

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ ORGANIZACIJE NA PRIMERU
PODJETJA SEAWAY GROUP D.O.O.**

Ljubljana, september 2005

MARKO GUČEK

IZJAVA

Študent Marko Guček izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 9.9.2005 Podpis:_____

Kazalo

1. Uvod.....	1
2. Podjetništvo, podjetnik in vrste podjetja	2
2.1. Opredelitev podjetništva in podjetnika	2
2.2. Začetki podjetja Seaway Group d.o.o.	4
2.3. Opredelitev k rasti in razvoju usmerjenega podjetja	5
2.4. Seaway – dinamično podjetje?	7
3. Rast in razvoj.....	8
3.1. Opredelitev rasti in razvoja	8
3.2. Rast in razvoj podjetja.....	9
3.3. Rast in razvoj podjetja Seaway	10
3.4. Dejavniki rasti podjetja	11
3.5. Dejavniki rasti podjetja Seaway Group d.o.o.....	14
3.6. Ovire pri rasti podjetja in vzroki pojemanja rasti.....	16
3.7. Ovire pri rasti podjetja Seaway Group d.o.o.	18
4. Velikost podjetja	20
4.1. Optimalna velikost podjetja	20
4.2. Seaway Group d.o.o	21
5. Modeli rasti in razvoja organizacije	22
5.1. Greinerjev model.....	23
5.1.1. Ključne dimenzije modela:.....	24
5.1.2. Razvojne stopnje organizacije.....	26
5.1.3 Povzetek Greinerjevega modela rasti.....	29
5.2 In kje je Seaway po Greinerju?	30
5.3 Churchill-Lewisov model rasti.....	32
5.4 Razvoj podjetja po Churchill-Lewisovem modelu na primeru podjetja Seaway.....	35
6. Sklep.....	41
Literatura	43
Viri	44

1. Uvod

Podjetje je osnovna celica gospodarstva, ki pa je v moderni družbi gonilna sila napredka in razvoja človeštva. Gospodarstvo predstavlja proizvodnjo, razporejanje in uporabo materialnih dobrin, brez katerih moderna družba ne more obstajati. Podjetja so torej za naš obstoj ključna. Obstaja več različnih vrst podjetij, vendar jih je velika večina nastala iz enega ali iz nekaj ljudi, ki so poleg tega, da so imeli neko idejo in vizijo ter zgrabili priložnost, tudi izjemno delavni in so bili pripravljeni vložiti velik del sebe in svojega denarja, da so zadevo uresničili. Ti ljudje so podjetniki.

V diplomskem delu bom pisal o teh ljudeh in razvoju njihovega podjetja. Vsako podjetje ima svoj življenjski cikel. Tako kot človek se razvija od majhnega zarodka, prek odraslosti pa do smrti. Od človeka se razlikuje le v tem, da potrebuje strokovno pomoč in vodenje skozi celoten življenjski cikel in ne le na začetku in na koncu, kot je v navadi pri človeških bitjih. Od strokovne pomoči in od vodenja je odvisno, kako dolg bo življenjski cikel podjetja, saj se ob nepravilnem vodenju rast lahko ustavi oziroma se celo obrne v negativno smer.

Podjetje sestavljajo ljudje, razmerja med njimi sestavljajo njegovo organizacijo (Ivanko, 1999, str. 23). Organizacija tako pravzaprav drži podjetje skupaj. Podjetje se s časom spreminja in razvija. Poleg sprememb v podjetju, pogojenih z razvojem in rastjo, prihaja tudi do spreminjanja zunanjega okolja, kar mora podjetje upoštevati in se mu sproti prilagajati. Če se spreminja podjetje, se mora vzporedno spreminjati tudi organizacija v njem. Torej lahko rečemo, da je spreminjanje organizacije nujno za rast in razvoj podjetja.

Cilj diplomskega dela je prikazati, kako se podjetje in njegova organizacija razvija in raste od majhnega do velikega podjetja. Pri tem želim poudariti probleme, na katere podjetje lahko naleti na svoji poti, in rešitve, kako naj te probleme odpravlja. Za lažji prikaz sem se odločil, da bom prikazal razvoj podjetja tudi na primeru resničnega slovenskega podjetja, ki je nastalo v času spremembe režima in zraslo v eno bolj perspektivnih slovenskih podjetij. Pri tem si bom pomagal z dvema različnima modeloma rasti in razvoja organizacije. Namen te naloge je, da združim teorijo in prakso ter poenostavim in približam podjetniku razvojno pot njegovega podjetja, dejavnike, ki vplivajo na uspeh, in probleme, s katerimi se bo verjetno moral soočiti. Prav tako pa želim tudi izpostaviti podjetju Seaway nekatere nepopolnosti v njihovi organizaciji in jih poskušam razložiti s pomočjo stopenjskih modelov svetovno priznanih avtorjev.

V diplomskem delu sem zbral veliko gradiva, ki govori o razvoju podjetja, organizaciji, podjetništvu ter managementu. Ob tem sem uporabil metodo opazovanja v podjetju in pogovorov z zaposlenimi. Opravil sem tudi več intervjujev z direktorjem podjetja Jernejem Jakopinom.

V delu bom najprej razložil pojem in pomen podjetništva, kaj razni avtorji razumejo s pojmom podjetništva in podjetnika, kakšne so značilnosti tipičnih podjetnikov in kako te vplivajo na razvoj podjetja. Nato sledi opredelitev k rasti in razvoju usmerjenega podjetja. Naslednje poglavje govori o rasti in razvoju. Tu skušam razložiti ta dva podobna si pojma in prikazati njuno razliko. Nato sledijo dejavniki, ki spodbujajo rast podjetja, ter nato še ovire, ki rast upočasnjujejo oziramo preprečujejo. Na koncu vsake vsebinsko zaokrožene celote pa v okviru predstavljam primer podjetja Seaway Group. Pri tem poskušam graditi zgodbo podjetja od začetka pa do trenutnega stanja v njem, ki ga prikazujem po predstavitvi optimalne velikosti podjetja. Nato sledita Greinerjev in Churchill-Lewisov model rasti. Ta prikazujeta razvoj podjetja prek petih stopenj in želita tako prikazati dejavnike, ki so, odvisno od stopenj, različno pomembni za uspešno rast, ter probleme, ki lahko rast upočasnjujejo. Opisujem oba modela, ker se nekoliko razlikujeta po dejavnikih in problemih, vendar oba dobro zadevata praktični primer podjetja Seaway Group. Greinerjev model bom le opisal in nato podal ugotovitev, na kateri stopnji je podjetje Seaway Group zdaj. Za boljše razumevanje in povezavo s primerom bom Churchill-Lewisov model predstavil tako, da bom opisal razvoj podjetja Seaway ponovno od začetka za vsako stopnjo posebej. Pri tem bom poskušal izpostaviti druge dejavnike in probleme ter ponoviti le one, ki so za razumevanje dogajanja na posamezni stopnji najnujnejši.

2. Podjetništvo, podjetnik in vrste podjetja

2.1. Opredelitev podjetništva in podjetnika

Podjetništvo je začetek življenjskega cikla vsakega podjetja. Tudi največja multinacionalna podjetja so se začela s podjetništvom in praviloma bi morala za ohranjanje konkurenčnosti še vedno vsebovati kako obliko notranjega podjetništva.

Antončič (2002, str. 49) v svoji knjigi dobro definira podjetništvo, ko pravi: »*Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega in vrednega z vlaganjem časa in energije, prevzemanjem spremljajočih finančnih, psihičnih in družbenih tveganj ter prejemanjem (posledičnih) nagrad v obliki denarja in osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.*«

Podjetništvo je vedno imelo izjemno vlogo v razvoju in prestrukturiranju tržnega gospodarstva. Bilo je velikega pomena v tako imenovanih velikih prehodnih obdobjih: na prehodu iz agrarne v industrijsko civilizacijo v 15. in 16. stoletju ter ob sedanjem prehodu iz industrijske v postindustrijsko družbo. Torej podjetništvo postaja odločujoče v družbi, ki je pred velikimi in pomembnimi družbenimi spremembami (Kovač, 1990, str. 1-7).

S podjetništvom je vedno povezano nekaj aktivnega. Lahko gre za uveljavljanje nečesa novega v družbi. To je lahko invencija in inovacija, ki jo podjetje poskuša komercializirati in poskrbeti, da bi postala stvar v družbi široko uporabna. Lahko pa gre za ugotavljanje novih poslovnih priložnosti oziroma za njihovo kreiranje in izkoriščanje (Pučko, 1991, str. 23). Antončič (2002, str. 38) meni, da je podjetništvo najbolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom, za ustanavljanje novih podjetij in uvajanje novih storitev in izdelkov na trg. Podjetniške dejavnosti pomembno vplivajo na gospodarstvo določenega območja, saj postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta. S pomočjo podjetniških aktivnosti se namreč realizirajo in komercializirajo inovacije, kar spodbuja gospodarsko rast in spremembe v strukturi poslovanja in družbi.

Po Vahčiču (1994, str. 898) je podjetništvo proces nastajanja nove vrednosti in je rezultat spleta treh gonilnih sil:

- podjetnik – ustanovitelj (podjetniški team),
- poslovna priložnost,
- potrebna sredstva.

Glavni nosilec podjetništva je podjetnik oziroma skupina podjetnikov. Podjetnik je tisti, ki ima idejo, s katero se poistoveti in se odloči, da bo pustil trenutno kariero in življenjski slog in da bo vložil ves svoj trud, čas in denar v uresničitev svoje ideje. Razlogi za to so lahko nezadovoljstvo s službo ali celo odpustitev, zavedanje o obstoju nezadovoljene potrebe na trgu, želja po samostojnosti in neodvisnosti, na kar močno vplivajo kultura, družina, učitelji in kolegi, ter naklonjenost države podjetništvu. Zelo pomembni dejavniki, ki vplivajo na uspeh podjetnika, so njegove osebne lastnosti in vedenjske posebnosti. Treba je vedeti, ali ima ustanovitelj dovolj vztrajnosti, da bo uspešno izpeljal tvegano naložbo, in ali je pripravljen plačati ceno v obliki žrtvovanja in zavzetosti, ki ju terja graditev podjetja.

Poslovna priložnost je glavna privlačna sila, ki privede do podjetniškega delovanja. Poleg podjetniškega teama je to drugi ključni element podjetniškega procesa. Paziti je treba, da ne zamešamo poslovne priložnosti in poslovne zamisli. Poslovna zamisel je vsaka zamisel o novem proizvodu ali storitvi, ki pa še ni poslovno preverjena. Poslovna priložnost pa je preverjena in uresničljiva poslovna zamisel (Vahčič, 1994, str. 898).

Tretja gonilna sila v prikazu podjetniškega procesa so potrebna sredstva, ki jih podjetnik potrebuje za izpeljavo poslovne priložnosti. Ena glavnih podjetniških nalog je, da premosti vrzeli med sredstvi, ki jih ima na voljo, in potrebnimi sredstvi. Sredstva vključujejo fizična sredstva kot tudi človeške vire in finančna sredstva. Ključno orodje je poslovni načrt, tako pri ugotavljanju vrzeli med sredstvi kot tudi pri načrtovanju, kako bi te vrzeli premostili (Vahčič, 1994, str. 898).

Vsako leto se v sodobnih gospodarstvih ustanovi na tisoče podjetij, toda podobno število podjetij jih tudi vsako leto propade. Visoka stopnja neuspehov med podjetniki je posledica slabe prodaje, močne konkurence, pomanjkanja kapitala ali managerskih sposobnosti. Tipični podjetnik namreč izredno veliko časa posveča kakovosti proizvodnje in pozna vse tehnične in tehnološke značilnosti svojega proizvoda. Skoraj nič pa ne ve o marketingu, financah, organizaciji in kadrovskih vprašanjih. Običajno tipični podjetnik tudi ne ve, kakšna znanja mu manjkajo in kateri so nasveti, ki bi jih za uspešno vodenje malega podjetja moral nujno poiskati zunaj svojega podjetja. Zato se obnaša reaktivno in išče profesionalno pomoč za rešitev problemov, ko ti že nastanejo in se pogosto tudi resno zaostrijo. Takšen način reševanja problemov je lahko zelo nevaren za obstoj podjetja (Tajnikar, 2000, str. 86). Veliko podjetnikov doživi torej tudi poslovni neuspeh, kar pa ne pomeni nič slabega. Nasprotno, nekateri skladi tveganega kapitala dajejo prednost tistim podjetnikom, ki so že kdaj propadli, saj je značilno, da se podjetniki dobro učijo na svojih napakah in imajo z vsakim neuspehom več znanja in izkušenj.

2.2. Začetki podjetja Seaway Group d.o.o.

Podjetje Seaway d.o.o. sta brata Jernej in Japc Jakopin ustanovila decembra 1989 v Ljubljani. V tem času so namreč družbene in zakonske spremembe omogočile začetek lastne podjetniške poti, kar pred tem ni bilo mogoče. Začetki njune tesnejše povezave z navtiko segajo v leto 1983, ko sta ustanovila studio J&J design. Že v rani mladosti sta bila oba navdušena jadralca in kmalu sta pričela z gradnjo lastne jadrnice ter si tako počasi začela pridobivati neprecenljivo znanje. V letu 1983 se je vse začelo nekoliko po naključju, ko je Japc Jakopin kritiziral Elanove jadrnice pred takratnim direktorjem Elana. Primerjave lastnih gradenj in takratne prve Elanove jadrnice, modela 707, so pokazale, da znanje amaterjev že presega znanje velike tovarne. Jakopina sta bila tako povabljeni, da bi vodila razvoj navtike pri Elanu.

Odločitev pa ni bila preprosta, še posebno ne za starejšega brata Japca, saj je med tem že dobro zastavil akademsko kariero. Dosegel je namreč že doktorat iz medicinskih znanosti (kardiolog), tedaj pa naj bi začel popolnoma novo pot. Vendar želja po samostojnosti in neodvisnosti ter zanimanje za navtiko sta bila močnejša in tako sta brata izziv sprejela. Njun studio J&J design je v letih 1983-1987 izdelal načrte za 10 tipov jadrnic, od tega 8 za Elan. Poleg konstrukcije jadrnic pa sta bila zadolžena tudi za nakup delov in za prodajo. V tistem času sta tako začela pridobivati neprecenljive izkušnje ter poznanstva v mednarodnih vodah. Za Elan sta zgradila celotno zastopniško mrežo za oddelek navtike, skrbela za navzočnost Elana na vseh pomembnih navtičnih sejmi in tako uspešno utrdila blagovno znamko Elan tudi na navtičnem trgu. Takrat se je vrednost izvoza navtičnega programa Elana povečala z 2 na 20 milijonov takratnih nemških mark. Elan je imel izredno priložnost za strmo rast na tem področju. Brata sta vodilnim predlagala, kaj vse bi Elan moral narediti za to, da bi dosegel

pomembno mesto v evropski navtiki, vendar vodilni niso dovolj verjeli v barke in so menili, da se morajo bolj usmeriti v področje smučanja. Prav v tistem času je Jeanneau potreboval nekoga, ki bi poživil njihov program, in so Japcu Jakopinu ponudili službo direktorja marketinga. Razočaran nad Elanom je ponudbo sprejel. Zanje je delal tri leta, medtem pa je brat doma vodil studio, ki je takrat za Jeanneau izdelal načrte za 8 tipov bark.

Sprememba družbenega sistema, poznavanje razmer v navtiki v Sloveniji in po drugih državah bivše Jugoslavije, zagnano delo in stalno iskanje novih priložnosti so bili glavni dejavniki za ustanovitev novega podjetja. Poleg tega oba Jakopina tekoče govorita več tujih jezikov. Zaradi tega in zaradi njune odprtosti in komunikativnosti sta si lahko pridobila številna pomembna poznanstva v svetu navtike. Pred letom 1989 trgovin z navtično opremo skorajda ni bilo oziroma so to opremo uvažala velika podjetja, kot sta Splošna plovba in INA, ki pa so se ukvarjala s to dejavnostjo bolj z levo roko. Opazila sta tako na tem trgu veliko pomanjkanje, zaradi poznanstev pa tudi pridobitev zastopstva za številne navtične blagovne znamke zanju ni bil večji problem. Istočasno je prišlo do stečaja Elana. Brata Jakopin sta tako ugodno najela Elanovo modelarno v Gorjah nad Bledom pri stečajnemu upravitelju, ter poleg tega pridobila Elanovega vodjo delavnice in nekaj zaposlenih, ki so imeli na tem področju že veliko izkušenj. Vodja delavnice je močno verjel v prihodnost podjetja in je tudi sam vložil vanj nekaj denarja, predvsem pa vse svoje moči, da bi podjetje uspelo, brata Jakopin pa sta mu odstopila 5-odstotni delež podjetja.

Podjetje je tako na enem mestu razvilo edinstveno dejavnost: pripravo izdelovalnega postopka in orodij za serijsko izdelavo plovil, izdelavo jadrnic, izdelavo elementov za vgradnjo v plovila, poleg tega pa še distribucijo in prodajo navtične opreme, plovil in materialov, oddajanje plovil ter servisne storitve. Stvari sta zastavila zelo široko in resno. Začela sta leta 1990 s tremi trgovinami (v tem letu se je Japec vrnil iz Francije), za poletje 1991 pa sta se še posebej temeljito pripravila: odprla sta sedem trgovin v marinah po jadranski obali in zanje nakupila zaloge. Tisto poletje se je zavrtelo povsem drugače, kot sta pričakovala. Že takoj na začetku sta bila soočena s številnimi problemi, kot so zaostrena konkurenca, tranzicija vzhodne Evrope, svetovna recesija, ki je močno udarila po povpraševanju po luksuznih dobrinah, in seveda vojna na Balkanu. Od vseh problemov je bil zadnji največji, saj sta imela največ zalog prav na Hrvaškem, kjer je navtični trg tedaj povsem zamrl.

2.3. Opredelitev k rasti in razvoju usmerjenega podjetja

Ločimo različne vrste novonastalih podjetij in podjetnikov. Tajnikar (2000, str. 8) ločuje podjetnike na male in dinamične. Malo podjetništvo je povezano z ustanavljanjem malih podjetij, ki naj bi takšno velikost ohranila do konca svojega obdobja. Antončič (2002, str 34) imenuje taka podjetja podjetja življenjskega sloga. Zanje je značilno, da preživlja lastnike in njihove družine in ponavadi ne raste. V vseh sodobnih gospodarstvih nastaja vsako leto na

tisoče malih podjetij, vendar jih le majhen del preživi prvo leto obstoja, še veliko manjši del pa je takih, ki pokažejo sposobnost za rast. Slednja imenuje Antončič podjetja z visokim potencialom rasti. Taka podjetja pritegnejo veliko naložbeno zanimanje in publiciteto. Predvsem za taka se zanimajo skladi tveganega kapitala, ki z denarnim vložkom v podjetje postanejo solastniki in omogočijo podjetju hitrejšo rast. Ko podjetje primerno zraste, tvegani kapitalist proda svoj delež in požanje visoke kapitalske dobičke. Po petih ali desetih letih lahko tako podjetje zaposluje 500 delavcev in dosega med 20 in 30 milijoni dolarjev prihodkov. Takšna podjetja imenujemo gazele in so zelo pomembne za razvoj gospodarskega območja (Tajnikar, 2000, str. 10). Tiste podjetnike, katerih cilj je, da postane njihovo podjetje gazela, imenuje Tajnikar dinamične podjetnike. Njihovi temeljni cilji so profit, delež na trgu, hitra rast in uspeh v velikem obsegu. Ko je cilj dosežen, dinamični podjetniki običajno z velikimi kapitalskimi dobički podjetje prodajo in vstopijo v nove poslovne podvige.

Najbolj znane raziskave s tega področja je opravil ameriški raziskovalec David Birch. Birch (Abell, 1993, str. 15) deli podjetja v tri skupine: slone, gazele, miške. Sloni (velika podjetja) izgubljajo delovna mesta, miške (majhna podjetja) se intenzivno reproducirajo. Nova delovna mesta, gledano na ravni nacionalnega gospodarstva, prinašajo državi gazele. To so k rasti in razvoju usmerjena podjetja, katerih bistvo je, da za doseganje rasti in širjenje trga vedno znova definirajo produkte in storitve. Da ta trg lahko obvladuje, pa potrebuje vedno nove ljudi, kar povečuje število zaposlenih v gazeli. Po Abellu (1993, str. 15) naj bi gazele tako zagotavljale 80 % vseh neto novih delovnih mest. Delež teh podjetij, ki imajo v povprečju približno 20 % rast na leto in več, v skupnem številu podjetij pa je majhen. V ZDA samo 5 % vseh malih in srednjih podjetij izstopi in začne rasti. Na začetku je bodoče gazele težko ločiti od navadnih miši.

Gazela mora biti ves čas nemirna. Mora tvegati in iskati nove priložnosti, tudi če dela napake ali zamudi tržne priložnosti, predvsem pa ne sme nikoli mirovati. Tajnikar (2000, str. 70-75) pravi, da je nastanek dinamičnega podjetja oziroma gazele lahko povezan z lokalnim trgom, vendar mora podjetnik, ki želi ustanoviti dinamično podjetje, že od začetka premišljevati ali poleg lokalnega obstajajo še drugi trgi, ki mu bodo omogočili prodajo proizvodov tudi potem, ko bo njegovo podjetje povečalo obseg proizvodnje. Dinamična podjetja so zato tipična globalna podjetja. Poleg tega Tajnikar (2000, str. 70-75) našteva tipične značilnosti dinamičnega podjetja:

- osvajanje novih trgov, ponujanje novih tehnologij in novih proizvodov,
- razbijanje konkurence,
- ustvarjanje novih trgov,
- uporaba najrazličnejših zunanjih virov financiranja,
- potrebno je učinkovito organiziranje lastniške, podjetniške in managerske funkcije ,
- strokovne in profesionalne ekipe in timsko delo,
- temeljni cilj je kapitalski dobiček.

2.4. Seaway – dinamično podjetje?

Na začetku razvoja podjetja temeljni cilj podjetnikov Jakopin vsekakor nista bila le profit in prodati podjetje z visokimi kapitalskimi dobički, ampak predvsem, da bi delala to, kar ju veseli. Podjetje se je razvijalo bolj ali manj spontano, vendar se je zaradi osebnih značilnosti bratov Jakopin razvijalo zelo dinamično. Zaradi izjemnega poznavanja navtike, želj kupcev, naročnikov in tržnih niš sta ves čas imela vizijo razvoja podjetja in se tako uspešno soočala s številnimi ovirami, ki so ju onemogočale pri razvoju in pri delovanju ter jima preprečevale, da bi nastala resnična gazela.

Kot sem omenil v prejšnjem poglavju, je bila prva resna ovira vojna na Balkanu. Navtični trg v državah bivše Jugoslavije je popolnoma ohromila. Krizo sta brata Jakopin uspešno prebrodila s koncentriranjem na konstrukcijo in izdelavo bark. Ko sta ustanovila podjetje, sta mislila, da bo razvoj podjetja Seaway nosila trgovina in da bosta konstrukcija in izdelava bark postranski dejavnosti, vendar je vojna na Balkanu zadeve zasukala. Če bi se podjetje ukvarjalo le z navtično trgovino, bi zelo verjetno zaradi vojne kmalu postalo nelikvidno in bi šlo v stečaj. Razvojni oddelek je to preprečil. Celostna ponudba, od tržnih raziskav, idejne zasnove in načrtovanja jadrnice pa do izdelave prototipa, kalupa in drugih orodij je padla na plodna tla. Tekmeci podjetja se posvečajo samo oblikovanju ali pa izdelujejo le modele ali samo kalupe bark, nihče pa ne dela vsega, tako kot Seaway. Povpraševanje je z leti bolj in bolj naraščalo in kmalu je podjetje ustvarilo več prometa na tujih trgih kakor v Sloveniji.

Seaway je kmalu postalo globalno podjetje. Nastopalo je na vseh večjih navtičnih sejmihi, imelo podružnici v Avstriji ter na Hrvaškem, imelo zastopnike po Evropi in začelo zaposlovati tudi tujo delovno silo ter kreirati strokovne in profesionalne teame.

Ko primerjamo podjetje Seaway z Tajnikarjevimi in Antončičevimi značilnosti dinamičnega podjetja, ugotovimo, da je Seaway zmes dinamičnega in družinskega podjetja. Podjetje ni bilo ustanovljeno zgolj zaradi kapitalskih dobičkov in ima za brata tudi visoko čustveno vrednost. Oba lastnika sta se izkazala kot izjemna podjetnika in tudi uspešni vodje, vendar se je z rastjo podjetja pokazalo, da jima primanjkuje finančnih, marketinških, kadrovskih in predvsem managerskih znanj. Najti človeka, ki bi ta znanja obvladal in obenem uspešno sodeloval z njima, je postal vse večji problem.

3. Rast in razvoj

3.1. Opredelitev rasti in razvoja

V ekonomski literaturi sta pogosto uporabljani besedi rast (growth) in razvoj (development), vendar je težko najti vir, ki bi natančno opredeljeval, kakšna je razlika med eno in drugo besedo. V tuji literaturi velikokrat ne moremo točno opredeliti ali gre za razvoj ali za rast podjetja. Tudi v slovenskem jeziku sta razvoj in rast sorodna izraza, njunih pomenov pogosto ne ločimo. Lahko si pomagamo s premikom z mikro ravni, torej rasti in razvoja podjetja na makro raven, gospodarsko rast. V tem primeru razumemo gospodarski razvoj kot širši pojem, gospodarsko rast pa kot ožji pojem. Gospodarski razvoj vključuje tudi pojem gospodarska rast (Lipovec, 1995, str. 3).

Gospodarsko rast lahko empirično merimo z rastjo bruto domačega proizvoda. Če hočemo upoštevati še rast glede na število prebivalstva, bomo uporabljali stopnjo rasti bruto domačega proizvoda na prebivalca. Ko govorimo o gospodarski rasti, imamo v mislih predvsem količinske spremembe ali kvantitativne spremembe. Seveda prinašajo te spremembe s seboj tudi kakovostne spremembe, prav tako velike količinske spremembe pomenijo tudi novo kakovost. Vendar, ko govorimo o rasti, imamo v prvi vrsti v mislih količinske in vrednostne spremembe in ne kakovostne.

V nasprotju z rastjo označuje gospodarski razvoj predvsem kakovostne premike. Schumpeter (1953, str 57-94) je z gospodarskim razvojem razumel predvsem novosti (inovacije); tako je uvedel v ekonomsko teorijo pri razlagi gospodarskega razvoja poudarek na kakovosti, novostih, strukturnih spremembah, pa tudi na povečanjih. Njegov koncept inovacij pokriva in zajema 5 področij: prvo je predstavitev novih dobrin potrošnikom, drugo predstavljajo popolnoma novi postopki proizvodnje ali nov način uporabe dosedanjih; tretje področje je odpiranje novega trga, to je trg, na katerem določena panoga dotlej še ni nastopala ali pa trg do tedaj še ni obstajal; četrto področje je pridobitev novega vira dobaviteljev osnovnih surovin in polizdelkov, ki je popolnoma nov ali pa je že obstajal in je pridobljen na novo; peto področje je izvedba nove organiziranosti v panogah, npr. oblikovanje monopolnega položaja podjetja v panogi.

Gospodarski razvoj je torej proces ustvarjanja kakovostno novih značilnosti gospodarstva. Za njegovo uresničitev je ponavadi nujno, da se gospodarstvo količinsko povečuje, se pravi, da raste. Prav tako so nujne spremembe kakovostnih značilnosti, ki se kažejo s strukturnimi spremembami. Gospodarski razvoj torej obsega tako gospodarsko rast kakor tudi izboljšanje kakovosti gospodarstva ter strukturne spremembe v njih.

Senjur (1993, str. 43) meni, da pomeni gospodarski razvoj povečanje gospodarske blaginje za državljane v daljšem razdobju. Gospodarski razvoj merimo z različnimi ekonomskimi kazalci,

kot so npr. obseg in učinkovitost investicij, rast prebivalstva, kakovost delovne sile in motiviranost za uspeh, tehnološki napredek, velikost trga, struktura spremembe, družbenoekonomske razmere, kakor tudi s kazalci, kot so pismenost, dolžina življenjske dobe, zdravstveno stanje prebivalstva ipd.

3.2. Rast in razvoj podjetja

Edith T. Penrose (1972, str. 1) gleda na rast podjetja skozi dva različna koncepta:

- rast pomeni povečanje v outputu, izvozu in prodaji,
- rast pomeni povečanje v velikosti podjetja ali v izboljšanju kakovosti, ki je rezultat razvojnega procesa v podjetju.

Iz drugega koncepta je razvidno, da Penroseova s pojmom rast poimenuje tako rast kot tudi razvoj podjetja.

Prav tako Tajnikar (2000, str.13-43) govori o dolgoročni rasti podjetja, vse dokler podjetje ne doseže optimalne velikosti podjetja, ki pa je zelo odvisna od notranjega in zunanjega okolja podjetja, medtem ko razvoja podjetja ne omenja.

V diplomskem delu razumem pojma rast in razvoj podjetja tako, kot sem opredelil gospodarsko rast in razvoj. To pomeni, da s pojmom rast razumem povečanje v kvantitativnem smislu, pojem razvoj pa razumem kot širši pojem, ki vključuje predvsem kakovostne premike v podjetju. Razvoj podjetja opredeljujem kot spreminjanje celotnega podjetja od njegovega rojstva do izumrtja oziroma do nekega trenutka v njegovem življenjskem ciklusu. Dejanski razvoj podjetja lahko natančno opišemo vse do sedanjega trenutka, poleg tega pa lahko napovemo tudi možen razvoj v prihodnosti. Zato menim, da predstavljajo razvoj podjetja tudi zaton na koncu življenjskega ciklusa podjetja in vmesni pretresi v podjetju, ki lahko predstavljajo tudi krčenje poslovanja in ne rasti. Dolgoročno mora biti glavna komponenta razvoja seveda rast, če hočemo da bo podjetje uspešno, mednarodno konkurenčno in da bo zagotovilo ustrezne kapitalske donose svojim delničarjem. Sčasom oziroma, ko podjetje pride v določeno razvojno fazo, lahko preneha rasti, saj doseže optimalno velikost. V tem primeru se kapitalski donosi podjetja zmanjšajo, saj postane podjetje bolj stabilno. Lastniki se lahko tako prilagodijo manjšemu kapitalskemu donosu ali prodajo svoj delež in investirajo drugam, kjer je donos višji, ali pa poskušajo nadaljevati rast v temu podjetju, kar pa pomeni redefiniranje osnovnih ciljev podjetja in teorije poslovanja (Drucker, 2004, str. 27).

3.3. Rast in razvoj podjetja Seaway

Aprila 1995 se je podjetje preselilo v nove prostore na Bledu, ob tem pa je prišlo tudi do določenih organizacijskih sprememb, ker je podjetje opustilo čartersko dejavnost. Dejavnost podjetja se je v grobem razdelila na tri področja. To so razvojni, kooperantski in trgovski del. Razvojni del je zajemal pripravo izdelovalnega postopka in orodij za serijsko izdelavo plovil, izdelavo načrtov, modelov in orodij ter trženske raziskave in študije. Kooperantski del je zajemal izdelavo jadrnic ter izdelavo elementov za vgradnjo v plovila, trgovski del pa je zajemal distribucijo in prodajo navtične opreme, plovil in materialov ter servisne storitve.

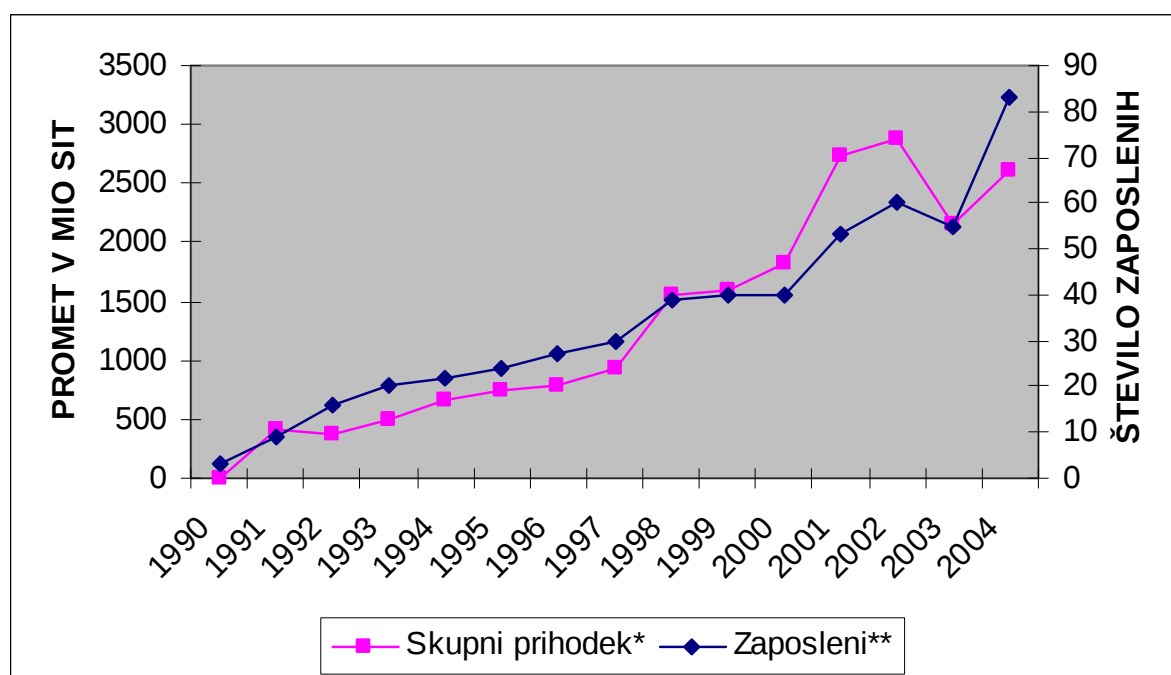
Kot vidimo na sliki št. 1, stran 11, je leta 1991 pred začetkom vojne v Sloveniji prodaja dosegla vrednost današnjih 300 mio SIT. Naslednje leto je sledil upad predvsem zaradi vojne na Hrvaškem. Likvidnost podjetja je zagotavljal razvojni del, počasi pa je začel tudi trgovski del v Sloveniji prinašati pozitivne rezultate. Izkazalo se je, da je bila ponudba na trgu navtičke resnično slabo razvita. Trgovina se je hitro razcvetela in ugodno vplivala na rast podjetja. Po koncu vojne na Hrvaškem se je zgodba o uspehu nadaljevala tudi tam. Leta 1995 se je podjetje Seaway, kot eno prvih v Sloveniji, odločilo tudi za prodajo preko franšiznih trgovin v Sloveniji in v marinah na Hrvaškem. Upoštevajoč svobodno podjetniško razmišljanje sredozemskega človeka so prepustili vodenje teh trgovin lokalnim podjetnikom, sami pa so ohranili nadzor nad kakovostjo njihove ponudbe in tako zavarovali ugled blagovne znamke Seaway. Rast podjetja se je tako konstantno nadaljevala.

Večino prihodkov podjetja je v začetku poslovanja prinašal trgovski del, ta dobiček pa je bil usmerjen v financiranje razvojnega oddelka. Delo za nekatere najbolj znane navtične tovarne je utrdilo njihovo ime tudi v mednarodnih krogih in sčasom je Seaway postal eden največjih izvoznikov slovenskega znanja. Podjetje se je še naprej razvijalo, zato so se za upravljanje različnih področij delovanja ustanovila različna podjetja (Seaway, Seaway Marine, Seaway Domus) – združena z imenom skupina Seaway. Leta 1995 je skupina Seaway obsegala podjetje na Bledu, trgovino v Ljubljani, dve franšizni trgovini in franšizo za izdelovanje jader. Podjetje Seaway Adria na Hrvaškem je imelo dve svoji in dve franšizni trgovini; ob tem je obstajal še Seaway Handels v Beljaku v Avstriji.

Struktura poslovanja se je sčasoma spreminjala, kajti vse pomembnejši in dobičkonosnejši je postajal razvojni del podjetja. Na sliki št. 1 na strani 11 vidimo, kako sta naraščala število zaposlenih in skupni prihodek od nastanka podjetja pa do leta 2004. V letu 2000 je podjetje ustvarilo že milijardo in pol SIT prometa, od česar je največ odpadlo na razvojni del njihove dejavnosti. Z rastjo in uveljavitvijo Seawaya v tujini so nastale tudi težave, kajti podjetje je bilo premajhno, da bi zmoglo izpolniti povpraševanja z vsega sveta, poleg tega pa je bila za ohranitev konkurenčnosti potrebna velika investicija v novo robotsko tehnologijo. Po številnih pogajanjih z Elanom, podjetjem KD Group in raznimi tujimi navtičnimi podjetji so se leta 2001 dogovorili s podjetjem KD Group za ustanovitev skupnega podjetja Seaway

Group d.o.o, katerega 50 % lastnik bo KD in oba brata Jakopin po 25 %. Leta 2001 kupili petosnega računalniško vodenega robota za rezkanje, ki je največji te vrste v Evropi, in se po prigovarjanju KD Groupa odločili, da bodo poleg razvojnega podjetja postali tudi proizvajalci maloserijskih plovil. Odločili so se torej za usmeritev v tiste dejavnosti, ki prinašajo najvišjo dodano vrednost. To sta razvoj za druge naročnike in proizvodnja lastnih visokotehnološko dovršenih jadrnic. Leta 2003 so v skladu z načrti zmanjšali obseg dejavnosti, tako da so prodali manj dobičkonosni trgovinski del podjetja in sredstva preusmerili v razvoj in proizvodnjo. Na spodnji sliki je tako opazen upad prometa v letu 2003, vendar vidimo, da so ga v naslednjem letu že nadomestili s povečano lastno proizvodnjo. Zaradi koncentracije na delovno bolj intenzivno dejavnost je močno poskočilo število zaposlenih.

Slika 1: Skupni prihodek in število zaposlenih v podjetju Seaway med leti 1990 in 2004.



* Vrednosti so inflacionirane na leto 2004.

** Število zaposlenih se meri kot povprečno število zaposlenih med začetkom in koncem leta.

Vir: Interna gradiva podjetja Seaway group d.o.o.

3.4. Dejavniki rasti podjetja

Že od petdesetih let naprej investitorji primerjajo rast z napredkom, napredek pa z večanjem dobička. Investitorji menijo, da se rastočemu podjetju manjšajo njegovi stalni stroški na enoto proizvoda in se povečuje dobiček v podjetju. Zato investitorji vlagajo pretežni del svojih sredstev v podjetja, v katerih pričakujejo rast. Drucker (1973, str. 770) zato meni, da morajo managerji svojim investitorjem obljubiti in kasneje tudi uresničiti vsakoletno rast prodaje in dobička. Kljub temu Drucker meni, da mora biti rast posledica in ne glavni cilj podjetja. Pravi

cilj je po njegovem postati kvalitetnejši in učinkovitejši. Z boljšo kvaliteto se navadno stroški na enoto povečujejo, da pa bi bili bolj učinkoviti, moramo skupne stroške zmanjševati, kar pomeni, da sta si cilja nasprotna. Ta problem lahko rešujemo z rastjo, saj ko podjetje raste, povečuje svoje zmogljivosti in s tem kljub povečanju skupnih stroškov zmanjšuje stroške na enoto.

V tržnem gospodarstvu pomeni rast podjetja praviloma nujnost, da podjetje preživi. Na trgu se mora podjetje razvijati in rasti, če hoče preživeti. Konkurenca nenehno razvija nove proizvode in poskuša povečati svoj delež na trgu. Zato se mora podjetje na te izzive odzvati; to pa pomeni, da se mora tudi samo razvijati in rasti. Zaradi konkurence poskušajo biti podjetja boljša od drugih, kar zahteva večanje in razvijanje podjetij. Če podjetje ostaja nespremenjeno in ne planira rasti obsega poslovanja, se mora sprijazniti s svojim trenutnim položajem na trgu, ki pa lahko prične pojemati. To vodi v umiranje podjetja. Če podjetje ostaja enako, pomeni to zanj v konkurenčnem okolju nazadovanje.

Med dejavnike rasti moramo uvrstiti tudi pričakovanja in želje zaposlenih in samega managerja. Podjetje, ki raste, nudi zaposlenim stalnost zaposlitve in večjo možnost specializacije in napredovanja. Podjetje tako motivira nadarjene in ambiciozne delavce ter jih obdrži pri sebi. Tudi sam manager raje vodi podjetje, ki raste, saj rast podjetja vodi v večjo in boljšo prodajo, kar vodi v večji prestiž, ki je želja mnogih managerjev. Večje podjetje, zlasti če raste, pomeni tudi večji ugled managerja (Lipovec, 1995, str. 14).

Podjetje, ki hoče biti kvalitetnejše in bolj učinkovito, mora posodabljati opremo in tehnologijo, saj ne more s starejšo tehnologijo enako dobro proizvajati ali dosegati celo boljše rezultate kakor konkurenca z novejšo tehnologijo. Nova tehnologija je poleg tega, da je zmogljivejša, tudi draga. To pa pomeni, da zahteva večjo proizvodnjo, da je s stroškovnega vidika opravičljiva. Prav tako tudi po mnenju Henryja (1991, str. 246) inovacije prispevajo k uspešnemu poslovanju in konkurenčnemu položaju podjetja na trgu, kakor tudi k rasti podjetja. Konkurenca neprestano uvaja inovacije v proizvodnjo, v nove proizvode itd. Podjetje, ki želi ostati na trgu, mora prav tako nenehno uvajati inovacije npr. z razvojem novih ali izboljšanih, konkurenčnejših proizvodnih postopkov in proizvodov. Za razvoj inovacij pa podjetje potrebuje določena finančna sredstva in strokovni kader. Da se investicije v inovacije povrnejo, mora podjetje povečevati proizvodnjo in hkrati prodajo. To pa pomeni, da podjetje raste tako po številu zaposlenih, kot se mu hkrati povečuje količina proizvodnje proizvodov.

Po mnenju Penroseve (1972, str. 15) spodbude za rast prihajajo iz okolja in podjetja samega. Spremembe v povpraševanju, tehnološke inovacije in spremembe v drugih pogojih na trgu (zunanji viri) ponujajo možnosti podjetju, da si izboljša konkurenčni položaj. Notranji dejavniki rasti pa se kažejo v prvi vrsti v neizkoriščenih zmogljivostih, s katerimi podjetje razpolaga.

Tajnikar (2000, str. 21) ugotavlja, da včasih podjetje povečuje svojo velikost preprosto zato, ker podjetnik potuje od problema do problema. Ko rešuje vprašanja denarja, kupcev, dobaviteljev, osebja, prihaja nehote do tega, da postane podjetje vse večje in večje. Le malokrat se podjetnik v resnici znajde pred hamletovskim vprašanjem »rasti ali ne rasti«. To še zlasti velja za gospodarstva, v katerih mala podjetja vodijo na relativno primitivni način, kar je nedvomno značilno tudi za Slovenijo. V takih gospodarstvih v malih podjetjih ne načrtujejo, zato si tudi ne postavljajo vprašanja, ali naj podjetje raste. Tako do rasti podjetja pogosto prihaja spontano tudi zato, ker je podjetnik odgovarjal na različna vprašanja in reševal vsakodnevne probleme na različne načine. Rast v podjetju lahko tako nastane na dva načina. Po prvem je rast posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo znotraj in zunaj podjetja. Tedaj govorimo o pasivni strategiji rasti podjetja. Vodstvo rastočega podjetja je za rast v takem primeru zaslužno le toliko, da je pogoje, ki podjetju omogočajo rast, sposobno izkoristiti. Drugi način podjetniške rasti bi lahko označili kot aktivno strategijo rasti. Tu ne gre za izkoriščanje novonastalih razmer za rast, pač pa za tako delovanje vodstva podjetja, ki ustvarja razmere za podjetniško rast. Takšne razmere lahko ta ustvarja znotraj podjetja in v podjetniškem okolju. Razmere za rast lahko vodstvo ustvari v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami. Tako rast še najbolj opisujejo fazni modeli rasti, kot sta Greinerjev in Churchill-Lewisov model, katerih opis sledi v nadaljevanju.

Dejavniki, ki ustvarjajo razmere za uspešno podjetniško rast in razvoj malega podjetja po študijah, ki jih je opravila European Foundation for Entrepreneurship Research (Rebernik, 1993, str. 89), so:

- diverzifikacija izdelka/storitev,
- internacionalizacija poslovanja,
- inovacije in tehnološka usposobljenost,
- primerna podjetniška kultura,
- tržna usmerjenost in inovativno trženje blagovne znamke,
- fleksibilnost in prilagodljivost managementa ter primerna politika zaposlovanja,
- podjetnikova osebnost in njegove sposobnosti vodenja,
- nenehno izobraževanje in usposabljanje.

Uspešno se povečuje le podjetje, ki mu tempo organizacijskega razvoja uspe prilagoditi, tako da bo lahko predvidelo potrebe razvoja poslovanja in s tem dejavnike, ki vplivajo na uspešno rast in razvoj podjetja. Hkrati se mora prilagajati tudi management bodisi tako, da se uči z delom (learning by doing) ali pa da se dodatno zaposlijo ljudje, ki obvladajo manjkajoče veščine in znanja.

3.5. Dejavniki rasti podjetja Seaway Group d.o.o

Na rast podjetja Seaway je skozi čas vplivalo veliko število dejavnikov:

- Kot sem omenil, je eden glavnih dejavnikov izjemna tržna niša, ki sta jo brata Jakopin zapolnila. Manjši izdelovalci jadrnic lahko sedaj prvič na enem samem mestu naročijo razvoj novega plovila od osnutka pa do prototipa, kalupa in drugih orodij za izdelavo.
- Poleg tega ima podjetje Seaway zelo diverzificirano ponudbo izdelkov, kot sem opisal v prejšnjem poglavju.
- Od leta 1994 do leta 2001 je bilo obdobje svetovne ekspanzije, kar je zelo ugodno vplivalo na povpraševanje po luksuznih dobrinah. Zadnjih deset let je očiten tudi trend naraščanja zanimanja za navtični turizem, kar je spodbudilo nastanek številnih čarterskih agencij, ki posojajo jadrnice željnim aktivnega preživljanja prostega časa. Recesija, ki se je začela leta 2002, ni zelo prizadela navtične industrije. V vzponu pa je od leta 1995 tudi hrvaški navtični trg.
- Čarterske agencije so navtični turizem približale tudi manj bogatemu prebivalstvu in močno prispevale k rasti navtičnega trga. Tu pa je prav najbolj pridobila Bavaria, ki je bila glavni naročnik podjetja Seaway. Bavaria je s pomočjo inovacij bratov Jakopin in skupino inženirjev, ki so bili pred tem zaposleni v proizvodnji Porschejev, uspešno minimizirala stroške in postala najbolj cenovno ugoden ponudnik na trgu. Z organiziranostjo proizvodnje bark po metodah, značilnih za avtomobilsko tehnologijo, jim je uspelo narediti vrhunske serijske barke 30 odstotkov ceneje od konkurence. To pa pomeni, da je večina čarterskih agencij kupovala Bavarijine jadrnice, saj so po ekonomski logiki poskušale minimizirati stroške. Bavaria je tako postala zvest in glavni kupec Seawayu. Brata Jakopin sta po preučitvi trga ugotovila, da se veliko bolje prodajajo novi modeli jadrnic. Bavariji sta svetovala hitrejša menjanje modelov. Do takrat so se namreč menjali na 10 ali več let, sedaj pa se menjavajo že skoraj tako hitro kot v avtomobilski industriji, na okoli 5 let ali manj. Ugotovitev se je izkazala za pravilno in Bavaria je v tem času izjemno povečala proizvodnjo in seveda tudi število naročil pri Seawayu. Zanimivost je, da se je vrednost podjetja Bavaria v tem času povečala za skoraj 15 krat.
- Visoka internacionalizacija podjetja. Podjetje je že od začetka sodelovalo s tujimi naročniki. Znamka J&J design pa je že pred nastankom Seawayu postala mednarodno poznana in spoštovana. Pogosto sodeluje podjetje tudi z vodenimi svetovnimi strokovnjaki s področij materialov, strukturalnega inženiringa in jadrnih sistemov.
- Ne kaže pozabiti tudi na geografski položaj Slovenije. Slovenija je veliko bližje velikemu nemškemu trgu kakor recimo, južna ali zahodna francoska obala, kjer deluje večji del

francoske navtične industrije, ki predstavlja center evropske navtične industrije. Prav tako je razmerje med ceno delovne sile, znanjem in delovno kulturo precej ugodno.

- Podjetje nenehno uvaja inovacije in je eno tehnološko najbolj naprednih na svojem področju. Leta 2001 je Seaway zasnoval, zgradil in preizkusil prvi čoln na svetu, narejen po revolucionarni tehnologiji imenovani SPRINT, ki jo je razvilo podjetje SP systems. To je najnovejša in najobetavnejša priprava kompozitnih izdelkov iz karbonskih vlaken. Zaradi te tehnologije je proizvod lažji in trdnjši, kar je v navtiki izjemno pomembno in ključno vpliva na performans čolna.
- Ker mora podjetje, ki hoče biti konkurenčno, posodabljati opremo in tehnologijo ter investirati v novo, pomeni to velike stroške. Pokrije jih le povečana proizvodnja, kar pomeni rast podjetja. Do tega je prišlo tudi v Seawayu leta 2000. Takrat je postalo vprašanje nadaljnjega razvoja Seawaya kritično, razvoj ni bil več mogoč brez večje investicije v tehnologijo. Potrebno je bilo investirati v robotsko izdelavo modelov in kalupov in uvesti uporabo novih materialov, predvsem karbonskih vlaken in epoksi smole. Poleg tega so ekološki razlogi narekovali uvedbo zaprte tehnologije brez emisij. Zaradi močno povečanega obsega dela, ki ga narekuje ekonomično izkoriščanje nove tehnologije, je bila potrebna investicija v nove večje prostore pa draga in dolgotrajna investicija v ljudi (CAD CAM inženirje). Dokapitalizacija podjetja KD Group jim je zagotovila nadaljnjo rast podjetja.
- Z novim poslovnim partnerjem so prišla nova pričakovanja. Podjetju KD Group je bilo jasno, da sta visoka rast in posledično visok kapitalski dobiček pri izstopu možna le tedaj, če podjetje prične tudi z lastno proizvodnjo. Za to so bile potrebne dodatne investicije v nove prostore, opremo in ljudi.
- V podjetju so naravnani k neprestanemu izobraževanju in usposabljanju. Tako so ob pomoči svetovno najboljših poznavalcev tehnologije kmalu po postavitvi robota začeli obvladovati robotsko tehnologijo in pridobili znanje za serijsko izdelavo karbonskih jaht. To jim je uspelo kot prvim na svetu.
- Uspešno so poiskali tržno nišo za svojo prvo serijsko proizvedeno jadrnico. Prednosti tega plovila so v bistveno manjši teži, tako da jadrnica z relativno majhno površino jader začne glisirati že pri zmernih vetrovih in dosega potovalne hitrosti, ki so višje od hitrosti podobnih serijskih jadrnic za rekreacijo. Prednost konstrukcije je, da petnajstmetrsko jadrnico v normalnih razmerah obvlada en sam človek, zato je jadrnica primerna tudi za družinsko jadranje po vseh morjih. Ciljna skupina za tak tip jadrnice so premožni posamezniki, ki so v mlajših letih tekmovalno jadrili, kasneje, ko si ustvarijo družino, pa si želijo z družino jadrati z razumno hitro jadrnico, ki ima podobne lastnosti kot tekmovalne barke. Prototip Shipmana 50 je bil splavljen spomladi 2003; jadrnica je že na preskusnih vožnjah in

tekmovanjih presegla pričakovanja in tako je na začetku leta 2004 dobila najbolj prestižno nagrado »jadrnica leta 2003« (European Yacht of the Year 2003), ki jo podeljuje združenje 11 urednikov najprestižnejših navtičnih revij v Evropi.

- Podjetje Seaway je kmalu ugotovilo, da je veliko večja tržna niša z dovolj premožnimi kupci in možnostmi nadaljnje diverzifikacije na trgu motornih bark. Jeseni 2005 so splovili tudi prototip motorne barke Skagen 50, ki je prav tako inovativna rešitev na svojem področju. Gre za polizpodrivno barko, ki kljub razmerno majhni dolžini daje vtis večje ladje sposobne premagovati vse vrste vremenskih razmer. Ta barka spada v razred bark za severna morja in je namenjena izkušenim morjeplovcem, ki si barko kupijo za tretje življenjsko obdobje.
- V podjetju je prisoten velik poudarek na inovativno trženje. Marketinška strategija za pridobivanje kupcev na področju razvoja poteka preko priporočil. Vsi poglobitni ladjedelničarji v Evropi Seaway poznajo in v primernem trenutku navežejo stike z njimi. Leta 2004, ko so začeli s prodajo jadrnice Shipman 50, so začeli tudi z inovativnem trženjem blagovne znamke Shipman prek interneta. Potencialni kupec lahko pridobi vse podatke o plovilu na interaktivni internetni strani www.shipman.dk, prek nje lahko kontaktira z odgovornim za prodajo v podjetju in se dogovori za sestanek. Zaenkrat predstavlja to osebo še vedno Japac Jakopin. Kupci z njem neposredno komunicirajo po mobilnem telefonu in se dogovorijo o vseh morebitnih tehničnih podrobnostih. Potencialni kupci lahko obiščejo podjetje na Zgoši, si ogledajo proizvodnjo in preizkusijo prototipno jadrnico oziroma jahto, ki sta zasidrani v Portorožu.

3.6. Ovire pri rasti podjetja in vzroki pojemanja rasti

Podjetje pri razvoju pogosto naleti na ovire, ki mu preprečujejo nadaljnjo rast. Ključni način, da podjetje ovire premaga, je natančno in vseobsežno načrtovanje razvoja podjetja. Moss in Clark sta skušala podjetjem načrtovanje olajšati in sta zato naredila sistematični prikaz ovir (Tajnikar, 2000, str. 22). Naštela sta osem ovir in vsako razdelila na notranji in zunanji izvor.

Preglednica 1: Prikaz ovir po Mossu in Clarku.

Oblika ovire	Zunanji izvor	Notranji izvor
Pristop do financ	Na splošno je težko prepričati zunanje inštitucije, da odobrijo kredit.	Slabo finančno upravljanje lahko zaostri problem pridobivanja financ. Znotraj podjetja ustvarjene finance so najcenejši vir za nov kapital.

Pristop do drugih virov	Na splošno je težko identificirati vire za nujne resurse, ki jih potrebujemo v razširjeni proizvodnji. Pogajanja o pogojih dobave virov običajno niso preprosta.	Slabo notranje upravljanje z resursi lahko povzroča probleme in onemogoči rast podjetja.
Pristop do usposobljene delovne sile in managementa	Na splošno izhaja problem iz nezmožnosti malih podjetij, da bi konkurirala na trgu dela in plačala ustrezno ceno za takšno delovno silo.	V malih podjetjih pogosto manjka poudarek na usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, kar pri rasti podjetja lahko povzroči primanjkljaj ustrezno izobražene delovne sile.
Pristop do tržnih kanalov	Veliki konkurenti lahko zapolnijo trg in imajo prednosti pri pogajanjih in nakupih ter prodajah.	Notranja slabost je lahko v tem, da proizvodi malega podjetja niso dovolj različni od proizvodov konkurentov in da ne zbujejo dovolj pozornosti z alternativnimi metodami prodaje.
Konkurenti blokirajo dejavnosti podjetja	Konkurenti lahko ustvarijo določene ovire za vstop ali razširitev deleža na obstoječem trgu.	Napake pri ocenjevanju in opazovanju dejavnosti konkurentov in njihovih nameravanih potez lahko povzročijo nepredvidljive posledice.
Vpliv lokalne oblasti	Najrazličnejša dovoljenja, ki jih daje lokalna oblast, lahko postanejo ovira za hitro rast podjetja, če jih ni mogoče pridobiti dovolj hitro.	V podjetju morda ne poznajo zakonodaje dovolj natančno in nimajo ustreznih stikov z lokalno oblastjo.
Sektorski oziroma tržni pogoji	Spremembe v naravi povpraševanja ali v naravi konkurence lahko postanejo ovira za rast podjetja. Vstop na nove trge je namreč lahko odvisen od moči obstoječe konkurence.	Znotraj podjetja takšnih ovir ni.
Tehnologija	V nekaterih primerih so stroški pridobivanja ustrezne tehnologije previsoki, da bi podjetje z novo tehnologijo ohranilo konkurenčno moč. Včasih pa so te spremembe tako hitre, da jim malo podjetij zmore slediti.	Znotraj podjetja pogosto zanemarijo spremljanje sprememb v tehnologiji ali pa premalo investirajo v novo tehnologijo, da bi lahko na njej gradili razvoj podjetja.

Vir: Tajnikar, 2000, str. 22.

Poleg ovir, s katerimi se podjetje sooča v času rasti, večina podjetij tudi prej ali slej izkusi obdobje pojezanj oziroma upadanja svoje velikosti. Daft (1998, str 209) je z opazovanjem pojezanj in upadanj razložil vzroke pojezanja podjetja:

- Neučinkovite in počasne reakcije podjetja; preveliko podjetje sčasom postaja neučinkovito, neobvladljivo in izgublja moč, zato pojema. Veliko podjetje nima hitrih, ostrih in učinkovitih reakcij na spremembe, medtem ko je konkurenca bolj hitra in učinkovita, zaradi česar začne na trgu prevladovati. Takšno podjetje začne pojemat.
- Ranljivost in preobčutljivost podjetja; kažete se v nesposobnosti podjetja za doseganje uspeha na njegovem področju-trgu. To se dogodi v majhnih podjetjih, ki niso še popolnoma oblikovana, kakor tudi v velikih podjetjih, ki so ranljiva zaradi velikosti. Občutljiva so npr. na spremembe okusa kupcev ali na spremembe zakonodaje. Majhna podjetja zaidejo v obdobje upadanja, saj za svoje delovanje potrebujejo točne ugotovitve posebnosti prostora, v katerega vstopajo.
- Naravno spreminjanje podjetja; nanaša se na zmanjšanje zmogljivosti v podjetju zaradi nasičenosti okolja. Okolje je že zadovoljeno, pokrito. Spreminjanje se pojavi v stagnirajočem gospodarstvu, če podjetje kljubuje okolju. Edina možna rešitev je, da podjetje neha rasti in se s preišljenimi spremembami stagniranju izogne.

Kot vidimo, je pojezanje lahko pokazatelj, da je bilo podjetje preveliko, ali pa je prišlo do sprememb okolja, ki terja drugačno velikost, tako da podjetje ne more več rasti in prične pojemat. To se lahko kaže na zmanjšanju učinkovitosti in na upadanju prodaje ter s tem tudi dobička. Ni pa nujno, da pojezanje vodi v stagniranje. Če se podjetje pravočasno zave možnosti pojezanja, se mu lahko izogne ali pa zmanjšanje prenese z manjšimi posledicami. Na primer podjetje, ki vidi, da nadaljnja rast v proizvodnji vodi v prenasičenost na trgu, lahko še pravočasno poskusi s prodorom na nov trg ali z diferenciacijo obstoječega proizvoda in tako s povečanjem obstoječega trga. Prav tako podjetje, ki postaja neučinkovito in počasno pri odzivih na spremembe trga, lahko poskuša spremeniti organizacijo v podjetju npr. z decentralizacijo. Pozitivni razvoj podjetja je torej tudi pojezanje, ker pomeni, da je podjetje postalo preveliko in da ga je potrebno zmanjšati za doseg optimalne velikosti.

3.7. Ovire pri rasti podjetja Seaway Group d.o.o.

Ovire pri rasti podjetja Seaway se delijo na zunanje in notranje. Glavna zunanja ovira je poleg vojne na Balkanu, ki je rast podjetja zavrla na začetku, nespodbudna politika države do podjetništva. Glavna notranja ovira pa je problem organizacije in vodenja. Pri iskanju pravega človeka za to nalogo sta bila brata Jakopin do sedaj še vedno neuspešna.

Leta 1994 je bil Elan prodan hrvaškemu kupcu. Novi lastniki so takoj prekinili najemno pogodbo s podjetjem Seaway za delavnice v Gorjah. Potrebna je bila velika investicija v nove prostore. Sprva se je pokazal problem financiranja. Prostor sta brata Jakopin morala zgraditi z

lastnimi sredstvi in s posojilom, kakršnekoli pomoči države nista dobila. Obenem se je pojavil tudi problem zaposlovanja tujcev. V Sloveniji je namreč težko dobiti človeka, ki bi imel znanje s tako kompleksnega področja, kot je konstruiranje bark, zato so v podjetju že od samega začetka iskali ljudi s tovrstnim znanjem in z delovnim zanosom v tujini. Leta 1994, ko sta brata Jakopin zaposlila prvega tujca, sta morala čakati pol leta, da sta dobila zanj vizum in se ubadati s številnimi administrativnimi zapleti. Na žalost do zapletov in zapravljanja časa za nerazumne birokratske postopke prihaja tudi zdaj, 10 let kasneje. Prav tako se je leta 2001 ponovno pojavil problem lokacije za novo razširjeno podjetje. Ko je KD vstopil v podjetje Seaway, so izdelali investicijski načrt, vreden okoli 4 milijone evrov. Združeval je investicije v zemljišče, zgradbe, robota, novo peč in opremo. Odločili so se za proizvodno halo nekdanje tekstilne tovarne Sukno Zapuže. Naročili so novega frezalnega robota in, ko je vse kazalo, da teče po načrtih, se je začelo zapletati. Prenova in gradnja novih prostorov na Zgoši se zaradi pritožb sosedov ni mogla nadaljevati. Robot je bil naročen, prostori za njegovo namestitev pa niso bili pripravljeni. Dodatni zaposleni, ki so se pripravljali za povečano produkcijo z novo tehnologijo, niso bili polno izkoriščeni in stroški so čezmerno narasli. Ustrezno lokacijo za novi stroj so našli v Velenju. Posledično so bili raztreseni po Gorenjskem in Štajerskem, kar povzroča visoko neučinkovitost, zmedo in predvsem neekonomičnost dela. Zaviranje države pri izdaji dovoljenja za obrat na Zgoši je resno upočasnilo rast Seaway.

Naslednja večja ovira pri rasti podjetja Seaway je problem vodenja in kadrovanja. Sprva je bil problem denar, plačati vrhunskega managerja. Sedaj, ko je podjetje zraslo, pa se je pokazal drug problem. Bratoma Jakopin ne uspe najti močnega managerja z dovolj znanja, da bi z njim uspešno sodelovala. Potrebujeta človeka, ki si bo pridobil njuno zaupanje, kar pomeni, da mora imeti podobne poglede in biti strokovno izjemno podkovan ne le v vodenju, organizaciji in marketingu, ampak tudi v navtiki in kompozitih. Takega človeka je težko dobiti.

Leta 2002 se je upokojil dolgoletni vodja delavnic, ki je bil v podjetju od začetka. Imel je izjemno znanje ni spoštovanje podrejenih. Ni pa poskrbel, da bi uvedel naslednika. Izbran je bil nov vodja, to pa je povzročilo odhod nekaterih izkušenih zaposlenih, ki so dobro sodelovali s prejšnjim vodjem. Od takrat ni bilo več človeka, ki bi znal dobro povezati zaposlene. V podjetju se je organizacijska klima poslabšala. Kaže se v nezadovoljstvu zaposlenih in v pomanjkanju uspešnega timskega dela. Slabo so opredeljene delovne naloge zaposlenih. Sistem nagrajevanja ni jasno opredeljen in tudi možnosti za napredovanje zaposleni ne poznajo. Večina zaposlenih se dolgoročno ne vidi v podjetju. Zaposleni so z enoletnimi pogodbami, ki se vsakega decembra podaljšajo. Veliko mladih designerjev in inženirjev prihaja v podjetje le po znanje in nato nadaljujejo svojo pot. Podjetje tako zgublja bolj sposobne zaposlene, v katere vloži veliko ur uvajanja.

Vizije, poslanstva in dolgoročnih ciljev podjetja ni v pisni obliki, kar pomeni, da se zaposleni s podjetjem ne morejo poistovetiti. Združuje jih le ljubezen do navtike, kar pa ni

zadosti. V podjetju prav tako še nimajo dolgoročnega strateškega načrta. Seveda brata Jakopin vizijo, cilje in načrt imata; vendar to ni zapisano in podkrepljeno z analizami in kazalci, kar bi pomagalo razširiti njuno vizijo na druge zaposlene, jih tako spodbujati in poiskati koga, ki bi se s temi cilji popolnoma poistovetil ter jih še nadgradil. Tak notranji človek, s katerim že dolgo sodelujeta in mu zaupata, bi bil lahko dober naslednik. Našteto povzroča večje stroške, podaljšuje proizvodni čas in čas povrnitve vložka v razvoj, kar pa upočasnjuje rast podjetja.

4. Velikost podjetja

4.1. Optimalna velikost podjetja

O optimalni velikosti podjetja je bilo v zadnjih dvajsetih letih veliko napisanega. Avtorji različnih teorij niso enotni glede tega, koliko naj podjetje zraste in od česa naj bo to odvisno. Nesporno je le, da trg predstavlja zgornjo mejo rasti posameznega podjetja. Optimalna velikost naj bi bila tista, ki jo trg po eni strani še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalni profit, če ga ocenjujemo z vidika vloženega kapitala lastnika oziroma podjetnika v podjetje. Seveda je to ekonomska teorija, ki jo je težko prestaviti v prakso (Tajnikar, 2000, str. 42).

Z večanjem podjetja povprečni stroški nekaj časa padajo in potem naraščajo (Tajnikar, 2000, str. 25). Ujeti moramo pravi trenutek, ko se upadanje povprečnih stroškov preneha. Že bežen pogled v različne gospodarske sektorje pokaže, da so podjetja v različnih sektorjih različno velika. Tajnikar svetuje, da je za podjetnika smiselno, da primerja velikost svojega podjetja s podobnimi podjetji v okolici. Če je njegovo podjetje manjše, bi se moral vprašati, ali zaradi svoje majhnosti ne izgublja določenih konkurenčnih prednosti. Če pa je njegovo podjetje večje od prevladujočega podjetja v sektorju, v katerem proizvaja, bi se moral vprašati, ali je tako veliko podjetje lahko dovolj konkurenčno. Vendar vemo, da lahko različno blago proizvajajo tako velika kakor mala podjetja, in sicer ne glede na spoznanje, da v določenem sektorju prevladuje določena velikost podjetij, kar pomeni, da dokončnega odgovora take primerjave ne dajejo.

Kot pravi Tajnikar (2000, str. 42), je rast malega podjetja vsekakor smiselna do velikosti, ko prevladujejo ekonomije obsega nad »dizekonomijami«¹ upravljanja in bi večja podjetja predstavljala neobvladljivo celoto s previsokimi povprečnimi stroški. Stroški administriranja lahko na določeni ravni postanejo previsoki zaradi prešibkih poslovnih spodbud, prav tako ljudi ni mogoče vselej spodbujati z organizacijskimi inovacijami. Pogosto zgornjo mejo podjetja predstavljajo stroški diferenciacije proizvodov in ustvarjenih tržnih segmentov in tržnih niš. V nekaterih primerih tudi sektorski procesi, kot so deindustrializacija in razvoj trgovinskega in storitvenega trga, terjajo manjša podjetja.

Optimalno velikost podjetja ima lahko podjetje s samo enim proizvodnim programom, z eno tehnologijo in z enim glavnim trgom, prav tako pa je podjetje lahko optimalne velikosti, če je večje in vsebuje več samostojnih majhnih podjetij s svojim trgom in proizvodnjo, vendar s skupnim ekonomskim ciljem. Optimalna velikost pa je lahko tudi podjetje, ki združuje s svojim trgom ločena podjetja, ki pa so medsebojno soodvisna, npr. lastnik železnice, ki odpre restavracije hitre prehrane na svojih železniških postajah. Optimalno podjetje pomeni usklajeno poslovanje med seboj in z okoljem glede na razmere, kakršne so v določeni situaciji (Drucker, 1973, str. 654).

4.2. Seaway Group d.o.o

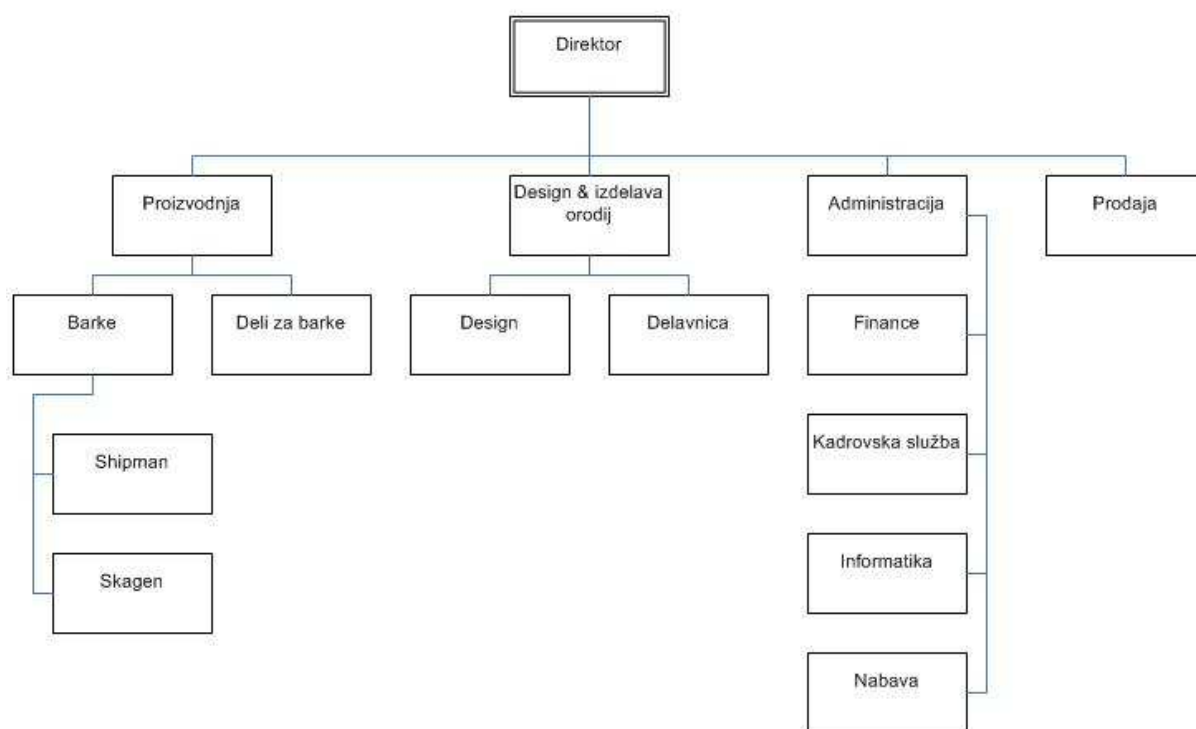
Podjetje je zelo verjetno doseglo optimalno velikost pred odločitvijo o širitvi na proizvodnjo, potem pa, ko so se odločili za lastno proizvodnjo, je podjetje še daleč od optimalne velikosti in ima še veliko prostora za rast. Pravzaprav je rast nujno potrebna, da se s povečano proizvodnjo omogoči zmanjšanje povprečnih stroškov, katerih veliki del so fiksni stroški razvoja in opreme.

Podjetje Seaway Group d.o.o. je konec leta 2004 imelo 120 zaposlenih in 7,5 milijona evrov prometa. Kot vidimo na sliki na str. 21, so se dejavnosti podjetja nekoliko spremenile in so sedaj v grobem razdeljene na štiri področja:

- Razvojni del, ki zajema pripravo izdelovalnega postopka in orodij za serijsko izdelavo plovil, izdelavo načrtov, modelov in orodij, trženjske raziskave in študije.
- Proizvodni del, ki vključuje proizvodnjo jadrnic, ki jih podjetje prodaja pod dansko blagovno znamko Shipman, in motornih bark z blagovno znamko Skagen, ter kooperantski del, ki zajema izdelavo elementov za vgradnjo v plovila.
- Administracija, ki vključuje finance, kadrovsko službo, informatiko in nabavo.
- Prodaja.

Podjetje je organizirano tako, da ima vsak del podjetja svojega vodjo. Skupaj z vodjo prodaje in s finančnim direktorjem, ki skrbi za finance in administracijo, so odgovorni direktorju podjetja, ki je trenutno Jernej Jakopin. Vodja proizvodnje je Američan, vodja prodaje Anglež, asistent vodje razvoja, ki je tudi Jernej Jakopin, pa je Italijan. Med inženirji je še nekaj tujcev, ki se pogosto menjavajo. Vsi drugi so Slovenci. Deli podjetja so ločeni tudi fizično. Razvoj je v poslovnih prostorih na Bledu, Kooperacija v delavnici v Kranju, proizvodnja pa je koncentrirana v novi hali na Zgoši, kjer je tudi celotna administracija. Poleg tega imajo še frezalnega robota v Velenju. Poteka gradnja nove hale na Zgoši, ki bo omogočila preselitev vseh delov podjetja na eno mesto.

Slika 2: Organigram podjetja Seaway Group d.o.o.



Vir: Interna gradiva podjetja Seaway Group d.o.o.

5. Modeli rasti in razvoja organizacije

Navedli smo, da podjetja težijo k rasti in s tem tudi k razvoju. Za to moramo spreminjati organizacijo v podjetju. Podjetje primerno vodimo in obvladujemo le tedaj, če je organiziranost primerna velikosti in kompleksnosti. Lipovec (1997, str.168) trdi, da razvojna stopnja podjetja vsekakor vpliva na strukturo hierarhije; isto podjetje potrebuje na posameznih stopnjah svojega razvoja različno organizacijsko strukturo, da vsakokrat lahko uspešno deluje. Za majhna in nerazvita podjetja zadošča linijska zvrst vodstvene hierarhije, medtem ko je za veliko podjetje z raznovrstno dejavnostjo najbolj primeren štabnolinijski tip, pogosto kombiniran z odbori. V večjih podjetjih so možni tudi kombinirani različni tipi hierarhije, kar je razumljivo že zaradi različne narave dela in nahajanja v različnih razvojnih stopnjah.

Način ravnanja in vodenja podjetja in njegova organizacijska struktura sledijo naravnim stopnjam v življenjskem ciklusu. Lipičnik (1996, str. 259) pravi, da so vse organizacijske tvorbe podrejene podobnemu življenjskemu ciklusu, kot ljudje: rodijo se, živijo, se razvijajo in propadejo. Organizacijske rešitve, ki so bile odlične v določenem obdobju, se v drugem izkažejo kot neustrezne. Pri raziskavah organizacijskega življenjskega ciklusa in razvojnih stopenj podjetja so se izoblikovale številne teorije. Ne glede na raznolikost podjetij, kot so

njihova struktura, potenciali rasti, stil vodenja in velikost, se podjetja, ki so na enaki razvojni stopnji, srečujejo z enakimi oziroma podobnimi problemi. Večinoma imajo štiri ali več glavnih stopenj in vsaka prinese določene probleme, ki jih je treba rešiti, da se omogoči podjetju primerna rast. Ločijo se predvsem po razlagi rasti in po dejavnikih, ki povzročijo spreminjanje značaja podjetja in organizacije v njem.

V diplomskem delu opisujem dva modela podjetniške rasti. Larry E. Greiner (1998, str. 1-11) je prvi opredelil prehod podjetja od malega proti velikemu s staranjem organizacije. Postavil je pet faz, vsaki pripisal potrební slog vodenja, in pet vodstvenih problemov, ki nastanejo na koncu vsake stopnje. Churchill-Lewisov model je nadgradnja Greinerjevega modela, saj dodaja k dejavniku malo-veliko podjetje tudi dejavnike kompleksnosti in razpršitve (Churchill, 1983, str. 1-11). Prav tako model dobro pojasnuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti, in napoveduje probleme in zahteve, s katerimi se podjetje, ki izvaja rastoče strategije, sooči v raznih fazah razvoja.

5.1. Greinerjev model*

Greiner ugotavlja, da managerji v naglici k rasti podjetja pogosto spregledajo ključna razvojna vprašanja, kot so: »Kakšna je zgodovina organizacije v podjetju? Kakšno je trenutno stanje? Kaj pomenita odgovora na ti dve vprašanji glede na to, kam podjetje gre?« V pomoč Greiner tako razvije model rasti organizacije pri čem uporabi pet ključnih dimenzij. To so:

- starost podjetja,
- velikost podjetja,
- stopnje razvoja podjetja,
- vmesni pretresi in
- rast panoge podjetja.

Na podlagi teh dimenzij avtor ugotavlja, da podjetje raste v petih razvojnih stopnjah. Vsaka vsebuje relativno mirno obdobje rasti, ki se konča s krizo obvladovanja novo nastale velikosti, saj nova velikost zahteva drugačno organizacijo. Prvi del stopnje je rast, evolucija; v drugem delu gre za kakovostno spremembo, revolucijo. Vsaka stopnja je rezultat prejšnje in vzrok za naslednjo. Management z izkušnjami iz preteklosti lahko pričakuje prihodnjo rast in se tudi pripravi na naslednjo, že pričakovano krizo. Če je podjetje na krizo pravočasno pripravljeno, je sposobno preiti krizno obdobje hitreje in manj boleče.

* Večina poglavja 5.1. povzeta po Greiner, 1972, str. 37-46.

5.1.1. Ključne dimenzije modela:

- Starost podjetja

Najbolj očitna in bistvena dimenzija je njegova starostna doba (na sliki 3 na str. 25 prikazana na ordinatni osi). Podjetje prehaja pri razvoju iz mladega podjetja v mladostniško podjetje, iz katerega se razvije v zrelo podjetje. Pretekle izkušnje pokažejo, da se v podjetju vodstvene in organizacijske prakse skozi čas spreminjajo.

- Velikost podjetja

Ta dimenzija je v Greinerjevem modelu na abscisni osi. Problemi podjetja in rešitve se znatno povečujejo z večanjem števila zaposlenih in z velikostjo prodaje. Prav tako nastanejo problemi z koordinacijo in komunikacijo, pojavijo se nove ravnalne funkcije, ravnalska hierarhija se povečuje ter delovna mesta so vedno bolj povezana. Čas torej ni edina determinanta spreminjanja organizacijske strukture. Po Greinerju lahko organizacije, ki ne rastejo, tudi dolgoročno ohranjajo enako organizacijsko strukturo in slog vodenja.

- Stopnje razvoja podjetja

S staranjem in večanjem organizacije prihaja do fenomena, ki ga Greiner imenuje podaljšana rast oziroma razvojno obdobje. Večina rastočih (dinamičnih) podjetij ne raste sprva dve leti in nato stagnira ali se krči eno leto, ampak če preživijo krizo, ponavadi uživajo štiri do osem let stabilne rasti brez večjega ekonomskega nazadovanja ob nespremenjeni organizaciji. Napredovanje iz ene stopnje v naslednjo predstavlja razvoj podjetja. Rast pa predstavlja dogajanje v sami stopnji, torej med dvema pretresoma.

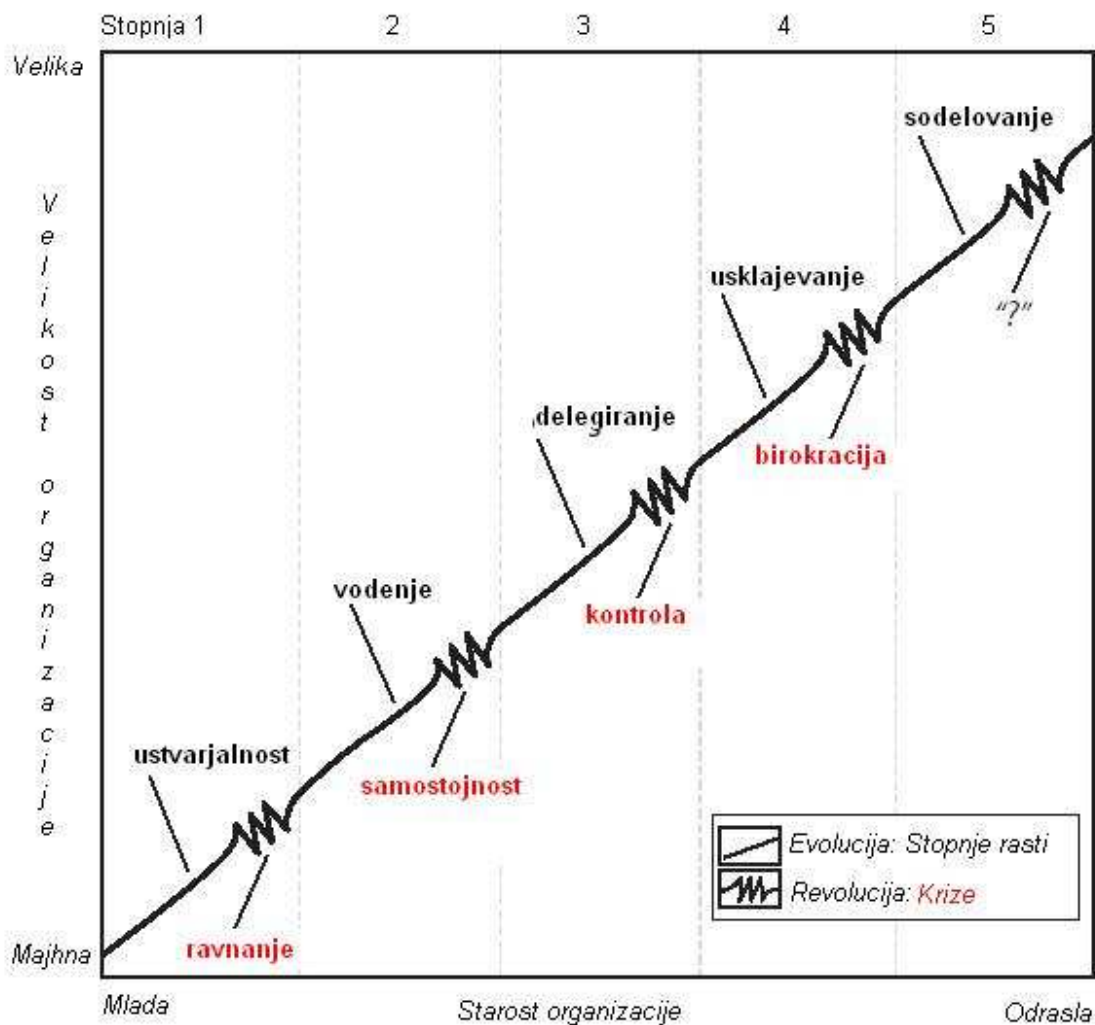
- Vmesni pretresi oziroma krize

Stabilen razvoj dolgoročno ni možen brez vmesnih pretresov. Greiner poimenuje turbulentne čase med različnimi stopnjami razvoja dobe revolucije. Organizacijska struktura in slog vodenja, ki sta prej delovala odlično, postaneta z velikostjo neprimerna in pride do krize. V tem času veliko podjetij tudi propade oziroma pride do njegovega drastičnega zmanjšanja. Kritična naloga managementa je v vsaki revolucijski dobi odkriti skupek novih organizacijskih in vodstvenih praks, ki bodo ustrezale rastočemu podjetju in postale osnova vodenju v naslednji razvojni stopnji podjetja.

- Rast panoge podjetja

Hitrost, po kateri se organizacija sooča z različnimi krizami in stopnjami razvoja, je močno povezana s tržnim okoljem panoge, v kateri deluje. V hitro rastočih panogah imamo kratke stopnje razvoja podjetja, medtem ko so v počasneje rastočih panogah te faze daljše in bolj umirjene. Podjetje z rastočim trgom bo kmalu imelo potrebo po dodatnem zaposlovanju delavcev, ker se mu povečuje potreba po proizvodih. Razvojne stopnje so lahko tudi umetno podaljšane in krize zamaknjene, če je podjetje dobičkonosno. V cvetočih panogah lahko delajo podjetja velike organizacijske napake, pa so glede na bilanco uspeha še vedno uspešna. Seveda dolgoročno to ni mogoče.

Slika 3: Stopnje rasti in krize po Greinerjevem modelu rasti.



Vir: Greiner, 1972, str. 41, lastna priredba.

5.1.2. Razvojne stopnje organizacije

Greiner deli razvoj organizacije na pet razvojnih stopenj. Vsaka se zaključi s svojo krizo. Te stopnje in krize so:

- **ustvarjalna stopnja**
 - *kriza ravnanja*

Na prvi stopnji je podjetje ustanovljeno in je po številu zaposlenih majhno. Organizacija je enostavna, odnosi in komunikacija med zaposlenimi so neformalni, prijateljski. Vse je koncentrirano okoli lastnika, ki podjetje vodi in predvsem hkrati izvaja razna dela. O managerskih aktivnosti ustanovitelj na tej stopnji na razmišlja dosti. Svojo psihično in fizično energijo usmerja predvsem v ustvarjanje in prodajo novih izdelkov in minimalno v samo organizacijo podjetja. Delovni čas lastnika in zaposlenih je daljši od običajnega, plače so skromne. Kontrola zaposlenih ni izdelana, saj lastnik neposredno dela z njimi. Kontrola uspešnosti celotnega podjetja pa je trg. Lastnik kontrolira pravilnost svojega delovanja z zbiranjem povratnih informacij od kupcev.

Ustanoviteljeva kreativnost in individualizem sta odločilna za zagon podjetja, vendar ko začne podjetje rasti, prav te ustanoviteljeve značilnosti postanejo vprašljive. Na primer s povečano proizvodnjo postanejo bolj pomembna znanja o učinkovitosti proizvodnje. Povečanega števila zaposlenih ni mogoče voditi uspešno le z neformalno komunikacijo in novi zaposleni niso motivirani z močno pripadnostjo produktu in organizaciji. Potrebni so dodatni kapital, računovodske funkcije in finančni nadzor. Ustanovitelj se znajde pod težkim bremenom neželenih managerskih funkcij. Ustanovitelj še vedno poskuša delati kot »v starih dobrih časih«, kot manager in izvajalec hkrati, vendar velikost podjetja tega več ne dopušča. Če se ustanovitelj ne osredotoči le na eno delo, torej da postane predvsem manager, začne prihajati do tehničnih in organizacijskih nesporazumov in težav tako med zaposlenimi kakor tudi med zaposlenimi in ustanoviteljem.

Na tej točki pride do krize ravnanja. Ustanovitelj se more vprašati, ali je še vedno sam sposoben voditi podjetje tako, da bo raslo dalje. Če ni, se zastavlja vprašanje, kdo naj začne reševati ravnalske probleme, da bo pripeljal podjetje iz zmešnjave. Ustanovitelji se ponavadi upirajo umiku iz vodstvenih položajev, tudi če so očitno neprimerni za tako delo. Prva kritična izbira v razvoju organizacije je poiskati strokovno in osebno močnega managerja, ki ima znanje in spretnost, da bo vpeljal nov način ravnanja. S tem bo razbremenil ustanovitelja in vpeljal novo organizacijo. Novi manager mora biti sprejemljiv za ustanovitelja in hkrati sposoben držati organizacijo skupaj.

- **stopnja vodenja**
 - *kriza samostojnosti*

Podjetje, ki preživi prvo fazo z zaposlitvijo sposobnega managerja, ki vpelje formalizirano organizacijo z usmerjevalnim vodenjem, nadaljuje z rastjo. Ob glavnemu managerju pa se z rastjo pojavijo podrejeni managerji, ponavadi po poslovnih funkcijah. Tako nastane na tej stopnji poslovno-funkcijska organizacija. Komunikacija postaja vedno bolj formalna in neosebna z rastjo hierarhije. Na nižjih ravneh so managerji delovnih področij obravnavani kot funkcijski specialisti in so usmerjeni pod taktirko glavnega managerja in managerjev poslovnih funkcij.

Čeprav te usmerjevalne tehnike usmerjajo zaposlenčevo energijo bolj učinkovito v rast, prihaja sčasom do problemov v nadzoru tedaj že bolj razvejane in kompleksne organizacije. Zgodi se, da zaposleni na nižjih ravneh poznajo trge oziroma tehnologije, ki so ključne za podjetje, veliko bolje kakor manager, zato pride do razpetosti med lastno iniciativo in postopki, predpisanimi od managementa. Tako nastopi druga revolucija oziroma kriza samostojnosti.

Najbolj pogosto je rešitev iz nastale krize premik iz usmerjevalnega vodenja proti delegiranju. To pomeni težavo višjemu managementu, ker je vajeno prejšnjih uspehov, ki so bili rezultat usmerjevalnega vodenja. Prav tako managerji nižjih ravni niso vajeni lastnega odločanja. V tej revolucijski dobi propadejo številna podjetja, ki delujejo po centraliziranih metodah vodenja.

- **stopnja določanja pooblastil**
 - *kriza kontrole*

Naslednja doba rasti se razvije iz uspešne umestitve decentralizirane organizacijske strukture v podjetje. Managerjem na nižji ravni dodelijo večjo odgovornost. Zaposleni so motivirani prek bonusov in profitnih centrov. Glavni manager omejuje ravnalce v poslovnih funkcijskih enotah le izjemoma. Obveščanje je omejeno na periodična poročila. Komunikacije med njimi prav tako niso frekventne, navadno so omejene na dopisovanje, na telefonska pojasnila ali na kratke obiske dislociranih lokacij. Stopnja določanja pooblastil oziroma delegiranja omogoča podjetju, da se širi zaradi povečane motivacije managerjev nižjih ravni. Managerji v decentraliziranih organizacijah, ki imajo večjo avtoriteto in spodbudo, so sposobni prodreti na večje trge in se hitreje odzivati na zahteve kupcev ter ustvarjati nove proizvode.

Sčasom nastane nova kriza. Managerji na višjih nivojih začutijo, da izgubljajo nadzor nad raznovrstnimi deli podjetja. Avtonomni operativni managerji raje delujejo po svoje, kot da bi delovali za skupno dobro celotnega podjetja in se držali usklajevalnih in strateških načrtov celotnega podjetja. Kmalu pade organizacija v krizo nadzora. Do tretje revolucije pride, ko se

vrhnji management odloči, da bo pridobil nadzor nazaj v svoje roke. Nekatera podjetja poizkušajo ponovno vzpostaviti centralizirano organizacijo, vendar jim večinoma spodleti zaradi novo pridobljene širine organizacije. Organizacije, ki hočejo nadaljevati rast, morajo poiskati nove rešitve s pomočjo posebnih usklajevalnih tehnik.

- **stopnja usklajevanja**
 - *birokratska kriza*

V tej fazi višji management prevzame odgovornost za sprejem in vpeljavo novega sistema. Decentralizirane enote se združijo v produktne skupine. Velik poudarek dobi formalno planiranje. Zaposlijo nove strokovnjake, ki nadzirajo in ocenjujejo delo operativnih managerjev. Kapitalski izdatki se previdno razdelijo po celi organizaciji. Vsaka produktna skupina se obravnava kot investicijski center, kjer je dobiček na investirani kapital pomemben kriterij pri razporejanju kapitala. Vsakodnevne operacijske odločitve ostanejo decentralizirane, medtem ko se določene tehnične funkcije centralizirajo, kot na primer obdelava podatkov. Delniške opcije in delitev dobička se uporabljajo za spodbujanje pripadnosti zaposlenih.

Take usklajevalne metode privedejo do ponovne rasti, ker se poveča učinkovitost alokacije omejenih sredstev podjetja. Te metode spodbujajo operativne managerje, da gledajo prek potreb svojih lokalnih enot. Kljub temu imajo ti managerji še vedno veliko odgovornost in samostojnost, vendar morajo zagovarjati svoja dejanja nadzornim v centrali.

Sčasom privede taka organizacija do pomanjkanja zaupanja med vodilnimi in zaposlenimi ter med centralo in operativo. Vse skupine postanejo nezadovoljne druga z drugo in za vse skupaj začnejo kriviti birokratski sistem podjetja. Nastane birokratska kriza. Postopki postanejo pomembnejši kakor reševanje problemov in ustvarjalnost pade na najnižjo raven. Organizacija je postala prevelika in prekompleksna, da bi se lahko upravljala s formalnimi programi in rigidnimi metodami.

- **stopnja medsebojnega sodelovanja**
 - *kriza kompleksnosti*

Zadnja opazovana stopnja poudarja močno medosebno sodelovanje, če hočemo, da bo podjetje preživelo birokratsko krizo. Učinkovitost te stopnje je v večji spontanosti in učinkovitosti managerskih akcij prek teamov in spretnih soočenj medosebnih razlik. Socialni nadzor in samodisciplina zamenjajo togi formalni nadzorni sistem. Birokratsko v nadzor naravnano osebje in metode se zamenja z manjšim številom svetovalcev, ki pri odločitvah raje pomagajo kakor nadzorujejo.

Po Greinerju naj bi bile značilnosti te faze:

- osredotočenost na hitro reševanje problemov,
- prihod članov teama z različnih poslovnih funkcij za izvedbo specifične naloge
- management se številčno skrči in kombinira z interdisciplinarnimi skupinami, ki so bolj svetovalne kot operativne narave,
- pogostost konferenc ključnih managerjev, ki se osredotočajo na glavne probleme,
- pouk managerjev o vedenjskih spretnostih za doseganje učinkovitejšega timskega dela in reševanje konfliktov,
- medsebojno dnevno komuniciranje,
- nagrajevanje celotnega teama in ne posameznika.

Ta stopnja prinaša poleg velikosti tudi povečano inovativnost v družbi. Na tej stopnji razvoja se zastavlja vprašanje, kakšna bo kriza na koncu te stopnje razvoja. Ko je Greiner leta 1972 to pisal, je ugotavljal, da je kar nekaj velikih ameriških družb na tej razvojni stopnji. Menil je, da se bo revolucija začela kot »psihološko nasičenje« zaposlenih, ki jih je rast podjetja čustveno in fizično izčrpala z intenzivnostjo skupinskega dela in s pritiski za inovativne rešitve. Leta 1998, ko je bil članek ponovno objavljen, je avtor dopisal, da bolj verjetno zadnja kriza nastane zaradi pomanjkanja notranjih rešitev in idej za nove proizvode in za stimuliranje nadaljnje rasti.

5.1.3 Povzetek Greinerjevega modela rasti

Preglednica 2: Organizacijski dejavniki po stopnjah Greinerjevega modela rasti.

	1. stopnja	2. stopnja	3. stopnja	4. stopnja	5. stopnja
Strategija managementa	Naredi in prodaj	Učinkovitost	Širitev trga	Konsolidacija organizacije	Reševanje problemov in inovacije
Organizacijska struktura	Neformalna	Centralizirana in funkcionalna	Decentralizirana	Linjska in produktno matrična	Matrična s poudarkom na teamih
Vrhnji management	Individu-alizem in podjetništvo	Vodenje	Delegiranje	Kontrola	Sodelovanje
Kontrola in sistemi	Rezultati na trgu	Standardi in stroškovna mesta	Poročila in profitni centri	Centri za načrtovanje in investiranje	Vzajemno postavljanje ciljev
Nagrade managementu	Lastništvo	Plača in nagradni poviški	Individual-ni bonusi	Delitev dobička in delniške opcije	Teamski bonusi

Vir: Greiner, 1972, str. 10.

Z Greinerjevega modela lahko pridobimo nekaj ključnih misli. Vrhnji managerji morajo biti pripravljeni delati v smeri razvoja in ne proti njemu, kar se pogosto dogaja. Tudi ne kaže prehitovati posameznih stopenj, saj vsaka prispeva določene izkušnje in odpornost, kar bo poglavitno za uspeh v naslednjih stopnjah. Revolucij se tako ne smemo izogibati, ampak moramo prepoznati omejeno izbiro rešitev in revolucijo preiti. Če se zavedamo, da smo bili dobri managerji na drugi stopnji, za rešitev revolucije nam pa zmanjkuje idej, je bolje, da se umaknemo in prepustimo vodenje podjetja specialistu za tretjo stopnjo razvoja. Zavedati se moramo, da rešitve rodijo nove probleme. Dejanja v preteklosti namreč določajo velik del tistega, kar se bo dogajalo v podjetju v prihodnosti.

Na koncu je treba opozoriti, da Greinerjev model evolucij in revolucij temelji na preprostih predpostavkah. Avtor pojasnjuje rast in razvoj gospodarske organizacije s pomočjo problemov, ki jih je treba razreševati v procesu rasti in razvoja. Čeprav je ta razlaga rasti in razvoja podjetja dokaj dobra odslikava spoznanj empiričnih raziskovanj dogajanj v podjetjih, je vendar močno poenostavljena, tako da se omejuje zgolj na značilnosti upravljalno-poslovodstvenih procesov v podjetju in na ustreznost oziroma neustreznost posameznih od njih na posameznih stopnjah rasti oziroma razvoja podjetja (Pučko, 1991, str. 47).

5.2 In kje je Seaway po Greinerju?

Vedno je dobro vedeti, na kateri razvojni stopnji je podjetje, in poznati njegovo zgodovino. Le tako lahko predvidimo probleme in že vnaprej pripravimo morebitne rešitve in strategije, še preden nas vmesni pretres oziroma revolucija povozi.

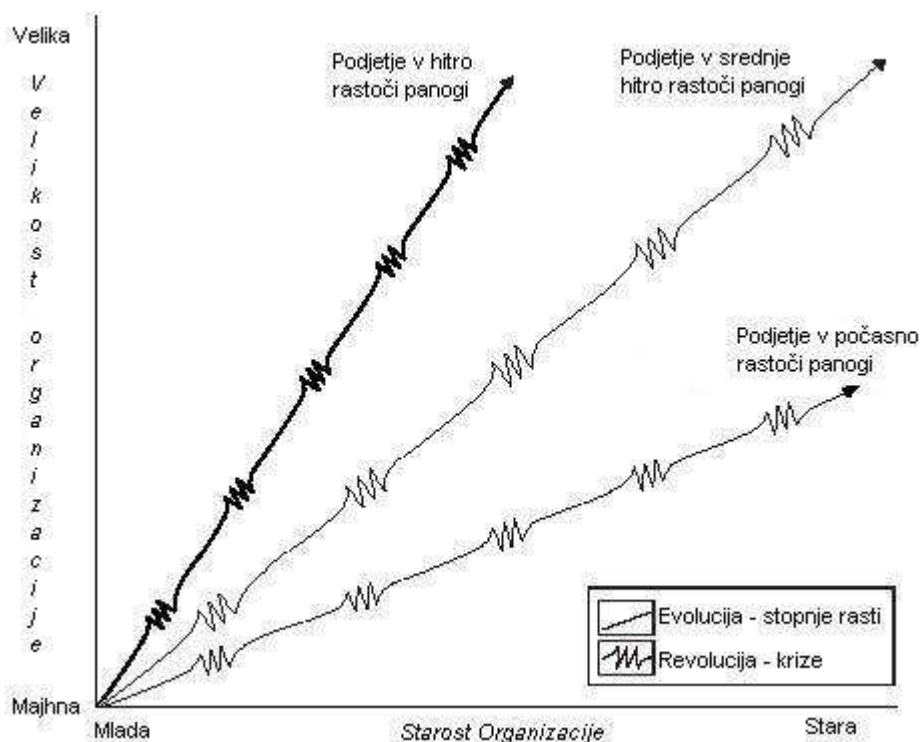
Seaway se zdaj nahaja med stopnjo vodenja in stopnjo določanja pooblastil. To pomeni, da se nahaja v turbulentnem obdobju krize samostojnosti. Prva kriza je verjetno prišla v letih 1993-1994, ko je podjetje zraslo na 30 zaposlenih in lastnika nista mogla obvladovati vsega in vzdrževati organizacijo neformalno. Takrat se je pojavila potreba po zaposlitvi managerja, ki bi skrbel le za upravljanje podjetja in za finančni nadzor. Ustreznega managerja brata Jakopin sicer nista našla, vendar sta pravočasno ugotovila, da se mora podjetnik kmalu, ko podjetje začne rasti, začeti ukvarjati z vodenjem in organizacijo in prepustiti poprejšnje funkcije podrejenim. Prvo krizo sta uspešno prebrodila in nadaljevala rast na naslednji stopnji – na stopnji vodenja. S svojim obsežnim znanjem in z naravnostjo k učenju sta postala dobra managerja in sta uspešno usmerjala vse zaposlene. V pomoč sta zaposlila še strokovnjaka za finance, da je skrbel za likvidnost podjetja.

Podjetje je raslo in se po opisanih preoblikovanjih razvilo do leta 2001 v podjetje s 50 zaposlenimi in z milijardo SIT prihodkov. Kot omenjeno, so se isto leto odločili tudi za dokapitalizacijo s strani podjetja KD Group. Takrat so izdelali tudi poslovni načrt podjetja, ki je vključeval širitev podjetja na novo lokacijo (iz 1200 obstoječih m² na 7500 m²), povečanje

števila zaposlenih na 100 ljudi, predstavitev lastnih kompozitnih izdelkov ali plovil z visoko dodano vrednostjo in pa predvsem preoblikovanje družinskega podjetja z značilnostmi obrti v delniško družbo odprto širšemu krogu vlagateljev in investorjev.

Podjetje se je torej sočasno, ko je se je začela pojavljati kriza samostojnosti, odločilo za širitev in preoblikovanje podjetja. Tedaj je bil ključni faktor za razplet krize imenovanje novega direktorja. Podjetje je potrebovalo močnega direktorja, ki bi dobro sodeloval z lastnikoma in obenem uspešno delegiral naloge podrejenim. Nadzorni svet novega podjetja Seaway Group d.o.o je izmed 300 kandidatov izbral novega direktorja, izbira pa ni bila prava. Po enem letu je direktor podjetje prostovoljno zapustil in krmilo sta ponovno prevzela brata Jakopin. Direktor je postal Jernej Jakopin, brat Japec pa je ostal na čelu nadzornega sveta.

Slika 4: Razvoj podjetij v različnih panogah.



Vir: Greiner, 1972, str. 40; lastna priredba.

Razvoj podjetja se je po Greinerju »zataknil« med stopnjo vodenja in stopnjo določanja pooblastil. Brata Jakopin namreč nadaljujeta usmerjevalni način vodenja in ne prepuščata podrejenim dosti svobode, kar pomeni, da ne omogočata podrejenim, da bi se razvili v uspešne vodje, ki bi lahko sčasom nadomestili njuno mesto. V podjetju so ljudje, ki so trenutno projektni vodje in po izobrazbi inženirji ter imajo neprecenljivo veliko znanja na tem področju. Namesto da bi vlagali v te ljudi, brata Jakopin iščeta vodilne ljudi zunaj podjetja, lastne vodje projektov pa zaposlujeta kot samostojne podjetnike, kar pomeni da lahko takega človeka dolgoročno hitro izgubita. Nekoliko večjo samostojnost uživa le finančni direktor, ki pri vodenju podjetja zelo pomaga Jerneju Jakopinu, vendar tudi sam tako kot lastnika ni vaju

delegiranja. Tudi timskega dela v podjetju ne spodbujajo. Podjetje sicer kljub temu raste, saj je v rastoči panogi (glej sliko 4 na strani 31), zato je podjetje kljub organizacijskim napakam glede na bilanco uspeha še vedno uspešno, vendar bo moral Seaway dolgoročno to krizo razrešiti in se premakniti na naslednjo stopnjo.

5.3 Churchill-Lewisov model rasti[†]

Churchill-Lewisov model je v tujih literaturah zelo pogosto uporabljen podjetniški model rasti in je pravzaprav nadgradnja Greinerjevega. Greinerjev model in drugi predhodniki imajo namreč nekaj slabosti. Na primer ne odgovarjajo na vprašanje, zakaj večina malih podjetij ostane majhnih. V resnici zelo majhen del nastalih podjetij preide v rastoča podjetja. Prav tako modeli ne odgovarjajo na vprašanje, zakaj je podjetje v eni fazi življenjskega cikla in ne v drugi ter zakaj in kdaj naj bi podjetje prešlo iz ene faze v drugo. Kritiki faznih modelov trdijo, da teorija ne daje podlage za to, da bi na ta vprašanja lahko odgovorili. Prav tako naj bi po teh modelih šlo podjetje na koncu druge faze bodisi na pot razvoja bodisi na pot zatona. Tudi ne drži, da imamo le ti dve opciji. Prav tako pojmovanje velikosti podjetja ni tako široko, saj tudi Greinerjev model govori o količini prodaje in številu zaposlenih, medtem ko dodano vrednost, število lokacij, kompleksnost proizvodne linije, hitrost zamenjave izdelkov in tehnologije bolj ali manj zanemarja.

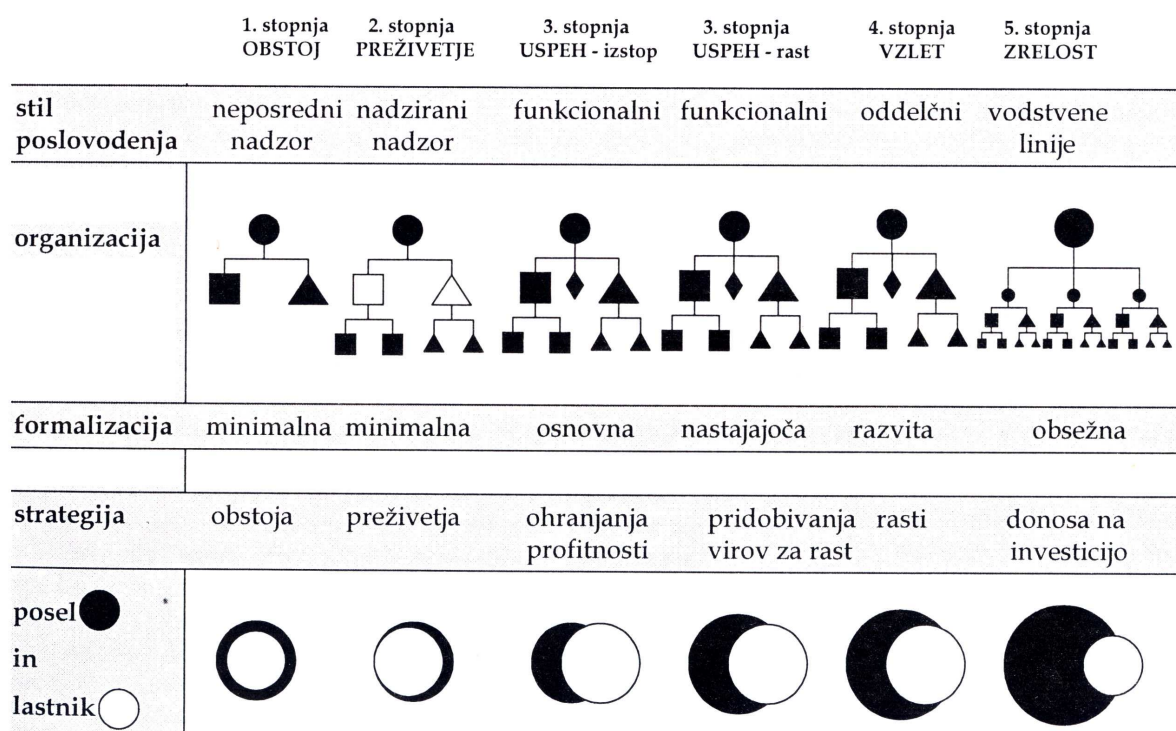
Churchill-Lewisov model rasti je tudi fazni, vendar dokaj dobro pojasnjuje, zakaj nekatera podjetja nikoli ne dosežejo večjih stopenj rasti. Model namreč pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v posameznih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem obdobju. Hkrati pa izpostavlja točke v življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo ali s propadom podjetja ali pa v novem zaletu za rast podjetja. Zato ta model dobro napoveduje probleme, s katerimi se lahko podjetje sooči, če načrtuje rast, in tudi zahteve, s katerimi se sooča podjetje v posameznih fazah razvoja, če izvaja rastoče strategije (Tajnikar, 2000, str. 60).

Na sliki 5 na strani 33 vidimo, da model izhaja iz domneve, da je mogoče celotno življenje podjetja razdeliti na 5 stopenj. Vsaka stopnja pa je karakterizirana z velikostjo, pestrostjo in kompleksnostjo ter opisana z vidika petih managerskih dejavnikov: stil poslovanja, organizacijska struktura, stopnja formalizacije, ključni strateški cilji in vpletenost lastnika v poslovanje. Te stopnje so: obstoj, preživetje, uspeh, vzlet in zrelost. Prav tako je v modelu opisanih osem ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh in rast podjetja in katerih pomen se

[†] Povzeto po Churchill, 1983 in Tajnikar, 2000, str. 60-64.

spreminja skozi zgoraj naštetih stopnje razvoja. Ti dejavniki se delijo na dejavnike, ki zadevajo podjetje, in dejavnike, ki zadevajo lastnika.

Slika 5: Rast z različnih organizacijskih vidikov glede na Churchill – Lewisov model rasti.



Vir: Tajnikar, 2000, str. 63.

Dejavniki, ki zadevajo podjetje:

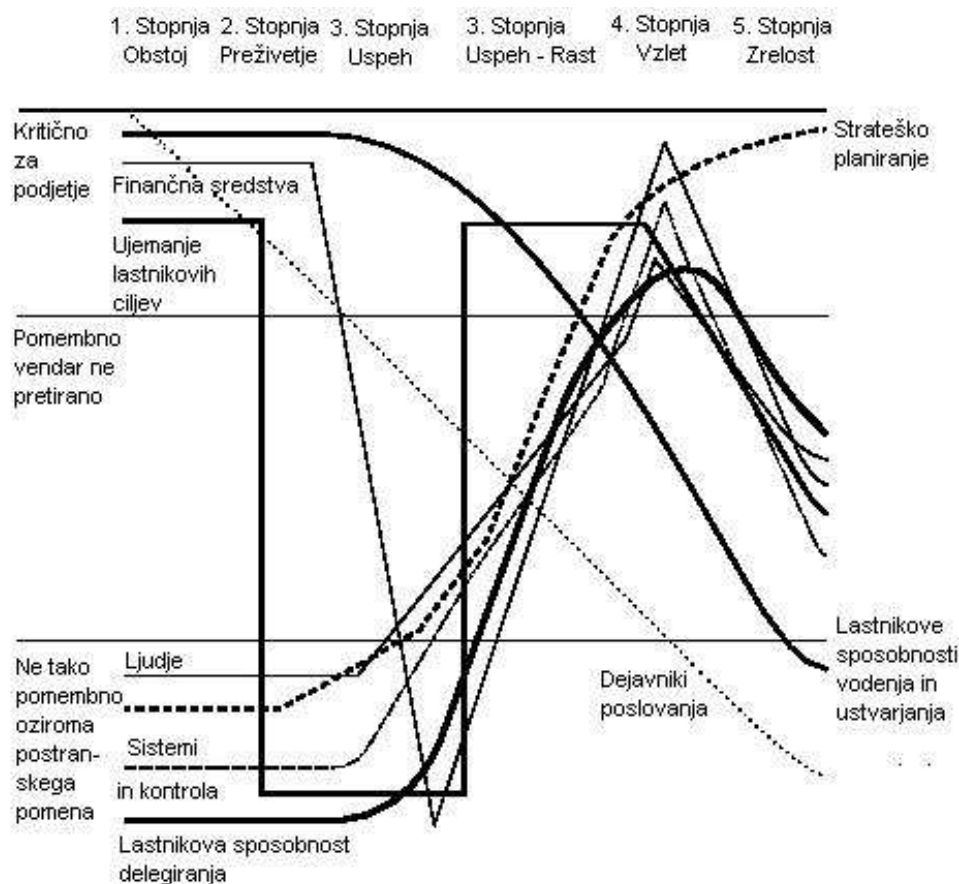
- finančna sredstva, vključno s plačilno sposobnostjo in možnostjo najemanja kreditov,
- kadri, njihovo število in strokovnost ter izkušnost,
- informatizacija, sistematizacija pretoka informacij, planiranja in nadzora,
- dejavniki poslovanja, ki vključujejo odnose s strankami, tržni delež, odnose z dobavitelji, proizvodne in distribucijske postopke, tehnologijo in ugled, torej vse, kar oblikuje položaj podjetja v panogi in na trgu.

Dejavniki, ki zadevajo lastnika:

- ujemanje osebnih ciljev lastnika in cilji, ki jih ima s podjetjem,
- lastnikove sposobnosti za upravljanje funkcij kot so trženje, inovacije, vodenje, proizvodnja in distribucija,
- poslovodne sposobnosti lastnika in sposobnost ter pripravljenost delegiranja odgovornosti ter vodenja dela drugih,
- strateške sposobnosti lastnika, da usmerja pogled prek sedanjosti in povezuje prednosti in slabosti podjetja z lastnimi cilji.

Na sliki 6 vidimo pomembnost posameznih dejavnikov glede na stopnjo, na kateri je podjetje.

Slika 6: pomembnost dejavnikov Churchill-Lewisovega modela v posameznih stopnjah razvoja.



Vir: Churchill, 1983, str. 47.

Churchill-Lewisov model bom opisal tako, da bom združil teorijo s praktičnim primerom. Menim, da je življenjska pot podjetja Seaway zelo ustrezen primer in se izjemno ujema s teoretičnim delom Churchilla in Lewisa. Za vsako stopnjo bom opisal dejavnike, ki so za posamezno stopnjo pomembni, tako da bom navedel stanje v podjetju Seaway oziroma izrazil, kako bi moralo biti, če so bili v Seawayu določeni dejavniki zanemarjeni. Poleg tega bom na primeru podjetja prikazal probleme, ki lahko na posamezni stopnji nastanejo, in morebitne rešitve, kako bi jih odpravili. Čimbolj se bom skušal ogniti ponavljanju že opisane zgodovine in problemov podjetja.

5.4 Razvoj podjetja po Churchill-Lewisovem modelu na primeru podjetja Seaway

- 1. razvojna stopnja - obstoj

Na prvi stopnji si mora podjetje zagotoviti obstoj. Podjetje Seaway je začelo to razvojno stopnjo konec leta 1989 in je bilo v tej fazi uspešno. V trgovskem delu je podjetje pridobilo zadovoljivo število kupcev in je bilo sposobno kupcem izdelke tudi dostaviti v skladu s pogodbenimi določili. Konstrukcijski del je nadaljeval že uveljavljeno delo J&J studia. To je prispevalo k temu, da podjetje že od začetka ni bilo odvisno le od enega kupca. To pomeni majhno odvisnost od kupcev. Veliko podjetij propade na tej stopnji prav zaradi te odvisnosti. Če edini kupec ugotovi svojo pogajalsko moč oziroma si po enem letu premisli, se zgodba podjetja hitro zaključuje.

Na tej stopnji je bila organizacija v podjetju preprosta. Lastnika sta imela odločilno vlogo, bila sta tako designerja kot tudi prodajalca, managerja in inovatorja. Neposredno sta nadzorovala vse zaposlene in vse podjetniške procese znotraj podjetja. Na tej stopnji je izredno pomembno, da se lastnik popolnoma poistoveti s podjetjem, kar terja od njega napor in odrekovanje. Brata sta se izkazala kot izjemno podjetna. Njuni cilji so se popolnoma ujemali s cilji podjetja, tako da sta ves denar kot tudi čas in napor posvetila podjetju.

Veliko novoustanovljenih podjetij nikoli ne dočaka zadostne prodaje, da bi se njihov posel izkazal donosen. V takih premerih podjetje preneha obstajati. V boljšem primeru podjetnik proda posel po vrednosti premoženja. V nekaterih primerih lastniki tudi sami prenehajo s poslovanjem, če ugotovijo, da je breme, ki ga posel nalaga na njihov čas, denar in energijo, preveliko. Podjetje Seaway je ostalo v poslu in prešlo v drugo razvojno stopnjo.

- 2. razvojna stopnja – preživetje

V stopnji preživetja je Seaway že postala organizacija, ki je dokazala, da je sposobna delovati in obstajati, da ima dovolj kupcev in da je sposobna s proizvodnjo zadovoljiti povpraševanje. Pozornost vodstva se na tej stopnji preusmeri od iskanja trga in minimalnih pogojev za poslovanje podjetja k prihodkom in stroškom. Podjetje mora na kratek rok doseči vsaj prag rentabilnosti tudi s pokrivanjem stroškov za amortizacijo opreme, ki jo uporablja. Hkrati pa mora v najkrajšem času ustvariti tudi denarni tok, ki omogoča nadaljnjo rast podjetja k optimalni velikosti, kakršno določajo bodisi tehnologija, bodisi sektor in trg, na katerem podjetje deluje. V tem je bilo podjetje Seaway uspešno, kljub oviram, ki so ga pestile na tej stopnji. Takrat je namreč izbruhnila vojna na Balkanu, ki je skoraj popolnoma omrtvičila

navtični trg na Jadranu. Ker pa je bilo podjetje zelo dobro zastavljeno, je zaradi diverzificirane ponudbe uspešno preneslo veliki izpad dohodka. V tistem času je namreč vodilno vlogo v podjetju prevzel konstrukcijski del podjetja. Takrat so dobili tudi naročnika, ki se je kasneje izkazal za glavnega kupca in je močno prispeval k rasti in razvoju podjetja.

Organizacija v podjetju je na tej stopnji še vedno preprosta. Podjetje je imelo omejeno število zaposlenih, katerih večina je bila zaposlena v delavnici. Nadziral jih je vodja delavnice, ki je tisti čas bil še pet-odstoten lastnik celotnega podjetja. Prodajalne so imele prav tako vodje prodaje. Pojavile so se nove ravni vodenja, vendar še vedno vodje niso odločali samostojno, ampak so bolj posredovali dobro definirane naloge lastnika. Formalizacija je bila še vedno zelo nizka. V podjetju so zaposlili finančnika, ki je načrtoval in nadzoroval bilanco denarnih tokov. Lastnik je ne tej stopnji še vedno sinonim za posel, vendar njegovo popolno poistovetenje s cilji podjetja ni več potrebno.

Pogosto podjetja na tej ravni dosežejo zgornjo mejo rasti. Na tej velikosti lastnik in delavci v podjetju zaslužijo zadostne dohodke, ki jim omogočajo življenje tudi na daljše obdobje. Tipična podjetja iz te skupine so »trgovine na oglu« ali »posli babic in dedkov«, ki se običajno končajo s prodajo podjetja, ko se želijo lastniki umakniti iz posla. Pri tem je prodaja običajno izpeljana ob majhni zgubi. Za podjetja, ki se ustavijo na tej stopnji rasti, obstaja velika nevarnost, da doživijo stečaj, ker se pogosto niso sposobna prilagajati spremenjenim okoliščinam in konkurenci. Vendar je Seaway posloval uspešno in ves čas povečeval število zaposlenih, velikost prometa in dobičkonosnost ter kmalu dosegel naslednjo stopnjo.

- 3. razvojna stopnja – uspeh

Podjetje je na tej stopnji že toliko zraslo, da je potrebovalo funkcijske managerje, razvila se je funkcionalna organizacijska struktura. Podjetje je imelo vodjo nabave, prodaje, proizvodnje (delov bark), razvoja pa financ in administracije. Vodenje takih stabilnih in uspešnih podjetij ni preveč zahtevno. Donosnost je visoka, vendar se ne namenja za rast, ampak za dolgoročno stabilno poslovanje. Začnejo se pojavljati profesionalni poslovodje, s čimer se tudi povečujeta formaliziranost poslovanja in njegovo načrtovanje. Strateško planiranje, kadri, obstoj formalnih sistemov in delegiranje postajajo vedno bolj ključni za podjetje.

Na tej stopnji postane podjetje dovolj veliko in ima dovolj kupcev, da lahko z zaupanjem načrtuje nadaljnje poslovanje. Tedaj se morajo lastniki odločiti, ali naj podjetje izkoristi svoj uspeh za nadaljnjo rast, ali naj ohrani stabilni prihodek in dobiček družbe. V slednjem primeru je pogosten delni ali popolni izstop lastnika iz poslov. Izstop omogoča lastniku, da se prične ukvarjati z novimi posli ali pa preprosto unovči dotedanjo rast podjetja in se preneha ukvarjati s posli. Taka prodaja je običajno nagrajena s profiti, saj je podjetje vpeljeno v

dolgoročni posel in novemu kupcu prinaša temu ustrezne profite, torej je tudi vrednost takega podjetja dokaj visoka.

Brata Jakopin tisti čas na izstop iz podjetja niti pomislila nista. Podjetje jima je omogočalo, da sta počela to, kar počneta najraje – načrtujeta in razvijata nove barke. Hkrati je prišlo do nujne potrebe po investiranju v drage nove tehnologije. Prišla sta do odločilnega trenutka v življenjski dobi podjetja Seaway. Odločiti sta se morala ali naj investirata v nove tehnologije lastni kapital ali pa poiščeta zunanjega partnerja. Prvo bi pomenilo, da bi podjetje verjetno ostalo na tretji stopnji in se še naprej primarno ukvarjalo z razvojem ter postransko z trgovino in proizvodnjo nekaterih delov za jadrnice. Druga varianta pomeni odločitev za nadaljnjo rast podjetja in razširitev podjetja na proizvodnjo lastnih jadrnic, saj zunanji investitorji zahtevajo večje donose za svoj investirani kapital. Pričakujejo torej, da bo podjetje doseglo peto stopnjo in postalo veliko in dobičkonosno podjetje, ki ga bodo lahko prodali z velikimi kapitalskimi dobički.

Ker brata Jakopin sama nista hotela vložiti ves svoj težko pridobljeni kapital, sta se odločila, da bosta poiskala strateškega partnerja. V letu 2001 je to postalo podjetje KD Group d.d., ki je postalo polovični lastnik in je poskrbelo za potrebni dodatni kapital, brata Jakopin pa sta se zavezala, da bosta za rast podjetja žrtvovala ponovno zelo veliko časa, energije in kapitala, ki ga imata v podjetju.

Cilji lastnika morajo biti na tej stopnji ponovno popolnoma poistoveteni s cilji podjetja, ker je za podjetje ponovno nastopilo prelomno obdobje. Načrtovanje rasti je nujno in vsesplošno, vpletenost lastnika pa mora biti visoka. Rast je potrebno tudi financirati. Poleg vložka KD-ja in denarja v Seawayu so v podjetju izrabili sposobnost zadolževanja podjetja in preusmerili vse sposobnosti znotraj podjetja k nadaljnji rasti. Za to je zadolžen finančni direktor, ki je pozoren na profitnost posla in uspešno zagotavlja ustrezen denarni tok in likvidnost podjetja. Podjetje mora v primeru odločitve za rast v posle pritegniti managerje, ki so dovolj sposobni voditi podjetje v razmerah, ki so bistveno bolj tvegane, kakor so v primeru odločitev za stabilizacijo in izstop.

Kot omenjeno v četrtem poglavju, se je kmalu začelo zapletati, ko se zaradi pritožb sosedov in nenaklonjenosti države gradnja novih prostorov na Zgoši ni mogla nadaljevati. Sledili so dodatni stroški z iskanjem nove lokacije in z neizkoriščenostjo zaposlenih, prav tako isto leto ni uspel poskus, da bi najeli vodjo dizajnerskega studia na svetovnem trgu. Kmalu zatem je Seaway zapustila skupina modelarjev, ki so bili v Seawayu od ustanovitve. Z enim od kupcev je prišlo do nesoglasij glede izvedbe naročila in stroškov. Licenčnine so pritekale počasneje kakor načrtovano. Povrh vsega pa je izbrani direktor dal odpoved. Namesto načrtovanega dobička je imelo podjetje majhno izgubo. Revidirani poslovni načrt za leto 2002 in poznejša leta je prikazoval nižjo EBITDA, kot prvotni poslovni načrt, ki je bil podlaga za partnerski sporazum. Med bratoma Jakopin in KD je prišlo do nesoglasij glede prihodnje strategije

razvoja. KD je zahtevala, da podjetje odločneje preusmeri sredstva in napor v lastno produkcijo plovil in tako zmanjša odvisnost od dizajna in od dominantnega kupca Bavarie. Razvojni oddelek Seaway namreč izdelava za Bavario okoli 40 % celotnega outputa, oddelek kooperacije pa kar 80 %.

Brata Jakopin sta glede lastne proizvodnje omahovala in to argumentirala, češ da nimata ne veselja ne pravega znanja za proizvodnjo in sta se zavzemala za organiziranje proizvodnje v ločenem podjetju z večinskim deležem KD. Vsem pa je bilo jasno, da brez produkcije Seaway ne more doseči volumna prihodka, ki je potreben za doseganje prvotno načrtovanih dobičkov. Očitno je bilo, da je podjetje zašlo v prvo resnejšo krizo. Cilji bratov Jakopin so se začeli razlikovati od ciljev skupnega podjetja. Obstajali sta dve možnosti razpleta:

- 1) partnerja (KD in Seaway) se razideta ali
- 2) sklene se nov dogovor, ki upošteva spremenjene razmere, in partnerstvo se nadaljuje.

Septembra 2002 so se partnerji odločili, da s partnerstvom nadaljujejo, vendar s pogojem, da se pripravi nov realističen poslovni načrt, ki ga mora družba dosledno upoštevati. Novi plan je predvideval širitev poslovanja z lastno proizvodnjo jadrnic in motornih jaht visokega cenovnega razreda in odprodajo trgovskega dela podjetja. Po tej odločitvi se je stanje začelo obračati na bolje. V Seawayu so začeli obvladovati robotsko tehnologijo, pridobili so znanje za serijsko izdelavo karbonskih jaht kot prvi na svetu in razvili prototip 15-metrške karbonske jadrnice Shipman 50.

Podjetje Seaway je kljub vmesni krizi uspešno raslo in tako nadaljevalo na naslednjo razvojno stopnjo. To je bilo možno, ker so bile težave ugotovljene pravočasno. Če pa težave v podjetju na tej stopnji niso odkrite pravočasno, grozi podjetju nazadovanje v stopnjo preživetja ali celo stečaj.

- 4. razvojna stopnja – vzlet

Na tej stopnji je glavna skrb v podjetju namenjena rasti in financiranju rasti. Zadovoljiti je treba veliko povpraševanje po denarju, ki ga prinaša rast, lastnik se mora sprijazniti tudi z veliko zadolženostjo glede na kapital. Denarni tok mora biti dobro planiran in nadziran, paziti je treba na nepotrebne stroške in nezdrave investicije, ki so posledica lastnikove neučakanosti. Tudi ob dovolj visoki profitnosti lahko rast pogosto pripelje do nelikvidnosti podjetja. V takem rastočem podjetju lastnik sčasom izgublja svojo vlogo in postaja vse manj pomemben za njegovo nadaljnjo rast.

Na začetku te stopnje je zdaj podjetje Seaway Group d.o.o. Finančni del je v podjetju dobro pokrit in zazdaj ne kaže težav. Investicije prav tako potekajo, tako kot načrtovano v pogodbi med partnerji. Večji problem je v vodenju, kadrih, strateškem planiranju, formalnih sistemih

in sposobnosti delegiranja. Lastnik mora na tej stopnji vse več dolžnosti prepustiti drugim in se predvsem posvetiti upravljanju. Pogosto je lastnikova nesposobnost delegiranja razlog za propad številnih podjetij. Organizacija postaja namreč vse bolj strukturirana in razvejena, pa tudi stopnja formalizacije se povečuje. Vse pogostejše se pojavlja potreba po oddelčni organizaciji. Podjetje Seaway ima proizvodnjo organizirano oddelčno, druge poslovne funkcije pa so za različne oddelke še vedno združene. V takih podjetjih so potrebni zelo sposobni managerji, da obvladajo delovanje v rastočem in kompleksnem poslovnem okolju, teh pa v Seawayu primanjkuje. Operativno načrtovanje je v podjetju prisotno, strateškega pa v formalni obliki ni in bi ga morali čimprej uvesti. Prav tako bi morali formalno določiti cilje podjetja, vizijo in poslanstvo, kar bi omogočilo lažje poistovetenje zaposlenih s podjetjem in tako izboljšati organizacijsko kulturo v podjetju. Zelo pogosto podjetniki, ki so pripeljali podjetje do te faze, niso več sposobni, da bi učinkovito vodili podjetje, saj ga vodijo v prehitro rast in ne skrbijo dovolj za denarno poslovanje ali pa ne izpeljejo ustreznega delegiranja vodstvenih funkcij. Tsko pa je tudi v Seawayu. To je nesporno zadnja stopnja, v kateri se še pojavlja klasični podjetnik, ki smo ga spoznali ob ustanovitvi podjetja. Obstoj podjetja sedaj prej ali slej izloči podjetnika od operativnega poslovanja.

To je ključno obdobje v življenjski dobi podjetja. Če bo podjetje Seaway na tej stopnji uspešno rešilo zdajšnje organizacijske probleme, bo zelo verjetno postalo dobičkonosno veliko podjetje in tako nadaljevalo na naslednjo stopnjo. Kadar je rast na stopnji vzleta manj uspešna, je lastnik vedno soočen z možnostjo, da podjetje proda z relativno ugodnim profitom in na ta način kot lastnik izstopi iz poslov. Vendar mora to narediti pravočasno. V primeru podjetja Seaway se zdi, da je zdaj najbolj neugoden čas za prodajo, ker predvsem proizvodni del, ki naj bi predstavljal glavno dejavnost podjetja, še ni dobičkonosen. Če nadaljnja rast ne bo uspešna, oziroma če ni mogoča in se lastnika ne bosta odločila za prodajo s profitom, bo podjetje obsojeno na krčenje poslovanja. Takšno krčenje lahko privede do nastanka večjega podjetja, ki uspešno z visoko profitnostjo posluje dalje. Če se zaradi napačnega vodenja ali planiranja pojavijo večje težave, lahko to pomeni, da mora podjetje bistveno zmanjšati svojo velikost na stopnjo uspeha ali celo preživetja. V najslabšem primeru pa lahko neuspeh na tej stopnji podjetje tudi neposredno vodi v bankrot.

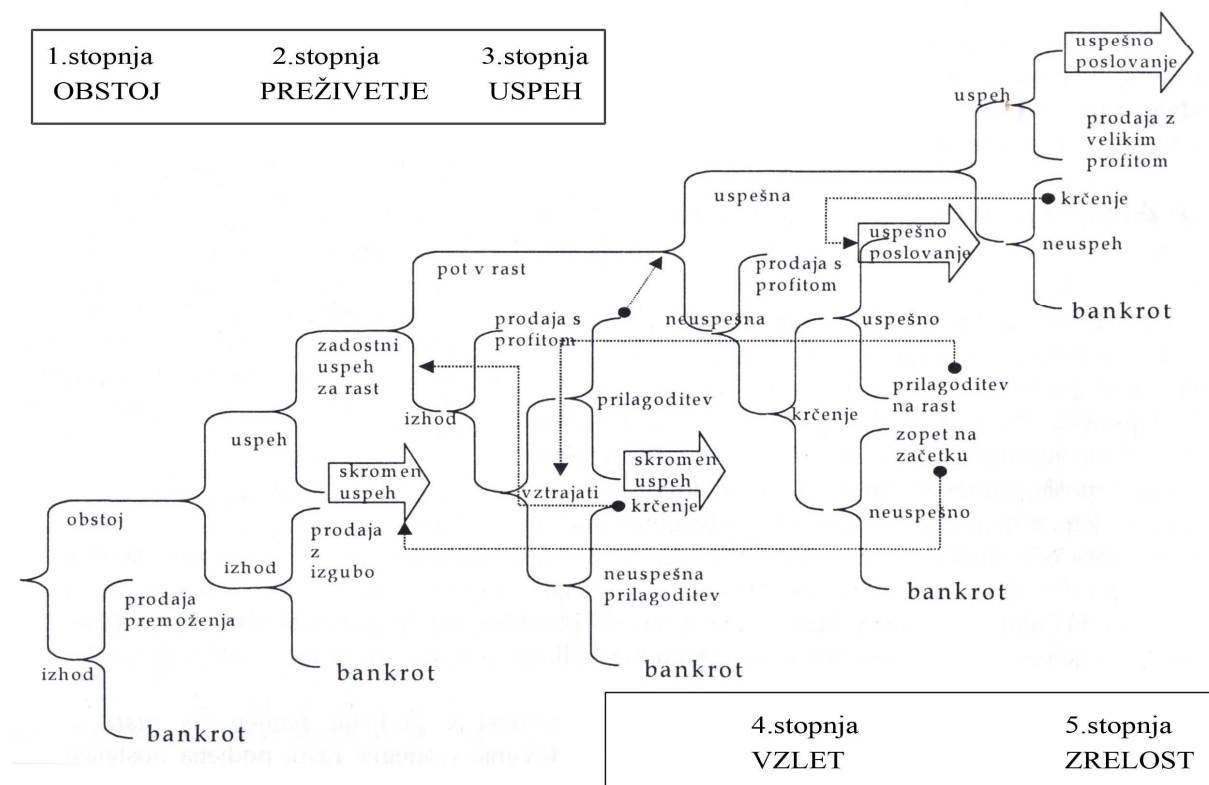
- 5. razvojna stopnja – zrelost

Zadnja razvojna stopnja podjetja je stopnja zrelosti. V to stopnjo podjetje Seaway še ni prišlo. Največje skrbi podjetja na tej stopnji so, kako bi ohranili finančne donose, ki so nastali z visoko rastjo, in vsaj del fleksibilnosti in podjetniškega duha, značilnega za čas, ko so bila še mala podjetja. Management mora biti sposoben odstraniti neučinkovitosti, ki jih je prinesla rast, zagotoviti visoko stopnjo formalizacije in strateškega planiranja ter postaviti razvit informacijski sistem.

Velik poudarek je na razvoju managementa, ki mora biti primerno velik, izkušen in decentraliziran. Lastnik in posel sta ločena tako finančno kot operativno. Lastniki opazujejo podjetje zgolj kot svojo finančne naložbo, management pa mora voditi politiko čim večjega donosa na delnico oziroma dolgoročne maksimizacije vrednosti podjetja. Tu vidimo, kakšna mora biti organizacija Seaway po uspešno zaključenih stopnji vzleta.

Prek vseh teh razvojnih stopenj je sprva majhno podjetje tako postalo velika uspešna in stabilna družba, ki ima prednosti, kot so velikost, tržni delež, finančna sredstva in izkušnost vodstva. Če Seawayu poleg tega uspe ohraniti tudi svojo podjetniško dušo, lahko postane mogočna sila na tržišču. Če mu to ne bo uspelo, bo na družbo prežala šesta razvojna stopnja: okostenelost. Do okostenelosti pride od pomanjkanja inovativnosti in izogibanja tveganju. Pogosto prihaja do okostenelosti v velikih korporacijah, ki imajo znaten tržni delež, kupno moč in finančna sredstva, kar jim zagotavlja donosnost vse do večje spremembe v okolju. Ko pa pride do spremembe, jo običajno prvi opazijo njihovi hitro rastoči konkurenti, kar pomeni izgubo njihovega prednostnega položaja. V takem primeru je najboljša rešitev zamenjava vodstva s svežimi idejami in večjo nagnjenostjo k tveganju. Na sliki 7 so prikazane kritične točke v času rasti in razvoja podjetja. Vidimo, kakšne so možnosti razvoja podjetja glede na različne razplete kriz, ki nastanejo na določeni stopnji rasti.

Slika 7: Kritične točke v rasti po Churchill-Lewisovem modelu rasti.



Vir: Tajnikar, 2000, str. 66.

6. Sklep

Sklenil bom z mislijo, da je rast podjetja nujnost sodobne ekonomije. Rast nudi možnost za preživetje, za zadovoljitev pričakovanj, za možnost napredka, za uvedbo nove tehnologije. S spreminjanjem notranjega in zunanjega okolja se mora spreminjati tudi organizacija, kar pa se ponavadi izraža kot rast podjetja.

Ugotovili smo, da je rast podjetja nujno potrebna, vendar se moramo zavedati tudi njenih omejitev. Omejitveni faktorji so lahko posledica tehnologije in omejene višine stroškov, vse do državnih ukrepov.

Podjetje raste v več stopnjah. Le-te dosega z uspešnim reševanjem medstopenjskega obdobja kriz, tako da podjetje lahko preide npr. iz ustvarjalne stopnje v stopnjo vodenja, se pravi podjetje raste in se razvija.

Rast podjetja je zaželena, vendar dolgoročno gledano, lahko napravi previsok odstotek rasti trga ali zaposlenih podjetje pretirano občutljivo. Rast namreč pomeni spremembe, ki lahko vodijo v nestabilnost. V obdobju rasti lahko pride do nepričakovanih stresov, slabosti in skritih napak v vodenju. Prav tako postane podjetje, ko se številčno poveča, manj fleksibilno. Zato se ne more zadosti hitro odzvati na spremembe v okolici. Spremembe v okolici ga lahko privedejo do propada, če se ne more pravočasno prilagoditi novim zahtevam trga. To pa pomeni, da je s finančnega vidika hitro rastoče podjetje tvegana naložba, ki lahko prinese velike dobičke le tedaj, če se podjetje zaveda, da je rast treba planirati in se nanjo pripravljati, da lahko sproti rešuje morebitna nastala krizna obdobja. Prav to potrebno zavedanje podjetja sem skušal prikazati z diplomsko nalogo. Če bi v Seawayu že leta 1998 predvideli probleme v prihodnosti zaradi slabe strukturiranosti in pomanjkanju vodilnega kadra, bi lahko že takrat začeli problem reševati in bi zdaj bilo stanje že urejeno.

Menim, da mora podjetje biti vedno pripravljeno na rast, kajti ko naleti na priložnost za rast, bo le pripravljeno podjetje lahko rast ustrezno planirala in izkoristila priložnost pravočasno. Kot pravi Drucker (1974, str. 769), sicer priložnost izgine in »potrka na vrata koga drugega«, ki je nanjo pripravljen. Tako lahko podjetje svoj položaj na trgu izgubi.

M. Bennet (1989, str. 5) je dobro povzel značilnosti uspešnih podjetij, ki so organizacijsko hitro napredovala in krize zelo uspešno prebrodila. Skupina avtorjev je namreč pregledala 350 podjetij s področja tiskarstva in ugotovila, da imajo uspešna podjetja med njimi naslednje značilnosti:

- Natančno imajo opredeljene poslovne cilje in delajo vse, da bi jih dosegli.
- Podrobno poznajo tržne možnosti in poskušajo narediti vse, da bi dosegli načrtovane rezultate na trgu.

- Razumejo, kaj pomeni za podjetje denar in ga uporabljajo kot pomemben, dragocen vir.
- Imajo izdelan sistem odločanja in ustrezen podporni informacijski sistem.
- Management je organiziran na ta način, da deluje kot team, vsakemu posamezniku pa nudijo vse, da lahko razvija svoje sposobnosti in se usposablja zato, da bi bil sposoben razumeti spremembe, ki nastajajo z razvojem podjetja.

V podjetju Seaway bo treba največ delati na zadnjih dveh omenjenih značilnostih. Podjetje Seaway je začelo to stopnjo zelo uspešno. Lani jeseni so splavili prototip njihove prve motorne jahte Skagen 50 in zaključili z razvojem naslednje jadrnice v seriji Shipmanov, in sicer Shipman 63. Prav tako so celotne zmogljivosti za leto 2005 že prodane. Vendar kljub temu menim, da bo moralo podjetje še veliko narediti, da bo postalo dobičkonosno veliko podjetje. Tu je najbolj pereč problem managementa. Lastnika sta še vedno glavna nosilca podjetja in ne kaže, da bi vpeljevala primernega človeka za svoje nasledstvo. Tudi s prodajo se predvsem ukvarja Japlec Jakopin. Stranke zazdaj same poiščejo Seaway, vendar ali je to mogoče vzdrževati tudi dolgoročno, tudi ko se bosta brata Jakopin umaknila? Njuno ime je namreč mednarodno priznано in spoštovano, če pa bi se iz posla umaknila, bi bila prihodnost Seawayja lahko negotova. Podjetje torej še ni izločilo svojih podjetnikov iz operativnega poslovanja, kar pa pomeni, da po Churchill-Lewisovem modelu ne more nadaljevati razvoja.

Če bodo v podjetju kmalu razrešili nekaj naštetih organizacijskih problemov, je zelo verjetno, da bo podjetje Seaway postalo veliko in uspešno. Možnosti za to so zelo velike, predvsem zaradi navtičnega sektorja, ki je v vzponu, in predvsem zaradi izjemnega koncepta podjetja, ki na svetu pravzaprav nima neposredne konkurence. V prihodnosti bi kazalo razmisliti o povezavi s podjetjem Elan Marine. S tem bi nastalo resnično veliko navtično podjetje, ki bi združilo slovensko navtično industrijo in bi lahko primerno nastopalo na trgu proti večjim evropskim proizvajalcem, kot sta Beneteau in Cantieri del Pardo. Seaway in Elan Marine sta si tudi fizično zelo blizu (zračna razdalja med proizvodnimi prostori je okoli 400 m). S tako združitvijo, mislim, bi pridobila oba. Elan bi pridobil svetovno priznan razvojni oddelek, Seaway pa bi lahko izkoristil Elanove prostore in izkušene ljudi za izdelavo Skagna 50 in novega večjega brata Skagen 60. Povpraševanje po Skagnih je namreč preseglo pričakovanja in bo kljub novi hali težko narediti več kot nekaj parov teh plovil. Seaway bi se tako lahko usmeril v nekoliko bolj agresivno trženje in skupaj z Elanom močno povečal prodajo. Če bo podjetje pri tem uspešno bi se lahko usmerilo tudi na druge industrije, v katerih se delež kompozitnih izdelkov hitro širi in terjajo enako tehnologijo, kot jo v Seawayu obvladajo. To pa je lahko avtomobilska in avtobusna industrija, letalska industrija, gradbena industrija, industrija pridobivanja elektrike z vetrnicami, itd. Prostora za rast in nadaljnji razvoj podjetja je torej še zelo veliko, treba bo pridobiti poleg lastnikov le še ustrezno managersko ekipo, ki bo to znala izpeljati.

Literatura

1. Abell, Koellermeier Thomas: Dynamic Entrepreneurship in Central and Eastern Europe. Delwel : The Hague, 1993. 143 str.
2. Antončič Boštjan: Podjetništvo. Ljubljana : GV založba, 2002. 485 str.
3. Bennett Maureen: Managing Growth. London : Pitman, 1989. 168 str.
4. Drucker Peter Ferdinand: Management: Tasks, responsibilities, practices. New York : Harper&Row, 1973. 839 str.
5. Drucker Peter Ferdinand: O managementu. Ljubljana : GV založba, 2004. 203 str.
6. Churchill C. Neil, Lewis L. Virginia: The five stages of small business growth. Harvard Business Review, Boston, 61(1983), 3, str. 41-52.
7. Daft Richard: Organization Theory and design. Cincinnati : South-Western College Publ., 1998. 701 str.
8. Greiner E. Larry: Evolution and revolution as organization growth. Harvard Business Review, Boston, 50(1972), 4, str. 37-46.
9. Henry Jane, Walker David: Managing Innovation. London : Sage, 1991. 328 str.
10. Ivanko Štefan: Razvoj in spreminjanje organizacije. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 1999. 216 str.
11. Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo: Analiza poslovnega načrta. Ljubljana : Univerza, 1990. Zv. 1
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 367 str.
13. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 289 str.
14. Lipovec Arijana: Razvoj organizacije podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 117 str.
15. Penrose T. Edith: The theory of the growth of the firm. Oxford (U.K.) : Basil Blackwell, 1972. 272 str.
16. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju. Radovljica : Didakta, 1991. 366 str.
17. Rebernik Miroslav: Management malih podjetij. Maribor : Ekonomska poslovna fakulteta, 1993. 183 str.
18. Schumpeter A. Joseph: The Theory of Economic Development. Cambridge (Mass.) : Harvard University Press, 1951. 255 str.
19. Senjur Marjan: Gospodarska rast in razvojna Ekonomika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. 537 str.
20. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 308 str.
21. Vahčič Aleš: Podjetništvo in mala podjetja. V knjigi Možina Stane: Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 886-938

Viri

- 1.) Interna gradiva podjetja Seaway Group d.o.o.
- 2.) Gradiva s tiskovne konference ob vstopu KD v Seaway, 25.5.2001
- 3.) Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št 15/2005