

UDK 347.727.24

Andreja Jaklič* in Marjan Svetličič**

Največje slovenske multinacionalke - majhnost presegajo z večjo internacionalizacijo

Povzetek

Prispevek obravnava značilnosti največjih slovenskih multinacionalnih podjetij (NP). V mednarodnem konkurenčnem okolju so slovenska NP majhna, toda relativno visoko internacionalizirana, saj dosegajo stalno mednarodno rast tako v prodaji, zaposlenosti in obsegu sredstev na tujih trgih, kakor tudi v geografski razvejanosti in funkcijski raznolikosti svoje mreže podjetij v tujini. Visoko koncentracijo naložb na območju Srednje in Vzhodne Evrope v zadnjih letih spremlja povečevanje udeležbe na azijskih trgih (posebej na Kitajskem). Med pomanjkljivostmi poleg prevladujoče nizke tehnološke in-tenzivnosti velja izpostaviti dejstvo, da nekatera velika slovenska podjetja z bogato tradicijo mednarodnega poslovanja iz lestvic največjih izginjajo, na seznam pa se uvrščajo nova srednje velika podjetja. Med prvih 25 slovenskih NP se ni uvrstila nobena mlajša družba, ustanovljena po letu 1991.

Ključne besede: multinacionalna podjetja (NP), Slovenija, neposredne investicije v tujini, indeks transnacionalnosti.

Summary

The 25 largest Slovenian multinational companies (MNCs) are evaluated in this article. Compared to multinational companies from emerging transition economies as a whole, they are smaller but relatively more internationalised, with highly geographically and functionally diversified networks of affiliations. They are achieving constant high growth rates of sales and employment, as well as assets invested abroad. The high concentration of their investment in Central and Eastern Europe has been enriched recently by accelerated investment in Asia, particularly China. Among their weaknesses, the major one is perhaps the relatively low technology intensity. Some larger Slovenian MNCs have disappeared recently from the list, implying that they were not able to follow such intensive internationalisation any more, and that other medium-size firms are catching up faster. The major Slovenian MNCs are also old companies; not one company established after the transition qualified among the 25 largest MNCs.

Key words: multinational enterprises (MNCs), Slovenia, outward foreign direct investment (OFDI), transnationality index.

JEL: F230, F210, M210, L250

1. Uvod

V Sloveniji omemba slovenske multinacionalke (še vedno) povzroča začudenje. Objava prve lestvice največjih slovenskih multinacionalnih podjetij (MNP) je v letu 2007 v splošni javnosti naletela na dvome, če res obstajajo in ali so potrebna¹. Današnja teoretična spoznanja in empirična dejstva prepričljivo

potrjujejo, da je izhodna internacionalizacija sestavni del sodobne razvojne strategije in pogoj za hitro gospodarsko rast. Vendar je zavedanje, da izogibanje ali prepočasno prilagajanje strategij mednarodnega poslovanja vodi v izgubljanje priložnosti in razvojno zaostajanje, še vedno premajhno.

* Center za mednarodne odnose, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

** Center za mednarodne odnose, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani

¹ Desetletje pred tem pa začudenja ni manjkalo tudi v akademskih krogih, saj je leta 1995 referat na temo izhodnih investicij izzval kritiko, da so te ob pomanjkanju investicij doma povsem nepotrebne.

Pospeševanje izhodne internacionalizacije je ključnega pomena ne glede na velikost ali starost držav in kljub temu, da se motivi pospeševanja razvitih načinov vstopa in prisotnosti na tujih trgih (neposredne investicije v tujini in strateške povezave) razlikujejo. Medtem ko podjetja iz majhnih držav strategije izhodne internacionalizacije utemeljujejo predvsem z dostopom do trga, pridobivanjem in ohranjanjem tržnih deležev, se podjetja iz velikih držav poleg navedenega osredotočajo predvsem na dostop do ključnih virov in povečevanje učinkovitosti.

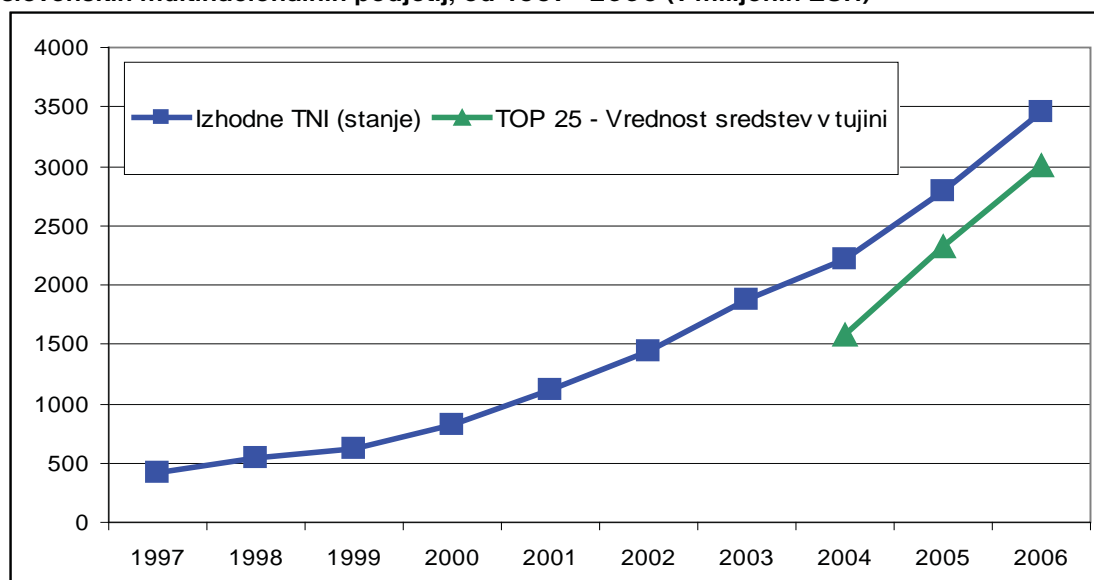
Sodobni trendi v mednarodnem poslovanju narekujejo hitrejše in celovite spremembe v strategijah izhodne internacionalizacije, kar motivira vse več opazovanja in analiziranja multinacionalnih podjetij iz hitro rastočih gospodarstev ter reorganizacijo verige dodane vrednosti.² Za mnoga slovenska podjetja izhodna internacionalizacije ni le sestavni del strategije rasti, ampak tudi pogoj preživetja. Zato ne preseneča dejstvo, da je med novonastalimi podjetji vse več takih, ki so v izvoz ali v izhodne investicije usmerjeni že ob ustanovitvi. Neposredna prisotnost v tujini matičnim podjetjem prinaša številne učinke, ki se prek povezav v verigi dodane vrednosti prelivajo v celotno gospodarstvo. Dogajanje velikih multinacionalnih družb ima običajno pomembne posledice za celotno gospodarstvo, še posebej za majhne države kakršna je Slovenija.

Prispevek kratko analizira trende slovenskih izhodnih investicij, podaja ključne značilnosti največjih slovenskih multinacionalnih podjetij (NP), jih primerja z največjimi multinacionalnimi podjetji iz nekaterih hitrorastočih gospodarstev (Brazilije, Rusije, Indije) ter opozarja na ključne izzive pri razvoju slovenskih matičnih podjetij.

2. Trendi neposrednih investicij v tujino

Neposredne investicije v tujino naraščajo, odkar jih slovenska statistika beleži, in so se od leta 1994 do 2006 povečale za več kakor 12-krat. Čeprav ima v Sloveniji neposredno investiranje v tujino v primerjavi z drugimi tranzicijskimi državami precej daljšo tradicijo in smo prvi večji val investicij v tujini imeli že v zgodnjih devetdesetih³ letih, najbolj dinamično rast – podobno kakor v drugih rastočih gospodarstvih – beležimo konec devetdesetih let prejšnjega stoletja. Izhodno internacionalizacijo so kljub skromnim nacionalnim podpornim politikam (ki jih vse do leta 1999 ni bilo) pospeševala podjetja sama, nacionalna strategije izhodne internacionalizacije s programi pospeševanja so nastali šele konec devetdesetih let. Dinamika izhodnih investicij se je še bolj krepila v začetku novega tisočletja (sliki 1 in 2).

Slika 1: Stanje slovenskih neposrednih investicij v tujini in vrednost sredstev največjih 25 slovenskih multinacionalnih podjetij, od 1997–2006 (v milijonih EUR)

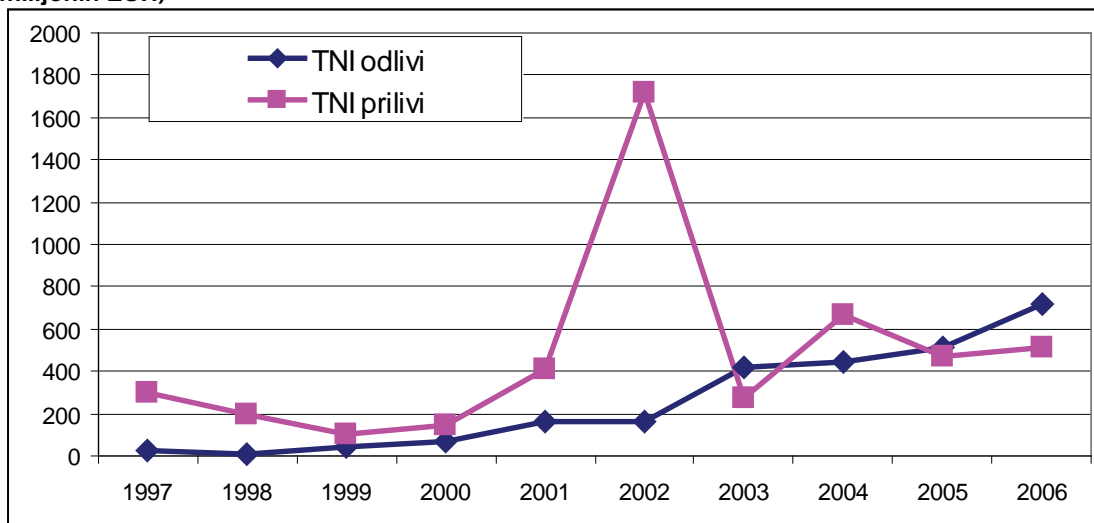


Vir: Banka Slovenije in anketa CMO-CPII o slovenskih multinacionalkah.

² Projekt Global Emerging Market Players, pod vodstvom Programa za mednarodne investicije na Columbia University, je eden od poskusov izboljšane razumevanja teh procesov in z oblikovanjem mednarodno primerljivih lestvic združuje eksperte iz držav, ki do sedaj niso pozorneje spremljala svojih multinacionalnih podjetij.

³ Več o zgodovini Svetličič, idr., 1994, Svetličič 2007 ter Jaklič in Svetličič, 2003.

Slika 2: Letni prilivi in odlivi tujih neposrednih investicij (TNI) v Sloveniji od 1997–2006 (v milijonih EUR)



Vir: Banka Slovenije.

Leta 2006 je skupna vrednost slovenskih neposrednih naložb v tujini znašala 3,5 milijarde EUR. Stanje izhodnih slovenskih naložb v tujini po zadnjih razpoložljivih podatkih znaša 51 % vrednosti neposrednih naložb tujcev v Sloveniji. Količnik v zadnjih letih hitro narašča in se je od leta 2000 skoraj podvojil. Letni odlivi neposrednih investicij v tujino so v zadnjih 5 letih kar štirikrat presegli vrednost letnih prilivov TNI (slika 2) in ocene kažejo nadaljevanje takih gibanj v Sloveniji.⁴ Makro trendi tako uvrščajo Slovenijo med drugo in tretjo fazo investicijske razvojne poti (Svetličič, Bellak, 2003) in potrjujejo teoretično predvideni razvoj v neto neposredno investitorico.

V strukturi neposrednih investicij v tujini po podatkih iz leta 2006 prevladuje lastniški kapital, ki predstavlja preko 76 % in potrjuje dolgoročni interes investitorjev. Glede na razvrstitev neposrednih naložb v nove, obstoječe in druge naložbe⁵ je bilo v skupnem številu naložb največ, kar 51 %, naložb v novoustanovljene (greenfield) gospodarske družbe, ki so predstavljale 52,5 % vrednosti investirane lastniškega kapitala

v tujini. Naložbe v obstoječe gospodarske družbe se povečujejo, a so predstavljale le 22,7 % celotnega števila naložb, po vrednosti lastniškega kapitala pa 40,5 %. Druge naložbe so po številu predstavljale 26,3 %, po vrednosti pa 6,9 %. Povprečna vrednost lastniškega kapitala, vloženega v nove gospodarske družbe, je konec leta 2006 znašala 1,2 milijona EUR, v obstoječe naložbe 2,1 milijona EUR in v druge naložbe 0,3 milijona EUR (BS, 2007).

Večino investicij v tujini zagotovijo podjetja iz predelovalnih dejavnosti, ki imajo najdaljšo tradicijo mednarodnega poslovanja in so močno izvozno usmerjena. Podporo so jim zagotavljale tudi investicije iz storitvenih dejavnosti, posebej iz dejavnosti finančno posredništvo in poslovne storitve, ki so v neposredni prisotnosti na tujih trgih največkrat sledila svojim poslovnim partnerjem.⁶ Tudi trgovska podjetja so z investicijami v tujini učinkovito pospeševala mednarodne trgovinske tokove storitvenih podjetij in podjetij iz predelovalne dejavnosti⁷.

Danes neposredno investira v tujini približno 2,5 %

⁴ Laza Kekic in Karl P. Sauvant, ur., World Investment Prospects to 2011: Foreign Direct Investment and the Challenge of Political Risk, at www.cpii.columbia.edu. Vladni privatizacijski načrti lahko začasno tudi vplivajo na večji obseg prilivov od odlivov.

⁵ Nove naložbe so naložbe, kjer je rezident ustanovitelj oziroma soustanovitelj podjetja. Obstoječe naložbe so naložbe rezidentov v obstoječe podjetje, rezidenti v tem primeru niso ustanovitelji podjetja. Ostale naložbe so naložbe v zavode, podružnice, fundacije, nepremičnine in podjetja v stečaju.

⁶ Če bi v seznamu NAJVEČJIH 25 SLOVENSКИH MULTINACIONALK upoštevali tudi finančna podjetja, bi bila največja slovenska banka Skupina NLB, drugo uvrščena po številu zaposlenih v tujini in tretje uvrščena po vrednosti sredstev v tujini (ter verjetno največja, če bi upoštevali tudi investicije s strani njihovih podjetij v tujini). NLB je delno v lasti belgijske KBC (34 %) ter EBRD (5 %). Celotna sredstva Skupine NLB so znašala 33 milijard EUR, v tujini pa imajo 3.009 (38 %) od skupaj 8009 zaposlenih. Z internacionalizacijo so pričeli v 70ih, ko so bili v 100 % slovenski lasti. V pospeševanju internacionalizacije so bili ključni tudi za številna druga slovenska podjetja. Danes imajo 40 podjetij v tujini v 16 državah. 16 od 40 podjetij v tujini je bank, v katere je matično podjetje preko prevzemov v obdobju od 2003 do 2007 investiralo preko 473 milijonov EUR. Največ jih je v državah Jugovzhodne in Srednje Evrope, številne tudi v EU. NLB skupina želi biti na svojih ciljnih trgih ena od vodilnih finančnih skupin.

⁷ Več o sektorski analizi v Jaklič, Svetličič, 2003.

vseh slovenskih gospodarskih družb (BS, 2007). Največji poudarek v gibanju agregatnih kazalcev imajo veliki investitorji, vendar veliko večino (75 %) podjetij z neposrednimi naložbami v tujini po velikosti uvrščamo med majhna in srednje velika podjetja. Novi investitorji v tujini večinoma nastajajo iz teh velikostnih razredov. Ne glede na velikostni razred podjetij analize kažejo, da imajo velik pomen v pospeševanju slovenskega izvoza in tudi za zaposlovanje (Jaklič, 2006, Jaklič in Svetličič, 2003, Jaklič, Burger, Rojec, 2006).

3. Značilnosti največjih slovenskih multinacionalk

Kljub dejstvu, da so velike družbe med slovenskimi neposrednimi investitorji v tujini v manjšini, imajo v procesu izhodne internacionalizacije vodilno vlogo, ne le zaradi demonstracijskih učinkov⁸, temveč tudi zaradi dejstev, da vrednostno zagotovijo večino investicij v tujini. V nadaljevanju analizirava izbrane lastnosti največjih 25 slovenskih neposrednih investitorjev v tujini po vrednosti sredstev v tujini (tabela 1). Med opazovanimi značilnostmi so starost, velikost, lastništvo, predvsem pa stopnja in geografska usmerjenost njihove internacionalizacije in dinamika mednarodne rasti v zadnjih letih.

V analizo so bila vključena nefinančna podjetja, ki so sodelovala v anketi novembra 2007⁹ in se uvrstila v mednarodno primerljivo lestvico NAJVEČJIH 25 SLOVENSkih MULTINACIONALK (tabela 1, priloga tabela 1). Metodološka merila uvrščanja na lestvico vključujejo naslednje zahteve:

- podjetje je lahko v javni, zasebni ali mešani lasti¹⁰,
- skupina družb mora biti upoštevana kot eno podjetje,
- matično podjetje, ki izvaja strategijo upravljanja celotne družbe, ima sedež v Sloveniji,
- podjetje je večnacionalno podjetje z nadzorom

sredstev v tujini,

- ni registrirano izključno kot podjetje, ki izvaja finančne storitve,

- podjetje ne izvaja izključno finančnih naložb v tujini.

Prevladujoči delež slovenskih neposrednih investicij v tujino izvedejo podjetja v **zasebni lasti**. Praviloma so podjetja v javni lasti manj naklonjena velikim tveganjem, ki jih prinašajo projekti neposrednih investicij v tujini, in težje ter počasneje dosegajo soglasja za te poslovne odločitve. Pogosto ta podjetja tudi nimajo ustrezno usposobljenih, v mednarodnem poslovanju izkušenih vodilnih uslužbencev, ker so predolgo poslovala v monopolnem ali skoraj monopolnem položaju na domačem trgu. Tudi za podjetja, ki so se uvrstila na seznam NAJVEČJIH 25 slovenskih multinacionalnih podjetij, velja, da so večinoma v zasebni lasti. Le eno podjetje izmed NAJVEČJIH 25 slovenskih multinacionalk, ki zavzema le približno 2 % skupne vrednosti sredstev celotne petindvajseterice v tujini, je v večinski lasti države. Deset podjetij iz lestvice NAJVEČJIH 25 kotira na ljubljanski borzi vrednostnih papirjev (kotirajo izključno na omenjeni borzi), 15 podjetij pa ni uvrščenih na nobeno borzo.

Analiza starosti družb kaže, da je velikost povezana s tradicijo podjetij in da so podjetja z največ sredstvi v tujini **večinoma starejša**. Z izjemo enega podjetja so bila namreč vsa podjetja iz lestvice NAJVEČJIH 25 slovenskih multinacionalk ustanovljena pred prehodom v tržno gospodarstvo. Rast mlajših (po osamosvojitvi ustanovljenih) podjetij je kljub njihovi praviloma večji mednarodni usmerjenosti počasnejša, med prvih 25 slovenskih MNP se ni uvrstila nobena družba, ustanovljena po letu 1991. Poleg počasnejše in geografsko bolj omejene mednarodne rasti mlajših družb velja med pomanjkljivostmi izpostaviti tudi dejstvo, da nekatera velika slovenska podjetja z bogato tradicijo mednarodnega poslovanja, ki so se pred leti uvrščala na regionalne lestvice NP, sedaj iz lestvic največjih v regiji ali nacionalnih lestvic izginjajo (npr. Iskraemeco).

⁸ V analizah strategije internacionalizacije v razpravah ter intervjujih se namreč potrjujejo veliki demonstracijski učinki vodilnih slovenskih multinacionalk, tako pri drugih večjih podjetjih - na primer: za investicije v tujino nas je motivirala „strategija Mercator“, - kakor tudi posredno pri manjših podjetjih, v vlogi dobaviteljev ali drugih poslovnih partnerjev.

⁹ Podatki so bili pridobljeni s strukturiranimi vprašalniki, metodološko usklajeni v okviru mednarodnega projekta Emerging Markets Global Players.

¹⁰ Vsa podjetja so pretežno v slovenski lasti. Le eno podjetje izmed NAJVEČJIH 25 SLOVENSkih MULTINACIONALK je svoj zgodnji razvoj začelo kot podjetje v tuji lasti in nekaj let kasneje postalo podjetje v 100 % slovenski lasti. To je podjetje Kolektor, danes vodilni proizvajalec komutatorjev v svetu (pokriva 20 svetovnega in preko 50 % evropskega povpraševanja). Svojo zgodbo je začelo kot majhno slovensko podjetje leta 1963. Sporazum o skupnem vlaganju so leta 1968 sklenili z nemškim podjetjem Kautt & Bux, a leta 2002 je podjetje Kolektor kupilo svoje matično podjetje, pridobilo tovarno K&B v Nemčiji in tako postalo slovensko multinacionalno podjetje. Z internacionalizacijo proizvodnje dejavnosti je pričelo leta 2000, danes pa proizvaja komutatorje na številnih tujih trgih, v Nemčiji, ZDA, na Kitajskem (kjer imajo tako novoustanovljena podjetja kot tudi skupne naložbe s tujimi partnerji), v Koreji, Braziliji in Iranu. Zahteve po zniževanju stroškov so motivirale tudi selitev proizvodnje v Bosno in Hercegovino, potreba po diverzifikaciji proizvodnje zaradi starajočega glavnega izdelka pa tudi prevzemanje podjetij sorodnih dejavnosti na domačem trgu.

Tabela 1: Lestvica CMO-CPII NAJVEČJIH 25 SLOVENSКИH MULTINACIONALNIH PODJETIJ glede na vrednost sredstev v tujini, 2006 (v tisočih EUR)

<i>Rang</i>	<i>Ime</i>	<i>Dejavnost</i>	<i>Premoženje v tujini</i>
1	<i>Mercator</i>	<i>trgovina na drobno</i>	723.066
2	<i>Gorenje</i>	<i>oskrba z električno energijo, predelovalna dejavnost</i>	505.518
3	<i>Krka</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	333.371
4	<i>Droga Kolinska*</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	267.101
5	<i>Petrol</i>	<i>oskrba z nafto</i>	233.436
6	<i>Merkur</i>	<i>trgovina na drobno</i>	154.075
7	<i>Intereuropa</i>	<i>prevoz</i>	96.281
8	<i>Helios</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	91.867
9	<i>Iskra Avtoelektrika</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	60.931
10	<i>Elan</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	56.600
11	<i>Unior</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	50.385
12	<i>Lesnina</i>	<i>trgovina na drobno</i>	50.049
13	<i>Kolektor Group</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	44.530
14	<i>Prevent</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	38.372
15	<i>Trimo</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	35.389
16	<i>Viator&Vektor</i>	<i>prevoz</i>	29.653
17	<i>HIT</i>	<i>igralniška dejavnost</i>	27.686
18	<i>JUB</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	26.835
19	<i>Hidria</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	24.650
20	<i>Perutnina Ptuj</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	23.751
21	<i>Kovintrade</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	20.579
22	<i>ERA</i>	<i>trgovina na drobno</i>	16.895
23	<i>ETI Elektroelement</i>	<i>predelovalna dejavnost</i>	16.122
24	<i>Alpina</i>	<i>trgovina na drobno</i>	15.420
25	<i>Kompas</i>	<i>potovalna agencija, organiz. potovanj</i>	15.009
SKUPAJ			2.957.571

Vir: Anketa CMO-CPII o slovenskih multinacionalkah.

*Opomba: * Droga in Kolinska sta izvedli združitev leta 2004.*

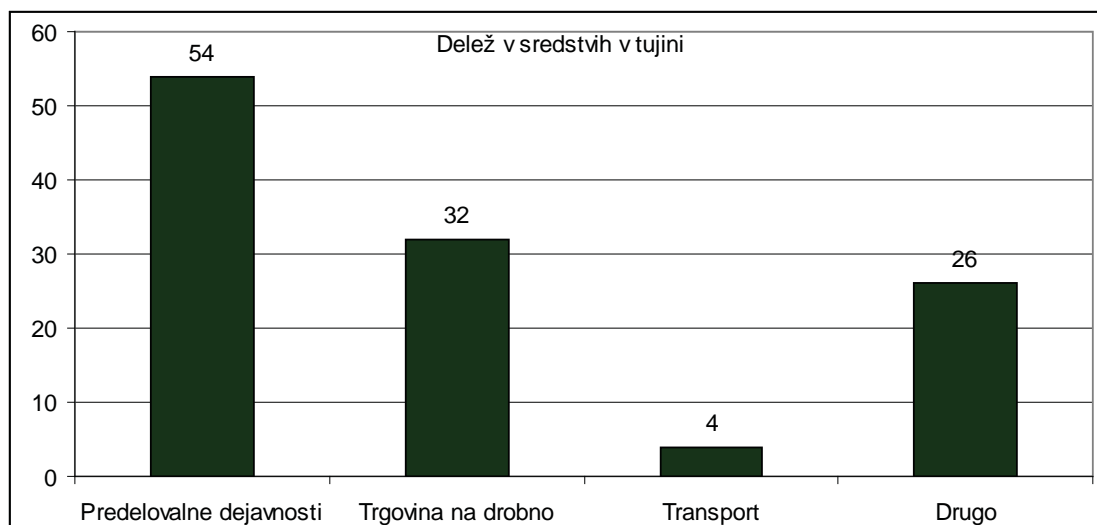
Od starosti podjetij so pogosto odvisne tudi izkušnje v mednarodnem poslovanju. Lestvica največjih 25 slovenskih MNP vključuje tako **starejše kakor mlajše neposredne investitorje** v tujini. Sedem podjetij ima poleg izvoznih izkušenj tudi izkušnje z investicijami v tujini še iz obdobja socializma (nekateri, kakor na primer Gorenje, so investirale v tujini že v 60-ih letih, Krka je ustanovila svojo farmacevtsko podjetje blizu Nairobi je že sredi 70-ih let, prav tako je v 70-ih letih na Švedskem proizvajalo smuči podjetje Elan). Devet podjetij je svojo prvo investicijo v tujini izvedlo sredi devetdesetih let, drugih 9 pa je svoje prvo podjetje v tujini ustanovilo po letu 1999, do tedaj pa so večinoma le izvažala.

Kar 16 od 25 podjetij z lestvice se ukvarja s predelovalno dejavnostjo (proizvodnja hrane in pijač, kemičnih in farmacevtskih izdelkov, proizvodnja strojev in opreme, električnih aparatov ter športne opreme),

ki so po vrednosti najpomembnejše pri investicijah v tujini in zavzemajo 54 % sredstev petindvajseterice v tujini. Po vrednosti sredstev v tujini sledi trgovina na drobno, kjer sredstva 5 podjetij v tujini predstavljajo 32 % sredstev NAJVEČJIH 25 v tujini. Druge dejavnosti so prevoz (4 % vrednosti sredstev v tujini), oskrba z električno energijo, nafto, igralništvo, organiziranje potovanj in povezane dejavnosti (slika 3).

Vodilne multinacionalke so za slovenske razmere velika podjetja (le štiri podjetja so imela manj kakor 500 zaposlenih in le eno pod 50.000 EUR sredstev), vendar pa so v primerjavi s tujimi tekmeči slovenske multinacionalke majhne. Nobeno podjetje iz lestvice NAJVEČJIH 25 slovenskih NP se ni uvrstilo na lestvico največjih 50 NP iz rastočih gospodarstev¹¹. Le pet podjetij je imelo več kakor 800 tisoč EUR premoženja v tujini in le štiri podjetja so v tujini zaposlovala preko 2000 ljudi (priloga tabela 1). V povprečju so imela

¹¹ Glej UNCTAD, World Investment Report 2007 (Geneva: UNCTAD, 2007). Zadnji razpoložljivi podatki so na voljo za leto 2005. So pa bila slovenska podjetja prisotna na UNCTAD-ovih lestvicah največjih multinacionalnih podjetij iz srednje in Vzhodne Evrope v devetdesetih letih.

Slika 3: NAJVEČJIH 25 SLOVENSКИH MNP, prerez po dejavnostih (v odstotkih)^a, 2006

Vir: Anketa CMO-CPII o slovenskih multinacionalkah.

Opomba: ^a Ker so nekatera podjetja registrirana za več dejavnosti, vsota deležev presega 100.

Tabela 2: Združeni podatki za NAJVEČJIH 25 SLOVENSКИH MULTINACIONALK v obdobju od 2004–2006 (v tisočih EUR in število zaposlenih)

Spremenljivka	2004	2005	2006	% sprememba 2006/2005
Sredstva				
V tujini	1.528.196	2.263.850	2.957.571	31
Skupaj	6.695.422	7.945.788	8.925.253	12
Delež sredstev v tujini v celotnih sredstvih (%)	23	28	33	
Zaposleni				
V tujini	11.699	18.972	23.616	24
Skupaj	69.655	77.027	81.349	6
Delež zaposlenih v tujini glede na vse zaposlene (%)	17	25	29	
Prodaja (vključno z izvozom)				
V tujini	3.495.259	4.301.802	5.174.162	20
Skupaj	8.494.862	9.329.205	10.522.654	13
Delež prodaje v tujini v celotni prodaji (%)	41	46	49	

Vir: Anketa CMO-CPII o slovenskih multinacionalkah.

podjetja z lestvice skupno 3253 zaposlenih, 420,9 tisoč EUR prihodkov od prodaje in 357 tisoč EUR sredstev, od tega v tujini povprečno 944,6 zaposlenih, 219,9 tisoč EUR prihodkov od prodaje in 118 tisoč EUR sredstev. Največja multinacionalna podjetja iz drugih hitro rastočih in velikih gospodarstev so v povprečju bistveno večja.¹²

Relativno majhnost slovenske multinacionalke dopolnjujejo z dinamično rastjo na tujih trgih; v obdobju od 2004 do 2006 so se njihova skupna sredstva v tujini (celotne petindvajseterice) skoraj podvojila na skoraj 3 milijarde EUR (kar znaša 98 % vrednosti slovenskih neposrednih investicij v tujini), njihova prodaja v tujini se je povečala za več kakor 50 % in je leta 2006 znašala skoraj 5,5 milijarde EUR, podvojilo pa se je tudi njihovo število zaposlenih v tujini, na skupaj 23.616 oseb (tabela 2). Rast vrednosti sredstev in zaposlenosti v tujini za vseh 25 največjih slovenskih NP je bila v proučevanjem obdobju manjša, kakor so jo v enakem obdobju skupaj beležila največja ruska, brazilska ali indijska podjetja. Vendar imajo slovenska podjetja z lestvice že od leta 2004, ko jih lahko dosledno primerjamo z največjimi podjetji iz drugih držav, večji delež zaposlenih v tujini v celotni zaposlenosti in večji delež sredstev v tujini.

Na domačem trgu največjih 25 NP beleži manjše spremembe. Rast na tujih trgih ne zmanjšuje zaposlenosti, investicij ali prodaje na domačem trgu, temveč jo dopolnjuje. Tako vrednost prodaje na domačem trgu kakor obseg zaposlenosti sta ostali stabilni. Podjetja iz lestvice NAJVEČJIH 25 MNP ostajajo med pomembnejšimi zaposlovalci, njihova sredstva (premoženje) v Sloveniji pa so se od leta 2004 do 2006 povečala za 15 %. Slovenski trg praviloma izgublja svoj relativni pomen v celotnih prihodkih od prodaje, manj pa kot lokacija zaposlovanja ter investiranja. Prodaje na domačem trgu so v letu 2004 predstavljale 59 % celotne prodaje, v letu 2006 pa je delež prodaje na domačem trgu v celotni prodaji upadel na 48 %. V največjih dveh podjetjih iz predelovalne dejavnosti je prodaja v tujini presegala 86 % celotne prodaje.

Podjetja z lestvice hitro napredujejo tudi v različnih kazalcih internacionaliziranosti, kakor sta indeks razširjenosti mreže in indeks transnacionalnosti. Makro analize kažejo, da vsa slovenska podjetja vlagajo v več kakor 60 različnih držav, toda vrednostno opazimo visoko geografsko koncentracijo slovenskih neposrednih naložb, ki se ohranja od začetka devetdesetih let. Največje slovenske multi-

nacionalke večinoma pogojujejo visoko geografsko koncentracijo vseh slovenskih neposrednih naložb v jugovzhodni Evropi. Med največjimi NP so svetovna podjetja v manjšini; pet podjetij ima svoja podjetja na vsaj 4 celinah, deset podjetij z lestvice pa neposredno vlaga vsaj na 3 celinah. Geografska osredotočenost je značilna tudi za največja večnacionalna podjetja iz drugih držav, tudi ruska in indijska so praviloma najbolj udeležena v Evropi, medtem ko so brazilska usmerjena v Južno Ameriko.

Večina podjetij s slovenske lestvice NAJVEČJIH 25 je torej regionalnih multinacionalk. Indeks regionalne razpršenosti (priloga tabela 2) razkriva, da je glavnina njihovih podjetij v tujini – več kakor 80 % – v Evropi. Kar 9 od 25 multinacionalnih podjetij ima svojo mrežo podjetij v tujini organizirano izključno v Evropi. Po številu podjetij in po vrednosti investiranega kapitala so najpomembnejša lokacija za podjetja v tujini države Zahodnega Balkana, vendar pa slovenske multinacionalke kažejo rastoče zanimanje za ustanavljanje podružnic tudi na oddaljenih hitro rastočih trgih, kot so Rusija, Kitajska in druge azijske države. Makro trendi geografske razpršitve slovenskih neposrednih naložb v tujini potrjujejo največji porast vrednosti naložb na Kitajskem, kjer je stanje od leta 2003 do 2006 poraslo od 0,3 na 7,7 milijona EUR. Slovenska podjetja so tam ustanovila že 8 podjetij v popolni lasti, 5 skupnih naložb in 11 predstavništev.

Vseh največjih 25 slovenskih NP ima skupaj 286 podjetij v tujini (priloga tabela 2) v 53 različnih državah. V povprečju imajo multinacionalna podjetja iz prve petindvajseterice 11,5 podjetij v tujini v 9 različnih državah, kar močno presega povprečja, analizirana v raziskavah do sedaj. Rezultati preteklih anketnih raziskovanj so pokazali, da je med neposrednimi investitorji povprečno število podjetij v tujini od leta 1992 do 1998 in do 2001 naraslo od 2,1 na 4,3, v letu 2002 pa skoraj na pet podjetij na povprečno štirih različnih trgih (Jaklič, Svetličič, 2003; str. 56, Jaklič, 2004). Najbolj razširjeno mrežo podjetij v tujini ima Gorenje, ki je navzoče v 26 različnih državah in ima 41 podjetij v tujini, sledita pa mu Unior¹³ in Hidria, ki sta navzoča v 17 različnih državah in imata vsak po 21 podjetij v tujini.

Zbrani indeks transnacionalnosti¹⁴ za vsa podjetja iz lestvice je od leta 2004 do 2006 narasel od 36 % na 42 %, kar ponazarja hitro rast mednarodnega poslovanja. Po kazalcih internacionaliziranosti slovenska podjetja ne zaostajajo veliko za največjimi svetovnimi multi-

¹² Največja Ruska multinacionalna podjetja imajo v povprečju 18,5 milijard USD sredstev, 84,3 milijard USD prodaje in 12,6 tisoč zaposlenih, brazilska imajo v povprečju 13,85 milijard USD sredstev, 9,5 milijard USD prodaje in 20,3 tisoč zaposlenih, indijska pa 2,8 milijard USD sredstev, 2,2 milijard USD prodaje in 20,3 tisoč zaposlenih (več v Jaklič, Svetličič 2008).

¹³ Unior je v zadnjem letu število svojih enot povečal na 23 na 19 različnih trgih.

¹⁴ Indeks transnacionalnosti je izračunan kot aritmetična sredina 3 kazalcev: deleža prodaje v tujini v celotni prodaji, deleža zaposlenih v tujini v celotnem številu zaposlenih in deleža sredstev v tujini v celotni vrednosti sredstev podjetja.

nacionalkami, v povprečju pa so bolj internacionalizirana kakor podjetja iz drugih tranzicijskih držav¹⁵ (Svetličič, Jaklič, 2003, Jaklič, Svetličič, 2008). Najbolj internacionalizirana slovenska multinacionalna podjetja so Droga Kolinska in JUB, sledijo pa Elan, Gorenje in Krka (priloga tabela 1).¹⁶ Medtem ko je prodaja tradicionalno močno internacionalizirana že od devetdesetih let, so proučevana podjetja v zadnjih letih dosegla bistveni napredek na področju internacionalizacije zaposlenosti, kjer v povprečju dosegajo višje stopnje kakor največje multinacionalke iz drugih tranzicijskih držav. K temu je prispevalo tudi večje število prevzemov tujih družb, ki so dopolnile prej prevladujoče nove investicije (*greenfield*) in tako povečajo delež sredstev v tujini.

Analiza podjetij v tujini kaže, da je večina podjetij v tujini usmerjena v prodajo in nabavo, da pa se v proučevanem obdobju od 2004 do 2006 povečuje delež proizvodnih podjetij v tujini. Podjetja s predelovalno dejavnostjo imajo v enotah v tujini praviloma tudi proizvodnjo. Med štirinajstimi podjetji s predelovalno dejavnostjo jih ima dvanajst proizvodnjo v tujini. Storitvena podjetja praviloma izvajajo horizontalne investicije in opravljajo v enotah v tujini podobne storitve kakor na domačem trgu. Omenjeni trend je bil zabeležen tudi v zadnjem širšem anketiranju leta 2002 (Svetličič, Jaklič, 2003).

Razmeroma nizka je v slovenskih podjetjih internacionalizacija upravljanja. Prevladovanje domačega osebja v višjem menedžmentu je skladno z rezultati predhodnih raziskav, ki kažejo, da slovenska matična podjetja ohranjajo močan nadzor in so šibkejša pri sklepanju partnerstev. Podjetja v tujini so največkrat v popolni ali večinski lasti slovenskih podjetij, ki jih običajno vodijo slovenski direktorji. Pri tem se slovenski naložbeniki v tujini vse bolj srečujejo s problemom nepripravljenosti slovenskih direktorjev za delo v njihovih afiliacijah v tujini. Nezainteresiranost je bodisi pogojena z visoko kakovostjo življenja v Sloveniji, bodisi problemi z zaposlovanjem in nadaljevanjem strokovne poti zakonskega partnerja ali s šolanjem otrok, nenazadnje tudi z negotovim položajem po vrnitvi v domovino. Poglobljeni pogovori razkrivajo, da prenos upravljanja na tuje osebe poteka postopoma in (v primerjavi s strategijami drugih tujih vlagateljev) precej počasi, tako da so pogoste menjave. Iskanje in usposabljanje tujega osebja ocenjujejo slovenski neposredni investitorji kot zelo zahtevno in dolgotrajno (podobno opisujejo težave pri iskanju in usposabljanju menedžerjev izseljencev), so pa rezultati takih dolgotrajnih naporov običajno zelo dobri.

Z izjemo enega podjetja¹⁷ imajo vsa podjetja z lestvice predsednike uprav slovenske narodnosti. Višji menedžment skupin podjetij je internacionaliziran v 8 od NAJVEČJIH 25 podjetij; v treh primerih tuji zavzemajo 40 %, v 2 primerih 30 %, v 2 primerih 20 %, v enem primeru pa je v višjem menedžmentu desetina tujcev. V 17 podjetjih je upravljanje v celoti v rokah Slovencev.

Uradni jezik vseh podjetij z lestvice je slovenščina, kar 15 od 25 podjetij pa poleg maternega jezika uporablja tudi tuje jezike. 10 od 25 podjetij uradno uporablja slovenski in angleški jezik, 2 podjetji uporabljata 3 uradne jezike (slovenski, angleški, nemški) in eno podjetje 5 jezikov (slovenski, angleški, nemški, hrvaški, srbski).

Zanimivo je, da ima večina družb z lestvice največjih slovenskih multinacionalk sedež izven glavnega mesta. Le 8 od 25 največjih slovenskih multinacionalk ima matično podjetje v glavnem mestu, Ljubljani, kar je odsev decentralizirane strategije razvoja industrije v preteklosti, verjetno pa tudi dejstva, da so podjetja iz glavnega mesta lažje »vnovčila« svoja poznanstva s politiko in bankirji, kakor podjetja iz okolice, ki so se vseskozi morala bolj opirati na svojo lastno inovativnost in dejanske dejavnike konkurenčnosti. Kar 3 podjetja od prvih 5 imajo sedež matice izven Ljubljane. Primerjava z lestvicami največjih NP iz drugih hitro rastočih gospodarstev namreč pokaže, da so običajno v glavnem ali največjem mestu posamezne države.

V primerjavi z največjimi multinacionalkami iz drugih držav lahko za slovenska podjetja strnemo, (i) da so praviloma bistveno manjša, toda v povprečju bolj internacionalizirana tako v primerjavah indeksa multinacionalnosti kakor tudi v razširjenosti poslovne mreže, (ii) da je izhodna internacionalizacija v večji meri enogena in jo manj spodbujajo tuji investitorji, (iii) da je med največjimi multinacionalkami relativno večji delež podjetij iz predelovalnih dejavnosti in vmesnih proizvodov ter (iv) da so podjetja v povprečju starejša in imajo dolgo tradicijo in izkušnje.

Podjetja z lestvice največjih 25 slovenskih multinacionalk so zelo prepoznavna slovenska podjetja, ki se uvrščajo tudi na številne druge lestvice. Primerjava uveljavljenih metodološko doslednih lestvic v prihodnosti nedvomno ponuja dodatno analitično orodje za ocenjevanje pomena in vpliva internacionalizacije podjetij. Lestvica največjih multinacionalk se najbolj povezuje z lestvico največjih, najuspešnejših

¹⁵ Lestvice največjih multinacionalk do sedaj analiziranih držav so dostopne na www.cpii.columbia.edu.

¹⁶ Še večje vrednosti indeksa transnacionalnosti beležimo med manjšimi in srednje velikimi podjetji, ki tudi neposredno investirajo v tujini, vendar številnih manjših in srednje velikih neposrednih investitorjev v tujini zaradi nedostopnih in nepopolnih podatkov ne moremo uvrstiti v seznam.

¹⁷ Predsednik uprave Droga Kolinska, Slobodan Vucicevic, je Srb.

(po različnih kazalcih) in najbolj uglednih, manj pa s tehnološko intenzivnostjo:

- med 10 najuglednejšimi slovenskimi podjetji je 5 podjetij z lestvice največjih slovenskih multinacionalk, med 50-timi pa 13 (analiza Kline&Partner, DELO, 26. 5. 2008, 19),
- med 50 najboljšimi podjetji, ki jih je po izbranih kazalcih leta 2007 razvrstil časnik Finance (27. 5. 2008), je 8 (med 100 pa 16) največjih slovenskih multinacionalk in med 10 najuspešnejšimi podjetji po čistem dobičku v l. 2007 11 slovenskih multinacionalk (DELO, 26. 5. 2008, 24),
- med največjimi 10 je na seznamu 101 največjih slovenskih podjetij v letu 2007 5 največjih slovenskih MNP, med 30 največjimi pa 11 največjih multinacionalk (Finance, 27. 5. 2008),
- največje slovenske MNP zavzemajo 1., 2., 4., 6., in 8. mesto med največjimi podjetji po skupnih prihodkih l. 2007 ter 2., 11., 12., in 15. mesto po čistem dobičku l. 2007. (DELO, 26. 5. 2008; 24),
- največjih 25 multinacionalk praviloma ni med rentniškimi podjetji, ki »prekladajo in preparkiravajo« deleže,
- vendar z izjemo Petrola, Prevent Globala, Krke, Kovinrada in Lesnine niso med najboljšimi po dodani vrednosti na zaposlenega (DELO, 26. 5. 2008, 27), saj med največjimi slovenskimi multinacionalkami prevladujejo tradicionalne panoge z nizko tehnološko intenzivnostjo.

Vodilni položaj na domačem trgu in/ali močan položaj v regiji skupaj z ugledom in prepoznavnostjo največjim slovenskim multinacionalkam trenutno zagotavlja ohranjanje poslovne uspešnosti v kratko- in srednjeročno, v prihodnje pa bo ostajanje na podobnih lestvicah nedvomno terjalo hitrejšo odzivnost, saj spremenjeno mednarodno poslovno okolje majhnim ob vstopanju na tuje trge ne dopušča več postopnosti (glede prenosa poslovnih funkcij in vstopa) in preverjanja na terenu, pač pa zahteva izboljšane predhodne analize in načrte ter takoj po vstopu (po)polno poslovanje na vseh ciljnih trgih.

4. Sklep

Vzgoja in razvoj lastnih multinacionalnih podjetij v sodobnem načinu mednarodnega poslovanja ključno zaznamuje konkurenčnost gospodarstev. Študije kažejo, da so produktivnost, dolgoročna rast in razvoj podjetij pozitivno povezani s stopnjo internacionalizacije. Za razvoj majhnih držav je visoka stopnja internacionalizacije ter razviti načini poslovanja,

strateški nadzor in partnerstva na tujih trgih še pomembnejša. Vedenje, poslovni rezultati in razvoj velikih multinacionalnih podjetij imajo za celotno gospodarstvo relativno večje posledice kakor v velikih državah, saj so ta podjetja med najpomembnejšimi domačimi zaposlovalci, investitorji in nemalokrat tudi domači tržni vodje. V proizvodni verigi dodane vrednosti vplivajo preko številnih povezav in prelivanj znanja med drugimi podjetji in institucijami.

Lestvica 25 največjih slovenskih multinacionalk vključuje podjetja, ki so tudi na številnih drugih lestvicah, tako med najbolj poslovno uspešnimi kakor med najbolj uglednimi, toda zagotovila, da bodo tu tudi obstala, ni. Pogosto so na lestvicah najbolj donosnih podjetij tista, ki dosegajo kratkoročno dobičkonosnost z »inovacijami« v »prekladanju delnic s kupčka na kupček«, pogosto na meji zakona ali z njegovim izigravanjem, na primer tudi prevzemne zakonodaje, kar pa ne more biti podlaga za uspešno dolgoročno mednarodno tekmovanje. Še več, pogosto se dogaja, da takšna podjetja zmanjšujejo svojo internacionalizacijo, kar bo gotovo ogrozilo njihov dolgoročni razvoj. Hitre spremembe in močna odvisnost od mednarodnega poslovanja prinašajo večja tveganja, toda edini dolgoročno lahko prinašajo vzdržno rast. Mednarodna vpetost nedvomno prispeva h hitrejšemu prilagajanju, saj le-ta zagotavlja boljšo osveščenost in izkoriščanje prednosti mednarodnega poslovanja preko nižjih stroškov, dostopa do novih znanj in tehnologije. Dejstvo, da največjih slovenskih multinacionalk ni med tistimi z največjo dodano vrednostjo ali visoko tehnološko intenzivnostjo, opozarja, da je njihov nadaljnji razvoj lahko tudi ogrožen.

Skupina podjetij, ki so se na sezname največjih MNP iz držav Srednje in Vzhodne Evrope uvrščale do sedaj, se hitro spreminja. Družbe s teh seznamov so bodisi zelena tarča prevzemov in preidejo pod okrilje večjih MNP, ali pa se jim mednarodna rast ustavi in jih razpad na manjše delčke »odnese« z lestvic največjih. Internacionalizacija poslovanja namreč ni vedno rastoči proces.

Podatki o investicijah in zaposlenosti največjih multinacionalk na domačem trgu zaenkrat potrjujejo razvoj v matičnih podjetjih, ob zabeleženih rasti zaposlenosti in investicijah pa je pomembno predvsem vodenje in upravljanje podjetij. Matična podjetja so tako postavljena pred več strateških izzivov. Med največjimi je gotovo izziv, da kot matica in kot skupina podjetjem v skupini ohranjajo in povečujejo vrednost. Pri tem je ključnega pomena vzpostavljanje kakovostnih centralnih funkcij in storitev ter večje izkoriščanje virov (informacij, znanja, kadrov), ki jih lahko ponujajo povezana podjetja. Z rastočo internacionalizacijo postaja finančna odvisnost podjetja od tujih trgov vse večja in to običajno prevetri tudi strategijo internacionalizacije ter jo na novo umesti v celostni strategiji

razvoja podjetja.

Tudi najboljše slovenske multinacionalke lahko na tem področju še veliko postorijo. Čaka jih integracija povezanih družb ter poslovnih funkcij in procesov v tujini, reorganizacija poslovnih procesov funkcij, vzpostavljanje učinkovitejših organizacijskih struktur, mnoge imajo še nezadovoljivo informacijsko podporo na ravni skupine, premalo pozornosti je namenjena razvoju in pripravi kadrov in prenosu znanja znotraj skupin. Ker bo prihodnja mednarodna rast vse pogostejša tudi s tujimi prevzemi (in združitvami), je takih vodstvenih in organizacijskih izzivov še več. Rast v mednarodnem prostoru je kakor tek na dolge proge – mednarodno rast in dobičkonosnost bodo podjetja lahko zagotavljala le ob večji skrbi za razvoj kadrov – posebej mednarodnega vodilnega osebja, ki je glavna ovira hitrejši in uspešnejši internacionalizaciji. Slovensko majhnost namreč lahko uspešno presežemo le z internacionalizacijo, in to tako na vhodni (vhodne tuje naložbe) kakor izhodni strani, z investiranjem v tujini. Vse očitnejše je, da je malim državam in podjetjem iz malih držav »usojeno«, da ali postanejo sama multinacionalna ali pa postanejo tarča prevzemov tujih podjetij. Brez slovenskih multinacionalk je namreč večja nevarnost, da prihodnja lastniška struktura slovenskega gospodarstva ne bo 40/40/20, (40 % slovenskih multinacionalk, 40 % podjetij v tuji lasti in 20 % lokalno usmerjenih podjetij), kar je pogosta podoba majhnih evropskih držav, pač pa se bo delež podjetij v tuji lasti dvignil nad 40 odstotkov.

Literatura

Banka Slovenije, (2008), *Monthly Bulletin*, February–March, Ljubljana.

Banka Slovenije, (2007), *Neposredne naložbe 2006*, December 2007, Ljubljana.

Faulkner D. o. and Campbell A.: *The Oxford Handbook of Strategy*. Oxford University Press. 2003.

Jaklič A. and Svetličič M., (2003), *Enhanced transition through outward internationalization: outward FDI by Slovenian firms*, (*Transition and Development*). Aldershot; Burlington (VT): Ashgate.

Jaklič A., Burger A., and Rojec M. 2005. *Dinamika in makroekonomske posledice izhodne internacionalizacije v Sloveniji*, CMO-FDV. September 2005. Mimeo.

Jaklič, Andreja, Svetličič, Marjan. *Unknown multinationals; the case of Slovenia. V: Best practices in promoting investment for development.*: OECD, 2008, 29 str. <http://www.oecd.org/dataoecd/34/53/40408028.pdf>.

Svetličič, M., Rojec, M. and Lebar, S., 1994. *Internationalisation Strategies of Slovenian Firms: The German Market Case*. In K. Obloj, K. [ed.], *High Speed Competi-*

tion in a New Europe, Proceedings of the 20th Conference of EIBA, Warsaw, December 11–13.

Svetličič M. 1996. *Outward Foreign Direct Investment and Restructuring*. *Naše gospodarstvo*, 5/6, Letnik 42, Maribor

Svetličič M, Bellak C., (2002), *Investment development path of small transition countries: Comparative evaluation of Austria and Slovenia*. In Svetličič M. and Rojec M. (eds.), (2003), *Facilitating transition by internationalisation: outward direct investment from Central European economies in transition*, (*Transition and Development*). Burlington (VT); Hants: Ashgate. XXVI, p.17–28.

Svetličič, M. and Jaklič, A. [2003]. *Outward FDI By Transition Economies: Basic Features, Trends And Development Implications*. In M. Svetličič and M. Rojec [eds.], *Facilitating Transition By Internationalisation*. Aldershot, Burlington USA, Singapore, Sydney: Ashgate Publishing Ltd.

Svetličič, M. and Rojec, M. [eds.] [2003]. *Facilitating Transition By Internationalisation; Outward Direct Investment From Central European Economies in Transition*. Aldershot, Burlington USA, Singapore, Sydney: Ashgate Publishing Ltd.

Svetličič M. (2007) *Slovenian Outward FDI. Transnational Corporations, Vol 16, no 1, April.*

UNCTAD (2005): *World Investment Report: Transnational Corporations and the Internationalization of R & D*. New York and Geneva: United Nations.

UNCTAD, [2007]. *World Investment Report 2007*. Geneva.

Vernon R. 1966. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. *Quarterly Journal of Economics*, 80, pp.190–207.

Wells, L. Jr. [1983]. *Third World Multinationals; The Rise of Foreign Investment From Developing Countries*. Cambridge, MA, London, England: MIT Press.

Priloga tabela 1: Lestvica CMO-CPII NAJVEČJIH 25 SLOVENSКИH MULTINACIONALNIH PODJETIJ, ključne spremenljivke, 2006 (v tisoč EUR in število zaposlenih)

Rang	Sredstva v tujini	Indeks transnacionalnosti	Ime podjetja	Sredstva	Prodaja	Zaposlenost	V tujini	Skupaj	V tujini	Skupaj	Število podjetij v tujini	Število neposredno pokritih tujih trgov
1	20		Mercator	Trgovina na drobno	723.066	1.861.175	443.201	2.064.583	5.892	19.539	5	5
2	3		Gorenje	Oskrba z električno energijo, Predelovalna dejavnost	50.5.518	904.610	950122	1.111.035	2.109	10.556	41	26
3	3		Krka	Predelovalna dejavnost	333.371	879.128	574820	667.955	2.113	5.759	14	12
4	1		Droga Kolinska	Predelovalna dejavnost	267.101	437.083	211812	337.858	2.605	3.577	11	6
5	24		Petrol	Oskrba z nafto	233.436	843.436	267895	1.941.450	363	2.768	6	5
6	23		Merkar	Trgovina na drobno	154.075	874.108	352291	999.029	661	4.075	8	7
7	11		Intereuropa	Prevoz	96.281	289.777	146889	219.574	1.018	2.310	12	10
8	9		Helios	Predelovalna dejavnost	91.867	258.253	199821	259.364	920	2.211	21	13
9	15		Iskra Avtoelektrika	Predelovalna dejavnost	60.931	168.791	151399	197.884	443	2.534	12	11
10	3		Elan	Predelovalna dejavnost	56.600	122.071	110202	122.726	337	1.267	7	6
11	19		Unior	Predelovalna dejavnost	50.385	389.227	193401	284.703	645	3.796	21	17
12	10		Lesnina	Trgovina na drobno	50.049	98.457	71358	138.341	303	683	6	2
13	8		Kolektor Group	Predelovalna dejavnost	44.530	177.684	229054	247.948	1.110	2.879	10	9
14	12		Prevent	Predelovalna dejavnost	38.372	215.543	307886	329.944	1.143	3.817	5	5
15	16		Trimo	Predelovalna dejavnost	35.389	122.588	119835	168.186	278	979	12	12
16	17		Viator & Vektor	Prevoz	29.653	218.577	206162	239.130	549	2.554	11	9
17	25		HIT	Igralniška dejavnost	27.686	302.904	18724	226.830	236	2.548	3	3
18	2		JUB	Predelovalna dejavnost	26.835	51.187	46.860	63.928	136	342	9	9
19	18		Hidria	Predelovalna dejavnost	24.650	179.639	137849	183.932	330	2.400	21	17
20	21		Perutina Ptuj	Predelovalna dejavnost	23.751	189.011	74087	166.438	625	2.289	5	3
21	14		Kovintrade	Predelovalna dejavnost	20.579	110.840	125523	178.284	134	294	10	9
22	22		ERA	Trgovina na drobno	16.895	68.898	9410	80.818	163	371	2	2
23	13		ETI Elektroelement	Predelovalna dejavnost	16.122	62.562	63588	71.309	431	1.745	10	10
24	6		Alpina	Trgovina na drobno	15.420	60.596	46785	57.158	866	1.625	8	7
25	7		Kompas	Potovalna agencija, organizator potovanj	15.009	39.108	115188	164.247	206	431	16	16
SKUPAJ					2.957.571	8.925.253	5.174.162	10.522.654	23.616	81.349	286	53

Vir: Anketa CMO-CPII o slovenskih multinacionalkah.

Priloga tabela 2: NAJVEČJIH 25 SLOVENSКИH MULTINACIONALK, indeks regionalnosti^a, 2006

<i>Ime</i>	<i>Evropa</i>	<i>SND</i>	<i>Bližnji vzhod</i>	<i>Afrika</i>	<i>Severna Amerika</i>	<i>Latinska Amerika</i>	<i>Jugovzhodna Azija</i>	<i>Avstralija</i>
<i>Mercator</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>Gorenje</i>	98	-	2	-	-	-	-	-
<i>Krka</i>	79	14	-	-	7	-	-	-
<i>Droga Kolinska</i>	100	9	-	-	-	-	-	-
<i>Petrol</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>Merkur</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>Intereuropa</i>	83	17	-	-	-	-	-	-
<i>Helios</i>	81	19	-	-	-	-	-	-
<i>Iskra Avtoelektrika</i>	42	17	8	-	8	8	17	-
<i>Elan</i>	71	-	-	-	14	-	14	-
<i>Unior</i>	71	-	-	-	5	-	19	5
<i>Lesnina</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>Kolektor Group</i>	50	-	-	-	20	10	20	-
<i>Prevent</i>	40	-	-	-	-	20	20	-
<i>Trimo</i>	75	25	-	20	-	-	-	-
<i>Viator&Vektor</i>	91	9	-	-	-	-	-	-
<i>HIT</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>JUB</i>	89	11	-	-	-	-	-	-
<i>Hidria</i>	67	5	-	-	5	14	10	-
<i>Perutnina Ptuj</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>Kovintrade</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>ERA</i>	100	-	-	-	-	-	-	-
<i>ETI Elektroelement</i>	80	-	-	-	-	-	20	-
<i>Alpina</i>	63	13	-	-	13	-	13	-
<i>Kompas</i>	88	6	-	-	6	-	-	-

Vir: Anketa CMO-CPII o slovenskih multinacionalkah.

Opomba:^a Indeks regionalnosti izračunamo tako, da delimo število podjetij, ki jih ima neko večnacionalno podjetje v določeni regiji, s številom, vseh njegovih podjetij v tujini in ga pomnožimo s 100.