 2008). Za naložbe v deleže in delnice je bilo v istem obdobju vloženi 513 Mio EUR.

Zlato obdobje strateškega preoblikovanja Save d.d (2003-2008)

Izjemna rast obsega poslovanja, premoženja in donosnosti Save d.d. v razdobju (2003-2008)



Rast premoženja Save d.d. 1997-2009



Relativno je bil porast prihodkov prodaje v obdobju 2000-2005 predvsem rezultat akvizicij v tem obdobju (trgovina, nepremičnine, kemija, turizem), katerih dosežene donosnosti pa so bile relativno nizke. Obdobje doseganja izredno visokih dobičkov v poslovanju Poslovne skupina Sava pa se je pričelo z letom 2004 in je trajalo vse do leta 2008. V obdobju 2004-2007 je Poslovna skupina Sava d.d. dosegala letno povprečno okoli 40 Mio EUR neto dobička, kar je izjemen rezultat. Vendar pa je potrebno pojasniti, da so bili ustvarjeni dobički v veliki večini na področju naložbenih financ. Na področju osnovnih dejavnosti in nepremičninskih poslov pa so bili dobički relativno skromni. Turizem, kot ciklično in kapitalsko intenzivni business je seveda generalno dobičke daleč pod pričakovanimi.

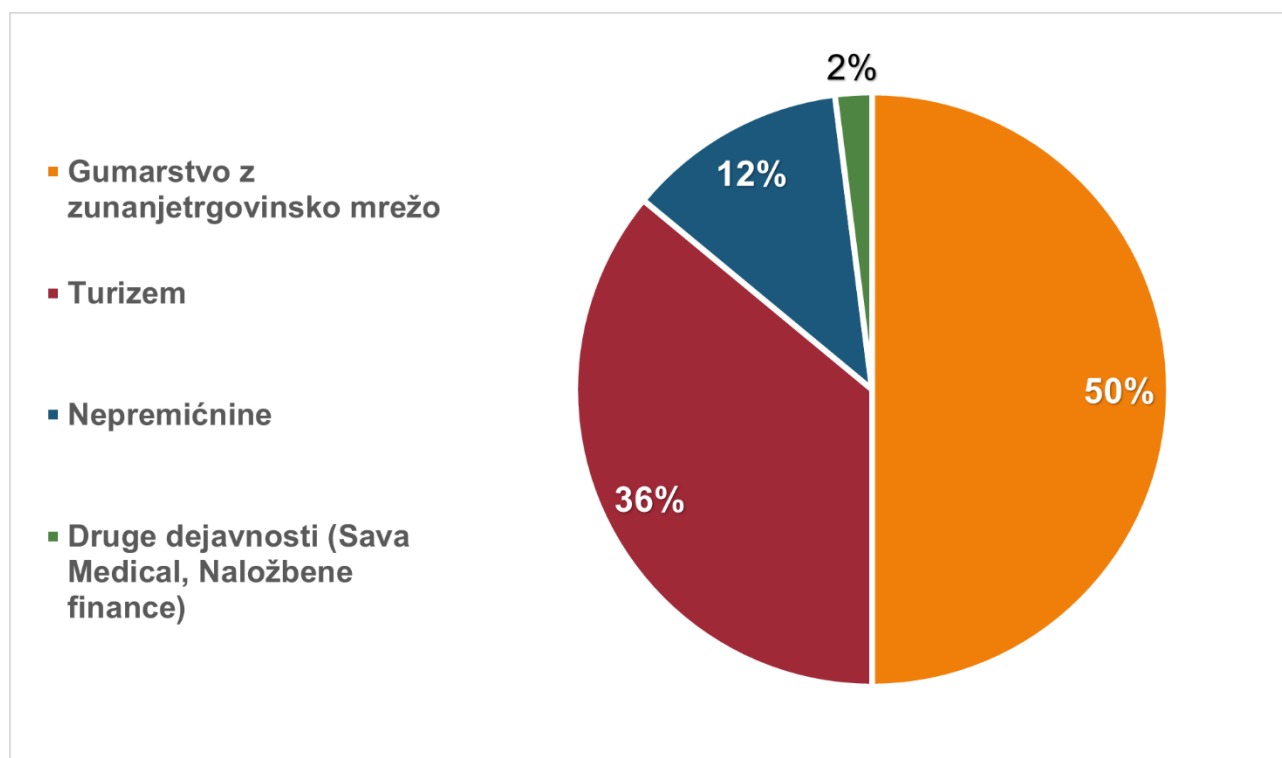
Strukturna analiza konsolidiranih dobičkov Poslovne skupine Sava pokaže, da so dobičke družbe v navedenem obdobju generirali pretežno:

- deleži v dobičku (dividende) pridruženih družb (Gorenjska banka d.d., Abanka Vipa d.d., Sava Tires, Merkur d.d., NFD Holding)
- neto prihodki od financiranja

Sava d.d. je z znatnim investiranjem v nekatere obstoječe tržno perspektivne gumeno tehnične programe v začetku novega tisočletja (Sava Print, Sava EKO, transportne trakove in gumene profile za gradbeništvo) dosegla odlične rezultate. Družba Sava Tech je v novi strateški podobi postala pomemben izvoznik gumeno-tehničnih izdelkov v EU, saj se je prodajna vrednost povečala od 56 Mio EUR v letu 2000 na 120 mio EUR v letu 2012.

Poslovna skupina Sava d.d. je bila v tem obdobju zato medijsko močno izpostavljena, vodstvo družbe pa je javnosti prikazovalo še bolj visoke ambicije in pričakovanja v bližnji prihodnosti, čeprav so se že v letu 2007 v Sloveniji jasno nakazovali znaki, prihajajoče svetovne finančne in nepremičninske krize, ki je z vso silovitostjo udarila v letu 2008/2009. Naložbeno bančništvo kot izjemno obetavna razvojna paradigma na začetku tisočletja, je za Savo d.d. takrat pomenil pravi blagoslov, ki pa je z pojavom vsesplošne finančne krize evoluiral v prekletstvo z uničujočim upostojenjem, seveda predvsem pri tistih ekonomskih subjektih, ki so vehementno zanemarili ali prezrli tveganja, ki jih finančna industrija ter naložbeni hazard vsebuje.

Struktura prodajnih prihodkov Poslovne skupine Sava d.d. v letu 2009 po dejavnostih



Prodaja Poslovne skupine SAVA 1999-2012 (KONSOLIDIRANO)

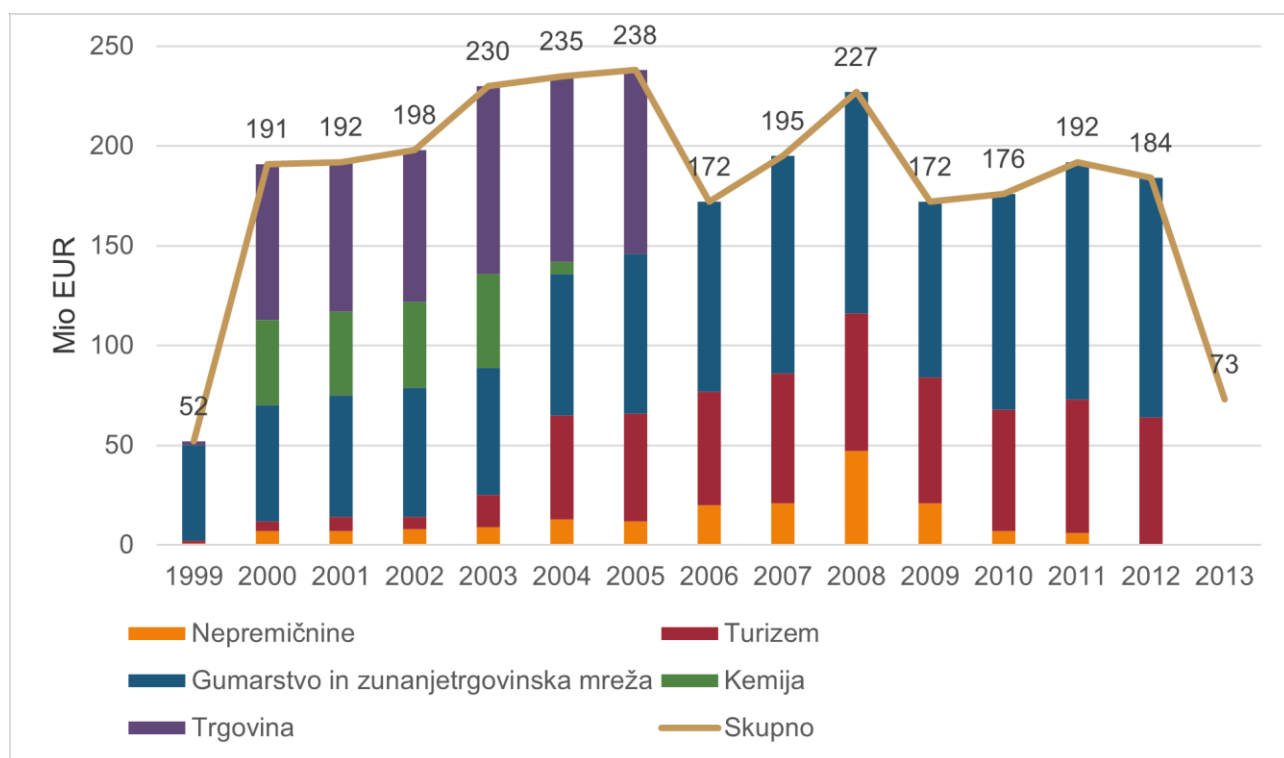


Table 3. Prodaja Poslovne skupine SAVA 1999-2012 v Mio EUR

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Trgovina	2	78	75	76	94	93	92	0	0	0	0	0	0	0	-
Kemija	0	43	42	43	47	6	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Gumarstvo in zunanjetrgovinska mreža	48	58	61	65	64	71	80	95	109	111	88	108	119	120	-
Nepremičnine	1	7	7	8	9	13	12	20	21	47	21	7	6	0	-
Turizem	1	5	7	6	16	52	54	57	65	69	63	61	67	64	-
Skupaj	52	191	192	198	230	235	238	172	195	227	172	176	192	184	73

Leto 2009 - Začetek poloma strateške vizije Poslovne skupine Sava d.d. (kaj je šlo narobe ?)

Old ways don't open new doors !

Prve znake prihajajoče svetovne krize na finančnem in nepremičninskem trgu, ki je z vso silovitostjo udarila v letih 2008/2009, je bilo v Sloveniji moč zaznati že v letih 2006/2007. Naložbeno bančništvo, izbrano v Poslovni skupini Sava d.d. kot izjemno obetavna razvojna opcija rasti, je finančna kriza zaradi nakopičenih dolgov udarila najbolj.

Bilančni podatki Save 2007 kažejo, da neto prihodkov od financiranja ni bilo več mogoče realizirati, kar bo tudi značilno za vsa prihodnja leta vse do leta 2012. Finančna in splošna gospodarska kriza, ki je dosegla svoj vrh v letu 2008/2009, je v Sloveniji v sferi naložbenega bančništva udarila z vso silovitostjo po vseh družbah, ki so v letih močne konjunkturo na finančnih trgih 2001-2006, v nebrzdanem naložbenem/akvizicijskem delovanju, pretiranem zadolževanju ter managerskim prevzemanjem perspektivnih družb, verjele in pričakovale visoke donose in doseganje velikih ekonomskih koristi v relativno kratkem času, ob nerazumljivih pričakovanjih nizkih tveganj. Do leta 2007

so bili dividendni donosi in zaslužki financiranja tudi v Poslovni skupini Sava v dejavnosti Naložbene finance nadpovprečno visoki, vodstvo družbe pa je v medijih poudarjalo optimizem, tako glede finančne krize na splošno, kot tudi hitre ureditve razmer v Sloveniji ter pričakovanj v Poslovni skupini Sava d.d.. Na prve znake v Slovenijo prihajajoče finančne/nepremičninske svetovne krize, se tudi Nadzorni svet Poslovne skupine Sava d.d. razen neutemeljenih optimističnih pričakovanj, ni odzval.

V letu 2010 je Poslovna skupina Sava d.d. prvič vknjižila orjaško izgubo skoraj 100 Mio EUR, ki je pretežno nastala zaradi oslabitev vrednosti njenih naložb v pridružene družbe, oslabitev vrednosti portfeljskih naložb ter odhodkov financiranja (Abanka Vipa, Gorenjska banka, Merkur, NFD1 in NFD Holding).

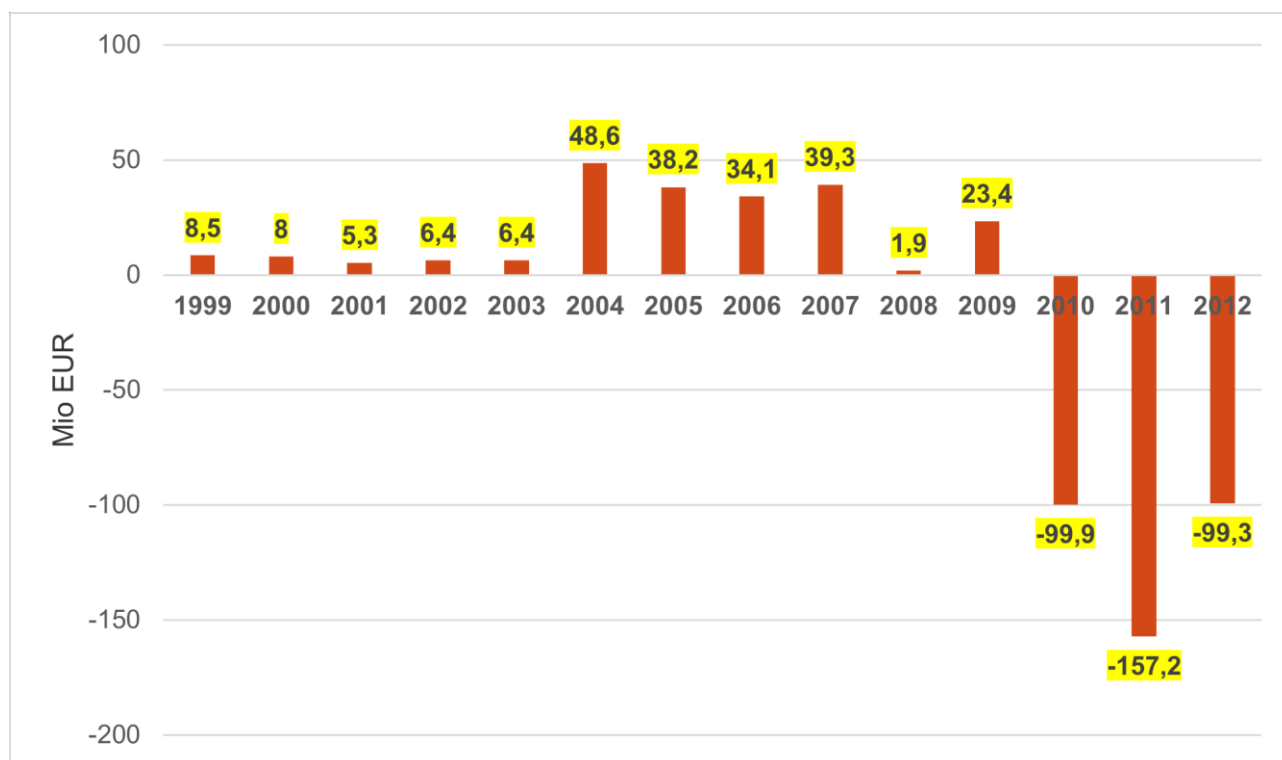
Nova realnost v Poslovni skupini Sava d.d. se je odrazila tudi na gibanje tečaja delnice Sava d.d. na Ljubljanski borzi

Table 4. Tečaj delnice Sava d.d. (na koncu leta v EUR)

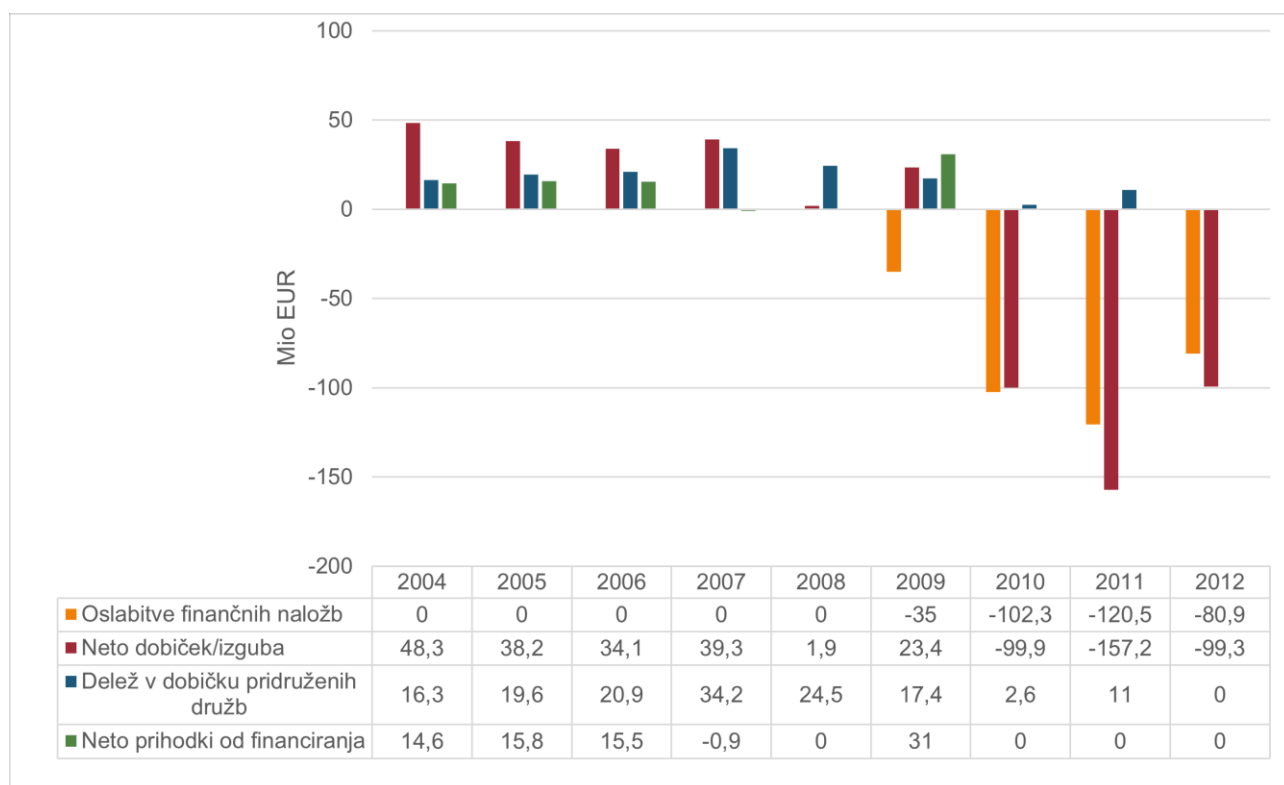
2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014

231,6 603,7 253,2 240,0 89,5 12,0 2,9 0,8 0,3

Neto dobiček/izguba Poslovne skupine SAVA (1999-2012)



Struktura dobička/izgube Poslovne skupine Sava d.d. (2004-2012)



Družba Poslovna skupina Sava d.d. pred novimi strateškimi dilemami ?

Oslabitve finančnih naložb v pridruženih družbah Poslovne skupine Sava d.d. v obdobju od leta 2010 naprej, so povzročile radikalno destrukcijo poslovne uspešnosti te poslovne skupine, ki jo je dosegala v zlatem obdobju v letih 2004-2008. Ta poslovni polom Poslovne skupine Sava d.d. so mediji uvrščali med največje gospodarske/strateške polome v začetku novega tisočletja v Sloveniji. Naj omenim samo nekatere oslabitve finančnih naložb v pridruženih družbah v letu 2011:

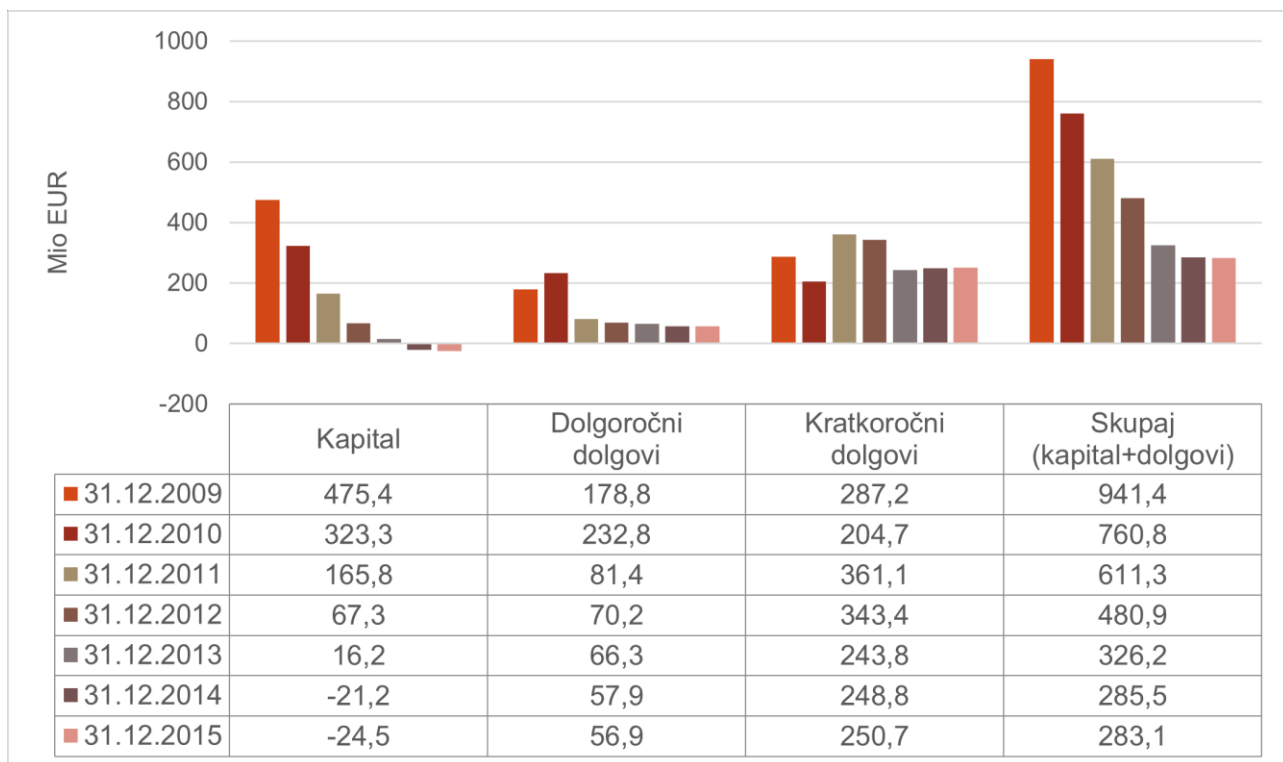
A-banka 82,5 Mio EUR

Gorenjska banka 10,6 Mio EUR

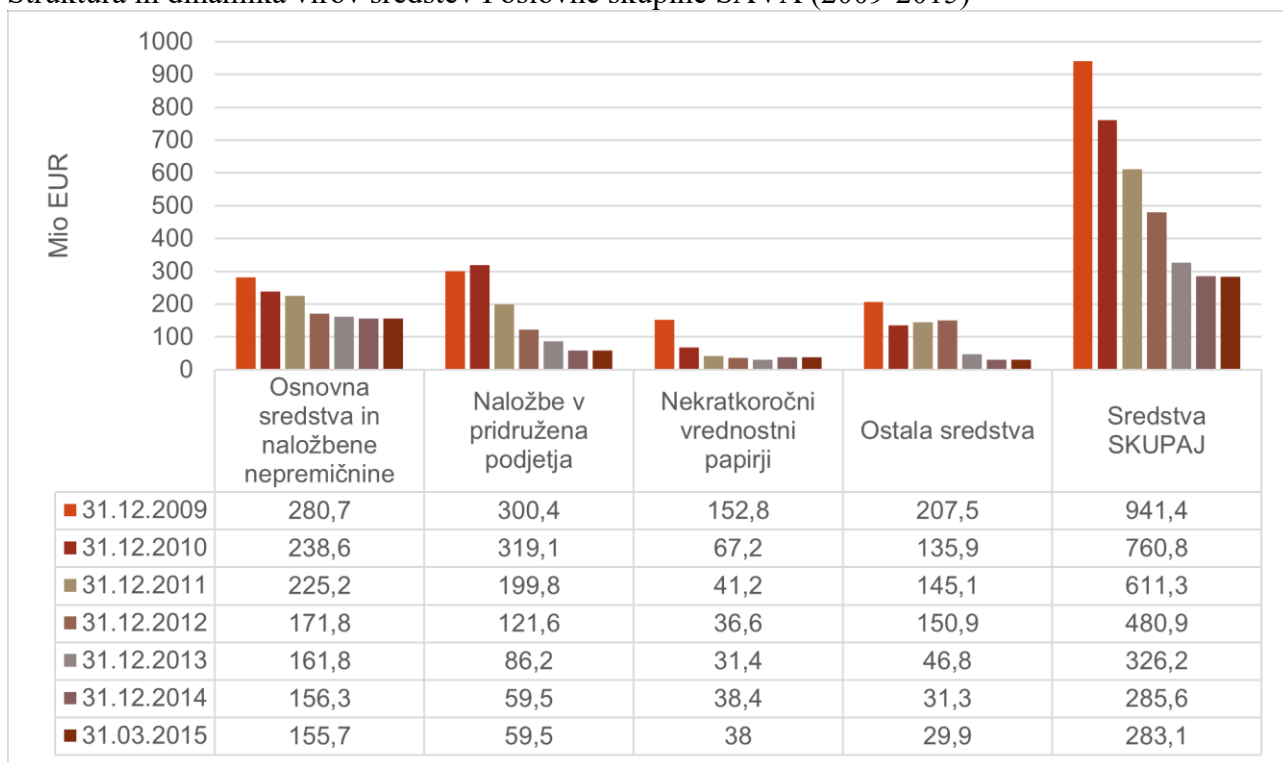
NFD Holding 16,6 Mio EUR

NFD d.d. 6,7 Mio EUR

Maksima Invest 4,1 Mio EUR



Struktura in dinamika virov sredstev Poslovne skupine SAVA (2009-2015)



Struktura in dinamika sredstev Poslovne skupine Sava d.d. (2009-2015)

PRILOŽNOSTI IN PASTI STRATEGIJE KONGLOMERATNE DIVERZIFIKACIJE

Product/Portfolio Management

Značilnosti in oblike diverzifikacijske rasti posla

Vstopne kategorije	Čas	Stroški	Tveganje	Prednosti	Slabosti
Razvoj	počasno	visoki	visoko	<ul style="list-style-type: none"> *raba obstoječih resursov *raba potencialnih sinergij *dobre možnosti za uspeh *razvoj lastnega Know-How 	<ul style="list-style-type: none"> *dolgi razvojni cikel *visoka uporaba resursov *visoki stroški razvoja *problemi vs topnih tržnih barier
Licenca	hitro	relat. nizki	nizko	<ul style="list-style-type: none"> *hiter vstop na tržišča *raba obstoječe tehnologije *potrebno malo investiranja *tveganje nizko 	<ul style="list-style-type: none"> *odvisnost od licencorja *samo 1 faza diverzifikacije *ni lastnega razvoja *stroški licence
Kooperacija	relativno hitro	relat. visoki	visoko	<ul style="list-style-type: none"> *tveganje razpršeno *razvoj sinergij *omejeno investiranje *fleksibilnost 	<ul style="list-style-type: none"> *možni potencialni konflikti *zaščita Know-How težavna
Akvizicija	relativno hitro	visoki	visoko	<ul style="list-style-type: none"> *hiter vstop na tržišče *visoke tržne bariere *nizki razvojni stroški 	<ul style="list-style-type: none"> *problemi integracije *pomanjkljivo poznavanje tržišča *možni problemi pravnega značaja

Strategija diverzifikacije je ena izmed osnovnih strategij rasti in razvoja podjetja. Tako v teoriji, kot tudi v praksi kar pogosto uporabljena v ZDA, Japonski in Evropi zlasti v večjih podjetjih, se je po-

kazala kot dokaj donosna, vendar tudi najbolj tvegana strateška izbira. Tudi v Sloveniji je bila diverzifikacija podjetij često logična posledica vseh sprememb in pretresov, s katerimi so se velika podjetja soočila v času po osamosvojitvi države.

Pri Poslovni skupini Sava d.d. gre za konglomeratno diverzifikacijo (Podjetje doda k svoji osnovni dejavnosti še popolnoma nove dejavnosti, ki pa nimajo nikakršne povezave z osnovno dejavnostjo podjetja).

Koristi in priložnosti konglomeratne diverzifikacije so sledeče:

- pričakovana višja rast podjetja
- izkoriščanje presežnih sredstev podjetja
- pričakovani višji donosi in sinergija v finančni moči holdinga
- razpršitev tveganj
- davčne prednosti

Pasti in tveganja konglomeratne diverzifikacije pa so:

- notranja disekonomija obsega
- povečanje hierarhične strukture vodi v pomanjkljiv nadzor nad bistvenimi funkcijami podrejenih družb
- koordinacijski stroški
- neučinkovitost, ko managerji nadaljujejo z obstoječo poslovno logiko na novih strateških poslih
- interesi managerjev pred interesi delničarjev/lastnikov
- odločitve «kam in koliko» diverzificirati v praksi često niso plod temeljitega analitičnega premisleka, ampak je tako odločitev narekovala »zdrava pamet«
- še dodatno past in tveganje, ki jo je prakticiral management Save d.d. pri strategiji diverzifikacije v Sloveniji je bil sistem tako imenovanega »vzajemnega lastništva«. V slovenski javnosti je bil primer tovrstne naložbene prakse poznan kot »Gorenjska naveza« (Sava d.d., Merkur, Gorenjska banka, A-Banka, NFD Holding). Sava d.d. je takrat pri nakupu deležev v navedenih družbah od njih zahtevala oz. dogovorila sorazmerno njihove lastninske deleže v Savi d.d.

Vzajemna naložbena povezanost Save d.d. z drugimi družbami

Sava, d. d., je bila po merilih Kodeksa upravljanja javnih delniških družb ob koncu leta 2011 navzkrižno povezana na osnovi naslednjih lastniških povezav:

- v Gorenjski banki, d. d., je imela 45,90-odstotni lastniški delež, Gorenjska banka pa v Savi, d. d., 2,81-odstotni lastniški delež;
- v Abanki Vipava, d. d., je imela 23,83-odstotni lastniški delež, Abanka Vipava pa v Savi, d. d., 0,22-odstotni lastniški delež;
- v družbi NFD 1 delniški investicijski sklad, d. d., je imela 23,35-odstotni lastniški delež, NFD 1 pa v družbi Sava, d. d., 5,03-odstotni lastniški delež;
- v družbi Maksima Invest, d. d., je imela 21,77- odstotni lastniški delež, Maksima Invest pa v Savi,
 1. d., 1,70-odstotni lastniški delež;
- v družbi Merkur, d. d., je imela 8,20-odstotni lastniški delež, Merkur pa v Savi, d. d., 6,72-odstotni lastniški delež;
- v družbi Daimond, d. d., je imela 7,59-odstotni lastniški delež, Daimond pa v Savi, d. d., 0,02-odstotni lastniški delež;

- v NFD Holding, d. d., je imela 24,65-odstotni lastniški delež, NFD Holding, d. d., pa v Savi, d. d., 4,33-odstotni lastniški delež.

Leto 2012 - Poslovna skupina Sava v letu 2012 pred novim strateškim preoblikovanjem

Skupščina delničarjev Save d.d. je dne 24.5.2012 izglasovala razrešnico upravi družbe v sestavi Janez Bohorič (predsednik uprave), Vinko Perčič (član uprave), Emil Vizovišek (član uprave), ob tem tudi potrdila doseženo orjaško izgubo v letu 2011 v višini 157,2 Mio EUR ter 442 Mio EUR dolgov (konec leta 2011). Tričlanska uprava Save d.d. se je od poslovnega poloma velikih dimenzij poslovila z bogato popotnico-odpravnino (okroglo vsak 168.000 EUR neto), kar je v slovenski javnosti povzročilo veliko zgražanja. Poleg novih članov Nadzornega sveta Save d.d. je skupščina imenovala mag. Mateja Narata za novega predsednika uprave Poslovne skupine Sava d.d.. S tem je Janez Bohorič »težkokategornik« v slovenski politiki in gospodarstvu, tvorec briljantnega dosežka nove strateške razvojne paradigme dolgoročnega partnerstva Save z Goodyearom, končal svojo bogato poslovno kariero. Da se bliža odhod Bohoriča iz Poslovne skupine Sava, je bilo moč slutiti že ob 90-letnici Save, ko so se v Kongresnem centru vlade na Brdu, Janezu Bohoriču poklonili takorekoč vsi, ki kaj veljajo v politični in gospodarski sferi Slovenije.

Navedeni formalni ukrepi Skupščine delničarjev Save d.d. pa so pravzaprav naznačili oz. sporočili, da se je tako odmevno strateško prestrukturiranje nekdanje velike gumarske tovarne s pričetkom leta 1997 ter nato z vstopom gumarskega velikana Goodyear v partnerstvo s Savo na tej poti, kljub zelo uspešnemu začetku tranzicije, za Savo in njen management končalo presenetljivo in nepričakovano dokaj klavrno. Management elite, ki je pred koncem prejšnjega tisočletja staro Savo v dobri formi skupaj z Goodyearom pripeljal pred oltar, enostavno ni bil dorasel »novi Savi« in novemu businessu, v katerega so se podali. Kljub temu je treba reči, da je bila v slovenski javnosti zgodba o strateški prenovi Save do leta 2008, sinonim za vrhunski managerski dosežek strateškega upravljanja podjetja. Po letu 2008 se je zgodba o uspehu prevesila v totalen fijasko. To je bila slika o »uspehu« slovenske tranzicije in gorenjske naveze, katere glavni akterji so še ne dolgo tega nazaj, predavali na poslovnih šolah. Preostanek nekdanje velike Poslovne skupine nujno takoj prične novo strateško preobrazbo.

Ob tako visoki zadolženosti, je bila nova uprava Poslovne skupine Sava prisiljena takoj ukrepati v smeri razdolževanja in prodaje premoženja. Oktobra 2012 je bila podpisana pogodba o prodaji njene temeljne dobičkonosne dejavnosti Gumarstvo (družba Sava Tech d.o.o.), češki gumarski skupini ČGSa.s. Vrednost transakcije je znašala 69,4 Mio EUR.

ČGSa.s. pa je Savo Tech v letu 2015 nepričakovano prodala švedskemu velikanu Trelleborg.

Poznavalci tega posla navajajo ceno 110 Mio €

Razlogi in motivi te prodaje niso poznani. Dezinvestiranje se je nadaljevalo v letu 2013 z odprodajo šibko donosne dejavnosti Nepremičnine ter dejavnosti Energetika.

Iz nekdanje gumarskega velikana v JV Evropi in Balkanu je v novem tisočletju Poslovna skupina Sava postala finančno-turistični konglomerat, ki bo moral najprej dokončati bolečo sanacijo nakopičenih dolgov in slabih finančnih naložb, nato pa odgovoriti tudi na razvojna vprašanja in dileme prihodnosti.

V začetku leta 2015, mediji objavijo informacijo, da je Poslovna skupina Sava preteklo leto zaradi slabitve njene naložbe v Gorenjski banki (26,7Mio EUR), končala z izgubo 48Mio EUR in posledično z negativnim kapitalom v višini 29 Mio EUR. Dolgov je ob polletju 2015 Poslovni skupini Sava ostalo 273 Mio EUR, za kar v bilanci ni več zadostnega premoženja. Razmerje med neto dolgom in približkom denarnega toka EBITDA Poslovne skupine Sava, je ob navedenem dolgu znašalo 28,5. Ob takih rezultatih bo težko pričakovati uspešen program razdolževanja. Tržna kapitalizacija holdinga Poslovna skupina Sava d.d. v oktobru 2015 je znašala zgolj cca. 600.000 EUR, tečaj delnice Sava pa je na Ljubljanski borzi strmoglavil na 30 centov.

Nadaljni razvoj dogodkov v Poslovni skupini Sava d.d. je bil povsem negotov. Okrožno sodišče v Ljubljani je na predlog 8 upnikov objavilo sklep, da je Poslovna skupina Sava d.d. od 21.6.2015 dalje v postopku prisilne poravnave. V letu 2016 potekajo postopki doseganja soglasja konzorcija upnikov za izvedbo prisilne poravnave. Okrožno sodišče je dalo rok za doseganje soglasja upnikov 9. oktober 2016. Verjetnost programiranega stečaja Poslovne skupine Sava d.d. v bližnji bodočnosti se je nakazovala kot eden od možnih scenarijev.

V letu 2016 se v reševalni scenarij vključi tudi slovenska država, saj sta SDH in KAD od slabe banke (DUTB) odkupila 122 Mio EUR terjatev do Save (s diskontom), z namenom te terjatve oziroma del teh terjatev spremeniti v kapital. Preko odkupa diskontiranih terjatev Save d.d. ter konverzije le teh v kapital, je deloval tudi ameriški sklad York, tako da je lastniška struktura Poslovne skupine Sava d.d., ki izhaja iz prenosa terjatev upnikov na dolžnika, konec leta 2016 sledeča:

SDH, KAD (vsak do polovice) 45,13%

YORK (ZDA) 41,74%

Ostali 13,13%

Država Slovenija je tako postala kapitalsko pomemben lastnik (40% turističnih kapacitet v Sloveniji) takrat v Sloveniji največjega finančno/turističnega konglomerata in bo tako imela pomembno vlogo pri nadaljnjem razvoju turizma v Sloveniji. Namreč Poslovna skupina Sava d.d. poleg upravljanja svojih turističnih družb, vključuje tudi upravljanje neposrednih in posrednih naložb v Hoteli Bernardin in Istrabenz Turizem d.d.

V avgustu 2016 je Poslovna skupina Sava d.d. imela 183 Mio EUR bilančne vsote in 69 Mio EUR negativnega kapitala. Trgovanje z delnicami Save je bilo ustavljeno, v medijih pa se je pojavila novica, da bo zdajšnih 13.300 delničarjev v celoti izbrisanih. S tem se je zgodba Poslovne skupine Sava d.d. pridružila številnim primerom zablod in polomov holdinškega ter korporativnega upravljanja, številnih velikih podjetij slovenske tranzicije na prehodu in začetku novega tisočletja.

S tem se je bolj ali manj končala skoraj 100-letna zgodba nekdanjega uspešnega gumarskega velikana Sava Kranj z žalostnim epilogom.

Sava Tires: Zgodba o uspehu

For outstanding performance, a company has to beat out the competition! The trouble is the competition has heard the same message

— Pankaj Ghemawat

Podjetje Sava Tires je začelo operativno poslovati 1. julija 1998 takoj po podpisu pogodbe o dolgoročnem strateškem partnerstvu med Savo d.d. in gumarsko multinacionalno družbo Goodyear, Akron/ZDA. V letu 1997 je bila ustanovljena Joint Venture družba Sava Tires za program avtopnevmatike, za programa klinastih jermen in pnevmatskih vzmeti pa Joint Venture družba GEPE. Že do konca leta 1998 je nova družba uspešno izpeljala prenos in tehnično implementacijo Goodyearove proizvodne tehnologije, produktnih specifikacij, sprememb kalupov, energetske in ostale tehnične prilagoditve za takojšen pričetek proizvodnje pnevmatik, klinastih jermen in pnevmatskih vzmeti. V tem času so bile končane tudi vse kadrovske, organizacijske, informacijske, pravnostatarne in tržno-marketinške prilagoditve za pričetek poslovanja novoustanovljene družbe v Kranju. Sava Tires je tako združila 80-letno slovensko gumarsko tradicijo z novimi priložnostmi, ki jih je prinesla povezava z multinacionalno družbo in tako postala del velike družine Goodyear, enega vodilnih globalnih proizvajalcev pnevmatik v svetu. Goodyear je svoj začetni lastninski vložek 60% v skladu s pogodbo že v letu 2002 povečal na 80%, v letu 2004 pa postal 100%-ni lastnik te tovarne. Družba od tega leta dalje posluje s spremenjenim nazivom Goodyear Dunlop Sava Tires Europe B.V. in deluje kot proizvodno marketinški center za JV Evropo. Poslovanje Sava Tires v je celot-

nem 15-letnem obdobju brez dvoma odmevna zgodba o uspehu, ki je celo presegla mnoge zastavljene cilje in pričakovanja iz leta 1997, ko sta oba partnerja sklenila dolgoročno strateško partnerstvo.



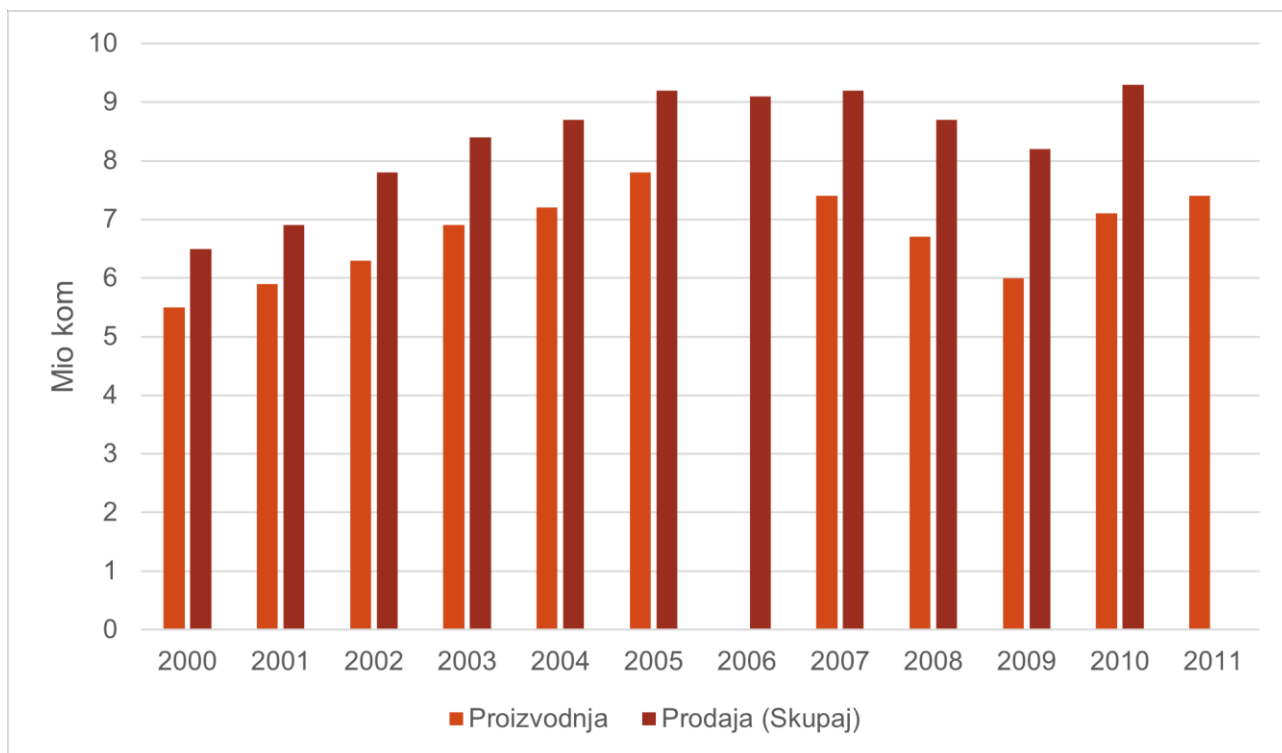
Vstop strateškega partnerja Goodyear 1998 se je pokazal kot zelo uspešna odločitev. Goodyear je posel avtopnevmatike radikalno preoblikoval. Podjetje Sava Tires je zraslo v eno največjih in najuspešnejših ameriških naložb v Sloveniji. Zaposluje okoli 1.500 ljudi, lastniki pa so v podjetje od leta 1998 do zdaj vložili v nadajnji razvoj več kot 270 milijonov evrov. Družba se lahko danes pohvali s sodobno, zelo zmogljivo in vrhunsko opremljeno tovarno, ki je v 15 letih izdelala preko 100 milijonov avtopnevmatik petih priznanih blagovnih znamk: Goodyear, Dunlop, Sava, Fulda in Debica. Na tržiščih EX/YU z «Multibrand» tržnim pristopom dosega 50% tržni delež. Zadnja leta proizvaja predvsem gume največjih mer in premijskih znamk, pri čemer je precejšen delež proizvodnje namenjen za prvo vgradnjo pri priznanih blagovnih znamkah avtomobilov. Kljub težkim tržnim razmeram podjetje še naprej vlaga v nadaljnji razvoj. Samo v letu 2012 je v ta namen investiralo 15,5 milijona evrov. V Goodyear Dunlop Sava Tires ves čas izboljšujejo pogoje za delo, močno je zmanjšalo tudi svoj okoljski odtis – med drugim zelo učinkovito uporablja energijo in odlično upravljajo odpadke. Od leta 2010 je v Kranju tudi sedež Goodyear Dunlop za srednjo in jugovzhodno Evropo.

V decembru 2018 je Družba Goodyear Tire&Rubber (Akron, ZDA) napovedala nadaljno širitev za 25% svoje proizvodnje v Sloveniji. S tem naj bi povečali obstoječe proizvodne zmogljivosti za 1,8 milijona dodatnih enot na letni ravni. Naložba v višini 94 Mio EUR bo od 2022 dalje omogočala dodatno proizvodnjo tehnološko dovršenih 17-19 palčnih premium potniških pnevmatik za nadomestno vgradnjo. Projekt predvideva dodatnih 5.400 kvadratnih metrov proizvodnih površin, namenjenih namestitvi naprednih strojev za izdelavo tovrstnih tehnološko dovršenih pnevmatik višjega cenovnega razreda in višje dodane vrednosti. Navedena investicija bo ustvarila približno 160 novih delovnih mest, zlasti v proizvodnji.

Napomembnejši razvojni dosežki Sava Tires (1998-2012) so naslednji:

1. Proizvodnja in produktivnost

V navedenem razdobju je Sava Tires povečala produktivnost na zaposlenega za preko 100%, kar je rezultat modernizacije proizvodne tehnologije in procesne opreme, skupaj z nenehno optimizacijo vseh poslovnih procesov. Proizvodnja se je povečala za več kot 80% in je programske popolnoma spremenjena. Proizvodnja pnevmatik blagovne Sava je bila že po nekaj letih prenesena v Goodyearovo tovarno na Poljsko. Na lokaciji v Sloveniji pa se sedaj proizvajajo visoko zmogljive in tehnološko najbolj zahtevne pnevmatike blagovnih znamk Goodyear in Dunlop. Za doseganje tako visokih standardov tehnološke zahtevnosti in dodane vrednosti produktov, je morala Sava Tires investirati pretežno v proizvodno opremo preko 200 Mio EUR.



Za leto 2006 in 2011 ni bilo mogoče pridobiti vseh podatkov

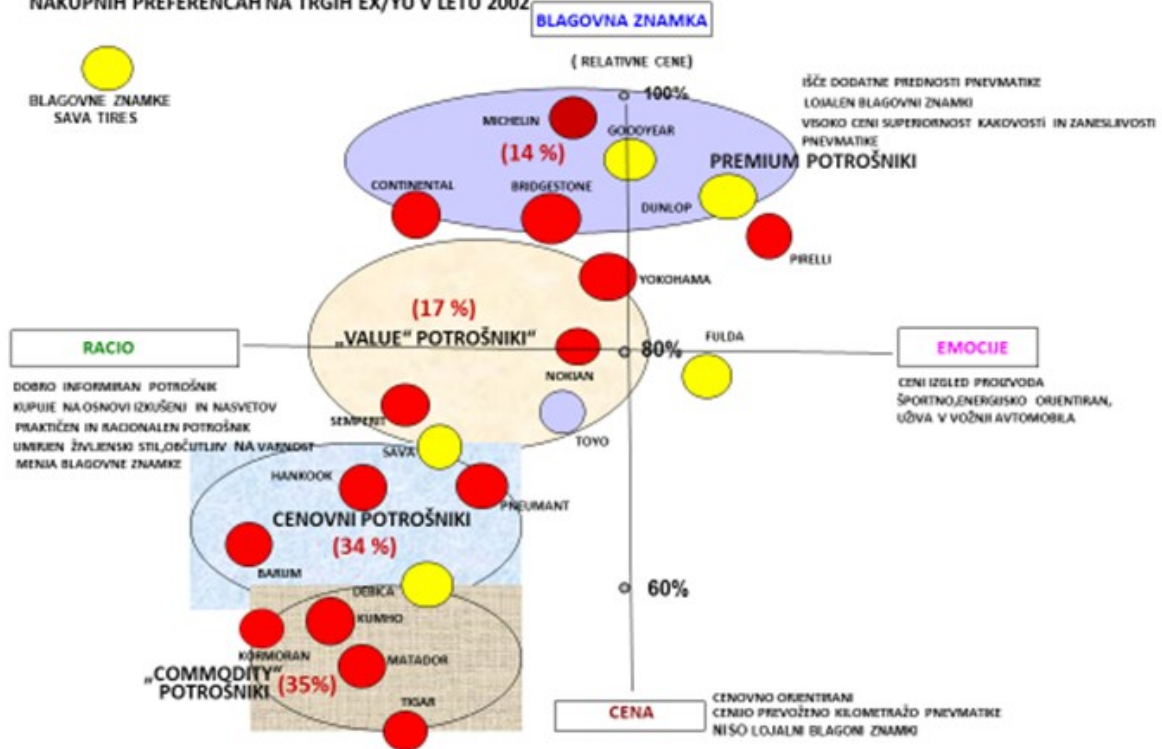
Tako je Sava Tires od leta 1998 prešla iz izdelovalca pnevmatik z nizko dodano vrednostjo v izdelovalca visoko zmogljivih pnevmatik najvišje dodane vrednosti v tej industriji. V letu 2005 družba uvede 355-dnevni delovni koledar, kar svojevrstno ilustrira poslovno uspešnost družbe.

2. UČINKOVITA MARKETIŠKO-PRODAJNA STRATEGIJA

- konkurenčno pozicioniranje
- multibrand pokrivanje tržnih segmentov

Prodajna in marketinška strategija je bila zasnovana na ambicioznem povečanju prodaje stroškovno konkurenčnih pnevmatik na EU tržišča preko Goodyearove prodajne mreže (cca. 80%) in povečanju prodaje pnevmatik vseh blagovnih znamk družine Goodyear (Goodyear, Dunlop, Fulda, Sava, Debica) iz različnih proizvodnih lokacij na lokalnih trgih SLO in EX/YU (od 2006 dalje pa tudi 13 tržišč Srednje in Jugovzhodne Evrope). Z multibrand strategijo ter konkurenčnim pozicioniranjem je Sava Tires na lokalnih trgih močno pokrila vse porabniške segmente ter nakupne preference. Na trgih SLO in EX/YU je tako že v letu 2002 pri potniški pnevmatiki presegla 50% tržnega deleža.

SEGMENTACIJA POTROŠNIKOV & KONKURENČNO POZICIONIRANJE BLAGOVNIH ZNAMK POTNIŠKE PNEVMATIKE PO NAKUPNIH PREFERENCAH NA TRGIH EX/YU V LETU 2002



Prepared by Slavko Koren

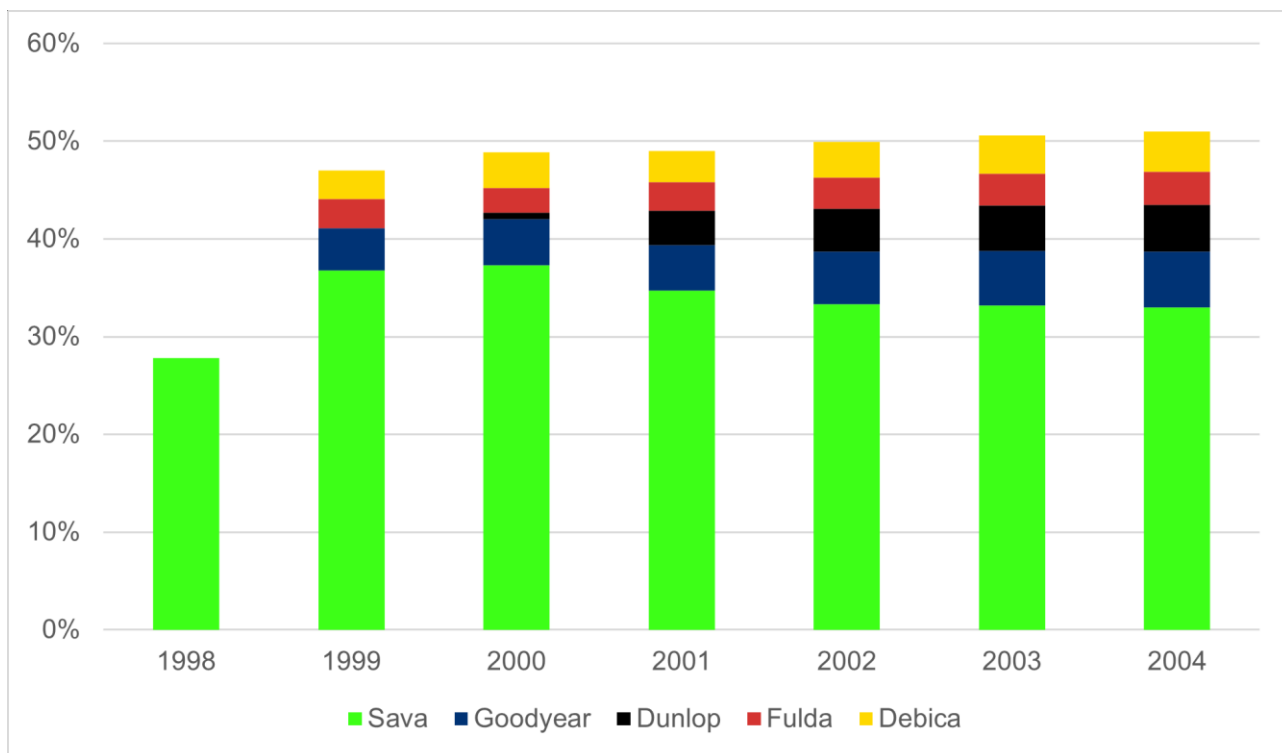
3. Sava Tires MULTIBRAND POKRIVANJE segmentov tržišč SLO, EX/YU

Za vse 3 največje svetovne proizvajalce potniških avtoplaščev (Michelin, Goodyear, Bridgestone) je značilno, da na praktično vseh trgih skušajo pokrivati vse tržne segmente z učinkovitim Multibrand pristopom. Do leta 1998 je Goodyear imel poleg lastne blagovne znamke v upravljanju še različne trgovske blagovne znamke, katere je potem iz svoje tržne strategije izločil. Od leta 1998 dalje je z akvizicijami prodobil tržno že uveljavljene blagovne znamke Sava (1998), Debica, Fulda (1999) in Dunlop (2000).

Z učinkovito Multibrand tržno strategijo je Sava Tires učinkovito pokrila, zadovoljila:

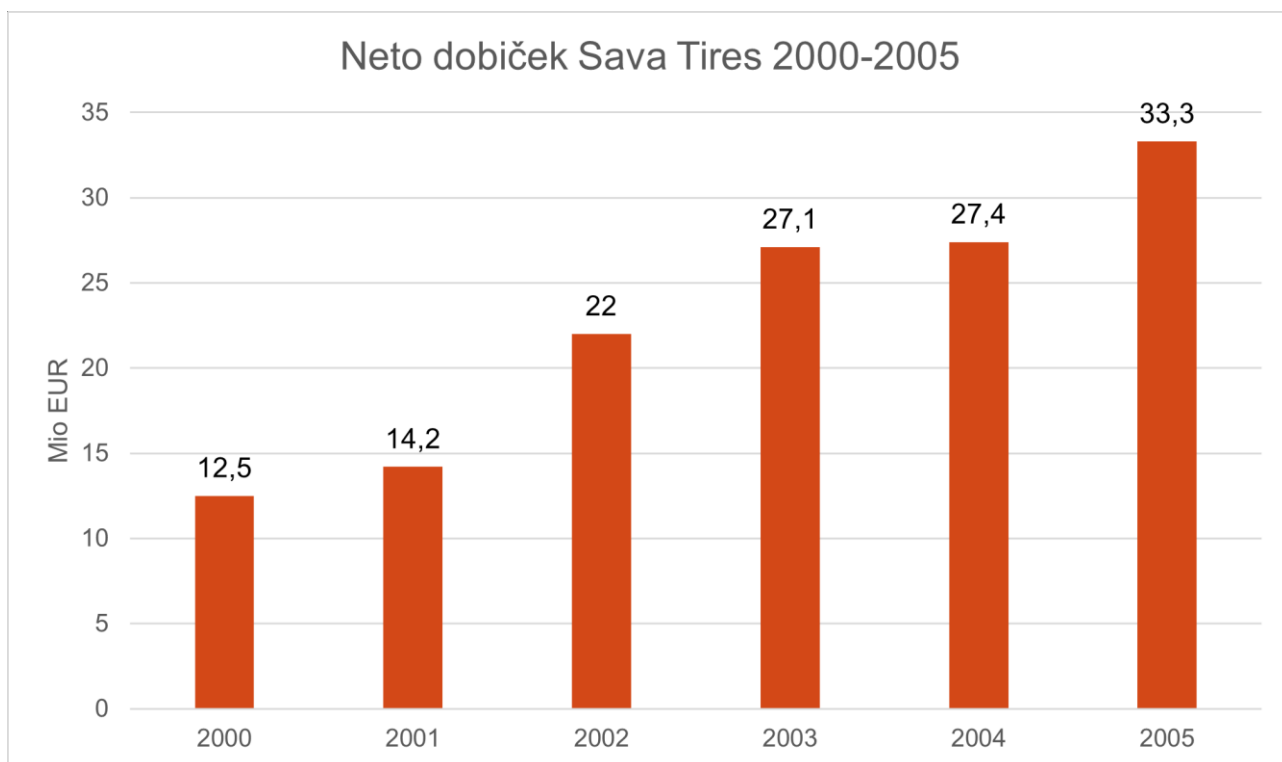
- vse tržne segmente
- vse potrošnikove emocionalne & vrednostne percepcije
- vse nakupne preference potrošnikov
- vse cenovne razrede potrošnikov
- vsako aplikacijo pnevmatike
- vse produktne attribute

Na lokalnih SLO+EX/YU tržiščih je Sava Tires tako dosegla že v letu 2004 izjemen skupni tržni delež 51%.



Sava Tires MULTIBRAND tržna strategija prodaje avtopnevmatik in doseganje tržih deležev na tržiščih SLO+EX/YU

4. Rast neto dobička



5. Logistika

V letu 2003 Sava Tires dokonča izgradnjo in odpre v Kranju nov distribucijski center za centralno in JV Evropo.

6. Distribucija

V distribuciji posebno potniških pnevmatik je Sava Tires od samega začetka intenzivno razvijala maloprodajno mrežo VULCO (hitri servis avtomobila) na trgih Slovenije in EX/YU. V letu 2012 je VULCO mreža dosegla že 130 servisnih centrov v Sloveniji, Hrvaški, BiH, Srbiji, Makedonji in

Črni gori. V letu 2017 pa je mreža VULCO servisnih centrov na omenjenem grografskega področju že presegla 160 enot.

7. PRODAJA Sava Tires (2000-2011)

Skupna kosovna prodaja (vseh vrst pnevmatik) je v primerjalno dosegala sledeč razvoj:

Table 5. Prodaja Sava Tires v Mio kom.

1996 2000 2002 2004 2006 2008 2010

4,1 6,5 7,8 8,7 9,1 8,7 9,3

V letu 2010 je Sava Tires prodala 9,3 Mio kom pnevmatik, od tega na lokalnih trgih 2,2 Mio kom pnevmatik



Podatke za prodajo na lokalnih trgih za obdobje 2000-2006 ni bilo mogoče pridobiti

EPILOG STRATEŠKE PRENOVE Poslovne skupine Sava

V pričujoči knjižici sem poskušal kronološko in kolikor mogoče analitično prikazati 12-letni tranzicijski potek, izhodiščna dejstva, poslovne okolje, priložnosti in potencialna tveganja strateškega preoblikovanja največje družbe gumarske industrije v JV Evropi, ob izteku 90-tih let preteklega tisočletja.

Sava d.d. je bila v percepciji slovenske javnosti vseskozi dokaj ugledno in stabilno podjetje, zato je tako dramatičen polom strateške preobrazbe v letu 2011/2012, finančno brutalno udaril, prizadel delničarje, zaposlene in vodilne ljudi v družbi, širšo slovensko javnost pa presenetil, osupnil. Management Sava d.d. je še v letu 1997 in 1998 za javnost vehementno zatrjeval, da je Sava d.d. na prihajajočo globano finančno krizo dobro pripravljena. Tudi v poslovnih poročilih nadzornega odbora in uprave družbe je mogoče zaslediti obilje optimizma glede grozečih črnih oblakov v bližnji prihodnosti. Tak odnos do tveganj in ogroženosti je preprosto nesprejemljiv in nerazumljiv.

Še bolj so problematične bile izjave in komentarji o vzrokih, razlogih za totalen polom Sava d.d., ki se je pričel v letu 2009 in kulminiral v letu 2012. Sava d.d. je na začetku svoje dolgoročne strateške prenovne bila pred zares velikimi problemi. V letu 1996 je ob prekinitvi JV in Know-how pogodbe z Continental AG izgubila pravice za proizvodnjo radialnih avtopnevmatik in s tem izgubila cca. 70% prodajnega prihodka. Zato je vstop novega strateškega partnerja Goodyear-a, Akron/ZDA v posel

avtopnevmatike ogromen dosežek, za katerega pogajalski team z g. Bohoričem na čelu zasluži priznanje. Redko katero slovensko podjetje je na začetku svoje tranzicijske zgodbe imelo tako izvrsten začetek in priložnost za uspešno dolgoročno preobrazbo kot Sava d.d.. Kasneje so nadaljne strateške etape pri Savi d.d. žal potekale bolj negotovo in manj uspešno.

Ni povsem jasno, «kaj je šlo tako narobe» v Savi d.d., da je tako izvrstnemu pričetku nove strateške paradigme sledilo kar nekaj dvomljivih, premalo preverjenih odločitev. Še posebej to velja za izbrane odločitve v sklopu dolgoročne programske diverzifikacije Save d.d. v prihodnosti. Sava d.d. je bila v managementu poslovne diverzifikacije brez kakršnih koli izkušenj. Kompleksnost tovrstnega upravljanja in načrtovanja rasti poslov tiči v iskanju optimalnega ravnotežja med atraktivnostjo in potenciali rasti posla ter pripadajočimi tveganji in izgubami posla.

V tem smislu so se že prve odločitve programske diverzifikacije Save d.d. za akvizicije v premežno kemijo in tehnično trgovino ob prelomu tisočletja izkazale za zgrešene.

O pomembnih načelih investiranja

Po podpisu pogodbe o skupnem vlaganju Sava d.d./Goodyear 1997 ter prejemu obilne (220 Mio USD) kupnine od Goodyear za prevzem proizvodnje avtopnevmatik, pnevmatskih vzmeti in klinastih jermen, se je Sava d.d. soočila z dokaj težko investicijsko dilemo, kam in kako investirati prejeta finančna sredstva.

Namreč, Sava d.d. se je lotila dolgoročne strategije diverzifikacije kot povprečen investitor, ki ni profesionalca na področju investiranja. V finančni panogi velja osnovno splošno načelo konzervativne previdnosti, da je po čakanju na primerne atraktivne priložnosti cilj, smotrno investirati v izredno obetavna maloštevilna podjetja, ki imajo disciplinirane načrte za doseganje dramatične dolgoročne rasti prihodkov in še pomembnejše dobičkov. Ta rast mora biti bistveno višja od povprečja. Taka podjetja naj bi imela vgrajene kvalitete, ki jih novi konkurenti težko presežejo. Prav tako je pomembno, da se z poglobljenimi analizami ciljnega podjetja poskuša izogniti tveganjem in se tako prepričati, da ima management vse potrebno za uresničitev svojega potenciala in minimiziranje investitorjevega tveganja. Za doseganje visokih standardov učinkovitega investiranja, mora imeti management družbe za doseganje naložbenih ciljev jasno naložbeno politiko, obsežno in poglobljeno poznavanje ciljnih panog ter brezkompromisno pripravljenost podrediti kratkoročne dobičke v korist dolgoročne rasti le-teh.

Navedeno investicijsko načelo se je v Savi d.d. v poteku strateškega preoblikovanja, kljub visokim dividendnim donosom v razdobju 2004-2008, v naslednjih letih v popolnosti uresničilo z bilančnimi slabitvami (Gorenjska banka, A-Banka, NFD Holding, NFD d.d., Merkur d.d., Maksima Invest). Zgodba Save d.d. o diverzifikacijskem investiranju se je končala z nepričakovano destruktivnimi rezultati velikih razsežnosti, ki so po končani prisilni poravnavi in razdolževanju pomenili razpad Poslovne skupine Sava d.d.

Vstop Save d.d. v Turizem, Nepremičnine, Energetiko in Naložbeno bančništvo, je takrat v slovenskih medijih spremljalo obilno navdušenje ter optimistične napovedi Save d.d., postati ena največjih poslovnih skupin v Sloveniji v bližnji prihodnosti. To je bilo zlato obdobje (2004-2008) tranzicijske/diverzifikacijske ofenzive Save d.d., ko je ustvarjala letno v povprečju okoli 40 Mio EUR neto dobička ter v letu 1997 imela v bilanci okoli 952 Mio EUR premoženja. Seveda je takratno obilje optimizma v Savi d.d. sprožilo naložbeno evforijo, katero je spremljalo nebrzdano zadolževanje na višku. Bližajoča se globalna finančna kriza ni omajala neosnovanega optimizma in apetitov po nadaljnjih naložbenih avanturah zadolževanja Save d.d.. Bližajoči polom s finančnem upostojenjem je bil neizbežen. Na koncu pa je potrebno poudariti, da vsi ostali udeleženci v tej zgodbi niso končali tako slabo. To je seveda na prvem mestu Goodyear Dunlop Sava Tires, ki je postala ena od razvojno in tehnološko najnaprednejših proizvodnih lokacij za avtopnevmatiko v Evropi, ki bo v letu 2022 še povečala svoje letne proizvodne zmogljivosti na okoli 9 Mio komadov. Dokaj uspešno se je iztekla tudi zgodba družbe Sava Tech d.o.o., do leta 2012 v lasti Sava d.d., nakar je bila zaradi zadolževanja v tem letu prodana češki gumarski skupini CGS a.s.. V letu 2015 pa je češka družba dejavnost Save Tech d.o.o. prodala naprej znani švedski družbi Trelleborg. Sava Tech/Trelleborg je

danes uspešna, dobičkonosna in izvozno usmerjena družba, ki letno dosega okoli 130 Mio EUR prodajne vrednosti.

Prav tako lahko razplet pri JV družbi GY-EPE (proizvodnja gumenih zračnih vzmeti in klinastih jermen) ocenimo kot uspeh. Potem, ko je leta 2004 Goodyear postal 100%-ni lastnik, je ta družba v naslednjem obdobju večkrat menjala lastnika in na koncu postala del ameriške skupine Vayance ter se preimenovala v Vayance Technologies Europe d.o.o. (proizvodnja in izvoz: gum. zračnih vzmeti, klinastih jermen, industrijskih in avtomobilskih cevi, gumenih plošč in drugih gum. tehničnih izdelkov). V letu 2015 je celotno skupino Vayance prevzel nemški gumarski velikan Continental (Conti Tech) Hanover, kamor sedaj spada tudi kranjski Vayance Technologies Europe, ki ima tudi sam hčerinske družbe v Franciji, Španiji, Nemčiji, na Češkem in v J.Afriki. Ta družba na kranjski lokaciji, ki je 97% izvozno usmerjena in poslovno zelo uspešna, zaposluje 353 ljudi ter letno ustvari 81,4 Mio EUR prodajne vrednosti. Razvoj tranzicijskih dogajanj in strateške prenovе gumeno-tehničnega businessa na kranjski lokaciji, tako pri Sava Tech d.o.o, kot tudi pri Vayance Technologies Europe, kaže na žal očitno spregledano priložnost Save d.d. ob koncu tisočletja, da naložbeno in programsko bolj radikalno strateško konsolidira gumeno-tehnični business. Sava d.d. je takrat z naložbenimi potenciali razpolagala v zadostni meri, tržne priložnosti pa so bile očitne.

Sava d.d. je takrat zmotno bila trdno prepričana v velike potenciale poslovne rasti v Sloveniji na osnovi konglomeratne programske diverzifikacije, še posebno na področju naložbenega bančništva, kar se je na koncu izkazalo za veliko zмотo.

In na koncu naj omenim še državo Slovenijo, ki je preko diskontiranega odkupa terjatev do Save d.d. v DUTB ter odkupa terjatev do Save v ameriškem skladu York, prišla do skoraj celotnega lastništva Save d.d.. Država Slovenija naj bi tako postala največji turistični operater v Sloveniji z okoli 70-80 Mio EUR letne prodaje turističnih storitev v Sloveniji.

Kljub klavrnemu epilogu strateške prenovе Save d.d. pa je v letu 2018 na kranjski proizvodni lokaciji obseg posla glede na letni obseg prodaje znatno porastel.

	1998	2018
Sava d.d.	184 Mio EUR	Goodyear, Dunlop, Sava Tires 230 Mio EUR
-		Sava Tech, Trelleborg d.o.o. 130 Mio EUR
-		Vayance Technologies Europe 82 Mio EUR
-		Sava Turizem d.d. 70 Mio EUR
Skupaj	184 Mio EUR	512 Mio EUR

V dveh desetletjih strateške prenovе in iskanja nove razvojne paradigme je Savi d.d. uspelo ohraniti v Sloveniji temeljni business avtopnevmatike, sicer v lasti novega strateškega partnerja, ki je v tem obdobju že napravil velike razvojne korake. Treba je vedeti, da bi brez novega strateškega partnerja pri avtopnevmatiki, Sava d.d. doživela zelo verjetno stečaj že ob koncu 90-ih let. Vsi nadaljni koraki strateške prenovе in rasti Save d.d. za preostanek programskega portfelja, pa so se pokazali mnogo preveč hazarderski in premalo domišljjeni. Za management in nadzornike Save d.d. je bilo verjeti, da bodo pričakovane koristi potencialov rasti znatno pretehtale kompleksna tveganja, ki jih na splošno vsebuje naložbeno bančništvo na svetovni ravni, vsekakor naivno, premnogi slovenski državljani pa so v tranzicijskem polomu Save d.d. videli premalo uporabe zdrave pameti v tem »porelem svetu«.

Kljub nedvomno izjemnemu in vsestransko priznanemu uspehu uvodne epizode strateške prenovе Save d.d. ob izteku 90-h let minulega tisočletja, pa se je nadaljni potek in epilog strateške preobrazbe Save d.d. presenetljivo spreobrnil v neizbežen poslovni polom velikih razsežnosti, katerega so mnogi ljudje iz poslovne javnosti označevali kot »managerski dilentatizem«, ki je vsekakor

umazal podobo gumarskega velikana Save d.d. ob 100-letnici njegovega obstoja in ki bo v bližnji prihodnost kot poslovni subjekt popolnoma izginil.

Vse kaže, da je bila kupnina Goodyear-a za prevzem avtopnevmatike, pnevmatskih vzmeti in klina-stih jermen za management Save d.d. »eksplozivni potencial« za premalo domišljeno divezifikacij-sko investiranje in kapitalsko hazardiranje.

Kot avtor tega BC bi na koncu te neverjetne sage rad tvegaj in se drznil postaviti naslednjo oceno: Če bi se management Save d.d. namesto strateške alternative »konglomeratne diverzifikacije« odlo-čil za radikalno in celovito konsolidacijo gumeno-tehničnega posla v smislu obsežnih investicijskih vlaganj (razpoložljivih sredstev in kapitala je imela Sava d.d. v začetku novega tisočletja dovolj) v sodobno proizvodno opremo in procese, kot tudi v tovrstne akvizicije, bi dandanes letni obseg celo-kupne prodaje na omenjeni lokaciji v Kranju zelo verjetno presegel 600 Mio EUR.

VIRI:

- Poslovna poročila Sava Kranj, Sava d.d., Poslovna skupina Sava d.d. 1995-2018
- Poslovna poročila Sava Tires
- Lastni viri
- Bussines Case / Sava gumeno-tehnični programi (dr. Nenad Filipović)

2. Partnerstvo SAVE z ameriško multinacionalko Goodyear (Stanko Cvenkel)

Intenzivna pogajanja Save d.d. z ameriško multinacionalko Goodyear (1995-1997)

Sava se je po letu 1995 tudi v realnosti soočila z dejstvom, da se je poslovni in politični svet do-končno spremenil. Dotedanje poslovođstvo , t.i. Predstojništvo po vzoru Semperita (Vorstand), ki so ga sestavljali Žener- generalni direktor in člani Bohorič, Kveder, Vizovišek, Balanč, Cvenkel in Perčič, je s privatizacijo 26. aprila 1996, vsaj formalno nadomestila normalna struktura upravljanja družbe – lastniki (skupščina), nadzorni svet (Priloga: [Intervju](#)) in uprava, kar je pomenilo prelom-nico z dotedanjim samoupravnim sistemom, kjer ni bilo pravega lastnika. Direktorje so po eni strani nekoliko omejevali delavski sveti, ki pa so bili bolj podaljšek sindikata, po drugi strani pa so le- ti vedno bili tudi del partijskega aparata, vajeni ubogati in spraševati svoje partijske šefe. Kljub ne-dvomni zvestobi vsakokratnega glavnega direktorja partijski oblasti, pa je Savi (direktor g. Beravs) treba priznati, da je od 70-ih let naprej vladal med vodilnimi kadri neke vrste pluralizem, ki je tudi sposobnim ne-partijcem dopuščal visoke položaje (zadnjič so inženirski kader v partijo silili leta 1972). Nedvomno je na takšno kadrovsko politiko vplival tudi tuj kapital, ki je preko skupnega Po-slovnega odbora Sava- Semperit usmerjal 70% najbolj perspektivnega posla te kranjske družbe. Ostale ključne odločitve, ki niso bile v pristojnosti poslovnega odbora, pa so bile v odločilnih tren-utkih vedno v rokah »pravovernih«, kar se je večkrat usodno pokazalo, predvsem ob vsakokratni »predaji štafetne palice« na vrhu družbe in celo 2011 ob predčasni prekinitvi mandata dolgoletni upravi v takrat že neodvisni Sloveniji, ko je Bohoričevega naslednika kot dobro plačanega »uprav-nika pogorišča« v končni fazi določil sam Zemljarič. Brezposelni bivši bankir mu je v zahvalo za ta položaj moral obljubiti, da »za Janezom ne bo brskal«. In glej, noben predlog delničarjev o potrebni reviziji finančnega poslovanja, ki je Savo spravilo »na kant«, ni bil uspešen. Nova Uprava Save je vse predloge striktno zavračala. Tudi nadzorni sveti od uvedbe v letu 1996 pa do bridkega konca dolgoletne uprave nikdar niso dobro funkcionirali. Šlo je za nenehni »daj-dam«, ki je za finančne posle nekompetentno upravo predolgo puščal na položaju. V tem smislu je potrebno omeniti pred-vsem vlogo g. Valanta kot predsednika NS v povezavi s posli, ki jih je Sava sklepala z njegovo NFD.

Drugo pomembno dejstvo v tem obdobju pa je bil bližajoči se konec 25-letnega uspešnega sodelo-vanja s tujim partnerjem Semperitom (Continentalom), ki je bil za 70% posla nosilec tehnologije in trženja. Vodstvo se je tega dejstva zavedalo, zato brez močnega partnerja ni videlo prihodnosti za

gumarstvo v Kranju. V tem smislu so bile odločitve o povezavi z ameriško multinacionalko edina logična izbira, ki se je v strateškem smislu k sreči bolj »pripetila«, kot pa je bila v Savi strateško načrtovana. Pri tem je vsaj v začetni fazi pomembno vlogo odigral takratni finančni direktor g. Balanč, ki je v »trenutku obupa« v Savi, po prispelem Contijevem ultimativnem pismu glede možnosti nadaljnjega sodelovanja, le-tega pokazal visokemu uradniku IFC, gospodu Clarku, s katerim je sicer vzdrževal stalne poslovne stike. IFC je bil namreč savski partner še iz časov sklepanja posla s Semperitom, proučeval pa je tudi nekatere druge Savine projekte. Gospod Bohorič pa je, zaskrbljen, Contiju poslal, kot se je izrazil eden od zunanjih sodelavcev, »Scheissfreundlich« odgovor. Sčasoma se je v Savi vendarle izoblikovalo večinsko mnenje, s sicer zelo močno notranjo opozicijo, da je pravi partner edino Goodyear, čeprav je bila, vsaj teoretično, v obravnavi tudi varianta samostojne poti ob tehnološki podpori Vredesteina. Ta sicer le teoretična možnost, ki pa jo je tudi Goodyear poznal, je ob vrhunskem profesionalnem nastopu Savinih zunanjih svetovalcev (g. Clarke iz IFC, vrhunski nemški korporacijski advokat Blaum in g. Fajfar., slovenski ekspert za M&A – mergers and acquisitions) nedvomno dvignila pogajalsko moč Save proti sicer edinemu realno možnemu partnerju. Pomembno je v tem kontekstu tudi dejstvo, da je bil tudi razhod Save s Semperitom/ Contijem, uspešno zaključen. Za Continental Sava takrat nikakor ni bila več strateško zanimiva, ker jo je v portfelju koncernskih blagovnih znamk nadomestil češki Barum. Zato so bili z izplačilom proporcionalnega deleža kupnine (28% za avtopnevmatiko) zadovoljni.

Pomembnejši zunanji svetovalci so takrat bili:

- g. Clarke iz IFC Washington
- g. Blaum, vrhunski nemški korporacijski advokat, ki ga je angažiral Fajfar.
- g. Fajfar, ki je bil vrhunski slovenski ekspert za M&A – mergers and acquisitions.

Fajfarja je v Savo povabil Balanč, ki je tudi sicer edini iz takratne uprave glede vodilnih kadrov razmišljal strateško. Pri napredovanju je podpiral perspektivne mlajše kolege. Nemara je poznal staro kmečko modrost, da je na dvorišču, poleg starih, potrebno imeti tudi mladega volička in petelina.

Tako je Bohoriču poleg generalne koordinacije pogajanj z GY v glavnem preostala tudi pomembna vloga »uskklajevanja notranjih sil«, ki glede menjave partnerja še zdaleč niso bile enotne. V tem smislu je bil njegov prispevek v tistem trenutku nenadomestljiv.

Ključno vlogo pri navezavi stikov in pri uspešnih pogajanjih z gumarsko multinacionalko Goodyear (GY) je odigral gospod John Clarke; Anglež, ki je bil takrat visoki uradnik IFC Washington (International Finance Corporation). Na njegovo pobudo je marca 1995 Savo obiskal visoki predstavnik GY, gospod Bill Sharp, direktor za Evropo. Na strani Save ga je sprejelo celotno Predstojništvo. Spominjam se, da sva ga na ogled tovarne peljala z Vizoviškom, ker je obstajala nevarnost, da bi Kvedra, sicer direktorja avtopnevmatike, v Semperitu kdo zatožil, da po tovarni vodi konkurenco. In res, Sharp je imel kaj videti, saj je Sava razpolagala z zelo napredno tehnologijo, katere vrhunec so predstavljali zelo zmogljivi in avtomatizirani Continentalovi konfekcijski stroji.

Že julija istega leta je sledil obisk številne GY delegacije. Predstavili smo jim tehnološko in tržno situacijo v Savi in jih skušali navdušiti za skupno sodelovanje na področju avtomobilske pnevmatike (Tires) in gumenih tehničnih izdelkov (EP). Američani pa so želeli veliko vedeti o stroškovni situaciji, saj je bil njihov moto, da bomo na EU trgu uspešni z »njihovo tehnologijo in našimi stroški«.

Nekaj dokumentov za področje gumenih tehničnih izdelkov iz tega obdobja:

[Sava-jul-95-1](#), [Sava-jul-95-2](#), [Sava-jul-95-3](#), [Sava-jul-95-4](#), [Sava-jul-95-5](#)

Decembra istega leta je Savo obiskala 20-članska delegacija visokih predstavnikov in ekspertov, med njimi že omenjeni Sharp, Sprang, eden od podpredsednikov GY, (kasnejši glavni pogajalec), Kaplan (Čeh po rodu) ekspert za trženje pnevmatike in Hodson, šef razvoja EP. V delegaciji so

imeli vidno mesto tudi stroškovni inženirji. S seboj so že prinesli zametke poslovnih načrtov in podrobne stroškovne analize vzorčnih izdelkov, ki bi jih na osnovi GY materialov naredili v Savi. Želeli so primerjavo naših stroškov s stroški v njihovih matičnih tovarnah. Spominjam se, da so za EP imeli v grobem izdelano vizijo, ki je predvidevala sodelovanje na področju zračnih vzmeti in pogonskih jermen ter uvedbo cevi za klimatske naprave v avtomobilih. Transportni trakovi v tej študiji niso bili predvideni, kasneje vključeni in v finalu dokončno izpuščeni. V ostalem je bila vizija realizirana.

V prilogi je nekaj dokumentov, ki odsevajo skupno voljo po nadaljnjem sodelovanju:

[Sava-dec-95-1](#), [Sava-dec-95-2](#), [Sava-dec-95-3](#), [Sava-dec-95-4](#), [Sava-dec-95-5](#), [Sava-dec-95-6](#), [Sava-dec-95-7](#)

Že januarja '96 je Savo obiskala visoka delegacija GY na čelu z glavnim direktorjem Samom Gibaro (President and CEO). Ob tej priliki je potekal tudi telefonski razgovor s predsednikom vlade dr. Janezom Drnovškom.

Priloge:

[Sava-jan-96-1](#), [Sava-jan-96-2](#), [Sava-jan-96-3](#)

Na področju EP je v februarju 1996 sledil prvi naš obisk v ZDA, kjer smo si ogledali njihove matične tovarne za sodelovanje zanimivih proizvodov. Takoj za tem je tudi ameriška delegacija ponovno obiskala Kranj. Prvič smo v tem obdobju obiskali tudi GY distribucijski center v Chasetownu v Angliji.

Obdobje do julija '96 je bilo zelo intenzivno glede priprave poslovnih načrtov, analize stroškov, ocene vrednosti sredstev, organizacijske strukture in marketinško-prodajne strategije v Evropi za področje gumenih tehničnih izdelkov. Goodyear nam je zagotavljal, da bomo z združitvijo njihove visoke kvalitete in naših nizkih stroškov sposobni zadostiti visokim specifikacijam evropske avtomobilske industrije. V šali je na ameriški strani telefona nekdo rekel, da je Lopez edino, kar je dobrega v VW. Kasneje se je izkazalo, da GY na področju EP tehnološko s težavo vstopa na EU trg prve opreme. Ob soočenju kvalitete naših gumenih tehničnih izdelkov z njihovimi nam marsikje ni bilo potrebno zardevati. Naša zračna vzmet, ki jo je že v Savi razvila zelo sposobna inženirka Silva Kveder, je bila tako dobra, da so jo Američani, namesto svoje, kmalu uvrstili v »Premium Brand«, in sicer zelo enostavno. V kalupih so ploščice z napisom »Sava« zamenjali z »Goodyear«. Pri rezanih jermenih, pa je bila situacija povsem drugačna. Tudi oprema, ki smo jo dobili, zlasti za proizvodnjo cevi za klimatske naprave, v glavnem ni bila nova. Včasih smo v šali podvomili, da so Američani res prišli na Luno. Pohvala našim inženirjem in tehnikom, da so linije zagnali in optimizirali.

Na področju avtomobilske pnevmatike pa so potekali intenzivni pogovori o možnosti transfera GY tehnologije v Savo, vrednosti osnovnih sredstev in potrebnih investicijah za dvig produkcije. V prilogi je zanimiva skica, kako so videli našo tovarno avtopnevmatike. Zanimal jih je t.i. »debottle-necking«. Mislim, da jim je v celoti uspelo.

Priloge:

[Sava-Q1+Q2-96-1](#), [Sava-Q1+Q2-96-2](#), [Sava-Q1+Q2-96-3](#), [Sava-Q1+Q2-96-4](#)

Na splošno se je pokazalo, da je Sava glede režijskih služb zelo »bogato« organizirana, saj so prve ocene kazale, da bodo skupni viški cca 750 ljudi.

V strateškem smislu so se v Savi v prvi polovici leta '96 dogajale pomembne stvari. 23. januarja je, v okviru obnovljenih pogajanj o nadaljnjem sodelovanju po preteku 25-letne pogodbe Sava-Semperit, Conti obiskal Savo. Pomembno je dejstvo, da savskemu vodstvu predstavniki Contija niso znali jasno povedati, kakšno je njeno mesto v koncernski strategiji. Stanje odnosov nekoliko pojasnjuje

razmeroma odločno Bohoričevo pismo g. Winterju 5.2.1996. Sledilo je še nekaj srečanj marketinških strokovnjakov v zvezi s pozicioniranjem znamke Sava na nekaterih evropskih trgih. V zvezi s Contijem pa je nedvomno najpomembnejše zadnje srečanje na letališču v Frankfurtu, kjer so po mojih podatkih sodelovali Bohorič, Balanč, Perčič, Fajfar, Koren in Hude, od svetovalcev pa še Nemeč Blaum.

Na osnovi dogajanj in razpoložljivih podatkov je Marko Fajfar 8.3.1996 izdal ločeni informaciji o obstoječem (Continental AG Hannover) in potencialnem novem (Goodyear Tyre & Rubber Company, Akron) strateškem partnerju. Predvsem je želel presekat dilemo, kako naprej. Zato njegovo pisanje pomeni trenutek resnice za razdeljeno vodstvo Save in poziv k opredelitvi glede nadaljnjih korakov. Zapis pogovorov vodstva dne 26.3. 1996 zato pomeni formalno odločitev za Goodyear, kar pa še zdaleč ni pomenilo popolne akcijske enotnosti pri izvedbi projekta. Molč nekaterih na tem sestanku je bil zgovoren. V nadaljevanju je potem v Savi nastal dokument z okvirno analizo problematike ob prehodu od Contija h Goodyearju.

Priloge:

[Sava-marec-96-1](#), [Sava-marec-96-2](#), [Sava-marec-96-3](#), [Sava-marec-96-4](#) *, [Sava-marec-96-5](#) *

Glede obsega in načina vključitve gumenih tehničnih izdelkov v JV EP je pomembno pismo Ernija Hodsona, R&D managerja v Goodyear EP, razvojnemu direktorju Save g. Emilu Vizovišku. Postavljen je bil koncept t.i. satelitskih obratov z minimalno tehnično podporo v Savi. Goodyear je namreč za vsak produkt imel ločeno samostojno lokacijo z vso potrebno tehnično in tehnološko podporo. V praksi je bilo to realizirano s tem, da so naši inženirji ob pomoči matičnih tovarn poskrbeli za transfer tehnologije v Kranj. V omenjenem dokumentu (Priloga: [Pismo Hodson-Vizovišek](#)) so kot področja sodelovanja še vedno omenjeni štirje programi gumenih tehničnih izdelkov, in sicer transportni trakovi, cevi za klimatizacijo v avtomobilih, zračne vzmeti in klinasti jermeni. Tudi v zaključni predstavitvi po obisku številne inženirske delegacije s področja EP v juniju '96, ki je v Kranju proučevala tehnične in prostorske možnosti za razvoj področja gumenih tehničnih izdelkov, se Hodson še vedno ukvarja z naštetimi programi, zlasti v luči stroškovno ugodnega zagotavljanja surovin, zmesi in polizdelkov.

Po tem obisku pa se je na relaciji Cvenkel- Hodson pričela sprva precej previdna komunikacija za izboljšanje lokacijske in stroškovne pozicije preostalih Savinih programov gumenih tehničnih izdelkov (t.i.Sava Rest), za katere naj na lokaciji obrata na Laborah, razen Printa, ne bilo več prostora. Takrat ocenjene selitve na rezervne lokacije v Kranju bi po grobih ocenah stale cca 10 mio DEM in povzročile še dodatne transportne stroške polizdelkov in pa probleme na energetskem področju. Finalna gumarska dejavnost namreč nujno potrebuje močno energetiko in bazično gumarsko infrastrukturo za proizvodnjo zmesi in polizdelkov. Hodson je v odgovoru nakazal, da se je načelno pripravljen pogovarjati, takoj pa je zavrnil možnost, da bi bila bodoča širitev GY EP z avtomobilskimi cevmi izpeljana na dislociranem obratu na Ptuju.

Priloge:

[Sava-julij-96-1](#), [Sava-julij-96-2](#)

Goodyear je za konec avgusta '96 najavil obisk delegacije, ki naj bi predstavila osnutek JV pogodb in poslovna načrta za obdobje po formiranju JV družb za oba programa (Tires in EP). Le-ta naj bi bila osnova za ponudbo GY. Problematiko tega trenutka in pričakovanja Save razmeroma dobro predstavlja Bohoričevo pismo 22. avgusta '96 s prilogama, naslovljeno Clarku Sprangu, ki je bil eden od podpredsednikov GY in vodja GY pogajalskega tima. Posebej Bohorič omeni Korenov fax s prodajnimi podatki za avtopnevmatiko in v prilogi pisma Cvenklovo korespondenco s Foleyem (Vicepresident Business development EP), glede položaja savskih programov, ki ne bodo vključeni v noben JV. Priloga: [Sava-avgust-96](#)

V Savi so bili tudi številni sestanki za pripravo na obisk ameriške delegacije, kjer so na plano prišle še dodatne dileme kot npr.:

- ali povezavo z GY podpirajo vsi relevantni deležniki (Nadzorni svet, delavstvo, država...)
- kaj GY nudi in naj se o tem pisno izjasni
- ali bo po sestanku GY pogajalcev z glavnim direktorjem Gibaro, predvidenim za 10. september, Sava dobila osnutek ponudbe ali le pismo o nameri
- ali naj infrastrukturo (npr. energetiko, strojno delavnico) ohrani Sava
- kakšni naj bodo kapitalski deleži Save v JV – GY največ 74%
- kako bo s transfernimi cenami končnih izdelkov
- zaščita vrednosti manjšinskega deleža
- možen kolaps prodaje avtopnevmatike zaradi izgube Contijevih trgov
- usoda savskih dislociranih obratov
- delitev lokacije obrata na Laborah med GY in Savo
- lastništvo blagovne znamke Sava

Američani so potem konec avgusta najprej poslali in nato v Kranju predstavili poslovna načrta za obe JV družbi (Tires in EP), ki pa nista pustila pretiranega navdušenja v Savi. Predvsem je bil zelo kritičen naš glavni svetovalec, John Clarke iz IFC. Ugotavljal je, da v predstavitvi manjkajo cilji in strategija. Pri finančnih efektih pa, da je povečan dobiček pri Tires le na račun zmanjšanja zaposlenih, celotni denarni tok pa, v primerjavi z obstoječim, celo manjši. Dejal je, da bo ponovno pregledal poslovne načrte Save, ki pa so bili že pripravljene v zvezi z varinto »Status Quo – Sava ostane brez partnerja in s tehnološko podporo Vredesteina«. Clarke je bil sposoben in oster pogajalec in je v bistvu s tem dvignil pogajalsko moč Save in s tem kasneje ponujeno ceno.

Glede cenitve za potrebe izplačila Contija pa je Clarke dejal, da je obstoječa pogodba taka, da je pravniki ne morejo interpretirati glede cenitve. Zaključil je, da bo arbiter, če do tega pride, dal cenilcu mandat, da naredi cenitev v duhu pogodbe.

Bohorič je že takoj po predstavitvi zahteval nekatera dopolnila, hkrati pa pri finalizaciji poslovnih načrtov in uradne GY ponudbe ponudil sodelovanje Save. Sledilo je medsebojno usklajevanje na različnih področjih.

Konec septembra 1996 so se istočasno, v skladu z Bohoričevo napovedjo v pismu Sprangu, v Akronu mudili savski predstavniki (Kveder, Cvenkel, Fajfar). Fajfar je usklajeval generalna vprašanja bodoče JV pogodbe, Kveder je pokrival avtopnevmatiko (TIRES), Cvenkel pa gumene tehnične izdelke (EP). Priloga: [Sava-sept-96-1](#)

Na sestanku s Hodsonom sem, tokrat odločneje kot prvič v dopisu iz priloge [Sava-julij-96-2](#), odprl vprašanje obstoja nekaterih savskih programov v Tehnični hali na lokaciji na Laborah kot tudi možnosti za oskrbo le-teh s surovinami preko nabavne mreže GY in mešalnice v avtopnevmatiki. Svoj predlog pa sem argumentiral s tem, da GY preostanka lokacije ne more zapolniti z napovedano rastjo prodaje in proizvodnje svojih gumenih tehničnih izdelkov, po drugi strani pa bi selitve proizvodnje na druge lokacije Savo stale cca 10 mio DM ob hkrati nerešenih problemih energetike in gumarske infrastrukture za preseljene programe. Hodson je na to sprva odreagirjal precej ostro, z vprašanjem, če se Sava iz vsega skupaj norčuje, meni pa je direktno dejal, naj se odločim, na kateri strani želim sodelovati. Dobil je kratek odgovor, da po rešitvi tega vprašanja, v korist Save, dolgoročno želim delati na strani GY. Formalno me je potem v krajšem razgovoru k sodelovanju v vodilni strukturi GY v Kranju povabil Terry Persinger, direktor divizije GY Engineered Products.

Napetost med menoj in Hodsonom pa ni trajala dolgo in preostanek sestanka je minil v konstruktivnem duhu. Prišlo je najprej do ugotovitve, da zaradi lokacije v Tehnični hali (stavbi preostalih Savinih programov), transportni trakovi ne bodo vključeni v GY EP, obstajala pa je možnost tehnološke

podpore in odkupa izdelkov. Sledili so predlogi inženirskih rešitev glede delitve lokacije na zahodnem delu med Savo in GY, ki velja še danes, in glede medsebojnega sodelovanja pri pripravi različnih polizdelkov z namenom optimalne izrabe kapacitet na lokaciji in s tem vsestranske stroškovne optimizacije. Govor je bil tudi o možnosti, da Sava v svoje gumene izdelke vgrajuje surovo odpadno gumo, ki nastaja pri proizvodnji pnevmatike (t.i zbirna guma - disposal). Postavljen je bil tudi princip za medsebojno obračunavanje in sicer »cost plus«. Kot končni je potem obveljal Kepicov predlog »Cost plus 2%«. Kepic je bil sposoben računovodja in je že v času Save- Semperita zelo uspešno stroškovno vodil tovarno avtopnevmatike.

Že v času obiska v ZDA pa je GY umaknil možnost sobivanja v hali Velo (tč.4 zapisnika), tako da je kasneje ta hala v celoti ostala Savi.

Zapisnik tega pomembnega sestanka je v prilogi:

[Sava-sept-96-3](#)

Od tega sestanka dalje je bil soobstoj Save in GY na Laborah vedno tudi predmet razgovorov na najvišji pogajalski ravni; na sestanku v Fuldi 10.12.96 pa je Dunkel obljubil tudi možnost nabave črnih zmesi za Savo v mešalnici Tires, kar se je kasneje vneslo v JV pogodbo. Dogovor o delitvi lokacije pa je rezultiral tudi v zmanjšan seznam sredstev, ki jih GY vključi v EP. Bilanca stanja (Balance sheet per 31.5.1996) je bila 30. 9. 96 popravljena- zmanjšana za sredstva, ki so ostala Savi.

Priloge:

[Sava-sept-96](#), [Sava-sept-96-2](#)

Glede dokončne delitve lokacije med Savo in GY je pomemben sestanek 10.decembra '96 v Fuldi, kjer je g. Dunkel, direktor proizvodnje GY- EU,t.i. »Site Layout« dokončno definiral s tem, da je zahodno ločitveno črto podaljšal proti vzhodu tako, da so na savski strani poleg Tehnične hale ostali še računski center(RC), upravna stavba (PRC) in parkirišča. Sprangu že do tedaj poslovno nepotrebne nepremičnine (PRC, parkirišča) v bilancah niso preveč dišale. Zavzemal se je za možnost najema. Dokončna formalna delitev lokacije med tremi poslovnimi subjekti je bila potem narejena z odmero in vnesena v obnovljen in usklajen zazidalni načrt in tripartitno podpisana 6.2.2001. Priloga: [Delitev lokacije med tri družbe](#)

Omenjeni pogajalski dosežki so poleg tega, da se je na lokaciji Labore ohranila tretja gumarska - Savina tovarna, imeli dolgoročni benevolentni vpliv tudi na poslovanje Savatecha v obliki znižanih stroškov v višini cca (3-5) mio € letno. GY mešalnica zmesi je skupaj z nabavo primarnih surovin preko GY predstavljala stroškovno ugodno osnovo za uspešno poslovanje. Gospod Vizovišek, član Uprave, je večkrat dejal, da je to Savina dota svoji hčeri Savatech. Kot logično nadaljevanje tega sodelovanja pa je bil v letu 2005 podpisan tudi dogovor, da bo Sava proizvajala tudi zmesi za GY – EPE. S tem se je profitabilnost nove mešalnice močno povečala. Dogovor je pomenil vsekakor nadaljevanje win-win sodelovanja.

Med tem, ko so bile, zaradi finalizacije poslovnih načrtov kot podlage za GY ponudbo, v septembru in oktobru 1996 ekipe na obeh straneh v polnem teku, je Bohorič širši konsenz za transakcijo skušal ohranjati tudi pri vrhu slovenske politike. Drnovšek je bil o tem, da se v Savi nekaj dogaja, obveščen že s tem, da se je Conti glede nadaljnjega sodelovanja s Savo najprej obrnil na vlado in se s Savo ni nameraval pogajati. Poleg tega je januarja '96 po telefonu govoril s Samom Gibaro. Partijska poročevalska linija (Kučan), pa je tako ali tako vedno delovala. Bohorič je kasneje postal član Foruma 21.

Formalno Bohorič odobritve vlade ni rabil, saj je Sava nameravala GY odprodati »samo« del svojih poslovnih sredstev (assets deal). Nadzorni svet pri tem ni delal večjih težav, saj je znan rek pokojnega gospoda Skumavca, da je ob konkurenci tako velikih igralcev, kot so tedaj nastopali na področju gumarske industrije, prva naloga managementa svoje podjetje spraviti v njihove bilance. Kljub

temu pa so bila mnenja o izbiri partnerja deljena. Bohorič je pravilno ocenil, kako zagotoviti mir za nemoteno nadaljevanje projekta. Celo več. V svojo pogajalsko ekipo je na strani Save vključil tudi gospoda Jožeta Bernika s politične desnice, ki pa je bil upokojeni šef akvizicijskega oddelka v pravni službe ameriške multinacionalke in je kot tak zelo kvalificirano sodeloval. Priloga: [Sava-okt-96](#)

Težave bi se lahko pojavile tudi na sindikalni strani, saj je po dopustih Evropo, še zlasti pa njen gumarski del, obšla novica o nenapovedanem zaprtju GY tovarne v Solunu. Delavci naj bi po dopustu ostali pred zaprtimi vrati. Bohorič je evropskemu direktorju GY g. Valensiju (President and General Manager EU) izrazil bojazen, da bi to utegnilo slabo vplivati na razvoj skupnega projekta. Skupaj s šefom za proizvodnjo, Dunklom, in kadre, Wiermanom, so ob obisku v Kranju razložili nastalo situacijo, posebej tudi delavskim predstavnikom.

Konec oktobra 1996 je Goodyear finiširal poslovni načrt, ki je sicer nastajal postopno (tudi s sodelovanjem Save, predvsem na stroškovni strani) in ga prišel predstaviti v Kranj. Gradivo, zbrano v obsežni knjigi, t.i. »BOOK«, je vsebovalo osnovne podatke o investitorju, obseg sodelovanja, splošni pregled poslovnega načrta in finančni del.

Pregled vsebine je v prilogi:

[Sava-okt-96-1](#)

Tudi ta dokument je bil predmet konstruktivnih kritik in dopolnitev. Tako je prišlo do nekaterih sprememb, na kratko pa so bile postavke sledeče:

- upravljanje/vodenje JV družb v GY večinski lasti naj bo preko enotirnega sistema – mngt. board, ki vsebuje predstavnike obeh lastnikov, izvršne direktorje in predstavnika zaposlenih
- definirana so bila obstoječa sredstva (assets), t.j. zemljišča, stavbe in oprema, ki jih JV družbe potrebujejo za realizacijo postavljenega poslovnega načrta. Vse ostalo ostane Savi.
- predvidene so bile dodatne investicije v obdobju 8 let z namenom, da se zgotovi s poslovnim načrtom predvidena rast poslovanja, in sicer 96,2 mio \$ za avtopnevmatiko in 36,4 mio \$ za gumene tehnične izdelke
- zapisano je bilo tudi določilo, da predstavljeni dokument za nobeno stran še ni zavezujoč, dokler se ne sklenejo dokončne pogodbe na osnovi pogajanj; partnerja sta se tudi zavezala, da se javnosti o vsebini dokumenta ne obvešča
- poslovni načrt za 8 let je predvideval, da se obseg poslovanja za tehnične izdelke v Evropi, (vključene v JV - skupaj Sava in GY) od 28 mio \$ poveča na 88 mio\$.
- za avtopnevmatiko je bilo že takrat predvideno, da se tovarna pnevmatika v obdobju 5 let postopoma ukine zaradi močnega povečanja proizvodnje poltovorne in potniške pnevmatike višjega cenovnega razreda. V številkah je v obdobju 8 let to povečanje od (4,2 na 8,1) mio kosov ali od (44,2 na 57,2) tisoč ton.
- pri predstavitvi partnerja GY je bil dan podatek, da letni stroški razvoja znašajo 369 mio \$, kar je bil primerljiv red velikosti s celotno realizacijo Save. Podatek je zgovoren zlasti za tiste, ki so dvomili o nujnosti povezovanja Save s strateškim partnerjem še zlasti ob dejstvu, da Sava nikdar ni imela svoje tehnologije za radialno pnevmatiko.
- glede na ločenost proizvodnje in prodaje v sistemu GY so bile določene tudi transferne cene na relaciji tovarna- prodaja, in sicer factory cost + 10% za avtopnevmatiko in factory cost + 5% za gumene tehnične izdelke
- predvideno je bilo tudi število zaposlenih v avtopnevmatiki, strojni delavnici in gumenih tehničnih izdelkih, in sicer 1979.

Debate, ki so se odvijale v povezavi s predloženim gradivom na skupnih sestankih ali pa na strani Save, so se nanašale v veliki meri na:

- kapitalske deleže v obeh JV družbah, pri čemer je bilo nedvoumno, da bo GY imel večino
- kaj pomeni zlasti za avtopnevmatiko pospešen zagon JV družbe (problem Contija, transfer GY tehnologije)
- trženje GY znamk na trgih, ki jih pokriva Sava; npr. ex YU), prodaja savskih gum, ki jih ne bo več jemal Conti ...

Posebej so bili izpostavljeni stroški JV za uporabo GY tehnologije, blagovnih znamk Sava in GY in pa stroški servisov na lokaciji, predvsem s strani Save. Tudi o dividendni politiki je bil govor.

Posebna pozornost je bila posvečena obravnavi zaposlenih. GY se je bal, da bi v primeru viškov deloval kot kladivo, ki odpušča in se s tem ljudem v Kranju zameril. Zato je bil vnaprej skrbno izdelan načrt za vse potrebne prerazporeditve. Viški so bili prerazporejeni v t.i. Savapool, iz katerega se je kasneje prednostno zaposlovalo na celotni lokaciji.

Veliko pozornosti je bilo posvečeno tudi t.i. taxinženiringu, da se zmanjšajo davčna bremena v zvezi z različnimi transakcijami ob nastanku JV družb. Kreativnost računovodij je bila tu nepogrešljiva.

Predvsem J. Carke iz IFC pa je bil vseskozi nezadovoljen s predvidenim denarnim tokom, ki ga je GY prikazoval v poslovnem načrtu. Pravilno je predvideval, da bo le-ta osnova za ceno sredstev, ki jih bo GY odkupil od Save.

Vodstvo GY, v njegovem imenu finančni direktor Robert W. Tieken, pa je že 25. oktobra Bohoriču poslalo pismo o nameri, da skupaj s Savo ustanovi dve JV družbi (Priloga: [Sava-okt-96-2](#) *). Bistveni element tega je ponujena cena 85 mio \$ za delež 75%. Navedena so sredstva, ki naj bi jih Sava, za ta denar in ohranitev kapitalskega deleža 25% v obeh družbah, prispevala. Pri tem se glede knjižne vrednosti sklicuje na bilanco stanja z dne 31.maj. 1996, obseg sredstev, potrebnih za delovanje JV, pa je v skladu z revizijo te bilance stanja na dan 30.9.1996.

Vse obveznosti (liabilities) v vrednosti 58 mio \$ kot tudi terjatve do kupcev 28,5 mio \$, prepušča Savi, prav tako pa tudi izplačilo kapitalskega deleža Continentalu. Tudi skoro vsa neproizvodna sredstva (t.i. GO&FF) kot npr. upravno stavbo, računski center, vratarnice in parkirišča, garaže ipd. ostanejo Savi, obljubi pa najem le-teh v obsegu, ki jih potrebuje JV. Pismo na koncu definira kot povsem neobvezujoče, postavi pa enomesečni rok, da se Sava izjasni glede nadaljnjih pogajanj. Bohorič je potrdil interes za nadaljnja pogajanja in GY je podaljšal časovno okno. Priloga: [Sava-okt-96-3](#)

GY pismo je v Savi sprožilo kar nekaj nelagodja pa tudi časovne stiske. Tudi John Clarke ni bil zadovoljen, saj je bila ponujena cena nizka, problem s Contijem pa povsem odprt. Govor je sicer bil o 28 mio \$, kolikor je znašala knjižna vrednost 28% deleža Contija v tovarni avtopnevnatike. Poleg tega naj bi bil Conti v položaju, ko za razvoj svojega posla nujno potrebuje kapital.

Člani pogajalskih timov na obeh straneh so v novembru usklajevali posamezna področja. Vsebina tega vzajemnega dela je najbolj vidna iz agende decembrskega obiska v nemški Fuldi, ki je imela takrat že dolgoletno izkušnjo kot pridružen član družine GY. Tja so savske predstavnike, vključno z delavskimi zastopniki, povabili, da v živo vidijo, kaj v praksi pomeni biti del globalne gumarske družbe. Priloga: [Sava-dec-96-3](#)

Vzporedno s tem sta bili v Savi odprti vsaj še dve fronti.

Na eni strani t.i. notranjepolitična:

- skrb za soglasje delavskih predstavnikov, ki so, kljub spremembi ekonomskega in političnega sistema, v glavi še vedno imeli samoupravljanje in vmešavanje v vodenje tovarne

preko delavskih svetov in socialističnih sindikatov; pa tudi GY ni želel nobenega konflikta na tem področju

- vzdrževanje pozitivnega mnenja glede novega partnerja v Nadzornem svetu Save, ki je imel realno moč, a je bil preko nekaterih članov, tradicionalno bolj naklonjen staremu partnerju. Po svoje je to precej čustveno navezanost mogoče razumeti, saj je bila preteklost z njim uspešna, odgovornost za prihodnost Save pa ne več njihova skrb
- problemi v managerskih vrstah v povezavi s prihajajočo spremembo notranje kulture in pre-razporeditvijo moči v Savi. Zlasti računovodski management se je bal izgube kontrole preko netransparentnega sistema kalkulacij in računovodstva, ki je vzdrževal Savo kot enovito »accounting driven company«

Zanimivo je dejstvo, da nasprotovanja GY na verbalni ravni skoro ni bilo, le občasna solistična dejanja so kazala na določeno mero odpora. Simptomatičen je konflikt v pisarni Johna Clarka v Washingtonu – opis v nadaljevanju.

Na drugi strani je Sava, tudi navzven, zlasti s seznanjanjem državnega političnega vrha o nameravani menjavi partnerja svoj »novi JV koncept« v celoti, tudi ekonomski strokovni javnosti, »prodala« kot pravilen in, kot je pokazal čas, zelo uspešen.

Z županom Grosom, ki je prihodu GY v Kranj močno nasprotoval, pa se nihče ni preveč ukvarjal. Niti argument, da Sava nikdar ni imela svoje tehnologije za izdelavo radialne pnevmatike, pri njem ni zalegel. Nasploh pa je bil to človek, ki se ga z nobenim argumentom nikdar in nikjer ni dalo prepričati. Vedno je imel svoj prav, četudi v lastno škodo. Nam je pa v Savi pri gradbenih posegih v prostor na področju znotraj ograje industrijskega kompleksa na Laborah stalno nagajal in dokazoval, da niso v skladu z občinskim urbanističnim planom za to področje. Da je to vojno izgubil, so pokazale naslednje volitve. V slovenskem prostoru pa je zadal nepopravljivo škodo tudi desni politični opciji.

Na vseh omenjenih frontah je Bohorič v danem času in okolju suvereno odigral svojo nenadomesljivo vlogo.

V povezavi s pomisleki o izbiri partnerja je bila za 4. december 1996 sklicana seja NS Save. Gradivo - »Status report« s pregledom dejstev treh možnih variant (podroben opis v prilogi za NS) je pripravil Marko Fajfar. Dokument je verodostojen prikaz položaja Save v danem trenutku in dobra podlaga za racionalni razmislek sicer ne povsem enotnega članstva NS o nadaljnji poti Save. Priloga: [Sava-dec-96-2](#)

Bohorič je za 6. in 7. dec. 1996 sklical okroglo mizo ožjega pogajalskega tima, kjer je na osnovi Fajfarjevega »Status report« že prišlo do ocene prednosti in slabosti omenjenih treh variant, pri čemer je bilo za osnovo vzeto obstoječe sodelovanje Sava/Conti. Postavljeni so bili tudi kriteriji za ovrednotenje variant (Priloga: [Sava-dec-96-4](#)). John Clarke pa je že predložil na osnovi 8-letnega poslovnega načrta izdelan GY model denarnih tokov za obe JV družbi in na podlagi različnih diskontnih stopenj izračunane neto sedanje vrednosti – NPV (Priloga: [Sava-dec-96-1](#)). Iz tabele izhaja, da je GY ponudil 85 mio \$ ob upoštevanju 21 % diskontni stopnji. Tabela je bila v tej fazi pomembna za razumevanje mehanizma, ki ga je GY uporabil pri sestavi ponudbe, Sava pa je s tem dobila orodje, da si z utemeljitvijo izboljšanih denarnih tokov skupnega projekta izboljša kupnino.

Obisk v Fuldi 10. decembra 1996, kjer je bil s strani precej nervoznega Valensija izvajan pritisk na zaključek projekta Sava v časovnem oknu (window of opportunity) 3-4 mesecev, je nedvomno pospešil dinamiko pogajanj. Postavljen je bil rok 7.2. 1997, do katerega mora Sava oddati protiponudbo in se pripraviti na pogajanja. Za vse to pa je bilo potrebno pripraviti strokovne podlage.

Realno gledano Sava, razen sodelovanja z GY, ni imela drugih dobrih možnosti. Tako so omenjene aktivnosti na eni strani tekle zato, da bi za potrebe domačega savskega in slovenskega okolja racio-

nalno utemeljili odločitev za povezavo z GY, po drugi strani pa je bilo potrebno pripraviti dobre pogajalske pozicije za bližajoča se pogajanja z GY, ki je vedel, da Sava prihodnosti s Contijem nima. Glede samostojne variante (imenovane Status Quo), pa si ni bil povsem na jasnem. Zato je bila s pogajalskega stališča dodelava ubranljive – » defensible alt. variante Status Quo z Vredesteinovo tehnologijo, « za katero smo doma vedeli, da nima daljše prihodnosti, za Savo izredno pomembna. Služila naj bi kot dodatni pogajalski pritisk za izboljšanje kupnine na osnovi NPV izboljšane denarnega toka na modelu GY. S tem zadnjim se je pa predvsem ukvarjal John Clarke. Delal je na izboljšanju izračuna denarnih tokov v modelu GY in tako ustvaril realno osnovo za pritisk na višjo kupnino. NPV za 75% delež JV ob 21% diskontni stopnji (kar je imenoval opportunity cost of capital) je argumentirano izboljšal od (85 na 104) mio \$ (Priloga: [Sava-jan-97-2](#)). S tem izboljšanim modelom je pokazal, kako se to dela, za končno protiponudbo pa je izračun še izboljšal in vrednost dvignil tudi z znižanjem diskontne stopnje na 15%.

V nadaljevanju je ta Anglež, zaposlen na IFC Washington kot Senior Investment Officer, popolnoma prevzel pobudo in Savo spravljal iz mrtvega teka. Priganjal je izdelavo dokumentov, zbiranje podatkov in izdelal osnutek protiponudbe za GY.

Njegova korespondenca s Savo v tem času je izredno poučna in zanimiva, zato je nekaj značilnih pisem priloženo:

[Sava-jan-97-1](#), [Sava-jan-97-2](#), [Sava-jan-97-3](#), [Sava-jan-97-4](#), [Sava-jan-97-5](#)

Le tako je možno verodostojno prikazati odločilne trenutke v nastajanju skupnega projekta še zlasti pa Clarkov pronicljiv slog pisanja in razmišljanja. Bil je zelo strog in zlasti pri investicijah do skrajnosti restriktiven – v poslu in tudi privatno. Vedeli smo, da se doma vozi z zelo starim avtomobilom. Na vprašanje, zakaj si ne kupi novega, pa je odgovoril: »I can't justify.«- nakupa ne morem upravičiti. Ko bi vsaj vsak tretji Slovenec in slovenski kmet tako razmišljala. »Tisti, ki so kaj ustvarili (ne pa ukradli), nosijo ponošen rekelc«, mi je nekoč dejal star izkušen in uspešen poslovnež.

Povzetek Clarkovih pisem iz tega obdobja bi se v nekaj stavkih dalo predstaviti takole:

- izvajal je močan pritisk na savsko računovodstvo, da se v bilancah prikažejo le utemeljeni stroški, kar bi posledično rezultiralo v večji denarni tok JV in s tem večjo NPV kot osnovo za pritisk na dvig GY ponudbe. Pri tem je prihajalo do resnih situacij, ker so v Savi nekateri razmišljali drugače, in sicer, kako skupno naložbo preko stroškov najprej obilno molsti in na kraju še deliti 100% dobiček. »Stanje duha« v savskem računovodstvu najbolje pokaže debata februarja v Washingtonu, na sedežu IFC.
- priganjal je k izdelavi ubranljive »Status Quo« variante kot orodja pri pogajanjih
- pod vtisom nervoznega Valensijevega časovnega pritiska je svaril Bohoriča, da bi morebitni, čeravno le taktični odstop GY od pogajanj, pomenil prepuščenost Contiju oz. v končni fazi nižjo GY ponujeno ceno
- zahteval je savske finančne izkaze, podatke o nedavnih naložbah in nekatere podatke o kapitalu v Sloveniji; državne obveznice, medbančno obrestno mero, inflacijo in pričakovan donos kapitala s strani delničarjev in uprave, tržno vrednost savskih delnic ...
- postavljajl je roke za odgovor

Od Save je terjaj izdelavo protiponudbe, ki pa je ni dobil. Zato je sam izdelal osnutek, ki ga je poslal 29.1.97 (Priloga: [Sava-jan-97-4](#)). V njej je z izboljšanim modelom NPV bodočih denarnih tokov in znižanjem diskontne stopnje na 15%, predlagano odkupno ceno za 51% delež v JV Sava Tires postavil na 125 mio \$, za 65% delež v JV Engineered Products pa je predlagal 22 mio \$. Ob tem je izplačilo Contija (ocenjenih 28 mio \$ za 28% delež v avtopnevmatiki) prepustil Savi, v primeru povečanja pa si partnerja dodatne stroške delita v razmerju deleža v JV- Tires.

Poleg tega, da je 30.1.97 poslal še dodaten komentar k osnutku protiponudbe (Priloga: [Sava-jan-97-5](#)), je 31.1.97 po telefonu poudaril še nekaj dejstev:

- na osnovi historičnih podatkov posel ni vreden več kot 100 mio \$, kar ustreza diskontni stopnji med (15 in 21)% v Clarkovem izboljšanem modelu NPV
- v naše opcije – npr. » Status Quo«, ne verjame
- tudi naš status znotraj Contija nima prihodnosti
- brez GY v Savi ne bo strukturnih sprememb
- pri pogajanjih je igrati na obe opciji- Status Quo in model GY, vendar pogajanja začeti z nižanjem diskontne stopnje v modelu NPV in s tem dviganje cene
- ne razkrivati lastnih šibkosti
- Samo GY garantira delovna mesta na področju EP

Tako pripravljena in obdelana je potem Sava do postavljenega roka poslala uradno protiponudbo kot odgovor na GY dopis iz oktobra 96. Priloga: [Sava-feb-97-1](#)

Za obdobje od (12.-15.) februarja 97 je bilo predvideno pogajanje v Akronu (Priloga: [Sava-feb-97-2](#)). Vendar se je savska delegacija za »dokončno brušenje stališč« pred tem ustavila še pri Clarku v Washingtonu. Prav tam se je izkazalo, da si Savčani poslovni svet predstavljamo zelo različno. Priloga: [Sava-feb-97-6](#) *

Naše pozicije so bile podane s protiponudbo, GY pa je poslal t.i. »Position Statements«. Vendar pogajanje o deležih v JV družbah in o ceni tokrat niso bila predvidena. Delalo se je v delovnih skupinah. Rezultati pogajanj so na eni strani razvidni iz poročil članov savske delegacije kot tudi iz Sprangovega dopisa Bohoriču, kjer sporoča nova stališča- »GY position paper« kot rezultat pogajanj in »aide memoire« kot odgovor na savsko protiponudbo.

Priloge:

[Sava-feb-97-3](#) *, [Sava-feb-97-4](#) *

Savski pogajalski dosežki- spremembe v »GY position papers«, so bili na kratko naslednji:

- odprta so ostala vrata za plasiranje savskih zračnic v sistem GY, pri čemer je kot moteča izstopala visoka cena, ki pa naj bi jo v naslednjem obdobju proučili skupaj z GY strokovnjaki in to z namenom izboljšanja stroškovne konkurenčnosti
- s predlogom, da savske prodajne organizacije kupujejo pnevmatiko od GY, Sava ni uspela, ampak je GY ponudil vključitev le-teh v GY prodajni sistem
- želja Save, da tudi velopnevmatiko vključi v JV je naletela na neizdelano stališče, čeravno je GY imel istovrstno proizvodnjo v Debici na Poljskem.
- na področju zmesi in polizdelkov je bil glede na GY začetne pozicije dosežen pomemben napredek, saj se nismo dogovorili le o predelavi surovin v zmesi in polizdelke, ampak tudi o nabavi surovin za Savo preko GY nabavne mreže. S tem so se stroški za novi SAVATECH dolgoročno pomembno znižali. Lahko govorimo o nekaj mio \$ na letni revni. V zvezi s tem so bili določeni tudi ugodni principi za obračun – cost +.
- glede savskih pričakovanj o delitvi dobička po t.i. »Cost metodi« pa ni šlo gladko, saj je GY ta princip v celoti zavrnil

Odgovor na savsko protiponudbo, ki je v grobem zajet v prilogi »aide memoire«, pa je poleg nekaterih že omenjenih stvari, dodatno poudaril še naslednje:

- GY je zavrnil savski predlog, da bi bil Kranj edina evropska lokacija za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov, ker je predvidel še nadaljnje akvizicije tovrstnih proizvodnih kapacitet in potencialno povabil Savo kot manjšinskega partnerja pri tem.
- GY je obljubil pomoč pri morebitnih težavah glede odpovedi pogodbe s Contijem v prehodnem obdobju. Predvidel je možen transfer produkcije svojih izdelkov v Savo, če bi se odjem s strani Contija zmanjšal.

- Glede prodaje med družbami v GY je bilo Savi poslano posebno pismo z obrazložitvijo korporacijske politike na tem področju. V imenu GY ga je poslal R. Johnson, takrat EU finančni direktor, ki je kasneje prevzel vodenje JV družbe Sava Tires v Kranju.
- Glede delitve dobička je GY, glede na savsko željo, da se le-ta izplača 100%, pojasnil svojo politiko, ki glede tega predvideva izplačilo (25-30)% dobička in na koncu izrazil pripravljenost za nadaljnja pogajanja glede tega.
- S Strani Save predlagane garancije na minimalni donos manjšinskega deleža kapitala v JV družbah GY ne daje. Lahko pa ponudi kreditni odnos namesto partnerstva v podjetju.
- GY je pojasnil svoj princip glede financiranja, in sicer, da načelno vztraja pri razmerju 50/50 (kapital: krediti)
- Glede prilagajanja števila zaposlenih (downsizing) je bilo predlagano desetletno obdobje skrajšano na tri leta.
- Zavrjen je bil tudi savski predlog glede pravic manjšinskega partnerje, in sicer, da bi Sava lahko z vetom preprečevala pomembne poslovne in kapitalske odločitve družb v skupni lasti obeh partnerjev. Ponudili so podobne rešitve kot v JV družbi v Južni Afriki.
- Glede savskega predloga o PUT opciji odgovora tokrat ni bilo, kasneje pa so to sprejeli z dopolnilom, da ima GY možnost opcije CALL.

Marca so sledila pogajanja v Kranju. GY je najavil močno delegacijo z glavnim pogajalcem Sprangom in evropskim šefom, Tunizijcem Valensijem.

Priloge:

[Sava-marec-97-3](#), [Sava-marec-97-4](#), [Sava-marec-97-5](#), [Sava-marec-97-7](#)

Sava se je na eno zadnjih pogajalskih rund dobro pripravila in v formatu svoje februarske protiponudbe izdala 10.marca 97 svoj t.i. »Position paper« V njem je nekatere zahteve prilagodila pogajalskim rezultatom s februarske runde v Akronu (Priloga: [Sava-marec-97-6](#) poudarjeno rumeno), kar v omenjenem dokumentu navaja kot »Akron position paper«. Nikakor pa ni popustila pri ceni, ki jo je ob dodatku sredstev mehanične delavnice in energetike za 60% avtopnevmatike postavila na 154 mio \$, pri Gumenih tehničnih izdelkih pa tudi ni popustila pod 20 mio\$. Pri argumentaciji cene je imela močno podporo J. Clarka- IFC.

Podrobna razlaga logike za take številke je v prilogi:

[Sava-marec-97-2](#) *

John Clarke je v Savo vnesel tudi precej računalniške pismenosti saj je v komunikaciji striktno zahteval uporabo Worda in Excela. Najbolj učljive so bile sposobnejše tajnice. Do takrat je v Savi še veljal »Perkotov« standard Ami Pro in Quatro Pro. Le redek pa je znal v teh programih vnesti tabelo v tekst. Bohoričeva uprava pa, razen Vizoviška, do zadnjega računalnikov ni uporabljala.

Nekaj cvetk je v prilogi Zanimivosti:

[Zanimivosti-1](#), [Zanimivosti-2](#)

GY se je med marčevskim obiskom tudi podrobneje seznanil s stanjem v Savi na področju varstva okolja.

Naš partner za razgovore je bil odlični ekolog Emil Nanut. Njegovo poročilo je v prilogi:

[Sava-marec-97-1](#)

Aprila so se aktivnost intenzivno nadaljevale. Že 2.4. '97 je bila seja Nadzornega sveta Save. Marko Fajfar je pripravil Poročilo po pogajanjih v Akronu in Kranju (Priloga: [Sava-april-97-1](#)). Kot pogajalsko še nerešena in zahtevna vprašanja je izpostavil pravice manjšinskega družbenika, ceno transakcije, vprašanje opcij PUT/CALL in riziko razhoda s Contijem. Napovedal je nadaljevanje pogajanj v Kranju od 10-12. aprila in po formiranju pogodbenih tekstov predvidel zaključek transakcije do konca poletja.

Zanimivo je tudi, da v tem poročilu omenja srečanje savske uprave z institucionalnimi delničarji, ki so zahtevali prodajo čimvečjega deleža, in pismo NFD- Staneta Valanta. V izkupičku od prodaje Save je očitno videl priložnosti za svoje projekte. Kasneje je kot predsednik NS Save imel možnost vplivati na savske finančne tokove.

Za nadaljevanje pogajanj v dneh od 10. – 12. aprila, je GY že 28.3. 97 poslal na novo strukturiran pozicijski dokument s prilogo o pravicah manjšinskega delničarja, in sicer kot odgovor na podoben savski dokument z datumom 10.3.97. V prilogi [Sava-april-97-2](#) je le Fajfarjev povzetek, ki omenja le tisto, kar je novo glede na predhodno Poročilo po pogajanjih v Akronu in Kranju. Celotna struktura tega dokumenta se potem ni spreminjala in je ohranjena v pismu o nameri- LOI.

Rezultati aprilskih pogajanj so bili, na kratko, naslednji (Priloga: [Sava-april-97-3](#)):

- GY je bil nepopustljiv pri zahtevi, da sta Put in CALL opciji glede pogojev in cene uravnoteženi
- prvič je za 60% v JV Tires in 75% v JV EP ponudil nad 100 mio \$ (95+10)
- finančnih rizikov v razmerju deležev v JV Tires pri razhodu s Contijem GY ni bil pripravljen prevzeti, razen simbolične vsote 0.3 mio \$ za morebitne odškodnine glede razkritja zapornih podatkov
- doseženo je bilo soglasje glede licenčnin, ki jih JV plačujeta GY (3-4)%
- licenčnino za znamko JV Tires Savi plača v enkratnem znesku (cca 1 mio \$), GY pa se ji odreka
- dobiček se od 3. leta naprej izplačuje vsaj na nivoju 25% za Tires in 10% za EP
- glede pravic manjšinskega partnerja je Sava iztržila le to, da se za spremembo temeljnih načela delovanja in ustroja JV družb, ki so zapisana v JV pogodbah, išče soglasje Save. Tudi poljubnemu spreminjanju transfernih cen se je Sava uspešno uprla
- dogovorjeno je bilo tudi, da bo pretežni del posloводства obeh družb zasedal savski kader, GY pa le toliko, da bo stekla t.i. »goodyearizacija« obeh JV družb.

Že predhodno je omenjeno, da savsko vodstvo ni bilo enotno na poti k partnerstvu z GY. Odkritega organiziranega nasprotovanja zaradi teže dejstev ni bilo, stalno pa so se dogajale kake »težave«. Predvsem je nekatere obremenjevala skrb, da bo v vrhu Save nujno prišlo do prerazporeditve moči, da se bodo dogajale resne poslovne in organizacijske spremembe, da bi sledili zahtevam časa. Nekaj pa je bilo tudi bolj realističnih dilem kot npr.: kup denarja, ki mu bo treba najti ustrezne plasmaje. Seveda bi kupnino radi pobrali t.i. institucionalni delničarji, takratni PID-i in skladi, ki so denar rabili za to, da so kupovali privatizacijske papirje od fizičnih oseb. To pa bi, v večini primerov, vodilo v razpršitev kapitala, ki bi v glavnem poniknil v potrošnji. Predvsem seveda v korist tujih družb. Slovenci bi imeli samo več dragih avtomobilov, počitnic v tujini ipd. Domače gospodarstvo bi od tega imelo bore malo. Po drugi strani pa se je savsko vodstvo najbolj balo, da bi ostalo s problemi neprestrukturirane tovarne in po oddaji najbolj vitalnega dela gumarstva GY brez denarja in znanja za poslovno prestrukturiranje. Naj samo omenim, da so se tudi v preostali Savi kasneje dogajale spremembe, katerih vzor sta bili gumarski družbi v mešani lasti, finančna osnova pa s prodajo dobljen kapital. Le tako se je ob solidni stroškovno konkurenčni surovinski osnovi preko mešalnice in nabave GY ter na osnovi solidnega vodstvenega in inženirskega kadra (Dušan Kveder, Igor Hafner

&co) Savatech razvil v solidno tovarno, tretjo gumarsko podjetje na kranjski lokaciji. V primeru nadaljevanja s Contijem pa bi vsaj nekaj časa vse lepo teklo po starem, do neperspektivnega bridkega konca, ki pa ga mnogi niso zmogli predvideti.

V prilogi »Dvomi o izbrani poti« so moja takratna razmišljanja o teh vprašanjih:

[Dvomi o izbrani poti-1](#), [Dvomi o izbrani poti-2](#)

V pismu Upravi sem Bohoriču celo predlagal, da zahteva pismeno opredelitev ključnih akterjev, da bi tako poenotili poglede in akcije v tistem kritičnem času. Bohorič je pismo sicer razposlal širšemu krogu sodelavcev, opredelitve pa ni zahteval. K pisanju me je spodbudila analiza savske bilance, ki sem jo pripravil za potrebe nekega poročila, ki ga je Marko Fajfar moral pripraviti za NS in Svet delavcev. Iz takratnega savskega računovodstva mu podatkov niso hoteli dati. Nato pa sem odšel k finančnemu direktorju Balanču, ki mi je pomagal sestaviti v dopisu priloženo tabelo. Zanimivost v tem pismu je tudi moje mnenje, da mora denar plasirati Sava sama, a da je domet tedanje Uprave le konverzija dela savskega kapitala v denar, nikakor pa ne plasiranje le-tega. V bistvu je po zaključku projekta GY to isto Bohoriču povedal tudi John Clarke. Žal se Bohoriča to ni prijelo. Uspehi Save v preteklosti in naravnost genialna ženitev z GY, za katero ima Bohorič nedvomno velike zasluge, vendar ne samo on, so puščali zmotno prepričanje o vsemogočnosti tedanjega vodstva.

Dilemo o pravilnosti odločitve o sodelovanju z novim partnerjem GY je v tem času nedvomno, vsaj s savskega notranjepolitičnega vidika, pomagala razrešiti tudi Bohoričeva direktna komunikacija (Priloga: [Sava-april-97-5](#)) s predsednikom uprave Contija, gospodom dr. von Gruenbergom, ki ga je 8. in 9. aprila '97 srečal na seji Poslovnega odbora Sava – Semperit v Hannoveru. Glede na dokajšnjo pasivnost Contija ob iztekajoči se 25-letni pogodbi o poslovnem sodelovanju ga je opozoril, da se Savi čas za izbiro strateškega partnerja izteka. Pogovarjala sta se o možnosti nadaljnjega sodelovanja, vendar očitno oba s figo v žepu, saj so bile informacije o menjavi partnerja že v »zraku«, Sava pa v zaključni fazi pogajanj z GY. Kljub temu je od Contija 29. aprila poslani dokument o možnosti sodelovanja pomemben, saj Savi ne ponuja solidne in gotove prihodnosti. Sava naj bi Contiju služila kot nizkstroškovni proizvajalec predvsem tovarne, diagonalne in druge stroškovno občutljive pnevmatike. Kapital v skupni naložbi (formirali naj bi d.o.o.) bi Conti povečal z 28% na 50%, in se s tem vsaj deloma približali razmerju delitve dobička iz kranjske tovarne, ki ga je Conti najmanj polovično realiziral prek transfernih cen. Ocena iz tistih časov je, da je Conti s Savo realiziral letni denarni tok okrog (35-40) mio DEM. Sava pa je denar iz svoje naložbe vlekla z bogatim obračunavanjem dejansko napihnenih skupnih služb. Tovarna pnevmatike pa je bila, k sreči, pred finančnim izčrpavanjem zaščiten z visoko stopnjo amortizacije, ki je v DEM na letni ravni znašala cca 40 mio. Formalno prikazani dobički so bili nizki. Za sodelovanje na področju gumenih tehničnih izdelkov Conti ni imel posluha.

Primerjava tako ohlapne in nezavezujoče ponudbe s tem, kar je obljubljal, in z dokumenti podpiral novi partner, je nedvomno vzela veter iz jader oponentom odločitve za GY. Po tem, ko je bilo partnerstvo med Savo in GY tudi javno objavljeno, pa je Conti (formalno Semperit kot podpisnik pogodb iz 70-ih let) poslal pismo z obvestilom, da po krivdi Save prekinja vse pogodbe o sodelovanju. Pa vendar se je bil pripravljen še pogovarjati o kratkoročnem podaljšanju odjema pnevmatike iz kranjske tovarne.

Korespondenca s Contijem v prilogi:

[Sava-april-97-4](#)

V maju 1997 se je pogajalski proces intenzivno nadaljeval in proti koncu tudi zaostрил. Že 2. maja je GY poslal na 1.maj datirano končno ponudbo, kjer je bila ponujena cena za 60% v JV Tires in 75% v JV EP povišana na (100 + 10,3) mio \$. Po drugi strani pa je pogoje za PUT/CALL opcije celo poslabšal.

John Clarke z IFC je v svojem predlogu odgovora ostro reagiral (Priloga: [Sava-maj-97-1](#)). V ostrem tonu ugotavlja, da je glede opcij PUT/CALL zadnja ponudba zaskrbljujoče še slabša od predhodne in predlagal novo dikcijo člena glede omenjenih opcij. Iz Save sta bili 8.maja 97 kot odgovor odpisani dve pismi (Bohoričevo in Fajfarjevo), naslovljeni na glavnega GY pogajalca Clarka Spranga. Priloga: [Sava-maj-97-2](#)

Bohorič je v osnovi povzel predlog odgovora Johna Clarka. Osredotočil se je na vprašanje opcij PUT/CALL in izrazil resno zaskrbljenost zaradi najnovejšega nesprejemljivega GY predloga. Bohorič je dokaj oster odgovor na zaostritev pogojev pod vplivom GY evropskega šefa Valensija sicer podpisal, na telefonski konferenci po tem pa je bil, taktično pogajalsko, bistveno mehkejši.

Številne manjše pripombe na GY končno ponudbo pa je poslal Marko Fajfar. V pismu se je ukvarjal predvsem s korekcijami določenih dikcij v GY končni ponudbi. Omenja tudi GY »Transfer price policy«; dokument, ki ga je 13.febr.97 poslal tedanji GY evropski finančni direktor Johnson, ki je bil kasneje imenovan za direktorja JV Sava Tires v Kranju. Priloga: [Sava-maj-97-3](#) *

Ozadje te zaostrene korespondence smo si takrat takole razlagali:

- postavlja se generalno vprašanje zaupanja med partnerjema, ki ga je netolerantni GY evropski šef Tunizijec Valensi, s katerim pa bo v prihodnje treba sodelovati, na predhodnem sestanku v Kranju temeljito zamajal (spoiled the culture)
- na drugi strani pa smo bili soočeni z realnostjo, da v času Valensijevega vodstva Sava v JV družbah ne bo imela dosti besede
- prevladalo je prepričanje, da bodo izplačane dividende nizke – tudi zaradi transfera dobička
- ogrožena je bila vrednost manjšinskega deleža, ki ga je Sava štela z nekajletno možnostjo prodaje večinskemu partnerju (opcija PUT), za kar je GY recipročno zahteval možnost nakupa (opcijo CALL) in pri tem povsem racionalno zahteval za obe opciji enake pogoje, čemur je Sava v začetku oporekala; nazadnje je prišlo do soglasja glede izenačenosti pogojev obeh opcij, vendar so bili le-ti v končni ponudbi slabši od predhodnih predlogov
- z ohranjanjem manjšinskega deleža in s tem povezanih pravic, v nekajletnem obdobju, je Sava želela vplivati, da bi se v praksi uresničil duh pogodbe v obeh JV družbah
- v razmislek je bila vzeta varianta takojšnje prodaje manjšinskih deležev, ki pa se v končni fazi ni zdela primerna; nepredvidljiva bi bila politična reakcija okolja, Sava ne bi imela nikakršnega vpliva, da se razvoj gumarstva odvijala tako, kot je bilo dogovorjeno
- pomemben je bil tudi vidik, da bi bil s tem pritisk denarja na investicijsko nepripravljeno Savo še večji
- prevladalo je torej mnenje, da je potrebno poskrbeti za dobro PUT opcijo

Zadnja runda pogajanj je bila napovedana za nedeljo !!!, 11.maja 1997. Najavili so se glavni pogajalec Sprang, evropski direktor Valensi in glavni GY pravnik Miller. Zato je Bohorič sklical sestanek pogajalskega tima za soboto. Glavna tema tega pripravljalnega sestanka so bile Clarkove kalkulacije opcije PUT, ker je bila za naslednji dan to najtežja tema. Sava je na pogajanjih dosegla pomemben napredek glede na predhodno poslano t.i. »končno ponudbo«. Spremebe so se odrazile v GY dokumentu Pismo o nameri- Letter of intent-LOI, poslano 12.maja 1997 (Priloga: [Sava-maj-97-4](#) *), ki skupno obsega:

- uvodno pismo
- končno ponudbo, poslano 2.maja in
- spremembe A,B in C, ki so bile v kratkem s naslednje:

- PUT opcija – obdobje za izvršitev je bilo podaljšano s treh na štiri leta, obrestna mera na manjšinski kapital (po isti ceni za 10% kot je bil prodan večinski delež) pa s 6 % povečana na 7%. Od tako dobljene vsote so se odbijale po isti obrestni stopnji povečane izplačane dividende, možnost zmanjševanja na račun morebitnih izgub JV pa je bila črtana.
- CALL opcija, ki je bila izvršljiva po enaki cenovni formuli kot PUT, pa bi se morala izvršiti tako, da Savi ne ostane manj kot 20% delež (izguba vseh manjšinskih pravic). V tem primeru bi Sava imela ponovno možnost PUT.
- cena za 60% delež v JV Tires je ostala 100mio\$, za EP pa je Sava dosegla povečanje z (10,3 na 12,5) mio\$.
- vse zgoraj naštetu v prilogi C
- v celoti je bilo kot priloga A sprejeto Fajfarjevo pismo z dne 8. maja z dodatkom in pa predhodno usklajen Plan zmanjševanja zaposlenih kot priloga B

Preprost račun pokaže, da je Sava torej svoj gumarski posel prodala za 167mio \$- Tires in 16,7 mio \$ -EP. Obresti in dividende tu niso upoštevane. Izplačilo Contiju je bilo proporcionalno njegovemu deležu v tovarni avtopnevmatike, ki je znašal 28%. Pomemben problem pri menjavi partnerja se je s tem mirno rešil.

Pismo o nameri je bilo podpisano 16.maja 1997, 19.maja pa je GY o tem že izdal poročilo za medije. Vodstvu obeh družb sta z vljudnostnimi pismi in skupno večerjo v Parizu pogajalski proces z zadovoljstvom zaključili.

Priloge:

[Sava-maj-97-5](#), [Sava-maj-97-6](#)

V nadaljevanju je bilo potrebno v mešanih delovnih skupinah dokončno obdelati različna področja, da so se lahko formirale pogodbe med Savo d.d. in družbo Goodyear S.A., in sicer:

- Družbeniški dogovor o skupni družbi za avtopnevmatiko (Shareholders agreement Tires)
- Družbeniški dogovor o skupni družbi za gumene tehnične izdelke (Shareholders agreement Engineered products)
- Pogodba o skupnih družbah (Joint Ventures agreement)

Ameriško pravo ne pozna Zakona o obligacijskih razmerjih, zato morajo biti vse definicije zajete v pogodbah, ki so posledično zelo obsežne. Na pravnem področju je bil glavni kreator pogodb GY pravnik Antony Miller, ki je sprva za pomoč, urejanje in pisanje obsežnega gradiva nameraval iz Amerike začasno pripeljati dve tajnici. Kmalu pa je odlično sodelavko odkril v Savi, in sicer elitno tajnico z odličnim znanjem angleščine, gospo Marinko Ziherl, ki je finiširala vso potrebno pogodbeno dokumentacijo.

V prilogi je kopija kazal in prilog posameznih pogodb iz katerih se vidi obsežnost in deloma tudi vsebina:

- [JV agreement Sava-GY](#) *
- [Pogodba o skupnih družbah-prevod](#) *
- [Shareholders agreement EP](#) *
- [Shareholders agreement Tires](#) *

Pogodbe so bile dokončane proti koncu leta 1997. Družba za proizvodnjo gumenih tehničnih izdelkov, GY -EPE d.o.o., je začela delovati 1.1.1998, Družba za proizvodnjo avtopnevmatike, Sava Tires d.o.o., pa 1.7.1998. Upravljanje družb je bilo preko skupščine delničarjev in enotirnih upravnih odborov.



Srečanje ob 10-letnici razhoda Save s Continentalom in sklenitve strateškega partnerstva s koncernom Goodyear. Srečanja so se udeležili (od leve proti desni): Vinko Perčič, Dušan Kveder, Franci Balanč, Tone Kepic, Slavko Koren, Stanko Cvenkel, Viljem Žener, Marija Loparnik, Vanda Pečjak, Janez Bohorič, Emil Vizovišek, Bruno Skumavc, Miran Hude, Jelka Laurenčič in Marko Fajfar - skrajno desno Vera Drašak - novinarka

Razmislek

Sava je s pogodbo z Goodyearjem nedvomno zelo spretno in z veliko sreče svojim nosilnim programom (avtopnevmatiki in nekaterim gumenim tehničnim izdelkom) zagotovila močno strateško partnerstvo in s tem uspešen prihodnji razvoj in nadaljevanje gumarske tradicije v Kranju. Obenem je tudi preostanku gumarske proizvodnje - Savatech -u, omogočila obstanek in razvoj na isti lokaciji z bogato energetsko in bazično gumarsko infrastrukturo ter najmanj v začetni fazi tudi oskrbo s cenovno ugodnimi surovinami in polizdelki preko nabave in mešalnice zmesi v GY. Hkrati je za razvoj Savatecha namenila tudi izdaten del kupnine (nova mešalnica zmesi...). Pred tem noben poskus, da se proizvodnji gumenih tehničnih izdelkov zagotovi solidna gumarska infrastruktura, ni bil uspešen. Savi je bil vonj po gumi domač, zato je bil razvoj tega projekta ob zagotovitvi naštetih virov uspešen. Žal pa v naložbeni strategiji ni bilo potencialno uspešnih akvizicij gumarske industrije v Srednji Evropi.

Obenem pa je Sava dokaj nepripravljena ostala s kupom denarja in brez nadomestnih nosilnih programov. Tudi velik del kadrov je odšel k novemu partnerju. Kot skrbnik kapitala takrat že privatizirane Save se je Uprava znašla pred mnogimi izzivi.

Bohorič se je že pred podpisom pogodbe z Goodyearom s pomočjo svetovalne družbe Roland Berger lotil izdelovanja nove strategije. Rezultat te študije je v veliki meri ustrezal Bohoričevim predstavam. Nastala je strategija, ki je predvidevala začasno deponiranje denarnih sredstev v finančnih naložbah in hitro rast prodaje v realnem sektorju s pomočjo akvizicij v različnih dejavnostih, brez fokusa, predvsem v domačem poslovnem okolju. Ob tem velja pripomniti, da bi bila taka naložbena politika lahko celo uspešna, če bi s tem Sava postala le vlagatelj v perspektivna podjetja, ki jim je za razvoj manjkal le kapital. Sava bi v tem primeru morala imeti le ozek strokovni nadzorni štab, ki bi dobro obvladal finance. Sam Bohorič pa bi moral le kaditi cigare in piti viski ter ljudem pustiti, da delajo; še boljše pa bi bilo, da bi se umaknil v zasluženi pokoj, kar so mu mnogi prijazno svetovali; tudi IFC-jev John Clarke. Usodno je bilo, da se v resnici ni spremenil niti način popolnoma centralističnega vodenja, ki je bil morda nekoč primeren za strogo fokusirano gumarsko podjetje. Centralne

strokovne službe, organizirane v t.i. kompetenčnih centrih v krogu Uprave, so dosegle pravi razmah. Za pomoč posameznim poslom so bile dokaj neuporabne, so pa Upravi omogočale zganjanje »teatra«. Celo NS je Upravo večkrat opozoril na prebogati štab.

Savski razvojni strategiji, ki je bila oblikovana na hitro, pod pritiskom kupa denarja, ki pa ga Uprava ni želela izročiti lastnikom, je vsekakor manjkala razvojna in marketinška komponenta. V času po veliki konverziji kapitala v denar je za ponovno produktivno naložbo sproščenih sredstev Savi nedvomno primanjkovala vizija novega »core businessa«. Uprava je rast prodaje z nakupom raznovrstnih podjetij, v katerih vsakodnevno poslovanje se je direktno tudi vtikala, razumela kot večanje ekonomije obsega. Ob tem »svaštarjenju« je celo narobe razumela sporočilo Jacka Welsha iz GE, da je v poslu treba biti vsaj drugi na trgu. Bistveno preveč je bil tudi poudarjen računovodski pogled na posel. Sava »as an accounting vs. R&D and Mkt driven company«. Član uprave s tega področja je v tem smislu vedno lahko blokiral vse, kar ni ustrezalo njegovi računovodski logiki. V tem smislu je po eni strani ustavil mnoge perspektivne razvojne projekte, velikokrat pa z blokado preprečil še hitrejši finančni polom Save, kajti Bohoričeve ambicije, biti velik in pomemben, so bile neizmerne.

Sava je sicer poskusila združiti slovensko kemijsko (premazno) industrijo. Ta Savina strateška odločitev pa je zaradi »računovodske miselnosti« v sami Upravi že na začetku doživela blokado. Savin odposlanec Dolinar je ob prvi priložnosti za nakup delnic Heliosa bistveno premalo ponudil. Perčičev »žljajf« je tu nedvomno deloval, saj je bil prepričan, da je Sava za pred tem kupljeni Color plačala preveč. Kasneje pa je direktor Slavinc, s katerim se je Bohorič poznal že od prej, sprožil določene obrambne mehanizme, tako da ključni igralec tega področja, Helios, nikdar ni bil kupljen. Savina strategija združitve premazne industrije je propadla, odveč pa je bila tudi že združena trgovina. Tu pa se že začne zgodba Merkur. Sava je naredila na videz uspešen »swop«, ko je svojo združeno trgovino zamenjala za določen delež v Merkurju. Vendar je tako le odložila problem. Ko bi Bine Kordež ne naredil bistvene strokovne napake, da je skušal privatizirati napihnjene Merkurjeve delnice, bi morda Merkur preživel in tudi Sava ne bi bila prizadeta. Prvi polom v realnem sektorju se je torej zgodil, obenem pa so bili časi taki, da je bilo t.i. deponiranje denarja v rastočem finančnem sektorju zelo donosno. Nihče več ni resno razmišljal, da so naložbe v realni sektor smiselne. Sam sem se, po dveh mandatih v funkciji generalnega direktorja v GY EP d.o.o., na povabilo Uprave leta 2005 kot ekspert za energetiko vrnil v Savo kot direktor družbe ENSA, ki naj bi se ukvarjala z racionalizacijo porabe energije v Savi in naložbami v projekte za obnovljive vire energije. Pričetek je bil obetaven, naredili smo nekaj še danes delujočih projektov, nato pa sem spremembo naložbene politike občutil na lastni koži. Kritičnega obsega za uspešno delovanje dejavnost ni dosegla.

Tudi projekt akvizicije češke gumarske industrije, ki sta ga do izvedljivosti pripeljala Hafner, takrat direktor Savatech-a, in izkušen korporacijski pravnik Hude, ni bil realiziran.

Bohorič nam je na sestankih kolegija direktorjev večkrat dejal, da bo zahteval 13% donos na kapital v realnem sektorju ali pa bo realne naložbe prodal in denar vložil v finančni sektor. Takrat je, mislim, kupil že drugo banko.

Uspehi Save v preteklosti in naravnost genialna ženitev z GY so vzdrževali v Upravi občutek, da ima Sava dovolj ustreznih znanj in kadrov za delovanje v novo nastalem poslovnem okolju. Nastala je neka ne dovolj kritična mentaliteta o generalni sposobnosti vodstva, da se lahko loti vsakega posla. Ko pa se je vsemu temu pridružila še ogromna vsota denarja (skupna bruto kupnina cca 200 mio \$), je zlasti v Bohoričevi glavi prevladal na eni strani občutek, da je »res dober«, kar se je pričelo odražati s krepitvijo korporacijskega PR, po drugi strani pa se je Sava, poleg naložb v finančni sektor, podala na pot akvizicij projektov, ki pomenijo prestiž in prinašajo medijski ugled, čast in moč glavnim akterjem. Zelo simptomatična je že iz tega obdobja izjava gospoda Skumavca, ki je bil nedvomni »spiritus agens« moderne industrijske Save, ki je ob takem početju dejal:« Bojim se, da ne bodo vsega zaveseljačili.»

Zgodila se je torej sprememba naložbene strategije. Savski fantje so stopili na področje, ki ga niso obvladali, kar je imelo ob sicer splošnem zlomu svetovnih financ, usodne dolgoročne posledice.

Vse, kar je v Savi predstavljalo realni sektor, se še danes vrtilo. Čestitke savskim inženirjem! Za finančnimi naložbami pa so ostale le luknje, ki jih niti vrednost realnih naložb ni mogla pokriti. V bilanci se je pojavil negativni kapital.

Vendar pa se Uprava te nevarnosti ni pravočasno zavedala. Še konec leta 2010, ob 90-letnici Save, so bili optimistično razpoloženi. Vsem trem v upravi je bilo skupno, da do konca niso verjeli, da se bliža »Der Untergang« in bili prepričani v pravilnost svojih odločitev in trdno vrednost Savine delnice. Tudi Nadzorni svet s predsednikom na čelu ni reagiral. Težko je razumeti, da je savski kapital kopnel kot spomladanski sneg, s strani uprave in NS pa ni bila prižgana nobena rdeča luč za alarm. Vprašanje je tudi, kaj je počel svetovalec Andrej Cetinski, sicer priznan finančni strokovnjak. Uprava je svoj mandat predčasno prekinila marca 2011. Do konca svojega mandata je, na svoje vztrajanje, še tri mesece, ostal le Vinko Perčič. O tem, kako je izpuhtel savski kapital, utegne vedeti največ.

Sava je kot vlagatelj svojo pot s tem zaključila. Sledila je razprodaja pogorišča.

Priloge z oznako * bi utegnile biti še vedno zaupne (confidential) ali pa bi pri posameznih akterjih povzročile občutek nelagodja. Zato so v končni redakciji umaknjene iz javne objave. Avtor jih je uporabil:

- kot dokaz in v izogib presoji, da je napisano njegova, morda napačna interpretacija dogodkov in dejstev
- da pomembna dejstva o pogajalskem procesu ostanejo zapisana za poznejši čas
- za morebitno podrobnejše proučevanje, za kar pa so na vpogled le s podpisom pisma o varovanju skrivnosti (secrecy agreement)

OPOMBE:

- GY - Goodyear
- Tire - avtomobilska pnevmatika
- EP -Engineered products; gumeni tehnični izdelki; v literaturi večkrat imenovani IR; Industrial Rubber
- SAVA Rest- delovni naziv za programe, ki ostanejo Savi

VIRI:

- osebni arhiv
- intervjuji Savčanov
- javne publikacije in objave

3. Ocena in komentar poteka, razlogov in rezultatov strateškega partnerstva SAVA-Goodyear (Richard Johnson)

This is a case study which gets at the heart of what is most important for the long term viability of any manufacturing company: how capital is allocated; not only internally as part of the business planning and budgeting cycle, but also the key acquisitions and divestitures that support the long term business strategy. This case study spans nearly 20 years and we therefore have the wisdom of time and actual events from which to draw conclusions and learn. The authors believe a great deal can be learned from this case not only in Slovenia but anywhere.

The marriage of Goodyear and Sava

The Goodyear Tire and Rubber Company - historical perspective

Goodyear is a 120 year old American company headquartered in Akron, Ohio and has for many years been one of the worlds leading manufacturers of tires and related rubber and chemical products.

Until the mid 1980 Goodyear was the largest tire and rubber company in the world as measured by sales volume. Goodyear products of one type or another were virtually everywhere in the world. Goodyear was highly diversified with products in the aerospace industry, wheel and breaking systems for aircraft, hoses of many types, power transmission belts, film wrap in the food industry, natural rubber plantations, as well as many other smaller rubber and chemical related products. Goodyear was also vertically integrated producing synthetic rubber and chemicals for the tire industry and owning retail automotive service stores in the US and Europe.

In large part this diversified portfolio of products and vertical integration brought about a loss of focus on the core business of consumer and commercial tires precisely when radial tires began to demonstrate superior performance compared to the easier to make and simpler bias tires. Bias tire and bias belted tire construction had been the standard in the US for many years. Radial tire technology would require significant new R&D and investment in new plant and equipment in order to be competitive globally. While this factor loomed over the industry generally, Goodyear decided to further diversify into an oil pipeline extending from California to Texas and in the late 1980's. The company spent nearly \$1 billion on the construction of the pipeline. The pipeline did not result in a success for various reasons beyond the scope of this discussion. But this attempt to further diversity as well as the already diversified product portfolio and lack of focus on the core business of tires (especially the radical tire transformation), brought about the takeover attempt of Sir James Goldsmith. The Goldsmith assessment was simply: the break up value of the parts would be greater than the existing whole.

Goodyear managed to avoid the take over attempt by Goldsmith but was left with a large amount of debt (to buy his shares) and a large number of non core businesses, including the pipeline, which would need to be sold if the debt was ever going to get paid. Starting in the late 1980's and throughout the 1990s and even into the early 2000's Goodyear sold a diverse array of assets and businesses unrelated to the core business of manufacturing consumer and commercial tires, and at the same time heavily invested in radical tire technology and new products and markets. Goodyear learned the lessons of too much diversification and loss of focus on the core business and is better today because of it. In some ways these lessons albeit on a smaller scale were some of the same lessons which SAVA would need to learn only a few years later.

During this same time, the Berlin wall came down and Eastern Europe and the Soviet Union began to break-up and embrace western capital and technology. Formally communist or socialist countries began privatizing state owned enterprises in order to raise money, open trade, and expose local companies to foreign competition. Capitalism was on the march in some very important countries heretofore not very accessible.

By the mid 1990's Goodyear regional people has visited nearly every tire manufacturer in Eastern Europe and some in Russia. The most advanced and ready for privatizing were in Poland and Hungary with the least ready, even today, in Russia. Slovenia was not far behind Poland, and Hungary. But Slovenia had one complication the others did not have: a 25 year agreement with Semperit Tire of Austria (later acquired by Continental Tire of Germany) which provided technology and allowed a 28% "interest" in the equity of the company. It was unclear exactly what the 28% interest really meant give that SAVA was not a joint stock company but instead a social capital company. While by Goodyear's assessment SAVA was an attractive acquisition target for many reasons, it seemed a long shot due to the contractual agreement and long relationship with Semperit and later Continental.

Sava d.d.

The SAVA Company was Slovenia's sole tire and rubber manufacturer in the mid 90's. It was an 80 year old company with long traditions and a strong internal culture that had operated inside the former Yugoslavia very successfully and was well respected for quality and reliability. Their product lines were well diversified but primarily focused on rubber and rubber fabric products, and included not only such things as passenger, truck, bicycle, scooter, motorcycle, and farm tires; but a myriad of molded rubber products for automotive OEMs, residential and commercial construction, and the printing industry. They even had successful artificial leather widely accepted by the shoe industry. The extent of SAVA's diversity of products (while smaller in sales volume) in an ironic way was similar to Goodyear's diversification up to time of the Goldsmith takeover attempt. Both companies had arrived at extensive diversification from their core business of consumer and commercial tires for very different reasons.

Since Sava was state controlled and social capital, its primary role was employment and reinvestment to support employment. Profits were valued as support for capital spending, but since shareholders did not exist dividends or share buybacks did not exist. All this was about to change as the State began the privatization process of various companies in Slovenia including SAVA. The general idea consistent with what was being done in other countries was to distribute shares to the employees, retain some shares while selling a major stake to a foreign buyer. It was designed to be a win/win/win for everyone.

Despite State control and social capital, SAVA with some help from Semperit, had developed a high quality tire product portfolio which was able to be sold in nearly every country in Europe, and many countries in the Middle East and even Canada. Their reputation for quality in the export markets was equal or above that of other Eastern European manufacturers. This was a tribute to the diligence and skills of the work force generally.

At the same time the management of SAVA realized the tire market was globalizing and changing fast. There would be fewer companies manufacturing and more sizes and types of products to accommodate more types of vehicles and ever evolving chemistry in rubber compounds and fabrics. The complexity and breath of a tire manufacturer's product portfolio was exploding. Investment of technology to remain competitive would be critical to long term success. Only a tire manufacturer with multiple factories which could specialize each in simpler and focused production lines could achieve optimum cost and quality and meet the market required product diversification. All of SAVA's tire production was within one plant site.

Moreover, while Sava was successful in exporting and gaining acceptance in foreign markets, it was not able to get an adequate price for the products or develop a market presence to fully take advantage of the channels of distribution. SAVA most often sold to one or two medium to large distributors who controlled the brand within the country or geographical area. These distributors negotiated hard for a lowest buying price and then controlled the channels of distribution. SAVA tires were sold to the distribution at low prices and as a result much lower retail sell out prices than in Slovenia and the ex Yugo markets where their quality and consistency were much appreciated. Thus there was always a risk of parallel product flow coming back to Slovenia and the ex Yugoslav home markets and impacting retail margins.

To the credit of SAVA's management, the situation required a partnership with one of the large tire manufacturers not only for scale and technology but also for the market intelligence and price positioning throughout Europe. Continental Tire seemed an obvious choice given the nearness and long relationship. But SAVA management wisely looked to others before finalizing their decision.

Goodyear was also a possible partner. Having recovered from the takeover attempt and refocused on tires and with a new outside CEO (Stan Gault from General Electric). Goodyear was looking for expansion into new markets and was already in well advanced discussions in Poland for a Joint Venture, and had had negotiations with Taurus in Hungary. Through SAVA's use of financing with a lender in Washington DC as well as other business contacts, Goodyear learned about SAVA and

reached out just when SAVA was looking to reach out to Goodyear. Both needed the other for different reasons. Goodyear needed growth to spread the heavy R&D required for new products as well as new markets which heretofore had little exposure to Goodyear; and Sava needed a partner to protect employees from job losses, gain access to new products and technology, and grow more profitably in export markets. This was the strategic synergy for the tie-up.

Discussions and due diligence began in the mid 1990's but it was not until late 1997 after numerous meetings/visits by SAVA people to Akron and Goodyear people to Slovenia that the final partnership arrangement and deal structure was achieved:

1. A JV in passenger and truck tires with Goodyear owning 60% initially but with call option at a predetermined formula price to increase this to 100%.
2. A JV in engineered products (automotive and industrial belts, and air springs) with Goodyear owning 75% but having a call option to increase it to 100% at a predetermined formula price.

All other products remained with SAVA as Goodyear had no strategic interest in products unrelated to the two JV described above. Since both companies would be present on the same manufacturing site and share many resources such as rubber mixing, energy, water, guards, canteen, offices, etc. there was an extensive share services agreement as well which while well thought out was later a source of conflict and numerous parochial interpretations. It was overall a complex series of agreements which both SAVA and Goodyear negotiated in good faith and in their respective shareholders best interests. Note too that by the time these agreements were signed, SAVA had become a joint stock company (Sava d.d.) with the employees as well as Goodyear owning shares. Shares were later listed on the Slovenia stock exchange.

The Engineered Products JV started first in January 1998 and tires started in July 1998.

All marriages start optimistically

Based on past experience Goodyear sent two seasoned top executives to Slovenia. First the financial director to cover both JV's with the main task of bringing the accounting, treasury, I/T and management reporting in line with all other Goodyear companies, and secondly a managing director of tires to bring all the functions: marketing, sales, finance, production, logistics, HR, purchasing, and corporate governance in line with Goodyear standards and values. In keeping with Goodyear philosophy, the managing director for EP and most other key management was transferred from Sava d.d. Only temporary trainers were brought in from other Goodyear companies to handle the learning and changes during the first few years. Mostly these were in the technical and engineering areas. As described earlier, Goodyear has a long history of operating overseas in foreign markets and a culture of operating efficiency and integrity. These values and corporate governance melded well with the traditions and culture of SAVA.

The Goodyear selection for managing director was a career Goodyear employee with many years living outside the US and a career thus far in finance. Rich Johnson was well known and trusted by senior management and most recently had been the CFO of Europe and part of the due diligence team from the beginning. Rich knew the region, believed he understood the sensitivities of the SAVA people and internal culture and was looking to move to a managing director position. After extensive discussions with regional and corporate management, Rich set the following as his priorities as he arrived for the transition:

1. Management reporting and profitability analysis
2. Building trust within the new company (Sava Tires d.o.o.)
3. Evaluating people and getting the right people in each position

4. Separating from Sava d.d. internally (employees) and externally (customers and public). This may seem odd as first but given the possible future direction of Sava d.d., Goodyear and Sava Tires wanted to make sure their corporate identities were distinct and separate.

Rich saw the sales and marketing moving smoothly and picking up the additional brands of Goodyear and Fulda to their channel strategies in the home markets of Slovenia and ex Yugo. In the export markets, Goodyear country managers would likewise over time pick-up the Sava brand in their country portfolio of brands. This would allow optimum control of brand pricing and channels by the country or regional management, and would assure the best sell out price positioning. Similarly, manufacturing would simplify and focus the production ticket while adding brands of the same type and size tire already in the production ticket. New equipment and product specifications would be added to match other manufacturing locations. Both the sales and marketing and manufacturing transitions would take time but had a clear direction.

Building trust however required keeping the positives of the SAVA culture such as the long tradition of service recognition celebrations, Christmas parties, bonus pay, etc so that employee felt they had not lost anything. At the same time changing organizational structure and evaluating people would have to be done quickly for each key position. Head count would have to be reduced as productivity improved in every area.

To reduce the anxiety of the change, Rich met in small groups (10 to 40 employees) face-to-face with as many of the 1,500 employees as possible. Sometimes these meetings were in conference rooms and sometimes in the factory or warehouse. Wherever people could be easily brought together and made to feel comfortable. The Goodyear philosophy was simple as he would explain (and as borrowed from Stan Gault): "Customers, employees, shareholders like a three legged stool. Each had to be taken care of in order for the stool to bare weight. We will be fewer over time, but better paid if we are successful. We will be successful if we have high quality and improving productivity in all that we do." He only spoke about 5 minutes with the help of the manager of public relations and internal communications. And then he asked for questions.

At first there were little or no questions, but later as word got out there were many very good questions. Many changes in governance came from these sessions such as flexible work hours; communications internally and externally, job posting, performance management, and much more. But most importantly, anxiety was released and the big American company was started not to be seen as a two headed monster but as balanced corporation building for long term success on the traditions of SAVA. Later, as part of the organizational changes the office was cleared of old wood paneling and replaced by modern furniture and glass partitions, conference rooms, free coffee and tea, proper smoking areas, and air conditioning. These are symbolic and simple things that demonstrate care and trust. They also aligned better with work flow and organization structure. The message: provide employees the tools and atmosphere to perform well, and treat them with respect and trust until you have a good reason not to.

The SAVA people responded well. Sava Tires made money from the first month and continued to make money thereafter as it grew each year. Within the first few years, productivity in every area reached levels to match the best Goodyear companies anywhere. Today Sava Tires is source of the highest quality manufacturing and distribution services. Goodyear continues to invest heavily in new technology and plant and equipment, and Slovenia managers and executives work all over the European and Middle East region. Some have left Goodyear to take executive positions in other Slovenian companies further attesting to the quality of people and the experience at Sava Tires.

Sava d.d. on the other hand evolved differently and struggled to find the right strategy and the right business model. Public acknowledgment that Sava Tires was a different company with a different business strategy, and different governance was a public relations (internal and external) challenge. Within a year or so, Sava Tires people were proud to be part of Goodyear. People in Sava Tires were more trusted, encouraged to disagree based upon facts and data, and encouraged to take initiative even if they sometime made a mistake. "Learning comes from making mistakes" Rich would

say, “Just try hard not to repeat it.” This culture multiplied by managers emulating good managers allowing the organization to mature and be more productive. Sava d.d. however remained highly centralized in authority and determined to diversify in new areas such as chemicals, tourism, and investment banking with all the new found cash from the Goodyear sale.

Joint meetings between Sava Tires and Sava d.d. were sometimes tense and contentious. “Shared Services” and external communications were a source of some of the tensions.

Goodyear was content with the JV and at the earliest time bought the remaining shares of Sava Tires and EP in order to avoid further ownership tensions. Sava d.d. received nearly \$220,000,000 from the share sales over the first 5 years. This money was spent on renovating newly acquired hotels, a golf course, spas, and businesses. The outcome of these investments and the change to the business strategy was profound in every way.

Teaching notes

These are the questions to be discussed by the students after reading the case:

1. Do you believe that Sava was correct in assessing their current situation?
2. Now more than 15 years later, how do you assess the decision by Sava to sell only the passenger (consumer) and truck (commercial) businesses to Goodyear?
3. What are the areas that SAVA chose to invest in and the amount of money spent on each? What valuation methods were used to make these decisions? What synergy did these investments have with core competencies?
4. How did SAVA change its management structure and corporate governance to absorb the new businesses and assure shareholders oversight from the holding company and the success of their investments?
5. Was Sava Tires (Goodyear Dunlop Tires) a successful acquisition for Goodyear and why? Address the issue of merging the two cultures. What steps were taken by the new managing director to bring the two cultures together?
6. Rank the factors that you feel are the most important when merging two companies in the order of importance:
 - o Financial benefit for shareholders
 - o Long term business strategy fit
 - o Cultural fit
 - o Growth of sales and market share

[1.](#) Pavel Cvenkel 1888-1951, eden od ustanoviteljev gumarske industrije v Kranju

[2.](#) Opis strategije in rezultatov poslovnega projekta v izobraževalne namene

[3.](#) Sava Kranj, industrija gumenih in kemičnih izdelkov

[4.](#) Skupno vlaganje Goodyear in Sava d.d.

[5.](#) Prva vgradnja

[6.](#) Oprijem na cestišču

[7.](#) Vir: Tire Business

[8.](#) Acquired Immuno Deficiency Syndrome: sindrom pridobljene imunske pomanjkljivosti

Last updated 2021-02-03 02:36:23 +0100