

# Lokacija, trženje in zadolženost kot dejavniki uspešnosti slovenskih podjetij

DOI: <https://doi.org/10.55707/eb.v12i2.154>

Izvirni znanstveni članek

UDK 658:339.13:005.336.1

**KLJUČNE BESEDE:** dodana vrednost na zaposlenega, lokacija, trženje, predelovalna dejavnost, bruto plača

**POVZETEK** – V raziskavi smo na vzorcu 33 srednje velikih podjetij iz predelovalne dejavnosti preučevali povezanost lokacije (oddaljenost od avtoceste), tržnih aktivnosti in zadolženosti na uspešnost poslovanja, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega. Podatke smo pridobili iz sekundarnih virov in z lastno analizo spletnih profilov podjetij, za obdelavo pa smo uporabili metodo opisne statistike, t-test ter izračun Pearsonovega korelacijskega koeficienta. Rezultati niso potrdili statistično značilnih razlik v uspešnosti teh podjetij glede na slovensko povprečje, prav tako nismo potrdili povezanosti bližine avtoceste, zadolženosti ali trženja na dodano vrednost. Presenetljivo je bila ugotovljena pozitivna korelacija med tržno pojavnostjo podjetij in bruto plačo, kar nakazuje posreden vpliv trženja na uspešnost. Primerjava z drugimi raziskavami potrjuje, da so trženjski viri in tržna usmerjenost pomembni dejavniki rasti in konkurenčnosti. Vendar pa se vpliv trženja pogosto kaže skozi druge kazalnike, kot so lojalnost kupcev ali inovativnost, kar podpira potrebo po širši analizi trženjskih aktivnosti. Rezultati naše raziskave so skladni z ugotovitvami, da je uspešnost podjetij večdimenzionalna in odvisna od kompleksnih medsebojnih vplivov različnih dejavnikov.

Original scientific article

UDC 658:339.13:005.336.1

**KEYWORDS:** value added per employee, location, marketing, manufacturing sector, gross wages

**ABSTRACT** – In this study, we examined the impact of location (distance from highways), marketing activities, and indebtedness on business performance, measured by value added per employee, by using a sample of 33 medium-sized manufacturing companies. We obtained the data from secondary sources and with our own analysis of company online sites and profiles. For processing, we used the method of descriptive statistics, the t-test, and the calculation of Pearson's correlation coefficient. The results did not confirm statistically significant differences in the performance of these companies, compared to the Slovenian average, nor did they confirm the correlation between highway proximity, indebtedness, or marketing and value added per employee. Surprisingly, a positive correlation was found between the marketing presence of companies and gross wages, suggesting an indirect impact of marketing on performance. A comparison with other studies confirms that marketing resources and market orientation are significant factors in business growth and competitiveness. However, the impact of marketing often manifests through other indicators, such as customer loyalty or innovation, highlighting the need for a broader analysis of marketing activities. The findings of our study align with the conclusion that business success is multidimensional and depends on the complex interplay between various factors.

## 1 Uvod

Dodana vrednost na zaposlenega je v zadnjih letih postala priljubljena mantra politikov, prišla je na naslovnice dnevnikov in se nasploh uveljavila kot ključno

merilo uspešnosti podjetja in gospodarstva na sploh. Tudi Slovenska industrijska strategija določa produktivnost dela, merjeno z dodano vrednostjo na zaposlenega, kot glavni kazalnik merjenja uspešnosti izvajanja strategije (Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo, 2021).

Slovenija je v letu 2022 preseгла 50 tisoč evrov dodane vrednosti na zaposlenega, ciljne vrednosti do konca desetletja pa se gibljejo nekje med 80 in 100 tisoč evri, vendar vemo, da obstajajo velike razlike tako med panogami kot med regijami.

Kje v te sliki se nahajajo podjetja iz predelovalne dejavnosti, ki je v Sloveniji pomembna gospodarska dejavnost, je eno od vprašanj, na katerega skušamo odgovoriti v tem članku. S tem posredno raziskujemo vlogo, ki jo lahko predelovalna dejavnost oziroma industrija ima v prihodnjem razvoju Slovenije.

Toda kakšno strategijo naj uporabijo podjetja sama, da bodo uspela uresničiti ambiciozne načrte? Če so prvotne teorije industrijske organizacije zagovarjale determinizem panog, je sodobnejši pristop notranjih virov ('resource-based-view') v središče postavil učinkovito uporabo internih virov podjetja: fizičnega (opredmetena sredstva, lokacija), človeškega (znanje, izkušnje itd.) in organizacijskega kapitala (procesi, kultura, blagovna znamka).

Osrednji namen članka je preučiti dejavnike uspešnosti poslovanja podjetij, kot izhajajo iz teorije notranjih virov. Pri tem se bomo osredotočili na vlogo fizičnega kapitala in trženja kot dela organizacijskega kapitala.

## 2 Teoretični del

### 2.1 Teorije industrijske organizacije in dejavniki uspešnosti podjetij

Prvotne teorije industrijske organizacije so precej deterministične – uspešnost, zlasti dobičkonosnost, poslovanja vidijo kot neposredno odvisno od same panoge (Parnell, 2016). Ker te teorije niso uspele pojasniti velikih razlik znotraj panog, so se razvile nove.

V 80-ih in 90-ih letih se je uveljavila teorija virov ('resource-based-theory'), za katere začetnika velja Birger Wernerfelt, ki je leta 1984 v harvardski reviji *Strategic Management Journal* objavil članek s to tematiko; objava je bila sprva spregledana, vendar je sčasoma pridobila na pomembnosti zaradi dodatnih raziskav, ki so razjasnile in razširile prvotne ideje (Wernerfelt, 1995).

Bavdaž idr. (2022) pojasnjujejo, da teorija virov priznava, da panoga določa okvir poslovanja podjetja (na primer vstopne in izstopne stroške), še vedno pa ima podjetje možnost, da vpliva na panogo ali jo redefinira. Po mnenju teoretikov virov gre pri predhodnih teorijah za statičen pogled, ki sicer omogoča analizo profitabilnosti podjetja, vendar predstavlja (pre)veliko poenostavitev. Teorija virov je vpeljala pojem konkurenčne prednosti, pri čemer novejša raziskave izpostavljajo zlasti pomen člo-

veškega kapitala ter drugih notranjih, neopredmetenih sredstev kot ključnega elementa konkurenčne prednosti podjetij.

**Tabela 1**

*Primerjava teorije industrijskih organizacij in teorije virov*

	Teorija industrijskih organizacij	Teorija virov
Dejavniki uspešnosti	uspeh = $f$ (panoge)	uspeh = $f$ (notranjih virov)
Podobnost / različnost podjetij	Podjetja je možno uvrstiti v določeno kategorijo oziroma strateško skupino, glede na uporabljeno strategijo; podjetja imajo dostop do skupnih virov.	Vsako podjetje je unikat; viri podjetja obsegajo ves fizični kapital (opredmetena sredstva, lokacija), človeški kapital (znanje, izkušnje, odnosi, kultura podjetja), ter organizacijski kapital (proces planiranja, kontrolinga, vodenja; blagovna znamka, kultura podjetja)

*Vir:* lastna primerjava na osnovi Parnell, 2016

## 2.2 Trženje in njegova vloga pri uspešnosti podjetij

Sama beseda trženje izhaja iz angleškega izraza za trg (market), v Sloveniji se izraza marketing in trženje uporabljata enakovredno (Vukasovič, 2020, str. 1). Enotna definicija trženja ne obstaja (Baines idr., 2022, str. 6–7). Ameriško združenje za trženje, ki obstaja že od leta 1937, redno posodablja definicijo trženja. Zadnja posodobitev iz leta 2017 trženje opredeljuje kot »aktivnost, institucije in procese, ki ustvarjajo, komunicirajo, dostavljajo in izmenjujejo ponudbe ('offerings'), ki imajo vrednost za kupce, stranke, partnerje ter celotno družbo« (American Marketing Association, b.d.).

Razlikujemo pa, ali je podjetje tržno usmerjeno ('market-oriented') ali pa usmerjeno v trženje ('marketing-oriented') (Baines idr., 2022, str. 8, 39). V članku se bomo osredotočili na analizo podatkov, ki nam povedo, kako intenzivno se podjetje ukvarja s trženjem. Metaanaliza avtorjev Kirca et al. iz leta 2005 (Kirca et al. v: Baines idr., 2022, str. 8) je pokazala, da je za proizvodna podjetja tržna orientacija ključna za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Tržna usmerjenost pomeni, da podjetje pri svojem delovanju sistematično zbira in uporablja informacije s tržišča ter na osnovi podatkov o kupcih in konkurenci permanentno ustvarja in po potrebi prilagaja vrednost za kupce in krepí tiste svoje sposobnosti, ki mu prinašajo prednost na trgu (Baines idr., 2022, str. 8–9, 39).

Jagodič in Milfelner (2022) navajata, da je več študij različnih avtorjev potrdilo, da usmerjenost na trg oziroma na kupca in njegove potrebe, strategija trženja ter informacijska in komunikacijska podpora trženju predstavljajo pomembne vire, ki prispevajo k uspehu podjetja in krepíjo konkurenčno prednost podjetja. Nadalje navajata, da so določene empirične študije pokazale, da osredotočenost na kupca prispeva k bolj uspešnemu inoviranju in razvoju novih produktov. Usmerjenost na kupce namreč podjetju zagotovi informacije o kupcih in konkurentih, dobro razumevanje potreb in želja kupcev ter bolj učinkovit pretok informacij. Njuna raziskava je pozitiven vpliv trženjske strategije pri B2B (Business to Business) podjetjih raziskovala na osnovi podatkov 636 podjetij iz Slovenije, Srbije in Avstrije. Analiza je potrdila pozitiven vpliv

osredotočenosti na kupca na uspešno oblikovanje trženjske strategije in posledično na uspešnost poslovanja.

### 2.3 Analiza empiričnih raziskav

Preko servisa Web of Science (WoS) smo preučili, kaj o korelaciji med trženjem in uspešnostjo podjetja ugotavljajo raziskave v zadnjih petih letih (obdobje 2020–2024). S ključnikoma trženje (marketing) in uspešnost podjetja (company performance) smo dobili 140 prosto dostopnih člankov. Z vsebinskim pregledom povzetkov smo v nadaljnjo obravnavo uvrstili 12 raziskav in 1 pregledni znanstveni članek, kateri se vsebinsko dotikajo dejavnikov uspešnosti poslovanja, ki jih raziskujemo tudi sami: trženje, spletna pojavnost, sejemska pojavnost. Med njimi je bila ena, ki se je dotikala tudi dejavnika lokacije; medtem ko dejavnika zadolženosti neposredno ni obravnavala nobena od 140 raziskav. Izločili smo raziskave, ki se dotikajo drugih dejavnikov (primer: internacionalizacija poslovanja kot dejavnik uspešnosti) oziroma so zelo specifične (primer: uspeh trženja korejskih in evropskih avtomobilskih znamk na ruskem trgu).

Od obravnavanih 12 raziskav so le tri uporabile dejanske finančne ali sorodne kazalnike poslovanja podjetja, šest ostalih pa lastno oceno uspešnosti ali pričakovanja glede kazalnikov, kot prikazuje tabela spodaj. Tri raziskave so se osredotočile na samo trženjsko funkcijo in njeno uspešnost. Kazalnika dodane vrednosti na zaposlenega ni obravnavala nobena raziskava.

**Tabela 2**

*Pregled empiričnih raziskav glede na uporabljene kazalnike uspešnosti poslovanja*

Avtorji	Kazalniki uspešnosti
Rebiazina idr. (2022)	Donosnost sredstev (Return on Assets - ROA), finančna uspešnost (kombinacija prihodkov in dobička).
Joensuu-Salo idr. (2023)	Rast števila zaposlenih (3 zaporedna leta)
Talír in Chytilová (2023)	Prihodki, spremembe v prihodkih.
Hadiyati idr. (2022)	Lastna ocena rasti prodaje, rasti dobička, rasti zaposlovanja in rasti investicij v prihodnje po pet-stopenjski Likertovi lestvici
Jagodic in Milfelner (2023); Kovacs in Szakaly (2021); Ledesma-Chaves in Arenas-Gaitán (2023); Sharma idr. (2023)	Lastna ocena obsega uspešnosti glede na konkurenco po sedem-stopenjski Likertovi lestvici (obseg prodaje, donosnosti sredstev, dobiček, rast prodaje, tržni delež ipd.)
Cortez idr. (2022)	Lastna ocena - pričakovanja glede prihodkov od prodaje.

Raziskave so preučevale različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja: od pomena splošne tržne usmerjenosti in skupnih trženjskih virov podjetja (5 raziskav) in digitalizacije do digitalnega trženja (2 raziskavi), udeležbe na sejmih (2 raziskavi), pomena tržnega komuniciranja (2 raziskavi) ter odnosnega trženja ('relationship marketing') (1 raziskava ter 1 pregledni članek).

**Tabela 3***Pregled empiričnih raziskav glede na dejavnike uspešnosti poslovanja podjetja*

Preučevani dejavniki uspešnosti podjetja	Raziskave	Ključne ugotovitve raziskav
Tržna usmerjenost in viri	Jagodc in Milfelner (2023); Joensuu-Salo idr. (2023); Kovacs in Szakaly (2021) Ledesma-Chaves in Arenas-Gaitan (2023); Royo-Vela idr. (2023)	Jagodc in Milfelner sta z raziskavo 636 podjetij v treh državah (Slovenija, Srbija, Avstrija) pokazala vpliv tržne orientacije na uspešnost poslovanja. Joensuu-Salo idr. so na vzorcu 145 finskih podjetij ugotovili, da trženjski viri podjetja pozitivno vplivajo na rast. Podobno so pozitiven vpliv tržne usmerjenosti oziroma dinamičnih sposobnosti trženja na uspešnost potrdile raziskave Kovacs in Szakaly ter Ledesma-Chaves in Arenas-Gaitan. Royo-Vela idr. so na vzorcu 133 kolumbijskih podjetij preučevali tudi vpliv lokacije na tržno usmerjenost, vendar niso odkrili statistično značilne korelacije.
Digitalizacija in digitalno trženje	Hadiyati idr. (2022); Talir in Chytilova (2023)	Hadiyati idr. so na primeru 172 indonezijskih podjetij potrdili, da digitalizacija in digitalno trženje pozitivno vplivata na upravljanje odnosov s kupci in preko tega na uspešnost podjetij. Talir in Chytilova pa sta z raziskavo med 225 češkimi podjetji potrdila pozitivne korelacije med digitalizacijo izdelkov in storitev, digitalizacijo samega trženja in usposobljenostjo kadrov, raziskava pa ni potrdila korelacije s finančnim poslovanjem.
Udeležba na sejmih	Cortez idr. (2022); Vitali idr. (2023)	Zaključki raziskav Cortez idr. so, da je odločitev za razstavljanje na sejmih neposredno povezana s pričakovanji glede učinkov sejma na prodajne rezultate. Vitali idr. so zaključili, da tehnološki trendi, kot so virtualne predstavitve in digitalne interakcije, izboljšujejo učinkovitost sejmskih aktivnosti.
Tržno komuniciranje	Frimpong idr. (2023); Sharma idr. (2023)	Frimpong idr. so z analizo 757 vprašalnikov zaposlenih v finančnem sektorju v Gani potrdili korelacije med integriranim tržnim komuniciranjem ter uspehom blagovne znamke, Sharma idr. so analizirali 845 malih in srednjih podjetij v Indiji in potrdili, da integrirano tržno komuniciranje izboljšuje poslovne rezultate
Odnosno trženje (Relationship Marketing)	Alberico in Joaquim (2022); Rebiazina idr. (2022)	Alberico in Joaquim sta na osnovi analize 61 raziskav zaključila, da odnosno trženje krepi dolgoročno finančno uspešnost podjetij. Rebiazina idr. so z analizo 13-letnih finančnih podatkov 229 ruskih podjetij potrdili pozitivni učinek na odnosih temelječega trženja na finančne rezultate.

Raziskav, ki analizirajo povezavo med trženjem in dejanskimi finančnimi rezultati podjetja je torej malo, njihovi zaključki pa niso enoznačni. Obe raziskavi, ki sta upo-

števali večletne finančne podatke (Rebiasina idr., 2022 ter Joensuu-Salo idr., 2023), sta sicer potrdili pozitivni učinek trženjskih virov in odnosnega trženja na finančne kazalnike uspešnosti poslovanja.

#### 2.4 Srednja podjetja in predelovalna dejavnost v Sloveniji

Srednja podjetja se v literaturi redko obravnavajo ločeno, najpogosteje so del širše skupine malih in srednjih podjetij (MSP). Absolutni podatki o poslovanju MSP v Sloveniji kažejo, da so znotraj skupine MSP prav srednja podjetja leta 2019 ustvarila največ dodane vrednosti, prav tako imajo najvišjo dodano vrednost za zaposlenega med MSP (Močnik idr., 2021, str. 11, 33).

Leta 2019 je bilo v predelovalnih dejavnosti v Sloveniji aktivnih 15.037 podjetij, ki so zaposlovala 198.963 zaposlenih (35,3% vseh zaposlenih) (Močnik idr., 2021, str. 49).

Predelovalna dejavnost v Sloveniji (po standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD) prispeva največji delež dodane vrednosti. Leta 2019 je delež ustvarjene dodane vrednosti predelovalnih dejavnosti v skupni dodani vrednosti znašal 34,7%, sledila je na primer trgovina s 17,1% (Močnik idr., 2021, str. 32). V Evropski uniji (EU-28) je za primerjavo delež dodane vrednosti, ki jo v skupni dodani vrednosti predstavljajo predelovalne dejavnosti, za približno 10 odstotnih točk manjši (Močnik idr., 2021, str. 33), kar kaže na velik pomen predelovalnih dejavnosti v slovenskem gospodarstvu.

#### Tabela 4

*Izbrani podatki za slovenske gospodarske družbe in samostojne podjetnike vseh dejavnosti za leto 2019*

VELIKOST PODJETJA	Mikro		Malo	Srednje	Skupaj MSP	Veliko	Skupaj
Število zaposlenih	0	1 do 9	10 do 49	50 do 249		250 in več	
Število podjetij	23.735	88.021	6.626	1.271	119.653	238	119.891
Delež števila podjetij v populaciji vseh podjetij	19,8%	73,4%	5,5%	1,1%	99,8%	0,2%	100 %
Delež zaposlenih glede na vse zaposlene		27,4%	21,4%	21,5%	70,3%	29,7	100 %
Povprečna dodana vrednost na zaposlenega (v evrih)		31.626	43.336	48.172	41.419	54.722	45.376
Povprečni delež kapitala v financiranju	36,5%	46,8%	47,2%	53,1%	47,5%	51,7%	49,0%
Dodana vrednost (v milijardah evrov)	0,495	5,208	5,558	6,217	17,478	9,775	27,254

*Vir:* PMMP – EPF UM, 2020; po podatkih AJ PES, 2020 a (podatki za leto 2019) v: Močnik idr., 2021, str. 11, 33)

Področje trženja, torej če podjetje gradi blagovno znamko, če razume trg in kupca, če se s tem sistematično ukvarja in če sistematično razvija znanja in veščine na področju trženja, je pri tem eden po pomembnih virov podjetja. Kotler (2021) je v enem izmed predavanj izpostavil, da je za vsa izredno uspešna podjetja (omenja na primer

Apple in Steva Jobsa, Richarda Bransona, Elona Muska) značilno, da ima prva oseba podjetja globoko afiniteto do trženja.

### 2.5 Drugi dejavniki uspešnosti podjetij: lokacija, kapital

Lokacija in s tem dostopnost infrastrukture je v predelovalni dejavnosti pomembna. Podjetja v predelovalni dejavnosti za svoje poslovanje in razvoj potrebujejo ustrezno in dostopno fizično infrastrukturo, »kot so na primer komunikacije, komunalne storitve, ceste, avtoceste, železnice, pristanišča, letališča, zemljišča/zgradbe ali prostor, ki ne diskriminira MSP« (Širec idr., 2023, str. 112).

Podjetja za rast in razvoj potrebujejo vire, pri čemer je struktura virov odraz preteklega poslovanja podjetja. Ker bomo opazovali srednja podjetja, pričakujemo, da so že v zreli fazi razvoja in so z uspešnim poslovanjem v preteklosti uspela ustvariti prihranke za financiranje razvoja. Visoka finančna zadolženost (velik delež dolga glede na lastniški kapital) je pogosto povezana z neuspešnim poslovanjem podjetja in posledično eden glavnih vzrokov za prestrukturiranje podjetja (Močnik idr., 2021, str. 96). Zato pričakujemo, da bodo podjetja z višjo stopnjo zadolženosti imela posledično nižjo dodano vrednost.

## 3 Metodologija

Namen raziskave je preučiti in ugotoviti, kako uspešna so slovenska srednja podjetja v predelovalni dejavnosti glede na slovensko povprečje ter kako na njihovo uspešnost vplivajo sledeči dejavniki: panoga, lokacija, zadolženost, vlaganja v osnovna sredstva in obseg tržne pojavnosti. Obseg tržne pojavnosti bomo analizirali na osnovi spletne in sejemske prisotnosti podjetij.

Cilj raziskave je z uporabo odprtokodnega statističnega programskega paketa GNU PSPP 1.6.2 z različnih zornih kotov (preko izbranih spremenljivk) analizirati uspešnost poslovanja srednjih podjetij v predelovalni dejavnosti v Sloveniji ter ugotoviti, v kolikšni meri dejavniki, kot so panoga, lokacija, zadolženost, vlaganja v osnovna sredstva in obseg tržne pojavnosti, vplivajo na njihovo uspešnost.

Postavili smo si sledeča raziskovalna vprašanja:

- Kako na uspešnost poslovanja vpliva panoga?
- Kako na uspešnost poslovanja podjetja vpliva bližina avtocestne povezave?
- Kako na uspešnost poslovanja vpliva zadolženost?
- Kako na uspešnost poslovanja vplivajo sama rast podjetja in obseg prodaje?
- Kako na uspešnost poslovanja vplivajo spletne in sejemske trženjske aktivnosti podjetij?

Raziskovalne hipoteze, ki jih bomo preverjali z raziskavo so sledeče:

- Srednja podjetja v predelovalni dejavnosti so nadpovprečno uspešna (H1).

Višjo uspešnost podjetja, kot se kaže v višji dodani vrednosti na zaposlenega, pričakujemo pri tistih podjetjih, ki so:

- Bližje avtocestni povezavi (H2).
- So manj zadolžena (H3).
- Dosegajo višji obseg prodaje (H4).
- Več vlagajo v trženske aktivnosti (H5).

### 3.1 Metoda in tehnika zbiranja podatkov

Pri teoretičnih izhodiščih je uporabljena metoda deskripcije in komparacije različnih teoretičnih pristopov glede dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja.

Podatki o poslovanju podjetji so pridobljeni s portala Bisnode Bonitete (Dun&Bradstreet) na dan 14. 2. 2024.

Oddaljenost podjetja od najbližjega avtocestnega priključka je bila izračuna s pomočjo platforme GoogleMaps.

Tržna pojavnost podjetja je bila ovrednotena po sledečem postopku: poiskali smo vse spletne profile obravnavanih podjetij (spletna stran, Facebook, LinkedIn, YouTube, X, Instagram), pri čemer je torej maksimalno možno število pojavljanj 6. S pregledom objav na navedenih kanalih smo poiskali vse sejme, ki se jih je podjetje udeležilo v letih 2022 in 2023, ter izračunali povprečno število sejmov, ki se jih podjetje udeleži na leto. Seštevek obeh vrednosti (število profilov in število sejmov) predstavlja število tržnih pojavljanj podjetja. Obravnavana podjetja so imela število pojavljanj med 1 in 10,5.

Spodnja tabela prikazuje pregled spremenljivk in vir podatkov za vsako izmed njih.

**Tabela 5**

#### *Spremenljivke in viri podatkov*

	Spremenljivka	Enota mere	Vir podatkov
1	Dejavnost na osnovi standardne klasifikacije dejavnosti	/	Dun&Bradstreet
2	Oddaljenost lokacije podjetja od avtoceste	km	Izračun z GoogleMaps
3	Čisti prihodki od prodaje 2019	EUR	Dun&Bradstreet
4	Čisti prihodki od prodaje 2022	EUR	Dun&Bradstreet
5	Dodana vrednost na zaposlenega	EUR	Dun&Bradstreet
6	Povprečna bruto plača zaposlenega v podjetju v letu 2022	EUR	Dun&Bradstreet
7	Delež dolgov v financiranju na dan 31.12.2022	%	Dun&Bradstreet
8	Delež osnovnih sredstev v sredstvih na dan 31.12.2022	%	Dun&Bradstreet
9	Tržna pojavnost podjetja	Število pojavljanj	Podatki na spletni strani in spletnih profilih podjetij

Število tržnih pojavljanj smo res evidentirali na osnovi informacij o sejmih v letih 2022 in 2023, vendar lahko na osnovi ostalih podatkov (datumi starejših objav, novice pred letom 2022, splošne informacije) na spletnih straneh in drugih profilih podjetij

sklepamo, da se podjetja redno udeležujejo istih sejmov in je torej frekvenca udeležbe bila enaka tudi v preteklih letih, kar je vplivalo na rezultate poslovanja v letu 2022.

### 3.2 Opis obdelave podatkov

Zbrane podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programskega paketa GNU PSPP 1.6.2. Izračunali smo opisne statistike, s histrogramom in Kolmogorov-Smirnov testom smo preverili normalno porazdelitev. Za statistično preverjanje zastavljenih hipotez smo uporabili t-test ter izračun Pearsonovega korelacijskega koeficienta.

### 3.3 Opis vzorca

Raziskava je bila omejena na področje Slovenije, in sicer konkretno na srednja podjetja v predelovalni dejavnosti iz treh statističnih regij. Izbrane so bile regije, ki so v zgornji polovici med vsemi slovenskimi regijami po dodani vrednosti na zaposlene, torej so si v povprečju med sabo podobne. Izbrana je bila po ena regija iz vzhodne (Jugovzhodna Slovenija) in ena iz zahodne Slovenije (Goriška) ter Osrednjeslovenska regija.

Opazovana populacija so srednje velika podjetja v predelovalni delavnosti (C) v Sloveniji na dan 14. 2. 2024. Za namene raziskave je srednje podjetje definirano na osnovi Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006, čl. 55), in sicer kot tisto podjetje, ki izpolnjuje vsaj 2 od sledečih kriterijev:

- Povprečno število delavcev v poslovnem letu je večje od 50 in ne presega 250.
- Čisti prihodki od prodaje so večji od 8.000.000 in ne presegajo 40.000.000 EUR.
- Vrednost aktive med 4.000.000 in 20.000.000 EUR.

Znotraj vsake regije smo na osnovi naključnega vzorčenja izbrali vsaj 10 srednje velikih podjetij. V Goriški regiji smo izbrali 10 od 40 podjetij, v Osrednjeslovenski 13 od 106 podjetij, v Jugovzhodni Sloveniji pa 10 od 57 podjetij, skupaj torej vzorec 33 podjetij.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti predelovalna dejavnost (C) obsega kar 34 različnih dejavnosti (SURs, 2008); opazovana podjetja, naključno izbrana znotraj statističnih regij, pa predstavljajo 14 različnih dejavnosti. 19 dejavnosti torej na vzorcu ni zastopanih. V petih dejavnostih je zgolj po 1 opazovano podjetje. Največ podjetij, to je 6, je v dejavnosti proizvodnja izdelkov iz gume.

## Tabela 6

### Frekvenčna porazdelitev opazovanih podjetij glede na dejavnost

Zap. Št.	Panoga po standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD)	Frekvenca
1	C 10 – Proizvodnja živil	2
2	C 13 – Proizvodnja tekstilij	4
3	C 14 – Proizvodnja oblačil	1
4	C 15 – Proizvodnja usnja, usnjenih in sorodnih izdelkov	1
5	C 16 – Obdelava in predelava lesa, proizvodnja izdelkov iz lesa, plute ...	2
6	C 17 – Proizvodnja papirja in izdelkov iz papirja	2
7	C 20 – Proizvodnja kemikalij	2

8	C 22 – Proizvodnja izdelkov in gume in plastičnih mas	6
9	C 25 – Proizvodnja kovinskih izdelkov, razen strojev ...	3
10	C 26 – Proizvodnja računalnikov, elektronskih ...	2
11	C 28 – Proizvodnja drugih strojev in naprav	5
12	C 31 – Proizvodnja pohištva	1
13	C 32 – Druge raznovrstne predelovalne dejavnosti	1
14	C 33 – Popravila in montaža strojev in naprav	1

*Vir:* Lastni izračun PSPP

## 4 Rezultati raziskave in interpretacija

Raziskavo smo izvajali na vzorcu 33 podjetij iz predelovalne dejavnosti, izbranih iz treh podobno razvitih regij. Najprej smo analizirali zbrane finančne podatke za leto 2022, ki so bili zadnji razpoložljivi finančni podatki, podatek o čistih prihodkih od prodaje za 2019, podatek o oddaljenosti od avtocestne povezave in o tržni (spletni in sejemski) pojavnosti podjetij.

**Tabela 7**

*Aritmetična sredina in koeficient variacije za opazovane spremenljivke*

	Št. Podjetij	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Koeficient variacije
Dodana vrednost na zaposlenega (EUR)	33	70.899,43	73.233,55	1,03
Oddaljenost od avtoceste (km)	33	13,62	15,67	1,15
Čisti prihodki od prodaje 2022 (EUR)	33	19.934.363	10.335.667	0,52
Povprečna bruto plača zaposlenega v podjetju v letu 2022 (EUR)	33	2.115,67	547,94	0,26
Delež dolgov v financiranju na dan 31.12.2022 (%)	33	45,26	22,21	0,49
Delež osnovnih sredstev v sredstvih na dan 31.12.2022 (%)	33	36,55	18,49	0,51
Tržna pojavnost podjetja (število pojavljanj)	33	4,91	2,54	0,52

*Vir:* lastni izračuni s programom PSPP

Povprečna dodana vrednost opazovanih podjetij je leta 2022 znašala 70.899,43 EUR, pri koeficientu variacije 1,03, kar kaže na visoko variabilnost, čeprav opazujemo regije s podobno povprečno dodano vrednostjo na zaposlenega. Najnižja dodana vrednost na zaposlenega je celo negativna, in sicer -15.581,30 EUR najvišja pa znaša kar 454.386,10 EUR (Dun&Bradstreet). Mediana je nižja od aritmetične sredine in za to spremenljivko znaša 58.029,55 EUR (Lastni izračun). Podatki AJ PES (2023) o poslovanju vseh gospodarskih družb v Sloveniji za leto 2022 kažejo, da je bila povprečna neto dodana vrednost na zaposlenega 55.688 EUR. Torej se tudi na našem vzorcu podjetij nakazuje, da imajo srednja podjetja nadpovprečno dodano vrednost, podobno, kot je pokazala raziskava Slovenskega podjetniške observatorija (glej Tabelo 1).

Povprečna oddaljenost od avtocest je majhna – 13,62 kilometra. Izračunana koeficienta variacije kažeta, da sta dodana vrednost in oddaljenost od avtoceste najbolj variabilni spremenljivki.

Povprečni prihodki od prodaje na podjetje so leta 2022 znašali 19.934.36 EUR, pri čemer je stopnja variabilnosti srednja.

Delež dolgov v financiranju je kazalnik financiranja, ki kaže, kolikšen delež sredstev podjetja je financiran z zadolževanjem. Povprečje pri opazovanih podjetjih je 45,26%, torej so opazovana podjetja v povprečju 45,26% vseh sredstev (stalnih ali gibljivih) financirala z zadolževanjem. Predpostavka na začetku raziskave je bila, da so to srednja podjetja, ki so že akumulirala kapital, in smo pričakovali relativno nizek % financiranja z zadolževanjem.

Delež osnovnih sredstev v sredstvih na dan 31. 12. 2022 je znašal 36,55% pri stopnji variabilnosti 0,51. Glede na izbor zgolj podjetij iz predelovalne dejavnosti, smo tu pričakovali % bližje 50%. Res pa si tudi tu lahko nižjo vrednost kazalnika razlagamo s hitro rastjo podjetij in ob tem z relativnim povečanjem gibljivih sredstev.

Obravnavana podjetja so imela število tržnih, torej spletnih in sejmskih, pojavljanj med 1 in 10,5 (Priloga 1). Povprečno število pojavljanj je 4,91. Spremenljivka je srednje variabilna s koeficientom variacije 0,52.

Tržna pojavnost podjetij, delež dolgov v financiranju in delež osnovnih sredstev v sredstvih so torej srednje variabilne spremenljivke s koeficientom variacije med 0,49–0,52.

Povprečna bruto plača na zaposlenega v raziskovanih podjetjih v letu 2022 je bila 2.115,67 EUR. To je najmanj variabilna spremenljivka, pri kateri koeficient variacije znaša zgolj 0,26. Tudi pri kazalniku povprečne bruto plače na zaposlenega so opazovana podjetja nad povprečjem slovenskih gospodarskih družb, kjer je povprečna plača za leto 2022 znašala 2.034 EUR (AJ PES, 2023).

Ob visoki variabilnosti dodane vrednosti in nizki variabilnosti plač lahko zaključimo, da je visoka variabilnost dodane vrednosti posledica visoke variabilnosti dobička iz poslovanja in/ali amortizacije kot drugih dveh ključnih elementov dodane vrednosti.

S pomočjo grafične analize porazdelitve spremenljivk (histogram) in Kolmogorov-Smirnovega testa smo testirali normalno porazdelitev spremenljivk. V primeru razlike v rezultatih smo dali prednost grafični metodi.

Vse spremenljivke, razen Oddaljenost lokacije podjetja od avtoceste, se porazdeljujejo normalno. Sklepamo, da je za predelovalna podjetja lokacija blizu avtoceste pomembna in zato za svojo dejavnost izbirajo lokacije, ki so avtocesti čim bližje, oziroma je gradnja avtocest prioritarno sledila povezovanju lokacij z večjo stopnjo gospodarske dejavnosti.

#### 4.1 Rezultati kvantitativne analize

##### *Uspešnost panoge: srednja podjetja v predelovalni dejavnosti*

Ali je dodana vrednost na zaposlenega srednje velikih slovenskih podjetij v predelovalni dejavnosti v letu 2022 statistično značilno višja od slovenskega povprečja, ki je znašalo 55.688 EUR? Kot že predstavljeno, je povprečna dodana vrednost opazova-

nih podjetij 70.899 EUR, vendar je visoko variabilna. Spremenljivka se porazdeljuje normalno, zato smo opravili parametrični t-test enega vzorca.

**Tabela 8**

*Dodana vrednost v predelovalni dejavnosti glede na slovensko povprečje – rezultati t-testa*

Testna vrednost: 55.688 EUR (slovensko povprečje)					
N: 33					
		Stat. znač. (2-smerni test)	Povprečna razlika	95% interval zaupanja	
t	Df			Spodnja	Zgornja
1,14	32	0,262	15211,43	-11937,9	42.360,75

*Vir:* Lastni izračun PSPP

Izračunana vrednost testne statistike  $t = 1,14$ , točna stopnja značilnosti pa je 0,262. Preizkus ni odkril značilnih razlik, zato alternativno domnevo zavrnamo in lahko sklepamo, da je povprečna dodana vrednost srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti manjša ali enaka slovenskemu povprečju. Raziskovalne hipoteze 1 torej nismo potrdili.

Ker prav podjetja iz predelovalne dejavnosti predstavljajo največji delež v dodani vrednosti Slovenije, je tak rezultat tudi nekoliko pričakovan. Glede na vsebino namreč lahko sklepamo, da dodana vrednost srednje velikih podjetij v predelovalni dejavnosti ne odstopa statistično značilno od slovenskega povprečja. Vseeno pa smo pričakovali, da bodo srednja podjetja statistično značilno odstopala navzgor, saj na to kažejo podatki na ravni vseh srednjih podjetij za leto 2019, ki so predstavljeni v teoretičnem uvodu.

*Uspešnost znotraj panoge: izbrani dejavniki uspešnost srednjih podjetij v predelovalni dejavnosti*

**Tabela 9**

*Pearsonovi korelacijski koeficienti\* za vzorec med spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega in izbranimi spremenljivkami*

	Izbrane spremenljivke	Pričakovan vpliv na uspešnost glede na raz. hipotezo	Pearsonov koeficient	Stopnja korelacije	Stopnja značilnosti
1	Oddaljenost lokacije podjetja od avtoceste	Negativen	-0,210	Zelo šibka	0,241
2	Delež dolgov v financiranju na dan 31.12.2022	Negativen	0,255	Nizka	0,076
3	Čisti prihodki od prodaje 2022	Pozitiven	0,390	Nizka	0,025
4	Povprečna bruto plača zaposlenega v podjetju v letu 2022	Pozitiven po defniciji	0,319	Nizka	0,035
5	Tržna pojavnost podjetja	Pozitiven	-0,022	Zelo šibka	0,903

\*poudarjeno so zapisani tisti korelacijski koeficienti, ki so statistično značilni pri stopnji značilnosti 0,05

*Vir:* Lastni izračuni PSPP

Hipoteze o pozitivnem vplivu bližine avtoceste na uspešnost poslovanja (H2) nismo potrdili, kar se sklada tudi z zaključki raziskave Royo-Vela idr. (2023). Royo-Vela idr. (2023) so sicer raziskovali vpliv lokacije znotraj geografsko skoncentriranega grozda podjetij, vendar raziskava prav tako ni potrdila statistično značilne korelacije med lokacijo in uspešnostjo poslovanja.

Tudi korelacija med zadolženostjo in uspešnostjo ni potrjena, Pearsonov koeficient je celo pozitiven (pri stopnji značilnosti 0,076).

Statistično značilna odvisnost na ravni populacije obstaja za spremenljivko dodana vrednost na zaposlenega in čisti prihodki od prodaje, s čimer je hipoteza 4 potrjena. Podobno je raziskava Joensuu-Salo idr. (2023) pokazala, da obstaja pozitivna korelacija med velikostjo podjetja in obsegom virov, ki jih le-ta imajo (večja podjetja imajo več virov). Pri tem je njihova raziskava pokazala, da so za rast podjetja pomembni zlasti trženjski viri. Joensuu-Salo idr. (2023) so sicer preučevali rast podjetja v triletnem obdobju, medtem ko je naša raziskava statična.

Hipotezo 5, da podjetja, ki več vlagajo v tržne aktivnosti, dosegajo višjo dodano vrednost, smo najprej preverjali z izračunom Pearsonovega koeficienta med obema spremenljivkama, vendar korelacija ni statistično značilna.

Ker nas je posebej zanimal vpliv trženja na poslovanje podjetja, smo izračunali še korelacijski koeficient med spremenljivko tržna pojavnost podjetja ter obseg prodaje in povprečna bruto plača. Korelacija med tržno pojavnostjo podjetja in obsegom prodaje je bila pozitivna, vendar ni bila statistično značilna in je tukaj ne prikazujemo.

### Tabela 10

*Pearsonov korelacijski koeficient za spremenljivki tržna pojavnost podjetja in bruto plača*

	Spremenljivka	Pričakovana korelacija z bruto plačo	Pearsonov koeficient	Stopnja korelacije	Stopnja značilnosti
1	Tržna pojavnost podjetja	Pozitivna	0,360	Nizka	0,040

*Vir:* Lastni izračuni PSPP

Statistično značilna pa je nizko pozitivna korelacija med tržno pojavnostjo in povprečno bruto plačo. Bruto plačo lahko interpretiramo kot kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja, lahko pa kot indikacijo kompetenc internih človeških virov podjetja.

Spremenljivka tržna pojavnost podjetja ima določene omejitve, saj ni določena v kakovosti pojavljanja ali znesku, ki ga podjetje investira v te aktivnosti, ampak je obseg vlaganja v trženje definiran na osnovi pojavljanja podjetja na poslovnih sejmih ter na družabnih omrežjih, višina vlaganj in kakovost izvedbe pa pri tem lahko zelo variira.

Tudi rezultati drugih raziskav kažejo na to, da povezava med vlaganjem v trženje, tržno pojavnostjo, tržnim komuniciranjem in uspešnostjo poslovanja ni vedno enoznačna. Nekatere raziskave niso potrdile korelacij (Talir in Chytilova, 2023); ostale pa so jih potrdile posredno oziroma ob vključitvi drugih dejavnikov kot mediatorjev – na primer splošne tržne orientacije (Sharma idr., 2023; Kovacs in Szakaly, 2021; Royo-Vela idr., 2023), dinamičnih sposobnosti trženja (Ledesma-Chaves in Arenas-Gaitan,

2023), uporabe informacijskih tehnologij in upravljanja odnosov s kupci (Hadiyati idr., 2022; Jagodic in Milfelner, 2023; Rebiuzina idr., 2022) ter obsega trženjskih virov (Joensuu-Salo idr., 2023). Tudi naša raziskava ni potrdila neposredne povezave, statistično značilna korelacija med tržno pojavnostjo podjetja in bruto plačo pa lahko nakazuje posredno povezavo skladno s teorijo virov.

## 5 Zaključek

V raziskavi smo na vzorcu 33 podjetij preučili dejavnike, ki vplivajo na uspešnost srednje velikih podjetij v slovenski predelovalni dejavnosti, pri čemer smo se osredotočili na vlogo trženja, lokacije in zadolženosti. Osrednji kazalnik uspešnosti je bila dodana vrednost na zaposlenega kot ključni indikator produktivnosti in gospodarske učinkovitosti. Izhajali smo iz teorije virov in novejših raziskav.

Vzorec podjetij je kazal zelo visoko stopnjo variabilnosti pri dejavniku dodana vrednost na zaposlenega, pri ostalih dejavnikih srednjo, pri dejavniku bruto plača pa nizko. Korelacije med lokacijo ter zadolženostjo in uspešnostjo podjetja niso bile potrjene. Povezava med obsegom trženjskih aktivnosti (spletna in sejemska pojavnost) in dodano vrednostjo na zaposlenega ni bila statistično značilna. Vendar je raziskava odkrila pozitivno korelacijo med tržno pojavnostjo in bruto plačo, kar lahko nakazuje vpliv notranjih virov podjetja na tržno aktivnost, na osnovi opravljene raziskave pa vpliva na uspešnost poslovanja ne moremo potrditi. Ob upoštevanju teorije virov in rezultatov novejših raziskav sklepamo, da ni pomemben le obseg temveč tudi vsebina in kvaliteta tržne pojavnosti, ki pa je povezana z drugimi internimi viri podjetja.

Pri tem se kaže potreba po vključevanju širšega nabora trženjskih kazalnikov in merjenja drugih internih virov podjetja v prihodnje raziskave, da bi natančneje ovrednotili njihov vpliv na poslovno uspešnost. Nadaljnje raziskave so smiselne tudi v smeri poglobljene analize dejavnikov uspešnosti in korelacij med njimi (človeški viri, tržna orientacija oziroma tržne strategije). Rezultati ostalih raziskav nakazujejo, da je tematiko smiselno obravnavati na osnovi večletnih podatkov. Istočasno pa se tudi poraja vprašanje, kako ustrezno je usmerjati pozornost zgolj na dodano vrednost na zaposlenega kot na ključni kazalnik uspešnosti nekega podjetja oziroma gospodarstva.

Možnosti nadaljnjega raziskovanja so v vključitvi več kazalnikov uspešnosti poslovanja in tudi več kazalnikov na strani neodvisnih spremenljivk: zlasti kazalnikov na osnovi teorije virov (organizacijski kapital, človeški kapital). V raziskavi smo vpliv trženja ocenjevali skozi obseg spletne in sejemске pojavnosti. Le-to bi bilo smiselno analizirati tudi kvalitativno, s čimer bi dobili boljši uvid v kakovost tržne in trženjske orientacije podjetja. Za analizo celovitega vpliva trženja na uspešnost poslovanja podjetja pa bi bilo potrebno raziskavo razširiti še na druge kazalnike trženjske aktivnosti in izvesti presojo procesa trženja v podjetjih.

Zaključimo lahko, da raziskava prispeva k boljšemu razumevanju dejavnikov uspešnosti srednje velikih podjetij v Sloveniji, izpostavlja pomen tržne in trženjske usmerjenosti za doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti in postavlja pod vprašaj

osredotočanje zgolj na dodano vrednost kot ključno merilo uspešnosti podjetja. Nadaljnje raziskave lahko pripomorejo k še bolj celovitemu razumevanju te tematike in oblikovanju učinkovitih strategij na ravni podjetij in države.

Maja Čibej, MSc

## **Location, Marketing, and Indebtedness as Factors of Business Success in Slovenian Companies**

*In recent years, value added per employee has become a prominent focus in Slovenia, as frequently highlighted by politicians. It has been gaining widespread attention in the media as a key measure of both corporate and national economic performance. Slovenia surpassed €50,000 in value added per employee in 2022, with future goals set between €80,000 and €100,000, reflecting significant regional and industry-specific disparities.*

*This study explores the factors influencing the business success of medium-sized manufacturing companies in Slovenia, with a focus on location, marketing, and indebtedness. The research builds on the resource-based view of the firm, emphasizing the importance of internal resources – such as organizational and marketing capabilities – in achieving competitive advantage. The primary performance indicator used is value added per employee, a key measure of productivity and business success.*

*Medium-sized enterprises are significant contributors to the Slovenian economy, particularly in the manufacturing sector, which generates a substantial share of national value added. This research investigates how marketing efforts, location, and financial structure affect the success of these companies. In contrast to the general studies of small and medium-sized enterprises (SMEs), the focus is exclusively on medium-sized businesses, which often exhibit distinct characteristics and growth potential.*

*Initially, the latest research in the area was reviewed, focusing on the studies published between 2020 and 2024. A total of 15 articles were included in the review, encompassing empirical and theoretical contributions from various contexts and industries. These studies highlight several key factors that influence business performance, specifically in relation to market orientation and marketing practices. The main factors analysed by this research include market orientation and marketing resources, digitalization and digital marketing, trade fair participation, marketing communication, and relationship marketing.*

*Market orientation and marketing resources emerged as a central theme in the reviewed literature. Studies such as those by Jagodic and Milfelner (2023), Joensuu-Salo et al. (2023), and Kovacs and Szakaly (2021) emphasize the importance of aligning company strategies with customer needs and utilizing internal marketing resources effectively. The findings demonstrate that a strong market orientation positively influences business growth, particularly when supported by information technology and*

*innovative marketing strategies. Similarly, digitalization and digital marketing have gained prominence as critical tools for improving business efficiency. Research by Tahir and Chytilova (2023) and Hadiyati et al. (2022) highlights the potential of digital platforms to enhance customer engagement and streamline marketing efforts.*

*Trade fair participation and marketing communication also play a role in shaping company performance. Articles by Cortez et al. (2022) and Vitali et al. (2023) underline the strategic importance of trade fairs as a platform for building brand visibility and establishing business networks. In the domain of marketing communication, Sharma et al. (2023) and Frimpong et al. (2023) provide evidence that integrated marketing communication strategies contribute to improved customer loyalty and brand equity. Lastly, relationship marketing, explored by Rebiazina et al. (2022) and Alberico and Joaquim (2022), focuses on long-term customer trust and satisfaction, which are shown to have significant financial benefits for companies. Together, these factors provide a comprehensive framework for understanding the dynamic relationship between marketing practices and business performance.*

*The primary goal of the empirical study was to assess the success of medium-sized manufacturing companies relative to key internal and external factors. The research sought to test the following hypotheses:*

*H1: Medium-sized manufacturing companies in Slovenia achieve above-average business performance, as measured by value added per employee.*

*H2: Companies located closer to highway connections are expected to exhibit higher value added per employee.*

*H3: Companies with lower levels of indebtedness achieve better performance.*

*H4: Higher sales volumes positively influence value added per employee.*

*H5: Companies that invest more in marketing activities (e.g. online presence, trade fairs) achieve higher value added per employee.*

*The study analysed a sample of 33 medium-sized companies from Slovenia's manufacturing sector, focusing on financial and operational data from 2022. The dataset included value added per employee, proximity to highway infrastructure, levels of indebtedness, and the extent of marketing activities (measured through web presence and trade fair participation). Data were sourced from publicly available databases and company websites. Statistical analysis, including descriptive statistics and Pearson correlation tests, was used to evaluate the hypotheses.*

*The average value added per employee in the sample was higher than the national average; however, statistical analysis did not confirm a significant difference. The results additionally highlight the variability within the sample.*

*No significant direct correlation was found between marketing activities (online and trade fair presence) and value added per employee. This finding contrasts with previous studies (e.g. Sharma et al., 2023) that emphasize the role of marketing in driving financial performance.*

*A statistically significant positive correlation was identified between marketing presence and gross wages, whereby gross wages may reflect the quality of human capital of the company or be interpreted as performance indicator. This result reflects the direction of the findings by Joensuu-Salo et al. (2023), who emphasize that marketing resources play a role in enhancing organizational outcomes indirectly; however, further research would be required to make such a conclusion.*

*The analysis did not find evidence to support the hypothesis that proximity to highways improves business performance. This result is consistent with the findings of Royo-Vela et al. (2023), who highlighted that location alone is insufficient to drive success and must be complemented by strong market orientation and competitive strategies.*

*No significant relationship was found between indebtedness and value added per employee. This suggests that the impact of financial structure is context-dependent, with higher indebtedness potentially reflecting growth-oriented investments rather than financial distress.*

*The hypothesis that higher sales volumes lead to higher value added per employee was confirmed, demonstrating the importance of operational scale in driving business performance.*

*The findings contribute to the broader literature on business success factors and show both alignment and divergence relative to the previous research. While studies like Kovacs and Szakaly (2021) and Jagodic and Milfelner (2023) emphasize the importance of market orientation and marketing capabilities, the results of this study suggest that these factors alone may not be decisive for medium-sized companies in Slovenia. Similarly, the observed lack of correlation between location and success aligns with prior findings, indicating that the role of location may be sector-specific or influenced by other mediating factors.*

*This study underscores the complexity of success factors for medium-sized manufacturing companies. The limitations of using value added per employee as the sole measure of business success are also noted, as this metric may not fully capture the nuanced ways in which internal and external factors influence the company's long-term viability and growth. While marketing efforts and operational scale play important roles, their impact is often mediated by other factors. Future research should: (1) Incorporate qualitative assessments of marketing strategies and activities to better evaluate their effectiveness; (2) Include other internal resources of companies in future research to more precisely evaluate their impact on business performance (e.g. human resources, market orientation or market strategies); (3) Expand performance indicators, whereby the results of other studies suggest that this topic should be examined based on multi-year data.*

*The findings highlight the need for a holistic approach to understanding business performance, integrating multiple dimensions of internal and external factors. Such an approach could provide valuable insights for managers and policymakers aiming to support the competitiveness of medium-sized enterprises in Slovenia and beyond.*

## LITERATURA

1. AJPES. (2023). Poslovanje gospodarskih družb v letu 2022. Dostopno na: [https://www.ajpes.si/novica/Poslovanje\\_gospodarskih\\_druzb\\_v\\_letu\\_2022?id=544](https://www.ajpes.si/novica/Poslovanje_gospodarskih_druzb_v_letu_2022?id=544) (Pridobljeno 13. 10. 2024)
2. Alberico, R. in Joaquim, C. A. (2022). Relationship marketing and customer retention – A systematic literature review. *Studies in Business and Economics*, 18(3), 44–66. <http://dx.doi.org/10.2478/sbe-2023-0044>
3. American Marketing Association. (b.d.). Definition of marketing. Dostopno na: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing> (Pridobljeno 13. 10. 2024)
4. Baines, P., Rosengren, S. in Antonetti, P. (2022). *Marketing*. University Press.
5. Bavdaž, M., Caloghirou, Y., Dimitrić, M. in Protogerou, A. (2022). Intangible assets and their impact on economic performance. *Economic and Business Review*, 24(3, 2), 143–151. Dostopno na: <https://www.ebrjournal.net/home/vol24/iss3/2/> (Pridobljeno 12. 4. 2024)
6. Cortez, R. M., Johnston, W. J. in Gopalakrishna, S. (2022). Driving participation and investment in B2B trade shows: The organizer view. *Journal of Business Research*, 142, 1092–1105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.028>
7. Dun & Bradstreet. (2019–2022). Podatkovna zbirka finančnih podatkov podjetij za obdobje 2019–2022. Dostopno na: <https://bonitete.bisnode.si> (Pridobljeno 4. 5. 2024)
8. Frimpong, F. K. S., Hope, E. in Anane-Donkor, L. (2023). Investigating marketing communication mix on brand performance indicators: Evidence from the financial services sector in Ghana. *International Journal of Online Marketing*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.4018/IJOM.299400>
9. Hadiyati, E., Mulyono, S. in Gunadi. (2022). Digital marketing as a determinant variable for improving the business performance. *Innovative Marketing*, 20(3), 28–41. [http://dx.doi.org/10.21511/im.20\(3\).2024.03](http://dx.doi.org/10.21511/im.20(3).2024.03)
10. Jagodič, G. in Milfelner, B. (2022). The role of B2B marketing strategy, ICT B2B marketing support, and service quality in market orientation – Performance relationship: Evidence from three European countries. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2128252>
11. Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A. in Kangas, E. (2023). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(2), 185–202. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0070>
12. Kotler, P. (2021). Best marketing strategy 2021 Philip Kotler [Video]. YouTube. Dostopno na: <https://www.youtube.com/watch?v=QmyxdUBo-nM&t=25s> (Pridobljeno 13. 6. 2024)
13. Kovacs, B. in Szakaly, Z. (2021). Market orientation and corporate performance in the health industry. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 41–60. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0003>
14. Ledesma-Chaves, P. in Arenas-Gaitan, J. (2023). Dynamic capabilities in times of economic crisis: A vision of success in international markets. *Heliyon*, 9(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22703>
15. Ministrstvo za gospodarstvo, razvoj in tehnologijo. (2021). Slovenska industrijska strategija 2021–2030. Dostopno na: <https://www.gzs.si/Portals/206/Slovenska%20industrijska%20strategija.pdf> (Pridobljeno 13. 6. 2024)
16. Močnik, D., Crnogaj, K., Bradač Hojnik, B. in Širec, K. (2021). Slovenska podjetja in značilnosti poslovnega prestrukturiranja: Slovenski podjetniški observatorij 2020 (1. izd.). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. Dostopno na: <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/563> (Pridobljeno 10. 6. 2024)
17. Parnell, J. A. (2016). A business strategy typology for the new economy: Reconceptualization and synthesis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(3), 207–232. Dostopno na: <https://jbam.scholasticahq.com/article/1052-a-business-strategy-typology-for-the-new-economy-reconceptualization-and-synthesis> (Pridobljeno 30. 4. 2024)
18. Rebiazina, V., Sharko, E. in Berezka, S. (2022). The impact of relationship marketing practices on companies' market and financial performance in emerging markets. *Journal of Economics Finance*

- and Administrative Science, 20(3). <http://dx.doi.org/10.1108/JEFAS-01-2022-0034>
19. Royo-Vela, M., Salazar, J. C. A. in Blanco, F. P. (2023). Market orientation in service clusters and its effect on the marketing performance of SMEs. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2019-0216>
20. Sharma, V., Mahajan, Y. in Kapse, M. (2023). From outreach to outcome: Exploring the impact of integrated marketing communication on the performance of small and medium-sized enterprises. *Cogent Business & Management*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2024.2371070>
21. SURS. (2008). Standardna klasifikacija dejavnosti. Dostopno na: <https://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf> (Pridobljeno 30. 6. 2024)
22. Širec, K., Tominc, P., Bradač Hojnik, B., Rus, M. in Crnogaj, K. (2023). Dve desetletji dinamike podjetniškega razvoja: GEM Slovenija 2022 (1. izd.). Univerza v Mariboru, Univerzitetna založba. Dostopno na: <https://press.um.si/index.php/ump/catalog/book/776> (Pridobljeno 15. 5. 2024)
23. Talir, M. in Chytilova, E. (2023). Impact of digitalisation on companies' performance during COVID-19. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4), 260–275. [https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4\(16\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(16))
24. Vitali, V., Bazzani, C., Gimigliano, A., Cristani, M., Begalli, D. in Menegaz, G. (2023). Trade show visitors and key technological trends: From a literature review to a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 142–166. <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-10-2021-0461>
25. Vukasovič, T. (2020). *Koncepti sodobnega trženja*. Pearson.
26. Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174. Dostopno na: <http://www.jstor.org/stable/2486738> (Pridobljeno 4. 5. 2024)
27. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2006). Uradni list Republike Slovenije, št. 65/09. Dostopno na: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4291#> (Pridobljeno 4. 5. 2024)