

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

TRŽENJE LADJEDELNIŠKIH STORITEV

Mentor: prof. dr. Gabrijel Devetak

Obravnavana organizacija: Ladjedelnica Izola, d. d.

KOPER, 2005

MARINO MOHORČIČ

POVZETEK

Diplomska naloga obravnava trženje ladjedelniških storitev na megajahtnem področju. V ta namen je obdelana teorija in praksa marketinga ladjedelniških storitev, ki zajema razvijanje in uvajanje marketinga ladjedelniških storitev, organiziranost marketinga, strokovne kadre in druge podrobnosti. V nalogi je velik poudarek namenjen marketinškemu spletu po obrazcu 7 P. Od marketinškega spleta pa je v obliki samostojnega poglavja obdelana politika izvajanja ladjedelniških storitev za megajahtni program, pri čemer je velika pozornost namenjena načrtovanju, izvajanju in življenjskemu ciklusu omenjenih storitev. V praktičnem delu naloge je prikazana tržna raziskava z analizo rezultatov in odgovorov na hipoteze. Podanih je nekaj praktičnih priporočil za Ladjedelnico Izola. V zaključnem delu je v praktični obliki obdelana strategija marketinga za ladjedelniške storitve s poudarkom na kakovosti storitev, SWOT analizi in strateškem načrtovanju.

Ključne besede: ladjedelniške storitve, trženje ladjedelniških storitev, marketinški splet, megajahtni program, strateško načrtovanje

ABSTRACT

This degree thesis treats the marketing of shipyard services in the megayacht field. For this purpose, the theory and practice concerning the marketing of shipyard services, which include the development and introduction of the shipyard service marketing, the organization of marketing, trained specialists and other particulars, have been treated. Emphasis is laid on the market mix according to the formula 7 P. One of the market mix variables, the executive policy of shipyard services, is described in greater detail and great attention is paid on planning, executing and the life cycle of the aforementioned services. In the practical part of the thesis, the market research with an analysis of the results and answers to the surmises is presented. Some practical suggestions for Shipyard Izola are also listed. The closing part of the thesis deals with the marketing strategy for shipyard services, with emphasis on the quality of the services, SWOT analysis and strategic planning.

Key words: shipyard services, shipyard services marketing, marketing mix, megayacht program, strategic planning

UDK 339.138:629.128(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema	1
1.2	Metodologija.....	1
1.3	Hipoteze.....	1
2	Bistvo in filozofija marketinga ladjedelniških storitev	3
2.1	Uvodne misli	3
2.2	Sprehod po megajahtnem tržišču.....	3
2.3	Razvijanje in uvajanje marketinga za ladjedelniške storitve.....	7
2.4	Organiziranost marketinga ladjedelniških storitev na megajahtnem tržišču ...	10
2.5	Organizacijska kultura ladjedelniških storitev	11
2.6	Strokovni kadri za trženje ladijskih storitev	12
3	Marketinški splet (7 P) za ladjedelniške storitve	15
3.1	Uvodne misli za obravnavo ladijskih storitev	15
3.2	Ladjedelniške storitve v vsakdanji praksi P-1 (Product).....	15
3.3	Cena P-2 (Price) za izvajanje ladjedelniških storitev	16
3.4	Kraj in prostor izvajanja storitev P-3 (Place)	17
3.5	Promocija oziroma tržno komuniciranje P-4 (Promotion)	17
3.6	Ljudje kot udeleženci pri izvajanju ladjedelniških storitev P-5 (People).....	18
3.7	Izvajanje ladjedelniških storitev P-6 (Processing)	19
3.8	Fizični dokazi za ladjedelniške storitve P-7 (Physical evidence).....	20
4	Politika izvajanja ladjedelniških storitev	22
4.1	Uvodne misli	22
4.2	Oblikovanje in izvajanje ladjedelniških storitev	22
4.3	Načrtovanje, oblikovanje in izvajanje ter zbiranje idej za ladjedelniške storitve	24
4.4	Življenjski cikel ladjedelniških storitev	24
4.5	Pomembnejše spodbude za razvoj in izvajanje ladjedelniških storitev.....	25
4.6	Tveganja pri razvoju in uvajanju ladjedelniških storitev na megajahtnem področju.....	27
5	Tržna raziskava	29
5.1	Uvodne misli in proučevanje plačilno sposobnega povpraševanja	29
5.2	Oblikovanje vprašalnika za anketiranje.....	30
5.3	Izvedba tržne raziskave	30
5.4	Analiza rezultatov in interpretacija.....	31
5.5	Odgovori na hipoteze.....	34
5.6	Priporočila obravnavani organizaciji.....	35
6	Strategija marketinga za ladjedelniške storitve	37
6.1	Uvodne misli	37

6.2	Temeljne strategije marketinga za ladjedelniške storitve na megajahtnem področju	38
6.3	Strateško načrtovanje in izvajanje ladjedelniških storitev.....	40
6.4	SWOT analiza	43
6.5	Kakovost ladjedelniških storitev in ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev....	47
7	Sklepne misli	49
	Literatura	50
	Viri	50
	Priloga.....	51

KAZALO GRAFOV

Graf 2.1	Trend naraščanja jaht dolžine preko 24 m.....	4
Graf 2.2	Trend naraščanja naročil jaht dolžine preko 35 m.....	5
Graf 2.3	Število registriranih plovil dolžine od 35 m do preko 70 m.....	5
Graf 2.4	Naročila od 1998 do 2005	6
Graf 2.5	Naročila v dolžinskih čevljih po posameznih državah	7

KAZALO SLIK

Slika 2.1	Organiziranost marketinškega sektorja	10
Slika 4.1	Spodbujanje in marketinški proces od razvoja do prodaje storitev	26
Slika 4.2	Zmanjševanje izpostavljenosti podjetja finančnim tveganjem kot pogoj za doseganje dolgoročne plačilne sposobnosti	28
Slika 6.1	Pojavne oblike konkurenčne prednosti.....	39
Slika 6.2	Proces strateškega trženjskega načrtovanja.....	42
Slika 6.3	Univerzalni marketinški model za storitve.....	46

KAZALO TABEL

Tabela 5.1	Potencialni naročniki in objekti za predelavo	32
Tabela 5.2	Potencialni naročniki in objekti za zimski vez	33
Tabela 5.3	Projekcija prihodka.....	34
Tabela 6.1	SWOT analiza	45

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

V diplomski nalogi bom obravnaval trženje ladjedelniških storitev na megajahtnem področju. Poseben poudarek bo na iskanju plačilno sposobnega povpraševanja in zadovoljstvu ciljnih odjemalcev.

V Ladjedelnici Izola, d. d. smo leta 2000 uvedli nov program – rekonstrukcijo, konverzijo in gradnjo mega jaht. Vstop na to, za nas novo in specifično, tržišče je bil hiter in pogojen z že pridobljenim poslom za pomembnega naročnika iz Združenih arabskih emiratov. Posel ni bil samo prestižen in zanimiv, bil je tudi največji tovrstni posel v jadranskih ladjedelnicah ter odlična referenca. Družba se je zato morala na hitro prestrukturirati, preusmeriti in preobraziti, da bi lahko ta zahteven projekt izpeljali in dosegli pričakovano kvaliteto in zadovoljstvo zelo pomembnega naročnika.

Kot odgovoren v družbi za marketing sem v tem programu videl ne le izziv, ampak tudi našo bodočnost, zato sem, ko so bila dela na projektu že v polnem zamahu, pričel z raziskavo megajahtnega trga, na osnovi katere sem pripravil marketinško strategijo. Cilj diplomske naloge je opisati potek raziskave in marketinško strategijo, priložnosti in pasti vstopa na za nas novo megajahtno tržišče. V diplomski nalogi ne bom obravnaval storitev remonta komercialnih ladij, dejavnosti, ki je bila do leta 2002 naša osnovna in nosilna dejavnost, saj je program v zatonu in bo v kratkem ugasnil, glede na to, da ni kompatibilen z novim programom.

V diplomski nalogi bosta prikazana pristop in metodologija raziskave na megajahtnem tržišču. Osnovni cilj raziskave megajahtnega tržišča je poiskati plačilno sposobno povpraševanje ter promoviranje družbe in naših proizvodnih kapacitet. Pri tem moramo biti pozorni, da pridobivamo nove naročnike, saj tako zagotavljamo povečevanje tržnega deleža in donosnosti organizacije.

1.2 Metodologija

Osrednji del diplomske naloge predstavlja raziskava plačilno sposobnega povpraševanja. Raziskava bo izvedena z metodo zbiranja podatkov. Relevantne podatke za izvedbo raziskave bom pridobil na osnovi poglobljenih razgovorov s ciljnimi skupinami. Uporabil bom metodo interne in eksterne raziskave. Tako pridobljene podatke bom zabeležil v anketni vprašalnik. Teorijo in znanje iz marketinga, pridobljenih s študijem na Fakulteti za management, sem povezal s prakso in marketinškimi pristopi, ki jih uporabljam pri svojem delu v Ladjedelnici Izola. Glede na to, da je rekonstrukcija in gradnja mega jaht zelo specifična dejavnost, sem elemente marketinškega pristopa priredil in uskladi s prakso in uzancami te specifične dejavnosti.

1.3 Hipoteze

Ladjedelnica Izola posluje v mednarodnem poslovnem okolju. Za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov mora biti izrazito tržno naravnana ter orientirana na naročnika. Orientiranost na naročnika se mora odražati v zadovoljevanju naročnikov. Zadovoljstvo naročnikov ne sme biti prepuščeno naključju. Zadovoljstvo je treba meriti ter spremljati. Za zagotavljanje kontinuirane zasedenosti proizvodnih kapacitet in zadovoljstva naročnikov mora organizacija zagotoviti učinkovito delovanje struktur, promocijo in urejeno infrastrukturo.

Oblikoval sem hipoteze, ki bodo obravnavane v diplomski nalogi; te so:

1. hipoteza: domnevam, da je treba več sredstev in časa nameniti promociji,
2. hipoteza: domnevam, da je treba okrepiti marketinški tim,
3. hipoteza: domnevam, da je treba urediti in posodobiti infrastrukturo zimskih vezov za mega jahte,
4. hipoteza: domnevam, da je treba razširiti storitve tudi na področje novogradnje.

2 BISTVO IN FILOZOFIJA MARKETINGA LADJELNIŠKIH STORITEV

2.1 Uvodne misli

Pristope številnih avtorjev k razlagi bistva in temeljne filozofije tržnega pristopa in teorije trženja na megajahtnem tržišču lahko strnemo v naslednji preprosti definiciji:

Trženjski pristop na megajahtnem tržišču temelji na proučevanju in raziskovanju potreb ciljnih kupcev oziroma odjemalcev naših storitev. Pri tem moramo biti pozorni, da storitve ponudimo in prodamo plačilno sposobnim odjemalcem, oziroma da zadovoljujemo plačilno sposobno povpraševanje ter zagotavljamo zasedenost proizvodnih kapacitet. S tem smo zadovoljili plačilno sposobno povpraševanje in ustvarili ustrezen dobiček za razširjeno reprodukcijo istočasno pa še zadovoljili zaposlene (Devetak 1999, 2).

V trženjski pristop kot proces ali poslovni koncept spada sistematično zbiranje in analiziranje podatkov, pridobljenih na tržišču, ter drugih statističnih podatkov. Poslovne odločitve se sprejemajo na osnovi tako pridobljenih rezultatov.

Posebej pomembno je, da imajo tržniki v organizacijah – ponudnikih storitev aktiven odnos do odjemalcev storitev ter da budno spremljajo aktivnosti konkurentov. Do odjemalcev storitev je treba negovati poseben odnos. Tržniki morajo spremljati trende v panogi ter ugotoviti, kakšne bodo posledice teh trendov in sprememb. V nadaljevanju bom podrobneje predstavil pomen razvijanja, organiziranja in uvajanja marketinga, organizacijske kulture ter strokovnih kadrov.

Prvenstveno moramo natančno določiti, kdo so odjemalci naših storitev in kakšne so njihove zahteve oziroma kaj odjemalci od nas pričakujejo. Treba je tudi ugotoviti, zakaj se potencialni odjemalci naših storitev odločajo za naše konkurente.

Preživetje družbe je pravzaprav odvisno od razvijanja konkurenčne prednosti. Za doseganje dobičkonosnosti je treba ne samo obdržati, ampak tudi nenehno razvijati konkurenčno prednost. Razvijanje konkurenčne prednosti omogoča razvoj in s tem rast družbe. Danes, v času hitrih sprememb, so v družbi akumulirano znanje in izkušnje prava osnova konkurenčne prednosti in temelj visoke dodane vrednosti. Iz tega vidika je pomembno predvsem marketinško znanje.

Zaradi lažjega razumevanja pomena uvajanja ter pristopa marketinga na globalnem trgu, bomo v nadaljevanju podrobneje opredelili in predstavili pojme, elemente in kategorije, ki so glavni vir informacij in temelj za analizo. Analiziral in opisal bom tudi razvoj megajahtne industrije ter utemeljili hitro in dinamično rast te dejavnosti.

2.2 Sprehod po megajahtnem tržišču

Za korektno analizo megajahtnega trga se moramo najprej seznaniti z osnovnimi elementi megajahtne industrije, gibanjem tega tržišča v zadnjih štirih desetletjih ter razmišljanjem, življenjsko filozofijo in življenjskim slogom ciljnih odjemalcev. Prodajanje in realizacija »sanj« ciljnim odjemalcem, ki so s samega vrha družbene in socialne lestvice, je zelo kompleksno in zapleteno delo. Za razumevanje materije bom najprej definiral, kaj mega jahta sploh je in kako jih rangiramo ter zakaj se kupci odločajo za gradnjo in/ali rekonstrukcijo le teh.

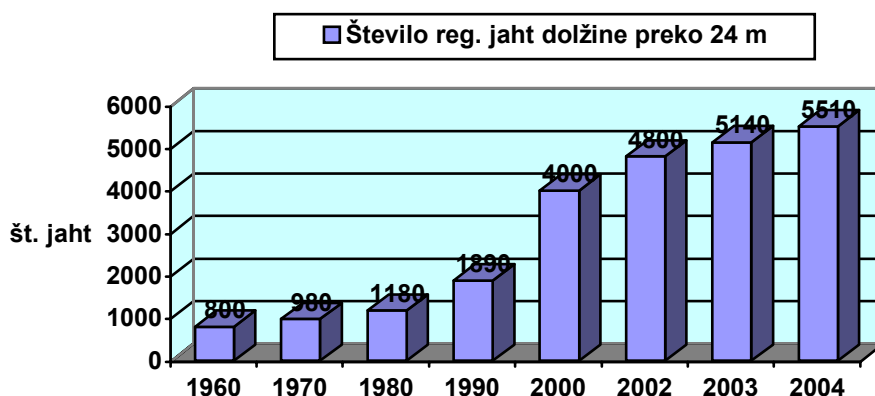
S terminom mega jahta definiramo jahte dolžine preko 24 m. Za jahte dolžine preko 65 m se je v zadnjem času uveljavil tudi termin giga jahta. V nadaljevanju bom v besedilu uporabljal termina mega jahta in megajahtno tržišče. Mega jahte so vrhunski luksuzni izdelki, v katere se vgrajuje najsodobnejše tehnološke dosežke in opremo vrhunskih in vodilnih svetovnih proizvajalcev. Najvidnejši in zato tudi najpomembnejši

pa so interierji. Mega jahte so zelo kompleksen in tehnološko zahteven proizvod. Zahtevnejši proizvodi od mega jaht so samo še letala in vesoljska plovila. Mega jahta pomeni naročniku poleg statusnega simbola tudi vrhunec njegove kreativnosti, s katero se predstavlja v svojem okolju. Uspešni posamezniki s svojo mega jahto želijo pokazati svojim prijateljem, predvsem pa konkurentom in nasprotnikom, svojo moč, kreativnost in prestiž pozicije, ki so jo dosegli. Skratka, svoj uspeh potrdijo z gradnjo prestižnega izdelka, enakovrednega na primer srednjeveškemu gradu ali razkošni vili v antičnem Rimu. Poseben čar mega jahte je to, da poleg zunanjega designa nudi izredno prestižno notranjost, primerljivo z udobno vilo, ter mobilnost, ki jo udobna rezidenca ne more nuditi.

Megajahtno tržišče je predvsem v zadnjih dveh desetletjih v nenehnem vzponu in doživlja nesluten razvoj in zelo intenzivno rast. Od leta 2000 pa je panoga dobesedno »eksplozirala«. Ladjedelnice prejemajo vsako leto več naročil, ob tem, da je trend gradnje vse večjih in daljših mega jaht. Zelo zanimiva je tržna niša rekonstrukcije starih odsluženih komercialnih ladij v prestižne mega jahte. Zanimivo je, da se je panoga pokazala kot stabilna in čvrsta celo v obdobjih političnih in gospodarskih kriz. Dinamičnega razvoja panoge niso zaustavili ali ogrozili niti tragični dogodki 11. septembra 2001 v New Yorku. Ob tem je treba poudariti, da je po dogodkih v New Yorku zelo upadla prodaja jaht, krajših od 20 m, torej manjših jaht, medtem ko so se naročila večjih še povečala. V obdobju zadnjih petih let pa panoga doživlja dobesedno pravi razcvet, Američani pravijo, da je panoga »eksplozirala«. V zadnjem obdobju se pojavlja vse več povpraševanja za rekonstrukcijo jaht dolžine od 100 do 150 m.

V Ladjedelnici Izola smo ponosni, da smo se vključili v to mednarodno skupino ladjedelnic, ki so sposobne izdelovati tako zahtevne in prestižne jahte, ter da smo postali igralci v mega jahtni industriji. Trend rasti števila jaht dolžine preko 24 m je razviden iz števila registriranih jaht od leta 1960 do 2004 ter je prikazan v grafu 2.1.

Graf 2.1 Trend naraščanja jaht dolžine preko 24 m

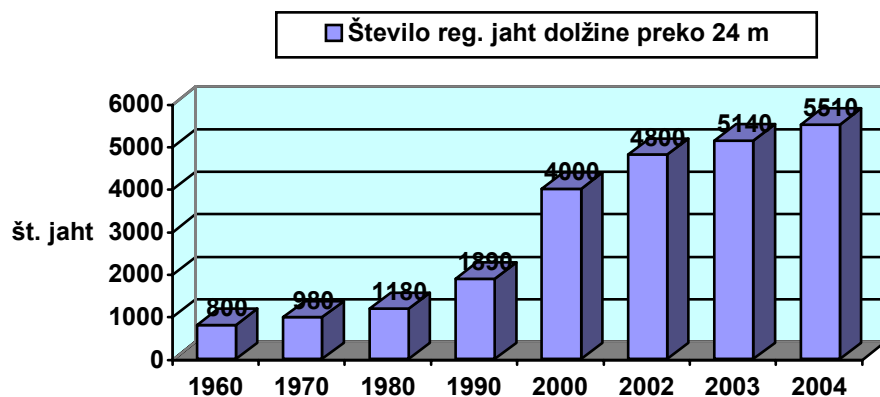


Vir: ShowBoat international 2000-2005 in lastni vir

Pri preučevanju mega jaht dolžine preko 35 m je seveda številka nekoliko nižja, vendar nam graf vseeno pokaže osupljivo rast, in sicer za 270 % v razdobju 10 let od 1991 do 2001. Glede na potrjena naročila pri izdelovalcih mega jaht, obstajajo realne možnosti, da bo stopnja rasti v prihajajočem obdobju sledila temu trendu. Spodnji graf

kaže porast naročil mega jaht, daljših od 35 m, v letih 1991 do 2001 ter projekcijo za leto 2005. Stopnja rasti je prikazana v grafu 2.2.

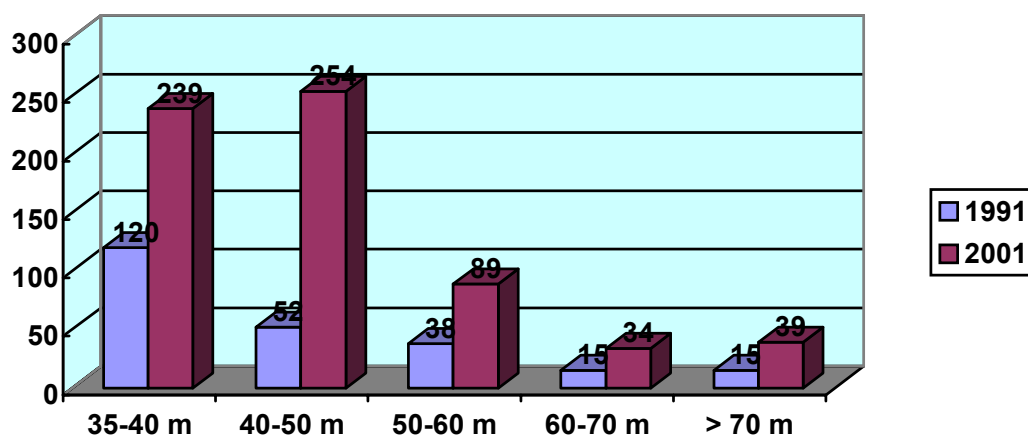
Graf 2.2 Trend naraščanja naročil jaht dolžine preko 35 m



Vir: ShowBoat international 2000-2005 in lastni vir

Glede na tehnične, tehnološke in prostorske zmogljivosti ter ostale resurse, nam najbolj ustrezajo mega jahte dolžine med 40 in 65 m. V družbi lahko opravimo kvalitetne rekonstrukcije na plovilih dolžine vse do 150 m. Glede na to, da pri mega jahtah cena in prestiž raste z vsakim metrom dolžine plovila, so večja plovila tudi boljša referenca za ladjedelnico. Rekonstrukcija večje mega jahte, poleg reference za družbo, pomeni tudi bistveno večji prihodek. Če analiziramo dimenzije oziroma dolžino flote na novo registriranih mega jaht v razdobju od 1991 do 2002 leta, opazimo, da je prišlo do bistvenega povečanja predvsem naročil plovil dolžine med 40 in 50 m ter da se je na splošno uveljavil trend naročanja vse daljših plovil, s čimer se je povprečna dolžina mega jaht bistveno povečala. V grafu 2.2 je razviden porast naročil mega jaht dolžine med 40 in 50 m v svetovnem merilu.

Graf 2.3 Število registriranih plovil dolžine od 35 m do preko 70 m

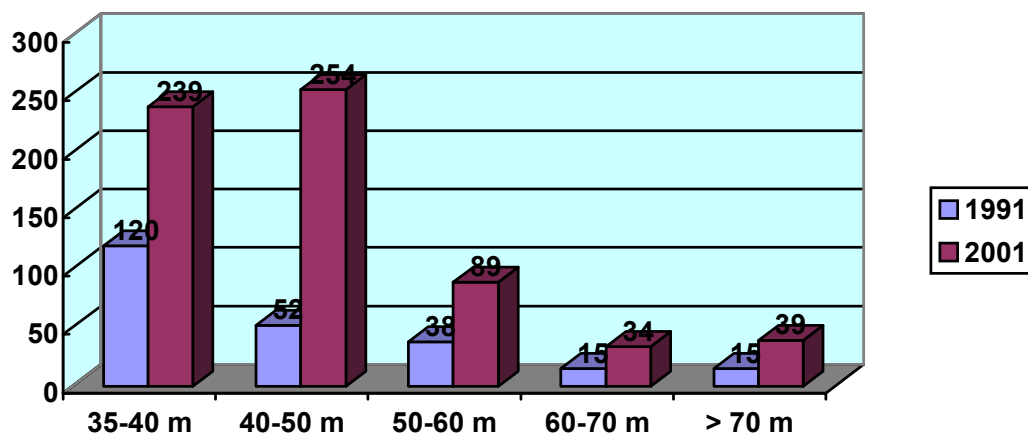


Vir: ShowBoat international 2000-2005 in lastni vir

Ob analiziranju učinka panoge na zaposlenost v zadnjih letih opažamo nenehno povečevanje. Samo mega jahte z dolžino preko 35 m so leta 2001 zaposlovale 7.000 članov posadk. Projekcije kažejo, da jih bodo leta 2005 zaposlovale kar 8.500. Poleg tega mega jahte z dolžino preko 35 m zaposlujejo posredno še 35.000 drugih strokovnjakov, serviserjev, dobaviteljev itd. Izdelovalci mega jaht pa zaposlujejo še dodatnih 40.000 delavcev v ladjedelnicah. Veličina te številke postane razumljivejša, če jo primerjamo z drugimi izdelovalci najzahtevnejših izdelkov; na primer Airbus Industry zaposluje nekoliko manj ljudi, proizvajalec avtomobilov BMW pa le neznatno več.

Poglejmo, kaj nam bo prineslo prihajajoče obdobje? Ladjedelnice predvidevajo, da bo v knjige naročil v letu 2005 vpisanih 370 novih naročil. Graf 2.4 kaže gibanje naročil od leta 1998 dalje.

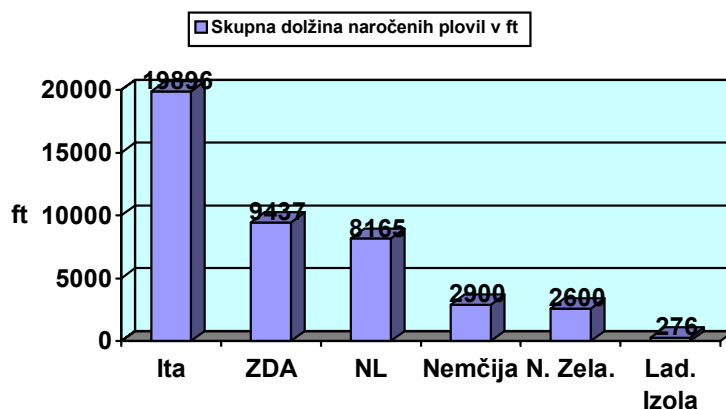
Graf 2.4 Naročila od 1998 do 2005



Vir: ShowBoat international 2000-2005 in lastni vir

Poglejmo še, kdo so največji globalni igralci na megajahtnem tržišču. Graf 2.5 prikazuje naročila iz knjig naročil svetovnih izdelovalcev mega jaht, in sicer v dolžini trupov, izraženih v čevljih. Ladjedelnica Izola je pridobila za 276 dolžinskih čevljev naročil.

Graf 2.5 Naročila v dolžinskih čevljih po posameznih državah



Vir: ShowBoat international 2000-2005 in lastni vir

2.3 Razvijanje in uvajanje marketinga za ladjedelniške storitve

Prodaji in marketingu je v organizaciji treba vselej posvečati največjo pozornost, treba ga je poudarjati in razvijati, saj je predpogoj za uspešno in donosno delovanje organizacije, po drugi strani pa lahko tudi razlog za neuspešno prodajo in slabo poslovanje družbe. Obvladovanje trga in povečevanje tržnega deleža omogoča uspešnost, razvoj, donosnost ter ugled in dobro ime organizacije. Za obvladovanje tržišča in povečevanje tržnega deleža mora biti marketing kot funkcija in proces osredotočen na cilje in rezultate, predvsem pa na prihodnost ter izrazito tržno naravnano in orientiran na ciljnega odjemalca. Na globalnem trgu megajahtnih storitev so spremembe edina stalnica, zato je treba delati po najboljših zmogljivostih ter imeti jasno načrtano strategijo, vizijo in cilje. V organizaciji se morajo vsi udeleženci, posebej pa vodilni, zavedati, kaj za organizacijo pomeni kupec. V organizaciji mora biti vse orientirano na kupca, to filozofijo morajo sprejeti in razvijati vsi udeleženci v procesu. Kupce moramo natančno opredeliti ter ugotoviti njihov status, življenjsko filozofijo in raziskati okolja, iz katerih izhajajo. Le tako lahko namreč ugotovimo, kaj v resnici potrebujejo in pričakujejo. Na osnovi teh ugotovitev jim nato ponudimo storitve. Osnovna naloga marketinga je ugotoviti in prepoznati ciljne kupce. Poglejmo, kdo so kupci oziroma ciljni odjemalci megajahtnih storitev:

- bogati posamezniki z vrha družbene in socialne lestvice, uspešni poslovneži, šejki, princi, predsedniki velikih korporacij,
- velike korporacije,
- vlade, ki naročajo mega jahte za protokolarne namene,
- velike globalno usmerjene brokerske hiše.

Velikokrat se zgodi, da ciljni kupec v začetni fazi prepusti rekonstrukcijo ali gradnjo mega jahte izbranemu studiu za design ali pa brokerju, ki skrbi za management, posadko in najem njegove mega jahte. V teh primerih pridejo tržniki do ciljnega kupca preko designerja ali brokerja. Obstajajo tudi primeri, ko kupec želi ostati anonimen ter prepusti izbor in pogajanje z ladjedelnico poveljniku, brokerski ali designerski hiši, tako da z izbrano ladjedelnico sploh nima nikakršnega stika. V teh primerih so odjemalci naših storitev naslednje ciljne skupine:

- designer po želji in izboru naročnika,

- brokerske hiše,
- poveljniki mega jaht, ki so običajno obenem tudi lastnikovi zaupniki.

Tržniki morajo ugotoviti in prepoznati želje, običaje in pričakovanja vseh treh ciljnih skupin. Za pridobivanje novih naročil so vse tri ciljne skupine pravzaprav enako pomembne. Če želimo biti pri pridobivanju naročnikov in povečevanju tržnega deleža uspešni, se moramo osredotočiti na te tri ciljne skupine ter za vsako posebej pripraviti ustrezno marketinško strategijo, taktiko ter sam pristop. V nadaljevanju bomo obravnavali in analizirali, katere kategorije so za te tri skupine pomembne.

Najpogostejša vprašanja, ki jih postavljajo potencialni kupci - lastniki novih ali mega jaht, predvidenih za rekonstrukcijo in predelavo, lahko strnemo v naslednjo skupino:

- kateri so naši referenčni projekti ter kakšne so naše strukture in logistika,
- koliko bo stala predelava mega jahte v zelenem obsegu in kvaliteti ter koliko bo trajala izvedba projekta,
- kolikšni bodo, na letnem nivoju, stroški eksploatacije,
- kdo bo skrbel, da bo plovilo obratovalo varno in ekonomično,
- ali lahko mega jahta generira tudi določen prihodek, ki bo vsaj delno kril visoke stroške eksploatacije,
- kdo lahko priskrbi zanesljivega poveljnika in posadko,
- kje lahko dobi ustrezen privez in kvalitetne servise za redna vzdrževanja mega jahte.

Potencialnim kupcem moramo na ta vprašanja najti in oblikovati korektne odgovore. Zavedati se moramo, da naše delo ni samo pridobiti in izvesti projekt ter za njega poskrbeti v obdobju garancijske dobe. Čeprav pridobivanje posadke in posredovanje ostalih podatkov, potrebnih in pomembnih za eksploatacijo mega jahte, pravzaprav niso sestavni del marketinškega dela, morajo tržniki obvladovati razmere tudi na teh področjih. Kupcu moramo vedno in vselej nuditi in posredovati celovite informacije, ki so sestavni del te dejavnosti.

V primerih, ko tržniki komunicirajo z naročnikovim designerjem, le-ta od ladjedelnice brezpogojno zahteva naslednje:

- da je ladjedelnica urejena ter v vseh pogledih dobro organizirana organizacija, saj si ne more privoščiti očitka s strani naročnika, da je izbral neustrezno ladjedelnico, kar bi pomenilo izgubo ugleda in sprožilo dvome v designersko hišo, njihove sposobnosti in poštenost,
- strogo spoštovanje in uresničevanje designerjevih idej in koncepta,
- nikakršno odstopanje od zahtevanih materialov,
- designerju moramo z našim delom dvigovati ugled v očeh naročnika,
- vrhunsko in pravočasno izvedbo storitev po konkurenčni ceni.

Velike in znane globalno usmerjene brokerske hiše, ki delajo na račun in v imenu lastnikov mega jaht, so kot ciljna skupina zelo zanimive. Ti brokerji imajo razvejano mrežo svojih izpostav ter obvladujejo precejšen del megajahtne flote. Veliko lastnikov plovil jim zaupa v upravljanje svoje mega jahte. Brokerji v prostih terminih te jahte tržijo – charter ter skrbijo za njihova redna vzdrževanja in če je potrebno tudi rekonstrukcije. Za brokerske hiše je pomembno predvsem, da jim ladjedelnica nudi naslednje:

- vrhunske in pravočasno opravljene storitve,

- konkurenčne cene,
- uporabo kvalitetnih materialov,
- spoštljiv odnos do lastnikovega premoženja,
- posredniško provizijo »fidelity fee«.

Nekateri lastniki mega jaht zaupajo te aktivnosti poveljnikom svojih plovil. Tržniki se morajo zavedati, da ima v teh primerih naročnik popolno zaupanje v svojega poveljnika, zato vsa komunikacija poteka preko poveljnika. Osebe bo tako komuniciralo s poveljnikom, kot da je v bistvu lastnik. Zahteve poveljnika so ponavadi naslednje:

- ugodna in mondena lega ladjedelnice, kar poveljniku in njegovi posadki v času rekonstrukcije omogoča udobno kulturno in družabno življenje,
- urejena in dobro organizirana ladjedelnica,
- varen privez in upoštevanje varnostnih predpisov,
- vrhunske in pravočasno opravljene storitve,
- konkurenčne cene,
- spoštljiv odnos do lastnikovega premoženja,
- poveljniku moramo z našim delom dvigovati ugled v očeh naročnika,
- nudenje manjših pozornosti poveljniku.

Uveljavitev marketinga kot funkcije služi organizaciji prvenstveno za promocijo, komuniciranje z javnostjo, komuniciranje z nekdanjimi, s sedanjimi in potencialnimi odjemalci storitev z namenom zapolnitve proizvodnih kapacitet ter za zadovoljevanje plačilno sposobnega povpraševanja. Marketing kot ekonomski proces upravlja s povpraševanjem, ki nam narekuje razvoj in proizvodnjo ne samo tako, da zadovoljimo potrebe odjemalca, ampak da presežemo njegova pričakovanja.

Ladjedelnica deluje v mednarodnem poslovnem okolju, zato mora v tekmovanju z mednarodno – globalno konkurenco analizirati stanje na globalnem trgu, se hitro prilagajati in odzivati na nove okoliščine, prevzemati novosti predvsem na tehnično tehnološkem področju, upoštevati potrebe in povpraševanje ter oblikovati ponudbo, pri tem pa težiti k visoki kvaliteti storitev in poslovni odličnosti. Za doseganje strateških ciljev in smotrov mora biti organizacija dinamična in fleksibilna, le tako se bo namreč lahko uspešno spopadala z novimi izzivi. Marketinška funkcija bo uspešna le z motiviranimi, izobraženimi in organizaciji predanimi posamezniki - tržniki. Posebej pomembno je, da imajo tržniki aktiven odnos do odjemalcev storitev ter da budno spremljajo aktivnosti konkurentov. Tržniki morajo zagotavljati pravočasno in celovito zbiranje poslovnih informacij in slediti spremembam na trgu. Organizacija bo na osnovi tako pridobljenih podatkov oblikovala in načrtovala marketinške aktivnosti in se ustrezno odzivala na spremembe. Razvoj marketinškega sistema sloni na prepoznavanju in ugotavljanju ciljnih odjemalcev. Želeni učinki so posledica premišljenega in načrtovanega tržnega pristopa, zato je treba detajlno obravnavati in analizirati vse spremenljivke - prvine trženjskega spleta (7 P). Prvine trženjskega spleta se morajo prilagajati ter biti usmerjene k plačilno sposobnemu povpraševanju. Ugotoviti moramo prednosti in pomanjkljivosti organizacije ter razvijati konkurenčno prednost v tekmovanju s konkurenti. Ker se trg nenehno in hitro spreminja, je treba konkurenčno prednost ustrezno prilagajati v korelaciji s smernicami razvoja in trendi trga, s tem se gradi in razvija konkurenčna prednost prihajajočega obdobja. Le ob upoštevanju marketinških načel in konkurenčne prednosti bomo dosegli želene prednosti pred konkurenti ter tako omogočili ne samo rast in razvoj, ampak obstoj organizacije.

2.4 Organiziranost marketinga ladjedelniških storitev na megajahtnem tržišču

S prebojem na megajahtno tržišče je bilo treba ustrezno prestrukturirati tudi marketinški sektor ter ga pripraviti in usposobiti za uspešno delovanje na tem zahtevnem tržišču. Trenutno zasnovo se bo v bodočnosti dopolnjevalo in po potrebi tudi preoblikovalo. Pri oblikovanju marketinškega sektorja je bil naš cilj narediti izredno dinamično, mobilno in prilagodljivo tržno naravnano strukturo, usmerjeno k ciljnim odjemalcem, ki se bo sposobna prilagajati in odzivati na spremembe na trgu ter na raziskovanje zahtev, potreb in želja plačilno sposobnega povpraševanja. Ladjedelnica ima dvočlansko upravo, drugi član uprave in hkrati izvršilni direktor družbe je prvenstveno odgovoren za marketing in komercialo. Marketinški sektor smo organizirali na osnovi naših izkušenj ter na osnovi organiziranosti primerljivih konkurentov. Struktura je prikazana na sliki 2.1.

Taka organiziranost strukture omogoča gibljivost, nadzor in sledljivost vseh operacij tudi na projektih z velikim obsegom storitev. Direktorji projektov imajo zelo pomembno vlogo, v organizaciji so v bistvu »profiterji«. Njihova naloga je vodenje projekta iz tehnično tehnološkega in komercialnega vidika, poleg tega so odgovorni tudi za kvaliteto in pravočasnost izvedbe. Tehnologija in razvoj storitev so možgani proizvodnje. Skrbijo za izdelavo projektnih dokumentacij, oblikujejo in razvijajo storitve ter jih povezujejo v smiselne celote.

Slika 2.1 Organiziranost marketinškega sektorja



Vir: Ladjedelnica Izola, d. d.

Vlogo gonilne sile organizacije ima vsekakor marketinški tim, ki upravlja s plačilno sposobnim povpraševanjem. Iz organizacijske sheme je razvidno, da so izvršilnemu direktorju podrejene naslednje službe: marketing, prodajna služba, direktorji projektov, nabavna služba ter razvoj in tehnologija storitev. Pri oblikovanju odnosov z naročniki in uspešni realizaciji projektov je zato ključnega pomena:

- prilagajanje poslovanja mednarodnemu okolju (različne navade, običaji in kulture),
- aktiven odnos do naročnikov (stalni stiki, nudenje pomoči, izboljšave ...),
- skrb za tržne raziskave, konkurenčne cene in vrhunske storitve,
- razvoj in krepitev konkurenčne prednosti,
- izrazito tržna naravnost,
- nenehno vlaganje v znanje in krepitev zaupanja v lastne sposobnosti,

- spodbujanje k poslovni odličnosti,
- nenehno dvigovanje kvalitete storitev,
- spremljanje aktivnosti konkurentov,
- sledenje novostim v dejavnosti,
- varovanje okolja,
- skrb za motiviranje in stimuliranje vseh udeležencev procesov.

Z vodenjem, ki upošteva zgornje usmeritve, tržno naravnost tudi uresničujemo. S prepoznavanjem, nedvoumnim določanjem in izpolnjevanjem zahtev krepimo zaupanje in zadovoljstvo odjemalcev ter s tem uresničujemo razvojne vizije.

2.5 Organizacijska kultura ladjedelniških storitev

Kultura organizacije se razvija skupaj z razvojem organizacije same. V urejenih organizacijah razvoj kulture organizacije ni prepuščen naključju. Kulturo organizacije razvijamo, oblikujemo in usmerjamo v zeleno smer. Oblikovanje in razvoj organizacijske kulture sta pogojena z velikostjo organizacije, življenjsko dobo organizacije, tradicijo, tržno usmerjenostjo, okoljem, v katerem organizacija deluje (domače ali mednarodno poslovno okolje), in dejavnostjo organizacije. Organizacijska kultura je skupek vrednot in način delovanja, razmišljanja in komuniciranja med udeleženci v organizaciji. Organizacijska kultura naj bi urejala medčloveške odnose. Organizacijska kultura (prirejeno po Devetak in Vukovič 2002) se odraža prvenstveno na naslednje načine:

- vizualno (obnašanje managementa, sodelavcev, zaposlenih, podizvajalcev),
- verbalno (žargon, strokovna terminologija, komuniciranje med posamezniki).

Ladjedelnica Izola sicer ne spada med velike organizacije, vendar je podjetje z dolgo življenjsko dobo in tradicijo. Z dolgoletno dejavnostjo in prisotnostjo na svetovnem trgu je razvila tudi svojo kulturo organizacije in subkulture. Subkulturo kot kulturo organizacije oblikujejo skupine sodelavcev s podobnimi interesi, ki delajo in medsebojno komunicirajo. Tako kot v ostalih, sta tudi v naši organizaciji prisotni dve osnovni subkulturi, in sicer subkultura managementa ter subkultura delavcev. Iz osnovnih subkultur so se izoblikovale tudi naslednje subkulture: subkultura tehnologov, subkultura tržnikov, subkultura nabavnikov, subkultura proizvodnih delavcev in subkultura podizvajalcev. Subkulture so se izoblikovale v skladu z vlogo interesnih skupin, načinom dela, njihovim razmišljanjem in medsebojnim komuniciranjem. Naloga managementa je usmerjati in voditi te subkulture.

Kulturo organizacije je treba negovati in periodično analizirati, s tem se namreč postavi temelje dobre komunikacije in dobrih odnosov med udeleženci ter tako ustvari delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo in z veseljem prihajajo na delo. Brez dobrega počutja udeležencev je nemogoče doseči visoko produktivnost in pripadnost udeležencev procesa ter njihovo osredotočenost na cilje. Kultura organizacije se odraža tudi v spoštovanju predpisov iz varstva pri delu, čistih in urejenih proizvodnih delavnicah in okolici organizacije. Z razvito organizacijsko kulturo bomo lažje reševali in/ali preprečevali medčloveške konflikte, ki se pojavljajo še posebno v delovno intenzivnih panogah. V delovno okolje je treba vnesti in postaviti visoke etične in moralne vrednote. Glede na naravo dela je treba skrbeti za urejeno delovno okolje v proizvodnih in poslovnih prostorih ter na vseh zunanjih površinah organizacije. Pomembno je, da vodilni razvijajo ustvarjalno organizacijsko klimo, ki povečuje pripadnost zaposlenih ter dobro počutje v podjetju.

2.6 Strokovni kadri za trženje ladijskih storitev

Kvaliteten in strokovno visoko usposobljen marketinški tim, ki obvladuje tržne spretnosti, je temelj in glavni nosilni steber ne samo marketinške službe, ampak celotne organizacije. Kvaliteten, strokovno visoko usposobljen in usklajen marketinški tim je pravzaprav dragulj v kroni uspešne organizacije. Od kvalitetnega in uspešnega dela marketinškega tima na globalnem trgu je odvisen uspeh, razvoj in donosnost organizacije. V svetu mega jaht je razmejitev med uspehom in neuspehom zelo tanka, odločilnega pomena so detajli in detajlčki, zato moramo zadeve urejati natančno do popolnosti, nenehno dvigovati nivo kvalitete in stremeti k poslovni odličnosti. Neuspešen marketinški tim ne dosega ne zelene prodaje ne povečevanje tržnega deleža, kar je posledično osnovni razlog za nedoseganje donosnosti in razvoja organizacije, zaradi česar je organizacija obsojena na životarjenje. Gledano srednjeročno bo taka organizacija hitro zašla v težave, ki običajno vodijo v stečaj.

Uspešen marketinški tim je rezultat dobro načrtovanega procesa organizacije, zahteva nenehno vlaganje v šolanje in dodatna izobraževanja tržnikov za nadgrajevanje v organizaciji akumuliranega znanja in izkušenj. Megajahtno tržišče je zapleteno in kompleksno. Na njem uspevajo samo izkušeni in s formalnimi in neformalnimi znanji podprti tržniki, ki morajo biti pripravljeni na vse mogoče in nemogoče situacije in okoliščine. Komuniciranje z naročniki, ti so običajno izredno bogati ljudje, praviloma iz samega vrha družbene in socialne lestvice, kronane glave ter predsedniki republik, zahteva resnično pripravljenega in popolnega tržnika, ki bo v vsakem trenutku kos nastali situaciji. Najmanjši spodrselj ali napaka lahko pomeni izguba naročnika, referenčnega naročila in tudi naročnikovih znancev kot potencialnih naročnikov. Največjo pozornost vedno posvečamo sodelavcem, ki so gonilna sila tima in s svojim delom širijo okvire razvoja organizacije. Vendar samo posvečanje pozornosti ne zadostuje, v organizaciji morajo tako gonilno silo razumeti tako, da ji sledijo in jo pri delu spodbujajo in podpirajo. Pri tem so ključnega pomena kadri. Da bo tržni kader primeren in uspešen na megajahtnem področju, mora imeti naslednje karakteristike:

- uglajenost in urejena zunanost,
- komunikativnost,
- tolerantnost,
- obvladovanje kulture, estetike in etike komuniciranja ter poslovnega komuniciranja,
- smisel za estetiko,
- pozitiven pristop in razmišljanje,
- smisel za delo v timu,
- vestnost in smisel za organizacijo,
- doslednost,
- verodostojnost,
- visok nivo splošne razgledanosti,
- strpnost,
- prilagodljivost,
- vztrajnost,
- empatičnost,
- visoka etična in moralna merila,
- aktivno znanje tujih jezikov,
- pogajalske sposobnosti,

- obvladovanje tehničnega, komercialnega in pravnega področja posla.

Pot do dobrega tržnika na megajahtnem področju ni ne lahka ne hitra. Kadri morajo skozi dobro načrtovan proces usposabljanja, posebno kar se tiče formalnih znanj. Tržniki so v osnovi tehnično izobraženi osebk, ki svoje znanje in izkušnje pridobivajo najprej v proizvodnem procesu, tako da obvladajo tehnični del materije. Po tehničnem usposabljanju se selijo v marketing ali prodajo. Po prehodu v marketing ali prodajno službo morajo svoje tehnično znanje, ki je sicer temelj za uspešno delo s potencialnimi kupci, nadgrajevati s komercialnimi znanji. Organizacija, ki je razumela pomembnost tega vidika, zahteva dodatno šolanje na fakulteti, kjer se tehnično znanje nadgradi z komercialnim. Glede na to, da se na megajahtnem področju sklepajo milijonski posli, je pravni vidik zelo pomemben. Tržniki se o novostih v pogodbah in o trendih razvoja maritimnega prava seznanjajo na seminarjih, ki jih vsako leto v Londonu organizira Lloyd's list. Predmet predavanj, obravnave in razprave je pomen in razvoj pogodb, ki jih morajo tržniki v megajahtni industriji poznati do potankosti, te so:

- pogodba za novogradnjo plovil,
- pogodba za redna periodična popravila plovil,
- pogodba za konverzijo in rekonstrukcijo plovil,
- pogodba za predelavo plovil.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Motivacija je povezana z interesi (koristni) tistega, ki dela in s pokrivanjem njegovih potreb. Koristi nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju, torej na temelju izidov in doseganja ciljev podjetja (Kralj 1998, 239). Uspešnost marketinške funkcije bomo dosegli le z motiviranimi, ustrezno nagrajenimi in organizaciji predanimi posamezniki. Vodenje tima mora biti linijsko in demokratično. Sloneti mora na komuniciranju, razpravljanju in izmenjavi mnenj. Med sodelavci mora potekati sproščena komunikacija in medsebojno spoštovanje. Tržniki v tej specifični panogi obvladujejo veliko različnih znanj, so praktično multidisciplinarni strokovnjaki, zato je potreben demokratičen in participativni linijski model vodenja. Spoštljiv odnos bo spodbujal in motiviral udeležence h kvalitetnemu timske delu. Naloga vodje je, da ustvarja in združuje sožitje v timu ter bistveno prispeva k ustvarjanju prijetnega, konstruktivnega in harmoničnega delovnega okolja.

Marketinški tim mora združevati posameznike, ki so pripravljeni delo opravljati vestno, imajo visoka etična in moralna merila, so s srcem in dušo predani organizaciji ter so za uspeh organizacije pripravljeni narediti praktično vse. Običajno so posamezniki, ki kažejo največjo predanost, tudi najboljši v organizaciji (prirejeno po Tracy 1996). Direktorji in vodje enot sistematično zbirajo, spremljajo in načrtujejo usposobljenost in kompetentnost svojih sodelavcev, skrbijo za notranjo izmenjavo znanj in izkušenj ter spremljajo učinkovitost tako zunanjega kot tudi notranjega usposabljanja. Pripravljajo letni plan izobraževanja in usposabljanja. Direktorji in vodje skrbijo, da se zaposleni zavedajo pomena in pomembnosti svojega dela pri uresničevanju ciljev. Zaposleni morajo s svojim delom in obnašanjem prispevati k dvigu ugleda in dobrega imena organizacije in njene zunanje podobe. S kakovostjo poslovanja lahko kvalitetno pripomoremo k dvigu ugleda organizacije. Do tržnikov je treba imeti profesionalen odnos. V uspešnih, urejenih in dobro organiziranih organizacijah so tržniki najbolj spoštovani ljudje v organizaciji, dobro so nagrajeni in hitreje napredujejo na višja mesta. Dobra ekipa na področju prodaje in trženja je kot prvovrstna vojaška organizacija. Ima najboljše častnike in vodstvo. Če je vodstvo zmožno postavljati to

zgorjjo mejo vedno više, je to ključ do uspešnosti in dobičkonosnosti organizacije (prirejeno po Tracy 1996).

3 MARKETINŠKI SPLET (7 P) ZA LADJEDELNIŠKE STORITVE

3.1 Uvodne misli za obravnavo ladijskih storitev

Devetak in Vukovič (2002, 92) opredeljujeta marketinški splet za storitve s 7 spremenljivkami - marketinškimi prvinami z začetnico P, ki označujejo Product (izdelek), Price (cena), Place (razpečava), Promotion (promocija), People (ljudje), Processing (izvajanje), Physical evidence (fizični dokazi). V nadaljevanju bom detajlno analiziral celoten trženjski splet, vsako spremenljivko posebej. Marketinški splet (7 P) je sestavljen iz sedmih marketinških prvin, gre za kombinacijo marketinških spremenljivk, ki jih organizacija mora spremljati in preverjati, da bi dosegla zeleno prodajo in povečanje tržnega deleža na tržišču. Ladjedelniške storitve so pravzaprav nekakšen hibrid med izdelkom in storitvijo z vsemi lastnostmi storitev, zato jih bomo tudi obravnavali kot storitev.

V ladjedelnici smo posebej ponosni, da nam je uspel preboj na zahtevno megajahtno tržišče, kar predstavlja dodaten izziv in motiv za napredovanje. Naš primarni cilj je povečevanje tržnega deleža in temu podrejamo poslovno strategijo in kakovost poslovanja. Želeni učinki na posameznem trgu so posledica premišljenega in načrtovanega tržnega pristopa, zato bom pri raziskavi megajahtnega tržišča obravnaval vseh sedem prvin trženjskega spleta. Pri obravnavanju trga moramo biti posebej previdni in pozorni pri zbiranju spremenljivk in analiziranju le-teh. Prvine trženjskega spleta se morajo prilagajati ter biti usmerjene k plačilno sposobnemu povpraševanju.

3.2 Ladjedelniške storitve v vsakdanji praksi P-1 (Product)

Tako pri izdelku kot pri storitvah moramo z vseh vidikov zadovoljiti in preseči kriterij in pričakovanja odjemalca oziroma plačnika storitev. Vedno moramo stremeti k temu, da presežemo pričakovanja odjemalca. Pri tem moramo ugotoviti in prepoznati zahteve in pričakovanja naročnika. Prav prepoznavanje in določanje zahtev naročnikov je na našem področju za zadovoljstvo naročnikov in uspešno poslovanje družbe vitalnega pomena. Tako zahteve naročnikov kot tudi zakonske zahteve in regulative v zvezi z naročenimi storitvami najprej prepoznavamo skozi prejeta povpraševanja in tehnično dokumentacijo. Sledi priprava in usklajevanje ponudbe in pogodbe, kar je zahteven in ključni proces. V okviru storitev, ponujenih odjemalcem, moramo obravnavati in zagotavljati predvsem naslednje elemente:

- prepoznavanje pričakovanj in zahtev naročnika,
- vrhunsko kakovost storitve,
- rok izvedbe storitev,
- uporaba vrhunskih materialov,
- garancija za opravljeno storitev,
- vodenje kakovosti,
- ugled in dobro ime storitvene organizacije.

Samo kvalitetno izvršena storitev je garancija, da se bo kupec spet vrnil in svojo pozitivno izkušnjo podal tudi drugim potencialnim kupcem, kar je za organizacijo pravzaprav brezplačna promocija. Organizacija mora zagotoviti, da imajo vsi udeleženci korekten in spoštljiv odnos do naročnikove lastnine. Mnenje naročnikov oziroma njihovo zadovoljstvo spremljamo in merimo z:

- razgovori med potekom projekta, ob predaji objekta, ob izteku garancijske dobe in po njej,
- vprašalnikom, ki ga enkrat letno izpolnimo med razgovori z najpomembnejšimi kupci ter
- s spremljanjem vračanja naročnikov naročil na podlagi priporočil.

Zadovoljitev kriterijev naročnikov nam zagotavlja uveljavitev družbe in povečevanje tržnega deleža na megajahtnem tržišču.

Poleg cene in kakovosti je izredno pomemben rok izvedbe storitev. Storitve mora biti izvedena pravočasno in v dogovorjenem roku. Pri sočasnem izvajanju več storitev se morajo le-te izvajati v logičnem sosledju. Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti, da je storitev izvršena pravočasno v roku. Odgovorni morajo z vsem svojim znanjem delovati na način, da izvršijo storitev pred dogovorjenim rokom.

Pri izvajanju storitev moramo uporabljati materiale ustreznih kakovosti, kar pomeni, da morajo ustrezati predpisanim normativom posameznih klasifikacijskih društev ter standardom in uzancam v ladjedelniški industriji.

Zaradi zahtevnosti projektov je potrebna stalna komunikacija z naročnikom v vseh fazah izvedbe projekta, od usklajevanja povpraševanj do izteka garancijske dobe. Na naročnikove predloge in zahteve se odzivamo hitro, ohranjamo prijazen in strpen odnos tudi v primerih, ko zahteve naročnika niso upravičene. Izvajalec garantira za kvaliteto opravljenih storitev v skladu z Zakonom o obligacijskih razmerjih. V primeru morebitne napake oziroma okvare v garancijskem roku, mora izvajalec nemudoma odpraviti napako. V primeru hitro in korektno odpravljene napake oziroma okvar, bo kupec znal ceniti našo hitro reakcijo. Izvajalec storitev si s kvalitetno izvedbo storitev ter hitro odpravo morebitnih reklamacij utrjuje dobro ime in ugled v okolju, v katerem sicer deluje.

3.3 Cena P-2 (Price) za izvajanje ladjedelniških storitev

Cena je denarni izraz izdelka ali storitve in ponazarja uspešno, ali pa tudi neuspešno prodajo. Cene se oblikujejo na različne načine. Za osnovne – generične storitve imamo izdelan cenik, ki nam služi kot opora pri pripravi ponudb ter pri poslovnih pogajanjih. Cene oblikujemo tržno, pri tem upoštevamo proizvodne stroške, režijske stroške, stroške zaloge, ustrezen dobiček in stroške trženja. Na oblikovanje cen vpliva seveda tudi konkurenca kot pomemben dejavnik ter druge okoliščine. Izvajalec mora pri oblikovanju cene in plačilnih pogojev upoštevati tudi dejstvo, da se veliko opreme kupuje in nabavlja iz prekomorskih dežel, kjer je plačilno sredstvo ameriški dolar, zato se je treba ustrezno zaščititi proti valutnim tveganjem. Valutno tveganje se pojavi vsakokrat, ko se vrednosti bodočih denarnih tokov spremenijo zaradi premikov v deviznih tečajih.

Cene diferenciramo po kupcih in po prodajnih območjih. S posebnimi popusti stimuliramo oziroma motiviramo naročnike v primerih, ko nam grozi nezasedenost naših proizvodnih kapacitet ali ko se pogajamo za pridobitev dveh ali več plovil istega naročnika. Pri formiranju cen je treba upoštevati predvsem našo konkurenčno prednost, ki naj ne bi temeljila na nižji ceni, ampak na diverzifikaciji storitev v smislu ponudbe naročniku bolj kvalitetnih storitev za enako ceno.

V megajahtni industriji načeloma izvajalci ne financirajo gradnje ali rekonstrukcije plovil, saj naročniki plačujejo storitve glede na izvršena dela v določenem časovnem razdobju. Plačilni pogoji so odvisni od zneska opravljenih storitev, vgrajene opreme in

materiala, vloženega dela in roka izvedbe storitve. Naročnike skušamo stimulirati tudi tako, da jim nudimo ugodne plačilne pogoje v okviru finančnih zmožnosti organizacije. Vsekakor so plačilni pogoji odvisni od predvidenega zneska opravljenih storitev, resnosti in stalnosti naročnika ter naročnikove bonitete.

3.4 Kraj in prostor izvajanja storitev P-3 (Place)

V primeru jahtne dejavnosti odpade trženjska spremenljivka razpečava, ker ne gre za direktno distribucijo od podjetja izvajalca storitev do odjemalca. Lastnik pripelje svoje plovilo na »delovišče« v ladjedelnico, kjer se nato izvajajo storitve. Dejavnost ladjedelnice, ki vključuje izdelavo, predelavo in popravilo mega jaht, se izvaja na projektni način po planu aktivnosti po fazah, definirani tehnologiji, planu virov in nabave, »cash flow« planu ter po planu izvedbe projekta. Pri taki metodologiji dela odpade klasična razpečava izdelka oziroma storitve, tako da lahko pri tej spremenljivki omenimo naslednje:

Notranji transport mora biti organiziran tako, da omogoča prenos najrazličnejših elementov opreme z mega jahte ter nazaj na jahto. Treba je nenehno preverjati brezhibnost transportnih naprav in ostale infrastrukture, saj s tem skrbimo za varnost opreme, plovila in naročnikovega premoženja.

Za skladiščenje zagotavljamo ustrezne prostore in pogoje. Skladiščenje v klasičnem pomenu je pomembno predvsem pri nabavnem trženju. V skladišču skladiščiti vedno le najmanjšo, še varno zalogo najnujnejših rezervnih delov, potrošnega materiala in specialnih materialov. Dobava potrebnih vhodnih materialov se izvaja po principu »just in time delivery«. Mega jahta, ki jo je ladjedelnica sprejela v rekonstrukcijo ali popravilo, je lastnina naročnika. Lastnina naročnika so tudi izdelki ali material, ki jih je lastnik dostavil za vgradnjo v objekt in se skladiščijo ločeno od ostalega materiala – do vgradnje. Vsi zaposleni in podizvajalci morajo imeti primeren odnos do lastnine naročnika.

Skrbeti moramo za urejeno delovno okolje v proizvodnih in poslovnih prostorih ter na vseh zunanjih površinah organizacije. Glede na naravo dejavnosti je treba še posebno skrb posvečati zagotavljanju varnosti pri delu in protipožarnemu varstvu.

3.5 Promocija oziroma tržno komuniciranje P-4 (Promotion)

Promocija je eden od načinov komuniciranja družbe z javnostjo oziroma s kupci v smislu povečanja prodaje in tržnega deleža. Pri tem redno vzdržujemo stike in komuniciramo z nekdanjimi, sedanjimi in bodočimi kupci. Naš primarni cilj je povečevanje tržnega deleža na megajahtnem tržišču in temu smo podredili tudi našo poslovno strategijo in kakovost poslovanja. Družba posluje na globalnem trgu, zato mora biti izrazito tržno naravnana ter z aktivnim odnosom osredotočena na naročnika. Pri oblikovanju odnosov z naročniki je zato ključnega pomena:

- prilagajanje poslovanja mednarodnemu okolju (različne navade, običaji in kulture),
- aktiven odnos do naročnikov (stalni stiki, nudenje pomoči, izboljšave ...),
- nenehna prisotnost na ciljnem trgu,
- skrb za tržne raziskave, konkurenčne cene in vrhunske storitve,
- nenehno vlaganje v znanje in krepitev zaupanja v lastne sposobnosti,
- spremljanje aktivnosti konkurentov,
- sledenje novostim v dejavnosti,

- skrb za motiviranje in stimuliranje vseh udeležencev procesov.

Z vodenjem, ki upošteva zgornje usmeritve, tržno naravnost tudi uresničujemo. S prepoznavanjem, nedvoumnim določanjem in izpolnjevanjem zahtev krepimo zaupanje in zadovoljstvo naših naročnikov. V megajahtni dejavnosti so najbolj primerni in učinkoviti spodaj navedeni pristopi trženja.

Nujno je oglaševanje v tujih specializiranih revijah, različnih publikacijah, strokovnih revijah itd. Družba se mora predstavljati in promovirati v najpomembnejših specializiranih megajahtnih revijah, kot so »The Yacht Report«, »Boat International«, »Showboat International«, »Boatbuilder« in »Refit Annual«. Neupoštevanje interneta pomeni zmanjšan oglaševalski potencial, zato smo izdelali zanimivo in atraktivno spletno stran, kjer si obiskovalci lahko podrobno ogledajo projekte, ki smo jih že izdelali, ter projekte, ki so trenutno v delu. Prisotni moramo biti na najpomembnejših sejnih megajahtne industrije, ti so: Monaco, St. Tropez, Cannes, Antibes, Genova, Dusseldorf, Metz Amsterdam, Fort Lauderdale in Dubai.

Demonstracija oziroma predstavitev naših storitev na terenu uporabnikom, za katere smo ugotovil ali smatramo, da lahko postanejo naši kupci. Tržniki morajo pogosto komunicirati, periodično pa obiskati in predstaviti naše aktivnosti in storitve naslednjim ciljnim odjemalcem:

- lastnikom mega jaht,
- globalno usmerjenim brokerskim hišam,
- studiom za design,
- poveljnikom mega jaht.

Periodično komuniciranje in predstavitev naših aktivnosti zgoraj naštetim ciljnim skupinam pomeni ohranjanje aktivne komunikacije ter osebnega odnosa, na osnovi katerega se pridobiva in krepi osebno zaupanje med tržniki in potencialnimi naročniki.

3.6 Ljudje kot udeleženci pri izvajanju ladjedelniških storitev P-5 (People)

Ljudje smo v organizacijah oboje – cilj in sredstvo. Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, pa ne bi dajala koristi ljudem, zadovoljevala njihove potrebe in želje – in ni organizacije, ki bi mogla delovati brez ljudi. Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla: strateški management je naravnano predvsem na ljudi – in šele zatem na lupino, v kateri delujejo ljudje za cilje organizacije in lastne cilje (Tavčar 1997, 206). Za dolgoročno uspešnost organizacije imajo ljudje kot izvajalci storitev najpomembnejšo vlogo. Dolgoročna uspešnost organizacije sloni na kreativnosti in sposobnosti ustvarjanja zaposlenih. Njihova učinkovitost in kreativnost pride do izraza, če vidijo svoj interes in so zadovoljni. Zadovoljstvo zaposlenih je treba spremljati in občasno preverjati. Zadovoljstvo stimuliramo z:

- načrtovanjem ugotavljanja učinkovitosti in spremljanja zadovoljstva,
- motiviranjem vsakega posameznika,
- ustvarjalnim in prijetnim delovnim okoljem.

Izvajalci morajo biti strokovno usposobljeni, obvladovati morajo vse prvine storitev, vključno z zahtevnimi tehnološkimi postopki. Izvajalci so ponavadi v stiku s kupci, zato morajo biti komunikativni. Storitve morajo biti izvršene hitro in strokovno. Izrednega pomena za organizacijo je, da imajo vodilni posluš in da polagajo dovolj pozornosti in tudi sredstev v nenehno dopolnilno izobraževanje svojih delavcev. Ker gre v veliki meri za dejavnost družbe za znanega kupca, viške proizvodnih potreb zaposlujemo s

podizvajalci. Družba ima na razpolago tudi večje število zunanjih strokovnjakov, ki po potrebi lahko povečajo proizvodne kapacitete v primeru večjega obsega naročene proizvodnje.

Organizacija mora podpirati in stimulirati dodatno izobraževanje predvsem v trženjskih in tehnoloških usmeritvah. Izrednega pomena za organizacijo je, da strokovnjaki nenehno prihajajo do novih spoznanj in zaključkov – inoviranje, novi tehnološki postopki. Motiviranje in stimuliranje k inovatorskem delu pomeni tudi ustrezno nagrajevanje. Vsi zaposleni morajo prispevati k dvigu ugleda podjetja in njegove zunanje podobe. Samo s kakovostjo poslovanja lahko kvalitetno pripomoremo dvigu ugleda naše organizacije. V ta namen posvečamo posebno pozornost naslednjim aktivnostim:

- težnja k poslovni odličnosti,
- uvedba projektnega managementa,
- urejenost podjetja (medoddelčni odnosi),
- dodatno izobraževanje zaposlenih,
- motiviracija za inoviranje,
- utrjevanje poslovne sposobnosti organizacije,
- zagotavljanje prožnosti podjetja do te mere, da se bo sposobno hitro odzivati na spremembe v mednarodnem in domačem okolju,
- racionalno in gospodarno ravnanje s sredstvi, delom in resursi,
- povečevanje tržnega deleža,
- aktiven odnos do kupcev,
- odnos do okolja.

Zaposleni z upoštevanjem zgornjih smernic ohranjajo dobro ime in dvigujejo ugled organizacije na tržišču.

3.7 Izvajanje ladjedelniških storitev P-6 (Processing)

Razlika med neuspehom in uspehom na megajahtnem področju je v načinu delovanja in urejanja zadev »pravilno« ali »pravilno do popolnosti«. Urejati in voditi zadeve »pravilno do popolnosti« pomeni uspeh, to nam mora biti vodilo pri uresničevanju našega cilja – zadovoljiti oziroma uresničiti do popolnosti zahteve in želje naročnika. Samo zadovoljni naročniki so garancija za uspešno delovanje in razvoj naše družbe.

Med izvajanjem mora biti poskrbljeno za varnost, kakovost in hitrost opravljanja storitve. Izvajalci morajo biti strokovno usposobljeni in obvladati tehnološke postopke, zahteve klasifikacijskih društev, predpise in standarde. Na mesta, kjer so izvajalci v stiku s kupci, moramo postaviti komunikativne osebe. S spodbujanjem procesa nenehnega izboljševanja moramo čim več zaposlenih pritegniti v prizadevanja za višjo kakovost storitev in nižje stroške poslovanja. Zato je treba zaposlene stalno motivirati za dajanje predlogov za kakovostnejše in učinkovitejše delo, jih vključevati v njihovo izvajanje, prepoznavati prispevek posameznika k izboljšavam in ga v okviru možnosti tudi nagraditi. Izboljšave izdelkov, storitev, procesov in postopkov sistema vodenja kakovosti se načrtuje na osnovi politike in ciljev kakovosti, potreb in zahtev naročnikov, analiz podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov. S korektivnimi ukrepi ugotavljamo in analiziramo dejanske vzroke za nastale neskladnosti in preprečujemo njihovo ponovitev. Preverjamo ustreznost procesov in doseganje ciljev,

rezultate pa sistematično analiziramo. S sistematičnimi notranjimi kontrolami med procesom izvajanja ugotavljamo:

- delovanje sistema vodenja kakovosti,
- učinkovitost posameznih procesov in sistema kot celote,
- morebitne neskladnosti, tudi z zahtevami standarda ISO 9001, predvsem pa
- zaznavamo priložnosti in predlagamo izboljšave procesov in sistema.

Bistvo izvajanja storitve je doseči zahtevano kvaliteto, izvršiti v dogovorjenem roku ter z najnižjimi stroški. Pri tem moramo ustrezno poskrbeti za varno in urejeno delovno okolje.

3.8 Fizični dokazi za ladjedelniške storitve P-7 (Physical evidence)

Fizični dokazi so vse tisto, kar potrošnik ali kupec lahko vidi, sliši ali občuti. V ladjedelnici so fizični dokazi projekti v delu, parkirišča, upravna zgradba, zelenice, oprema, delavnice, obdelovalni in delovni stroji, dvorišče, operativna obala, dok, privezi, navozi, transportne naprave in druga infrastruktura ter pokrite hale. Vsi omenjeni fizični dokazi morajo biti ustrezne kakovosti, saj odražajo stanje podjetja in zaposlenih. Zunanji videz mora biti ugleden že na daleč, zelenice pokošene, obdelovalni stroji čisti in zaščiteni, delavniški prostori čisti, stene urejene in lepo obarvane v primerne barve, zunanje fasade vzdrževane, nadvodne jeklene površine doka vzdrževane in pobarvane. Posebno pozornost je treba posvetiti prostorom, skozi katere se vozi potencialne kupce, in projektom v fazi predelave, saj ob ogledu potencialnega naročnika služijo kot referenca. Zaposleni se zavedamo pomembnosti urejenega delovnega okolja, zato skrbimo za varovanje okolja, nadzor nad emisijami hrupa v okolje, emisijami v tla, vode, zrak in nastajanjem odpadkov. Posebna skrb je posvečena zbiranju, sortiranju in predaji odpadkov. Skratka, kupcu mora biti jasno in vpadljivo, da v organizaciji vlada red že v trenutku, ko stopi na parkirišče. Urejenost fizičnih dokazov je predpogoj za nudenje in izvajanje vrhunskih storitev, ustvarja prijetno in harmonično delovno okolje ter s tem zadovoljstvo izvajalcev in naročnika.

Najpomembnejši pa so ljudje, izvajalci storitev imajo zelo pomembno vlogo. Za ohranjanje in izboljševanje fizičnih dokazov zaposleni posvečamo pozornost naslednjim aktivnostim:

- strogo izvajanje in spoštovanje standarda ISO 9001,
- poznavanje in spoštovanje pravil klasifikacijskih društev ter ostalih zakonskih predpisov,
- aktiven odnos do odjemalcev ter zadovoljitev njihovih zahtev,
- povečevanje nivoja kvalitete storitev,
- povečevanje produktivnosti in racionalizacija proizvodnje,
- zniževanje stroškov,
- učinkovit sistem nadzora nad proizvodno dejavnostjo,
- razvoj in uvajanje novih tehnologij,
- ustrezen odnos do okolja,
- ustrezen odnos do naročnikove lastnine,
- dolgoročno razmišljanje in pristop.

Posebno pozornost posvečamo naročnikovi lastnini. Do naročnikove lastnine morajo vsi zaposleni imeti spoštljiv odnos. Naročnik mora občutiti, da zaposlenim ni vseeno ter

da z njegovo lastnino ravnajo skrajno korektno, da upoštevajo varnostne predpise ter zagotavljajo požarno varnost.

4 POLITIKA IZVAJANJA LADJEDELNIŠKIH STORITEV

4.1 Uvodne misli

Pristop podjetja k politiki izvajanja ladjedelniških storitev je določen že s smernicami politike družbe. O osnovnem pomenu politike izvajanja storitev imamo vsi intuitivno predstavo in ponavadi jo vsi povežemo s snovanjem, oblikovanjem, načrtovanjem, razvrščanjem, timskim pristopom in uresničevanjem ladjedelniških storitev. Politika izvajanja storitev je osrednja dejavnost, ki ima sočasno tudi velik vpliv na vodenje organizacije. V sklopu politike izvajanja storitev bomo obravnavali življenjski cikel storitve ter podali smernice in ideje za razvoj novih. V nadaljevanju bomo predstavili pomen politike, vlogo procesa razvoja in politiko kakovosti.

Usmeritev ladjedelnice je nudenje izdelkov in storitev vrhunske kakovosti na megajahtnem področju in v drugih poslovnih programih v konkurenčnem roku, po konkurenčnih cenah, v urejenih in dobro opremljenih proizvodnih obratih in s tem zadovoljevanje zahtev in pričakovanj plačilno sposobnega povpraševanja. Osnova uspeha so kompetentni in motivirani zaposleni ter nenehno izboljševanje doseženega.

Ladjedelniške storitve so enkratne in neponovljive. Oblikujejo, projektirajo, razvijejo in vgradijo se samo enkrat za vsakega posameznega naročnika posebej. Zelo malo možnosti obstaja, da se podobna storitev ponovi, zato pravimo, da so unikatne. Ladjedelniških storitev se tudi ne da uskladiščiti. Proces iniciacije storitve prične, ko naročnik izrazi željo ali zahtevo. Nadaljuje se z zbiranjem zamisli in idej ter oblikovanjem storitev. Med procesom sodelujemo z naročnikom. Naročnik bo lahko že v fazi zbiranja idej in kasneje projektiranja zaznal kvaliteto storitve, čeprav fizično še ni prišlo niti do pričetka izvajanja. Izvajanje storitev vrhunsko do popolnosti zahteva skrbno načrtovanje, oblikovanje, razvoj, timsko delo marketinških in tehničnih strokovnjakov ter vodenje kakovosti storitev. Nenehno moramo vlagati v izboljševanje in razvoj storitev ter spremljati delo in tehnološke rešitve konkurentov. Samo s takim pristopom lahko dosežemo ali presežemo zadovoljstvo kupca ter ustvarimo ustrezen dobiček za nadaljnji razvoj. Organizacija, ki ne polaga dovolj pozornosti na razvoj in inovativnost, hitro zaide v težave, ki so lahko usodne. Pri tem ne smemo pozabiti na vodenje kakovosti, zahteve klasifikacijskih društev ter zakonodaje in regulative. Oblikovanje politike storitev mora biti strateško opredeljena ter vedno dolgoročno naravnana, vendar ob upoštevanju dinamičnega razvoja panoge. Ugotavljati moramo trende, ki se na trgu pojavljajo ter se jim hitro prilagajati ter jih obrniti sebi v prid.

4.2 Oblikovanje in izvajanje ladjedelniških storitev

Za načrtovanje in izvajanje ladjedelniških storitev smo si zastavili jasne cilje. Cilji so dolgoročno naravnani, temeljijo na realnih osnovah in predpostavkah ter imajo definiran obseg, predvsem pa so merljivi. Z delom na megajahtnem področju smo pridobili izkušnje in obvladali tehnologijo izvajanja storitev ter razvili marketinški sistem. To so osnove za načrtovanje, oblikovanje, razvoj in izvajanje storitev, ki jih nudimo plačilno sposobnemu povpraševanju. Za doseganje zelene donosnosti je pri oblikovanju storitev pomemben strateški, predvsem pa dolgoročen pristop. Dolgoročen pristop oblikovanja zahteva analiziranje trendov na trgu, spremljanje razvoja konkurentov, novih proizvodov in tehnologij ter političnih in gospodarskih dogodkov na ciljnih tržiščih. S tako pridobljenimi podatki ugotavljamo, v katero smer se giblje tržišče ter kakšna znanja in zmogljivosti bomo potrebovali v prihajajočem obdobju. Storitve največkrat oblikujemo in razvijamo na zahtevo naročnika ter v sodelovanju z

naročnikom. Pomen inovativnosti, kakovosti in odličnosti je pri zadovoljevanju naročnikovih potreb odločilen. Organizacija nudi celoten spekter ladjedelniških storitev, ki so zelo razvejane. V ladjedelniški praksi jih delimo na enostavnejše standardne in kompleksne. Standardne ladjedelniške storitve so naslednje:

- dvig, spust, izvlek, dokiranje mega jaht,
- zimski privezi,
- čiščenje, barvanje, kitanje nadvodnega in podvodnega dela trupa,
- obnova jeklenih in aluminijevih delov trupa in nadgradnje,
- servisiranje propulzijskih sklopov, pogonskih agregatov, servisiranje elektronske in navigacijske opreme, vzdrževanje palubnih naprav,
- delna obnova interierjev.

Zahtevne in kompleksne storitve delimo na:

- predelavo komercialnih ladij v mega jahte, kompletno rekonstrukcijo ali predelavo,
- izdelavo projektnih dokumentacij za rekonstrukcije ali predelave,
- projekte za zunanji in notranji design,
- projektiranje in vgradnjo pogonskih agregatov in propulzijskih sistemov, klimatizacijskih in ventilacijskih naprav, desalinizacijskih sistemov, elektroenergetskih, elektronskih in sistemov za avtomatizacijo, sistemov za satelitsko komunikacijo, hidravličnih in pnevmatskih sistemov,
- projektiranje in design razsvetljave in svetlobnih učinkov,
- projektiranje in izvedba posebnih efektov in zabavne elektronike,
- design in izvedba notranje dekoracije, projektiranje, izdelavo in montažo interierjev.

Kot že ime samo pove, so standardne storitve v bistvu enostavne in rutinske, z izjemo kitanja in barvanja trupov, kjer se zahteva estetski videz in vrhunska kakovost. Te storitve v bistvu ne prinašajo velikega dobička, vendar jih moramo nuditi zaradi celovitosti ponudbe. Glede na to, da so enostavne storitve v bistvu rutinske, delovno intenzivne ter zahtevajo v glavnem ročne spretnosti, niso podvržene hitrim spremembam. Popolnoma drugačna slika je pri zahtevnih kompleksnih storitvah, te namreč vsebujejo intelektualne in izvedbene spretnosti in prinašajo visoko dodano vrednost, zato jim posvečamo največjo pozornost ter namenjamo veliko sredstev za njihovo oblikovanje in razvoj. Osebe, ki projektira sisteme, spremlja razvoj izdelovalcev najrazličnejših komponent in sistemov, z udeležbo na sejnih in mednarodnih konferencah. Največja dodana vrednost je pri projektni dokumentaciji in pri designu. Sposobnost oblikovanja, razvoja in izvajanja kompleksnih storitev pomeni za organizacijo razvoj, donosnost, preživetje, ugled na tržišču, dobro ime in večanje tržnega deleža. Izvedba teh storitev zahteva resen in odgovoren pristop, odlično pripravo dela, organizacijo in planiranje delovnih aktivnosti, vrhunsko kvaliteto, vrhunske izvajalce ter ustrezno marketinško strategijo. Delo lahko opravljajo le vrhunski izvajalci z vrhunskimi materiali, predvsem pa mora biti izvršeno v dogovorjenem roku v zadovoljstvo tako naročnika kot izvajalcev. Med izvedbo je potrebna komunikacija med izvajalci in osebjem naročnika. Izvajalec poskrbi, da se naročniku preda vsa potrebna projektna in tehnična dokumentacija ter omogoči predajo sistemov v delu, omogoči testne vožnje tako, da se naročnikovo osebje spozna z

vgrajenimi sistemi ter z njimi pravilno rokuje, s čimer se možnosti okvar in reklamacij zmanjšajo na minimum.

4.3 Načrtovanje, oblikovanje in izvajanje ter zbiranje idej za ladjedelniške storitve

Naročniki mega jaht pričakujejo od plovila vrhunsko in s tehnično tehnološkega vidika napredno plovilo, primerljivo z letali ali luksuznimi avtomobili. Glavni igralci v megajahtni industriji so prepoznali te zahteve in se jim približujejo praktično v vsakem segmentu dejavnosti. Zaradi tega sodi megajahtna industrija, gledano z vidika dinamike razvoja, v sam vrh, v tem pogledu zaostaja le za mikroelektronsko in računalniško panogo ter je primerljiva z avtomobilsko. Za zadovoljevanje naročnikovih zahtev morajo biti projektanti, ki skrbijo za razvoj storitev, inovativni ter zakladnica in neizčrpen vir novih idej. Ob tem so za razvoj storitev pomembne izkušnje in znanje, ki je že akumulirano v organizaciji, saj se že osvojeno znanje in izkušnje nadgrajuje z novimi zamislimi. Nenehno moramo analizirati trend na trgu, predvideti možne spremembe v okolju, predvideti bodoča povpraševanja ter se pripraviti na njih.

Konkurenčno sposobnost ter postopno uveljavitev blagovne znamke dosegamo s pravočasnim proučevanjem in zaznavanjem trendov, prilagajanjem mednarodnim standardom in predpisom ter budnim spremljanjem aktivnosti konkurentov. Na osnovi teh spoznanj oblikujemo marketinške aktivnosti, preko katerih storitve nudimo plačilno sposobnemu povpraševanju. Tako kot od tržnikov, se tudi od projektantov in tehnologov, ki skrbijo za oblikovanje in razvoj storitev, zahteva, da spremljajo novosti na nabavnem trgu, tehnično tehnološki razvoj, da se spoznavajo z novimi proizvodi uglednih proizvajalcev, skrbijo za dvig kvalitete in zniževanje stroškov ter aktivno vključevanje na nabavnem trgu. Projektanti se spoznavajo z novimi dosežki na sejnih opreme, s komuniciranjem z dobavitelji, s strokovno literaturo in strokovnimi revijami ter na mednarodnih konferencah. Poleg notranjih virov idej je treba koristiti tudi zunanje vire idej, izkušenj in znanja. Po naših izkušnjah je bil pri oblikovanju in razvoju storitev največji učinek ravno v primerih, ko projektanti sodelujejo s strokovnjaki proizvajalcev različnih sistemov in naprav. V teh primerih pride do prepletanja notranjih in zunanjih virov idej, znanja in izkušenj ter do izmenjave le-teh. Med takim sodelovanjem se med udeleženci vzpostavijo osebni stiki, kjer pride do medsebojnih izmenjav izkušenj, poleg tega pa se udeleženci seznanijo z problemi, s katerimi se pri načrtovanju in oblikovanju srečujeta obe strani. Strokovnjaki proizvajalcev naprav običajno sodelujejo tudi z našimi konkurenti, se spoznavajo z njihovimi rešitvami ter tako pridobljene izkušnje in ideje prenašajo tudi v našo organizacijo. Projektanti in snovalci storitev morajo pri svojem delu slediti vodilu v smislu zniževanja stroškov, funkcionalnosti, izvirnosti, estetike, ergonomike, vrhunske kvalitete in ekonomičnosti. Zavedati se moramo, da znanje ni poceni, zato moramo poleg naštetega poskrbeti za motiviranje in ustrezno nagrajevanje projektantov, saj je ustrezno načrtovanje, oblikovanje in izvajanje ter zbiranje idej za ladjedelniške storitve prvi korak do uspešne in donosne organizacije, kar posledično vpliva na dober finančni položaj organizacije in uveljavitev blagovne znamke.

4.4 Življenjski cikel ladjedelniških storitev

Življenjski cikel storitev je pri ladjedelniških storitvah vezan na razvoj novih tehnologij in/ali izboljšav ter modifikacij komponent. Pojav nove tehnologije ali naprav lahko bistveno spremeni oblikovanje in razvoj ladjedelniških storitev, ki so sestavljene

iz nabave tehničnih komponent na globalnem trgu in inovativnosti, kreativnosti, sposobnosti prilagajanja, izkušenj ter znanja lastnih projektantov. Pojav novih tehnologij lahko popolnoma spremeni oblikovanje, snovanje in razvoj ladjedelniških storitev, lahko pa jih tudi popolnoma izloči iz programa kot zastarele in kot take nezanimive. Kot že omenjeno v prejšnjem poglavju, delimo ladjedelniške storitve na standardne in kompleksne. Enostavnejše standardne storitve niso zelo izpostavljene spremembam, sploh pa ne hitrim, saj so delovno zelo intenzivne in od izvajalcev zahtevajo v glavnem ročne spretnosti. Največji vpliv na te storitve ima pojav novega ali izboljšane materiala in delovnega sredstva ali naprave, ki v bistvu služi kot pripomoček pri izvajanju. V primeru pojave novega materiala je treba poskrbeti, da se izvajalci z njim seznanijo tako, da se jih dodatno usposobi in pouči o uporabi, prednostih in pomanjkljivostih novega materiala. Pri kompleksnih storitvah je situacija popolnoma drugačna, zaradi intenzivnega in dinamičnega tehnološkega razvoja so izpostavljene zelo hitrim spremembam. Kompleksne storitve so sestavljene iz nabave naprav in opreme svetovno znanih proizvajalcev, sledi razvoj, načrtovanje in oblikovanje storitve skozi projektiranje in izdelave projektne dokumentacije in končno vgradnja ter povezava komponent v smiselne sistemske enote. Tehnične novosti in izboljšave svetovnih proizvajalcev opreme so glavni generator sprememb, ki istočasno pogojujejo uvajanje novih ter odmiranje obstoječih ladjedelniških storitev. Ladjedelniške storitve so enkratne in unikatne. Izdelovalci mega jaht razvijajo nove storitve ali izboljšujejo obstoječe s pojavom in uporabo novih tehnologij, kar pomeni, da je nujno treba slediti tehnološkimi dosežkom. V organizaciji povečamo največjo pozornost prav kompleksnim storitvam, saj ravno z razvojem, oblikovanjem, projektiranjem in designom ustvarjamo najvišjo dodano vrednost. Kljub temu, da enostavne standardne storitve ne ustvarjajo visoke dodane vrednosti, moramo vseeno ustrezno skrbeti tudi za njihov razvoj, predvsem pa za zniževanje stroškov in dvigovanje kvalitete.

4.5 Pomembnejše spodbude za razvoj in izvajanje ladjedelniških storitev

Razvoj in oblikovanje storitev generirajo pojav novih tehnologij in usposobljeni in motivirani tržniki ter projektanti, ki skrbijo za razvoj le-teh. Za doseganje zelene kvalitete in zadovoljstva naročnika, morajo biti motivirani in usposobljeni tudi izvajalci storitev. Razvoj, projektiranje in izvajanje storitev je ustvarjalen in dinamičen proces, v katerem sodelujejo tako snovalci kot izvajalci. Proces poteka v obe smeri, zato je treba vzdrževati prijetno in harmonično delovno okolje, kjer se udeleženci dobro počutijo. Med udeleženci mora vladati visoka stopnja zaupanja, podpore in sodelovanja. Udeleženci v procesu morajo imeti strokoven in resen pristop. Delovati morajo usklajeno ter zadeve voditi proti cilju, to je vrhunska in funkcionalna izvedba z najnižjimi možnimi stroški ter v predvidenem roku, predvsem pa v zadovoljstvo naročnika.

Posebne pomena za organizacijo je, da na trgu uživa ugled dobro organizirane in urejene organizacije. K povečanemu ugledu bistveno prispevajo kvalitetni referenčni posli. Vzdrževanje in povečevanje ugleda organizacije dosegamo z raziskavo trga in plačilno sposobnega povpraševanja, novimi idejami in s sposobnostjo razvoja novih storitev, tehnološkimi raziskavami, povečevanjem kvalitete in poslovno odličnostjo, programiranjem proizvodnje, kontrolo stroškov, z jasnimi in transparentnim odnosom do kupca in njegovega predstavnika ter s poprodajnimi aktivnostmi.

Napredek, ugled in donosnost organizacije so odvisne od sposobnosti inoviranja in razvijanja ter marketinga, ki je to sposoben prodati plačilno sposobnemu povpraševanju. Pomembni faktorji pri razvoju so pojav novih tehnologij, ponudba konkurentov ter zahteve klasifikacijskih društev in zakonodaja. Storitve je treba razvijati v skladu z okoljevarstvenimi predpisi ter tako prispevati k ohranjanju narave.

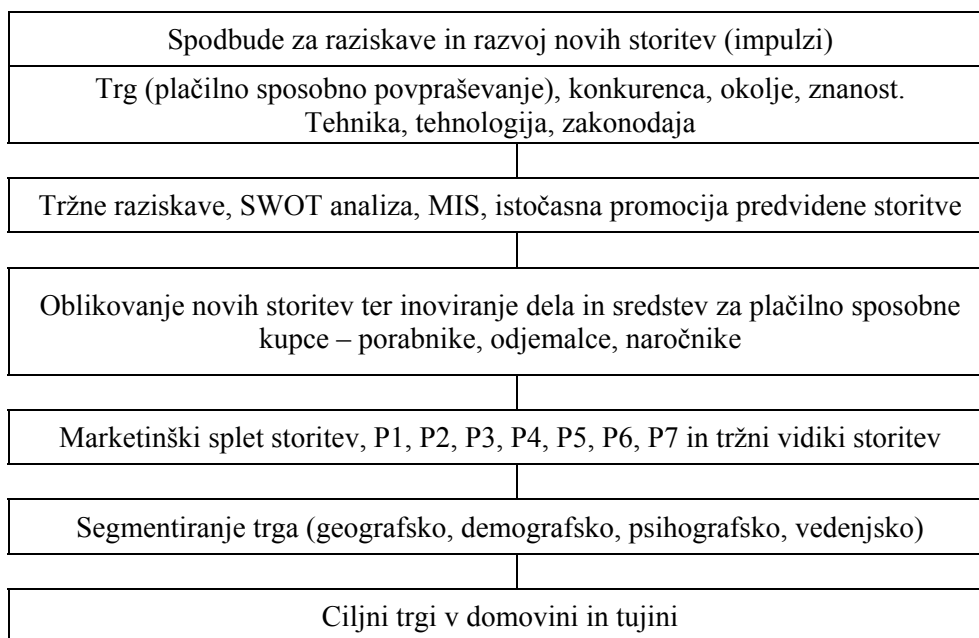
Fiskalna politika in davčna zakonodaja v megajahtni industriji v veliki večini primerov nimata večjega vpliva. Velika večina naročnikov (90 %) registrira svoje mega jahte pod zastavo ugodnosti »Red Ensign«, kjer je oproščena davkov. Glavni razlogi za zastavo ugodnosti so naslednji:

- oprostitev vseh dajatev, ki izhajajo iz nakupa, posedovanja, eksploatacije, vzdrževanja in dajanja plovila v najem,
- enostavnejša davčna politika ter socialno in pokojninsko zavarovanje za posadko,
- prijaznejše regulative in zahteve zastave.

Predhodno smo opisali spodbude za razvoj in trženje ladjedelniških storitev v megajahtni industriji. Proces prične, ko tržniki zaznajo potrebo po novih storitvah in ugotovijo, da obstaja plačilno sposobno povpraševanje. Na osnovi teh ugotovitev, ki so rezultat raziskav trga, je treba narediti SWOT analizo in oblikovati trženjski splet. Sledi oblikovanje in razvoj novih storitev in oblikovanje marketinške strategije ter aktivnosti. Pri mega jahtah merimo zadovoljstvo naročnika od začetka izvedbe, nadaljujemo v garancijski dobi, posebno pa poskrbimo za poprodajne aktivnosti.

V sliki 4.1 sem prikazal marketinški proces od spodbude do prodaje storitve in zadovoljitve plačilno sposobnega povpraševanja.

Slika 4.1 Spodbujanje in marketinški proces od razvoja do prodaje storitev



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 117

4.6 Tveganja pri razvoju in uvajanju ladjedelniških storitev na megajahtnem področju

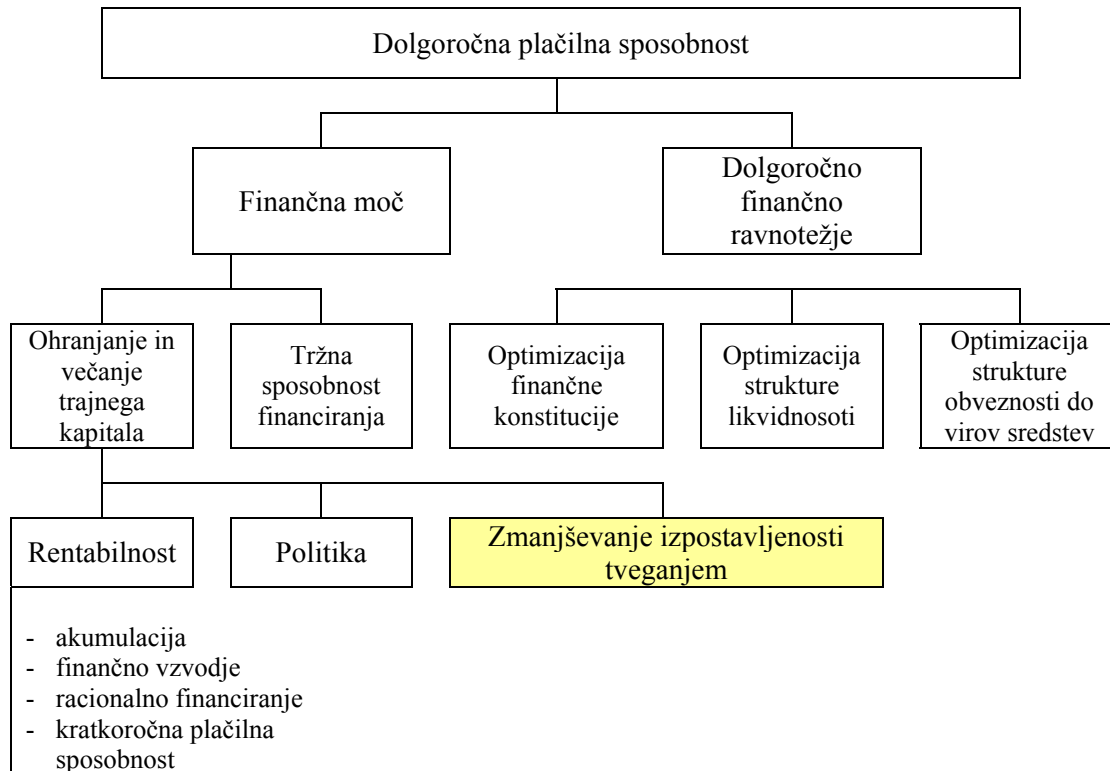
Tveganje ponavadi povezujemo z nepredvidljivim in nezaželenim, je vsako odstopanje od rezultata (Tratenšek 1999, 4). Podjetja se v tržnem okolju srečujejo z najrazličnejšimi tveganji, katere mnogokrat jemljejo kot dejstvo, na katerega ne morejo vplivati. Vendar je pri tveganju, za razliko od negotovosti, verjetnost možnih prihodnjih izidov znana in zato izmerljiva. Zaradi tega dejstva lahko velik del tveganj v poslovanju uspešno obvladujemo. Da bi se lahko izognili negativnim vplivom tveganj, moramo najprej zaznati njihov pomen. Kot že omenjeno, razvoj storitev v megajahtni industriji v največji meri generirajo naročnikove želje, pojavi novih naprednejših tehnologij in naprav ter razni predpisi in zakonodaja. Ladjedelniške storitve za megajahtno področje se oblikujejo, načrtujejo in projektirajo za znanega naročnika, so enkratne, zato so manj rizične in niso tako izrazito izpostavljene tveganjem. Valutno tveganje spada med finančna tveganja, ki sicer niso tema tega diplomskega dela, vendar ga moramo na tem mestu posebej izpostaviti, saj nepravilen pristop in neupoštevanje tega dejstva lahko ogrozi razvoj in uvajanje ne samo ladjedelniških storitev, ampak poslovanje celotne organizacije.

Holliwell (1998, 9) je finančna tveganja razčlenil na tveganje neizpolnitve nasprotne stranke, obrestno tveganje, valutno tveganje ter tveganje investiranja.

V megajahtni panogi se pri približno 40 % pogodb nominira USD kot plačilno sredstvo, pri 60 % pogodb pa EUR. Velika nevarnost in tveganje za izvajalca predstavljajo pogodbe sklenjene v USD ter nabave iz prekomorskih držav predvsem iz ZDA, zaradi velikega nihanja USD. Valutno tveganje se pojavi vsakokrat, ko se vrednosti bodočih denarnih tokov spremenijo zaradi premikov deviznih tečajev. Valutnemu tveganju so najbolj izpostavljene prodajne in nabave cene, nominirane v USD, saj se tečaj dolarja giblje zelo nepredvidljivo in skokovito. Podjetje lahko prepreči ali ublaži svojo valutno izpostavljenost s svojo notranjo politiko ter z usklajevanjem rokov in valut plačila. Razvit finančni trg pa prinaša še druge možnosti ščitenja valutne izpostavljenosti, kot so: obvladovanje preko denarnega trga, terminske in časovno prenesene pogodbe, valutne opcije in zamenjave itd.

Bistveno za spoznanje v okviru oblikovanja finančne strategije podjetja je, da je ob identifikaciji finančnega tveganja treba tveganje ovrednotiti ter sprejeti ukrepe za zmanjšanje tveganja (izključiti, zavarovati ali vkalkulirati tveganja) ter tekoče spremljati in nadzirati finančna tveganja z ustreznim informacijskim sistemom (prirejeno po Repovž in Peterlin, 2000). Slika 4.2 prikazuje pomembnost obvladovanja izpostavljenosti podjetja različnim oblikam finančnih tveganj, kajti neprofesionalen pristop tveganjem direktno ogroža finančno moč podjetja in posredno njegovo dolgoročno plačilno sposobnost.

Slika 4.2 Zmanjševanje izpostavljenosti podjetja finančnim tveganjem kot pogoj za doseganje dolgoročne plačilne sposobnosti



Vir: Lastni vir

5 TRŽNA RAZISKAVA

5.1 Uvodne misli in proučevanje plačilno sposobnega povpraševanja

Tržna raziskava je nedvomno ena najpomembnejših funkcij marketinga. Raziskovanje trga je sistematično zbiranje podatkov in analiziranje dejavnikov, ki vplivajo na prodajo storitev. Raziskava trga je za poslovanje organizacije ključnega pomena in je osnova za oblikovanje politike prodaje, saj samo z nenehnim raziskovanjem trga in konkurence zmanjšamo tveganja. Namen te tržne raziskave je ugotoviti potrebe po ladjedelniških storitvah, kupno moč, značilnosti trga ter določitev ciljnih odjemalcev. Najpogostejše oblike tržnih raziskav so:

- raziskovanje za mizo – metoda internega raziskovanja,
- raziskovanje na terenu – metoda eksternega raziskovanja in
- kombinacija internih in eksternih raziskav.

Pri raziskavi sem izbral metodo tržnih raziskav, in sicer kombinacijo internih in eksternih - terenskih raziskav. V nadaljevanju bomo podrobneje prikazali metodologijo in pomen tržnih raziskav, marketinškega informacijskega sistema ter analizirali dejavnike, ki vplivajo oziroma oblikujejo ponudbo in povpraševanje.

Poslovna dejavnost temelji na osnovi tržnih raziskav globalnega trga z uveljavljenjem funkcije marketinga, ki služi prvenstveno za promocijo organizacije, prepoznavanje in zadovoljevanje plačilno sposobnega povpraševanja. Na globalnem trgu nismo sami, zato mora biti organizacija dinamična in fleksibilna, predvsem pa sposobna hitrega prilagajanja in odziva na nove okoliščine v svojo korist. Ladjedelnica Izola je uspela uspešno preusmeriti svojo dejavnost iz tradicionalne remontne v megajahntno ter tako vstopila na megajahntno tržišče. Družba je v preteklosti in bo tudi v prihodnosti delovala in poslovala v mednarodnem okolju, zato mora biti izrazito tržno usmerjena z aktivnim odnosom do naročnikov. Ključnega pomena je tržna usmerjenost in vključevanje v mednarodno delitev dela. Značilnosti ciljnega megajahntnega trga so predvsem zelo ozka specializiranost in zahteva s strani izvajalcev po izključno in samo vrhunski kvaliteti, aktiven odnos do naročnika, visoka stopnja tehnologije, spoštovanje rokov ter čistoča in brezhibna urejenost izvajalčeve infrastrukture. Potencialni naročniki so zelo premožni posamezniki ki želijo, da se jim izdelata plovilo po njihovi želji in »meri«. To plovilo mora seveda biti nekaj posebnega in unikatnega, za kar so naročniki pripravljeni odšteti visoke vsote denarja. Ko se vzpostavi stik s potencialnim naročnikom, pričnemo z ugotavljanjem njegovih zahtev, na osnovi katerih se oblikuje ponudba. Povpraševanje ne sloni na eksistencialnih potrebah, saj mega jahta ni eksistencialna potreba. Naročnikovi motivi so prvenstveno prestiž, estetika in unikatnost, v bistvu gre za popolnoma luksuzni izdelek.

Po Devetak in Vukovič (2002, 55-56) v marketingu izhajamo iz potreb in na osnovi tega oblikujemo razvoj storitev. Na uporabnikovo povpraševanje po megajahntnih storitvah vplivajo naslednji dejavniki:

- potrebe naročnika, ki izhajajo iz življenjskega sloga in filozofije, ki lahko izhajajo iz družinske tradicije ali pa so pridobljeni z osebnim vzponom naročnika,
- finančna sposobnost,
- ugled in pozicija naročnika v družbi,
- porabnikov prosti čas,
- faktorji okolja (ekonomski, družbeni, socialni, običaji in navade).

Pri marketinških raziskavah okolja in povpraševanja po storitvah se srečujemo:

- s stimulativnimi ali destimulativnimi okoliščinami,
- s svetovnim političnim, gospodarskim in finančnim okoljem,
- z značilnostmi naročnikov, njihovimi željami in potrebami,
- z ocenjevanjem trenda povpraševanja ob upoštevanju značilnosti trenutnega in bodočega povpraševanja,
- z značilnostmi ponudbe in povpraševanja na drugih trgih.

Posebej pozorni moramo biti na naročnikove želje ali potrebe ter pri ocenjevanju trendov. Zelo občutljivi so gospodarski, politični in finančni trendi, ki ob neugodnih okoliščinah lahko bistveno vplivajo na negativni razvoj panoge.

5.2 Oblikovanje vprašalnika za anketiranje

V empiričnem delu diplomskega dela sem v okviru metodologije izbral poglobljeni intervju. Izbor metode ankete ter pošiljanje vprašalnikov v tej dejavnosti ni primeren. Ladjedelniške storitve za megajahtno področje so enkratne ter namenjene izključno znanemu kupcu (število teh pa je zelo omejeno), zato sem se odločil za poglobljeni intervju. Za poglobljene pogovore s potencialnimi kupci je treba najprej pridobiti njihovo zaupanje. Teme in vsebina sama pa so dokaj kompleksne, saj gre za posle vrednosti tudi do več deset milijonov EUR ali USD in se jih z vprašalnikom zelo težko nedvoumno postavi, kakor tudi na njih odgovori. Praksa je pokazala, da je najustreznejši poglobljeni intervju, kjer izpraševalec izpolni vprašalnik sam, na osnovi uradnega ali pa tudi neuradnega pogovora s potencialnim naročnikom. Vprašalnik je odprtega tipa. Na osnovi poglobljenih pogovorov sem ugotovil potrebe, značilnosti trga ter obseg povpraševanja. Poglobljeni intervju je izveden z namenom pridobitve relevantnih odgovorov. Na osnovi tako pridobljenih podatkov sem ugotovil, kakšno je zanimanje za naše storitve, zimske priveze, kdaj načrtujejo manjša ali večja dela, s katerimi konkurenti sodelujejo ter njihove izkušnje in mnenje o naših konkurentih. Vprašalnik ne zajema osebnih in demografskih podatkov vprašanega, ampak samo konkretna vsebinska vprašanja. Vrsten red vprašanj je postavljen po principu lijaka. Glede na to, da se v našem primeru ne anketira naključnih ljudi, je vprašalnik zelo konkreten in direkten. Pri teh raziskavah se običajno kontaktira s predhodno navedenimi ciljnimi skupinami, zato se lahko postavlja jasna in konkretna strokovna vprašanja. Pri poglobljenih intervjujih sem uporabil tehniko osebnega spraševanja. Tako pridobljeni podatki služijo za oblikovanje politike prodaje. Vprašalnik je priložen v prilogi.

5.3 Izvedba tržne raziskave

Pri izvedbi raziskave je bila uporabljena tehnika osebnega spraševanja. V sklopu službenih poti sem v obdobju med oktobrom 2004 in januarjem 2005 opravil 14 pogovorov s potencialnimi naročniki, designerji, brokerji in poveljnikom. Cilj raziskave je bil, na osnovi razgovorov in podatkov, zabeleženih v vprašalnikih, ugotoviti potrebe in povpraševanja ciljnih kupcev naših storitev ter oceniti realne možnosti za pridobitev naročil. Pri tem sem vprašanja postavil in razvrstil tako, da sem lahko ugotovil, katere storitve potrebujejo in obdobje, v katerem jih načrtujejo izvesti. Za izvedbo tržne raziskave sem upošteval storitve, ki bodo aktualne v letošnjem letu. Storitve sem razvrstil v naslednje skupine:

- rekonstrukcije in/ali konverzije,

- manjša popravila in servisiranje,
- zimski vezi in periodična vzdrževalna dela.

Največ pozornosti sem seveda namenil rekonstrukcijam in konverzijam zaradi narave dela, predvsem pa zaradi velikega obsega del in pridobitve novega referenčnega posla. Zimski vezi s standardnimi servisnimi deli bodo aktualni jeseni, po končani sezoni. V pogovoru je pomembno izvedeti načrtovani termin ter približno vrednost projekta. Vrednost projekta v tej fazi lahko ocenimo tudi sami. Tako pridobljene podatke nato obdelamo in ugotovimo obseg povpraševanja. Na osnovi teh ugotovitev se osredotočimo in koncentriramo na pridobivanje najugodnejših projektov. Za pridobitev projekta je seveda potrebno veliko več kot zbiranje podatkov, vendar so tako pridobljeni podatki pravzaprav prvi korak do ocene povpraševanja in približnega načrtovanja. Pot do pridobitve projekta je dolgotrajna. Vložiti je treba veliko energije, sredstev za potovanja, lobiranja, prepričevanja, pri tem je treba pokazati resnost, strokovnost in sposobnost izvedbe projekta. Posli se praviloma vedno sklenejo izključno na osnovi osebnih stikov in medsebojnega zaupanja.

5.4 Analiza rezultatov in interpretacija

Med oktobrom 2004 in januarjem 2005 sem opravil in zabeležil skupno 14 razgovorov s skupinami naslednjih potencialnih naročnikov: brokerskimi hišami (pet pogovorov), izdelovalcem plovil (en pogovor), designerskimi studiji (štirje pogovori), lastniki jaht ali njihovimi predstavniki (štirje pogovori). Pri tem sem želel tudi ugotoviti, kolikšno je povpraševanje po novogradnjah. Zanimalo me je, ali bi lahko pridobili naročilo za novogradnjo. S pridobitvijo naročila novogradnje bi zapolnili kapacitete za izdelavo velikih jeklenih konstrukcij. Za organizacijo je vsekakor najzanimivejša tržna niša rekonstrukcij in konverzij, poglejmo zato, kolikšno je povpraševanje, obseg in predvidena vrednost del med anketiranimi potencialnimi naročniki. Na večini projektov se predvideva pričetek del v drugi polovici leta 2005. Ob tem moramo poudariti, da je pri rekonstrukcijah in/ali konverzijah rok izvedbe v povprečju 18-26 mesecev, medtem ko servisi na zimskih vezih običajno trajajo od štiri do šest mesecev. V tabeli 5.1 so prikazani potencialni naročniki, imena jaht, (kratica TBN pomeni »to be named«), predviden pričetek del in predvidena cena del. Ocena predvidenih del je bila podana na osnovi prejetih in obdelanih tehničnih opisov, zato načeloma ne odstopa za več kot plus ali minus 10 %.

Tabela 5.1 Potencialni naročniki in objekti za predelavo

Naročnik	Ime objekta	Opis del	Pričetek izvajanja	Vrednost EUR
Jean Pierre Rene HERZOG - lastnik	GERAKL	Konverzija ruske vohunske ladje 77 M	7.-9.2005	15.000.000
	CARUSO	Konverzija polagalca boj 56 M	7.-10.2005	9.000.000
CMM Piraeus – lastniki	NERAIDA	Popolna obnova 57 M lastniške jahte	5.-7.2005	6.500.000
SCANBROKERS lastniki	MIDNIGHT SUN	Obnova 26 M lastniške jahte	9.-10.2005	850.000
Pramod MITTAL - lastnik	RISHI	Podaljšanje 29 – 30 M ter rekonstrukcija	7.-9.2005	4.800.000
H2 - designer	TBN	Novogradnja 32 M	5.-8.2005	5.500.000
NUVOLARI	TBN	Novogradnja 270 M	10.-11.2005	4.200.000
LENARD - designer	TBN	Novogradnja 32 M	2.-3.2006	6.000.000
LENCI MARINE - designer	ARIETE	Konverzija vlačilca 44 M	10.2005	4.300.000
NAVAL DESIGN - designer	TBN	Novogradnja wellness jahta 42 M	2006	8.500.000
BALFIN – broker	COSTANTE N.	Konverzija vlačilca 36 M	8.-9.2005	3.800.000
VIKTORIA MARITTIME - broker	NORNEN	Rekonstrukcija 47 M	6.-10.2005	3.600.000
MSS Monaco - broker	TBN	Rekonstrukcija 56 M	2.-3.2006	5.500.000
	TBN	Delna obnova 70 M jahte iz leta 1930	10.2005	3.500.000
Skupaj	13	Novogradnje 4 Rekonstrukcije 9	Predvidena vrednost del v EUR	81.050.000

Vir: Lastni vir

Povpraševanje anketiranih potencialnih naročnikov v navedenem obdobju rezultira v 9 rekonstrukcijah ter 4 novogradnjah v skupnem znesku EUR 81 mio. Opazno je povečano povpraševanje po novogradnjah, saj so od 13 objektov kar štiri novogradnje. Ob tem impresivnem rezultatu se seveda ne smemo prehitro veseliti. Obstaja namreč možnost, da se nekateri projekti sploh ne bodo realizirali, drugi se bodo pričeli izvajati kasneje kot predvideno, poleg tega je treba resno računati tudi na konkurenco, ki bo tako kot mi naredila vse mogoče in nemogoče za pridobitev naročila. Moramo se osredotočiti predvsem na projekte, kjer imamo realne možnosti in kjer smo edini ponudniki. Realne možnosti ocenjujemo iz poglobljenih komercialno tehničnih pogovorov na osnovi podanih ponudb potencialnim naročnikom. Drugi pomemben faktor je, da z nekaterimi potencialnimi strankami nimam samo partnerski ampak tudi osebni odnos ter medsebojno zaupanje. Tehnično smo obdelali in podali ponudbe, na osnovi katerih smo imeli resne komercialne pogovore za projekte, »Neraida«, »Ariete«, »Costante Neri«, »Midnight Sun«, »Gerakl«, »Rishi«, »Nornen« in »TBN« MSS Monaco. Obdelali smo in naročnikom predali skupaj 8 ponudb v skupnem znesku EUR 42,35 mio. Običajen izplen od izdelanih ponudb je med 30 in 40 %, kar pomeni, da iz naštetih oddanih ponudb, ob ugodnih okoliščinah, lahko realno pričakujemo pridobitev vsaj 2 do 3 projekta. Povprečna vrednost oddane ponudbe znaša EUR 5,3 mio, iz česar

sledi, da ob ugodnem izidu lahko iz tega naslova realno pričakujemo za EUR 15,88 mio novih naročil v letu 2005. Vseeno pa moramo nadaljevati tekmo, in sicer z vsemi sredstvi do konca, tudi za projekte, za katere v tem trenutku smatramo, da imajo konkurenti nekoliko več ali pa boljše možnosti od nas. Pri tem ovirati, onemogočiti in izločati konkurente s spretnim lobiranjem in drugimi aktivnostmi.

Nadalje nas zanima, koliko mega jaht lahko pričakujemo pozno jeseni 2005 na privezih ob naših obalah ter predvidimo prihodek, ki ga lahko ustvarimo od privezov in rednega »zimskega« servisiranja. Potencialni naročniki za zimski vez in servisiranje so prikazani v tabeli 5.2.

Tabela 5.2 Potencialni naročniki in objekti za zimski vez

Naročnik	Ime objekta	Opis del	Pričetek izvajanja	Vrednost EUR
NUVOLARI LENARD - designer	MAGNIFICA	Zimski vez in servisiranje	9.-10.2005	400.000
BALFIN – broker	EFFE BLU SOPHIE BLUE INTUITION	Zimski vez in servisiranje	10.-11.2005 10.-11.2005	200.000 400.000
FLOATINGLIFE broker/manager	LADY FOIE GRAS NEW LOVE	Zimski vez in servisiranje	03.2006 10.2005 10.-11.2005	180.000 250.000 250.000
PALMER JOHSON - izdelovalec	FREE SPIRIT	Zimski vez in servisiranje	02.2006	350.000
FRESER YACHTS - broker	SAPHIRE WHITE SWAN SEA JEWEL	Zimski vez in servisiranje	10.-12.2005	350.000 200.000 550.000
Alex PEARSON poveljnik	S/Y PENELOPE	Zimski vez in servisiranje + zamenjava klime Zimski vez in servisiranje + obnova oplate, kitanje-barvanje	10.-12.2005	300.000
Boris LUIN poveljnik	LE MIRAGE	Zimski vez in servisiranje + obnova oplate, kitanje-barvanje	11.2005	600.000
Skupaj	12		Predvidena vrednost del v EUR	4.030.000

Vir: Lastni vir

Iz povpraševanja anketiranih potencialnih naročnikov izhaja možnost pridobitve 12 mega jaht na zimske veze in servisiranje v skupni vrednosti EUR 4,03 mio. Izplen pri zimskih vezih je večji, kot pri rekonstrukcijah, in znaša v povprečju 60 %. Ob pridobitvi 60 % povpraševanja bi to pomenilo sedem mega jaht na zimskih vezih v skupnem znesku predvidenih del EUR 2,4 mio. Iz tega izhaja, da bi bile kapacitete približno 75 % zapolnjene. Vsekakor bo treba na področju zimskih vezov okrepiti aktivnosti z agresivnejšim marketinškim pristopom z namenom in ciljem 100 % zasedenosti priveznih in servisnih kapacitet.

Poglejmo še projekcijo prihodka (tabela 5.3) v obdobju junij 2005 - december 2006 ob predpostavki, da bomo realizirali predvideno število objektov.

Tabela 5.3 Projekcija prihodka

Objekti po dejavnosti	Prihodek v EUR
Rekonstrukcije in konverzije	15.880.000
Zimski vez in servisiranje	2.400.000
Skupaj	18.280.000

Vir: Lastni vir

Prihodek iz poslovanja obeh dejavnosti je nekje v pričakovanih okvirih. Obstaja tudi velika verjetnost odstopanja od predvidenih okvirov, saj se skoraj noben projekt ne zaključi po predvidevanjih, ker se pojavljajo dodatna dela ali pa se pokaže, da nekaterih predvidenih del ni treba izvršiti. Gledano iz prostorskega in logističnega vidika, bodo kapacitete zasedene približno 75 %. V primeru pridobitve dodatnega naročila bi kapacitete zapolnili 100 %, vendar se bi pojavile težave s človeškimi viri, zato bo treba ob uresničitvi zgornjih predpostavk zelo precizno načrtovati in upravljati proizvodne aktivnosti. Marketing in prodajna služba pa morata nadaljevati z aktivnostmi z namenom sprotne zapolnitve kapacitet ter tako zagotavljati kontinuiteto in doseganje načrtovanega prihodka.

5.5 Odgovori na hipoteze

Poudariti moram, da predhodno opisana raziskava ni raziskava novega tržišča. Raziskava celotnega dela nekega tržišča je zelo obširna in bi presegala cilj diplomskega dela. Raziskava zajema del tržišča v mediteranskem bazenu, od koder črpamo naš prihodek in objekte za predelavo in zimske veze. V raziskavo je sicer vključeno nekaj novih potencialnih naročnikov (točneje štirje). Z vsemi navedenimi smo v rednih stikih ter smo že vzpostavili sodelovanje v različnih oblikah na osnovi obojestranskega zaupanja.

Na podlagi rezultatov, ki sledijo iz analize ugotavljam:

1. H 1: Raziskava je pokazala, da je promociji treba nameniti več časa in sredstev. Plačilno sposobno povpraševanje obstaja in narašča, zato moramo aktivnosti promocije razširiti tudi na druga tržišča predvsem na bližnji vzhod (Dubai, Sharajah, Abu Dhabi) zato sprejem trditev hipoteze pod številko 1.
2. H 2: Raziskava je pokazala, da je za prodor na druga tržišča ter izvajanje agresivnih marketinških aktivnosti treba ustrezno okrepiti marketinški tim, prodajo pospeševati z oglaševanjem v specializiranih revijah in udeležbo na pomenbnih megajahtnih sejmih zato sprejem trditev hipoteze številka 2.
3. H 3: Tržna raziskava je pokazala, da v Mediteranu zelo primanjkuje zimskih vezov. V primeru pridobitve vseh 12 mega jaht, bi imeli težave z neustreznimi vezi. Organizacija mora vlagati v posodobitev in izboljšanje infrastrukture zimskih vezov. Trditev hipoteze številka 3 je sprejemljiva.
4. H 4: Raziskava je pokazala, da obstaja tudi relativno veliko povpraševanje za novogradnje. Organizacija mora pripraviti infrastrukturo za pridobitev in

izvedbo naročil iz področja novogradenj. Trditev hipoteze številka 4 je sprejemljiva.

5.6 Priporočila obravnavani organizaciji

Z raziskavo sem želel prvenstveno ugotoviti število projektov, čas pričetka izvajanja, obseg in približno vrednost predvidenih del. Tako dobljene podatke sem obdelal in podal ugotovitve iz katerih izhaja, da imamo zelo realne možnosti za zapolnitev proizvodnih, prostorskih in logističnih kapacitet. Raziskava potrjuje, da med anketiranimi tudi dejansko obstaja plačilno spodobno povpraševanje. Rezultati analize so vsekakor vzpodbudni, ob realizaciji v navedenih okvirih bi večino proizvodnih kapacitet zapolnili, vendar moramo kljub temu z enakim tempom nadaljevati z marketinškimi aktivnostmi. Obstajajo tudi nevarnosti, na katere moramo biti pozorni ter jih spremljati. Pojavi, ki lahko pomenijo tveganje za organizacijo, so naslednji:

- pojav nove ladjedelnice Yacht Profiler Ltd. v Šibeniku,
- nestabilne politične razmere na Bližnjem vzhodu,
- odstop naročnika od namere,
- naročnikova nenadna slaba finančna situacija,
- odložitev načrtovanih del,
- poslabšanje gospodarskega, finančnega ali političnega položaja,
- valutna tveganja.

Gledano iz poslovnega vidika, je obravnavani del tržišča v vzponu, saj je povpraševanje po tovrstnih poslih relativno velika, zato moramo pristopiti resno ter z dolgoročnimi nameni, predvsem pa prehiteti konkurenco. Dejstvo je, da na tržišču obstaja plačilno sposobno povpraševanje, kar je pokazala tudi tržna raziskava dela tržišča. Organizacija si je v petih letih delovanja na megajahtnem tržišču pridobila sloves in ugled dobrega izvajalca. Za organizacijo vidim posebno priložnost v niši rekonstrukcij in konverzij, saj ima vso potrebno infrastrukturo za prevzemanje tudi veliko daljših plovil (preko 130 m). V bližnji prihodnosti se bo nekaj večjih globalno usmerjenih družb, specializiranih za »charter«, odločilo za rekonstrukcije ladij dolžine okrog 150 m. Cena takih posegov se bo po preliminarni oceni gibala med EUR 90-120 mio, zato je treba v organizaciji narediti vse, da bo sposobna tekmovati za pridobitev takih projektov.

Za pridobivanje načrtovanih projektov ter njihovo kvalitetno in pravočasno izvedbo je nujno treba zaključiti proces prestrukturiranja, s posebnim poudarkom na človeških in finančnih virih. Finančno situacijo je treba izboljšati do te mere, da bančne garancije ne bodo ovira oziroma problem, zaradi katerega ne bi prišlo do sklenitve posla. Na finančnem področju je nujno potreben učinkovit finančni inženiring in pritek svežega kapitala.

V tem kontekstu je treba resno vzeti v obzir strateška partnerstva s proizvajalcem plovil (mogoče ameriškim Palmer Johnson) ter s strateškimi dobavitelji in podizvajalci. Nujno nadaljevati začeto delo pri Slovenskem maritimnem grozdu.

Kar se tiče človeških virov, so razmere opisane pri SWOT analizi. Marketinško službo okrepiti s strokovnimi in družbi predanimi sodelavci. Marketinška služba mora obravnavati nova, tudi bližnjevzhodno tržišče (Abu Dhabi, Dubai), kar bo sicer povečalo stroške marketinga, vendar moramo pri tem upoštevati pozitivne učinke, ki bi se pojavili s pridobitvijo naročil iz tega področja. Pojačati in ponovno postaviti na noge tehnološki oddelek za razvoj storitev. Brez možganov je proizvodnja ohromljena. S tem

utrdimo in okrepimo intelektualni kapital organizacije. Brez znanja lahko delamo samo enostavne zadeve, kar pa je z vidika donosa in dodane vrednosti nezanimivo.

Vsi zaposleni morajo vlagati napore, da se sposobnosti pretopijo v konkurenčno prednost, ter biti orientirani na naročnika oziroma odjemalca naših storitev. Skrbeti moramo za prijetno in urejeno delovno okolje in postati dinamična in fleksibilna učeča se organizacija. Pravilo, da veliki jedo male, ne velja več, danes hitri jedo počasne.

6 STRATEGIJA MARKETINGA ZA LADJEDELNIŠKE STORITVE

6.1 Uvodne misli

Za normalno delovanje mora podjetje imeti jasno določeno poslanstvo, cilje in vizijo ter strategijo, kako to tudi uresničevati. Globalni trg se nenehno spreminja, zato je nujno te spremembe spremljati, se jim prilagati in krepiti konkurenčno prednost pred tekmeci. Pravočasno prilagajanje pomeni istočasno tudi načrtovanje in zagotavljanje prihodnosti. Da ne postanemo žrtev sprememb, svoje resurse usmerjamo tako, da postanemo kreatorji ali vsaj sokreatorji tržnih sprememb.

Obravnaval bom pozicijo, pomen, vlogo in strategijo marketinga ter vplive na strategijo. Cilji strategije so dolgoročna konkurenčna prednost organizacije, razvoj storitev, povečevanje tržnega deleža in donosnosti organizacije. Po tej razlagi se bom vrnil na obravnavo SWOT analize, opredelil proces marketinškega načrtovanja in konkurenčne prednosti. Zaradi lažjega razumevanja pomena temeljnih strategij marketinga bom v nadaljevanju prepoznal in predstavil osnovne značilnosti, ki vplivajo na razvoj in strategijo.

Marketinška strategija je sestavni del strategije organizacije s ciljem ustvarjanja konkurenčne prednosti, snovanjem in razvojem novih storitev, povečevanjem tržnega deleža, povečevanje ugleda organizacije in donosnosti. Dobro zasnovana marketinška strategija in njeno učinkovito izvajanje je osnova za razvoj in donosnost organizacije. Strategija je podprta z ustrezno taktiko (prirejeno po Devetak in Vuković 2002). Za storitve poznamo naslednje trženjske strategije:

- ofenzivno (prodor na nove trge, uvajanje novih storitev),
- defenzivno (ohranjanje sedanjih naročnikov in tržnega deleža),
- usmerjenost na donosne storitve (nadomeščanje nedonosnih z novimi z višjo dodano vrednostjo).

Cilji in strategija morajo biti tržno naravnani, orientirani na odjemalca, delovanje pa dolgoročno, prožno, sposobno zaznavati trende in pasti globalnega trga ter se ustrezno odzivati na spremembe. Zmožnost razvijanja in krepitev konkurenčne prednosti je za organizacijo življenjskega pomena. Organizacija, ki konkurenčne prednosti nima, zaide v težave, ki so lahko usodne za obstoj. Konkurenčna prednost omogoča rast, povečevanje tržnega deleža in donosnost organizacije. Vodilni morajo razmišljati o sedanjosti in prihodnosti panoge, v kateri organizacija posluje. Dolgoročno načrtovanje mora biti vodilo pri snovanju marketinške strategije. Ugodni učinki na tržišču zahtevajo premišljen tržni pristop, orientiranost na naročnika, skratka v organizaciji mora biti vse usmerjeno na naročnika. Za doseganje ciljev je nujno spoznati želje, zahteve, pričakovanja, razmišljanje in filozofijo naročnika ter podrobno preučiti vse prvine trženjskega spleta. Pri obravnavanju novega trga moramo biti posebej previdni in pozorni pri zbiranju spremenljivk in analiziranju le-teh. Vse prvine marketinškega spleta se morajo prilagajati ter biti usmerjene k plačilno sposobnemu povpraševanju. Marketinški splet obvladujemo s celovitim nadzorom in nadzorom marketinških aktivnosti.

Po Devetak (1999, 17) marketinški informacijski sistem sestavljajo ljudje, oprema in postopki za zbiranje, razvrščanje, oceno in razpečavo ustreznih, pravočasnih in točnih informacij pri poslovnih odločitvah pri trženju in se v praksi pokaže predvsem kot:

- sistem za podporo pri trženjskih odločitvah,
- sistem trženjskega raziskovanja,

- sistem informacij in podatkov.

Zaradi specifičnosti megajahtne dejavnosti smo razvili lasten trženjski informacijski sistem, s katerim ugotavljamo potrebe po informacijah. Izdelan je na osnovi večletnih opazanj, proučevanju sedanjih in potencialnih naročnikov, zbiranju informacij in spremljanja dogajanja na svetovnem trgu ter aktivnosti konkurentov. Informacije tako zbiramo in selekcioniramo ter ovrednotimo. Aktivnosti marketinškega informacijskega sistema lahko strnemo v naslednjih točkah:

- proučevanje plačilno sposobnega povpraševanja,
- spremljanje dogajanj na svetovnem trgu,
- spremljanje relevantnih dogajanj na strateškem trgu,
- raziskave na terenu predvsem na bližnjih trgih, komuniciranje z nekdanjimi, sedanjimi in bodočimi kupci s sočasno promocijo naše družbe,
- spremljanje strokovne literature in novosti s področja informacijske tehnologije,
- spremljanje dogajanj v mediteranskem bazenu,
- aktivnosti na eventualnih novih trgih ter analiziranju tam pridobljenih podatkov,
- spremljanje konkurentov.

V organizaciji je marketinški informacijski sistem v »službi« našega osnovnega cilja: ostati ena vodilnih jadranskih ladjedelnic na področju megajahtnih storitev, s ciljem postati najboljša ladjedelnica v tržni niši rekonstrukcij. Dejavniki, ki vplivajo na strategijo trženja, so gospodarsko in finančno okolje, politične razmere, kulturno okolje ter plačilna sposobnost. Na izvajanje marketinške strategije pa ima največji vpliv okolje, v katerem organizacija deluje, dobavitelji in konkurenti. Ni uspeha brez motiviranih, odgovornih managerjev in strokovnjakov ter nenehnega izboljševanja doseženega. Management vodi posle in udeležence do zelenih izidov. Skrbi za rast prodaje, ugleda podjetja, kvalitete storitev, povečanje tržnega deleža in donosnosti. Strokovnjaki skrbijo za razvoj in oblikovanje storitev, dvigovanje kvalitete, zniževanje stroškov ter inovacije. Uspešnost strokovnjakov se odraža v boljši kvaliteti storitev, novih proizvodih, novih tehnoloških postopkih in končno v nižjih stroških.

6.2 Temeljne strategije marketinga za ladjedelniške storitve na megajahtnem področju

Devetak in Vukovič (2002, 186) sta razmišljanja različnih avtorjev glede strategije marketinga strnila v naslednjo definicijo: Uspela bo tista organizacija, ki je konkurenčna, ne samo s tržno ceno in kakovostjo, ampak obvlada tudi diferenciranje storitev, ter da se je zmožna orientirati na konkretne programe.

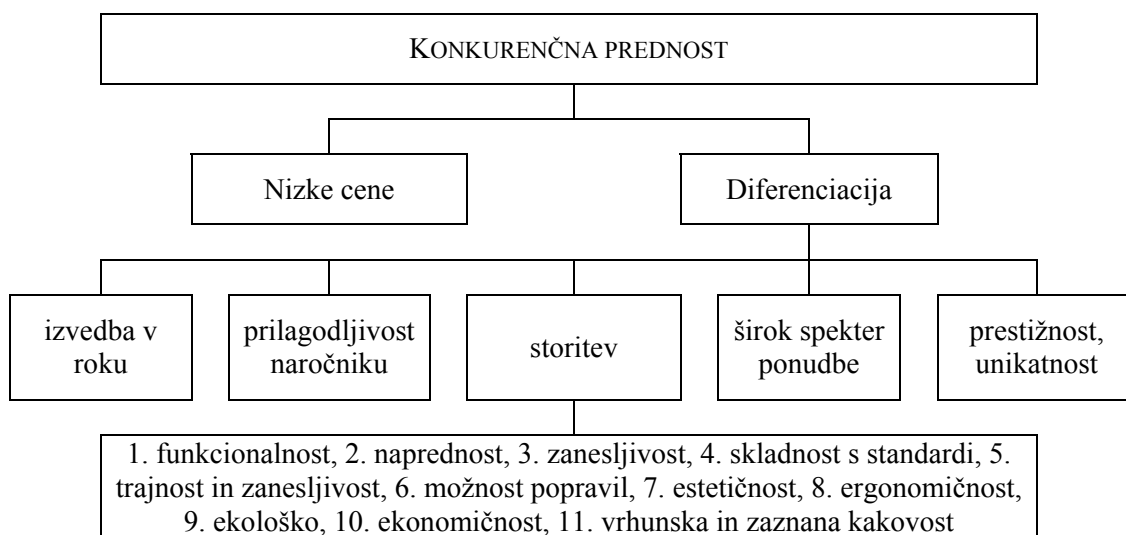
Razvoj marketinške strategije je tesno povezan s cilji in poslanstvom organizacije. Strategijo marketinga ladjedelniških storitev lahko izluščimo iz strategije družbe. Je podrejena ciljem in je orodje za njihovo doseganje. Pri uresničevanju ladjedelniških storitev je pomen strategije izvajanja storitev tesno povezan s snovanjem, oblikovanjem, načrtovanjem, razvrščanjem, diferenciacijo, zniževanjem stroškov, timskim pristopom, povečevanjem tržnega deleža, dvigovanjem kvalitete in poslovne odličnosti, konkurenčno prednostjo, agresivnim marketinškim pristopom in zadovoljevanjem plačilno sposobnega povpraševanja. Marketinška strategija kot ena osrednjih dejavnosti družbe ni samo tesno povezana z vodenjem organizacije, ampak ima na vodenje dominanten vpliv. Cilje dosegamo z uspešno tržno prilagodljivo strategijo in ustreznimi marketinškimi dejavnostmi.

Razvoj marketinške strategije delimo na naslednje sklope (prirejeno po Devetak in Vukovič 2002, 186):

- glede na velikost, strukturo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje in prodajo, tržni delež in doseganje poslovnih rezultatov,
- načrtovanje cene,
- dolgoročni načrt prodaje z opredeljenimi cilji in strategijo marketinškega spleta.

Za dolgoročno uspešnost mora organizacija razvijati in krepiti konkurenčno prednost. Definicija konkurenčne prednosti je relativna pozicijska prednost organizacije oziroma prednostni položaj na trgu oziroma v očeh našega odjemalca v primerjavi s konkurenti. Za razvoj konkurenčne prednosti mora imeti organizacija neke relevantne osnove. Če je te osnove sposobna pretopiti v vsaj eno obliko konkurenčne prednosti, ima možnost za uspeh.

Slika 6.1 Pojavne oblike konkurenčne prednosti



Vir: Lastni vir

Glavni pojavni obliki v megajahtni panogi sta predvsem nižja cena in diferenciacija glede na konkurente, pri čemer se slednja deli še na prednost v obliki odlične storitve, prednost v obliki celovitosti ponudbe, prednost v obliki hitrega zadovoljevanja naročnikovih potreb, prednost v obliki prilagodljivosti pri zadovoljevanju naročnikov ter prednost v obliki pozitivne podobe organizacije v očeh naročnikov (prirejeno po Čater 2003). Glavne pojavne oblike konkurenčne prednosti sem prikazal v sliki 6.1. Kot je razvidno iz omenjene slike, sta osnovni pojavni obliki konkurenčne prednosti megajahtnih storitev nizka cena in diferenciacija. Organizacija lahko razvija konkurenčno prednost na osnovi nizkih cen, v primeru, da ima ceneno delovno silo, ali pa z nižjo kvaliteto storitev, uporabo cenejših materialov in komponent manj znanih proizvajalcev. Slovenija je članica Evropske unije, njeno gospodarstvo pa del evropskega gospodarstva, kjer so dodobra uveljavljeni delovno pravna zakonodaja, varnostni predpisi, skrb za delovno okolje in človekovo zdravje ter ostali predpisi in regulative. Poleg tega je za ladjedelniške storitve na megajahtnem področju treba zagotavljati vrhunsko kvaliteto ter glede na relativno visoko delovno intenzivnost in vrhunsko opremo tudi visoko usposobljene izvajalce. Ob upoštevanju predhodnih

navedb, v tej panogi v evropskem okolju nikakor ne moremo računati na ceneno delovno silo, zaradi tega je »igranje« na politiko nizkih cen neustrezno ali pa vsaj ni dolgoročno. Organizacija mora usmerjati vse svoje resurse in osnove konkurenčne prednosti v diferenciacijo, saj s takim pristopom dviga nivo kvalitete, zadovoljuje plačilno sposobno povpraševanje, povečuje tržni delež in donosnost, krepi finančni položaj organizacije ter, kar je najpomembnejše, ustvarja višjo dodano vrednost. Diferenciacija temelji na fleksibilnosti, sposobnosti, znanju, inoviranju, organiziranosti, prilagodljivosti, zniževanju stroškov ter človeških, finančnih in organizacijskih virih.

Razvoj storitev temelji na znanju in sposobnosti ustvarjanja posebnih delovnih procesov, iz katerih izhajajo storitve, ki jih je zelo težko posnemati, ter te procese oblikovati v strateške sposobnosti in prednosti. Ti procesi zahtevajo nenehne naložbe v spremljajočo infrastrukturo in osvajanje novih znanj. Dandanašnji, v času hitrih sprememb, so edina prava osnova konkurenčne prednosti podjetja znanje in izkušnje, akumulirane v organizaciji – intelektualni kapital. Iz tega vidika je potrebno predvsem marketinško znanje, ki ugotavlja, kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu. Znanje ima za organizacijo vse večji pomen, kar sproža potrebo po nenehnem dodatnem usposabljanju in izobraževanju zaposlenih. Organizacija mora postati učeča se organizacija. Nosilec razvijanja kadrov, sposobnosti in managementa znanja mora nujno biti glavni manager.

Po Devetak in Vukovič (2002, 190) delimo temeljne strategije marketinga na strategijo do partnerjev in konkurentov. Strategija do partnerjev temelji na strategiji prodiranja na trg, strategiji razvoja novih storitev, strategiji povečevanja tržnega deleža. Strategija do konkurentov temelji na proučevanju konkurentov. Pri tem prepoznamo organizacijo, ki si je priborila vodilni položaj v panogi – vodja. Sledijo ji tekmeči, ki tekmujejo z vodjo, za tekmeči pridejo sledilci in specialisti, ki običajno obvladujejo določene tržne niše. Organizacija je vstopila na megajahtno tržišče in postala prepoznavna skozi nišo, ki zajema rekonstrukcije in konverzije mega jaht, torej kot specialist. Naslednji korak je utrjevanje in ustvarjanje blagovne znamke ter prevzemanje vloge sledilca. V skladu z marketinško strategijo moramo načrtovati preboj med tekmece in tekmovalce z vodečo organizacijo. To dosežemo s krepitvijo konkurenčne prednosti, poslovne odličnosti, fleksibilnosti, prepoznavnosti in orientiranostjo na ciljne odjemalce. Z odjemalci je treba sodelovati, jim sugerirati ter skupaj z njimi sprejemati odločitve. Iskati rešitve in načine za razlikovanje od konkurentov (prepoznavnost, pomembnost, komunikativnost), osvajati nova znanja in tehnološke postopke, zniževati stroške in dvigovati kvaliteto storitev ter s tem povečevati tržni delež, donosnost in finančni položaj družbe.

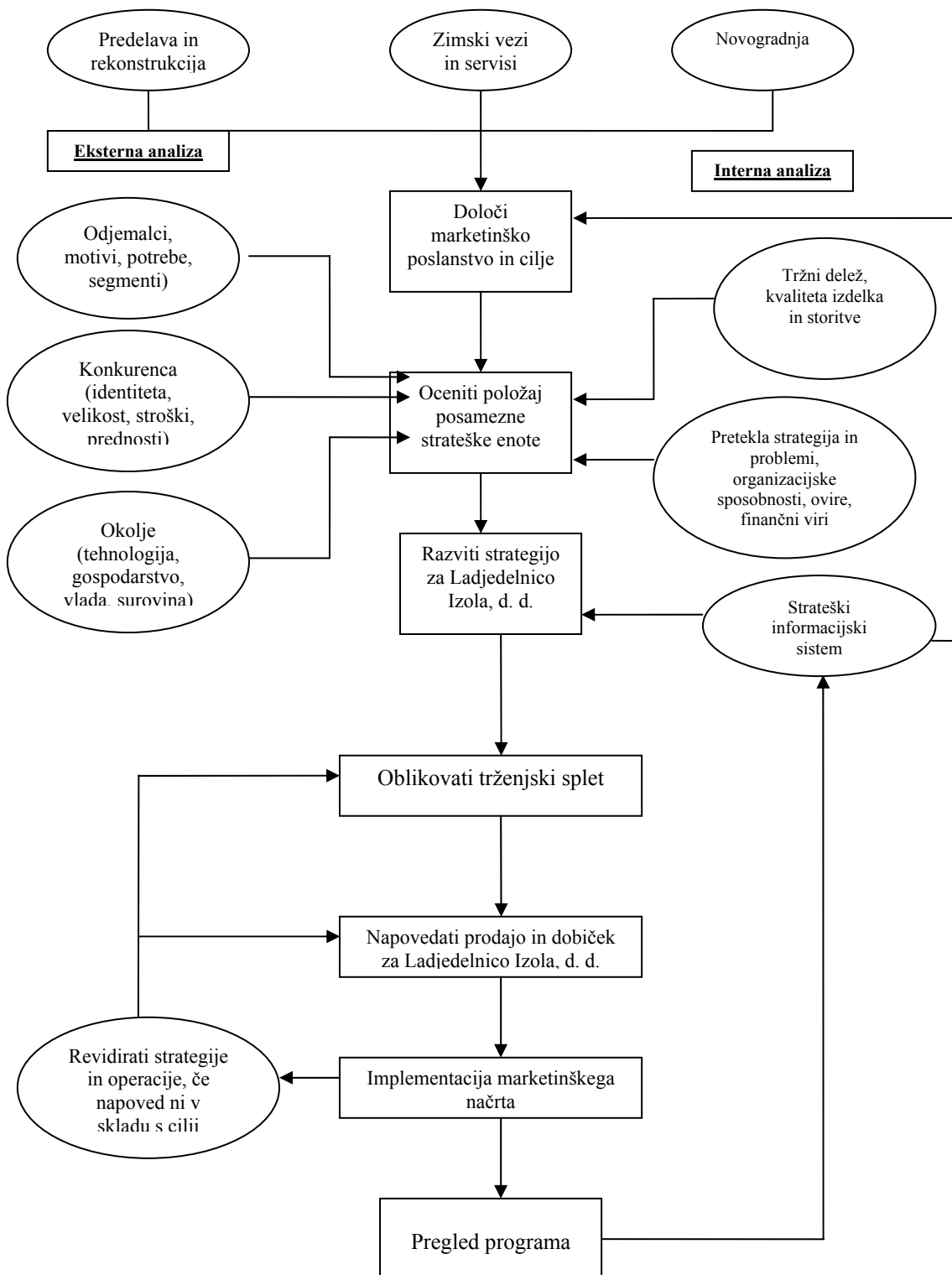
6.3 Strateško načrtovanje in izvajanje ladjedelniških storitev

Po Devetak in Vukovič (2002, 192) je strateško načrtovanje vodstveno upravljalni proces in je sestavni del strategije marketinga, ki je podrejena strategiji organizacije. Strateško načrtovanje je oblikovanje načrta, ki obravnava smer razvoja organizacije. To je proces, ki opredeljuje odnos organizacije z okoljem, v katerem posluje danes in v katerem bo poslovala v prihodnosti. Marketinška strategija zagotavlja delovanje in obstoj organizacije. Strateško načrtovanje izhaja iz ciljev organizacije in obsega kratkoročno in dolgoročno sistematično načrtovanje in planiranje trženjskih aktivnosti v korelaciji s potrebami in razpoložljivimi kapacitetami organizacije, predvsem pa mora biti orientirano na plačilno sposobnega odjemalca. Načrtovanje je timsko, v timu sodeluje vrhni management, ki je odgovoren za izvajanje strategije v praksi. Strateško

načrtovanje opredeljuje prioritete in smernice razvoja ter poslovanja organizacije. Oblikovanje marketinških aktivnosti temelji na pravočasnem proučevanjem plačilno sposobnega povpraševanja. Glede na trajanje so marketinški načrti lahko kratkoročni (eno leto), srednjeročni (dve leti) in dolgoročni (pet let). V megajahtni branži je zaradi specifičnosti in dinamike razvoja smiselno kratkoročno in srednjeročno marketinško načrtovanje. Trženjski načrt naj zajema vse prvine trženjskega spleta, SWOT analizo, portfolio analizo in mora temeljiti na realnih predpostavkah in na dosegljivih ciljih, ki morajo biti predvsem merljivi.

Določiti je treba nosilce posameznih dejavnosti ter zagotoviti finančna sredstva za izvajanje trženjskih aktivnosti. Trženjske aktivnosti se izvajajo usklajeno in so plod timskega dela. Treba je opredeliti prednostne naloge. Trženjsko strategijo je treba tudi uresničevati. Trženjsko strategijo je treba vključiti v vsakdanje poslovanje organizacije, in sicer na vseh nivojih. Ugotavljati moramo izvajanje in uresničevanje trženjske strategije in v primerih nedoseganja oziroma odklonov je treba takoj pristopiti k analizi vzrokov in sprejeti korektivne ukrepe. Slika 6.2 nazorno prikazuje proces strateškega načrtovanja, ki je priporočljiv in ustrezen tudi za ladjedelniške storitve.

Slika 6.2 Proces strateškega trženjskega načrtovanja



Vir: Devetak 1999, 153

6.4 SWOT analiza

Sestavljenka SWOT je sestavljena iz začetnic angleških besed (strengths, weaknesses, opportunities in threats). SWOT analiza je pripomoček pri ocenjevanju obstoječe in oblikovanju nove strategije. Prednost analize je celovito obravnavanje in upoštevanje dejavnikov, pomanjkljivost pa je morebitna subjektivna ocena dejavnikov. Za pridobitev objektivnih rezultatov je potreben strokovni pristop. S SWOT analizo analiziramo notranje okolje (prednosti in slabosti) ter zunanje okolje (izzivi in nevarnosti), v katerem organizacija deluje. Pristop k analizi mora biti analitičen in temeljit ter z uporabo verodostojnih podatkov in predpostavk. S pomočjo SWOT analize ovrednotimo in analiziramo podatke in stanje na tržišču, ki se nanašajo na sedanje, preteklo in prihodnje obdobje. Tako pridobljeni podatki so sestavni del oblikovanja in izvajanja strategije marketinga, ki ga vključujemo v vsakodnevno poslovanje organizacije. V nadaljevanju bom prikazal SWOT analizo ter analiziral notranje (prednosti in slabosti) ter zunanje dejavnike (izzivi in nevarnosti).

Najugodnejši zunanji dejavniki (izzivi) so vsekakor rast tržišča in veliko pomanjkanje zimskih privezov za mega jahte. Zavedati se moramo, da plovilo ne pride samo na zimski privez, ampak se preko zime izvajajo velika vzdrževalna dela ter priprava plovila na novo sezono, kar ob ustreznem pristopu pomeni dodaten prihodek. Ugodna lega in dobre komunikacije so primerne za sprejem mega jaht in njihovih posadk preko zimskega obdobja. V tržni niši rekonstrukcij in konverzij ima organizacija dobro ime, je prepoznavna in ima, glede na ugodno geografsko lego, realne možnosti za prevzem ene vodilnih pozicij. Za doseganje tega cilja mora organizacija nameniti vso pozornost in sredstva diverzifikaciji storitev ter ohranjanju fleksibilne proizvodnje. Največ časa in sredstev moramo nameniti storitvam, ki so najdonosnejše in prinašajo najvišjo dodano vrednost.

Zunanji dejavniki, ki utegnejo negativno vplivati (nevarnosti) so pojav novega konkurenta (Yacht Profiler Ltd. v Šibeniku), neugodno razmerje EUR/USD ter nestabilna in neugodna politična situacija na Bližnjem vzhodu (Libanon, Irak, Iran). Organizacija mora najti načine, kako bo neugodne učinke eliminirala ali pa vsaj zmanjšala njihov vpliv. V dani situaciji mora organizacija posvečati veliko pozornosti in se zavarovati napram valutnim tveganjem z instrumenti obvladovanja valutnega tveganja, zmanjševanju neugodnih učinkov trenutne politične situacije na Bližnjem vzhodu ter pojave novega konkurenta. Te negativne učinke lahko ublažimo ali pa v celoti odpravimo s povečanimi tržnimi aktivnostmi – agresivni marketing.

Ugodni notranji dejavniki (prednosti), ki pomenijo prednost, so širok spekter storitev, dobro ime, kvaliteta storitev, fleksibilna proizvodnja, znanje in izkušnje, pridobljene v organizaciji, ter poznavanje tržišča. Znanje in izkušnje, pridobljene v preteklosti, t.j. intelektualni kapital organizacije, diferenciranje storitev, fleksibilna proizvodnja ter strokovne in kvalitetne storitve, se odražajo v konkurenčni prednosti. Zaradi ugodne geografske lege in uveljavljenega imena organizacije, se ob ustreznem marketinškem pristopu lahko veliko poveljnikov mega jaht prepriča, da plovila prezimijo in servisirajo v Izoli. Ohranjanje in razvijanje širokega spektra vrhunskih storitev, tudi standardnih, je konkurenčna prednost pred večino konkurentov in odločilna prednost, zaradi katere se bo poveljnik odločil, kje bo prezimil.

Slabosti, ki jih moramo izpostaviti, so šibak finančni položaj, nesposobnost pridobivanja bančnih garancij, nezmožnost investiranja v infrastrukturo zimskih vezov, trenutno neustrezna kadrovska struktura, nezadostna zasedenost kapacitet ter visoki stalni stroški. Trenutno se organizacija nahaja v fazi prestrukturiranja, odpuščanja za

megajahtno dejavnost neustrezne delovne sile ter finančnega prestrukturiranja in konsolidacije. Organizacija mora vzpostaviti nove strukture s primernimi sodelavci, usposobljenimi za delo v megajahtni panogi. Pri zaposlovanju novih sodelavcev moramo biti previdni in pozorni, neustrezne kadre je treba takoj odpustiti. Novi sodelavci morajo izkazati pripadnost organizaciji, pripravljeni morajo biti narediti vse za korist organizacije ter imeti visok etični in moralni nivo. Za povečevanje učinkovitosti in produktivnosti sodelavcev je treba zagotoviti prijetno, ustvarjalno, in harmonično delovno okolje ter vzpostaviti sistem nagrajevanja in motiviranja. Cilje, vizijo in strategijo družbe je treba na novo oblikovati ter zastaviti nove, jasne in dosegljive cilje. Veliko je treba narediti še na področju finančnega inženiringa, okrepiti funkcijo marketinga, ne samo z novimi sodelavci, treba ji je dati pomembnost, izvršilno moč in vlogo, ki ji v organizaciji tudi pripada. Nameniti ustrezna sredstva za razvoj novih storitev. Dejstvo je, da je med globalnimi igralci v toku močan proces integracije in strateških povezav. Možnost strateške povezave ali strateškega partnerstva je treba vzeti v obzir zelo resno, ne samo zaradi svežega kapitala, ki je sicer v tem trenutku ključen za preživetje organizacije, ampak tudi zaradi prenosa informacij in sodelovanja pri oblikovanju novih storitev. Za dolgoročno rast in uspeh organizacije so strateške povezave in sodelovanje z drugimi organizacijami bistvenega pomena. Strateška partnerstva je treba graditi in vzpostaviti tudi s svojimi odjemalci, dobavitelji in podizvajalci. Strateška partnerstva ali povezave organizacija lahko sklene v naslednjih oblikah:

- z izdelovalci plovil, na primer Palmer Johnson,
- z dobavitelji kot Caterpillar, Veco – Climma, MTU, ZF, Twin Disc itd.,
- z brokerskimi hišami kot so Freser Yachts, Abekin Rasmussen, Camper Nickholson itd.,
- v kombinaciji s kompatibilnimi izdelovalci plovil, proizvajalci opreme in brokerskimi hišami,
- z naročniki.

Ustanovitev Slovenskega maritimnega grozda je v kontekstu sinergijskih učinkov ne samo primerna, ampak nujna. Kljub radikalnemu prestrukturiranju, ki je v polnem zamahu in težavam, ki iz tega izhajajo, je organizacija na trgu prepoznavna in ima zaradi referenčnih poslov dobro ime ter zaupanje naročnikov, zato moramo biti pozorni, da si tega kapitala ne zmanjšujemo ali celo zapravimo. Izguba dobrega imena za prihodnost organizacije pomeni izguba naročnikov in zmanjševanje tržnega deleža, kar bi organizaciji povzročilo neugodne posledice kataklizmičnih razsežnosti. V tem prehodnem obdobju moramo imeti ustrezno marketinško strategijo, ki bo ublažila neugodne stranske učinke faze prestrukturiranja, s tem da se vzdržuje kontakte in odnose z naročniki, ter spremljala dogajanje na tržišču.

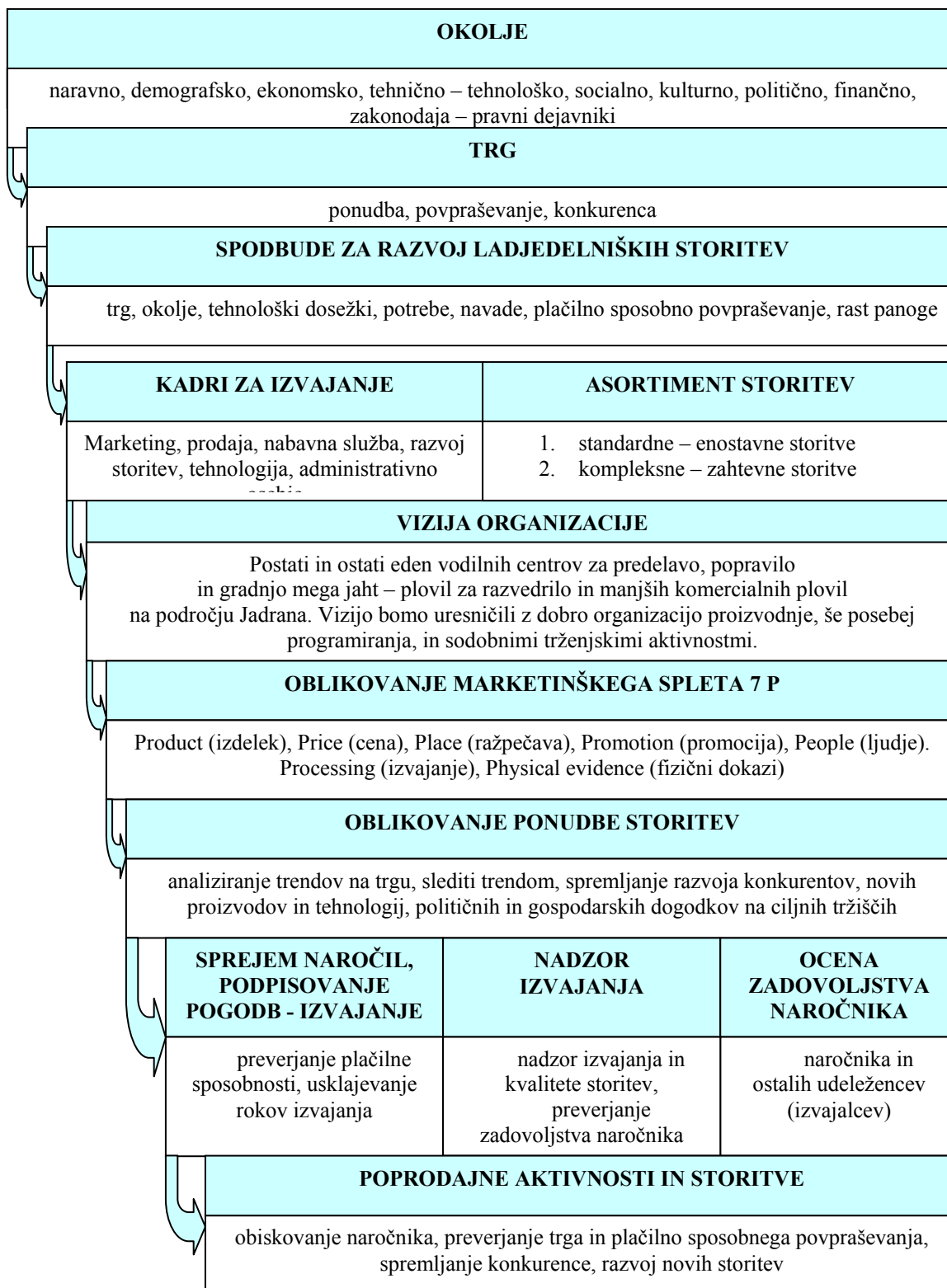
Tabela 6.1 SWOT analiza

NOTRANJE OKOLJE	<p>PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost doseganja ekonomije obsega, - obvladovanje posebnih znanj in veščine, - tržni položaj, - tehnološka konkurenčnost, - fleksibilna proizvodnja, - inovacije in razvoj storitev, - ugodna lega in pozicija, dobre komunikacije, - diferenciranje storitev, - kvaliteta storitev, - izkušnje in intelektualna lastnina, - širok spekter storitev, - poznavanje in obvladovanje trga, - konkurenčne cene, - osredotočenost na odjemalca, - tradicija, - uveljavljanje blagovne znamke, - dobro ime organizacije. 	<p>SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - premalo vlaganja v raziskave, razvoj in izobraževanje zaposlenih, - trenutno še premajhen tržni delež, - neustrezna organizacijska struktura, - pomanjkanje strokovnih tehničnih kadrov, - bistveno premalo vlaganje v marketing storitev in marketinškega kadra, - neustrezna kadrovska struktura, - neustrezni in šibki finančni viri ter nezmožnost pridobivanja bančnih garancij, - nesposobnost investiranja v potrebno infrastrukturo zimskih vezov, - visoka zadolženost, - nejasna vizija in usmeritev, - nezasedene kapacitete, - odvisnost od podizvajalcev, - visoki stalni stroški.
ZUNANJE OKOLJE	<p>IZZIVI</p> <ul style="list-style-type: none"> - ugodna rast na tržišču megajahtnih storitev, - nova tržna niša – rekonstrukcije, - povpraševanje po novogradnjah, - veliko povpraševanje po zimskih vezih, - še več možnosti za diverzifikacijo, - ugodna gospodarska situacija, - ugodne spremembe na finančnem področju, - možnost strateške povezave, - možnost razvoja novih storitev, - možnost uvedbe novega proizvoda. 	<p>NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - pojav novega konkurenta v območju, - neustrezna valutna razmerja, - velika konkurenca, - ovire pri vstopu v Slovenijo za odjemalce iz tretjega sveta – pridobivanje viz, - večanje moči in pozicije dobaviteljev, - politična situacija na bližnjem vzhodu, - togost in nerazumevanje slovenskih bank glede financiranja in garancij, - togost, neizkušnost in nepoznavanje področja slovenskih pomorskih oblasti.

Vir: Lastni vir

V tabeli 6.1 sem prikazal analizo notranjih in zunanjih dejavnikov. Posebej želim usmeriti pozornost in poudariti izzive na megajahtnem tržišču, ki jih organizacija lahko realizira in si izboljša svojo pozicijo na tržišču ter okrepi konkurenčno prednost. Organizacija s svojo ugodno lego lahko privabi veliko plovil na zimske priveze ter zapolni proste kapacitete. Usmeriti se mora tudi na pridobivanje naročil novogradenj, saj je raziskava pokazala, da obstaja povpraševanje. Glede nevarnosti moramo biti pozorni na konkurenta Yacht Profiler Ltd., ki je najel kapacitete v Šibeniku in bo naš direktni konkurent. Kar se slabosti tiče, moram predvsem izpostaviti finančno stanje, ki ga bo treba v čim krajšem času sanirati.

Slika 6.3 Univerzalni marketinški model za storitve



Vir: Devetak in Vukovič 2002, 208

V sliki 6.3 je prikazan univerzalni marketinški model, prirejen za ladjedelniške storitve na megajahtnem področju. Model zajema vse relevantne elemente marketinga,

in sicer od okolja do poprodajnih aktivnosti in spremljanja zadovoljstva naročnika in ostalih udeležencev v procesu. Izhaja iz plačilno sposobnega povpraševanja, upošteva spodbude za oblikovanje in razvoj storitev, prodajo, nadzor izvajanja storitev, oceno zadovoljstva naročnikov, spremljanje konkurence ter poprodajne aktivnosti. Model prikazuje povezavo med trgom, povpraševanjem ter izvajanjem ladjedelniških storitev. Prikazano je tudi preverjanje plačilne sposobnosti ter kakovost in rok izvedbe kot pomembni dejavniki. Poprodajnim aktivnostim moramo dati pravi pomen, saj preko njih spremljamo zadovoljstvo naročnikov ter ugotavljamo nove potrebe. Zadovoljstvo naročnikov, razvoj novih storitev in kvaliteta storitev so bistvo filozofije trženja, saj le ob upoštevanju predhodno navedenega dosegamo povečevanje tržnega deleža in dobičkonosnost organizacije. Glede na gornje trditve bi želel poudariti pomembnost poprodajnih aktivnosti, katerim moramo nameniti in posvetiti več pozornosti.

6.5 Kakovost ladjedelniških storitev in ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev

Naročniki ladjedelniških storitev imajo zelo visoke zahteve, vedo kaj želijo in postavljajo vedno višje meje. Naročniki zaznavajo kakovost storitev, le-ta pa mora temeljiti na naročnikovih potrebah in željah. Poznamo standardno in objektivno kakovost. Standardna kakovost je v skladu s tehničnimi specifikacijami, medtem ko objektivno kakovost merimo v skladu s standardi. Pri ladjedelniških storitvah zagotavljamo kakovost, ki mora biti skladna s pričakovanji naročnika in je torej subjektivna, zato je ni mogoče natančno izmeriti. Vsekakor mora biti kakovost skladna z zahtevami in pričakovanji naročnika.

V megajahtni dejavnosti naročnik pričakuje vrhunsko kakovost storitve ali izdelka, za kar je tudi pripravljen plačati ustrezno ceno. Dejstvo je, da največjo pozornost posveča notranjemu in zunanjemu designu ter vrhunski izvedbi interierja. Zunanost mora prikazati mega jahto v vsem sijaju in razkošju, s tem želi naročnik pokazati svojo moč ter smisel za kreativnost in estetiko. Interier služi za dobro počutje naročnika in njegovih gostov, zato mora biti brez najmanjše napake, torej perfekten do popolnosti. Ti dve postavki sta vidni in otipljivi, torej naročnik njihovo kvaliteto zelo lahko zazna in na to je tudi najbolj pozoren in občutljiv. Strojna oprema in ostale vgrajene strojne komponente in sistemi so v bistvu nevidni, vendar morajo biti vseeno vrhunski. Zagotavljati morajo normalno, ekonomično in funkcionalno delovanje ter s tem mobilnost plovila. Naročnik megajahtnih storitev prepozna in zazna kakovost storitev ali izdelka predvsem iz naslednjih vidikov:

- prestižnega,
- estetskega,
- unikatnost,
- tehnično – tehnološke naprednosti,
- zanesljivosti, zmogljivosti,
- funkcionalnosti,
- vrhunske zaznane kakovosti ter
- ekonomičnosti.

Ocenjevanje kakovosti storitev je rezultat percepcije in procesa ocenjevanja, s katerim naročnik primerja svoje pričakovanje in dejanski rezultat izvedbe storitev. Prav prepoznavanje in določanje zahtev naročnikov je na megajahtnem področju za zadovoljstvo naročnikov in uspešno poslovanje družbe izjemnega pomena. Nepoznavanje in nerazumevanje zahtev lahko v kasnejših fazah izvedbe povzroča

nezadovoljstvo naročnika, nepotrebne zamude, dodatne stroške in izgube. Zadovoljni naročniki so garancija za uspešno delovanje in razvoj družbe, zato je treba kriterije naročnika zadovoljiti z vseh vidikov, kajti le kakovostno izvršena storitev je garancija, da se bo naročnik spet vrnil. Poleg cene in kakovosti je izredno pomembno spoštovati rok izvedbe in storitev zaključiti v dogovorjenem roku. V okviru storitev ponujenih naročnikom posebno pozornost posvečamo kakovosti storitev, spoštovanju roka izvedbe projekta ter garanciji za opravljene storitve. Mnenje naročnikov oziroma njihovo zadovoljstvo spremljamo in merimo:

- z razgovori pred in med potekom projekta, ob predaji objekta, ob izteku garancijske dobe in po njej,
- z vprašalnikom, ki ga na osnovi pogovora z naročniki ali potencialnimi naročniki periodično izpolnimo ter
- s spremljanjem vračanja naročnikov na podlagi priporočil.

Zadovoljitev kriterijev naročnikov nam zagotavlja uveljavitev družbe in povečevanje tržnega deleža na megajahtnem tržišču. Ker se v organizaciji zavedamo pomembnosti sistema vodenja kakovosti, smo ga razvili in prilagodili v skladu z zahtevami, uzancami in standardi panoge. Sistem vodenja kakovosti razumemo in izvajamo kot sistem učinkovitega upravljanja vseh procesov, skozi katere uresničujemo vizijo, smotre in cilje podjetja. Funkcija vodenja kakovosti deluje na objektivni način in je podrejena glavnemu managerju. Standardi kakovosti so definirani in zagotavljajo kakovost za naročnika in izvajalce. Notranje nadzorne mehanizme sistema uporabljamo kot osnovo za proces nenehnega izboljševanja storitev, procesov in sistema. Proces je naravnani za doseganje zadovoljstva in preseganje pričakovanj plačilno sposobnega povpraševanja. Politiko kakovosti ladjedelniških storitev uresničujemo z doseganjem naslednjih ciljev:

- aktivnem odnosom do naročnikov,
- sodelovanje z naročnikom pri razvoju in izvajanju storitev,
- ugotavljanje in odpravljanje neskladnosti,
- upoštevamo in delujemo v skladu z zahtevami standarda ISO 9001,
- razvoj in uvajanje novih storitev in programov,
- spodbujanje zaposlenih za spremembe in nenehne izboljšave,
- stimuliranje ustvarjalnosti, omogočanje izobraževanja in usposabljanja sodelavcev,
- timsko delo,
- nenehno povečevanje učinkovitosti ter
- razvoj ustreznega marketinškega informacijskega sistema.

Glede na gornje ugotovitve bi želel poudariti, da je zagotavljanje kakovosti eden najpomembnejših procesov, je nenehen proces, ki zahteva sodelovanje vseh udeležencev. Vsi udeleženci morajo spoštovati in biti predani sistemu vodenja kakovosti, saj le storitve vrhunske kakovosti zagotavljajo zadovoljstvo naročnika in udeležencev.

7 SKLEPNE MISLI

V megajahtni industriji se soočamo s konjunkturo in hitrim vzponom panoge predvsem v zadnjem petletnem obdobju. Panoga je pokazala stabilnost tudi ob neugodnih političnih dogodkih, saj ladjedelnice beležijo pomembno rast naročil. Posebno zanimive so rekonstrukcije in predelave komercialnih ladij v mega jahte in v tej tržni niši imamo trenutno, glede na ugled in dobro ime, realne možnosti za povečevanje tržnega deleža. Druga priložnost in izziv je pomanjkanje zimskih vezov za mega jahte. Ob primerni urejenosti infrastrukture privezov bi lahko pridobili do 10 plovil ter s tem zapolnili kapacitete in zagotovili dodaten prihodek. Za realizacijo tega programa bo treba ustrezno urediti infrastrukturo privezov ter okrepiti in usposobiti marketinški tim za agresiven pristop na tržišču.

V diplomskem delu je obravnavan konkreten pristop trženja ladjedelniških storitev na megajahtnem področju. Prikazan in opisan je potek raziskave tržišča ter filozofija in praksa trženja ladjedelniških storitev. Kakorkoli, zdi se mi treba posebej poudariti vlogo, pomen in pomembnost funkcije marketinga, saj se le s celovitim, pravočasnim raziskovanjem – analiziranjem trga in konkurence lahko zagotovi zadostno plačilno sposobno povpraševanje ter s tem zapolnitev lastnih proizvodnih kapacitet.

Ugotavljam, da je strategija trženja sicer učinkovita, vendar glede na omejene resurse ne zmore prodora na nova tržišča. Strinjam se, da je mediteranski bazen naše strateško tržišče, vendar sem prepričan, da bi z agresivnim pristopom na Bližnjem vzhodu lahko pridobili pomembne naročnike. Da bi v prihodnje lahko obvladovali in povečevali tržni delež, je treba vlagati v marketinški tim ter posvečati vso pozornost zadovoljstvu ciljnih kupcev. Organizacija mora nameniti več sredstev za izobraževanje in izpopolnjevanje marketinških in tehničnih kadrov. Za pospeševanje prodaje bo potrebno tudi oglaševanje v specializiranih revijah in predstavitve na megajahtnih sejmih.

Organizacija mora razvijati in krepiti konkurenčno prednost. Konkurenčna prednost naj temelji predvsem na diverzifikaciji in ne na nizkih cenah. Največ pozornosti je treba posvečati zniževanju stroškov in razvoju kompleksnih storitev, ki prinašajo visoko dodano vrednost.

Raziskava je pokazala, da na konkretnem tržišču dejansko obstaja plačilno sposobno povpraševanje. Iz poteka raziskave in tako pridobljenih rezultatov se lahko sklepa, da je predmetno tržišče ob ustreznem pristopu za organizacijo dober vir megajahtnih naročil v letu 2005 in 2006. Pojavilo se je tudi povpraševanje po novogradnjah. Organizacija mora nameniti del resursov (logističnih, prostorskih in finančnih) v pridobivanje in izvedbo novogradenj. Letos sem pridobil 32 m novogradnjo za predsednika republike Sudan, kar pomeni za našo organizacijo prvo novogradnjo na megajahtnem področju. Megajahtni trg je kljub zapleteni in napeti politični situaciji v vzponu in vsi kazalci kažejo, da se bo ta trend še nadaljeval.

LITERATURA

- Čater, Tomaž. 2003. *Osnove konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Holliwell, John. 1998. *The financial risk manual*. London: Prentice Hall.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 1999. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2000. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Tracy, Brian. 1996. *Advanced selling strategies*. London: Simon & Schuster / Fireside.
- Tratenšek, Suzana. 1999. *Upravljanje s strukturnimi finančnimi tveganji*. Magistrsko delo, EPF Maribor.

VIRI

- The Yacht report, 2000-2005
- ShowBoat International, 2001-2004
- Boat International, 2000-2005
- Refit annual, 2004, 2005
- Boatbuilder professional, 2003-2005

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik