

Janez Bohorič

# **KAKO V SAVI S POVEZOVANJEM TUJEGA IN DOMAČEGA GRADIMO POSLOVNO ODLIČNOST?**

## **I. UVOD**

Živimo v času velikih in hitrih sprememb; z njimi se srečujemo na vseh področjih našega delovanja. Ves poslovni svet hiti v nove in nove učinkovitejše prijeme v poslovanju, ki jim dajejo zalet nove tehnologije in razvoj internetnega poslovanja. *High-tech* komunikacije, nizki transportni stroški in brezmejna svobodna trgovina omogočajo stapljanje sveta v en sam trg; združevanje narodnih gospodarstev v »globalni gospodarski ocean« pa napreduje s komaj še dojemljivo hitrostjo. Časi postopnega spreminjanja, na katero je bil človeški rod navajen stoletja in tisočletja, so za vedno mimo.

Globalno integracijo spremlja vzpon gospodarsko-političnega odrešenjskega nauka, neoliberalizma, ki govori: »Trg je dober in državni posegi so slabi«, pri tem pa nič in nihče ne smeta biti izvzeta iz zakona

---

ponudbe in povpraševanja. Na podlagi te ideje ameriškega ekonomista in nobelovca Milтона Friedmana so pretežno gospodarsko liberalne vlade Zahoda v osemdesetih letih to dogmo za zagotavljanje maksimalne rasti in blaginje za vse povzdignile v rdečo nit svoje politike, zlom partijskih diktatur vzhodnega bloka pa je temu verovanju dal nov polet. Deregulacija namesto državnega nadzora, liberalizacija trgovine in kapitalskega prometa ter privatizacija državnih podjetij so postale strateške usmeritve in dejanja vlad, verujočih v trg.

V času, ko ves svet prežemajo globalizacijski procesi, se ustvarja vtis, da nastaja neke vrste svetovna kultura, ki naj bi s svojimi vrednotami presegala sleherno nacionalno kulturo. Gre za izziv, ki je namenjen vsem državam, še posebej pa manjšim, saj bi jih zgolj ob preprostem posnemanju in prilagajanju evropskim standardom kakovosti ter normam tako imenovanega zahodnovropskega modela doletelo dolgoročno zaostajanje, zgubljanje identitete, lastnih posebnosti in razpoznavnosti.

Pred dejstvom, da svobodni pretok storitev, blaga, kapitala in delovne sile narekuje nove norme obnašanja, se je danes na pragu Evrope znašla tudi Slovenija.

V lanskem letu napovedane prodaje državnih lastniških deležev nekaterih naših uspešnih podjetij tujim vlagateljem so v slovenski poslovni in splošni javnosti doživele burno reakcijo.

Javnost se je razdelila na nasprotnike in privrženca tujih naložb, njihova nasprotujoča si stališča pa se niti po polletni izmenjavi še niso podela.

Zato je prvi namen mojega prispevka, da skrajnim zagovornikom domačega na eni strani in pretiranim malikovalcem vsega tujega na drugi strani prikaže na primeru delniške družbe Sava možnost, kako dosežati uspešen razvoj v simbiozi enega in drugega, to je v kombinaciji tujega in domačega.

Obenem pa prispevek ponazarja in na primeru Save potrjuje primernost naslednjih izhodišč našega razmišljanja in delovanja, ki bi jih bilo mogoče v sedanjih razmerah aplicirati tudi na nacionalno raven:

- 1. Internacionalizacija in globalizacija sta dejstvi današnjega časa, ki ju morajo v svojo strategijo razvoja vključiti vsa podjetja in tudi vse**

države.

2. Sprememb nikakor ne moremo zaustaviti. Lahko pa jih predvidimo, se jim prilagodimo in jih izkoristimo v svojo korist.
3. V teh razmerah globokih strukturnih sprememb uspeva samo tisti, ki je (vsaj malo) boljši in hitrejši od konkurence.
4. Prihodnost zato pripada le odličnim podjetjem oziroma državam, pri tem pa velikost podjetja oz. države ne igra odločilne vloge.

## **2. RAST IN RAZVOJ SAVE V KOMBINACIJI IN POVEZOVANJU TUJEGA IN DOMAČEGA**

Kombinacija lastništva, tujega in domačega, je Savi zagotovila hitro in uspešno rast. Sava je postala prepoznavna blagovna znamka v Evropi in vodilno gumarsko podjetje v državi. S tujimi partnerji je bila Sava v lastniškem smislu povezana že od prvih začetkov svojega obstoja. Do sprememb lastništva – izmenično zdaj domača, drugič tuja last – je v njeni več ko osemdesetletni zgodovini prišlo kar štirikrat, in vse spremembe so se izkazale kot uspešne, saj so omogočile Savi hitrejšo rast in razvoj.

### **2.1. PRVE SAVINE IZKUŠNJE S TUJIMI PARTNERJI – MENJAVANJE LASTNIŠTVA (OD 1920. DO 1966.)**

Leta 1920 je družba Atlanta – »importna in eksportna družba« registrirala v Kranju tovarniško izdelovanje gumenih izdelkov. Družba se je pozneje preoblikovala v tvrdko Vulkan – »tvornica za gumijeve izdelke«, upravljali pa so jo štirje družbeniki iz Kranja. Že leta 1931 je Sava (takrat imenovana Vulkan) z menjavo delnic mednarodnih delničarjev postala last dunajske firme Semperit in se preimenovala v Semperit, jugoslovanska tvornica gumijevih izdelkov. Po manj kot desetletju, leta 1940, pa je njeno lastništvo prevzel nemški Continental. Po drugi svetovni vojni je lastništvo prevzela država FLR Jugoslavija, tovarni pa se je ime ob nacionalizaciji leta 1946 spremenilo v Tovarno gumijevih izdelkov Sava. Leto 1946 štejemo tudi za začetek redne proizvodnje avtomobilskih plaščev in

zračnic; to je omogočila tehnološka zapuščina prejšnjega lastnika.

## **2.2. USPEŠNO SODELOVANJE S SEMPERITOM IN NATO S CONTINENTALOM (OD 1967. DO 1997.)**

Po vojni je Sava kmalu obnovila sodelovanje s Semperitom; zanj je najprej opravljala dodelavne posle, nato je sodelovanje preraslo v industrijsko kooperacijo; leta 1967 pa je Sava s Semperitom sklenila licenčno pogodbo za proizvodnjo avtomobilske pnevmatike. Leta 1972 je bil na tej podlagi ustanovljen *joint venture* – novozgrajena sodobna »Tovarna avtopnevmatike Sava – Semperit«. Sava je s tem pridobila sodobno tehnologijo za proizvodnjo radialne pnevmatike, po drugi strani pa organizacijska, menežerska, tržna, informacijska in tehnična znanja. Pogodba je bila sklenjena za dobo 25 let, skupna vrednost naložbe pa je znašala 611 milijonov ATS. Semperit je imel v takratni tovarni 27-odstotni kapitalski delež, Sava pa 73-odstotnega, vendar sta partnerja o vseh pomembnih elementih poslovanja odločala soglasno. Sava je v tem obdobju postala prepoznavna blagovna znamka v Evropi ter vodilno gumarsko podjetje v državi, in to je ostala tudi po prevzemu Semperita s strani Continentala leta 1985.

## **2.3. PROCESI GLOBALIZACIJE V SVETOVNI AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI IN NJENIH DOBAVITELJIH, IZTEK POGODBE S SEMPERITOM OZIROMA CONTINENTALOM IN NOVA PRILOŽNOST S KONCERNOM GOODYEAR**

Brezkompromisno tekmovanje med tremi najmočnejšimi proizvajalci pnevmatik na svetu (Goodyearom, Bridgestonom in Michelinom) v razvoju in zniževanju stroškov manjšim proizvajalcem, med njimi tudi Savi, ni več dopuščalo samostojnosti na trgu.

Leta 1995, ko se je iztekala 25-letna pogodba s Continentalom, je bila

---

Sava postavljena pred zahtevo Continentala, da mu proda svoj delež za 20 milijonov DEM, z grožnjo, da bo sicer Savi prepovedal izdelavo radialnih avtomobilskih plaščev. Slednje bi za Savo posledično pomenilo odpustitev dveh tretjin vseh zaposlenih in kapitalsko izgubo delničarjev v višini 60 milijonov DEM. Continental se je zavedal, da Sava nima lastne tehnologije za proizvodnjo radialnih plaščev in da se v svetu uporablja zgolj pet tehnologij, ki pa so vse zaščitene. To pa je pomenilo, da bi Savina proizvodnja brez strateškega partnerstva na tem področju v trenutku zastala. Ta zahteva in grožnja sta bili razlog, da si je Sava začela intenzivno iskati novega strateškega partnerja, ki ga je našla v ameriškem koncernu Goodyear.

Sava se je tako leta 1997 po prekinitvi dolgoletnega partnerstva s koncernom Continental (prej Semperit) povezala s koncernom Goodyear, ki je prevzel večinski lastniški delež v proizvodnji Savinih avtomobilskih pnevmatik, zračnih vzmeti in klinastih jermenov. S tem so bili doseženi pogoji za dolgoročno rast in razvoj omenjenih programov, varnost obstoječih in nastajanje novih delovnih mest. Obe mešani družbi, Sava Tires, d.o.o., (proizvodnja avtomobilskih pnevmatik) in Goodyear Engineered Products Europe, d.o.o., (proizvodnja klinastih jermenov in mehov zračnega vzmetenja) sta pričeli delovati v letu 1998. Obdržali smo lastništvo blagovne znamke Sava in 40-odstotni kapitalski delež v prvi oziroma 25-odstotni kapitalski delež v drugi družbi. (Slednjega smo v letu 2001 ob izteku put-opcije odprodali, v maju leta 2002 pa smo tudi razpolovili svoj lastniški delež v Sava Tires). Obe družbi od ustanovitve do danes uspešno poslujeta in širita obseg poslovanja, prav tako pa se uspešno razvija tudi Sava.

Novo strateško partnerstvo je prineslo prednosti tako Savi kot Goodyearu.

#### **Prednosti za Savo:**

- 120 milijonov USD kapitala za prestrukturiranje, akvizicije in

strateška zaveznitva ter sinergijski vplivi partnerstva na razvoj Sava, d.d.

- Dostop do visoko razvite tehnologije vodilne sile v gumarski industriji v svetovnem merilu.
- Dostop do svetovnih trgov v Goodyearovi prodajni mreži.
- Povečanje navzočnosti blagovne znamke Sava na svetovnih trgih.
- Uspešna dolgoročna rast, ki zagotavlja delovna mesta.
- Sinergije v informacijski tehnologiji, organizaciji, kontrolingu, razvoju strokovnjakov.
- Skupna uporaba infrastrukture (energetika, poslovna stavba, parkirišč.a...).
- Dostop do surovin pod ugodnimi pogoji.
- Razvoj domačega menežmenta.
- Zagotovljena možnost, da v določenem času svoj manjšinski delež prodamo po ceni večinskega.

#### **Prednosti za Goodyear:**

- Takoj osvoji drugo mesto med proizvajalci avtomobilskih plaščev v Evropi (Savin 3-odstotni delež na evropskem trgu proizvajalcev avtomobilskih plaščev).
  - Prva lokacija za proizvodnjo gumeno - tehničnih produktov v Evropi.
  - Izpopolnitev portfelja blagovnih znamk z novo in priznano blagovno znamko Sava.
  - Večji vpliv in večja navzočnost na slovenskem in nekdanjih jugoslovanskih trgih kot tudi trgih, na katerih je bila blagovna znamka Sava že uveljavljena.
  - Večinski delež v dobro organizirani tovarni avtoplaščev, ki je sodobno opremljena in se lahko pohvali z nizkimi stroški proizvodnje, visoko produktivnostjo, visoko kakovostnimi izdelki, odličnim menežmentom in dobro usposobljenimi zaposlenimi.
  - Zagotovljena možnost, da v določenem času odkupi Savin manjšinski delež po ceni, kakršno je plačal za večinskega.
-

## 2.4. NOVA RAZVOJNA VIZIJA DELNIŠKE DRUŽBE SAVA

Z odprodajo večinskih lastniških deležev v programih, ki sedaj delujejo v okviru koncerna Goodyear, je Sava pridobila 120 milijonov dolarjev svežega kapitala; to ji je tudi omogočilo, da pospeši razvoj gumarskih programov, ki so ostali v popolni lasti Save, d.d., in da se poda na novo razvojno pot.

Svoj nadaljnji razvoj smo načrtali na dveh temeljnih strateških razvojnih usmeritvah:

- na rasti in razvoju izbranih gumarskih programov;
- na kapitalskem povezovanju v Sloveniji in v tujini ter na ustanavljanju novih družb na področjih: gumarstvo, kemija, trgovina z gumeno-tehničnim in kemijskim blagom, zunanja trgovina, turizem in nepremičnine.

### Organizacijska shema Poslovne skupine Sava



LEGENDA:

■ Družbe v 100% lasti SAVA d.d.

■ Družbe v večinski lasti SAVA d.d.

Delniška družba Sava je eden od stebrov slovenskega gospodarstva. Je obvladujoča družba Poslovne skupine Sava; sestavljena je iz dvaindvajsetih družb v Sloveniji in na tujem, ki razvijajo, proizvajajo in tržijo kakovostne gumene in kemične izdelke, turistične in druge storitve, z ustvarjeno dodano vrednostjo pa zagotavljajo zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, delničarjev in okolja, v katerem delujejo.

Začetki Save segajo v leto 1920, ko je družba Atlanta v Kranju registrirala izdelovanje gumijevih izdelkov. Iz skromnih začetkov, ko je podjetje proizvajalo predvsem stiskane gumene izdelke, je po drugi svetovni vojni Sava širila obseg poslovanja. Pričela je izdelovati transportne trakove in klinaste jermene, avtomobilske plašče in zračnice.

Leta 1967 je sklenila licenčno pogodbo s Semperitom, pet let nato pa je bila ustanovljena Tovarna Sava Semperit, ki je po tehnologiji Semperita izdelovala pnevmatike s svojo ugledno blagovno znamko Sava, znano doma in v svetu. Po izteku pogodbe s Semperitom je Sava pričela sodelovati z ameriškim Goodyearom: leta 1997 sta podjetji podpisali pogodbo o dolgoročnem poslovnem partnerstvu, ki pomeni največjo naložbo ameriškega gospodarstva v Sloveniji. Po ustanovitvi dveh družb v mešani lasti – Sava Tires, d.o.o., in Goodyear Engineered Products Europe, d.o.o. – je delniška družba Sava krenila na novo razvojno pot in se korenito preoblikovala.

Na podlagi analize tržnih možnosti in priložnosti je opustila programe, ki so bili okolju neprijazni ali tržno neobetavni, svoje moči pa je usmerila v tržno privlačne programe in nakupe podjetij, s katerimi želi zaokrožiti svojo ponudbo in povečati konkurenčnost na globalnem trgu. Tako je s priključitvami in ustanavljanjem novih podjetij pričela širiti svojo tradicionalno navzočnost na področjih gumarstva in kemije tudi na področja trgovine, turizma in nepremičninske dejavnosti. Poslovno skupino Sava danes sestavlja 22 aktivnih podjetij s sedeži v Sloveniji, na Hrvaškem, Madžarskem, Poljskem, Češkem, v Italiji, Nemčiji, Veliki Britaniji in ZDA, v njih pa deluje skoraj 2600 zaposlenih.

V svoji novi strateški viziji je Sava kot hitro rastoča poslovna skupina

---

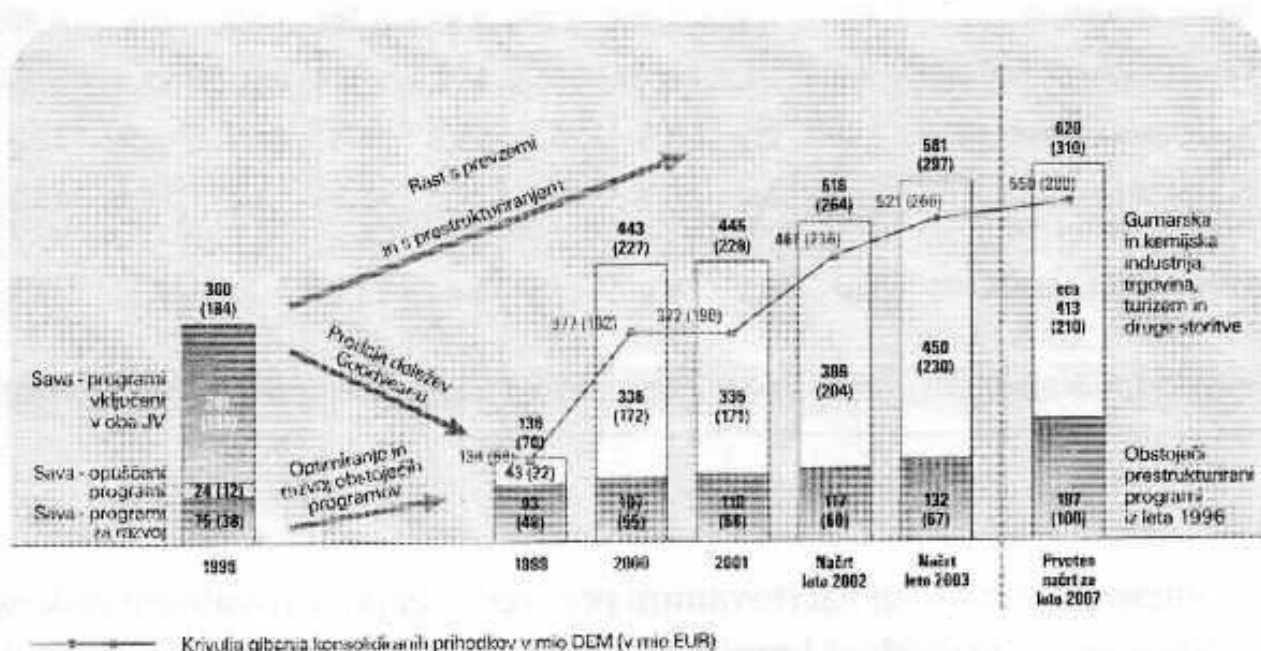


usmerjena v visoko kakovost izdelkov in storitev. Med prvimi v Sloveniji je pridobila certifikat kakovosti ISO 9001, s pridobitvijo certifikata ISO 14001 pa je potrdila tudi pravilnost delovanja na področju varstva okolja. Obenem pa Sava na vseh področjih zasleduje tudi načela poslovne odličnosti, kar je podlaga za uresničevanje njenih temeljnih ciljev. Savino večletno načrtno delo pri razvijanju sistema celovitega obvladovanja kakovosti je bilo konec prejšnjega leta kronano s pridobitvijo najvišjega priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2001.

Tudi Savini načrti za prihodnost so ambiciozni in sledijo strateški usmeritvi, po kateri je pospešena rast obsega poslovanja temeljni pogoj za hitrejši razvoj Poslovne skupine Sava ter njeno dolgoročno finančno uspešnost.

### Uresničevanje razvojne strategije

#### Hitra rast in razvoj – prihodki v milijonih DEM (milijonih EUR)



Razvoj Savinih izbranih programov in povečevanje obsega poslovanja z akvizicijami sta temelj rasti celotnega prihodka Save, ki naj bi po prvotnih načrtih iz leta 1996 v desetih letih dosegli vrednost 310 milijonov evrov. Dejansko pa rast Savinih prihodkov močno prehiteva načrte, saj so le-ti

v konsolidiranem izkazu že v letu 2001 presegli 190 milijonov evrov.

Če – zgolj za primerjavo s stanjem pred sklenitvijo strateškega partnerstva – prihodkom Poslovne skupine Sava dodamo še prihodke obeh JV družb, ki sicer delujeta v okviru koncerna Goodyear, znaša v letu 2001 skupni prihodek teh treh delov, ki so nastali iz nekdanje Save, kar 469 milijonov evrov oziroma 2,5-krat več, kot je znašal prihodek celotne Save v letu 1996.

Zanimivo sliko ponuja tudi preglednica, ki ponazarja rast Save v povojnih desetletjih ob spreminjanju njenega lastništva.

**Rast in razvoj Save v obdobju od 1946. do 2001.**

	1946	1966	1972	1990	1997	PS Sava-2001	Sava Tires-2001	GY-EPE-2001	Skupaj PS Sava, Sava Tires, GY-EPE-Ocena 2001
Število zaposlenih	430	1.924	2.995	4.299	3.338	2.586	1.509	261	4.356
Letna realizacija (mio EUR)	0,9	26,3	50,0	205,2	212,5	190,4	237,3	41,4	469,1
Akumulacija (mio EUR)	NP	2,3	9,3	20,7	29,6	15,8	25,4	-4,9	36,3
% zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo	NP	3,4	5,8	10,5	11,4	13,3	13,2	12,9	13,1
Letna vlaganja (mio EUR) - investicije	NP	5,2	3,8	11,7	4,6	13,2	29,6	0	42,8
Vredn. kapitala (mio EUR)	NP	10,8	33,0	370,9	184,3	250,4	167,3	1,5	419,2

Z intenzivno rastjo in načrtovanimi prevzemi ter povezovalnimi procesi bo Sava tudi v prihodnje krepila ne le svoj položaj, temveč povečevala tudi globalno konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

### 3. SAVA IN NACIONALNI INTERES

Nacionalni interes – najbolj vroča in najpogosteje omenjena tema v času zadnjega pol leta pri nas, ki je polnila časopisne stolpce in elektronske medije, bila predmet številnih javnih in zasebnih razprav, a kljub temu še vedno ostaja razprava brez epiloga.

Vprašanje »nacionalnega interesa« je oživel v drugi polovici preteklega leta v zvezi s prodajami deležev slovenskih podjetij tujcem. Začelo se je s »pivovarsko zgodbo« ali vojno, kot so jo poimenovali nekateri. Javnost se je razcepila na zagovornike domače Pivovarne Laško in stališča, naj bi ta odkupila prodajane deleže obeh državnih skladov v Pivovarni Union, drugi pa so se potegovali za tujo pivovarno ter njeno kupnino. Tej zgodbi sta sledili še dve bančniški, vsaka s svojo specifikko, a z istim temeljnim vprašanjem, ki je burilo duhove: prodati – v imenu liberalizacije kapitala oziroma zakona trga – ali ne prodati tujcem – v imenu ohranjanja gospodarske substance naroda oziroma nacionalnega interesa?

#### 3.1. DILEMA: DOMAČE ALI TUJE?

Temeljni značilnosti mnenj, ki si jih v zadnjem obdobju izmenjujejo nasprotniki in privrženci tujih naložb, sta predvsem njihova enostranskost oziroma posploševanje po eni strani ter njihova »črno-bela obarvanost« po drugi strani.

Glede prvega vidika bi želel opozoriti predvsem na naslednje ugotovitve, predstavljene tudi v okviru mojega prispevka na februarški okrogli mizi o nacionalnem interesu, ki jo je pripravila Gospodarska zbornica Slovenije:

Prvič, glede tujih naložb ali nakupov deležev v slovenskih podjetjih ni primerno gledati na vse z enakega zornega kota, saj vse gospodarske panoge nimajo enakega strateškega pomena za razvoj države, prav tako pa nimajo enakih pogojev in možnosti na trgu. Vsaka gospodarska dejavnost in vsako podjetje ima svoje posebnosti in zato je potrebno obravnavati vsak primer posebej. Enotnega recepta po mojem prepričanju ni.

Savin primer *Tovarne avtopnevmatike* kaže, da podjetje v globalni

panogi, kot je avtomobilska industrija, brez lastne tehnologije in ob nujnih visokih vlaganjih v raziskave in razvoj spričo razvite konkurence ne more dolgoročno obstati brez povezovanja. To je bila in je edina možnost za nadaljnjo rast družbe in ohranitev delovnih mest. Druga možnost bi bila lahko le propad.

Povsem drugačno razmišljanje pa velja v zvezi s Savinimi tehničnimi gumarskimi programi, kjer nam lastno tehnično in trženjsko znanje ter razvojne možnosti zagotavljajo potrebno podlago za uspešno tekmovanje na svetovnem trgu. Svoje značilnosti ima Savina trgovinska dejavnost, spet drugačno razmišljanje terjajo področja Turizem, pa Kemija itd.

Drugič, v tem okviru je potrebno razločevati tudi (sovražne) prevzeme od ustanavljanja *joint venture* podjetij, pa tudi od drugih oblik povezovanja s tujimi partnerji, kjer ne gre za prodajo podjetij. Ni prav, da se vse povezave mečejo v isti koš in da se ne razlikuje med pravimi strateškimi partnerstvi, kjer sploh ne gre za spremembo lastniške strukture, in prodajo celotnih podjetij ali sistemov.

V ozadju odpora proti (tujim) prevzemom zagotovo tiči strah pred »črnim scenarijem« oziroma poznejšim zapiranjem prevzetega podjetja – kot zlorabe prevzema za uničenje konkurence na nekem trgu. Nepriljubljene pa so tudi poteze, kjer gre za zapiranje raziskovalnih laboratorijev oziroma ukinjanje razvoja v prevzetih družbah. Ideja ustanavljanja *joint venture* družb pa po drugi strani pomeni združitev moči dveh (dopolnjujočih se) partnerjev, ki »v skupni zakon prineseta vsak svojo doto« ter zato lahko predstavlja *win-win*-situacijo za oba. Prednosti obeh strateških partnerjev, Save in koncerna Goodyear, v primeru ustanovitve obeh JV družb (Sava Tires in Goodyear EPE) smo podrobno navedli že prejle, novejši pa je primer uspešne povezave Savinega gumarskega programa *Prevleke valjev* z nemškim podjetjem Schäfer, ki je priznan evropski proizvajalec teh izdelkov. Nova mešana družba Sava – Schäfer je v večinski lasti Save, d.d., njen cilj pa je v petih letih podvojiti prodajo v papirniškem segmentu valjev in postati drugi najpomembnejši dobavitelj oblog valjev za papirno industrijo v srednji in vzhodni Evropi. S tem smo programu zagotovili trajno rast in dolgoročen razvoj.

---

Podobne povezave, ki bodo omogočale povečan obseg poslovanja in doseganje velikosti, ki je primerljiva s tekmeci, načrtujemo še v nekaterih drugih programih. Take povezave predvidevamo v programih *Profili*, *Transportni trakovi* in *Print* (ofsetne gumene obloge).

Obenem pa potekajo pogovori za prenos proizvodnje iz drugih družb v naše obrate, kot je npr. prenos proizvodnje avtomobilskih zračnic iz Goodyearovega obrata na Poljskem v Savin program *Avtozračnice* na Ptuj, brez lastniških sprememb.

Med oblikami povezovanja s tujimi partnerji pa velja omeniti npr. tudi strateška dolgoročna partnerstva s kupci in dobavitelji, ki postajajo vse bolj nujna oblika poslovanja. Tovrstno sodelovanje je zlasti pomembno v fazi razvoja, kar je npr. že dolgoletna praksa Savinega programa skuterskih pnevmatik in priznanega proizvajalca skuterjev Piaggio.

Spet drugačen značaj ima vključevanje Savinih hotelov v mednarodne hotelske verige, prav tako pa gre za povsem drugo zgodbo, a še vedno brez spreminjanja lastniške strukture v primeru Savine trgovske družbe Sava Trade, ki je preko svojega hčerinskega podjetja imetnica franšize mednarodnega velikana OBI.

Tretjič, tudi dobro in slabo poslujočih podjetij ne gre metati v isti koš. Praksa razvitih držav kaže, da slabo poslujoča podjetja prodajajo komurkoli, samo da jim zagotovijo razvoj in uspeh. Podjetij ali delov podjetij, ki so uspešna, nihče ne želi prodajati (razen, če ni druge možnosti), še najmanj pa ne tujcem.

Praktično vsa izmed slovenskih podjetij, v katerih je Sava pridobila večinsko lastništvo, so se pred (želenim) prevzemom znašla v položaju, ko sama ne bi zmogla več nadaljevati. Z integracijo v Savino poslovno skupino so podjetja (in Sava z njimi) dobila nov razvojni potencial, ki temelji na sinergijah stroškov, predvsem pa na sinergijah rasti. S tem se je okrepila konkurenčnost vseh podjetij (in posledično tudi nacionalnega gospodarstva). Dejstvo pa je, da gre v Savinem primeru za integracijo slovenskih podjetij (slovenske tehnične trgovine in kemije) in za oživitev blejskega turizma; (raz)prodaja stebrov našega gospodarstva tujcem pa je seveda popolnoma drugačna zgodba, ki terja strateški premislek, sploh

pa v primeru, če ni nujna oziroma potrebna.

Četrtrič, prav tako bistveno je tudi vprašanje namembnosti kupnine za odprodane deleže podjetij. Kot navaja Ivo Žajdela, razvite države v primeru prodaje manj uspešnih podjetij (tujcem), kupnino vložijo v razvoj novih podjetij. Njihov motiv prodaje je torej omogočanje razvoja teh podjetij, s pridobljenim denarjem pa razvoj novih (uspešnih) podjetij. Denar se torej vrne v gospodarstvo, tja, od koder je bil odvzet, v primeru Slovenije pa se namesto tega razpravlja, in na žalost ne samo razpravlja, o »krpanju proračunske luknje«.

Sava je prejeto kupnino za odprodane lastniške deleže *Tovarne avtopnevmatike* in programov *Zračne vzmeti* ter *Klinasti jermeni* vložila v nadaljnjo rast in razvoj, čeprav so se že takrat pojavile enostranske in kratkovidne ideje, po katerih naj bi se kupnina razdelila delničarjem.

Tako si je Sava omogočila, da je z vlaganji na temelju lastnega znanja in s kombinacijo izkušenj, ki jih je pridobila tudi ob proizvodnji avtomobilske pnevmatike, razvila dva najboljša izdelka v svetovnem merilu (najboljšo skutersko pnevmatiko in najboljšo ofsetno gumo na svetu); nadalje: prestrukturirala proizvodnjo obstoječih gumarskih programov ter ob gumarstvu – s prevzemi in ustavljanjem novih podjetij kot drugi temeljni strateški usmeritvi – začela razvijati še kemijo in trgovino, vstopila pa je tudi na področji turizma in nepremičnin.

Glede druge značilnosti omenjenih nedavnih razprav, to je črno-belega slikanja, pa naslednje: ni vse dobro, kar je domače, in ni vse slabo, kar je tuje – in obratno.

V zvezi s tem se popolnoma strinjam z dr. Jožetom Mencingerjem, ki v Delu navaja, da vsaka prodaja tujim investitorjem ne prinaša kar avtomatično večje gospodarske učinkovitosti in vsaka prodaja tujcem, tudi če gre za sosednje Avstrijce ali Italijane, ni že kar narodno izdajstvo.

V Savinem primeru pa ne gre zgolj za vprašanje *domače ali tuje*, ampak za kombinacijo in povezovanje obojega. In v tem prepletanju domačega in tujega je Sava ves čas rasla in napredovala. Vse obdobje Savinega sodelovanja s Semperitom in pozneje s Continentalom je zaznamovala izjemna rast obsega poslovanja in hitro odpiranje novih delovnih mest,

---

pri čemer pa je Sava rasla in se razvijala mnogo hitreje kot partner sam. (Začetno razmerje velikosti 1: 6 v korist Semperita se je po 25 letih sodelovanja znižalo na zgolj 1: 1,5 v korist tujega partnerja). Drugo Savino »zgodbo o uspehu« pa potrjuje rast in razvoj Poslovne skupine Sava; ob tem ko se uspešno razvijata tudi obe mešani družbi, ki jih je Sava ustanovila skupaj s koncernom Goodyear. Samo po sebi je zgovorno tudi dejstvo, da se Sava Tires, mešana družba za proizvodnjo avtomobilske pnevmatike, ponaša z nazivom najuspešnejše evropske družbe v družini podjetij skupine Goodyear.

Povezava s koncernom Goodyear je programom avtomobilske pnevmatike, klinastih jermenov in zračnih vzmeti omogočila, da preživijo in se obenem povzpnejo v sam svetovni vrh. Sava pa je ostala samostojna v programih gumeno-tehničnih izdelkov, kjer nam lastno znanje ter razvojne možnosti zagotavljajo, da lahko posežemo dovolj globoko v svetovne tržne niše.

Svež kapital je Savi omogočal prestrukturiranje obstoječih gumarskih programov, hkrati pa predstavljal pomemben temelj njene nadaljnje rasti in razvoja s širjenjem v sorodne panoge (kemija in trgovina z gumeno-tehničnim in kemijskim blagom) ter v turizmu.

In naposled, a ne najmanj pomembno: dileme *domače ali tuje* pravzaprav sploh ni. Dejstvo je, da bo morala Slovenija gospodarsko rast in razvoj lastnega konkurenčnega gospodarstva zagotavljati tudi s tujim kapitalom. Prava rešitev je torej *domače in tuje*, odprto pa ostaja vprašanje, do katere (še zelene) mere, na kakšen način in na katerih področjih.

### 3.2. NACIONALNI INTERES ALI NAZADNJAŠTVO?

Temeljni paradoks, ki izhaja iz razprav o nacionalnem interesu, je, da Slovenija ob poplavi razmišljanj o nacionalnih interesih nima opredeljenega oziroma razjasnjene pogleda na to, kaj njen nacionalni interes sploh je in kako ga zavarovati. (Podobno se je izkazalo tudi ob pojmovanju javnega interesa, kar npr. navaja Marjan Starc, na primeru

zasebne lastnine priobalnega pasu.) Po drugi strani pa so razprave še dodatno pokazale, da Slovenija na pragu Evrope nima jasne razvojne strategije, ki bi omogočila te (enotno razumljene) nacionalne interese tudi uresničiti.

Razprava o nacionalnem interesu je zato slovensko javnost ujela nepripravljeno in zmedeno, kar je zaskrbljujoče.

Pojem »nacionalni interes« namreč v takih okoliščinah zlahka postane nevarno orožje ideologov obrambe pred (vsakršnim) tujim kapitalom, ali pa se zlorabi kot sredstvo za (neupravičeno) uveljavljanje oziroma zavarovanje posamičnih interesov, sklicujoč se pri tem na koristi celote.

Na povsem neprimernih temeljih je na drugi strani zasnovana tudi široko razširjena zgodba, da je za Slovenijo in torej za njen nacionalni interes najboljše, da se v vseh pogledih odpremo svetu in da tujci pokupijo kar največ naših podjetij, saj naj bi bil le to edini način za okrnitev moči »prelevljene ex-komunistične elite, ki netransparentno privatizira podjetja in neomejeno obvladuje vso Slovenijo«.

Dejstvo je, da je ena od najpomembnejših nalog sleherne vlade povsod po svetu, da poskrbi za kar najboljše možnosti za uspevanje domačega gospodarstva. Gre za blaginjo prebivalstva, poudarjeno z ustavo. Ob tem pa nas je izkrivljanje pravega bistva nacionalnega interesa pripeljalo do te skrajnosti, da je tisti, ki se v Sloveniji zavzema za nacionalne interese, označen kot nazadnjak ali na strani t.i. *kontinuitete*. Kakor opozarja dr. France Bučar, smo prišli torej tako daleč, da pojem nacionalnega interesa dobiva negativen prizvok.

In vse to le še pogloblja zmedenost slovenske javnosti, ki nima prave podlage za to, da bi ocenila, ali je prodaja enega ali drugega podjetja ali dela podjetja tujcem za narodno blaginjo ugodna ali ne.

Nacionalni interes zagotovo ni pojem, ki ga je enostavno opredeliti, mogoče pa ga je čutiti. Kako ga – kot vodilo pri odločanju za povezovanje z domačimi in tujimi partnerji oziroma pri našem poslovanju nasploh – razumemo v Savi, poskušam zajeti v naslednji opredelitvi.

---



**Poskus definicije nacionalnega interesa v podjetju (gospodarstvu):**

V nacionalnem interesu je vsak projekt v podjetju oz. v gospodarstvu, ki zagotavlja: uspešnost, rast, donosnost, delovna mesta itd, če pri tem ne ogroža in ne škoduje skupnim interesom naroda oz. države.

Dejstvo pa je tudi, da se v tujini z opredeljevanjem nacionalnega interesa ne ukvarjajo več, saj dobro vedo, kaj je in kako ravnati v skladu z njim.

Amerika nam je npr. prav v zadnjem času postregla s primeroma, ki dobro ponazarjata, kaj je zanjo nacionalni interes. Ko se je zavzela za svoja farmacevtska podjetja nasproti slovenskim, je Slovenija kaj hitro ugodila njihovim zahtevam. Drug, nedavni primer, ki hkrati obrača na glavo ideologijo kapitalističnega liberalizma in povzroča obsojanje svetovne javnosti, pa predstavljajo ameriške carinske omejitve pri uvozu jekla v podporo svoji nacionalni jeklarski industriji in povračilni zaščitni ukrepi, ki jih je Evropa sprejela kot odgovor na ameriške protekcionistične ukrepe.

In kaj lahko pomeni zaščita nacionalnih interesov na ravni posameznega podjetja?

Možnosti so raznolike in spet velja, da od primera do primera različne. Sava je s sklenitvijo družbeniške pogodbe o ustanovitvi dveh mešanih družb v večinski lasti koncerna Goodyear po eni strani izkoristila vse prednosti takega partnerstva, po drugi strani pa »z varnostnimi klavzulami«  
pogodbeno zavarovala svoje dolgoročne interese. Ostala je edina lastnica uveljavljene blagovne znamke Sava, Savi Tires pa podelila ekskluzivno pravico uporabe te znamke pri proizvodnji in trženju avtomobilske pnevmatike za čas, ko bodo njihove proizvodne dejavnosti potekale v Sloveniji. Slednje poleg ohranjanja razpolagalne pravice z blagovno znamko omogoča tako Savi kot Savi Tires tudi doseganje ekonomskih prednosti oziroma izrabo sinergij pri promociji skupne blagovne znamke. Pomembna z vidika obrambe oz. ohranitve delovnih mest pa je tudi pogodbeni klavzula, ki Goodyearu onemogoča umik proizvodnje Savine pnevmatike iz Slovenije v korist morebitne poznejše odločitve o prenosu proizvodnje v tujino. Prenos proizvodnje v tujino bi imelo za posledico

tudi izgubo pravice uporabe blagovne znamke Sava.

Dokaz uspešnega poslovanja oziroma konkurenčnosti družbe je tudi dejstvo, da je Sava Tires – ob proizvodnji pnevmatik s Savino blagovno znamko – kmalu pridobila možnost za širjenje svojega poslovanja na tej lokaciji tudi s proizvodnjo in prodajo drugih pnevmatik iz Goodyearove družine blagovnih znamk, Sava pa ostaja temeljna blagovna znamka. S tem se je že v preteklosti izražena potreba po novih prostorih za skladiščenje še povečala, vendar pa takratne razmere niso dovoljevale investiranja in gradnje v Kranju. Strah pred tujim kapitalom ter zapleteni in počasni postopki so bili ovire, s katerimi smo se srečevali že pred prihodom koncerna Goodyear pa vse do danes.

K rešitvi tega problema in s tem k zavarovanju *nacionalnega interesa* je tako v primeru obeh *joint venture* družb prispeval tudi nedavni konec dolgoletne bitke za ureditev zemljiške problematike, ki je preprečevala nadaljnje širjenje in razvoj ter s tem slabila konkurenčne možnosti obeh družb, hkrati pa onemogočala tudi odpiranje novih delovnih mest.

Povsem razumljivo je, da je zaradi dolgotrajnosti postopka (in s tem velike izgube časa in denarja) vodstvo koncerna Goodyear pričelo dvomiti v ugoden razplet razmer ter v luči teh dejstev pričelo razmišljati o gradnji skladišča v Avstriji tik ob slovenski meji. To bi sicer rešilo problem prostora, a bi zaradi drage in zapletene logistike oskrbovanja trgov z avtomobilskimi plašči Sava Tires kmalu začela izgubljati konkurenčne pozicije.

Konec dober, vse dobro: Savi Tires je bilo v aprilu letos omogočeno, da je položila temeljni kamen za gradnjo evropskega distribucijskega centra avtomobilskih pnevmatik, kar je z vidika dolgoročne konkurenčnosti edina pravilna rešitev.

V družbi Goodyear – EPE pa je rešena problematika prinesla nov zagon pripravam za gradnjo razvojnega centra kot jedra tehnološkega znanja za celotno Goodyearovo evropsko regijo.

Predvsem pa iz razprav o nacionalnem interesu izhaja, da Slovenija na razmere odprtega trga in popolne konkurence še ni zadosti pripravljena.

Ob vstopu v Evropsko zvezo bomo morali imeti jasno vizijo o tem, kaj

---

želimo in kako naprej.

In to bomo morali vedeti tudi, če bi naša najboljša podjetja zares prešla v tuje roke.

Da želimo v Evropo, ni več vprašanje. Pravila igre, ki smo jih sprejeli, bomo morali tudi dejansko upoštevati. Trga ne moremo povsem zapreti, po drugi strani pa tudi sami hočemo širiti svoje dejavnosti na druge trge.

Ob tem je jasno tudi to, da bo nadaljnja rast gospodarstva v Sloveniji odvisna od konkurenčne sposobnosti naših podjetij, kar nam še dodatno potrjujejo vsakoletna poročila Evropske zveze o napredku držav kandidatk. Konkurenčnost slovenskih podjetij pa namesto, da bi se krepila, slabi, kar prikazujejo tudi izsledki raziskave *International Institute for Management Development (IMD)*. Še leta 2000 se je Slovenija na lestvici konkurenčnosti držav uvrstila na 36. mesto, v letu 2001 pa je na njej zaostala kar za tri mesta.

Kot kažejo izsledki večletne raziskave priznanega slovenskega svetovalca s področja dolgoročnega strateškega vodenja podjetij, Boštjana Ložarja, so temeljna področja, kjer slovenska uspešna podjetja še vedno zaostajamo za tujimi, naslednja: prenizko postavljeni cilji, premalo poglobljena strategija do ravni poslovnega sistema, pomanjkanje jasnih sistemov in principov vodenja podjetja, prevelik asortiman izdelkov, nejasno definirana vrednost, ki jo podjetje zagotavlja kupcem, stroškovna neučinkovitost, nestrateska vloga kadrovske funkcije, vsaj petletni zaostanek pri uporabi najsodobnejših in učinkovitih managerskih konceptov, velik zaostanek v dodani vrednosti in optimizacija posameznih delov podjetja namesto celote. Ob tem pa praksa dokazuje, da je z odpravljanjem naštetih razlik že v dveh letih mogoče narediti velike preskoke.

Potreba po oblikovanju razvojne strategije, ki bo slovenskim podjetjem olajšala preživetje v Evropski zvezi, je vse bolj glasno izražena. Sredstvo za zagotavljanje mednarodne konkurenčnosti slovenskih podjetij se ponuja v obliki nadaljnjega lastniškega in »nelastniškega« povezovanja na domačih tleh; to pa ima seveda svoje meje, in zato tudi pri širjenju slovenskih podjetij v tujino ter prevzemanjem ter povezovanji s tujimi

podjetji. Kot poudarja guverner Banke Slovenije Mitja Gaspari, pa je pri tem pomembno, da skušamo v Sloveniji razpoložljiv kapital uporabiti tam, kjer bo dosegal največje učinke.

Gospodarske procese naj bi usmerjali tako, da bi to omogočalo ustrežnejšo zavarovanje nacionalnih interesov. In kot navaja Janez Juhant: »...slednje, v razmerah odprtih kapitalskih tokov, zagotovo ni lahko, je pa povezano z voljo po skupnem dobrem in s prizadevanjem za smiselno ohranjanje nacionalne biti.«

Kako uresničujemo nacionalni interes v Savi?

- Zagotovljamo nadaljnjo rast, razvoj in konkurenčnost Save in s tem donosnost, delovna mesta ter socialno varnost zaposlenih.
- Ohranjamo identiteto in blagovno znamko Sava.
- Prestrukturiramo proizvodnjo gumeno-tehničnih izdelkov ter postajamo tržni lider v skuterski pnevmatiki, ofsetni gumi, gumenih izdelkih za varovanje okolja, gumenih profilih za gradbeništvo ter prevzemamo nekatera podjetja v JV Evropi, na Poljskem, v Romuniji in v Nemčiji.
- Združujemo slovensko kemijsko proizvodnjo premazov in lepil ter sproščamo številne sinergije (produktivnost, trženje, stroški,...) za doseganje večje konkurenčnosti in donosnosti.
- Združujemo kemijsko in gumarsko trgovino ter jo povezujemo z večjimi sistemi v Sloveniji in Evropi.
- Vlagamo v vrhunski slovenski turizem ter s tem prispevamo k razvoju te obetavne panoge v Sloveniji.

Vprašanje ni več samo, ali tuje investicije da ali ne, temveč, kako naj vsak posebej in vsi skupaj – kot država postanemo bolj konkurenčni. Slovenija se bo morala s tem vprašanjem spopasti kar najhitreje.

---

## SKLEP

Internacionalizacija in globalizacija sta dejstvi, ki ju mora sprejeti tudi Slovenija. Vstopiti ali ne vstopiti v Evropsko zvezo ni več vprašanje. Slovenija se s približevanjem Evropski zvezi odpira vse večjemu trgu, kar po eni strani prinaša s seboj številne priložnosti, po drugi strani pa tudi nevarnosti.

Veliko slovenskih podjetij še danes ne razvija internacionalizacije delovanja, prav tako se niti ne zavedajo, kaj v praksi zanje tudi dejansko pomeni vstop v Evropo.

Kakor opozarja poljski ekonomist Krzysztof Obloj, in kot dejansko gospodarstveniki že čutimo v svojem poslovanju, se bomo z vstopom v EU soočili ne le z uničujočo konkurenco velikih multinacionalk, ampak tudi z »lakoto malih volkov«, številnih malih in srednje velikih podjetij, ki so s procesom internacionalizacije šele pričela, kar so jim olajšali nižji transakcijski stroški po uveljavitvi skupne evropske valute, skupna zakonodaja in standardi.

Zaskrbljenost Slovencev za nacionalni interes ni pravzaprav nič drugega kot odraz neprilagojenosti razmeram, v katerih smo se znašli. Ta pojav se je ob različnih prelomnicah v zgodovini Slovenije pokazal že večkrat, po drugi strani pa je povsem običajna reakcija na sedanje razmere, ki je značilna tudi za precej večje države, kot je naša. (Podobno razpravo so imeli npr. tudi v Veliki Britaniji ob uvedbi evra). Kadar ljudje pridemo v položaj, ki nam ne omogoča nadzora ali izbire, takrat je vedno priložnost za konflikte, bodisi nacionalnega, kulturnega ali lastninskega značaja.

V tem času so se začele razpletati tudi zgodbe, ki so sprožile razprave o nacionalnem interesu, razgreti duhovi pa umirjati. Pivovarska vojna se nadaljuje na sodišču, v primeru bank pa je vlada v precepu slovenskega (tujcem nenaklonjenega<sup>1</sup>) javnega mnenja in potencialne grožnje Evropske zveze zaradi diskriminatornega obravnavanja tujcev ubrala srednjo pot. S tem bo rešen njen mednarodni ugled, obenem pa bo, kot kaže, vendarle ugodeno nacionalnemu interesu.

Predvsem pa je dobra plat razprav o nacionalnem interesu ta, da so se

ob njej identificirale številne pomanjkljivosti in nedodelanosti, ki so opozorile na nepripravljenost oziroma neprilagojenost Slovenije novo nastalim razmeram. Takšna neizbežna dogajanja oziroma spremembe je zato potrebno obravnavati predvsem kot priložnost, ki se ji je potrebno prilagoditi z gospodarskega zornega kota. Pri tem pa, kot opozarja dr. Janez Gabrijelčič, prilagajanja ne smemo razumeti zgolj kot podrejanja, ampak tudi kot aktivno vplivanje na okolje s svojimi idejami, rešitvami in akcijo.

To, kar je najbolj bistveno, je torej ugotovitev, da se moramo vsi, tako Slovenija kot država kot tudi posamezna podjetja, na vstop v Evropsko zvezo bolje pripraviti; pri tem pa je potrebno najprej odgovoriti na vprašanje, kaj za državo in vsako posamezno podjetje dejansko, torej v praksi, sploh pomeni, da postane del skupne igre. Ni pa dovolj, da spoznamo in razumemo, kaj to dejstvo predstavlja v sedanjem času, še bolj pomembno je, da skušamo predvideti, kako se bodo spremembe odvijale v prihodnje in s tega izhodišča izbrati pravo pot razvoja. Samo jasna vizija, kaj želimo, ter dodelana strategija, kako bomo to dosegli, ob tem pa verovanje v zastavljene načrte, predstavljajo pravo pot do uspeha.

Odpor proti tujemu kapitalu in zapiranje v okvire nacionalnih meja je podobno zatiskanju oči pred dejstvi, ki so neizogibna, s konstruktivnega vidika pa je potrebno te reakcije zaznati kot pomembno opozorilo na nevarnost uničujočih posledic v razmerah nekontroliranega spreminjanja in zato kot izraz potrebe po oblikovanju ter uveljavljanju ustreznjega pristopa pri obvladovanju sprememb Slovenije v razmerah odprtega trga.

Kakorkoli že, se je po drugi strani (spet) izkazalo, da se konec koncev vse dileme okoli nacionalnega interesa strnejo v vprašanje konkurenčnosti. Poglavitno pri tem pa je, da ustvarjanje zgodb o odličnosti ne razumemo zgolj in izključno v smislu logike lastnikov kapitala, temveč kot harmonično zadovoljevanje želja, potreb in interesov vseh, ki naše zgodbe o odličnosti ustvarjajo: kupcev, zaposlenih, delničarjev in okolja. Kakor navaja tudi osebna svetovalka menežerjev s seznama Fortune 500, dr. Sue Catana, je na konkurenčnost potrebno gledati v njenem širšem smislu, saj sta »na eni ravni gibalno pri delovanju podjetij konkurenca in dobiček,

---

na drugi ravni pa so povsem drugačne, globlje vrednote, ki zahtevajo razumevanje človeške narave, a iz njih izhajata motivacija in pripadnost».

Dejstvo, ki ostaja, pa je, da podobe uspešne Slovenije ne bo moč zagotavljati brez mednarodno konkurenčnega gospodarstva; pri tem pa je odličnost Slovenije kot nacionalnega gospodarstva odvisna tako od odličnosti posameznih podjetij kot tudi od medsebojnih povezav in razmerij, med katerimi mora biti vzpostavljeno ustrezno ravnotežje. Pravi odgovor na Evropo je torej povezanost in odprtost.

Pot k večji konkurenčnosti je mogoča le z nenehnim izboljševanjem in preseganjem obstoječega. Ta imperativ po »vedno več in bolje« seveda velja tudi za Slovenijo. Pri ustvarjanju konkurenčnih prednosti pa je pomembno tako neprestano uvajanje majhnih izboljšav kot tudi radikalno prestrukturiranje utečenega delovanja v primeru potreb po prilagajanju velikim spremembam. Ob tem pa je potrebno poudariti, da odličnosti slovenskega gospodarstva ne bomo dosegali le z uvajanjem novih in novih, boljših in cenejših izdelkov ter storitev, temveč predvsem z neprestanim izboljševanjem nevidnih kapitalov, med katerimi je najpomembnejše znanje.

Oziranje nazaj in tarnanje nad izgubljenim časom, ki bi nam prišel prav za prilagajanje na novo družino in skupni trg v razmerah odprte konkurence, nas ne bo privedlo nikamor. Za izboljšanje ni nikoli prepozno. Če so drugi (tudi mali narodi) uspeli preobraziti gospodarstvo v zelo kratkem času, potem ni razloga, da to ne bi uspelo tudi nam. Prav nič slabši nismo od drugih, le premalo samozaupanja nam včasih očitajo. Da Slovenci zmoremo in hočemo, smo dokazali in dokazujemo v vsej svoji zgodovini.

In na vseh teh izhodiščih temelji tudi Savina pot k odličnosti.

Viri (literatura in članki):

- Bohorič, Janez: Sava, d.d.: Tuj kapital ni neznan, Glas Gospodarstva, februar 2002  
Bučar, dr. France: Zakaj imamo lastno državo?, Delo, 5. 1. 2002  
Drevenšek, Mojca: Potrebovali boste lobiste, Gospodarski Vestnik, 4. 3. 2002  
Gabrijelčič, dr. Janez: Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja, Tiskarna Novo mesto – Dolenjska založba, Novo mesto, 1995  
Juhant, Janez: Protekcionizem ali svoboda – Slovenija in ZDA, Ampak, marec 2002  
Jurančič, Iztok: Pritisk iz tujine je dobrodošel, Gospodarski vestnik, 4. 3. 2002  
Koražija, Nataša: Facilitacija. Nova večšina vodenja, Manager, april 2002  
Ložar, Boštjan, MBA: Globalni strateški navigator – Priročnik Definiranje strategije in poslovnega modela podjetja, Ljubljana, 22. 4. 2002  
Malerič, Aleš: Evropa – težave in upanje, Ampak, marec 2002  
Martin Hans Peter, Schumann Harald: Pasti globalizacije, Co Libri, Ljubljana 1997  
Mencinger, dr. Jože: Konec slovenskega nacionalizma, Delo, 29. 12. 2001  
Novkovič, Goran: Novi, ekonomski nacionalizem, Gospodarski Vestnik, 10. 12. 2001  
Pavlovčič, Lidija: Morda bodo uničili polovico gospodarstva, Gospodarski Vestnik, 22. 4. 2002  
Petrič, Tine; Popit Bertonec, Vesna: Banke na referendum, Gospodarski Vestnik, 4. 3. 2002  
Starc, Marjan: Banka Koper in slovenski nacionalni interes, Ampak, marec 2002  
Žajdela, Ivo: Evroskeptiki, svetovljani, nacionalni interes, Ampak, marec 2002  
Sava, d.d. – Interna gradiva

---

<sup>1</sup> To med drugim potrjujejo tudi izsledki februarske raziskave Dela. Raziskava je namreč pokazala, da kar 78 odstotkov vprašanih meni, da morata državni banki ostati v večinski domači lasti, 75 odstotkov pa, da je pri prodaji državnih deležev v dobrih slovenskih podjetjih treba dati prednost domačim kupcem.