

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA

**RAST IN RAZVOJ PODJETJA ATLANTIC TRADE D.O.O.**

Ljubljana, junij 2016

TATJANA RAVNIHAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tatjana Ravnihar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Rast in razvoj podjetja Atlantic Trade d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV RASTI PODJETJA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Motivi za rast podjetja.....	2
1.2 Faze rasti podjetja.....	3
1.3 Strategije rasti.....	4
1.3.1 Strategije notranje rasti podjetja.....	5
1.3.2 Strategije zunanje rasti podjetja.....	6
<b>2 OPREDELITEV RAZVOJA PODJETJA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Dejavniki razvoja podjetja.....	8
2.2 Modeli razvoja podjetja.....	9
2.2.1 Model rastočega podjetja po Greinerju .....	9
<b>3 PREDSTAVITEV PODJETJA ATLANTIC TRADE D.O.O. ....</b>	<b>10</b>
3.1 Organizacijska struktura.....	13
3.2 Družbena odgovornost podjetja.....	14
<b>4 RAST IN RAZVOJ PODJETJA ATLANTIC TRADE D.O.O. ....</b>	<b>14</b>
4.1 Razvoj kadrov.....	16
4.2 Analiza razvoja podjetja Atlantic Trade d.o.o. po Greinerjevem modelu razvoja podjetij .....	18
4.3 Kvalitativni intervju s predstavnikom podjetja Atlantic Trade d.o.o. ....	20
4.3.1 Povzetek ugotovitev intervjuja .....	20
4.3.2 Ključne ugotovitve analize primera.....	21
4.4 Priporočila za prakso .....	21
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>24</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Vrste strategij podjetja .....	7
Slika 2: Logotip Atlantic Grupe .....	11
Slika 3: Stara podoba blagovne znamke Argeta.....	12
Slika 4: Nova podoba blagovne znamke Argeta .....	13
Slika 5: Stara podoba blagovne znamke Cedevida .....	13
Slika 6: Nova podoba blagovne znamke Cedevida.....	13
Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Atlantic Trade d.o.o. ....	14
Slika 8: Gibanje števila zaposlenih v letih 2010 - 2015 .....	17

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Ansoffova matrika.....	5
Tabela 2: Prikaz gibanja števila zaposlenih, sredstev, kapitala, skupnih prihodkov, dobička/izgube iz poslovanja, čistega dobička/izgube v obdobju 2003-2015....	16
Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31.12.2015 .....	17

## UVOD

Rast je opredeljena kot sprememba v velikosti organizacije, če se velikost meri s številom zaposlenih. Razvoj je opredeljen kot sprememba v starosti organizacije. Eden od razlogov, zakaj rast in razvoj povezuje raziskovalni interes je možnost odkrivanja značilnosti, ki se na splošno uporabljajo za organizacije različnih vrst (March, 2013, str. 451–455).

Podjetje Atlantic Trade d.o.o. je poleg Droge Kolinske, del velike korporacije Atlantic Grupa d.d. Osnovna dejavnost podjetja Atlantic Trade d.o.o. je distribucija potrošniškega blaga v Sloveniji. Otvoritev podružnice v Ljubljani in s tem začetek poslovanja v Sloveniji je bila leta 2003. Distribucija poteka preko maloprodaje, Horece (gostinstvo) in farma kanala. Direktor družbe je Bogdan Slovnik. Najmočnejše blagovne znamke prodajnega portfolia družbe Atlantic Trade d.o.o. so Barcaffè, Argeta, Donat, Smoki, Cockta, Cedevita, Ferrero, Hipp, Maretti, Rauch, Stock, Bic, Rama, Becel, Knorr, Hellmann's, Axe, Dove, Rexona, Domestos, Bakina tajna, Schwartau in Corny (Atlantic Trade d.o.o., 2012).

Kmalu za tem, ko sem se zaposlila v podjetju Atlantic Trade d.o.o., sem vedela, da je rast in razvoj tega podjetja tema, o kateri si želim pisati ob zaključku dodiplomskega študija. Zelo mi je zanimivo, kako je podjetje raslo in še naprej raste.

Namen moje zaključne strokovne naloge je predstaviti proces rasti in razvoja podjetja Atlantic Trade d.o.o. tekom let. Ponosna sem, da sem del tega podjetja, ki postaja vedno bolj uspešno. Izkušnje, ki sem jih pridobila z delom v tem podjetju, so mi zelo pomagale pri izdelavi moje zaključne strokovne naloge, kjer sem se trudila pridobiti raznolik nabor primarnih in sekundarnih podatkov ter jih analizirala z namenom razumevanja, kaj omogoča rast in razvoj dotičnega podjetja.

Zaključna strokovna naloga je poleg uvoda in sklepa sestavljena iz štirih vsebinskih poglavij, ki jih lahko razdelimo na teoretični in empirični del. V prvem poglavju predstavim pojem rast, motive podjetij za rast, faze rasti, vrste strategij rasti. V drugem poglavju opišem pojem razvoj, kateri so dejavniki, ki vplivajo na razvoj podjetij, kateri so modeli razvoja. V tretjem poglavju predstavim podjetje Atlantic Trade d.o.o., s čim se ukvarja, organizacijsko strukturo in podobno. V četrtem poglavju pa opišem njegovo rast in razvoj in analiziram razvoj podjetja na podlagi Greinerjevega modela razvoja. Opravila sem tudi kvalitativno raziskavo, in sicer intervju s predstavnikom podjetja Atlantic Trade d.o.o. Namen intervjuja je spoznati, katere so bile bistvene spremembe v poslovanju podjetja, v čem se najbolj razlikujejo od drugih konkurenčnih podjetij in ugotoviti, ali je zadovoljstvo zaposlenih dejavnik, ki vpliva na uspešnost podjetja. Predstavila sem analizo intervjuja. Prepis intervjuja prilagam kot prilogo. Na koncu podajam še nekaj priporočil za prakso.

# 1 OPREDELITEV RASTI PODJETJA

Opredeliti pojem rast podjetja ni tako preprosto, kot je videti na prvi pogled. Rast podjetja je eden od najbolj pomembnih gonilnikov in je pogoj, da je podjetje vitalno in trajno. Mnogi menijo, da je ta pojem povezan z večanjem podjetja, števila zaposlenih in njihovo nadarjenostjo. Spet drugi menijo, da je rast podjetja povezana z rastjo prodaje in sredstev podjetja (Tarnóczy, Kulcsár, & Droj, 2015).

Rast podjetja pomeni kvantitativno večanje obsega podjetja (Pučko, 2008, str. 96) in je posledica pozitivnih ali negativnih sprememb obsega podjetja (Belak, 2003, str. 39), medtem ko Tajnikar (1997, str. 53) pravi, da je rast podjetja spreminjanje njegove velikosti, ki vodi k maksimizaciji profita.

Rast ni spontana, je posledica različnih odločitev: Ali zaposliti nekoga, ali odpustiti nekoga, ali povečati proizvodnjo glede na povpraševanje, ali spodbujati povpraševanje. Razmerje med določenimi odločitvami in rasti organizacije je lahko šibko, vendar je rast nujno odvisna od nekaterih odločitev in ukrepov, ki jo spremljajo. Te odločitve so funkcije ciljev, zasledovane od članov organizacije. Lahko se izvedejo le, če je povečana velikost pozitivno povezana z doseganjem ciljev organizacije oziroma ciljev zaposlenih v podjetju. Večja podjetja imajo večji vpliv na okolje kot manjša podjetja. Večja podjetja lahko spreminjajo ali ignorirajo njihovo okolje, medtem ko manjša podjetja veliko težje. Prednost večjih podjetij je tudi ta, da lahko vlagajo več v raziskave in razvoj, več lahko namenijo za delovno silo (March, 2013, str. 451–455).

## 1.1 Motivi za rast podjetja

Temeljni motiv je profitni. Brez tega ne bi bilo trga, konkurence in podjetništva. Pomemben dejavnik rasti so tudi družbeni pritiski. Uspeh podjetnika ali managerja v družbi je povezan s tem, ali je sposoben voditi podjetje v njegovi hitri rasti. Rast podjetja tudi omogoča, da se širi število hierarhičnih ravni, s tem pa tudi število managerjev, nadzornikov, direktorjev in drugih vodilnih oseb v podjetju. Zelo pomemben dejavnik pa je tudi rast trga. Ta lahko hitro povzroči, da podjetnik zaostane v rasti, prepusti trg konkurentom in izgubi tržni položaj in s tem tudi možnost ustvarjanja maksimalnega profita na trgu. Nekatere oblike rasti pa nastanejo tudi zato, da podjetje razprši tveganje ali odpravi kakšno od svojih konkurenčnih slabosti (Tajnikar, 1997, str. 55). Avtor March (2013, str. 453–455) pa navaja naslednje motive za rast podjetij: priložnosti in tveganja, ugled, moč, varnost zaposlitve, plače vodilnih, dobiček, stroški, prihodki, monopolna moč, stabilnost ter preživetje.

Pri načrtovanju rasti podjetja pa moramo upoštevati tudi vrsto ovir, s katerimi se lahko soočimo. Ena najbolj pogostih je pridobitev finančnih sredstev, ki jih potrebujemo. Zelo

težko je namreč prepričati zunanje institucije, da odobrijo kredit. Problem je tudi pri iskanju usposobljenih delovnih virov in managementa, predvsem pri podjetjih, ki težko plačajo ustrezno ceno. Pozorni moramo biti tudi na konkurenco, ki lahko hitro zapolni trg in ima prednost pri pogajanjih in nakupih ter prodajah. Tudi različna dovoljenja, ki jih daje lokalna oblast, lahko nastanejo ovira za rast podjetja, saj njihova pridobitev lahko traja kar nekaj časa. Potem pa so tukaj še tržni pogoji, ki se stalno spreminjajo in pa hitri napredek tehnologije, ki ji je potrebno slediti (Tajnikar, 1997, str. 56).

Znano je, da podjetja, ki znajo uporabiti in investirati v svoje vire, rastejo hitreje in iz tega naredijo svojo poslovno strategijo na trgih. Rezultat tega je odvisen ne samo od managerskih sprememb, ampak tudi od zaposlenih. Cilj je, da visoko kvalificirani zaposleni ostanejo čim dlje v podjetju zaradi njihovih edinstvenih koristi in pozitivne slike, ki jo ustvarjajo. Bolj kot zaposleni presegajo pričakovanja, večja bo konkurenčna prednost podjetja. Močno podjetje bo zmeraj privlačno za mnoge talente in jih bo tudi sposobno zadržati (Vosloban, 2012).

Sposobnost podjetja, da raste, je odvisna od njegove velikosti, koncentracije in moči vpliva. Vlaganje v raziskave in razvoj ima močan vpliv na priložnosti za rast. Prednosti velikih podjetij pred majhnimi izginejo, ko moč vpliva majhnih podjetij naraste. Še posebej majhna podjetja z visoko močjo vpliva dobijo največjo priložnost za rast (Ho, Tjahjapranata, & Yap, 2006).

## 1.2 Faze rasti podjetja

Podjetje gre tekom svojega obstoja skozi naslednje faze: rojstvo, čas preživetja, rast in zaton. Vse faze podrobneje opišem v nadaljevanju spodaj (Tajnikar, 1997, str. 60–61):

- 1. Rojstvo:** Najprej je potrebna ideja o ustanovitvi podjetja in o tem, s čim se bo podjetje ukvarjalo. Dobro moramo poznati trg, na katerega vstopamo, preveriti poslovne priložnosti in izoblikovati poslovni načrt, ki je temelj ustanovitve podjetja. V njem navedemo svoj proizvodni, organizacijski, finančni in tržni načrt. Ko imamo izoblikovan poslovni načrt in finančna sredstva, ki so za to potrebna, ustanovimo podjetje.
- 2. Čas preživetja:** Delo v podjetju je normalno steklo, jasno je, kdo je lastnik podjetja, kdo ga upravlja in kdo so ključni kupci. Podjetje ima prve redne denarne tokove. Prodaja na lokalnem trgu se veča, podjetje zaposluje nove ljudi, prihaja do rasti podjetja.
- 3. Rast:** Spreminja se velikost podjetja, vse več je zaposlenih, večja je količina sredstev, ki jih potrebujemo pri delu, večji je trg, na katerem podjetje deluje, večje je število dobaviteljev, večji je obseg finančnih sredstev, ki jih podjetje potrebuje za rast.
- 4. Zaton:** Podjetje vstopi v to fazo, ko je doseglo svojo maksimalno velikost, ko ne obstaja več trg, ki bi omogočal nadaljnjo rast ali pa je donosnost na trgu postala tako nizka, da podjetje ne zagotavlja več ustreznih financ za nadaljnjo rast. Največkrat se v takih

primerih podjetje prestrukturira ali pa proda. Druga možnost pa je, da podjetje nadaljuje s svojim poslovanjem z novimi inovativnimi izdelki.

### 1.3 Strategije rasti

So strategije, ki so naravnane na rast podjetja. Strategije rasti podjetja služijo za uresničitev novih kombinacij poslovnih prvin, kar je temeljna naloga podjetja. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov, novih proizvodnih metod ali širjenje na nove trge (Pučko, 2008, str. 96).

Čater, Lahovnik, Pučko in Buhovac (2001, str. 61–62) pravijo takole: »Strategija rasti podjetja pomeni usmeritev podjetja na povečevanje svojega obsega, ki ga največkrat izražamo z obsegom prodaje, seveda pa so možni tudi drugi izrazi rasti podjetja (npr. dodana vrednost, število zaposlenih...)«. Mnenja so, da mora vodstvo podjetja razvijati strategije. Izbira lahko med strategijami rasti, ustalitve in strategijami krčenja podjetja. Managerji dajejo prednost strategijam rasti, kadar so seveda v takem strateškem položaju, ki jih omogoča. V panogah, ki rastejo, se morajo podjetja neprestano truditi za svojo rast, če nočejo izgubljati v bitki s konkurenco. Če podjetje uspešno uresničuje strategije rasti, ki jih je razvilo, si s tem praviloma izboljšuje tržni delež in s tem konkurenčni položaj.

Brus (2011, str. 104) je mnenja, da naj bo osnovno vodilo pri odločitvi in izbiri strategije usklajenost s poslanstvom podjetja in s tistimi prednostmi, ki nas ločijo od konkurenčnih podjetij. Te nas lahko vodijo v rast podjetja.

Strategije rasti podjetja so glavni dejavnik strukture managementa. Strategija definira samo organizacijsko strukturo podjetja. Strategija organizacije je povezana z drugimi dejavniki organizacijske oblike in je pod njihovim vplivom. Organizacijska struktura mora biti oblikovana na podlagi strategije razvoja podjetja. Samo v tem primeru je lahko učinkovita (Gurianova, & Mechtcheriakova, 2015).

Zadnje raziskave v podjetniški literaturi kažejo, da so strategije rasti podjetij poleg inovacij, tehnoloških taktik in managerskega stila pomemben dejavnik za uspeh podjetij na trgu (Yildiz, Bozkurt, & Kalkan, 2013).

Pučko (1999, str. 41) pravi, da podjetje lahko raste na dva načina:

- s pomočjo notranje, samostojne (interne) rasti
- s pomočjo zunanje (eksterne) rasti



### 1.3.1 Strategije notranje rasti podjetja

Strategije notranje rasti podjetja v praksi pomenijo tiste mogoče poslovne usmeritve podjetja, ki obetajo njegovo organsko rast. Z njo razumemo usmeritev v razvoj poslovnih funkcij organizacije, investiranje v obstoječa ali nova strateška področja. Značilnost te vrste strategij notranje rasti je, da njihovo uresničevanje s strani vodilnih zahteva več časa (Čater et al., 2001, str. 62).

Bertoncelj (2008, str. 27) pravi, da je to način rasti, ki ga vsako podjetje preuči najprej in ga uporablja za svoj nadaljnji razvoj. Poudarek je na povečevanju tržnega deleža, kako intenzivno pa bo ta rasel, pa je odvisno od širine in kakovosti poslovnega programa, ki ga ponujamo trgu, organizacijske strukture ter usposobljenostjo vodstva.

Pučko (2008, str. 102) pravi, da so s to strategijo povezana tudi velika tveganja, saj jih v celoti nosi podjetje samo. Prednost pa je v tem, da se podjetju glede poslovanja ni treba prilagajati in usklajevati z drugimi podjetji oziroma poslovnimi partnerji.

Čater et al. (2001, str. 62) ločijo naslednje štiri vrste notranjih strategij podjetja (Ansoffova matrika), ki jih prikazuje Tabela 1 v nadaljevanju.

*Tabela 1: Ansoffova matrika*

	<b>Trenutni izdelki</b>	<b>Novi izdelki</b>
<b>Trenutni trgi</b>	Strategija obdelave trga -Bolj intenzivno trženje -Prevzem kupcev od konkurentov -Namen: povečanje tržnega deleža -Za to strategijo se podjetja najpogosteje odločajo.	Strategija razvoja proizvoda -Obeta rast prodaje podjetja zaradi izboljševanja obstoječih proizvodov oziroma storitev. -Podjetje ne spreminja svojih strateških poslovnih področij, ampak širi in izboljšuje ponudbo v okviru teh področij.
<b>Novi trgi</b>	Strategija razvoja trga: -Vstop na nove trge obeta rast podjetja (in s tem povečanje tržnega deleža) -Podjetje z istim izdelkom dosega večjo prodajo in rast.	Strategija diverzifikacije: -Vstop na nove trge z namenom trženja novih proizvodov -Novi proizvodi se bistveno razlikujejo od dosedanjih. -Podjetja se redko odločajo za to strategijo.

*Vir: T. Čater, M. Lahovnik., D. Pučko, & R. A. Buhovac, Strateški management 2, 2001, str. 62.*

### 1.3.2 Strategije zunanje rasti podjetja

Strategija zunanje rasti pomeni, da podjetje poskuša doseči rast z razvijanjem dolgoročnega sodelovanja z enim ali več poslovnimi partnerji ali s priključevanjem podjetij (Pučko, 2008, str. 102).

Podjetja se osredotočajo na zunanje vire za rast, saj v današnjem času notranji viri pogosto niso več dovolj za zagotavljanje ustrezne rasti (Bertoncelj, 2008, str. 31). Zunanja rast ima tako prednosti kot tudi slabosti v primerjavi z notranjo rastjo. Strategije zunanje rasti je mogoče deliti na posamezne vrste z vidika njihove smeri in z vidika načina, kako namerava podjetje doseči svojo rast (Čater et al., 2001, str. 67).

**Z vidika smeri** lahko govorimo vsaj o naslednjih vrstah strategij zunanje rasti podjetja (Čater et al., 2001, str. 71–72):

– Strategija vodoravne integracije

Pomeni prevzem podjetja iz iste panoge. Podjetji si med seboj konkurirata, do prevzema pa največkrat pride zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji. Cilj tega prevzema je zniževanje stroškov in povečevanje konkurenčnih prednosti, poveča pa se tudi tržna moč podjetja prevzemnika.

– Strategija navpične integracije

Gre za prevzem podjetja v isti panogi, vendar na različni stopnji reprodukcijske verige. Podjetje lahko prevzame svojega dobavitelja (prevzem nazaj) ali enega od svojih kupcev (prevzem naprej).

– Strategija koncentrične diverzifikacije (omejene, povezane diverzifikacije)

Značilno je, da je podjetje povezano s področjem, na katero širi svoje poslovanje. Razvija svojo tehnologijo, trg ali proizvodne linije in na ta način priključi k osnovni nekatere sorodne dejavnosti.

– Strategija konglomeratne (neomejene, nepovezane diverzifikacije)

Pomeni vstop podjetja v panogo, ki nima z obstoječo nobene povezave. Najpogostejši razlogi za konglomeratno diverzifikacijo so zmanjšanje tveganj, ki izhajajo iz ene same prevladujoče dejavnosti, boljše možnosti reinvestiranja dobičkov v nove panoge in izkoriščanje učinkov skupnega poslovanja.

**Z vidika načina doseganja rasti** pa lahko govorimo o naslednjih glavnih vrstah strategij zunanje rasti (Čater et al., 2001, str 72–76):

1. Strategija priključitve (prevzema)

S pojmom prevzem razumemo prenos lastništva z enega podjetja na drugo, pri čemer eno podjetje preneha obstajati.

## 2. Strategija združitve

O združitvi govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane novo podjetje, pri čemer podjetja, ki se povežejo, prenehajo obstajati kot samostojne pravne osebe.

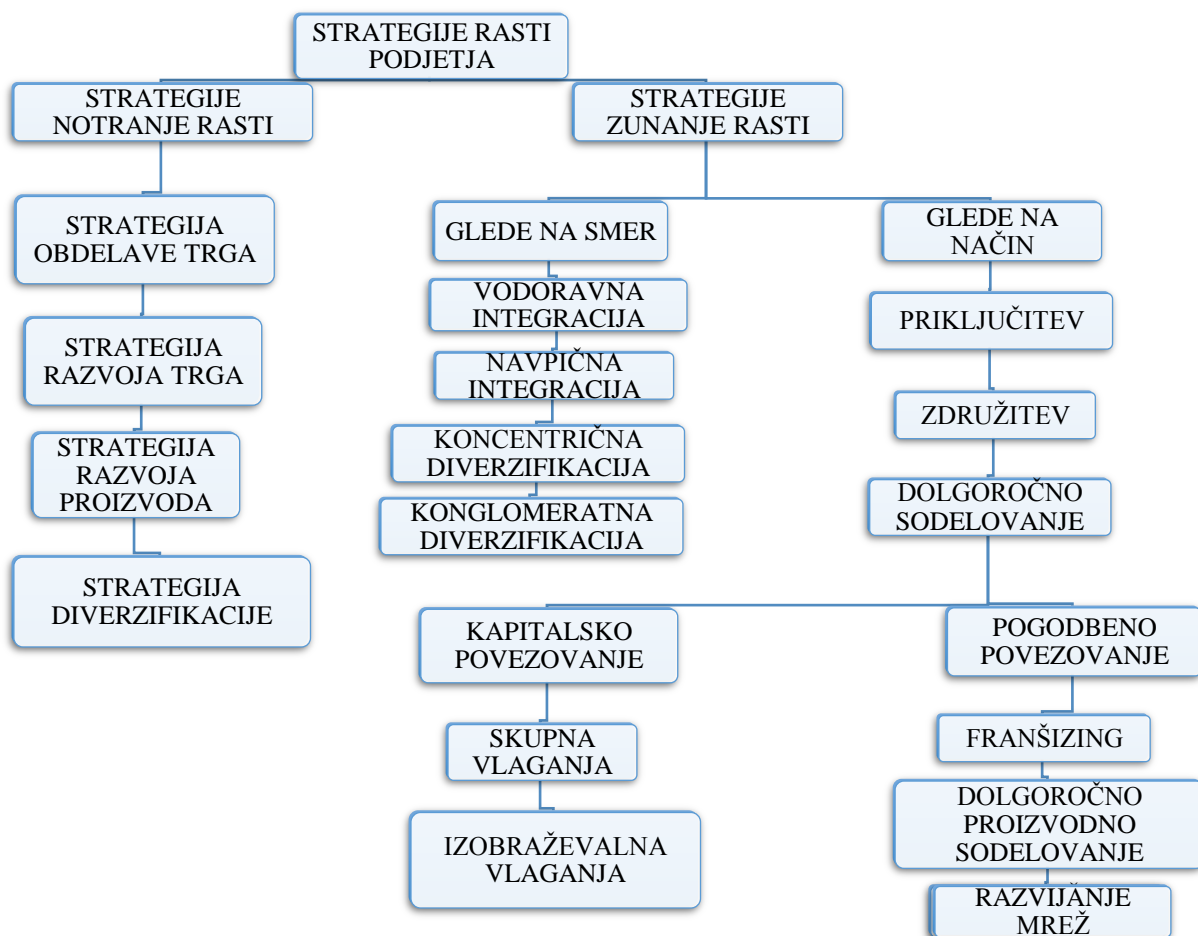
## 3. Strategija dolgoročnega sodelovanja

- S kapitalskim povezovanjem, kamor spadata strategija skupnih vlaganj in strategija tveganih vlaganj.

- Na pogodbeni osnovi, kamor štejemo strategije razvijanja mrežnih povezav, strategije razvijanja franšizinskih odnosov, strategije dolgoročnega proizvodnega sodelovanja, strategije licenčnega sodelovanja in strategije skupnega sodelovanja na drugih področjih.

Na Sliki 1 v nadaljevanju je prikazana delitev vrst strategij, kjer je razvidno, kam uvrščamo posamezno vrsto notranjih in zunanjih strategij, ki sem jih naštela zgoraj.

Slika 1: Vrste strategij podjetja



## **2 OPREDELITEV RAZVOJA PODJETJA**

Pučko (2008, str. 96) pravi takole: »Razvoj podjetja pomeni kvalitativne izboljšave v podjetju, do katerih največkrat prihaja ob rasti podjetja, vendar razvoj podjetja ne zahteva nujno rasti«. Belak (2003, str. 33) pravi, da je razvoj podjetja proces usmerjen k izboljševanju kakovosti struktur in resursov, pogojev in procesov delovanja podjetja in tudi njegovega okolja. Duh in Kajzer (2002, str. 30) pa menita, da je razvoj podjetja proces njegovega spreminjanja na vseh področjih znotraj podjetja.

Bizjak (1997, str. 6–7) pa je mnenja, da je razvoj posledica kvalitativnih in kvantitativnih sprememb v času, kar pomeni, da se bo podjetje razvijalo, če bo kos spremembam (ali kakovosti in obsega ali pa samo obsega). Izogibati se je treba pastem, izkoristiti vse priložnosti, ki jih nudijo razmere in ustvarjati pogoje za to izkoriščanje.

Za dober razvoj je potrebno njegovo dobro načrtovanje. Pri tem pa se lahko pojavijo problemi, ki jih delimo na probleme predvidevanja razvojnih možnosti podjetja in nevarnosti zanj ter probleme prilagajanja podjetja, da možnosti lahko izrabi, in probleme izogibanja nevarnostim. V prvo skupino sodijo problemi predvidevanja gospodarskega razvoja, še posebej trgov, na katerih podjetje prodaja svoje storitve in izdelke. V drugo skupino pa spadajo problemi prilagajanja podjetja za izrabo možnosti. Sem spadajo problemi organizacije, prilagajanje tehnologije, kadrovske problemi, problemi investiranja (Bizjak, 1997, str. 6).

Strategije razvoja običajno niso izvedljive brez spretnosti, znanja ali vrednot ljudi. Težko je verjeti, da bi bile te strategije izvedljive brez dobre izobrazbe in prakse. Teorija tržne vrednosti kaže vpliv vlaganja v raziskave in razvoj, patentov in intelektualnega kapitala na tržno vrednost podjetja in na njegov razvoj (Pelinescu, 2015).

### **2.1 Dejavniki razvoja podjetja**

S proučevanjem razvoja podjetja je tesno povezano tudi proučevanje vplivnih dejavnikov na njegov razvoj. Delimo jih na notranje in zunanje vplivne dejavnike. Duh in Kajzer (2002, str. 42) pravita, da so zunanji vplivni dejavniki na razvoj podjetja značilnosti panoge, v kateri je podjetje, obstoječe tržne priložnosti, zunanja ekonomija, rast panoge in relativni tržni delež. Med notranje vplivne dejavnike pa štejeta širino poslovnega programa podjetja, razpoložljivost določene temeljne sestavine in njena razmestitev v podjetju, organizacijsko strukturo podjetja, kakovostno poslovanje v podjetju in ekonomijo velikega obsega.

## 2.2 Modeli razvoja podjetja

To, da se podjetje skozi čas kvalitativno in kvantitativno spreminja, številni avtorji opisujejo z modeli razvoja podjetja. Obširen pregled različnih modelov razvoja sta podala Pümpin in Prange (1995, str. 44), ki razvrščata modele razvoja v pet osnovnih tipov, in sicer metamorfozni modeli, krizni modeli, modeli tržnega razvoja, modeli strukturnih sprememb ter modeli sprememb vedenja. Podrobneje bom v naslednjem podpoglavju opisala Greinerjev model rastočega podjetja, ki ga uvrščamo med modele strukturnih sprememb.

### 2.2.1 Model rastočega podjetja po Greinerju

Pümpin in Prange (1995, str. 45) opisujeta Greinerjev model, ki razloži razvoj podjetja kot funkcijo notranjih dejavnikov. Pri razvoju tega modela organizacije je uporabljenih pet ključnih dimenzij. To so: starost podjetja, velikost podjetja, stopnje razvoja podjetja, vmesni pretresi in rast panoge podjetja. Na podlagi teh dimenzij podjetje raste v 5 fazah:

**1. Ustvarjalnost:** Podjetje je ustanovljeno, število zaposlenih je majhno. Zastavljeni cilj zahteva veliko truda vseh udeležencev, če je treba tudi za slabo plačilo. Organizacija je enostavna, komunikacija je neformalna, svoboda vsakega zaposlenega je razmeroma velika. Zelo je cenjeno ustvarjalno mišljenje. Management deluje predvsem kot odzivanje na reakcije kupcev.

**Kriza vodenja:** Ko podjetje raste, se pojavljajo nove naloge, ki postanejo za ustanovitelja prezahtevne. Večje proizvodne zmogljivosti, naraščajoče število zaposlenih, potrebe po kreditiranju ter zakonske zahteve zahtevajo izgradnjo ustreznih sistemov. Značilen prehod iz te prve krize vodenja je zamenjava ustanovitelja v funkciji vodje podjetja s poklicnim managerjem, ki ima potrebno znanje in veščine.

**2. Vodenje:** V tej fazi podjetje doživi bliskovito rast, ki temelji na strogem, centraliziranem vodenju z managerjem na čelu. Ta vzpostavi funkcionalno organizacijsko strukturo s formalnimi specializiranimi mesti in hierarhičnimi ravnmi. V podjetju vzpostavijo računovodske sisteme, proračune in delovne standarde. Komunikacija postane bolj formalna.

**Kriza samostojnosti:** Močna koncentracija pristojnosti odločanja na vrhu podjetja izzove v rastočem podjetju prizadevanja za večjo avtonomijo. Zlasti managerji na srednji ravni si želijo, da bi lahko na svojih delovnih področjih razvili več lastne iniciative. Glavno vodstvo je v odgovor na krizo avtonomije prisiljeno močneje prenašati naloge na druge.

**3. Delegiranje:** V tej fazi se naloge, pristojnosti in odgovornosti za tekoče posle prenesejo na srednjo raven managementa. Rast podjetja je odvisna predvsem od povečane motivacije zaposlenih na srednji in nižji ravni. Decentralizirani managerji z večjo avtoriteto in iniciativo so sposobni prodreti na večje trge, hitreje odgovarjati kupcem in razvijati nove proizvode.

Kriza kontrole: Najvišje vodstvo ima občutek, da izgublja kontrolo nad močno diverzificiranimi področji. Avtonomni področni managerji niso naklonjeni koordiniranju planov, denarja, tehnologije in ljudi z ostalimi deli podjetja. Rešitev je v uvedbi posebnih tehnik koordiniranja.

**4. Usklajevanje:** Najvišje vodstvo vloži dodaten napor v poročanje in komuniciranje v vseh smereh. Posamezne poslovne skupine in organizacije izdelkov so združene v poslovne enote. Uvedejo se v formalni sistemi koordiniranja, predvsem sistemi planiranja in nadzora, ki so zelo zahtevni.

Kriza birokracije: Tako usklajevanje ne pride poceni. Vedno večji nadzor dodaja plasti birokracije na vseh ravneh. Med vodilnimi in zaposlenimi nastaja vse globlja razpoka. Formalizem v podjetju počasi zaduši vsako obliko individualnosti in inovativnosti.

**5. Sodelovanje:** Pri iskanju izhoda iz krize birokracije se vodstvo močneje usmeri na medsebojno sodelovanje, kar vodi do organizacijske strukture, podobne matrični. Birokracija je poenostavljena in zaupanje je obnovljeno z večjim poudarkom na skupnih organizacijskih ciljih. Vzpostavijo se sistemi nagrajevanja, predvsem za spodbujanje ekipe, ne samo individualne uspešnosti. Pospesuje se komunikativnost, ustvarjalnost, spontanost in s tem tudi uspeh inovacij.

Kriza: Greinerjev model jo le nejasno opisuje. Lahko bi jo povzročila psihološka zasičenost zaposlenih. Vzrok zanjo bi lahko bila nenehna zahteva po kreativno inovativnem mišljenju in iz tega izhajajoča fizična ter emocionalna izčrpanost zaposlenih (Pümpin, & Prange, 1995, str. 47–50).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA ATLANTIC TRADE D.O.O.**

Atlantic Grupa je eno vodilnih prehrabnih podjetij v regiji, s prepoznavnimi blagovnimi znamkami, ki ob asortimentu zunanjih partnerjev podpirajo močan lasten sistem distribucije na trgih v regiji. Izdelki Atlantic Grupe so navzoči v Rusiji, državah SND (Skupnost neodvisnih držav-republike nekdanje Sovjetske zveze) in zahodne Evrope. Sedež družbe je v Zagrebu, proizvodni obrati pa so na Hrvaškem, v Sloveniji, Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji in Nemčiji. Atlantic Grupa ima svoja podjetja in

predstavništva v dvanajstih državah. V Atlantic Grupi je skupno zaposlenih več kot 5000 ljudi. Na Sliki 2 spodaj predstavlja logotip Atlantic Grupe tri korporativne vrednote, ki jih upoštevajo pri ustvarjanju trajne koristi in gradnji vizije. Te vrednote so kreativnost (val), strast (sonce) in rast (planina) (Atlantic Trade d.o.o., 2016).

*Slika 2: Logotip Atlantic Grupe*



*Vir: Atlantic Grupa d.d., 2016.*

Atlantic Grupa v Sloveniji zajema dve podjetji, in sicer Droga Kolinska d.d. in Atlantic Trade d.o.o., ki obsegata proizvodnjo, razvoj, prodajo in distribucijo potrošniškega blaga. Podjetji zaposlujeta preko 630 zaposlenih, nahajata pa se v Ljubljani na naslovu Kolinska ulica 1. Droga Kolinska ima proizvodne objekte v Izoli, Mirni in Rogaški Slatini. V Izoli poteka proizvodnja kave in delikatesnih namazov, v Mirni otroška hrana, polnilnica vode in gaziranih pijač pa se nahaja v Rogaški Slatini. Proizvodni portfelj vključuje lastne blagovne znamke, kot so Barcaffè, Argeta, Cockta, Donat Mg in Bebi (Atlantic Trade d.o.o., 2013).

Otvoritev podružnice v Ljubljani, in s tem začetek poslovanja v Sloveniji, je bila leta 2003. Osnovna dejavnost podjetja Atlantic Trade d.o.o. je distribucija potrošniškega blaga v Sloveniji. Distribucija poteka prek maloprodaje, Horece (gostinstvo) in farma kanala. Direktor družbe je Bogdan Slovnik.

Najmočnejše blagovne znamke prodajnega portfolia družbe Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana spadajo v segment kave, delikatesnih namazov, pijač, čokoladnih izdelkov, slanah prigrizkov ter v segment pripravljene otroške hrane. Blagovne znamke Skupine Droga Kolinska so ene najbolj prepoznanih blagovnih znamk v Sloveniji. Blagovni znamki Barcaffè in Argeta imata vodilni tržni delež v Sloveniji in sta med petimi najbolj prepoznavnimi blagovnimi znamkami v Sloveniji (Barcaffè je najmočnejša blagovna znamka v Sloveniji, 2016). Tudi ostale blagovne znamke (Donat, Smoki, Cockta) odlikuje visoka prepoznavnost, kakovost in drugačnost. Blagovna znamka Cedevita je vodilna v segmentu instant vitaminskih napitkov. Družba ima v svojem tržnem portfoliu tudi izdelke proizvajalca Ferrero. Blagovne znamke Kinder, Ferrero Rocher, Pocket Coffee, Mon Cheri

in Nutella so vodilne v svojih segmentih, slovenski potrošnik jih sprejema kot visoko kakovostne izdelke za primerno ceno (Atlantic Trade d.o.o., 2014).

Izdelki Hipp iz segmenta otroške hrane se uspešno kosajo z domačo blagovno znamko Frutek. Širina sortimenta zagotavlja popolno ponudbo za prehrano otrok od rojstva do tretjega leta starosti. Izdelke Hipp odlikuje visoka kakovost in sestavine bio izvora. Slani prigrizki družbe Ital Food, Bruschette Maretti uspešno dopolnjujejo prodajni asortima. Med partnerji je tudi podjetje Rauch, ki ga slovenski potrošniki poznajo po znamkah, kot so Bravo, Happy Day, Cafemio, Yippy itd.

V portfelju ima družba tudi distribucijo alkoholnih pijač blagovne znamke Stock, in sicer vodko Keglevich, vodko Keglevich s sadnimi okusi, Stock 84, ter Limonce. Ponudbo pa dopolnjuje tudi distribucija vžigalnikov, brivnikov ter pisal francoskega proizvajalca Bic. Prepoznavni so tudi sendviči Montana, ki so na voljo v različnih oblikah in okusih, dobi se jih pa lahko na vseh večjih bencinskih servisih v Sloveniji. Družba je v letu 2014 še utrdila svoj položaj vodilnega distributerja prehrane z distribucijo proizvodov skupine Unilever, saj je pričela z distribucijo priznanih blagovnih znamk Rama, Becel, Knorr, Hellmann's. Z distribucijo blagovnih znamk Axe, Dove, Rexona, Domestos in Cif pa se družba vse bolj uveljavlja tudi na področju osebne nege in nege doma. V leto 2015 je družba vstopila z distribucijo izdelkov blagovne znamke Bakina tajna, ki predstavljajo premium izdelke marmelad, zelenjavnih namazov in dodatkov k hrani ter sokov. V drugi polovici leta pa je začela še z distribucijo blagovnih znamk Schwartau v segmentu zdrave prehrane in Corny v segmentu zdravih prigrizkov (Atlantic Trade d.o.o., 2015).

Blagovni znamki Argeta in Cedevita sta v letu 2015 spremenili svojo podobo, s tem pa se je spremenil tudi njun logotip. Spremembo logotipa Argete prikazujeta Sliki 3 in 4, spremembo logotipa Cedevite pa Sliki 5 in 6 spodaj.

*Slika 3: Stara podoba blagovne znamke Argeta*



*Vir: Mame potrjujejo, 2016.*



*Slika 4: Nova podoba blagovne znamke Argeta*



*Vir: Prenovljena Argeta, 2016.*

*Slika 5: Stara podoba blagovne znamke Cedevida*



*Vir: Zgodovina, 2016.*

*Slika 6: Nova podoba blagovne znamke Cedevida*

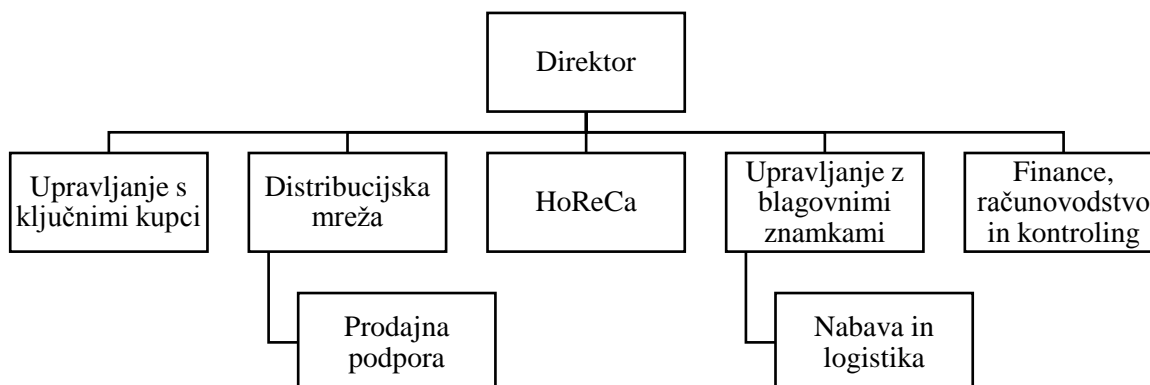


*Vir: O Cedevidi, 2016.*

### **3.1 Organizacijska struktura**

V letu 2015 je družba reorganizirala svoje delovanje, s čimer se je še bolj približala potrebam svojih poslovnih partnerjev ter okrepila povezavo med posameznimi oddelki in s tem izboljšala pretok informacij znotraj družbe, kot tudi do zunanjih poslovnih partnerjev. Organizacijsko strukturo podjetja Atlantic Trade d.o.o. prikazuje Slika 7 v nadaljevanju (Atlantic Trade d.o.o., 2015).

Slika 7: Organizacijska struktura podjetja Atlantic Trade d.o.o.



Vir: Atlantic Trade d.o.o., Letno poročilo podjetja Atlantic Trade d.o.o., 2015, str. 5.

### 3.2 Družbena odgovornost podjetja

Družba Atlantic Trade d.o.o. je odgovorna do deležnikov in okolja. Vsi zaposleni na lokaciji Kolinska ulica 1, Ljubljana so vključeni v obstoječi sistem ravnanja z okoljem, ki velja na tej lokaciji. Ločujejo se naslednji odpadki: papir in kartonska embalaža, plastična in steklena embalaža ter komunalni in biološki odpadki. Ločevanje na tej lokaciji je dobro vpeljano, vendar bodo kljub temu nadaljevali s sprotim izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih o pomembnosti ločevanja odpadkov.

Poleg tega, da je odgovorno do okolja, pa je pomembno tudi, da čuti odgovornost do skupnosti. Atlantic Trade d.o.o. (kot del Atlantic Grupe), se namreč zaveda pomena in potrebe lastnega vpliva na izboljšanje socialnih razmer ter promocijo svojih vrednot. Predvsem, ko gre za promocijo športa, vložijo veliko sredstev in truda v podporo organizacijam, združenjem in posameznikom. Z znamkami Cockta, Cedevita, Argeta, Multipower, Smoki in Barcaffè že vrsto let podpirajo tekmovanje v smučarskih skokih v Planici. Prav tako podpirajo Smučarsko zvezo Slovenije, alpske in nordijske reprezentance.

## 4 RAST IN RAZVOJ PODJETJA ATLANTIC TRADE D.O.O.

Podjetje Atlantic Trade d.o.o. je dosegalo svojo notranjo rast z vsemi štirimi strategijami notranje rasti, ki sem jih teoretično opredelila v Ansoffovi matriki na strani 5. Strategijo obdelave trga (s trenutnimi izdelki na trenutnih trgih) podjetje stalno uporablja. Osredotoča se na intenzivno trženje svojih izdelkov (npr. Argeta, Barcaffè, Rauch, idr.) z namenom

prevzema kupcev od konkurentov in s tem povečanjem tržnega deleža. Strategijo razvoja proizvoda (z novimi izdelki na trenutnih trgih) je uporabila npr. pri blagovni znamki Barcaffè, ko je razvila nov produkt Barcaffè Black&Easy, s katerim je razširila in izboljšala svojo ponudbo kave. Strategijo razvoja trga (novi trg, isti izdelki) je uporabila takrat, ko se je z blagovno znamko Barcaffè razširilo na Evropski in celo svetovni trg. Strategijo diverzifikacije (novi trg, novi proizvodi) pa najlažje opišem s primerom, ko so začeli proizvajati otroško hrano Bebe in jo izvažati na tuje trge.

Uporabljena strategije zunanje rasti pa je strategija priključitve, ki spada med vrste zunanje rasti strategij z vidika načina doseganja rasti. Podjetje jo je uporabilo pri prevzemu podjetja Droga Kolinska in z njim pridobilo lastne blagovne znamke, kot so Argeta, Barcaffè, Donat Mg in Cockta. Največkrat uporabljena pa je strategija dolgoročnega proizvodnega poslovanja, med principali, s katerimi poslujejo na tak način pa so Rauch, Ferrero, Unilever in drugi.

Najpomembnejši motiv za rast podjetja Atlantic Trade d.o.o. je ta, da želijo postati največji distributer v regiji in v evropskem prostoru postati ime, katero ima težo med drugimi istovrstnimi podjetji. Rast tudi izboljšuje podjetje. Z osvajanjem novih trgov izboljšujejo svoje izdelke, ker jih novi kupci v to prisilijo. Rast preprečuje, da bi kakorkoli zaostajali za konkurenco.

Ko je podjetje Atlantic Trade d.o.o. raslo, pa je moralo iti čez vrsto ovir. Pridobiti je moralo veliko finančnih sredstev, kar je bilo na začetku poslovanja zelo težko. Težko je namreč prepričati zunanje institucije, da ti odobrijo kredit. Veliko so morali delati tudi na izobraževanju svoje delovne sile, kar pa je pomemben dejavnik pri uspešnosti. Poleg vsega pa so morali stalno spremljati konkurenco, ki se lahko zelo hitro razširi po trgu, če nisi dovolj pozoren. Pri lastnih blagovnih znamkah (Barcaffè, Argeta, Cockta, Donat Mg, idr.) pa so morali stalno slediti napredku tehnologije in vlagati v proizvodnjo. Tudi pridobitev različnih dovoljenj lahko vzame veliko časa in denarja.

V Tabeli 2 je prikazano gibanje števila zaposlenih, sredstev, skupnih prihodkov, dobička oziroma izgube iz poslovanja ter čistega dobička oziroma čiste izgube v obdobju od leta 2003 do leta 2015. Leto 2015 so zaključili uspešno. Ustvarili so 3,9 milijona EUR čistega poslovnega izida in za 19 odstotkov presegli lanskoletno raven.

Tabela 2: Prikaz gibanja števila zaposlenih, sredstev, kapitala, skupnih prihodkov, dobička/izgube iz poslovanja, čistega dobička/izgube v obdobju 2003-2015.

Leto	Št. zaposlenih	Sredstva (v EUR)	Kapital (v EUR)	Skupni prihodki (v EUR)	Dobiček/izguba iz poslovanja (v EUR)	Čisti dobiček/čista izguba (v EUR)
2003	1	318.120	32.245	575.868	*(5.366)	(5.854)
2004	2	203.389	137.051	203.486	(13.887)	(14.967)
2005	6	1.208.141	121.319	4.208.284	(45.940)	(15.828)
2006	15	1.451.707	119.988	5.241.984	8.763	(1.298)
2007	17	1.339.644	114.699	6.234.884	(1.446)	(5.288)
2008	18	1.778.040	184.397	7.019.841	105.231	69.698
2009	30	7.479.709	1.212.733	18.587.581	1.369.267	1.028.338
2010 R*	40	8.766.489	2.880.200	23.687.178	1.831.655	1.467.466
2011 R	96	24.478.892	4.828.876	75.162.215	2.421.042	1.948.676
2012 R	127	29.538.576	7.792.762	86.690.947	3.555.237	2.963.886
2013 R	130	36.414.878	11.347.471	91.837.783	4.299.539	3.550.910
2014 R	158	37.508.000	16.121.500	107.570.472	3.957.803	3.273.473
2015 R	173	44.065.414	18.507.717	113.743.943	4.701.712	3.896.290
Povprečna letna stopnja rasti, v %	58,4	54,3	75,9	60,9		

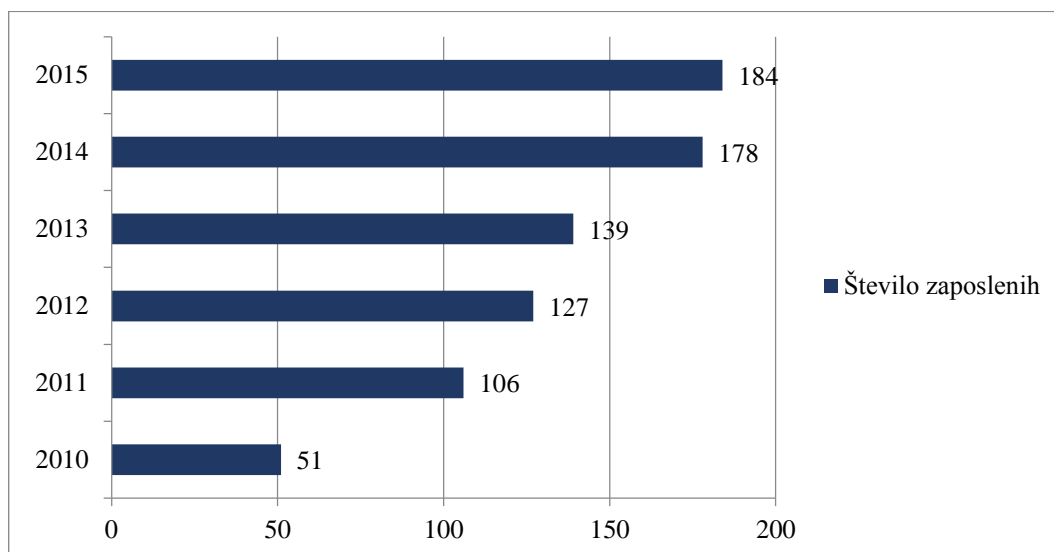
Legenda: \*Oznaka R pri posameznem letu pomeni, da so bili računovodski izkazi revidirani, podatki v oklepajih pomenijo negativno stanje (izguba).

Vir: Atlantic Trade d.o.o., Letno poročilo podjetja Atlantic Trade d.o.o., 2015.

## 4.1 Razvoj kadrov

V družbi Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana v zadnjih nekaj letih beležijo porast števila zaposlenih, kar je posledica širitve prodajnega asortimana in strmenja k boljši pokritosti trga, s prevzemom distribucije blagovnih znamk Unilever je družba občutno razširila obseg poslovanja in s tem tudi število zaposlenih v družbi (Slika 8).

Slika 8: Gibanje števila zaposlenih v letih 2010 - 2015



Vir: Atlantic Trade d.o.o., Letno poročilo Atlantic Trade d.o.o., 2015, str. 6.

Kar se tiče starostne strukture zaposlenih, v letu 2015 ni bilo večjih sprememb. Povprečna starost zaposlenih je bila 36,20 let. Povprečni odstotek bolniške odsotnosti v letu 2015 pa je bil 5,55%, kar pomeni da se je glede na prejšnje leto povečal za 2,06 odstotne točke.

Kot je prikazano v Tabeli 3 spodaj, ima največ zaposlenih peto stopnjo izobrazbe, sledijo jim tisti s sedmo stopnjo, takoj za njimi pa tisti s četrto in šesto stopnjo izobrazbe.

Tabela 3: Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31.12.2015

Izobrazbena struktura zaposlenih na dan 31.12.2015	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I. stopnja	0	1	0	0	1	1
III. stopnja	0	1	1	1	1	1
IV. stopnja	0	13	18	18	22	21
V. stopnja	35	63	72	79	98	98
VI. stopnja	4	7	12	12	19	22
VII. stopnja	12	20	22	28	36	39
VIII. stopnja	0	1	2	1	1	2
Skupaj	51	106	127	139	178	184

Vir: Atlantic Trade d.o.o., Letno poročilo družbe Atlantic Trade d.o.o., 2015, str. 6.

Na področju razvoja kadrov so v letu 2015 izpeljali projekt »Leadership in Action« in nadaljevali z izvedbo Funkcionalnih akademij na področju marketinga in prodaje, nadaljevali s projektom 360 feedback, ter začeli s projektom 270 feedback. Preko že vzpostavljenega modela kompetenc za vodje (LEARN) in LEARN@ATLANTIC modela, so organizirali delavnice iz področja vodenja, komunikacije, upravljanja s stresom, upravljanja s časom, predstavitvenih veščin in podobno. Prav tako se je v letu 2015 odvijal drugi del »Adventure program« ter »New leader«, kateri je obvezen program za vse nove vodje v Atlantic Grupi, oblikovan po programih Manage, Lead, Inspire. Prav tako pa so pričeli s »Finance Lab« in »Internal trainers community«, ki bo oblikoval interne mreže notranjih predavateljev, njihovo usposabljanje ter ponujanje izobraževanj. Aktivno so nadaljevali projekt »Korporativna kultura«, v okviru katerega so nadaljevali s promocijo korporativnih vrednot in organizirali že četrti »Dan vrednot« na ravni celotne Grupe ter organizirali drugi športni dan v Atlantic Grupi (Atlantic Trade d.o.o., 2015).

Konec leta 2015 so že četrtič po vrsti merili zavzetost zaposlenih po Gallupovi metodologiji. Zavzetost kaže, kako strastni so zaposleni do svojega dela, koliko se posvečajo organizaciji in koliko dodatnega truda vlagajo v svoje delo. Cilj zavzetosti na ravni Atlantic Grupe je bil 3:1, dosegli pa so 3,47:1 (to pomeni, da je na enega nezavzetega zaposlenega 3,47 zavzetega). Končni izsledki raziskave kažejo, da je zavzetih 45 % zaposlenih, nezavzetih 41 %, aktivno nezavzetih zaposlenih pa 13 %. Ker je zavzetost pomemben vidik, s katerim družba pridobi bistvene podatke, so uspešno implementirali tudi novo metodologijo merjenja zavzetosti – Aon Hewitt, ki je svetovni vodilni ponudnik rešitev na področju človeških virov.

Na letošnji podelitvi priznanj najboljšim zaposlovalcem med srednje velikimi podjetji v Sloveniji – Zlata nit, se je Atlantic Trade uvrstil med pet finalistov (Zlata nit: najboljši zaposlovalci leta 2015 so Droga Kolinska, Cosylab in Tu-Val, 2016).

## **4.2 Analiza razvoja podjetja Atlantic Trade d.o.o. po Greinerjevem modelu razvoja podjetij**

Odločila sem se, da analiziram razvoj podjetja Atlantic Trade d.o.o. po petih fazah Greinerjevega modela razvoja podjetij. Ta model sem si izbrala zato, ker pojasnjuje rast in razvoj podjetja s pomočjo problemov, ki jih je treba vmes razreševati.

**1. Ustvarjalnost:** Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2003. Poslovanje se je pričelo v letu 2005, ko so prevzeli distribucijo za blagovni znamki Hipp in Cedevita. Takrat je bilo zaposleno majhno število ljudi – direktor družbe, vodja ključnih kupcev, vodja trgovskih potnikov, nekaj zaposlenih v prodajni podpori in 10 trgovskih potnikov. Organiziranost podjetja je bila enostavna. Na mesečnih sestankih so si zastavili cilje, ki so jih morali izpolniti tekom meseca, za doseganje teh ciljev pa je bilo treba izredno veliko truda vseh zaposlenih. Komunikacija je bila neformalna. Leta 2009 je prevzelo še distribucijo

priznane blagovne znamke Ferrero. Število zaposlenih se je podvojilo. S tem, ko je podjetje Atlantic Trade d.o.o. raslo, so se povečale tudi potrebe po izgradnji ustreznih sistemov. Tukaj bi lahko prišlo do krize vodenja, a so ostali osredotočeni na optimizacijo poslovnih procesov, kar je bilo opazno pri stroških logistike ter stroških dela, pozitivni učinki pa so bili vidni tudi pri razvoju visoke ravni celotne distribucijske storitve – od pristopa v vseh kanalih distribucije, odnosa z vsemi tipi kupcev, distribucijske tehnologije, upravljanja z blagovnimi znamkami, do prodajnega marketinga.

**2. Vodenje:** Leta 2011 je sledil prevzem Droge Kolinske. S tem prevzemom so se zadeve v podjetju zelo spremenile. Tedanji vodja potnikov je napredoval v direktorja distribucije, vodja ključnih kupcev je napredovala v direktorico upravljanja s ključnimi kupci, nastalo je kar nekaj novih funkcij v podjetju. Komunikacija je postala bolj formalna in neosebna. Leta 2012 so začeli z distribucijo blagovne znamke Rauch, leta 2013 Stock ter Bic. Leto 2014 je zaznamoval prevzem družbe Prodis d.o.o. s strani matične družbe ter pripojitev k družbi Atlantic Trade d.o.o. Ljubljana. Družba je uspešno izvedla integracijo prevzetega podjetja v svojo organizacijsko in poslovno kulturo ter dosegla pozitivne sinergijske učinke. Z distribucijo svetovno priznanih blagovnih znamk Knorr, Rama, Becel, Hellmann's, Cif, Domestos, Axe, Brut, Dove, Rexona, Signal, je družba nadaljevala z rastjo obsega poslovanja, leta 2015 pa je začela z distribucijo Bakine Tajne, Schwartau in Cornya. Medtem, ko je organizacija postajala vedno bolj kompleksna, je prišlo do manjših problemov v nadzoru. Vodstvo je bilo prisiljeno močneje prenašati naloge na druge.

**3. Delegiranje:** Sčasoma so zaposleni na nižjih ravneh dobili večjo odgovornost. Za njihovo motiviranje so se uporabljali razni denarni dodatki. Ker je bilo vse več informacij, vodstvo ni imelo več kontrole nad vsem kar se je dogajalo, zato so morali začeti razmišljati o uvedbi tehnik koordiniranja.

**4. Usklajevanje:** Zaposlilo se je veliko novih ljudi z namenom vpeljave programov nadzora po celotnem podjetju, vendar se je s tem pojavilo pomanjkanje zaupanja med zaposlenimi in upravo.

**5. Sodelovanje:** Po moji oceni na podlagi pregledane literature in izkušnjah dela v podjetju se podjetje Atlantic Trade d.o.o. nahaja v tej fazi. Vodstvo se sedaj usmerja predvsem na reševanje problemov in spodbuja komunikativnost in ustvarjalnost pri delu. Vsi se trudijo pri doseganju učinkovitejšega dela v skupinah. Zaposleni se zavedajo, da skupaj sestavljajo celoto in da bodo lahko samo, če bodo držali skupaj, dosegali skupne cilje, ki so si jih zadali. Medsebojno komuniciranje poteka na dnevni ravni. Kriza v tej fazi bi lahko nastala v primeru, da bi vodstvu zmanjkalo idej za notranje rešitve in za stimuliranje nadaljnje rasti.

## **4.3 Kvalitativni intervju s predstavnikom podjetja Atlantic Trade d.o.o.**

### **4.3.1 Povzetek ugotovitev intervjuja**

Opravila sem telefonski intervju s predstavnikom podjetja Atlantic Trade d.o.o. Pred tem sem si v pomoč pripravila opomnik k intervjuju, ki je priložen kot Priloga 1 v nadaljevanju. Opomnik je vseboval ključne točke in je držal smer pogovora s sogovornikom. Prepis opravljenega intervjuja je priložen kot Priloga 2. Pogovor se je navezoval na poslovanje podjetja, kakšne so bistvene razlike od začetka poslovanja podjetja v primerjavi s poslovanjem podjetja zdaj, zanimalo me je, kdaj je bilo čutiti največje spremembe v podjetju, katere so bistvene konkurenčne prednosti podjetja Atlantic Trade d.o.o., spregovorila pa sva tudi o vplivu zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetja.

Pri vprašanju, kakšne so bistvene razlike v poslovanju podjetja Atlantic Trade d.o.o. zdaj v primerjavi s samim začetkom poslovanja podjetja, sem dobila odgovor, ki sem ga kar pričakovala, in sicer, da sta največji razliki v poslovanju podjetja sam obseg dela in velikost podjetja.

Zanimalo me je tudi, kdaj je bilo čutiti največje spremembe v podjetju. Sogovornik je tu izpostavil prevzem Droge Kolinske. Ta prevzem je okrepil celotno distribucijsko mrežo in prispeval k prepoznavnosti med konkurenco. V podjetju so naredili svoj maksimum, okrepili prodajno podporo in vse to je prispevalo tudi k razvoju celotne Atlantic Grupe.

Nadaljevala sva s pogovorom o prednostih, ki jih ima podjetje Atlantic Trade d.o.o. pred konkurenco. Intervjuvani je dejal: »Od konkurenčnih podjetij se razlikujemo predvsem po številčnosti prodajne ekipe. Tako velike prodajne podpore nima nobeno konkurenčno podjetje v Sloveniji in to se vidi pri samem poslovanju podjetja. Prednost je ta, da lahko v kratkem času naredimo velike projekte in tu nam konkurenca zelo težko sledi«. Poudaril je tudi, da je velika prednost pred drugimi podjetji tudi ta, da imamo poleg blagovnih znamk drugih podjetij, ki jih zastopamo tudi lastne blagovne znamke, katere nam dajejo moč in stabilnost na tržišču. Izpostavil je probleme, ki jih imajo druga konkurenčna podjetja in sicer: Občutek nesigurnosti njihovih zaposlenih, izkoriščanje, mobing, neredna plačila, pomanjkanje pripadnosti, ipd. Zelo pomembno je, da sebe in svojo ekipo stalno motiviraš.

Na temo vpliva zadovoljstva zaposlenih na uspešnost podjetij je dejal, da zadovoljstvo zaposlenih vsekakor vpliva na uspeh podjetij in da je mnenja, da je to celo eden ključnih dejavnikov za uspeh. V podjetju Atlantic Trade d.o.o. se zavedajo, da zadovoljni zaposleni pripomorejo k uspešnosti poslovanja, tvorijo pozitivno klimo ter lažje izpolnjujejo načrte podjetja. Temu področju se tudi veliko posvečajo.



### **4.3.2 Ključne ugotovitve analize primera**

Na podlagi opravljenega intervjuja s predstavnikom podjetja Atlantic Trade d.o.o. lahko povzamem naslednje ugotovitve, zapisane v nadaljevanju. Največji razliki v poslovanju podjetja zdaj v primerjavi s samim začetkom poslovanja podjetja sta obseg dela in velikost podjetja.

Največje spremembe v podjetju Atlantic Trade d.o.o. je bilo čutiti ob prevzemu Droge Kolinske. Ta prevzem je okrepil celotno distribucijsko mrežo in prispeval k prepoznavnosti med konkurenco. V podjetju so naredili svoj maksimum, okrepili prodajno podporo in vse to je prispevalo tudi k razvoju celotne Atlantic Grupe.

Od konkurenčnih podjetij se najbolj razlikujejo po številčnosti prodajne ekipe. V kratkem času lahko naredijo velike projekte in tu jim konkurenca zelo težko sledi. Veliko prednost pred drugimi podjetji predstavlja tudi, da imajo poleg blagovnih znamk drugih podjetij, ki jih zastopajo tudi lastne blagovne znamke, katere jim dajejo moč in stabilnost na tržišču. Konkurenčna podjetja imajo probleme predvsem v tem, da se premalo posvečajo njihovim zaposlenim, to pa lahko pripelje do tega, da dobijo občutek nesigurnosti, da pride do pomanjkanja pripadnosti.

Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspeh podjetij in je eden ključnih dejavnikov za uspeh. V podjetju Atlantic Trade d.o.o. se tega zavedajo in na tem področju tudi veliko delajo. Vsaj enkrat letno organizirajo team buildinge, udeležujejo se tudi raznih športnih in drugih dogodkov, ki so organizirani iz strani Atlantic Grupe d.d. Poleti si radi vzamejo čas za kakšen piknik, pozimi pa za zimski športni dan. Marsikdo je v svojem sodelavcu našel tudi prijatelja.

Kvalitativna raziskava mi je omogočila boljši vpogled v poslovanje podjetja Atlantic Trade d.o.o. Ugotovila sem, katere so ključne prednosti, v katerih se razlikujejo od drugih podjetij in kako pomembno je, da so zaposleni v podjetju zadovoljni.

## **4.4 Priporočila za prakso**

Predlagam, da naj bo podjetje Atlantic Trade d.o.o. tudi v bodoče usmerjeno na svojo osnovno dejavnost, to je distribucija izdelkov v Sloveniji in nadaljuje s strategijo fokusa na distribucijski odličnosti. Še naprej naj si prizadevajo povečevati prodajo že obstoječih kategorij proizvodov, kot tudi pričeti poslovno sodelovanje z novimi principalami. Pozorni naj bodo na to, da si bodo sočasno z rastjo prodaje prizadevali povečati operativno učinkovitost ter s tem svojim partnerjem ponudili visoko raven storitve. Predlagam, da še naprej podpirajo ustvarjalnost pri delu, saj dostikrat na podlagi ustvarjalnosti dosežejo zelo dobre rezultate in ravno to je tisto, v čemer se razlikujejo od drugih podjetij. Zelo pomembno je tudi, da še naprej skrbijo za motiviranost svojih zaposlenih, kajti tudi to je

zelo pomemben dejavnik uspeha. Predanost zaposlenih ter učinkoviti odnosi, tako s kupci kot dobavitelji bodo družbi dajali dodatno trdnost.

Tukaj bi dodala še nekaj besed, kaj bi se druga podjetja lahko naučila od podjetja Atlantic Trade d.o.o. Ena izmed bistvenih stvari se mi zdi ta, da znaš spremeniti nekaj preprostega v nekaj posebnega. Pri Atlanticu se velikokrat pripravijo kakšne nagradne igre ali tekmovanja pri določenih blagovnih znamkah, v katerih sodelujejo zaposleni. Cilj teh aktivnosti je v prvi vrsti ustvariti nekaj posebnega, kar kupcu daje dodatno zaznano vrednost izdelka. Rezultat tega je seveda boljša prodaja in posledično višji prihodki podjetja. Zelo pa je pomembno tudi, da znaš prisluhniti svojim sodelavcem. S tem se krepi duh timskega dela, to pa je ključnega pomena pri rasti in razvoju podjetij.

## **SKLEP**

V svoji zaključni strokovni nalogi sem si želela poglobljeno razumeti pojma rast in razvoj podjetja. Rast pomeni povečevanje podjetja v kvantitativnem smislu. Pri načrtovanju rasti podjetja moramo upoštevati vrsto ovir, s katerimi se lahko soočimo. Najpogostejše so pridobitev finančnih sredstev, iskanje usposobljene delovne sile, konkurenca, pridobitev različnih dovoljenj, spreminjanje tržnih pogojev in pa hitri napredek tehnologije. Opisala sem strategije rasti. Če podjetje uspešno uresničuje strategije rasti, ki jih je razvilo, si s tem praviloma izboljšuje tržni delež in s tem konkurenčni položaj. Poznamo strategije notranje in zunanje rasti. Razvoj podjetja pa pomeni kvalitativne izboljšave v podjetju. Podrobneje sem opisala Greinerjev model razvoja podjetja.

Na koncu sem predstavila podjetje Atlantic Trade d.o.o., s čim se ukvarjajo, opisala blagovne znamke v njihovem prodajnem portfelju. Opisala sem strategije notranje in zunanje rasti, ki so jih uporabljali pri svoji rasti ter opredelila njihove motive za rast in ovire, ki so se pri tem pojavljale. Prikazala sem, kako je podjetje raslo od ustanovitve naprej, kako je rasel dobiček, prihodki, število zaposlenih. Analizirala sem razvoj podjetja po Greinerjevem modelu razvoja podjetja in prišla do spoznanja, da se podjetje nahaja v 5 fazi, ki se ji reče faza sodelovanja. Vodstvo se namreč usmerja na reševanje problemov in spodbuja komunikativnost in ustvarjalnost pri delu.

Opravila sem kvalitativno raziskavo, in sicer intervju s predstavnikom podjetja Atlantic Trade d.o.o. Namen intervjuja je spoznati, katere so bile bistvene spremembe v poslovanju podjetja, v čem se najbolj razlikujejo od drugih konkurenčnih podjetij in ugotoviti, ali je zadovoljstvo zaposlenih dejavnik, ki vpliva na uspešnost podjetja. Ugotovila sem, da sta največji razliki v poslovanju podjetja zdaj v primerjavi s samim začetkom poslovanja podjetja obseg dela in velikost podjetja. Največje spremembe v podjetju Atlantic Trade d.o.o. je bilo čutiti ob prevzemu Droge Kolinske. Ta prevzem je okrepil celotno

distribucijsko mrežo in prispeval k prepoznavnosti med konkurenco. Od konkurenčnih podjetij se najbolj razlikujejo po številčnosti prodajne ekipe, po močnih lastnih in tujih blagovnih znamkah, ki jih zastopajo ter pripadnosti njihovih zaposlenih. Ugotovila sem tudi, da je zadovoljstvo zaposlenih pomemben dejavnik, ki vpliva na uspeh podjetja. V podjetju Atlantic Trade d.o.o. se tega zavedajo in na tem področju tudi veliko delajo.

Kvalitativna raziskava mi je omogočila boljši vpogled v poslovanje podjetja Atlantic Trade d.o.o. Ugotovila sem, katere so ključne prednosti, v katerih se razlikujejo od drugih podjetij in kako pomembno je, da so zaposleni v podjetju zadovoljni.

Na koncu sem podala še nekaj priporočil za prakso. Predlagala sem, da podjetje Atlantic Trade d.o.o. nadaljuje s strategijo fokusa na distribucijski odličnosti. Še naprej naj si prizadevajo povečevati prodajo že obstoječih kategorij proizvodov, kot tudi pričeti poslovno sodelovanje z novimi principali. Pozorni naj bodo na to, da si bodo sočasno z rastjo prodaje prizadevali povečati operativno učinkovitost ter s tem svojim partnerjem ponudili visoko raven storitve. Predlagam, da še naprej podpirajo ustvarjalnost pri delu, saj dostikrat na podlagi ustvarjalnosti dosežejo zelo dobre rezultate. Zelo pomembno je tudi, da še naprej skrbijo za motiviranost svojih zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Atlantic Grupa d.d.* Najdeno 8. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.atlantic.hr/hr/>
2. Atlantic Trade d.o.o. (2012). *Letno poročilo podjetja Atlantic Trade d.o.o. za leto 2012.* Ljubljana: Atlantic Trade d.o.o.
3. Atlantic Trade d.o.o. (2013). *Letno poročilo podjetja Atlantic Trade d.o.o. za leto 2013.* Ljubljana: Atlantic Trade d.o.o.
4. Atlantic Trade d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja Atlantic Trade d.o.o. za leto 2014.* Ljubljana: Atlantic Trade d.o.o.
5. Atlantic Trade d.o.o. (2015). *Letno poročilo podjetja Atlantic Trade d.o.o. za leto 2015.* Ljubljana: Atlantic Trade d.o.o.
6. Atlantic Trade d.o.o. (2016). *Ocean priložnosti* (interno gradivo). Ljubljana: Atlantic Trade d.o.o.
7. *Barcaffè je najmočnejša blagovna znamka v Sloveniji.* Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/12899/barcaffè-je-najmocnejsa-blagovna-znamka-v-sloveniji>
8. Belak, J. (2003). *Integralni management in razvoj podjetja.* Maribor: založba MER.
9. Bertonec, A. (2008). *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha.* Koper: Fakulteta za management.
10. Bizjak, F. (1997). *Reinženiring in razvoj podjetja.* Nova Gorica: Educa.
11. Brus, A. (2011). *Strateški razvoj podjetja.* Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
12. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D., & Buhovac R., A. (2001). *Strateški management 2.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Duh, M., & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa.* Maribor: založba MER.
14. Gurianova, E., & Mechtcheriakova, S. (2015). Design of organizational structures of management according to strategy of development of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 24, 395–401.
15. Ho, K., Y., Tjahjapranata, M., & Yap, M., C. (2006). Size, Leverage, Concentration, and R&D Investment in Generating Growth Opportunities. *Journal of Business*, 79(2), 851–876.
16. *Mame potrjujejo.* Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.argeta.com/sl/rebrand#video-gallery>
17. March, J., G. (2013). Handbook of Organizations (RLE: Organizations). *Routledge*, 20, 451–455.
18. *O Cedeviti.* Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cedevita.com/si/index.html>
19. Pelinescu, E. (2015). The impact of human capital on economic growth. *Procedia Economics and Finance*, 22, 184–190.

20. *Prenovljena Argeta*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.argeta.com/sl/rebrand#prenovljena-argeta>
21. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Pümpin, C., & Prange, J. (1995). *Usmerjanje razvoja podjetja. Fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Tajnikar, M. (1997). *Tvegano poslovanje. Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Ljubljana: Gea College.
25. Tarnóczy, T., Kulcsár, E., & Droj, L. (2015). Risk and growth analysis of small and medium size enterprises between 2010 and 2012. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1323–1331.
26. Vosloban, I., R. (2012). The influence of the Employee's Performance on the company's growth – a managerial perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3, 660–665.
27. Yildiz, O., Bozkurt, O., & Kalkan, A. (2013). The relationships between technological investment, firm size, firm age and the growth rate of innovational performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 590–599.
28. *Zgodovina*. Najdeno 10. Maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cedevita.com/si/o-nas/#zgodovina>
29. *Zlata nit: najboljši zaposlovalci leta 2015 so Droga Kolinska, Cosylab in Tu-Val*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://dnevnik.si/1042732530>



## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Opomnik k intervjuju.....	1
Priloga 2: Prepis intervjuja .....	2



## **Priloga 1: Opomnik k intervjuju**

1. Če primerjate poslovanje podjetja Atlantic Trade d.o.o., ko ste začeli delati pri njih, s poslovanjem podjetja zdaj, kakšne so bistvene razlike?
2. Kdaj je bilo čutiti največje spremembe v podjetju (v sami organizaciji, obsegu dela, številu zaposlenih...)?
3. V čem se po vašem mnenju najbolj razlikujete od konkurenčnih podjetij?
4. Ali menite, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost podjetij?

## **Priloga 2: Prepis intervjuja**

1. Če primerjate poslovanje podjetja Atlantic Trade d.o.o., ko ste začeli delati pri njih, s poslovanjem podjetja zdaj, kakšne so bistvene razlike?

Podjetje je v tem času prešlo iz majhnega formata v veliko podjetje, zato so bile temu primerne tudi organizacijske spremembe, tako logistične, kot kadrovske. Največji razliki pa sta vsekakor sam obseg dela in velikost podjetja.

2. Kdaj je bilo čutiti največje spremembe v podjetju (v sami organizaciji, obsegu dela, številu zaposlenih...)?

S prevzemom Droge Kolinske. Sam prevzem podjetja je pomenil krepitev distribucijske mreže zaradi novih blagovnih znamk in velikosti prodajnega asortimana. V podjetju so se odločili, da svoj maksimum naredijo na prodajni podpori, kar se je v bodoče izkazalo za pravilno potezo. Atlantic Trade d.o.o. je takrat pridobil na ugledu in prepoznavnosti med konkurenco. Z prevzemom Droge Kolinske se je samo podjetje razvilo na vseh regijah, prodrli smo na Evropske in svetovne trge, kar je pripomoglo tudi k razvoju celotne Atlantic Grupe.

3. V čem se po vašem mnenju najbolj razlikujete od konkurenčnih podjetij?

Od konkurenčnih podjetij se razlikujemo predvsem po številčnosti prodajne ekipe. Tako velike prodajne podpore nima nobeno konkurenčno podjetje v Sloveniji in to se vidi pri samem poslovanju podjetja. Prednost je ta, da lahko v kratkem času naredimo velike projekte in tu nam konkurenca zelo težko sledi. Prednost pred drugimi podjetji je tudi ta, da imamo lastne blagovne znamke, katere nam dajejo moč in stabilnost na tržišču. Tudi, če izgubimo kakšnega principala, imamo močne blagovne znamke, ki nam dajejo moč. V svojem portfelju imamo tudi druge zelo velike blagovne znamke, katere imajo veliko ime na svetovnem tržišču (Ferrero, Rauch...), ki pomagajo novim potencialnim brandom pri lažji odločitvi pri izbiri distributerja. Smo eden izmed vodilnih distributerjev izdelkov široke potrošnje v Sloveniji. Mislim, da je pomembno, da znaš ohraniti svojo vodilno vlogo, svoj posel moraš poznati bolje kot kdorkoli drug, pomembno je biti proaktiven in dosledno zagotavljati kakovost svojih izdelkov ali storitev. Ko te kupci začnejo ceniti, razumeti tvojo kakovost in zanesljivost, ti ostanejo zvesti, ne glede na konkurenco, ki se stalno trudi z nižanjem cen ali raznimi drugimi promocijami svojih izdelkov. Pomembno pa je tudi, da sebe in svojo ekipo stalno motiviraš. Razni team buildingi in druženja obogatijo celotno izkušnjo. Mislim, da je problem konkurenčnih podjetij občutek nesigurnosti njihovih zaposlenih, izkoriščanje, mobing, neredna plačila, pomanjkanje pripadnosti...

#### 4. Ali menite, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na uspešnost podjetij?

Vsekakor. Mislim, da je to eden ključnih dejavnikov. Zadovoljni zaposleni pripomorejo k uspešnosti poslovanja, tvorijo pozitivno klimo, lažje izpolnjujejo načrte podjetja. Tega se zavedamo in se temu področju veliko posvečamo. Vsaj enkrat letno organiziramo team buildinge, udeležujemo se tudi raznih športnih in drugih dogodkov, ki so organizirani iz strani Atlantic Grupe d.d. Poleti si radi vzamemo čas za kakšen piknik, pozimi pa za zimski športni dan. Gre se predvsem za druženje, marsikdo je namreč v svojem sodelavcu našel tudi prijatelja.