

Kranj, 8.3.1996

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

Informacija:

Koncern Continental je 2. največji evropski in 4. največji svetovni proizvajalec pnevmatik za motorna vozila. Vrednost prodaje koncerna v letu 1994 je znašala 9.900 mio DM, od tega 3/4 na področju avtopnevmatike in 1/4 na področju tehničnih proizvodov. Njegov delež svetovnega trga pnevmatike znaša 8%.

Continental preko svoje odvisne koncernske družbe Semperit sodeluje s Savo Kranj od leta 1971 na podlagi pogodbe o skupnih vlaganjih v tovarno avtopnevmatike Sava/Semperit, organizirane kot enota s samostojnim obračunom znotraj Save Kranj, ki dosega letno realizacijo 240 mio DM in direktno zaposluje 1.600 ljudi. Semperitova kapitalna vloga znaša 45 mio DM in predstavlja 23% celotnega lastnega kapitala enote. **Semperit zagotavlja tehnološko podporo in odkupi letno 40% vrednosti proizvodnje.**

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

Od 8. oktobra 1995 naprej lahko torej vsaka stranka enostransko odpove pogodbo. Sava Kranj je zato že leta 1994 pričela s pogajanjem o nadaljevanju sodelovanja s Semperitom z ambicijo, da glede na bistveno spremenjene gospodarske okoliščine in s tem močnejšo pogajalno pozicijo izboljša pogoje sodelovanja, zagotovi nadaljnjo modernizacijo in razširitev proizvodnje ter prisluži dostojno rendito novim lastnikom in zagotovi kontinuiteto zaposlenosti. V februarju 1995 je Continental (kot rezultat strateškega sporazuma z Michelinom) nenadoma prekinil dotodanji normalni tok pogajanj z naslednjim ultimatom: Continental pridobi 51%-ni kapitalski delež, prevzame operativno kontrolo nad poslovanjem, integrira (=centralizira) vse vitalne poslovne funkcije v Hannoveru in spremeni tovarno v nizkstroškovno produkcijsko enoto - vse to za ceno 20 mio DM ali pa leta 1996 prekine sodelovanje. Sava Kranj je predlagala srečanje Gruenberg/Bohorič, kar je Conti zavrnil in poskušal reševati probleme z Drnovškom. Vodstvo Save Kranj je ob strokovni pomoči IFC Washington uspelo v juliju 1995 zavriniti ta pritisk brez večjih posledic za tekoče poslovanje. V tem času je tudi navezalo stike z vrhom koncerna Goodyear, ki je pokazal velik interes za sodelovanje in pripomogel k odločitvi, da se predloga Continentala ne sprejme.

V novembru 1995 so se pogajanja sicer vrnila v okvire pred ultimatom, vendar je stopnja zaupanja do Continentala bistveno manjša kot prej, Continental očitno ne namerava odstopiti od obstoječega neuravnoveženega modela sodelovanja, le-ta pa Savi Kranj ne omogoča doseganja postavljenih strateških ciljev. Glej zadnjo strukturirano platformo z dne 4.1.1996, ki je priložena tej informaciji. **Conti prvič razkrije temeljne podatke o trgih, ki so za Savo Kranj zaprti.**

Nadaljevanje pogajanj v januarju 1996 ni prineslo rezultatov; nemški koncern še vedno ni pripravljen na kakršnokoli bistveno spremembo dosedanjih poslovnih razmerij. Ostaja na tem, da se sodelovanje nadaljuje po bolj ali manj dosedanjih pogojih (pri čemer je nujno treba izboljšati konkurenčnost proizvodne lokacije Kranj), vse pomembne odločitve naj se še naprej sprejemajo s konsensom, ukinitvev dosedanjih ekskluzivnih prodajnih pravic ne pride v poštev, ohrani se dosednji način formiranja cen in, ne nazadnje, Conti ne sprejema nobenih obveznosti v zvezi z angažmajem na področju tehničnih izdelkov. Pač pa je bil **Continental prvič pripravljen razložiti svojo politiko v zvezi s pozicioniranjem in trženjem koncernskih znamk**. Sava Kranj je zahtevala odgovor na temeljno vprašanje: kakšno strategijo je Conti razvil v zvezi z znamko SAVA oz. nadaljnjo kooperacijo nasploh?

Temu je sledil pogovor na štiri oči med vodjema obeh pogajalskih ekip (Winter in Bohorič), ki ni prinesel napredka, razen dogovora, da se delo nadaljuje v tej smeri, da se **mešane delovne skupine lotijo vprašanj pozicioniranja znamke Sava na posameznih trgih ter oblikovanja marketinških konceptov ter ustvarijo podlago za izdelavo skupnega poslovnega načrta**. Glej kopijo Bohoričevega pisma s tem v zvezi z dne 5.2.1996, ki predstavlja zadnji pomembni dokument (in ga je predstojništvo poprej v celoti podprlo) je priložena tej informaciji.

V februarski rundi pogovorov, posvečenih marketinškim temam, **Conti je v grobem razvil svojo prodajno strategijo glede Savinih gum: še naprej ekskluziva Contija na dosedanjih trgih in tkim. selektivna distribucija, vendar ne več preko Traiskirchna in nato deželne podružnice do distributerjev ampak direktno do njih (ob agentski proviziji za Conti) in ne več informacijska tema ampak periodična koordinacijska srečanja in transparenca delovanja na zadevnih trgih.**

Konec marca potuje marketinški team Save Kranj v Frankfurt na **konkretne pogovore o modelu nastopanja na 4 največjih evropskih trgih: Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji in Italiji** ter drugih marketinških temah.

-----  
Komentar: Ni nikakršnegakoli razloga za optimizem, da bi s Contijem uspeli preoblikovati dosedanja poslovna razmerja v tolikšni meri, da bi bila Sava Kranj lahko zadovoljna. Zakaj?

- V Reifenzeitung (12/1995 - Continental - Die konturlose Nr. 4) smo brali, da Conti nima ustrezne razvojne strategije. V vsakem primeru ima, kar zadeva kooperacijo s Savo, očitno eno samo: ohraniti status quo za vsako ceno.
- Zakaj bi nemški koncern investiral v nakup večinskega kapitalskega deleža, če že z 28 procenti, doziranjem tehnološkega transfera in tržno zaporo ter transferrnimi cenami (cost minus) zagotavlja kontrolo nad enoto Sava-Semperit.
- Zaradi prevelikega portfolia znamk Continental ne samo noče ampak tudi ne more zagotoviti znamki SAVA boljše pozicije od sedanje.
- Na področju tehničnih izdelkov Save Kranj ne potrebuje, saj ima vendar Conti-Tech, ki je že učinkovito strukturiran.
- Ne bom omenjal tkim. podjetniške kulture in drugih pomanjkljivosti nemškega koncerna, ki sodijo v neracionalno sfero.

- Nekritična lojalnost posameznih članov managementa Save Kranj do Semperita daje letemu občutek, da procesi v Savi Kranj, ki vodijo k spremembam obstoječega modela sodelovanja ali celo zamenjavi strateškega partnerja - in s tem seveda ogrožajo njegove vitalne gospodarske interese - nimajo širše podpore in so rezultat preambicioznih ali celo laičnih posameznikov. Tudi to prispeva k nepripravljenosti obstoječega partnerja za kakršnekoli pomembnejše koncesije za pogajalno mizo.

Od kod tako stvaren začetek in tako razborito nadaljevanje pričujočega pisanja? Omenil sem napredek, čeprav počasen, ki je bil s pogajanjem dosežen na področju marketinških vidikov medsebojnega sodelovanja. Kako težko je bilo Contija pripraviti k razkritju podatkov in dialogu o marketinških temah in koliko časa je trajalo, da je marketinški team v okviru Save Kranj začel delovati kolikor toliko vsklajeno. Paralelno s tem pozitivnim procesom pa teče proces realizacije projekta Optima 3. Skrb za stalno posodabljanje je razumljiva, vendar pri tem inercija in prioritete avtorjev projekta ne morejo prevladati nad dolgoročnimi strateškimi interesi Save Kranj kot celote. Znova opozarjam na že omenjeno Bohoričevo pismo Contiju z dne 5.2.1996, ki potrjuje dogovor, da pot k poslovnemu načrtu do leta 2000 (in kaj je projekt Optima 3 drugega kot to) pelje samo preko skupaj razvitih vsklajenih marketinških načrtov. Čemu služijo vsa pogajanja, če se po drugi strani realizira projekt, ki prejudicira nadaljnje dolgoročno sodelovanje s Contijem in temelji na nespremenjenih predpostavkah, kar zadeva koncept in organizacijo trženja ter način formiranja cen, če omenim samo tisto, kar si Sava Kranj prizadeva bistveno spremeniti. V najbolj kritični fazi razvoja Save Kranj se širi kapaciteta, ki je brez pomoči Continentala v predvideni dinamiki ni mogoče plasirati in odvisnost od njega se tako le povečuje.

Ob postavljanju pogajalne pozicije do Continentala, ob presojanju ponujenega koncepta sodelovanja Sava/Goodyear in ob razmišljanju o tkim. začasni neodvisni varianti je prevladalo osnovno spoznanje, da je Sava Kranj šibka na področju marketinga in prodaje in da je bistvena okrepitev te funkcije eden od ključnih kriterijev nadaljnega uspešnega razvoja v katerikoli varianti. Formiranje profesionalnega in učinkovitega teama pa ni enostaven, hiter in poceni proces. Spomnil bi na pogovore s Kaplanom o problemih, ki bi nastali pri trženju znamke SAVA ob razhodu s Contijem. Kapaciteta nekaj časa ne bi bila v celoti izkoriščena. Goodyear bi seveda to lahko izpolnil z drugimi naročili, v nobenem primeru pa ne bi koristila dodatna kapaciteta in z njenim financiranjem povezani dolgovi. Eden od glavnih pomislekov v času, ko se je Sava Kranj še bojzljivo upirala prevzemu s strani Continentala je bil, kako bo tržila brez njega. Goodyear je Savi Kranj dvignil samozavest, v svojem konceptu ponudil svobodo pri trženju in takšno svobodo je Sava Kranj nato zahtevala od Contija, sedaj pa se zdi, kot da se te svobode boji in odreka ter z Optimo 3 praktično ohranja status quo.

**Moje mnenje je naslednje: če se želi Sava Kranj uspešno pogoditi s Continentalom o kakršnihkoli bistvenih spremembah pogojev sodelovanja mora odložiti realizacijo Optime 3.** Pri tem moram omeniti, da ima podobne pomisleke tudi John Clarke/IFC, ki pa se sooča z neprijetnim konfliktom interesov: kot svetovalec Save Kranj za projekt Goodyear (pogodba IFC/Sava Kranj) meni, da je treba naložbo odložiti in počakati na razplet dogodkov in krepiti marketinško funkcijo, po drugi strani pa mora spoštovati interes IFC, da ugodno plasira nekaj deset mio DM in podpreti projekt. Upam, da mi ne bo zameril, da sem razkril njegovo stisko.

Glede na funkcijo koordinatorja projekta (okrožnica predsednika Save Kranj z dne 31.5.1995, na katero bi rad ob tej priliki spomnil) bi seveda želel soočiti svoje poglede na razvoj dogodkov s pogledi tistih, ki mislijo drugače.

Informacijo in komentar o projektu Sava/Goodyear vsebuje poseben papir.

Marko Fajfar

Priloge

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

## Erläuterung zum Punkt 4 der Grundlagen vom 4. Januar 1996

### Hintergrund:

Bei Überprüfung der strategischen Optionen der weiteren Entwicklung des Reifengeschäfts hat Sava Kranj u.a. die Bestimmungen der Vereinbarungen mit Semperit und deren Tochtergesellschaften aus 1984 - womit diese die Exklusivrechte auf Vertrieb der mit der SAVA Marke gekennzeichneten Bereifungen in Deutschland, Österreich, Schweiz, Schweden, U.K. und Irland, Spanien und Griechenland erworben haben - nachgeprüft, insbesondere aber die Bestimmungen des Punktes 2.4, Absatz 1. Als Vertriebspartner hat sich nämlich Semperit verpflichtet Sava Kranj über die Erfahrungen und Feststellungen, über die Tätigkeit der Konkurrenz sowie über die Marktlage und -tendenzen im Vertriebsgebiet regelmässig zu informieren. Obwohl mehrmals von Sava Kranj darauf hingewiesen wurde, ist dieser Informationsfluss aus unbekanntem Gründen völlig ausgefallen. Deshalb hat Sava Kranj im Juli 1995 eine kurzfristige und den vorgenannten vertraglichen Bestimmungen entsprechende umfassende Berichtserstattung gefordert. Katalog der geforderten Informationen:

- Umsatzahlen jeweiliger Semperit-Vertriebsgesellschaft (Mengen und Werte der Reifen SAVA und Struktur nach diversen Reifengruppen, Kanälen und Kunden bzw. Kundengruppen) im Vertragsgebiet
- Preisgestaltung der Reifen SAVA nach diversen Distributionskanälen im Vertragsgebiet
- Ersatzmarktvolumen, -struktur und -trends im Vertragsgebiet
- Wettbewerbslage im Vertragsgebiet (Ersatzmarkt)
  - . Marktanteile
  - . kritische Wettbewerbsfaktoren (im Vergleich mit Reifen SAVA)
  - . erwartete Trends
- Positionierung der Marke SAVA
  - . laut Perzeption von Kunden
  - . im Vergleich mit Wettbewerbsmarken

Im November 1995 hat Semperit die Markt- und Vertriebsinformationen für alle betroffenen Länder ausser Griechenland übermittelt:

- Marktvolumina, Markttrends, Produktstruktur u. Marktanteile
- Absatzentwicklung der Marke SAVA
- Bekanntheitsgrad der wichtigsten Marken
- Strategische Marktsegmentierung
- Information zum Automobilmarkt
- Allgemeine Wirtschaftsdaten

Die Informationen über die Struktur des Vertriebs der SAVA Marke nach diversen Kanälen und Kunden bzw. Kundengruppen in den Vertragsgebieten, die Preisgestaltung der Reifen SAVA nach diversen Distributionskanälen, die kritischen Wettbewerbsfaktoren (im Vergleich mit Reifen SAVA) u. die erwarteten Trends sind völlig ausgefallen.

Analyse (Replacement 1995):

	Markt- volumen (Mio Stück)		SAVA Marke (000 Stück) <sub>2</sub>			Markt- Anteil (%)		Bekanntheits- grad 1994				
	PC	SHS	HHS	PC	SHS	HHS	PC	SHS	HHS	Spon- taneous	Top of Mind	Total SAVA Barum
Deutschland	34.3	2.38	1.51	290	0	3	0.8	0	0.3	0	0	6.0
Österreich	3.9	0.31	0.20	72	0	5	1.8	0	2.5	0	0	7.0
Schweiz	4.2	0.40	0.14	74	0	3	1.8	0	2.1	0	0	5.0
Schweden	3.3	0.21	0.16	52	0	1	1.6	0	0.6	0	0	5.0
UK/Irland	20.2	2.12	1.39	516	0	1	2.6	0	0.7	0	0	7.0
Spanien	8.2	0.97	0.65	16	0	0	0.2	0	0	0	0	4.0
Griechenland	1.3	0.31	0.18	9	0	0	0.7	0	0	0	0	

-----  
SHS beinhaltet Vans

Ad Bekanntheitsgrad: SAVA Marke ist die einzige von 20 Marken (einschliesslich Mabor, Barum, Hankook u. Kumho) die in allen Kategorien Null-Werte erzielt hat.

Positionierung: Überall Budget

Kritische Bemerkungen:

- Die Marktanteile der SAVA Marke in allen Vertragsgebieten sind bescheiden, insbesondere in Anbetracht der langjährigen Vertriebsexklusivität von Semperit. Die marginale Präsenz in Deutschland, Spanien und Griechenland (Marktanteile unter 1%) reflektiert die Unausgewogenheit der regionalen Vertriebspolitik.
- Die SAVA Marke ist völlig unbekannt in allen Vertragsgebieten. Ihre Positionierung in das "Budget" Segment resultiert aus der Unterbewertung der SAVA Marke und entspricht nicht den langfristigen Interessen der Sava-Semperit bzw. Sava Kranj.
- Es besteht der Mangel an den Informationen über die Distribution der SAVA Marke, an der Preisgestaltung und an den Kontakten mit der Endkundschaft in den Vertragsgebieten.
- Unadequate Wahrnehmung und Auswertung der Potentiale für die SAVA Marke auf den von Semperit/Continental exklusiv betreuten Märkten hat zu einer suboptimalen Entwicklung der Sava-Semperit Produktionskapazitäten und Vertriebsaktivitäten geführt.

Vision der Sava Kranj:

- SAVA Marke = eine europäische Marke
- Positionierung der SAVA Marke überwiegend in das "Value for Money Segment"
- Eigener Marketing- und Vertriebsteam von Sava Kranj für die SAVA Marke
- Keine Begrenzungen beim Vertrieb von SAVA Marke, auch an Erstausrüster
- Komplette Produktpalette für den Ersatzbedarf und für die erste Ausrüstung
- Volle Verfügbarkeit der Produkt- und Prozesstechnologie von Continental