

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Lovec

**Izzivi podjetja za jahtni menedžment kot ponudnika mednarodnih spremljajočih  
storitev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Lovec

Mentor: zasl. red. prof dr. Marjan Svetličič

**Izzivi podjetja za jahtni menedžment kot ponudnika mednarodnih  
spremljajočih storitev**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **ZAHVALA**

Diplomsko delo je nastalo pod mentorstvom zasl. red. prof. dr. Marjana Svetličiča, ki se mu najlepše zahvaljujem za pomoč, v obliki pripomb in napotkov prejetih med pisanjem naloge.

Zahvaljujem se tudi staršema, ki sta me na študijski poti potrpežljivo spremljala, me spodbujala in verjela vame. Hvala tudi vsem mojim prijateljem in drugim, ki so me pri pisanju naloge podpirali.

## **Izzivi podjetja za jahtni menedžment kot ponudnika mednarodnih spremljajočih storitev**

Namen diplomskega dela je bil predstaviti pomen mednarodnega poslovanja in v tem okviru medkulturnega menedžmenta, najprej teoretično, nato pa tudi na primeru delovanja podjetja, ki se ukvarja z nudenjem mednarodnih storitev jahtnega menedžmenta. V prvem delu diplomske naloge je avtor opisal (super)jahtno industrijo in njen trg. Na kratko je predstavil tudi posledice gospodarske krize za jahtno industrijo. V nadaljevanju je predstavil pojem menedžment ter nekaj teorij menedžment in mednarodnega poslovanja. Opredelil je dejavnike sprememb mednarodnega poslovanja, s posebnim poudarkom na globalizaciji. Po opredelitvi storitev je posebno pozornost namenil obravnavi tveganj mednarodnega poslovanja in med temi posebej pomenu medkulturnega menedžmenta podjetja, z nekaj teoretičnimi oziri na definicijo in sestavine kulture. Za konec raziskave je opravil še analizo v skladu z matriko PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti) z namenom opredeliti konkurenčne prednosti in slabosti podjetja za jahtni menedžment Tony Lovec Yacht Management. Raziskava, v katero je bil vključen tudi intervju z direktorjem in lastnikom tega podjetja, je pokazala, da je gospodarska kriza konsolidirala trg ladjedelnic, kar je vodilo k poenotenju ponudnikov in hkrati zviševanju kakovosti proizvedenih jaht. Zaradi oteženih razmer so se povezali ladjedelnice in ponudniki storitev jahtnega menedžmenta, kar je prav tako dvignilo kakovost nujenih storitev. Prav prilagodljivost, osebni odnos in iz obojega izhajajoča kakovost storitev je po opravljeni PSPN analizi tudi največja konkurenčna prednost podjetja.

***Ključne besede:*** mednarodno poslovanja, jahtni menedžment, superjahtna industrija, kulturni menedžment, PSPN.

## **Challenges of Yacht Management Company as a Supplier of International Additional Services**

The purpose of the thesis was to explain the importance of international business, and in this context, the intercultural management, first theoretically and then in the case of a company, which is offering international yacht management services. In the first part of the thesis, the author described the (super) yacht industry and its market. He briefly outlined the consequences of the economic crisis on the yacht industry. Then the author presented the concept of management as well as some theories of management and international business. Afterwards he described the occurred changes in international business, with particular emphasis on globalization. After defining services, specific attention was given to the risks of international operations, and in particular the importance of intercultural management of companies, with some theoretical considerations on the definition and components of culture. Finally, he also performed the so-called SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis of the yacht management company Tony Lovec Yacht Management with the aim to show its competitive advantages and disadvantages. The research, which also included an interview with the manager and owner of the company, demonstrated the impact of economic crisis on consolidating the shipyards' market, which led to the unification of service providers and increase of built yachts' quality. Due to harsher circumstances, ship yards and yacht management service providers started to cooperate more closely which also raised the quality of offered service. Adaptability, personal attitude and – from both of those – derived quality of services is according to the performed analysis the most important competitive advantage of the company.

***Key words:*** international business, yacht management, super yacht industry, cultural management, SWOT.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	7
1.1	Cilji in hipoteze .....	7
1.2	Zgradba diplomskega dela.....	8
1.3	Metodologija .....	9
<b>2</b>	<b>(SUPER)JAHTNA INDUSTRIJA</b> .....	10
2.1	Uvod .....	10
2.2	Bogati posamezniki kot dejavnik rasti trga .....	10
2.3	Svetovna gospodarska kriza in trg (super)jaht .....	12
2.4	Flota superjaht .....	13
2.5	Možnosti širitve in trendi.....	15
<b>3</b>	<b>MENEDŽMENT OZIROMA UPRAVLJANJE POSLOVANJA</b> .....	17
3.1	Uvod .....	17
3.2	Menedžer in njegovo delo kot proces.....	18
3.3	Viri (sredstva) organizacije .....	20
3.4	Evolucija teoretičnih pogledov na menedžment.....	20
<b>4</b>	<b>MEDNARODNO POSLOVANJE</b> .....	24
4.1	Uvod .....	24
4.2	Opredelitev in dejavniki sprememb mednarodnega poslovanja.....	25
4.3	Globalizacija.....	25
4.4	Teorija mednarodnega poslovanja.....	26
<b>5</b>	<b>STORITVE</b> .....	28
5.1	Uvod .....	28
5.2.	Definicija storitev .....	29
5.3.	Klasifikacija storitev.....	29
<b>6</b>	<b>MEDNARODNO POSLOVANJE IN POMEN MEDKULTURNEGA MENEDŽMENTA PODJETJA</b> .....	33
6.1	Uvod .....	33
6.2	Tveganja mednarodnega poslovanja .....	35
6.3	Pomen medkulturnega menedžmenta in prilagajanj.....	36
6.3.1	Definicija in sestavine kulture .....	36
6.3.2	Pomen medkulturnega menedžmenta podjetja .....	38
<b>7</b>	<b>JAHTNI MENEDŽMENT</b> .....	42
7.1	Uvod .....	42

7.2	Storitve podjetja za jahtni menedžment.....	43
7.2.1	Računovodstvo .....	45
7.2.2	Administracija in zavarovanje.....	45
7.2.3	Upravljanje s človeškimi viri in podpora posadki .....	46
7.2.4	Tehnična podpora .....	47
7.3	Organizacija in delo podjetja za jahtni menedžment.....	49
7.4	Pogodba o upravljanju in začetek sodelovanja.....	50
7.5	Podjetje za jahtni menedžment v primerjavi s samostojnim vodenjem plovil .....	51
<b>8</b>	<b>SWOT ANALIZA SLABOSTI IN PREDNOSTI PODJETJA .....</b>	<b>53</b>
8.1	Opredelitev SWOT analize.....	53
8.2	Prednosti in slabosti podjetja Tony Lovec Yacht Management .....	54
8.2.1	Uvod .....	54
8.2.2	SWOT analiza prednosti in slabosti .....	54
8.2.3	Prednosti in priložnosti.....	56
8.2.4	Slabosti in nevarnosti .....	58
8.3	Sinteza SWOT analize ter predstavitev glavnih izzivov in dejavnikov odločanja podjetja ..	60
8.3.1	Globalni trg.....	60
8.3.2	Mednarodne stranke .....	60
8.3.3	Tehnike pogajanj in medkulturne napake.....	61
8.3.4	Transparentnost .....	61
8.3.5	Ladjedelnice .....	62
8.3.6	Podizvajalci .....	62
8.3.7	Kader .....	63
8.3.8	Kakovost storitev.....	64
<b>9</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>68</b>
	<b>PRILOGA A: INTERVJU.....</b>	<b>73</b>

# 1 UVOD

## 1.1 Cilji in hipoteze

Namen diplomskega dela je bil predstaviti pomen mednarodnega poslovanja in v tem okviru medkulturnega menedžmenta, v praktičnem delu pa tudi delovanje podjetja, ki se ukvarja z nudenjem mednarodnih jahtnih menedžment storitev. Okvir za predstavitev delovanja podjetja za jahtni menedžment je navedba nekaterih dejstev in značilnosti jahtne industrije ter prikaz njenega obsega v po-kriznem – nanašajoč se na siceršnjo svetovno gospodarsko krizo – obdobju. Poskušal sem prikazati povezavo med kakovostjo storitev in zadovoljstvom strank na eni strani ter pojasniti, kako ta povezanost vpliva na dojemanje globalne jahtne industrije s strani strank. S pomočjo analize bom ugotovil tudi posebnosti pogajalskih tehnik z lastniki jaht in kako medkulturne napake vplivajo na uspešnost pogajanj.

Pred pisanjem dela sem glede na siceršnje poznavanje področja postavil tri razmeroma povezane hipoteze:

1. Gospodarska kriza je pripomogla k temu, da se je veliko neuveljavljenih ladjedelnic znašlo v stečajih, kar je vodilo do poenotenja ponudnikov in hkrati zviševanja kakovosti proizvedenih jaht.
2. Globalna gospodarska kriza je zaradi oteženih razmer (uspešnega) poslovanja na trgu povezala ladjedelnice in ponudnike storitev jahtnega menedžmenta. Tako so glavni akterji jahtne industrije združili moči pri premagovanju medkulturnih ovir pri mednarodnem poslovanju ter s tem oblikovali nov globalni poslovni model.
3. Kakovost nujenih uslug jahtnega menedžmenta podjetja pripomore k boljšemu razumevanju industrije s strani končnih potrošnikov, zaradi pozitivnega vpliva na stranke pa vpliva tudi na rast industrije oziroma njenega obsega.

## 1.2 Zgradba diplomskega dela

V prvem delu diplomske naloge sem se osredotočil na opis (super)jahtne industrije, tj. industrije jaht, daljših od 30 metrov, in vseh spremljajočih storitev, in opis velikosti trga ter predstavitev akterjev, ki igrajo ključno vlogo pri oblikovanju jahtne industrije, na kratko pa sem predstavil tudi vpliv in posledice gospodarske krize za jahtno industrijo. Za lažjo predstavo o relevantnem trgu in možnostih rasti sem v nadaljevanju v grobem predstavil trg luksuznih dobrin in predstavil potencialne stranke.

V teoretičnem delu sem predstavil pojem menedžerja in menedžmenta ter nekaj teoretičnih pogledov na menedžment.

V četrtem poglavju sem obravnaval mednarodno poslovanje ter opredelil tudi dejavnike sprememb mednarodnega poslovanja, s posebnim poudarkom na globalizaciji. Za konec tega poglavja sem prav tako predstavil nekaj teorij mednarodnega poslovanja.

V nadaljnjem poglavju, poglavju o storitvah, sem okvirno opredelil pomen storitev, njihovo definicijo in klasifikacijo.

Zadnje »teoretično« poglavje sem namenil orisu osrednjih tveganj mednarodnega poslovanja in med temi posebej pomenu medkulturnega menedžmenta podjetja, z nekaj teoretičnimi oziri na definicijo in sestavine kulture.

Za konec raziskave sem opravil še t. i. SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analizo podjetja za jahtni menedžment Tony Lovec Yacht Management – v slovenski terminologiji PSPN matriko (Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti) – z namenom predstavitve prednosti in slabosti podjetja, ki je podlaga oziroma strateško orodje za oblikovanje celovite strategije za nadaljnje poslovanje.

V zaključnem delu sem oziroma sem poskusil čim bolj učinkovito povezati teoretični in praktični (izkustveni) del ter iz tega izpeljati morebitne usmeritve za uspešno delo podjetja v panogi jahtnega menedžmenta. Iz ugotovljenih dejstev sem poskušal razbrati možnosti izboljšav ter orisati nadaljnjo pot in razvoj jahtne industrije, ki je nedvomno v nadaljnjem povezovanju: obstoječih in potencialnih strank, jahtne (proizvodne) industrije in podjetij za jahtni menedžment.



Zadnje poglavje sem namenil navedbi posameznih enot literature in gradiva, ki sem jih uporabil pri svojem raziskovalnem delu za namen priprave besedila diplomske naloge.

### 1.3 Metodologija

Pri raziskavi in pripravi predložene diplomske naloge sem uporabil različne načine zbiranja podatkov.

Za predstavitev jahtne industrije in delovanja podjetja za jahtni menedžment sem uporabljal deskriptivno metodo. Razlaga teoretičnih konceptov, kot so mednarodno poslovanje, teorije menedžmenta, teorija storitev, medkulturnega poslovanje itd., je izhajala iz analize in interpretacije sekundarnih virov, kot so knjige, strokovni članki in drugo gradivo. Poslužil sem se tudi zbiranja podatkov iz statističnih baz proizvajalcev jaht in analiz njihovih naročil.

S pomočjo študije primera in predvsem lastnih izkušenj dela v okviru podjetja za jahtni menedžment sem predstavil delovanje takega podjetja na globalnem trgu.

Nato sem na podlagi zbranih in interpretiranih podatkov poskušal najti potrditev oziroma zavrnitev postavljenih hipotez, med drugim teze o močni korelaciji med zadovoljstvom strank in kakovostjo mednarodnih storitev podjetja za jahtni menedžment ter teze o vplivu večje povezanosti ladjedelnic in podjetij za jahtni menedžment na višjo raven kakovosti teh storitev na trgu. Poskušal pa sem ugotoviti tudi, kako to razmerje vpliva na rast in prepoznavnost globalne jahtne industrije.

Pri pisanju diplomske naloge sem torej uporabil naslednje raziskovalne metode:

- zbiranje literature;
- analiza in interpretacija literature in drugih virov;
- primerjalno raziskovanje;
- dedukcija in indukcija;
- študija primera;
- sinteza ugotovitev.

## 2 (SUPER)JAHTNA INDUSTRIJA

### 2.1 Uvod

Raznolikost in številčnost lastnikov superjaht sta prav tako raznolika kot število različnih plovil, ki oblikujejo globalno floto. Nekateri jahto podedujejo, drugi podedujejo premoženje, ki ga namenijo nakupu, nekateri pa zaslužijo sredstva zanje kot t. i. (ang.) *self made* (»samo narejeni«) milijonarji.<sup>1</sup> Kljub velikemu številu milijonarjev pa je očitno, da je globalna finančna kriza konca prejšnjega desetletja prizadela likvidnost in finančno zmožnost ljudi, ki so ali pa so nameravali postati lastniki jaht. Te ljudi bom za namen te raziskave imenoval HNWI posamezniki (posamezniki z visokim neto premoženjem oziroma (ang.) *High Net Worth Individuals*).

Po Investopedii (geslo: High Net Worth Individual – HNWI) so HNWI ljudje, za katere se največkrat pravi, da imajo vsaj en milijon ameriških dolarjev likvidnega finančnega premoženja. Poznamo tudi t. i. zelo HNWI (ang. *very HNWI*), ki imajo približno pet milijonov ameriških dolarjev likvidnega finančnega premoženja, več kot 30 milijonov ameriških dolarjev takega premoženja pa uvrsti posameznika med ultra HNWI (ang. *ultra HNWI*) posameznike.

V okviru te raziskave sem se osredotočil posebej na zadnje navedene, tj. ultra HNWI posameznike, ki lahko vstopijo na trg po meri izdelanih jaht, daljših od 30 metrov, tj. ki so (finančno) zmožni kupiti plovilo, daljše od 24 metrov, tj. superjahto. V letu 2015 se je glede na leto prej število prodanih superjaht zvišalo za kar 41 odstotkov (Ollivier in Kinnard 2016, 61), kar v najboljši meri nakazuje trenutno stanje na trgu takih plovil.

### 2.2 Bogati posamezniki kot dejavnik rasti trga

Leto 2015 je zaznamovala počasna rast bogastva skupine HNWI posameznikov v višini zgolj štirih odstotkov, kljub temu pa je dosegla nove rekordne ravni. Globalno rast je primarno spodbudila rast v azijsko-pacifiškem delu sveta, še večjo pa je preprečilo nekoliko slabše

---

<sup>1</sup> Po podatkih poročila *The State of Wealth, Luxury and Yachting* (2016, 21), je kar 97 odstotkov milijonarjev z več kot 10 milijoni ameriških dolarjev takih, ki so svoje premoženje ustvarili sami.

gibanje v obeh Amerikah (Capgemini 2016a). Glavna akterja rasti sta bila Japonska in Kitajska, obe državi pa sta prispevali skoraj 60 odstotkov svetovne ravni števila HNWI posameznikov. Najslabše se je na drugi strani godilo Braziliji, ki je izgubila 7,8 odstotka svoje HNWI populacije in 5,9 odstotka ultra HNWI bogastva.

V letu 2015 se je sicer globalna ultra HNWI populacija povečala za zgolj 4,2 odstotka, njihovo premoženje pa celo za le 2,5 odstotka. A če izključimo iz tega Latinsko Ameriko, je rastlo premoženje ultra HNWI posameznikov z višjo stopnjo rasti kot preostali segmenti bogastva, tako v letu 2015 kot štiri predhodna leta (Capgemini 2016b).

Globalno bogastvo HNWI naj bi se v obdobju med letoma 2006 in 2025 potrojilo in v letu 2025 preseglo 100 trilijonov ameriških dolarjev, spodbujeno predvsem z rastjo v azijsko-pacifiški regiji. Če se bodo pretekle stopnje rasti obdržale, bo azijsko-pacifiška regija dominantna regija v naslednjem desetletju, predstavljala pa bo dve petini svetovnega HNWI bogastva, več kot Evropa, Latinska Amerika, Srednji Vzhod in Afrika skupaj (Capgemini 2016b).

V zadnjih desetih letih se je število posameznikov ultra HNWI povišalo za kar 60 odstotkov, trenutno pa je v svetu 187.500 ultra HNWI posameznikov. Leta 2005 jih je bilo 116.800, kar je torej povišanje za 61 odstotkov (Gilmore 2016, 22).

Število HNWI posameznikov je sicer daleč najvišje v Združenih državah Amerike (ZDA), saj jih je bilo leta 2015 tam 4.458 (leta 2014 4.351; 2-odstotna rast), sledi Japonska z 2.720 takimi posamezniki (2.452 v letu 2014; 11-odstotna rast) in pa prva evropska država Nemčija s 1.199 HNWI posamezniki (1.141 v letu 2014; 5-odstotna rast). Skupaj s četrto na tej lestvici, Kitajsko, ki ima 1.034 HNWI posameznikov (890 v letu 2014; kar 16-odstotna rast), predstavljajo te države 61,2 odstotka svetovnega HNWI prebivalstva (Capgemini 2016b).

V skladu z večanjem bogastva ultra HNWI posameznikov raste tudi število imetnikov in interes za lastništvo (super)jaht.

### 2.3 Svetovna gospodarska kriza in trg (super)jaht

Učinek gospodarske krize je bil sicer zelo razdiralen, a globalno bogastvo HNWI se je v zadnjih 20 letih vseeno skoraj počvetverilo. Kriza je torej razmeroma manj prizadela bogate, dejstvo pa je, da so se neenakosti povečale toliko, da to po najnovejših spoznanjih ogroža razvoj (OECD 2015a).

Posledice finančne krize so bile predvsem v povečanem regulatornem nadzoru in pa spremenjenem socialnem odnosu do bogastva (Capgemini 2016b). V posebni raziskavi sentimenta posameznikov HNWI je The Wealth Report razkril, da so ultra HNWI posamezniki, kar 70 odstotkov teh, spremenili svoj odnos do prikazovanja bogastva v javnosti: veliko teh pa je menilo tudi, da so jih oblasti vse bolj prikazovale kot grešne kozle »za svojo lastno nesposobnost pri reševanju vprašanj premoženjske neenakosti.« (Shirley 2016, 11).

Po podatkih World Wealth Report 2009 (2009, 4) je bilo število HNWI posameznikov konec leta 2008 za 14,9 odstotka nižje kot leto prej in jih je bilo le še 8,6 milijona. S tem se je izničil učinek dveh predhodno »bogatih« let 2006 in 2007, tako da se je število HNWI posameznikov in obseg njihovega premoženja znižal na številke iz leta 2005.

Število ultra HNWI posameznikov se je v istem letu še bolj drastično zmanjšalo v primerjavi s splošno populacijo HNWI posameznikov. Njihovo število je padlo za 24,6 odstotka na 78.000 ljudi ob koncu leta 2008, njihovo premoženje pa za 23,9 odstotka (World Wealth Report 2009 2009, 4).

Kljub tem podatkom pa je bil tudi v času med in neposredno pred svetovno gospodarsko krizo potencialni relevanten trg zelo velik, saj je leta 2008 globalno floto (plovila, ki so že plula oziroma bila v izgradnji) sestavljalo le 4.241 plovil, daljših od 30 metrov. A je bil učinek krize zelo velik (OECD 2016). Desetletja velikih rasti so preoblikovala graditelje jaht iz malih družinskih podjetij v svetovne igralce, kriza pa jih je zelo udarila in pri mnogih – ki so jemali za širitve nujna posojila – pomenila tudi konec poslovanja (Matlack 2009).

Znižale so se cene že dogovorjenih poslov, nekateri naročniki pa tudi niso bili zmožni poplačati prevzete obveznosti. Hkrati se je povpraševanje ustavilo, saj se, če je manj razpoložljivih sredstev, tudi manj troši za luksuzne dobrine. Kot je izjavil lastnik superjahte James Caan na

Globalni superjahtni konferenci leta 2008, sta tako lastništvo kot tudi najem superjahte ekstravagantnost in kot tako »izpostavljena pozabi v težkih in negotovih časih«.

Tudi HNWI posameznik ne želi bremeniti svojih financ v kriznih časih, svoja sredstva preusmeri v manj tvegane naložbe, veliko vlogo pa je imelo tudi dejstvo, da so oblasti poostrele nadzor nad finančnimi/davčnimi oazami in iskanjem premoženja HNWI na *off shore* računih. ZDA so tako začele natančneje preverjati bančne račune svojih državljanov v Švici, pomembno vlogo pa je odigrala tudi Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) s koordiniranimi ukrepi proti davčnim oazam leta 2008 (glej OECD 2015b).

## 2.4 Flota superjaht

Leta 2007, ki je bilo leto pred svetovno gospodarsko krizo, je bilo splovljenih 250 superjaht, leta 2008 pa le 166. To razliko lahko pripišemo zahtevnosti in dolgotrajnosti gradnje jaht, daljših od 30 metrov, saj so splavitve rezultat naročil izpred dveh ali treh let. Z analizo naročil lahko sicer opazimo, da je bilo v letu 2008 kar 240 novih naročil ter 347 pogodb in naročil prenesenih v leto 2009. Ravno tako se je skupna dolžina novogradenj zmanjšala iz 9.197,8 metra leta 2007 na 7.267 metrov leta 2008. Zaznati pa je bilo mogoče povečanje povprečne dolžine plovil: leta 2007 je ta znašala 38 metrov, leto pozneje pa že 44 metrov. Zanimivo je tudi dejstvo, da si je le 50 odstotkov ladjedelnic v letu 2008 zagotovilo nova naročila, kar pomeni, da splavi večina ladjedelnic minimalno število projektov; v mnogih primerih eno do dve plovili vsaki dve oziroma tri leta. Nedvomno vsi ti podatki potrjujejo predhodne navedbe o vplivu svetovne gospodarske krize na superjahtno industrijo (Buckley 2007, 182; Buckley 2008, 227; Buckley 2007, 227–229).

Trg in industrija sta v letu 2016 že davno na višjih ravneh kot pred gospodarsko krizo. V letu 2015 je bilo lastnikom izročenih 146 novih superjaht, ob koncu leta pa jih bilo skupaj 4.476 (Tabela 2.1).

**Tabela 2.1:** Trg superjaht v številkah

	V letu 2014 izročenih oz. oddanih	Ob koncu leta 2014 jaht skupaj	v letu 2015 izročenih oz. oddanih	Ob koncu leta 2015 skupaj
Število superjaht	156	4.321	146	4.467
Število naročil	152	NP	166	455
Povprečna dolžina [v metrih]	44	NP	NP	41

Vir: The State of Wealth, Luxury and Yachting Report (2016, 13–15).

Najbolj pomenljiv podatek glede stanja industrije in tudi trga superjaht je podatek o številu naročil izgradnje novih jaht v posameznem letu. V letu 2015 je bilo novih naročil tako 166, leta 2014 pa 152 (Tabela 2.1).

Povprečna dolžina vseh superjaht je bila konec leta 2015 41 metrov (Tabela 2.1), je pa opazen trend rasti, saj je bila povprečna dolžina superjaht, ki so v izgradnji, konec leta 2015 50 metrov, naročenih v letu 2014 48 metrov, naročenih v letu 2015 pa 45 metrov (The State of Wealth, Luxury and Yachting Report 2016, 14).

Graditeljev superjaht je bilo v letu 2015 na svetu 887 iz 53 držav, v letih 2014 in 2015 pa jih je nove superjahte kupcem izročilo po 76 (leta 2014 iz 20 držav, leta 2015 pa iz 22 držav) (The State of Wealth, Luxury and Yachting Report 2016, 15).

Vsi ti podatki kažejo na rast celotnega trga. Če bi imel dostop do podatkov o tonaži (volumnu) in tudi ceni, bi lahko opazili še večjo rast trga. Plovila imajo namreč vse večji volumen, volumen pa ima dandanes bistveno veliko večji vpliv na končno ceno plovila kot zgolj dolžina plovila.

Povprečna cena superjahte, prodane med letoma 2011 in 2015, se je znižala za 34,5 odstotka, se pa je število prodaj povečalo za 23,5 odstotka. Ob tem je treba poudariti, da je za večji del spremembe v ceni razlog krepitev menjalnega tečaja ameriškega dolarja, saj so bile tako v evrih vrednotene jahte v letu 2015, izraženo v ameriških dolarjih, vredne 17,5 odstotka manj kot leta 2011. Povprečna cena motorne superjahte v letu 2015 je bila tako 10,8 milijona ameriških

dolarjev, v letu 2011 pa 6,4 milijona ameriških dolarjev (The State of Wealth, Luxury and Yachting Report 2016, 17).

## 2.5 Možnosti širitve in trendi

Glavni dejavniki, ki po napovedih (Shirley 2016, 10) ogrožajoče vplivajo na ustvarjanje bogastva HNWI, so naslednji:

- dedovanje;
- davki na bogastvo;
- globalna ekonomija (finančna oziroma gospodarska kriza).

V že omenjeni raziskavi je The Wealth Report ugotovil tudi, da večina teh posameznikov meni, da je njihovo bogastvo rastlo v zadnjih desetih letih hitreje, kot bo rastlo v naslednjih desetih letih. V pacifiško-azijski regiji je 84 odstotkov vprašanih dejalo, da pričakujejo upočasnitev rasti. To pa glede na dejstvo, da je večino rasti bogastva ustvarjala Kitajska, katere gospodarska rast se upočasnjuje, nikakor ni nenavadno (Shirley 2016, 10).

Ocene strokovnjakov glede rasti števila ultra HNWI v svetu so za naslednjih deset let enake predvidevanjem HNWI posameznikov, predstavljenih v prejšnjem odstavku. Število ultra HNWI posameznikov naj bi tako rastlo bistveno počasneje kot v preteklih desetih letih. Napovedi so, da bo ultra HNWI posameznikov leta 2025 263.500, kar predstavlja 41-odstotno povečanje. V Aziji naj bila rast tega števila v naslednjem desetletju 66-odstotna, v Evropi pa le 27-odstotna (Gilmore 2016, 22).

Kljub tem dobrim obetom pa je bilo leto 2015 prvo po svetovni finančni krizi, ki se je začela leta 2008, ko so analitiki zabeležili zastoj v rasti števila ultra HNWI posameznikov. Lansko leto je tako le 34 od 91 držav, za katere se vodijo podatki, zabeležilo rast števila ultra HNWI posameznikov. Skoraj 6.000 ljudi je ta status izgubilo, razlog pa je v počasnejši gospodarski rasti in bolj volatilni finančni klimi (Gilmore 2016, 22).

Na svetu je sicer trenutno 13 milijonov milijonarjev, leta 2005 pa jih je bilo 8,7 milijona. V naslednjem desetletju se pričakuje več kot en milijon novih milijonarjev v vsaki od svetovnih glavnih »valilnic« milijonarjev: v Aziji 1,6 milijona, v Severni Ameriki 1,4 milijona in v Evropi

en milijon novih milijonarjev. Trend pa naj bi bil enak tudi pri multimilijonarjih (Gilmore 2016, 23).

Kot ugotavljata Ollivier in Kinnard (2016, 60), je v svetu, v katerem imajo ultra NHWI posamezniki ogromno denarja, a malo časa, imetništvo jahte tisto, kar tem posameznikom zagotavlja najbolj priljubljeno zavetje za zasebnost in priložnost za preživljanje kakovostnega časa z družino in prijatelji. Ljudje se namreč, kot menita, vse bolj zavedajo izkušnje življenjskega sloga, povezanega z jahtami.

Tudi v okviru tega ekskluzivnega »kluba« pa je elitnost. Da bi bil nekdo umeščen med ultra HNWI posameznike, mora imeti 30 milijonov ameriških dolarjev likvidnega premoženja (brez prve, »stanovanjske« nepremičnine), povprečna vrednost superjahte, ki si jo lasti ultra NHWI posameznik, pa je 10 milijonov ameriških dolarjev (Whitney 2016, 10).

Na ZDA odpade 33 odstotkov imetnikov superjaht med ultra NHWI posamezniki, iz Velike Britanije jih je 11 odstotkov, iz Italije pet odstotkov, iz Avstralije štirje odstotki, iz Rusije pa so trije odstotki teh imetnikov (Whitney 2016, 10).

Trenutno je sicer delež ultra NHWI posameznikov iz ZDA, ki si lastijo jahto, pod povprečjem globalnega lastništva jaht med ultra NHWI posamezniki, a pričakuje se, da bosta zaradi visokih ravni bogastva v prihodnje absolutno število in tudi delež rastle. V Aziji, na drugi strani, afinitete do morja in z morjem povezanimi dejavnosti ni tolikšne kot v Pacifiku in v Evropi (Ollivier in Kinnard 2016, 60).

Na eni strani smo torej ugotovili, da je potencialni trg kupcev/uporabnikov superjaht bistveno večji od obstoječega trga superjaht, vključujoč tiste, ki so še v gradnji. Vse to je območje možnosti in prihodnje rasti, ki ga želijo čim bolje zapolniti proizvajalci superjaht, posredniki, vzdrževalci in ponudniki drugih spremljajočih storitev ter seveda podjetja za jahtni menedžment.



### 3 MENEDŽMENT OZIROMA UPRAVLJANJE POSLOVANJA

#### 3.1 Uvod

Kot pri večini drugih (družboslovnih) področjih človeškega delovanja, je tudi pri menedžmentu tako, da je lahko na prvi pogled razkorak med teoretičnimi koncepti in življenjsko resničnostjo precejšen, predvsem v smislu, da temelji teorija na modelih, bistvo menedžmenta pa je predvsem upravljanje z ljudmi. Denimo že raznolikost pojavnosti ljudi in medosebnih odnosov pa je tolikšna, da jih lahko teoretični modeli le bolj ali manj zajamejo, nikoli pa v celoti; pri tem je na mestu domiselna misel, oziroma Dahlovo svarilo, da »teorija včasih postane Prokrustova postelja, v katero se mora vse prilagoditi, pa čeprav je uboga žrtev pri tem na koncu smrtno poškodovana« (Svetličič 2004, 10; Rizman 2002, 140).

Za prenos teorij menedžmenta v prakso se je tako razvilo nekaj pristopov, ki vključujejo izogibanje problemu (ang. *avoidance*), poenostavitve (ang. *simplification*) in t. i. uporabo več (različnih) leč (ang. *use of multiple lenses*) (Palmer in Hardy 2004, 2–4). Za zadnje navedeni pristop je značilno, da napeljuje menedžerje, da gledajo na organizacijo kot na stroj, organizem, možgane ipd., nato pa se uporabi različne teoretične perspektive (vidike) za analizo posameznih dejavnosti v okviru organizacije; po mnenju zagovornikov tega načina gledanja tak pristop (večih leč) omogoča posameznikom interpretiranje problemov na različne načine, pridobitev vpogleda v različne vidike obravnavanega problema, generiranje alternativnih možnosti za delovanje in zagotovitev upoštevanja kompleksnosti problemov in vprašanj (Palmer in Hardy 2004, 3).

Ne glede na različna gledanja na teoretične podlage in njihovo povezljivost/povezovanje s prakso, pa je dejstvo, da so izsledki raziskav in teoretično znanje ter izkušnje za uspešno upravljanje več kot le dobrodošli (DuBrin 2009, iii).

Področja, na katera mora seči raziskovanje vprašanj menedžmenta, so predvsem struktura (organizacija), ljudje, moč (pristojnost), kultura, strategija, spremembe, učenje in vodenje (Palmer in Hardy 2004, 3). Vseh teh se bom poskusil dotakniti na naslednjih straneh, sicer po naravi stvari nujno bolj površinsko in pregledno, saj gre za zelo kompleksna vprašanja, na katera so odgovori zaradi narave predmeta preučevanja (predvsem ljudje in odnosi) nujno izpostavljena že omenjenim poenostavitvam in posplošitvam.

### 3.2 Menedžer in njegovo delo kot proces

Termin menedžment izhaja iz latinske besedne zveze »*manu agere*«, kar pomeni »voditi z roko«, tj. usmerjati (Ziarab in drugi 2012, 512). Pojma menedžment in menedžer sta zelo povezana. Menedžer je oseba, ki je odgovorna za delovno učinkovitost oziroma rezultate oseb v neki skupini (organizaciji) in ima formalno odgovornost (pristojnost) za razporejanje virov te organizacije (DuBrin 2009, 2). Njegova vloga je ključna, še posebej v primeru kriznih okoliščin za neko podjetje: »menedžerji so najbolj kritična točka korporativnega prestrukturiranja« (Rus 2000, 1).<sup>2</sup>

Menedžment ima sicer več (sorodnih) pomenov, največkrat pa označuje proces uporabe virov organizacije za doseganje ciljev te organizacije s pomočjo načrtovanja, organiziranja in kadrovanja, vodenja in nadzora (DuBrin 2009, 2).

Industrija jahtnega menedžmenta je sicer tipičen predstavnik industrij, v katerih so prevladujoči t. i. generalni (splošni) menedžerji, ki so odgovorni za delo več različnih (skupin) ljudi, ki opravljajo različne funkcije, v nasprotju s t. i. funkcionalnimi menedžerji, ki upravljajo z ljudmi, ki opravljajo eno vrsto specializiranega dela oziroma eno vrsto nalog (DuBrin 2009, 4). Hkrati moje praktične izkušnje kažejo, da je pri jahtnem menedžmentu največ podjetnikov oziroma lastnikov majhnih podjetniških podjetij.

Za razumevanje menedžmenta je koristno na delo menedžerjev gledati kot na proces, pri čemer je proces niz aktivnosti za doseg nečesa, denimo ustvarjanje dobička ali nudenje storitve. Za doseg cilja menedžer uporablja vire in izvaja štiri glavne menedžerske naloge oziroma funkcije (DuBrin 2009, 4–9; Ziarab in drugi 2012, 512):

1. načrtovanje,
2. organiziranje in kadrovanje,
3. vodenje in
4. nadzor(ovanje).

---

<sup>2</sup> Ob tem opozarjam na zanimivo ugotovitev avtorja, da v vzhodni Evropi primanjkuje menedžerskega talenta (Rus 2000, 1), čemur ni lahko oporekati.

Načrtovanje je osrednja funkcija menedžmenta, vključuje pa določanje ciljev in iskanje (»najdenje«) načinov za njihovo doseganje. Sprejemanje odločitev je običajno sestavina načrtovanja, saj je treba v postopku določanja (finaliziranja) načrtov izbirati med več možnostmi in torej sprejemati odločitve. Načrtovanje je osrednja funkcija menedžmenta tudi zato, ker ključno vpliva na njegove druge funkcije; brez načrtovanja ciljev in poti do njih menedžer ne more ustrezno opraviti funkcije kadrovanja, bistveno pa vpliva tudi na marketing.

Organiziranje in kadrovanje je proces zagotavljanja za izvedbo načrtov in dosego cilja potrebnih človeških in fizičnih virov (opreme). Organiziranje vključuje tudi dodeljevanje nalog, delitev dela na posamezna opravila in naloge ter določanje pristojnosti (odgovornosti) za opravo posameznih nalog. Drug pomemben del organiziranja je umeščanje posameznih dejavnosti na oddelke ali druge logične podskupine. Kadrovanje zagotavljanja razpoložljivost potrebnih človeških virov (npr. zaposlovanje in najemanje ljudi), je pa tako pomembna dejavnost, da se včasih obravnava ločeno od organiziranja.

Vodenje je proces vplivanja na druge za dosego zastavljenih ciljev organizacije. Vključuje spodbujanje, usmerjanje in prepričevanje drugih ter ustvarjanje vizije. Vodenje vključuje tudi vrsto medosebnih procesov: motiviranje, komuniciranje, prenos znanja in prikaz članom skupine, kako naj dosežejo svoje cilje. Vodenje je tako ključna sestavina dela menedžerja, da se včasih obravnava kot doseganje ciljev preko ljudi. Vidik vodenja v okviru menedžmenta se osredotoča na inspiriranje ljudi in (njih) spreminjanje, medtem ko se druge tri funkcije bolj osredotočajo na vzdrževanje stabilnega sistema.

Nadziranje na splošno pomeni primerjanje dejanskih rezultatov (poslovanja) z vnaprej določenim standardom. Kakršnakoli bistvena razlika med dejanskimi in želenimi rezultati bi morala menedžerja pripraviti do korektivnih dejavnosti.

Drugi vidik nadzora je določanje, če potrebuje izvorni načrt (plan) glede na dejanske okoliščine morda revizijo. Ta funkcija občasno pripelje menedžerja do začasne vrnitve k načrtovanju, da lahko izvorni načrt prilagodi.

Glede na velikost organizacije in naravo dejavnosti se menedžerji različno posvečajo posameznim aktivnostim menedžerskega dela. V podjetju za jahtni menedžment z le nekaj

zaposlenimi je običajno menedžer en sam, ta pa opravlja vse te funkcije sam, tj. združuje naloge menedžerjev različnih ravni (vrhnjih, srednjih in operativnih).

### 3.3 Viri (sredstva) organizacije

Menedžerjeve oziroma vire organizacije lahko razdelimo na štiri skupine (DuBrin 2009, 6–7):

1. človeški viri – ljudje, ki so potrebni, da je delo opravljeno; cilji menedžerja opredeljujejo njegovo izbiro (so)delavcev;
2. finančni viri – denar (v širšem smislu), ki ga menedžer in organizacija uporabljajo za dosego ciljev organizacije;
3. fizični viri – predmeti in nepremičnine podjetja, tudi denimo oprema pisarn, vozila itd.;
4. informacijski viri – podatki, ki jih menedžer in organizacija uporabljajo za opravo nalog (dela).

### 3.4 Evolucija teoretičnih pogledov na menedžment

V praksi se je menedžment razvijal že s prvimi aktivnostmi človeka. Že človek v prazgodovini se je tako loteval aktivnosti, ki so terjali delitev dela in usklajeno ravnanje, denimo lov na večje živali. Razvoj teoretične misli pa se je začel v 18. stoletju, skupaj z industrijsko revolucijo (DuBrin 2009, 21).

Teoretičnih pogledov in pristopov do menedžmenta je sicer več, prav tako pa klasifikacij teorij menedžmenta. Delijo se lahko na zgodovinske in sodobne teorije menedžmenta (McNamara), v osnovi pa sem se za ta prikaz teorij oziroma pristopov k menedžmentu naslonil na DuBrina (DuBrin 2009, 21–29):

1. klasični pristop (ang. *classical approach*) – znanstveni menedžment in administrativni menedžment;
2. behavioristični pristop (ang. *behavioral approach*), na katerem temeljijo teorije humanističnega menedžmenta (Ziarab in drugi 2012, 512);
3. kvantitativni pristop (ang. *quantitative approach*);
4. pristop sistemske perspektive (ang. *systems perspective*);

5. pristop upoštevanja nepredvidljivih dogodkov (ang. *contingency approach*);
6. informacijsko tehnološki pristop in onkraj tega (ang. *information technology approach and beyond*), na čemer temeljijo sodobne teorije menedžmenta (Ziarab in drugi 2012, 513).

Klasični pristop k menedžmentu se je razvil prvi, skupaj z industrijsko revolucijo, vključuje pa znanstveni menedžment (ang. *scientific management*) in administrativni management (ang. *administrative management*) (DuBrin 2009, 22), v okviru klasičnih teorij pa se omenja tudi še birokratska teorija (Ziarab in drugi 2012, 511).

Fokus znanstvene teorije menedžmenta (tudi Taylorjeva teorija znanstvenega menedžmenta) je bil na uporabi znanstvenih metod za povečanje učinkovitosti (produktivnosti) posameznih delavcev. Administrativni menedžment (tudi Fayoljeva administrativna teorija) se je ukvarjal predvsem z vprašanjem, kako naj bodo organizacije upravljane in strukturirane (DuBrin 2009, 22). Birokratska teorija menedžmenta je po nemškemu sociologu Karlu Emilu Maximilianu, poznanem tudi kot Max Weber, imenovana tudi Webrova teorija menedžmenta, glavni fokus te teorije pa je organizacijska struktura: delitev organizacije na hierarhične ravni ter vzpostavitev močnih povezav upravljanja in nadzora. Te tri klasične teorije menedžmenta so podlaga vsem drugim teorijam menedžmenta (Ziarab in drugi 2012, 511–519).

Behavioristični pristop poudarja izboljševanje upravljanja (menedžmenta) preko psihološke slike ljudi, pri čemer se osredotoča na potrebo razumeti ljudi, dobra plat tega pristopa pa je, da spodbuja menedžerje, da upoštevajo tudi človeški dejavnik. Ključna področja raziskav pri tem pristopu so vodenje, motiviranje, komunikacija, delo v skupinah (timih) in konflikti (DuBrin 2009, 23–25). Ta teorija je nekako popravila manko klasičnih teorij menedžmenta, razvila pa se je v ZDA, saj je v času industrijske revolucije tam primanjkovalo delavcev in je bil edin način zvišanja produktivnosti zvišanje produktivnost delavcev (Ziarab in drugi 2012, 519).

Kvantitativni pristop k menedžmentu poudarja uporabo skupine metod pri menedžerskem odločanju, ki temeljijo na znanstveni metodi. Pogosto uporabljana kvantitativna orodja in tehnike vključujejo statistiko, linerarno programiranje, mrežne analize, odločevalska drevesa in računalniške simulacije (DuBrin 2009, 26).

Teorija oziroma pristop sistemske perspektive je bolj način gledanja na probleme kot pa poseben pristop k upravljanju (tj. izvajanja funkcije menedžmenta). Utemeljena je na konceptu, da je organizacija sistem oziroma celota medsebojno povezanih delov. Če spremeniš oziroma vplivaš na en del, bo to avtomatično vplivalo na druge dele (DuBrin 2009, 26–27).

Teorija oziroma pristop upoštevanja nepredvidljivih dogodkov v menedžmentu poudarja, da ne obstaja en najboljši način upravljanja (vodenja) ljudi ali dela za vsako situacijo. Metoda, ki vodi k visoki produktivnosti ali morali v nekaterih okoliščinah, ne prinaša nujno enakih rezultatov v drugih okoliščinah (DuBrin 2009, 27–28).

Informacijska tehnologija je v mnogočem spremenila delovanje menedžerjev, predvsem z vidika komunikacije, poslovanja (nabava in prodaja potekata v veliki meri preko interneta), pa tudi vodenje organizacij je postalo zaradi e-komunikacije bolj demokratično, saj dobijo menedžerji informacije in imajo stik z velikim številom sodelavcev na različnih ravneh v organizaciji (DuBrin 2009, 28–29).

Eden sodobnejših pristopov je t. i. izkustveno utemeljeni menedžment (ang. *evidence based management*), pri katerem menedžerji načela, ki temeljijo na najboljšem izkustvu, vpeljejo v organizacijsko prakso. Nasprotje tega je močno upoštevanje logike in vpeljava praks, ki so jih uspešno preizkusile druge organizacije, ne glede na to, ali ustrezajo »našim« konkretnim okoliščinam (DuBrin 2009, 29).

Že na tem mestu smo našli veliko teorij in pristopov, razvoj pa prinaša vedno nove. Kot poudarjata Palmer in Hardy (2004, 259) ni ene postmoderne teorije oziroma pristopa, temveč imamo postmoderne *teorije* in *pristope*. Vsekakor je za vsakega menedžerja koristno, da jih pozna čim več, a je življenjska resničnost tako raznolika, da bo njegova (njegovega podjetja) glavna prednost v primerjavi s konkurenti to, kako razumno in čustveno (socialno) inteligentno bo različne pristope (tudi prilagojene) preličil v prakso. Kar so potrdile tudi že sodobne teorije (menedžmenta), s poudarjanjem socialnega kapitala in zaupanja med partnerji, ki da – in po mojih izkušnjah tudi nedvomno jo – spodbuja gospodarsko rast (Rus 2001, 164; 2003, 22).

Na področju jahtnega menedžmenta so najpomembnejši viri organizacije človeški viri. Ker ponuja podjetje storitve in ne nekega končnega produkta, je najbolj pomembna kompetentnost kadra, ki te storitve izvaja na najboljši možni način. Tako mora biti največja sposobnost

menedžerja upravljanje z ljudmi, kajti prav ta sposobnost nato vpliva na uspešnost in rast podjetja.

Delovni proces podjetja za jahtni menedžment in njegovih menedžerjev je načrtovanje poslovanja, ki pripomore k pridobitvi novih strank. Podjetje mora biti tudi organizirano tako, da lahko v vsakem trenutku prevzame upravljanje jahte. Po pridobitvi nove stranke temelji delo menedžerja na prepoznanju želja stranke in na podlagi teh želja mora kadrovati posadko (število posadke, narodnost, starost, izkušnost, plačilo itd.). Ko se vzpostavi normalen cikel obratovanja jahte po željah lastnika, pa je glavna naloga menedžerja vodenje in nadzor posadke, hkrati pa nadzor nad vsemi izdatki in nabavo jahtnih potrebščin, organizacija vseh potovanj in vzdraževanj ter zagotavljanje varne plovbe, ki ustreza vsem zakonskim zahtevam in standardom. Tako mora menedžer ves čas preverjati zadovoljstvo stranke in predlagati spremembe, če so te potrebne.

## 4 MEDNARODNO POSLOVANJE

»Pri trgovini niti pri globalizaciji ne gre za pravičnost, temveč za blaginjo, standard ljudi, dobrine potrošnikov. Teorija le pravi, da je mednarodna trgovina in po analogiji globalizacija koristna nasploh. Kakšna pa je porazdelitev koristi od nje, je drugo vprašanje.« (Svetličič 2004, 111).

### 4.1 Uvod

Temeljno načelo mednarodne ekonomije je, da »vse države z mednarodno menjavo, z mednarodnim ekonomskim sodelovanjem pridobivajo in mednarodni ekonomski odnosi (MEO) niso ničelna vsota« (Svetličič 2004, 9). Na drugi strani pa – po Krugmanu – podjetja tekmujejo eno z drugim v igri s t. i. ničelno vsoto (ang. *zero-sum game*), v kateri je pridobitev enega podjetja izguba drugega podjetja. Gre za konkurenčno borbo in prevlado/nadvlado enega podjetja nad drugim (nemški izraz za podjetje je *unternehmen*, kar pomeni »jemati od spodaj«). Vendar pa, kot zatrjuje Burton ml., težko ločujemo podjetja od držav, saj so tudi države v neusmiljenem boju za znanje in investicije, ki spodbujajo gospodarsko rast (Burton 1996, 97).<sup>3</sup>

Po mojem mnenju pa splošno gledano pridobivajo s čezmejnimi poslovanjem vsi: konkurenca povečuje kakovost blaga in storitev oziroma vsaj srednje- in dolgoročno maksimizira razmerje med ceno in kakovostjo za potrošnika oziroma uporabnika. Kratkoročni vpliv je sicer lahko t. i. tekma k dnu (ang. *race to the bottom*), ko se znižujejo cene tudi na račun kakovosti, zgolj zaradi zasledovanja cenovne konkurenčnosti podjetja. A prepričan sem, da na srednji- in dolgi rok potrošnik prepozna manko kakovosti in je pripravljen plačati kakovosti ustrezno (višjo) ceno glede na manj kakovostne substitute na trgu (ki to, tj. substituti, ob razvoju tega potrošnikovega zavedanja, to zanj niso več). Kot pravi Svetličič, lahko potrošniki izbirajo takšne ali drugačne izdelke: »Lahko zavračajo izdelke tistih firm, ki se neodgovorno obnašajo do okolja ali ki izkoriščajo otroke itd.« (Svetličič 2004, 169). In ker so ti isti potrošniki na drugi strani tudi zaposleni, upravljavci in lastniki podjetij, ki sicer iztržijo za svoje blago in storitve

---

<sup>3</sup> Za podrobnejšo kritiko Krugmanovega koncepta konkurenčnosti glej denimo Ernest H. Preg. 1996. *Krugmanian Competitiveness: A Dangerous Obfuscation*. V *New Forces in the World Economy*, ur. Brad Roberts, 107–120. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.



manj, imajo na drugi strani zaradi splošno nižjih cen vsega blaga tudi višjo kupno moč s svojim, sicer absolutno gledano nižjim prihodkom (če sklepamo, da je odvisen od presežka prodajne cene nad produkcijsko, za blago in storitve, ki jih »on« ponuja na trgu).

#### 4.2 Opredelitev in dejavniki sprememb mednarodnega poslovanja

Pod pojmom mednarodno poslovanje razumemo v praksi poslovanje pravnih subjektov oziroma podjetij preko državnih meja, gre za sodelovanje s tujimi državami in poslovnimi subjekti v najširšem pomenu. Poleg blagovnih in storitvenih tokov pomeni tudi izvajanje in opravljanje drugih dejavnosti na svetovnem trgu, kot so na primer podjetniške naložbe, prenos znanja (ang. *know-how*), ustanavljanje proizvodnih podružnic na tujem, mednarodne poslovne finance, mednarodno poslovanje, multinacionalna podjetja, izgradnja distribucijskih skladišč itd. Je širši pojem od mednarodne menjave in mednarodne trgovine. (Šenk Ileršič 2013, 30).

Sodobno mednarodno poslovanje zaznamujejo predvsem naslednji parametri: globalizacija, liberalizacija in razvoj telekomunikacij. Poleg globalizacije in liberalizacije vplivajo na obseg in dinamiko mednarodnega poslovanja še številne druge spremembe na svetovnem trgu: pojav multinacionalnih korporacij, integracijske tendence, regionalizacija, razvoj novih tehnologij in postopkov, razvoj mednarodnega transporta in distribucijskih tehnik, pojav interneta (medmrežja), mobilne telefonije, informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT), s čimer so se zmanjšale geografske in časovne razdalje med trgi in tudi stroškovne ovire, kar še dodatno omogoča intenzivni razvoj mednarodnega poslovanja (Šenk Ileršič 2013, 29).

#### 4.3 Globalizacija

Globalizacijo lahko definiramo kot povečanje internacionalizacije trgov blaga in storitev, produkcijskih sredstev, finančnih sistemov, konkurence, korporacij, tehnologije in industrij (OECD 2013). Podjetja prenehajo proizvajati »doma za doma in za svet«, temveč začnejo proizvajati ene izdelke za ves svet, nato pa začnejo tako homogenizirane izdelke prilagajati lokalnim posebnostim tujih trgov (Svetličič 1996, 83–385).

Svetličič (1996, 78) in Šenk Ileršič (2013, 23) pojasnjujeta pojem globalizacije z ekonomsko definicijo, in sicer:

- globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, ki skupaj tvorijo novo kakovost;
- globalizacija pomeni globalno internacionalizacijo aktivnosti, kot so trgovina, neposredne tuje investicije, pogodbene oblike ekonomskega sodelovanja na vseh pomembnih trgih;
- globalizacija krepi sopovezanost, ki zahteva globalno koordinacijo in integracijo aktivnosti na povsem nov način;
- globalizacija pomeni proizvodnjo enakih produktov za domače in tuje potrebe, s tem da se le-ti na tujih trgih prilagajajo lokalnim okusom in navadam;
- globalizacija pomeni visok delež komponent iz tujine v proizvodih za domače potrebe in za izvoz na tuje trge.

Globalizacija je dejstvo, ki mu ni mogoče ubežati in svet postaja vse bolj enoten trg (z vidika delovne sile denimo bistveno manj kot pri storitvah (Svetličič 2004, 163)). Globalizacija ima sicer za mnoge negativen prizvok. Svetličič (2004) uporabi besedno zvezo »dvojni značaj globalizacije« in opozarja, kar pogosto pozabljamo, da je globalizacija pripomogla k uveljavljanju človekovih pravic kot svetovno sprejetega standarda, tudi tako, da je razkrila kršitve (Svetličič 2004, 146). Težko pa je zanikati, da je dejavnik krepitve neenakosti (Svetličič 2004, 110). A če izhajamo iz podmene, da povzroča globalizacija tako pozitivne kot negativne učinke in da pozitivni kljub vsemu zgodovinsko prevladujejo, »je torej treba ustvariti možnosti in politiko, da bi se pozitivni učinki krepili in omejevali negativni« (Svetličič 2004, 165).

#### 4.4 Teorija mednarodnega poslovanja

Podjetje je celica mednarodnega poslovanja. Teorije mednarodnega poslovanja pa ne odgovarjajo le na vprašanje, zakaj se blago (in storitve) pretaka čez nacionalne meje, temveč vsaj poskušajo najti odgovore na vprašanje, zakaj neko podjetje izvažajo, zakaj drugo uvažajo, zakaj raje kot izvažajo proizvajajo v tujini ali pa odstopa uporabo pravic industrijske lastnine (Svetličič 1996, 20). Se pa različne teorije, vzporedno z razmahom mednarodnega poslovanja, dinamično razvijajo (Svetličič 1996).

Teorija podjetja obravnava nasploh in le deloma posebnosti njegovega mednarodnega poslovanja, vendar pa je mednarodna ekspanzija za mnoga podjetja osrednja preokupacija,

»vgrajena v logiko rasti in razvoja podjetja od vsega začetka. Podjetja nastajajo in se razvijajo z ambicijo zadovoljevati potrebe globalnega trga, globalne potrošnje« (Svetličič 1996, 304).

Pri mednarodni dejavnosti podjetij pa gre tudi za meddržavne odnose, zato je treba poznati poleg teorij mednarodne menjave in funkcionalnih teorij mednarodnega poslovanja tudi teorije mednarodnih odnosov. Država namreč opredeljuje:

- domače poslovno okolje, v katerem delujejo tuja podjetja;
- tuje poslovno okolje, v katerem delujejo domači investitorji;
- mednarodno poslovno okolje, ki ga prek mednarodnih sporazumov in organizacij ravno tako opredeljujejo države (Svetličič 1996, 305).

Značilnost jahtne industrije je ravno globalnost njenega trga, ki zahteva mednarodno poslovanje. Lastniki jaht, ladjedelnice, prodajalci, menedžment podjetja, podizvajalci, posadke in vsi drugi delujejo ne enem globalnem trgu, ki ne pozna državnih meja. Nikoli se namreč ne zgodi, oziroma zelo redko, da bi angleški lastnik gradil jahto v Angliji, zadolžil angleško podjetje za jahtni menedžment, zaposlil samo angleško posadko in plul samo v angleških vodah.

Pri tej industriji je ravno to najbolj zanimivo in hkrati najbolj zahtevno, saj se vsi poslovni procesi odvijajo mednarodno in s sodelovanjem različnih mednarodnih akterjev. Tako ima veliko podjetij za jahtni menedžment sedež v državah, ki sploh nimajo morja (Švica in druge), veliko lastnikov pa prihaja iz držav, ki zato tudi ne morejo uporabljati jahte v svoji državi. Jahtno industrijo in njihove akterje opisane značilnosti silijo v to, da se vse skupaj odvija mednarodno, na enem globalnem trgu.

Tipičen primer delovanja industrije je denimo, ko Rus gradi jahto v Italiji, zaposli slovensko podjetje za jahtni menedžment, to zaposli mednarodno posadko, s katero pa nato pluje po Sredozemlju in Karibih, kjer nato podjetje za jahtni menedžment nudi svoje spremljajoče storitve.

## 5 STORITVE

### 5.1 Uvod

Tranzicijske ekonomije, kamor sodi oziroma je še nedavno sodila tudi Slovenija, so nekoč, v duhu planskega gospodarstva, poudarjale pomen (posebej težke) industrije in zanemarjale storitveni sektor. Kot ugotavljata Gross in Steinherr, se povpraševanje po storitvah povečuje z dvigom prihodkov, zato imajo bogatejše države večji storitveni sektor (Gros in Steinherr 2004, 44–117).

Še posebej je to pomembno za manjše države. Kot je že pred 20 leti poudarjal Svetličič (1996, 305), je »brez dvoma« obetavna smer prihodnosti prilagajanje izdelkov in storitev potrošniku (ang. *customization*) in t. i. »unikatna« proizvodnja. Proizvajalci, ki potrošniku izdelek ne le prodajo, temveč mu rešijo problem v celoti, imajo večje možnosti. »Takšna usmeritev je primerna zlasti za majhna gospodarstva, ki si le težko »privoščijo« velikoserijsko proizvodnjo standardiziranih izdelkov. Splošni porast pomena storitev, ki iz tega izhaja, narekuje, da bi morale imeti storitve v prihodnje odločilen pomen v našem razvoju« (Svetličič 1996, 305). Rezultati kažejo, da smo že dolgo na tej točki, saj je sektor storitev zaslužen za 70 odstotkov dodane vrednosti v svetu (Ghani 2011, 11).<sup>4</sup>

Najhitreje se povečujeta pomen in vrednost sodobnih storitev (o definiciji v naslednjem razdelku), in sicer zaradi t. i. treh T-jev (ang. 3Ts): zaradi povečane zamenljivosti oziroma zmožnosti za trgovanje (ang. *growing tradability*), bolj prefinjene (sophisticirane) oziroma dovršene tehnologije (ang. *more sophisticated technology*), vključujoč specializacijo, ekonomijo obsega in pojav *off-shore* podjetij), ter zmanjšanih transportnih stroškov (ang. *lower transport costs*) (Ghani 2011, 4; Mishra in drugi 2011, 3). Za razliko od blaga storitve niso več omejene s prostorom in časom (Mishra in drugi 2011, 3). Predvsem gre za to, da je napredek informacijske tehnologije (IKT) omogočil tudi majhnim storitvenim podjetjem, da se prek elektronskih komunikacij vključujejo v mednarodno menjavo, saj za to ne potrebujejo drage infrastrukture (Stare in Udovič 2007, 935).

---

<sup>4</sup> Za podrobnejše podatke in razvoj od leta 1995 do leta 2014 glej podatke Svetovne banke dostopne prek <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>.

## 5.2. Definicija storitev

Obstaja več različnih definicij storitev. Široko razširjena je denimo Kotlerjeva definicija, ki pravi, da je storitev (ang. *service*) katerokoli dejanje ali izvedba, ki jo lahko ena oseba ponudi drugi osebi, ki je v osnovi neotipljiva in ki ne pripelje do imetništva (lastništva) česarkoli; »produkcija« tega dejanja je lahko ali pa ni povezana s produktom v fizični obliki (Balin in Giard, 1).<sup>5</sup> Nanjo se med drugimi sklicujejo tudi Kasper, van Helsdingen in de Vries (1999, 9–13), ki pa ponudijo svojo definicijo, kot neke vrste skupek oziroma skupno nekaterim najbolj razširjenim definicijam: »Storitve so izvorno neotipljive in razmeroma kratkotrajne aktivnosti, katerih kupovanje se odvija v interaktivnem procesu, usmerjenem v ustvarjanje potrošnikovega zadovoljstva, v času te interaktivne potrošnje pa ne pride vedno do materializirane posesti.«<sup>6</sup>

## 5.3. Klasifikacija storitev

Storitve lahko razdelimo v dve široki kategoriji: sodobne storitve in tradicionalne storitve. Prve temeljijo na informacijski tehnologiji, število storitev, ki se lahko prenašajo digitalno (preko satelita in telefonskih omrežij), pa nenehno narašča. Tradicionalne storitve so manj intenzivno povezane z informacijsko tehnologijo in terjajo odnos, interakcijo med ljudmi (ang. *face to face interaction*). Te vključujejo transport, trgovino, hotele, restavracije, brivce, izobraževanje, zdravstvo ter druge vladne in skupnostne storitve (Ghani 2011, 4).

Storitve lahko delimo tudi na tiste, ki spremljajo izdelke, in tiste, ki nastopajo samostojno. Prve sledijo izdelčnim tokovom, saj je njihov osnovni namen podpirati izvoz izdelkov (Hrastelj 1995, 451).

---

<sup>5</sup> »A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in ownership of anything. Its production may or may not be tied to a physical product.«

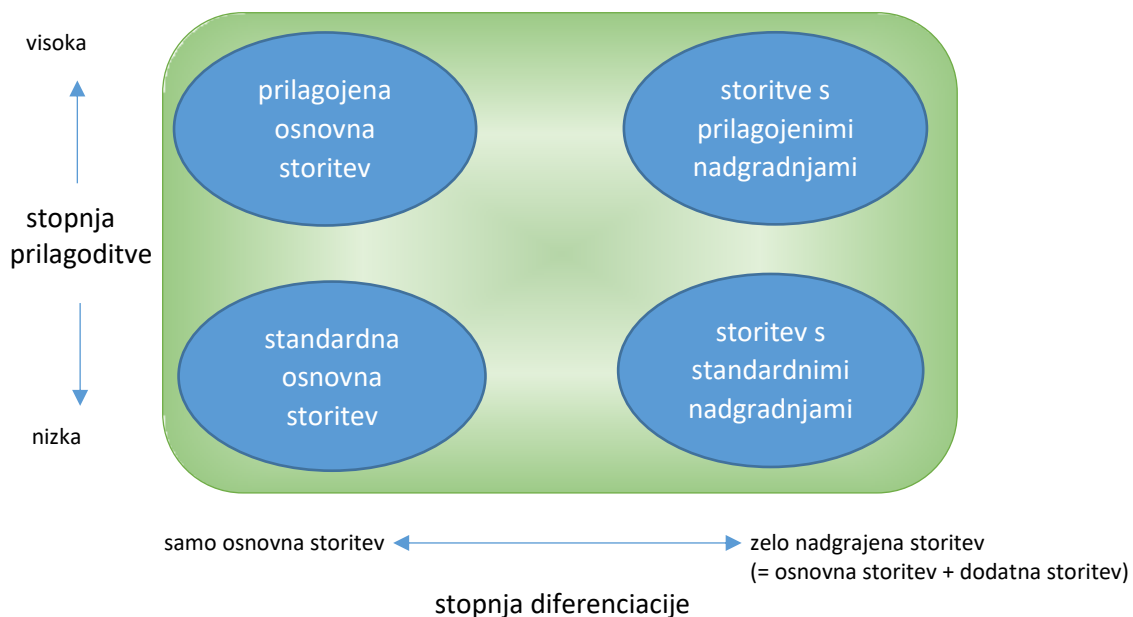
<sup>6</sup> »Services are originally intangible and relatively quickly perishable activities whose buying takes place in an interaction process aimed at creating customer satisfaction but during this interactive consumption this does not always lead to material possession.«

Strukturirana klasifikacija storitev omogoča ponudniku storitev proaktivno odzivanje na aktivnosti konkurence ali na bistvene spremembe v njegovem okolju (Kasper in drugi 1999, 44). Ena takih je delitev storitev na:

- standardne osnovne storitve (ang. *standard core services*);
- prilagojene osnovne storitve (ang. *customized core services*);
- storitve s standardnimi nadgradnjami (ang. *standard augmented services*);
- storitve s prilagojenimi nadgradnjami (ang. *customized augmented services*);

Ta delitev je utemeljena na stopnji diferenciacije (ang. *degree of differentiation*) in na stopnji prilagojenosti/prilagoditve produkta posameznemu kupcu oziroma skupini kupcev (ang. *degree of customization*), nazorno pa je prikazana na grafu 1, z izpostavljenimi skrajnimi skupinami.

**Graf 5.1:** Klasifikacija storitev



**Vir:** Kasper in drugi (1999, 45).

Obstaja veliko klasifikacij storitev, sam pa se bom v nadaljevanju za shematičen prikaz osredotočil na Giardovo klasifikacijo (Balin in Giard 2016, 2), katere poudarek je na samem procesu izvedbe neke storitve. Znotraj dveh glavnih skupin – storitve, ki jih uporabljajo (konzumirajo) posamezniki (t. i. ang. *Business to Customer* – B2C) in storitve, ki jih uporabljajo

podjetja (t. i. ang. *Business to Business* – B2B), deli Giard storitve na naslednji način (Tabela 5.1):

**Tabela 5.1:** Klasifikacija storitev z vidika procesov

## **I. Storitve, ki jih uporabljajo posamezniki (B2C)**

### **I.1 Zagotavljanje produktov ali informacij strankam**

I.1.1 **Zagotavljanje produktov** (primer: supermarket; rezultat (t. i. *output*): imetništvo (lastništvo) novega produkta)

I.1.2 **Transport** (primer: poštna storitev; rezultat: sprememba lokacije)

I.1.3 **Zagotavljanje informacij strankam** (primer: svetovanje; rezultat: zahtevana informacija)

### **I.2 Individualna ali skupna (kolektivna) uporaba vira ponudnika storitev**

#### **I.2.1 Skupna uporaba vira ponudnika storitev, ki ima (vir) omejeno kapaciteto**

I.2.1.1 **Stranke pridejo in gredo hkrati** (primer: kino; rezultat: vpliv oziroma sprememba mentalnega stanja strank)

I.2.1.2 **Stranke pridejo in gredo v različnih trenutkih** (primer: muzej ali javni transport: sprememba mentalnega stanja, zabava ali sprememba lokacije)

#### **I.2.2 Uporaba začasnih virov ponudnika storitev**

I.2.2.1 **V korist strankinega blaga oziroma dobrine** (primer: vzdrževanje, popravilo; rezultat: fizična sprememba na strankini dobrini)

I.2.2.2 **V korist same stranke** (primer: frizer, kozmetičarka; rezultat: fizična sprememba stranke)

I.2.2.3 **Izposoja opreme** (primer: najem avtomobila; rezultat: uporaba opreme)

## **II Storitve, ki jih uporabljajo podjetja (B2B)**

II.1 **Zagotavljanje informacij** (primer: revizija; rezultat: zahtevana informacija)

### **II.2 Uporaba začasnih virov ponudnika storitev**

II.2.1 **V korist opreme** (primer: vzdrževanje, popravilo; rezultat: fizična sprememba na strankini dobrini)

II.2.2 **V korist osebj**a (primer: tečaji, programi t. i. coachinga; rezultat: mentalna ali fizična sprememba osebja)

II.2.3 **Izposoja opreme** (primer: najem stroja; rezultat: uporaba opreme)

II.3 **Logistika** (primer: transport; rezultat: sprememba lokacije)

**Vir:** Balin in Giard (2016, 2).

Kot sem že zapisal, pa je klasifikacij storitev res veliko, saj se pogosto zgodi, da avtor razvije svojo lastno klasifikacijo, ki je kar najbolj prilagojena specifični temi, ki bi jo v povezavi s storitvami (in njihovim marketingom) rad obravnaval (Kasper in drugi 1999, 46). Ključno je, da pozna menedžer različna gledanja oziroma vidike gledanja na storitve ter da to znanje v čim večji meri uporabi pri iskanju načinov za povečanje kakovosti svojega produkta (blaga ali storitve), pri analizi trga (predvsem konkurence) in pri vzpostavljanju razmerja s strankami, predvsem z vidika njihovih potreb. Kot sem že večkrat poudaril, je poznavanje teoretičnih

podlag morda ne nujna, je pa gotovo zelo pomemben in dobrodošel dejavnik uspeha, sploh v visoko tekmovalnem mednarodnem okolju.

Za podjetje za jahtni menedžment je značilno, da svojim strankam nudi vse možne storitve, ki se tičejo njihove lastnine, v tem primeru jahte. Tako podjetje sodeluje s strankami pri celotnem »življenjskem ciklu« jahte. To pomeni, da nudi podjetje na začetku svetovalne storitve, saj svetujejo strankam pri izboru ladjedelnice in dizajnu jahte. Ko je ladjedelnica izbrana in se lastnik odloči za nakup in izgradnjo, mu podjetje za jahtni menedžment v času gradnje nudi nadzorne »project management« storitve. V tem času podjetje v imenu lastnika nadzoruje gradnjo in zagotavlja, da se ladjedelnica drži pogodbenih določil, da se drži dogovorjene kakovosti, roka izgradnje in načrtane časovnice. Po splavitvi nudi podjetje upravljalne storitve, ki zagotavljajo nemoteno in varno uporabo jahte. Na koncu življenjskega cikla jahte pomaga podjetje tudi pri prodaji jahte.



## 6 MEDNARODNO POSLOVANJE IN POMEN MEDKULTURNEGA MENEDŽMENTA PODJETJA

»Uspešna globalizacija je odvisna tudi od filozofije družbe, njene strategije in korporacijskega vodenja. /.../ Med glavnimi korporacijskimi poslovnimi načeli družbe [Nestlé] so: dajanje prednosti dolgoročnemu razvoju pred kratkoročnim dobičkom, sklepanje dolgoročnih obveznosti in odnosov ter **spoštovanje različnih kultur in integracija z njimi.**«

(Brunner 2013).

»Kulture niso boljše ali slabše, marveč le drugačne.«

(Makovec Brenčič in Hrastelj 2003, 261).

### 6.1 Uvod

Z vključevanjem v mednarodno poslovanje se podjetje nujno srečuje z neznanim in nepredvidljivim tujim okoljem, katerega poznavanje in analiza sta pomembna sestavna dela internacionalizacije podjetja. Tuje okolje je največkrat sociološko, kulturološko in ekonomsko tako drugačno od domačega okolja, da morajo podjetja obvezno poznati temeljna načela vstopanja, nastopanja in obnašanja na tujih trgih, kar pa je nemogoče brez ustreznega znanja (Šenk Ileršič 2013, 14 in 123).

Vse organizacije so soočene in nanje vplivajo makro-dejavniki njihovega okolja. To so dejavniki, na katere organizacija oziroma podjetje ne more vplivati, predstavlja pa jih angleška kratica DRETS, saj jih delimo na (Kasper in drugi 1999, 75):

- demografske dejavnike (D) – gibanje števila prebivalcev, gibanje števila gospodinjstev, gibanje povprečnega števila članov gospodinjstva, pričakovana življenjska doba, spreminjanje razmerja med mlajšim in starejšim prebivalstvom, spremembe izobrazbene strukture, spremembe rasne sestave posameznih držav/regij itd.;
- regulatorne dejavnike (R) – regulacija in deregulacija, fleksibilnost trga dela, komercializacija izobraževalnega sistema, samo-regulacija in drugi regulativni dejavniki itd.;

- ekonomske dejavnike (E) – bruto družbeni produkt in spremembe v prihodkih, raven gospodarskega razvoja, vrednost nacionalne valute, spremembe vzorcev trošenja itd.;
- tehnološke dejavnike (T) – tehnološki razvoj, pojav telematike (tj. integracije informatike in telekomunikacij); in
- socialne dejavnike (S) – delo žensk zunaj doma, krajša delovna doba, kompleksnost družbe, skrb za zdravje in okolje, gibanje trenda k več udobja itd..

Belak (1998, 126–128) meni, da je poznavanje obstoječih ter predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju ključnega pomena za opredeljevanje prave – uspešne politike vsakega podjetja, zato je treba preučiti (kar se pretežno prekriva s predstavljenimi dejavniki DRETS):

- ekološko okolje;
- družbeno-politično in drugo socialno okolje;
- tehnično-tehnološko okolje;
- ekonomsko okolje;
- oskrbne in prodajne trge.

Ravno družbeno-politično in drugo socialno okolje postaja za podjetniško proučevanje vse pomembnejše. V ta sklop proučevanja sodi zelo širok spekter obstoječih in pričakovanih družbeno-političnih ter pravnih in kulturnih vrednot, norm, pravil, ipd., vse od ugotavljanja stopnje totalitarizma, anarhije, militarizma pa do značilnosti izobraževalnega sistema, prisotnih verovanj in verstev, etičnih norm, jezika, načina življenja, temeljnih vrednot, estetike, poslovne kulture in običajev, kulture pisnega in verbalnega komuniciranja, odnosa do blagovnih znamk, odnosa do porekla izdelka ... (Belak 1998, 128; Šenk Ileršič 2013, 124–127).

Slednje je povezano tudi s proučevanjem trgov, predvsem trgov delovne sile ter prodajnih trgov proizvodov in storitev podjetja; proučevati pa mora podjetje seveda tudi oskrbne trge surovin in materialov, trge naprav in drugih delovnih sredstev, trge energije, kapitala itd. (Belak 1998, 129–130).

Raziskava v Evropski uniji je pokazala, da zajema med ovirami za internacionalizacijo mikro, malih in srednjih podjetij med notranjimi ovirami neznanje jezika 13-odstotni delež, med zunanji ovirami pa odpade na kulturne razlike kar 23 odstotkov (Šenk Ileršič 2013, 81–82).

## 6.2 Tveganja mednarodnega poslovanja

Tveganja v mednarodnem poslovanju razvrščamo v naslednje skupine (Šenk Ileršič 2013, 94):

- deželna ali državna tveganja, ki so posledica političnega, pravnega in zakonodajnega okolja v tujih državah (nacionalizacija, vojna, revolucija, embargo, potresi, poplave itd.);
- finančna tveganja, ki so posledica monetarne politike neke države (moratorij plačil, devalvacija, revaloracija, tečajna tveganja itd.);
- kreditna tveganja, ki se nanašajo na nezmožnost dolžnika v tuji državi, da bi poplačal kreditne oziroma pogodbene obveznosti zaradi nelikvidnosti ali zaradi insolventnosti ali zaradi kakšnih drugih razlogov;
- poslovna tveganja, ki se nanašajo predvsem na operativno poslovanje podjetij na tujih trgih (tveganje (riziko) izbire ustreznega poslovnega partnerja, dobava kakovostno neustreznega blaga, plačilni riziko oziroma insolventnost tujega kupca itd.).

Tu izrecno ne izpostavljeno pa je tudi tveganje, ki sodi med deželna/državna in poslovna tveganja, izhaja pa iz socialno-družbenih podlag. Gre za tveganje, da so ciljnemu oziroma kulturnemu okolju naše stranke slabo prilagojeni sama storitev, marketing ali sicer način vzpostavljanja in ohranjanja odnosa med podjetjem in stranko. V nekaterih kulturah so denimo socialni vidiki menjave pomemben del celotnega poslovanja. Ponudniki storitev, ki bodo poskušali nove kupce pritegniti s poudarjanjem oprijemljivih koristi storitve ali z ustvarjanjem finančno (in ne socialno-družbeno) utemeljenih vezi, bodo lahko v takih kulturah neuspešni. V takih kulturah je bolj smiselno poudarjati čast in korist ohranjanja dolgoročnega poslovnega sodelovanja z zaupanja vrednim ponudnikom, s čimer se ukvarja posebna zvrst marketinga, in sicer marketing odnosa (ang. *relationship marketing*), kot ena od strategij internacionalizacije (Kasper in drugi 1999, 404–406).

Pri uravnavanju v prejšnjem odstavku predstavljenega tveganja oziroma njegovemu izogibanju igrata pomembno vlogo najprej (s)poznovanje značilnosti socialno-družbenega okolja (kulture) ciljnega trga, nato pa medkulturni menedžment, ki temu trgu prilagaja strategijo in usmerja aktivnosti (poslovanje) podjetja.

## 6.3 Pomen medkulturnega menedžmenta in prilagajanj

### 6.3.1 Definicija in sestavine kulture

V sociološkem (in antropološkem) pomenu s kulturo razumemo vse človekove materialne in duhovne stvaritve: vrednote, moralno presojanje, pravila, razlage sveta in človeka, umetnost, običaje in navade, simboliziranje in rabo jezikovnih znakov, pa tudi materialne objekte (Andolšek 2009, 24).

Sestavine kulture so temelj za opredeljevanje razlik med posameznimi kulturami in osnova za lažjo primerjavo med njimi. Tudi pri naštevanju in pojasnjevanju elementov in sestavin kulture različni avtorji navajajo različni sklop sestavin kulture. Na podlagi več prebranih del o kulturi<sup>7</sup> je Šenk Ileršičeva (2013, 134–135)<sup>8</sup> opredelila naslednje sestavine (sklope sestavin) kulture:

– stališča, norme in vrednote: stališče ali prepričanje opredeljuje odnos ljudi ali človeka do določenega vedenja, subjekta ali institucij. Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so brez norm (Hrastelj 1995, 365), in so tisto, čemur posameznik ali družba pripisuje večjo vrednost, za kar se je treba boriti, in tisto, čemur se daje prednost. Vsako ravnanje, ki krši te vrednote, lahko naleti na velik odpor. Odnos do izdelkov, ki so tujega izvora, je lahko nasprotujoč (ksenofobičen) ali povečujoč (ksenofiličen): država izvora kakšnega izdelka je lahko referenca za njegovo kakovost, zanesljivost itd., pogosto pa tudi podlaga za zapostavljanje (Hrastelj 1995, 366), česar se mora menedžer zavedati pri vzpostavljanju poslovanja na tujem;

– vera: poznavanje verske usmerjenosti neke družbe je zelo pomembno za poznavanje vedenja potrošnikov kot tudi za obnašanje podjetja in njegovih zaposlenih do partnerjev z drugačnim verskim prepričanjem oziroma z drugačno versko vzgojo. Vera namreč v nekaterih državah zelo vpliva na način življenja in tudi poslovnega sodelovanja. Spoštovati je denimo treba pravila ramazama v islamskih državah – strog post denimo negativno vpliva na porabo in na storilnost

---

<sup>7</sup> Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta; Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta; Makovec Brenčič, Maja, in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.

<sup>8</sup> Kjer v tem odstavku oziroma pri naštevanju sestavin kulture v posameznem stavku ne bo izrecno drugače navedeno, je besedilo povzeto po Šenk Ileršič (2013, 134–135).

–, izvoz govedine in perutnine v te države terja zakol po posebnem postopku, imenovanem halal, poznavanje verskih praznikov in obdarovalnih navad (npr. predbožična nakupovalna mrzlica) pa je pomembno za načrtovanje prodajnih akcij, potovanj itd. (Hrastelj 1995, 366);

– jezik: jezik je ogledalo kulture (Hrastelj 1995, 366). Znanje jezika države, s katero podjetje posluje, omogoča lažje poznavanje specifičnosti kulture naroda. V nekaterih državah govorijo več jezikov, ki odražajo tudi multikulturalnost v okviru ene države (Švica, Belgija), poslovna pogajanja s prevajalci pa so draga in pogosto prekinjana (Hrastelj 1995, 367). Vsaj skromno znanje jezika domačinov je pogosto lahko vstopnica za poslovanje ali vsaj njegov zelo učinkovit katalizator in s tem tudi katalizator krepitev lastnih konkurenčnih prednosti; s tem dokazuješ tudi spoštovanje do lokalne kulture (Svetličič 2011b, 620). V zvezi z jezikom poznamo (poenostavljeno) delitev na t. i. visokokontekstne kulture (Japonska, Bližnji vzhod) in t. i. nizkokontekstne kulture (ZDA, Severna Evropa), podlaga pa je količina informacij, ki se jih posreduje, način, (ne)živahnost, hitrost komunikacije itd.; v prvih so denimo besede posameznika zelo pomembne ter predstavljajo obveznost in pogodbo, vse stvari v življenju pa je treba obravnavati v svojem času (polikronost), v nizkokontekstnih kulturah pa so besede posameznika manj pomembne in posel ne temelji na besedah, temveč je zadevo treba zapisati, hkrati pa je čas denar (monokronost) (Šenk Ileršič 2013, 136);

– izobrazba: z izobrazbo razumemo na eni strani formalno izobraževanje (vzgojno-izobraževalni sistem) in na drugi neformalno izobraževanje. Nekoč je bilo merilo izobrazbe stopnja pismenosti (Hrastelj 1995, 367). Sedaj je bolj pomembno upoštevati kakovost izobraževalnih sistemov, raven znanja in kompetenc (na primer stopnjo pismenosti, sposobnost in poznavanje uporabe IKT itd.).

– estetika: povezana je z lepoto, dobrim okusom in umetnostjo. Pomembna je denimo za odnos do estetike izdelkov in embalaže ter do industrijskega oblikovanja. Odraža se tudi v privlačnih ali neprivlačnih kombinacijah barv, zvokov, oblik itd. Poznati moramo percepcijo barv s strani potrošnikov v določeni državi in kakšne asociacije jim vzbujajo. Medtem ko je na primer bela barva v zahodnih državah znak čistosti, pomeni v nekaterih azijskih državah smrt in žalovanje. Benetton se denimo ni oziral na povezanost zelene barve z boleznijo v azijskih državah (Hrastelj 1995, 367);

– materialna kultura: kaže se v življenjskem standardu, tehnološkem razvoju in v stopnji gospodarske razvitosti, ki jo dosega neka družba. Stopnja razvoja je tesno povezana z ravni povpraševanja, s kakovostjo in vrsto izdelkov, z načinom prehranjevanja in oblačenja, vidna je v stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih terciarnih storitvah. Primer uspešne prodaje Marlboro cigaret, ki so bile tudi tri in večkrat dražje od podobnih izdelkov, je kazal, da korelacija med materialno kulturo in življenjskimi razmerami ni popoln: »Marlboro cigarete so statusni simbol, ki naj bi bil v družbi relativno nizke življenjske ravni znak mobilnosti porabnikov in pričakovanj o prehodu v višji razred.« (Hrastelj 1995, 368);

– družbena organizacija in družbene institucije: vplivajo na medsebojne odnose in razmerja, upravljajo družbeno sprejemljiv način vedenja in ustvarjajo okvire obnašanja. Sestavljajo jih raznovrstni vidiki vsakdanjega človekovega življenja: vloga žensk v družbi, vloga družine, način življenja itd.

Vse navedeno določa način življenja v človeški skupnosti: človekovo mišljenje, presojanje, delovanje in bivanje. Kultura kot način življenja, njen nastanek in pomen so povezani z zadovoljevanjem človekovih temeljnih in drugih potreb. Človek skoraj vsako potrebo (tudi očitno biološki potrebi, npr. hranjenje in spolnost) zadovoljuje s posredovanjem kulture. Tudi na omenjenih področjih se namreč oblikujejo različni običaji, moralna pojmovanja, pravila in tabuji ter z njimi povezani vzorci vedenja. Tudi najbolj naravnih potreb ne zadovoljujemo čisto neposredno, naravno, ampak ob posredovanju kulture (Andolšek 2009, 24–25).

### 6.3.2 Pomen medkulturnega menedžmenta podjetja

Filozofije in kulture ter v teh nazori in vrednote podjetja in njegovih udeležencev so ključni dejavniki politike podjetja. Belak (1998, 124) celo pravi, da opredeljujejo vrednote ključnih (odločujočih) udeležencev podjetja »domet« politike tega podjetja. Udeleženci podjetja nosijo s seboj tudi svoje nazore in vrednote kot sebi lasten način razmišljanja, ki temelji v njihovih subkulturah (Kralj 1995, 118). Enako pa velja tudi za potrošnike, zato mora to upoštevati vsako podjetje pri vzpostavljanju in ohranjanju odnosa s svojimi kupci, še posebej na tujem.

Še več: mednarodna raziskava o ključnih dejavnikih uspeha v marketingu, ki se je osredotočala na storitveno industrijo, je pokazala, da se v mednarodnem poslovanju ne smemo zanesti na

zgolj eno videnje dejavnikov uspeha<sup>9</sup> Dejavniki uspeha, tj. tisto, kar kupci dojemajo ali pričakujejo, so predvsem konkurenčna cenovna politika, kakovost, izvedba, bližnji odnosi s ključnimi kupci, ugled blagovne znamke/podjetja in osebna prodaja. A zanimivo je, da ni nujno, da so dejavniki uspeha v eni državi tudi dejavniki uspeha v drugi (Kasper in drugi 1999, 28–29). In tudi to je eden od vidikov medkulturnega menedžmenta, tj. da zazna kulturološke razlike med posameznimi trgi. Dobro poznavanje kulture posameznega tujega trga je v poslovnem svetu ena od pomembnih prednosti, spoznavanju kulture pa morajo podjetja nameniti še posebno pozornost takrat, kadar se odločijo za poslovanje na geografsko oddaljenejših trgih (Šenk Ileršič 2013, 107). Zato morajo imeti kadri, ki se spopadajo z mednarodnim poslovanjem, tj. delovanjem v medkulturnem okolju, specifične kompetence (Svetličič 2011a, 127).

Mednarodno storitveno podjetje mora preseči »sentiment domačnosti, če želi, da bo njena storitev sprejeta v gostiteljski državi« (Kasper in drugi 1999, 145). Hrastelj (1995, 368) meni, da je edino trdno pravilo, ki ga ne smemo prezreti, da je skoraj vedno neuspešno mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo. Pogosto skušamo podzavestno uveljaviti lastna merila (ang. *self reference criterion*), v ekstremni obliki pa ga izraža kulturni etnocentrizem, katerega prvi postulat je postavljanje lastne kulture pred vse druge (Kasper, van Helsdingen in de Vries (1999, 154) ga definirajo tudi kot »prepričanja potrošnikov v neki državi glede primernosti, dejansko nemoralnosti, kupovanja storitev tujih ponudnikov«). Gotovo se zdi pravi pristop, da se zmerno prilagajajo osebe ali podjetja, ki vstopajo na trg, ne obratno (Hrastelj 1995, 368).

Je pa za spretnega tržnika srečanje posameznih kultur lahko tudi neizčrpen vir inovacij, pri vseh instrumentih trženja. Z upoštevanjem kulturoloških sestavin oblikujemo razmeroma enkratne izdelke, ena izmed pomembnih poti pri iskanju konkurenčnosti pa je prav »poudarjanje enakosti, izhajajoč iz pristnih kulturnih posebnosti, ki ne temeljijo na kiču.« (Hrastelj 1995, 371).

---

<sup>9</sup> V tem odstavku bi se lahko zdelo, da je govora o dveh stvareh: mednarodnem trženju (marketingu) in menedžiranju (vodenju) podjetja, ki mednarodno posluje. A kot je že leta 1995 zapisal Hrastelj (1995, 23), se »mednarodno trženje danes prepleta z mednarodnim poslovanjem, če se že ne moremo sprijazniti s tem, da gre za podobni vsebini.«

In dejstvo, da je ob večji propustnosti meja, novih transportnih možnosti, z večjo začasno in trajnejšo migracijo prebivalstva, z razširitvijo in novimi sredstvi komunikacij močno prisotna težna po izenačevanju porabniških vzorcev, s tem pa po (za)brisanju kulturoloških razlik, ne zmanjšuje pomena medkulturnega menedžmenta (smiselno po Hrastelj 1995, 362). V visoko tekmovalnem globalnem okolju je lahko ustrezno upoštevanje kulturoloških razlik in posebnosti v pojavnost podjetja, produkt in njegovo trženje ena glavnih konkurenčnih prednosti. To potrjuje tudi Svetličič (2011, 622): »Zaradi premeščanja centrov ekonomske moči iz zahodne v vzhodno hemisfero bo poznavanje in izkoriščanje medkulturnih razsežnosti (različnosti) postalo ključna konkurenčna prednost.« Pred tem pa poudari, da je očitno, da bodo »menedžerji podjetij 21. stoletja morali privzemati vse več znanj in funkcij diplomatov« (diplomati pa bodo morali vse bolj postajati podjetniki), saj da trajnejše mednarodno poslovanje zahteva več »sodelovanja/pogajanj z državnimi organi, sindikati, civilno družbo, skratka z vsemi družbeniki v državi, kjer se posluje«.

Razumevanje in preučevanje kulture ter njenih razsežnosti (dimenzij) naj bi bilo eno izmed osrednjih trendov na področju mednarodnega poslovanja (Rašković in Svetličič 2011, 777). Žal pa raziskave, ki se nanašajo na vodstvene kadre v podjetjih, kažejo, da imajo vodilni najšibkejše kompetence prav na področju medkulturne občutljivosti, uvajanja sprememb in vodenjstva (Svetličič 2011a, 127; Djukić in drugi 2014, 51). Zato denimo Udovič, Penev, Djukić in Svetličič med naloge gospodarske diplomacije prištevajo tudi to, da »gospodarstvenike prepriča« o pomenu »poznavanja medkulturnih razlik« (Djukić in drugi 2014, 51). Vsekakor pa menim, da bo najmočnejši argument in dejavnik prepričevanja vse ostrejša globalna konkurenca in tekmovalnost, kjer bo poznavanje in upoštevanje (med)kulturnih razlik ena od ključnih kompetitivnih prednosti uspešn(ejš)ih podjetij.

V praksi se pri jahtni industriji medkulturni menedžment najbolj kaže pri upravljanju s stankami, ki izhajajo iz različnih kultur. Tem se mora menedžer prilagoditi, da pa bi mu to uspelo, mora dobro poznati značilnosti teh kultur. Pomemben pokazatelj poznavanja značilnosti kulturnega okolja, iz katerega izhaja stranka, je tudi pravilno kadrovanje posadke. Člani posadke lahko prihajajo iz vseh koncev sveta (od Nove Zelandije, Avstralije, Filipinov, Južnoafriške Republike in evropskih držav do obeh Amerik) kar naredi oblikovanje ekipe toliko težje. Sestava posadke največkrat temelji na željah lastnika jaht, na njihovi podlagi pa se izoblikuje mednarodna ekipa, ki bo nudila zelene in kakovostne usluge. Pri tem se je dobro zavedati tudi



zgodovinsko in/ali versko pogojenega nasprotja med posameznimi kulturami, tj. da denimo lastniku iz Indije ne sestaviš ekipe iz Pakistancev itd.

Enako velja za posadko, ki živi in dela na jahtah, to pa v vsakem primeru lahko pripelje do konfliktnih situacij, še toliko bolj, če so različnih narodnosti in/ali ver oziroma včasih celo prav zato. Prav tu pa je ključna vloga menedžerja, saj mora dobro opazovati delovno vzdušje posadke in po potrebi tudi pravilno reagirati. Teh vrlin se žal nikjer ni mogoče priučiti, jih pa menedžer pridobi z dolgoletnimi izkušnjami delovanja v jahtni industriji.

## 7 JAHTNI MENEDŽMENT

### 7.1 Uvod

Evolucija jahtnega menedžmenta se je pojavila šele v zadnjem desetletju, ko so postale jahte zelo kompleksne, z visokimi stroški in velikimi težavami, ki so zelo podobni težavam majhnih podjetij. Razmišljanje o upravljanju jaht kot konjičku oziroma o jahti kot o le še enem prevoznem sredstvu danes zaradi kompleksnosti in pravnih zahtev ni več mogoče. Državna regulacija, varnostni postopki in predpisi, posadka, čarter, plačilo agentov, letni operativni stroški itd., vse to je cenovno in organizacijsko podobno malim podjetjem, razlika pa je v tem, da pri vodenju jahte dobiček ne igra nobene vloge. Je pa treba kljub temu zagotavljati transparentnost poslovanja in čim nižje stroške. Tudi najbogatejši ljudje na svetu namreč neradi čutijo, da so izkoriščani.

Jahtna industrija se razvija v vse bolj regulirano in komercialno usmerjeno industrijo, še posebej pa se to pozna pri zahtevah oziroma pogojih za pridobitev plovnega dovoljenja. To pomeni, da morajo plovila, ki so namenjena za čarter (za najem), upoštevati strožja (v primerjavi s plovili, registriranimi za zasebno rabo), točno določena pravila in standarde, katerih namen je zagotoviti varno in učinkovito uporabo jaht. Vsa ta dodatna pravila in administrativna opravila je v preteklosti opravljal kapitan, a jih zaradi obsega, zahtevnosti in količine (tj. zaradi povečanja zahtev) sam ne zmore več opraviti, saj mora zagotavljati predvsem varno plovo jahte. Predpisi, ki jih je treba upoštevati, so ISPS (ang. *The International Ship and Port Facility Security Code*), ISM (ang. *International Safety Management Code*) in STCW (ang. *Standards of Training Certification & Watchkeeping*), hkrati pa ima opraviti pri svojem poslovanju tudi z davkom na dodano vrednost in dohodnino. Vse to pa se ne nanaša zgolj na plovila, težja od 500 ton, kot nekoč, temveč na vsa komercialno registrirana plovila, daljša od 24 metrov.

Prav zaradi teh razlogov pa se vse več lastnikov in kapitanov odloči za najem podjetja za jahtni menedžment, s pomočjo katerega velik delež bremena kapitana prenesejo na kopensko upravljanje. Pri tem se lahko lastniki odločijo za več različnih rešitev. Lahko se odločijo za podjetje, ki nudi vse storitve od nakupa, vodenja gradnje in čarterja do prodaje, ali pa se raje odločijo za manjša specializirana podjetja, ki se ukvarjajo zgolj z upravljanjem jaht.

## 7.2 Storitve podjetja za jahtni menedžment

Podjetje za jahtni menedžment nudi svojim strankam v glavnem administrativne, operativne in svetovalne storitve. Te storitve nudi po vsem svetu, ne glede na to, kje na svetu se jahta nahaja (Tony Lovec Yacht Management).

Lastnikom jaht nudi podporne usluge, ki vključujejo celoten spekter operacij velikih jaht, vse od financ do nadzora plovila med kopenskimi vzdrževalnimi deli. Podjetje za jahtni menedžment ima tako izkušnje kot znanje, ki pripomorejo h kakovostnim rešitvam. Lastnikom nudi zmanjšanje časa nedelovanja jahte, glavni namen pa je zagotavljati varnost, zadovoljstvo in sproščanje lastnika (Tony Lovec Yacht Management).

Jahtna industrija se je v zadnjih nekaj letih korenito spremenila, saj se je število in velikost jaht neizmerno povečalo, hkrati pa so jahte in tehnična oprema postali bolj tehnično dovršeni in kompleksni. Posledično se je pojavilo vse več pravil za njihovo varno uporabo, kar zahteva bolj številčno in bolj usposobljeno ter pravilno certificirano posadko. In prav to je razlog za rast pomena podjetij za jahtni menedžment v zadnjih letih, saj ponujajo in zagotavljajo potrebno podporo in administracijo za varno in uspešno uporabo plovil.

Področja delovanja in organizacija podjetja za jahtni menedžment je sicer podobna kot v vseh drugih panogah, seveda prilagojena jahtni dejavnosti. Nanjo lahko vplivajo različni zunanji in notranji dejavniki, vendar so področja delovanja podobna (prilagojeno po Šprajc 2007, 31):

- upravljanje s človeškimi viri;
- zasnova in izvajanje operativne dejavnosti;
- informacijske tehnologije;
- marketing in prodaja;
- finance in nadzor (kontroling);
- druge storitve.

Navedena področja delovanja zagotavljajo prenos standardov poslovanja na vsa plovila, ki so del flote podjetja, ne glede na to, kje so. Te standarde morajo hitro in učinkovito prenesti v vsakodnevno delovanje posameznih plovil ne glede na lokacijo. Ob tem pa mora podjetje zagotoviti dober nadzor nad njihovim izvajanjem ter hitro in učinkovito odpravljati slabosti in

pomanjkljivosti v njihovem delovanju. Tega ni mogoče brez dobro razvitih informacijskih tehnologij (prilagojeno po Šprajc 2007, 31).

Podjetje mora zagotoviti, da (Tony Lovec Yacht Management 2016):

- se začnejo projekti pravočasno izvajati, da med izvajanjem vse poteka po načrtih in da se končajo v roku in v danem okviru;
- se poveča učinkovitost pri proizvodnji;
- se vedno izboljšujejo operativne dejavnosti na plovilu;
- se zmanjša tveganje lastništva in zniža letne operativne stroške;
- se zaščiti in vzdržuje vrednost plovila;
- se podjetje drži zastavljenih ciljev.

Storitve podjetja za jahtni menedžment bi lahko razdelili na štiri segmente (lahko tudi življenjske cikle) (Tony Lovec Yacht Management):

- svetovanje pri odločitvi o nakupu ali izbiri ladjedelnice, oblikovalcev itd.;
- nadzor med samo gradnjo plovila (projektni menedžment);
- upravljanje plovila po splavitvi;
- svetovanje pri prodaji.

Vsaka stranka ima glede svojega plovila individualne želje, cilje in pričakovanja. Nekateri vidijo gradnjo jaht kot naložbo in jo poskušajo med gradnjo ali tik po splavitvi prodati. Drugi jo gradijo za namen uporabe v imenu podjetja (reprezentanca) in čarter, nekateri pa si z gradnjo uresničijo dolgotrajno željo o lastni jahti. Podjetje za jahtni menedžment se mora prilagoditi tem različnim željam in nameram ter nuditi kar se da kakovostne storitve.

Lastniki so pogosto pokazali, da so pripravljeni plačati za kakovostne storitve na vseh področjih svojega življenja, še posebej pri njihovih večmilijonskih investicijah. Iskrenost in zvestoba je po mojih osebnih izkušnjah najpomembnejša lastnost, ki jo mora podjetje imeti in nenehno zagotavljati.

Lastniki plovil si tako najbolj želijo:

- ekipe, ki bo delovala, da izpolni njegove zahteve in zadovolji potrebe;
- biti obdan z ljudmi, ki jim lahko zaupa;
- biti obdan z ljudi, ki delujejo s podobnimi normami in vrednotami;

- sodelovati z ljudmi, ki imajo veliko izkušenj in visoko raven zvestobe;
- popolne odgovornosti sodelavcev za plovilo;
- nadzor vsakega vidika kateregakoli projekta;
- prostor, kjer se povsem sprostijo in uživajo;
- svobodo, da naredijo kar želijo, kadar hočejo in kjer koli hočejo s svojo jahto brez zapletov in izgovorov.

V naslednjih podrazdelkih bom še nekoliko bolj podrobno predstavil storitve, s katerimi se ukvarja podjetje za jahtni menedžment.

### 7.2.1 Računovodstvo

V okvir računovodskih storitev sodi denimo (Tony Lovec Yacht Management 2016):

- izdaja letnih bilanc in finančnih poročil;
- dokumentacija predvidenih in znanih mesečnih izdatkov;
- izdaja računov za kupljeno blago in storitve;
- preverjanje računov pred plačilom;
- plačevanje računov;
- plačevanje posadke;
- upravljanje z razpoložljivim denarjem in drugimi plačilnimi sredstvi na jahti;
- preverjanje vseh plačil;
- izdaja mesečnih poročil o stroških in izdatkih.

### 7.2.2 Administracija in zavarovanje

Med storitve administracije in (skrbi za) zavarovanja sodi (Tony Lovec Yacht Management 2016):

- svetovanje glede in nadziranje zakonodaje, ki bi vplivala na spremembo jahtnih operacij;
- svetovanje pri obnovi certifikatov, licenc in klasifikacijskih statusov ter pregledovanje zahtev in standardov države, v kateri je plovilo registrirano;
- organizacija jahtnih preglednikov in agentov (ang. *surveyor*);

- upravljanje z zavarovanjem plovila in posadke;
- administracija zavarovalniških predpisov in zahtev za plovilo in posadko;
- registracija plovila, sprememba imena, t. i. pre-registracija;
- storitve glede lastniške strukture in spremembe lastništva.

V ta okvir sodi tudi možnost oddajanja plovila v najem (čarter), kar je za lastnika priložnost, da mu plovilo poleg zadovoljstva prinese tudi zaslužek. Odločitev o oddaji plovila lahko lastniku zniža stroške letnega vzdrževanja in lastništva, prav tako pa si lahko s to odločitvijo poveča prodajno ceno jahte: z dobrimi uslugami in posledično zadovoljnimi gosti se ustvari in zviša ugled ter prepoznavnost plovila na prodajnem in/ali najemne (čarter) trgu.

### 7.2.3 Upravljanje s človeškimi viri in podpora posadki

Dobri človeški viri so ključni pogoj za uspešno poslovanje v vseh panogah. Vsako uspešno podjetje mora za svoje delovanje zagotoviti kompetenten kader. Ključne naloge tega področja delovanja podjetja za jahtni menedžment so (prilagojeno po Šprajc 2007, 32):

- izbira in izobraževanja kapitanov, ki storitve podjetja izvajajo na plovilih;
- zagotovitev inštruktorjev, ki po podpisu pogodbe o upravljanju na prevzetem plovilu prevzamejo vpeljavo standardov in izobraževanje posadke v skladu s standardi podjetja;
- vzpostaviti sistem internega preverjanja znanja in kakovostnega opravljanja predpisanih nalog posadke po posameznih delovnih mestih, na osnovi katerega se ugotavlja njihova primernost oziroma kompetentnost delovanja v sistemu oziroma skupini;
- vzpostavitev sistema nagrajevanja, ki pomaga pri zagotavljanju boljšega delovnega okolja in večji motivaciji posadke;
- vzpostavitev sistema notranjega in zunanjega nadzora, ki zagotavlja ustrezno poslovanje in pregledno vodenje izdatkov na plovilih v skladu s standardi podjetja

Veliko storitev podjetja za jahtni menedžment pa se nanaša tudi na podporo posadki, kamor sodijo denimo (Tony Lovec Yacht Management 2016):

- priprava pogodb o zaposlitvi za kapitane in preostale člane posadke;
- priprava in urejanje potrebnih dokumentov za pridobitev delovnih viz po svetu;
- preverjanje pravilne certificiranosti posadke;

- nadzor uspešnega delovanja posadke in po potrebi možnost hitre zamenjave člana posadke;
- pomoč pri oziroma reševanje morebitnih sporov (konfliktov) med posadko, vključno s preventivnim ravnanjem v tem pogledu;
- organiziranje potovanj in transport posadke.

Podjetje mora zagotoviti pravilno certificirano in zdravniško sposobno posadko, prav tako pa mora zagotoviti tudi tehnično podkovanost posadke in že pred zagotovitvijo mesta na plovilu preveriti, kako se odzivajo na različne okoliščine. Pri iskanju posadke je zelo pomembno upoštevati želje lastnika. Pomembno vlogo ima tudi osebnost posameznih članov, saj je delo na plovilu, zaradi prostorske omejenosti in specifičnosti delavnika, psihično zelo zahtevno. Zato mora podjetje zagotoviti, da uskladi posadko kot ekipo, ki lahko skupaj na daljši rok deluje na visoki ravni.

Razpoložljivost kadra je še posebej pomembna, ko pridobi podjetje v upravljanje nova plovila. Veliko globalnih podjetij za jahtni menedžment se na področju pridobivanja in izobraževanja kadrov odloča za tesno sodelovanje z vodilnimi strokovnimi pomorskimi in hotelirskimi šolami v svetu, ustanavljajo pa celo lastne programe usposabljanja. Ob tem zagotavljajo tudi sistem prenosa dobrih praks in možnosti praktičnega izobraževanja zaposlenih v okviru lastnega sistema (prilagojeno po Šprajc 2007, 32).

#### 7.2.4 Tehnična podpora

Pomemben segment storitev je tudi s področja tehnične podpore:

- organiziranje vsakoletnih vzdrževalnih del pri različnih ladjedelnicah;
- svetovanje in organizacija popravila oziroma zamenjave okvarjenih delov;
- nadzor vzdrževalnih del;
- pomoč posadki pri reševanju tehničnih težav;
- nadzor pri delih, opravljenih v hangarjih in na suhem;
- sodelovanje z nadzorniki kategorije in države registracije (ang. *class and flag state surveyor*);
- implementacija odobrenih varnostnih menedžment sistemov SMS (ang. *Safety Management System* – sistem upravljanja z varnostnimi vidiki) in DPA (ang. *Designated Person Ashore* – določitev odgovorne osebe na kopnem) v skladu z določili kodeksa mednarodnega varnostnega menedžmenta ISM (ang. *International Safety Management Code* – mednarodni kodeks

upravljana z varnostnimi vidiki), ki je nujni sistem upravljanja varnostnih vprašanj za vsa komercialno registrirana plovila s tonažo nad 500 bruto ton (Tony Lovec Yacht Management). Ta kodeks sestavljajo dokumentirani postopki, ki naj bi se izvajali na plovilu, da bi zagotavljali večjo varnost in manjše onesnaženje. Primernost izvajanja ISM kode se preverja z notranjimi in zunanji pregledi nadzornikov iz države, v kateri je plovilo registrirano. Plovila, ki imajo zagotovljene te standarde in prejmejo pozitivno poročilo preglednikov, prejmejo certifikat varnostnega menedžmenta;

– implementacija in nadzor varnostnega načrta plovila (SSP) in imenovanje osebja na kopnem, ki to upravlja v skladu s kodeksom ISPS (ang. *International Ship and Port Facility Security Code*). Tudi ta je zavezujoč za vsa komercialno registrirana plovila s tonažo nad 500 bruto ton, nastal pa je kot posledica terorističnih napadov v ZDA. Za zagotovitev ustreznosti izvajanja kodeksa mora imeti vsako plovilo odobren varnostni načrt, ki naj bi vseboval ukrepe, odvisne od stopnje ogroženosti, v skladu z napotki lokalnih oblasti, kako se odzvati in ravnati v nevarnih primerih. Prav tu pridejo izkušnje podjetja za jahtni menedžment posebej do izraza, saj so načrti izpopolnjeni tako, da kar se da malo vplivajo na delovanje plovila, kar je še posebej pomembno za goste na plovilu;

- pomoč pri vpisu plovila v Lloydov register za ukrepanje v primeru nezgode (SERS);
- organiziranje srečanja s pregledniki oziroma nadzorniki (ang. *surveyor*) in drugimi samostojnimi tehničnimi svetovalci;
- organizacija vseh opravil, povezanih z registracijo in določili, ki jih zahteva vsaka država posebej;
- organizacija črpanja goriva;
- dvig iz vode, transport in hramba na suhem (ang. *dry dock*);
- nakup in hramba rezervnih delov (Tony Lovec Yacht Management).

Tehnični del posadke mora vsak mesec pošiljati mesečna vzdrževalna poročila, ki zajemajo poročila o stanju motorjev in preostalih aparatih ter o stanju zaščitne opreme. Če se zazna nepravilnost, podjetje s pomočjo posadke zagotovi, da se problem hitro in brez nadaljnjih težav reši. Tehnični predstavnik podjetja za jahtni menedžment mora biti zato na razpolago ves čas, 24 ur in sedem dni v tednu.

Poleg rednih letnih pregledov izvajajo podjetja za jahtni menedžment pogosto tudi nenapovedane in neformalne preglede. S temi pregledi poskuša podjetje povečati kakovost oziroma zagotavljati ves čas najvišjo kakovost svojih storitev, saj posadka nikoli ne ve, kdaj bo



do pregleda prišlo. Prav zaradi tega mora ves čas, tudi če na krovu ni lastnika, vzdrževati raven storitev.

### 7.3 Organizacija in delo podjetja za jahtni menedžment

Ljudje, ki so pomembni za delovanje podjetja za jahtni menedžment, so:

- menedžer;
- zaposleni;
- nekdanji kapitani;
- strojniki;
- posadka;
- pogodbeni partnerji po svetu (za t. i. (ang.) *outsourcing*).

Podjetje za jahtni menedžment zahteva osredotočenost in poskuša razviti tista področja poslovanja, ki imajo lahko velike sinergijske učinke na učinkovitost in poslovno uspešnost podjetja, hkrati pa mora zagotavljati nudenje kar se da cenovno ugodnega delovanja in upravljanja jaht v floti. To se dosega predvsem (prilagojeno po Šprajc 2007, 29):

- s poveč(ev)anjem prihodkov,
- z zniž(ev)anjem stroškov poslovanja,
- s poveč(ev)anjem vrednosti jaht, ki jih ima podjetje v floti.

Standardi poslovanja so osnova, na katerih temelji vrednost podjetja za jahtni menedžment (prilagojeno po Šprajc 2007, 32). Vsako novo plovilo, ki postane del flote, dobi priročnik, v katerem so natančno opisani vsi procesi poslovanja in delovanja plovila.

Vsi doslej naštetih procesi so v tem priročniku natančno popisani skupaj z navodili, posadke na plovilih pa so jih dolžne izvajati na svojem delovnem mestu. Standardi so običajno sestavljeni iz dveh delov. V prvem delu so navedeni tehnični standardi in pogoji, ki jih mora plovilo zagotavljati. Največkrat gre za zagotavljanje pogojev, povezanih z opremljenostjo ter potrebno tehnično varnostjo, ki jo mora plovilo zagotavljati svojim gostom in tudi zaposlenim. Večja kot je jahta, večje je število pogojev, ki jih mora jahta zagotavljati za nemoteno delovanje. V drugem delu so natančno popisani tehnični procesi ter delovne naloge posadke. Zagotavljanje in izvajanje teh standardov mora podjetje za jahtni menedžment redno preverjati. To izvaja z

dvema sistemoma: nadzorniki, ki opravljajo kontrolo poslovanja in obratovanja napovedano in nenapovedano, ter s pomočjo različnih analiz, največkrat pridobljenih na pogovorov z lastniki in gosti (prilagojeno po Šprajc 2007, 33).

Pri implementaciji storitev mora podjetje nujno delati na brezhibni komunikaciji med lastnikom in kapitanom, saj lahko zaradi fizične neprisotnosti na plovilu le preko učinkovite komunikacije zagotavlja kakovostno izvajanje storitev, ki jih nudi. Ta trikotnik je zelo pomemben za brezhibno in kakovostno delovanje podjetja in končnega zadovoljstva lastnikov. Imenovali bi ga lahko »trikotnik zaupanja«.

Podjetje za jahtni menedžment skrbi za uvajanje takih produktov in kakovostnih storitev ter vzpostavitev kulture, ki omogočajo in povečujejo zadovoljstvo lastnikov in gostov. Ob tem je potrebna popolna zavezanost podjetja pri zagotavljanju visoke lojalnosti gostov in zagotavljanju, da bodo zaposleni visoko usposobljeni skozi sistem izobraževanja in prakse ter osredotočeni na zagotavljanje visoko kakovostnih storitev. Vse te dejavnosti so potrebne pri oblikovanju in pozicioniranju podjetja za jahtni menedžment na trgu (prilagojeno po Šprajc 2007, 30).

#### 7.4 Pogodba o upravljanju in začetek sodelovanja

Pogodba o upravljanju jahte je pisni sporazum med lastnikom in upravljavcem jahte, s katerim lastnik pooblasti upravljavca kot agenta, da ta prevzame polno odgovornost za poslovanje, vodenje in upravljanje premoženja (prilagojeno po Eyster 1988, 4).

Lastnik jahte torej nastopa kot vlagatelj, ki nekomu drugemu dovoli upravljanje z jahto. Natančne določbe se v različnih pogodbah razlikujejo, saj se pogodbe in obsežnost storitev spreminjata od lastnikov do lastnikov (prilagojeno po Klančnik 2004, 19).

Podjetje za jahtni menedžment zahteva seveda plačilo storitev za vodenje jahte, to pa se razlikuje glede na velikost plovila in dogovorjen obseg storitev.

Najbolj pomembno vprašanje, po katerem bi se moralo podjetje za jahtni menedžment usmerjati in delovati je »kaj lastnik resnično hoče«. To pomeni, da je začetni pogovor z lastnikom najbolj

pomemben, saj je treba prepoznati želje in primeren način za uresničitev teh želja. Da pa bi to dosegli, mora imeti menedžer sposobnost prepoznavanja in analiziranja želja, kar doseže s pravilno zastavljenim potekom pogovora. Lastnik ima nedvomno glavno vlogo, saj on določa kaj in na kakšen način naj se njegovo plovilo upravlja. Pomembno pa je tudi prepoznati, za kakšen namen namerava plovilo uporabljati danes in v prihodnje.

Pri tem je težava, s katero se podjetja za jahtni menedžment srečujejo, v tem, da lastniki pravzaprav ne vedo, kaj točno želijo. Prav tu pa je potrebno iznajdljivost menedžerja, da svetuje lastniku in hkrati posluša njegov odziv. Lastnik mora ob koncu povsem zaupati managerju in mu verjeti, da mu menedžer ponuja nekaj, kar resnično potrebuje.

Ob koncu pa je ključna mantra vodenja podjetja za jahtni menedžment naslednje: opraviti svoje storitve tako, da jih lastnik sploh ne opazi in ne čuti, da bi te kakorkoli vplivale na njegovo uživanje prostega časa.

#### 7.5 Podjetje za jahtni menedžment v primerjavi s samostojnim vodenjem plovil

Prednosti podjetja za jahtni menedžment v primerjavi s samostojnim vodenjem plovil so predvsem naslednje:

- ima sposobnost razvijanja zahtevnih programov in upravljanja procesov, namenjenih dvigu kakovosti produktov in storitev skozi razvite standarde kot največje tržne prednosti;
- zagotavlja visoko raven zadovoljstva gostov, krepi njihovo zvestobo (lojalnost) in zagotavlja metode, ki učinkovito merijo njihovo zadovoljstvo;
- zagotavlja dobro komunikacijo med kopnim delom in posadkami, kar je osnova za izgradnjo zaupanja, s čimer postavlja temelje za uspešno in učinkovito sodelovanje;
- zagotavlja pretok dobrih idej in učinkovito vpeljavo teh v procese poslovanja;
- zagotavlja dobro dvosmerno komunikacijo;
- ima zagotovljeno hitro odzivanje na povpraševanje in zahteve lastnikov in gostov;
- naredi skupen načrt, ki je usklajen za posamezna področja poslovanja in jasno kaže sinergije, ki so tudi ovrednotene, cenovno pa to največkrat pomeni tudi prihranek, časovni gotovo, finančni pa zelo pogosto (prilagojeno po Šprajc 2007, 30).

Če ob tem primerjamo še jahtni menedžment in komercialno ladjarstvo, je glavna razlika v tem, da je ladjarstvo komercialno usmerjeno in morajo biti ladjarji za dosego konkurenčnosti čim

bolj stroškovno učinkoviti. Njihov glavni cilj je seveda dobiček. Tudi podjetje za jahtni menedžment bi lahko delovalo na tak način, a zasebna jahta ni konkurenčen posel, tudi če je v čarterju. Namen jahte je, da predstavlja zadovoljstvo in sprostitev za lastnika, za kar lastnik tudi plača. Lahko bi rekli, da se »jahtarjenje« enači z emocijami, tako da si lastniki vedno izberejo, kar si resnično želijo, ne glede na ceno. To pa pomeni, da je upravljanje z jahtami veliko težje in časovno zahtevno, kar pomeni, da je hkrati tudi dražje.

## 8 SWOT ANALIZA SLABOSTI IN PREDNOSTI PODJETJA

### 8.1 Opredelitev SWOT analize

Matrika PSPN (Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti) oziroma SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analiza je – kot pove že njeno poimenovanje – metoda preučevanja prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti posameznega posla, poslovne enote ali organizacije kot celote. Je osrednja metoda ocene stanja (Valentin 2005, 91) in uveljavljena metoda oziroma podlaga za pripravo strategije podjetja (Dyson 2004, 631). Je neke vrste strateška bilanca (ang. *balance sheet*) podjetja, ki podjetju omogoča, da se spozna (Osita in drugi 2014, 23–24).

Pri presoji oziroma oceni prednosti in slabosti organizacije se upošteva notranje vire in zmogljivosti, medtem ko se priložnosti in nevarnosti nanašajo na zunanje okolje. Z uporabo te metode lahko menedžment denimo odkrije neko nišo, ki je podjetje še ni izkoristilo (DuBrin 2009, 124–125).

Osnovni namen izvedbe te analize je (prilagojeno po Pučko 1996, 141):

- na podlagi poznavanja sedanjih prednosti in slabosti organizacije ugotoviti najbolj verjetne prihodnje poslovne priložnosti podjetja in nevarnosti, ki jim utegne biti v okolju izpostavljeno;
- ugotoviti osnovne razvojne težave organizacije in
- prepoznati prve možne elemente razvojne strategije organizacije za prihodnje obdobje na podlagi poznavanja prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti organizacije.

Za uspešno SWOT analizo se menedžmentu priporoča upoštevanje štirih korakov (DuBrin 2009, 125–126):

1. jasno mu mora biti, kaj počne in zakaj – namen je lahko podrobnejše definiranje obstoječe strategije ali pa usmeritev posla v povsem novo smer;
2. izbrati mora ustrezne pripravljavce podatkov za analizo – menedžment mora vključiti ljudi z ustreznimi izkušnjami, talentom in navdušenjem (entuziazmom), še posebej pa so lahko koristni inovativni posamezniki; običajno je v analizo vključenih šest do deset ljudi v organizaciji;

3. ustrezno mora razdeliti naloge raziskave in zbiranja podatkov – nekateri v ekipi naj se osredotočijo na notranje, drugi pa na zunanje dejavnike oziroma okolje;
4. ustvariti mora delovno okolje, v katerem je komunikacija prosta – ljudi je treba spodbuditi, da kritično ocenjujejo obstoječe stanje, tudi če pri tem celo dvomijo v tisto, kar naj bi bila prednost organizacije.

Sicer se med teoretiki že dlje časa pojavljajo kritike uporabe SWOT analize, saj da ima plitko teoretično podlago (glej Valentin 2005, 91), kljub temu pa ostaja koristno in široko uporabljano orodje za strateški menedžment, še posebej za strateško in marketinško načrtovanje v njihovih zgodnjih stadijih (DuBrin 2009, 125).

## 8.2 Prednosti in slabosti podjetja Tony Lovec Yacht Management

### 8.2.1 Uvod

Pri izdelavi globalne strategije podjetja za jahtni menedžment je pomembno, da menedžment podjetja (Šprajc 2007, 28):

- razume vpliv globalnega trga na spremenjena pravila poslovanja zaradi konkurence;
- skuša predvideti nekatere glavne strategije najboljših konkurenčnih podjetij;
- vrednoti zaposlene kot premoženje podjetja, kar omogoča boljšo izrabo primerjalnih prednosti;
- oblikuje takšno organizacijsko strukturo podjetja, ki omogoča prilagoditev nenehnim spremembam.

### 8.2.2 SWOT analiza prednosti in slabosti

Na podlagi podatkov, pridobljenih iz intervjuja in lastnih izkušenj ter lastne presoje sem izdelal celovito oceno prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti podjetja Tony Lovec Yacht Management (TLYM), katerega osnovni podatki so razvidni iz Tabele 8.1.

**Tabela 8.1:** Osnovni podatki TLYM podjetja

<b>Ustanovitev:</b>	Podjetje TLYM, obstaja v sedanji obliki že deset let.
<b>Zaposleni:</b>	Vodstvo, kopenska posadka in posadka na jahtah, skupaj 20 do 26 ljudi. Število se spreminja glede na sezono (zimsko/poletna).
<b>Lokacija:</b>	Podjetje posluje na globalnem trgu, iz pisarn v Italiji in Sloveniji. Jahte plujejo od Azije, Mediterana in Karibov do zahodne obale Amerike.
<b>Število jaht:</b>	Podjetje ima v upravljanju sedem jaht, dolgih od 15 do 50 metrov.
<b>Promet:</b>	Gre za poslovno skrivnost. Letni operativni stroški posameznih jaht znašajo približno 10 odstotkov nakupne cene nove jahte.

S pomočjo analize bom predstavil glavne izzive, s katerimi se podjetje srečuje pri nujenju mednarodnih storitev in na kaj mora biti še posebej pozorno. Oris je razviden iz Tabele 8.2.

**Tabela 8.2:** Prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja za jahtni menedžment

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>družinsko podjetje z usposobljenimi in izkušenim kadrom</li> <li>večja fleksibilnost</li> <li>majhnost in zanesljivost</li> <li>kakovostne storitve in usluge</li> <li>prilagajanje kupcem</li> <li>razumevanje kupcev</li> <li>poznavanje tujih jezikov</li> <li>mobilitnost in navzočnost po vsem svetu</li> <li>večja odgovornost</li> <li>lastnik podjetja je tudi sam lastnik jahte</li> <li>dobro sodelovanje z ladjedelnicami</li> <li>zadovoljstvo strank in širjenje dobrega glasu o podjetju iz ust do ust</li> <li>osredotočenost na glavne storitve</li> <li>motivacija in želja po uspehu</li> <li>komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neznanje vseh jezikov potencialnih strank</li> <li>nacionalnost zaposlenih</li> <li>geografska pokritost</li> <li>majhnost trga</li> <li>pridobivanje novega usposobljenega in strokovnega kadra</li> <li>pomanjkanje agresivnega mednarodnega trženja</li> <li>premalo vloženega časa v strategijo rasti podjetja</li> <li>pomanjkanje raznolikih in kakovostnih dobaviteljev ter zunanjih sodelavcev</li> </ul>
Priložnosti	Nevarnosti

<ul style="list-style-type: none"> <li>• prepoznavnost</li> <li>• sodelovanje z več ladjedelnicami</li> <li>• trend po povezovanju ladjedelnic in podjetij za menedžment</li> <li>• razširitev trga na preostale dele sveta, predvsem v Azijo</li> <li>• izboljšanje kakovosti storitev</li> <li>• izobraževanje lastnega kadra</li> <li>• večanje regulative in posledično večje povpraševanje po podjetjih za jahtni menedžment</li> <li>• povečano poznavanje jahtne industrije s strani strank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• majhnost podjetja</li> <li>• majhnost trga</li> <li>• hitra širitev slabih praks</li> <li>• zaostrovanje konkurence</li> <li>• premajhna diverzifikacija uslug</li> <li>• prevladovanje Angležev in njihove pomorske tradicije</li> <li>• nova regulativa</li> <li>• pomanjkanje usposobljene delovne sile</li> <li>• proces preobrazbe podjetja iz družinskega v multinacionalno</li> </ul>
---	---

### 8.2.3 Prednosti in priložnosti

Največjo prednost podjetja predstavlja organizacija podjetja. TLYM je družinsko podjetje, kjer imajo glavne vloge oče in dva sinova. Vsi vodilni so tudi lastniki podjetja, kar pripomore k večji motivaciji in osredotočenosti za nudenje kakovostnih storitev. Podjetje se je ustanovilo iz hobija in ljubezni do morja celotne družine. Ravno to pa pripomore k večjemu užitku pri delu in dojemanju posla kot načina življenja. Zaradi vseživljenjskega učenja ima podjetje strokoven in usposobljen kader, kar jim daje na trgu prednost pred konkurenti. Zaradi majhnosti podjetja pa je podjetje mnogo bolj fleksibilno ter se lahko veliko boljše in hitreje prilagaja vsaki stranki in njihovim željam posebej.

Podjetje daje veliko težo obiskovanju strokovnih seminarjev, srečanj in sejmov ter se zato hitreje odziva na spremembe zakonodaje in določenih postopkov ter se jim lažje prilagaja. Hkrati pa zaposleni širijo svojo mrežo poznanstev in poslovnih partnerjev.

Zaradi zelo dobrega poznavanja ključnih jezikov jahtne industrije (angleščina, nemščina in italijanščina) se lahko podjetje enakovredno kosa z vsemi večjimi podjetji iz panoge.



Ključno je tudi počutje in zadovoljstvo zaposlenih ter sicer vzdušje v podjetju, saj vsi ti dejavniki zelo močno vplivajo na kakovost opravljenega dela in s tem seveda tudi na zadovoljstvo strank. Te informacije o dobrih izkušnjah delijo v krogu svojih znancev, s tem pa se krepi ugled podjetja. Tovrstna prepoznavnost in večji ugled v jahtni industriji sta lahko dodatna prednost pred konkurenti.

Podjetje TLYM že več let sodeluje z italijansko ladjedelnico , s katero imata veliko sinergij. Ladjedelnica tako svetuje svojim novim strankam, za katere gradijo jahte, najem storitev podjetja TLYM. Tako si zagotovijo, da bo jahta prišla v prave roke, saj podjetji že mnogo let uspešno sodelujeta. Poznavanje ladjedelnice in njihove jahte podjetju TLYM olajša delo, saj že poznajo postopke in kakovost gradnje, tako da lahko že od začetka nudijo stranki boljše storitve.

Prav v tem sodelovanju vidi podjetje TLYM največjo prednost. Interes ladjedelnic je, da obdržijo stranke kar se da blizu, tudi po tem, ko dokončajo gradnjo jahte. Ladjedelnice vse bolj tekmujejo med sabo pri trajanju garancije njihovih jaht. Seveda je interes vsake stranke, da imajo kar se da dolgo garancijsko dobo, v kateri mora ladjedelnica brezplačno odpraviti nastale težave. Trenutni standard v industriji je dve leti, a vsi stremijo k zvišanju te dobe. Ladjedelnice pa to lažje zagotovijo, če vedo, kdo bo upravljal jahto po njeni predaji stranki. Tako so ladjedelnice začele tudi same ustanavljati podjetja za jahtni menedžment oziroma so se začele povezovati z že obstoječimi podjetji za jahtni menedžment.

S tem povezovanjem se hkrati veča tudi prepoznavnost podjetja in tako lahko izkoristi priložnost širiti se na nove trge (skupaj z ladjedelnico, ki to zaradi velikosti in virov lažje stori), kjer se vse več ljudi odloča za nakup jaht (Azija).

Vse bolj pa se jahtna industrija približuje komercialnemu ladjarstvu in potniškim ladjam, zaradi česar se povečuje regulativa. V skladu s tem bodo morale v prihodnje tudi zasebne jahte izpolnjevati enake zahteve, ravno tu pa se kaže priložnost podjetij za jahtni menedžment, ki bodo lahko ponujala te storitve tudi na jahtah, ki trenutno še niso v upravljanju.

Priložnost vidi podjetje TLYM tudi v tem, da bo vzgojilo svoj lastni kader, ki bo ob širitvi uspešno prevzemal zahtevnejša dela in tako pripomogel pri ohranjanju kakovostnih storitev tudi po rasti.

V podjetju se svojih prednosti in priložnosti zavedajo in jih poskušajo kar najbolje izkoristiti. Glavni interes podjetja je, da tudi v prihodnje obdržijo to konkurenčno prednost pred drugimi, zato delajo na tem, da priložnosti izkoristijo.

#### 8.2.4 Slabosti in nevarnosti

Največja slabost podjetja TLYM sta geografski položaj in narodnostna sestava zaposlenih oziroma vodilnih.

Jahtna industrija je v rokah Angležev, ki imajo zelo močno tradicijo pomorstva. Ravno Angleži so oblikovali okvir, pod katerim deluje celotna industrija. Jahtna industrija je tako zelo zaprtega tipa in je zelo težko prodreti vanjo, kaj šele uspeti. To pomeni, da so največji akterji v jahtni industriji močne angleške družine, ki imajo že dolgoletno tradicijo in zaradi tega tudi močno blagovno znamko (t. i. (ang.) *Brand name*).

Druga ključna slabost pa je v tem, da Slovenija zaradi svoje majhnosti nima niti ene osebe, ki bi bila zmožna kupiti 50-metrsko jahto in jo dati v upravljanje. Prav tu pa podjetje izgubi kakršno koli prednost, ki jo imajo druga podjetja, ki izvirajo iz držav, kjer je veliko premožnih ljudi (Anglija, Nemčija, Rusija, Kitajska, ZDA itd.). To pomeni, da podjetje nima nobenega domačega zaledja in trguje izključno zunaj Slovenije.

Ključnega pomena pri vsakem podjetju igrajo tudi zaposleni in kader. Zaradi majhnosti podjetja in slabše prepoznavnosti na globalnem trgu je težko dobiti dober, izkušen in zaupanja vreden kader. V izhodišču je takega kadra zelo malo, če pa je, pa veliko raje izbere veliko podjetje s pisarnami po vsem svetu. Težavo predstavljajo tudi slabi in nekompetentni dobavitelji, ki izkoriščajo nišni trg in za iste usluge zaračunavajo mnogo več, zaradi česar je težje voditi ugodno cenovno politiko.

Slabost podjetja je tudi ta, če tudi načrtna, da se ne oglašuje prek tradicionalnih marketinških poti in ne posveča velike pozornosti trženju, zato podjetje tudi ni medijsko in splošno znano. Je pa na drugi strani prav to hkrati tudi največja prednost podjetja, saj dobiva stranke prav zaradi butičnosti in ekskluzive ter pol-zasebnega pridobivanja strank, ki zagotavlja višjo raven diskretnost.

Delna slabost podjetja je tudi to, da premalo časa posveča sami organizaciji podjetja in strategiji rasti. Ves svoj trud vlaga v zagotavljanje in nudenje kakovostnih uslug svojim strankam, kar pa dolgoročno seveda tudi prispeva k rasti.

Največja nevarnost podjetja izhaja iz majhnosti trga, kjer se vsi akterji poznajo. To pomeni, da je konkurenca zelo neizprosna. V takem sistemu je vsaka napaka ključna, kajti če se podjetju pripeti neka velika napaka, katere posledica je tudi izguba stranke, za to napako izve celotna industrija in tudi stranke ter se tako lahko v trenutku uniči ugled podjetja. Majhnost trga pa je nevarna tudi zato, ker je širitev podjetja počasna in postopna, podjetje pa se zato ne more preveč finančno izpostavljati, saj je rast zelo nepredvidljiva in lahko tudi stagnira.

Za razliko od velikih podjetij za jahtni menedžment, ki nudijo tudi storitve prodaje, čarterja in druge iz pisarn po vsem svetu, se podjetje TLYM osredotoča na svojo glavno dejavnost nudenja storitev jahtnega menedžmenta svojim strankam, kar po lastnem prepričanju opravlja bolje kot veliko podjetje, je pa lahko nevarnost tega podjetja, da zaradi premajhne diverzifikacije uslug obstoji na mestu in ne doživlja tako hitre rasti kot druga podjetja. Zaradi svoje majhnosti je podjetje tudi vedno izpostavljeno tveganju izgube ključnega kadra. V majhnem podjetju tako vsak zaposleni igra veliko večjo vlogo in ima večjo odgovornost, ter je zaradi tega tudi težje zamenljiv. Prav to pa občasno podjetju otežuje pogajalske sposobnosti.

Nevarnost predstavljajo tudi angleški predstavniki, ki kot sem že omenil, prevladujejo in tudi oblikujejo jahtno industrijo ter s to svojo močjo vplivajo na organe, ki določajo in postavljajo pravila celotni industriji. Prav s to močjo pa lahko uvedejo določila, ki škodujejo malim podjetjem, ki bi potrebovali dalj časa, da bi se prilagodili in izpolnili vse regulatorne zahteve.

Ključno pri delovanju podjetja je, da se zaveda svojih slabosti in nevarnosti ter da prav te slabosti izkoristijo za svoje prednosti. Seveda pa je pomembno tudi, da dela podjetje kratkoročne in dolgoročne načrte, da razmišlja o rešitvah in da odpravi te slabosti oziroma se z njimi pravilno spopade. S tem pa bo podjetje utrdilo položaj na globalnem trgu ter hkrati delalo na rasti in uspešnosti podjetja.

### 8.3 Sinteza SWOT analize ter predstavitev glavnih izzivov in dejavnikov odločanja podjetja

Iz SWOT analize podjetja lahko razberemo in izpostavimo ključne izzive, s katerimi se podjetje sooča ter kako s svojo organizacijo, menedžmentom in strateško usmerjenostjo te izzive obrača v svoj prid, s čimer si zagotavlja poslovno uspešnost.

#### 8.3.1 Globalni trg

Podjetje za jahtni menedžment posluje na globalnem trgu, kar predstavlja velik izziv in še večjo konkurenco. Kljub globalnemu trgu pa je potencialnih strank zelo malo in ravno to predstavlja največji izziv podjetja, saj mora s svojo iznajdljivostjo prepričati ljudi, da stranke izberejo prav njih. Podjetje bo z vse trdnejšimi partnerstvi, nudenje kakovostnih, individualnim potrebam prilagojenimi storitvami ter razumevanjem posebnosti različnih narodnosti in medkulturnih razlik delalo na prepoznavnosti in na izboljšanju svojega tržnega deleža.

#### 8.3.2 Mednarodne stranke

Največja prednost podjetja je njegova butičnost in poslovna strategija, ki postavlja vsako stranko na prvo mesto. Za razliko od velikih podjetjih, kjer stranka ne pozna vseh zaposlenih in ne ve, kdo vse je zadolžen za upravljanje jahte, podjetje TLYM določi izključno eno osebo, ki je odgovorna za celotno upravljanje. Prav ta dejavnik še dodatno spodbudi in motivira zaposlenega, stranke pa občutijo večjo angažiranost menedžerja. Veliko jim namreč pomeni, da točno vedo, kdo je odgovoren, to pa pripomore k večji transparentnosti upravljanja, oblikuje se tesno sodelovanje in posledično večje zaupanje, kar se na koncu odraža na kakovosti nujenih storitev.

Zaradi različnih narodnosti strank mora podjetje upoštevati medkulturne razlike in njihovo poznavanje izkoristiti v svojo korist pri začetnih pogajanjih in dogovarjanjih o poslovnem sodelovanju.

### 8.3.3 Tehnike pogajanj in medkulturne napake

Zaradi globalnega trga in različnih narodnosti strank mora podjetje posvetiti veliko pozornosti pogajanjem in pozneje nudenju zadovoljivih uslug. Menedžerji v podjetju morajo biti tako za uspeh podjetja sposobni premagovati kulturne razlike, to pa dosežejo s prilagodljivostjo, angažiranostjo in poznavanjem osnovnih kulturnih razlik. Pri pogajanjih in komunikaciji lahko namreč pride do nesporazumov zaradi nepravilne interpretacije pri besedni in nebesedni komunikaciji.

Kako celovita in kompleksna je ta težava, lahko prestavim na kratkem primeru, s katerim se podjetje TLYM tedensko srečuje. Gre za primer komunikacije med rusko stranko, slovenskim menedžerjem/zastopnikom stranke in italijansko ladjedelnico. Stranka v ruščini predstavi težavo svoji tajnici, ki nato napiše e-sporočilo v angleščini slovenskemu menedžerju, da naj ta reši neko težavo z italijansko ladjedelnico. Menedžer nato po posvetu z vodstvom napiše e-sporočilo ladjedelnici v angleščini, od katere nato dobi tudi odgovor, ki ga menedžer s komentarjem posreduje stranki. Prav tu pa se nato pojavi ključno vprašanje, tj. če so vsi akterji točno razumeli, kaj je stranka sploh želela. Hitro lahko pride do različnih interpretacij besedila. Pomen se tako izgubi v prevodu. Prav zaradi tega daje podjetje za jahtni menedžment največ pomena osebnim stikom in sestankom s strankami, kajti le tako se lahko odpravi komunikacijske napake in šume, ki pri tem skoraj neizogibno nastajajo.

### 8.3.4 Transparentnost

Glavna težava celotne jahtne industrije je pomanjkanje preglednosti oziroma transparentnosti. Jahtna industrija je ena redkih industrij, v kateri osrednji produkti (jahte) nimajo nekih natančno določenih cen, ki bi bile splošno znane.

Stranke tako ne vedo, koliko stane 30-, 40- ali celo 80- metrska jahta. Še več negotovosti in nevednosti je pri obratovalnih stroških jaht. Prav tu pa vidi podjetje TLYM svojo prednost, saj s svojo transparentnostjo in brez dlake na jeziku predstavijo lastnikom letne stroške jahte, ki so zaradi svoje poslovne politike velikokrat nižji kot pri konkurenčnih podjetjih. Razliko v ceni doseže z usposobljenim in predanim kadrom, ki dela izključno v strankino korist. To doseže zaradi dobrih sinergijskih sodelovanj z ladjedelnicami in podizvajalci. Zaradi svoje kupne moči

(več jaht v upravljanju) pa lahko veliko ceneje kupuje gorivo in druge potrebščine kot pa posamična jahta. To je velika komparativna prednost, ki jo podjetje izkorišča pri pridobivanju novih strank.

#### 8.3.5 Ladjedelnice

Prav poseben dejavnik pri snovanju strategije podjetja za jahtni menedžment je tudi tesno sodelovanje z ladjedelnici. Podjetje TLYM gradi dobre odnose z ladjedelnici in prav zaradi tega lahko nudi boljše, bolj raznolike in kakovostnejše usluge. Tesno sodelovanje prinaša koristi obema akterjema, saj je glavni cilj podjetja za jahtni menedžment in ladjedelnice zadržati stranko. To se najlažje stori z nudenjem kakovostnih storitev, ki se nato kažejo na zadovoljstvu strank.

Prav ta povezanost z ladjedelnico pomaga pri pridobivanju in ohranjanju konkurenčne prednosti, kar je seveda za podjetje bistvenega pomena, saj si s tem utrdi položaj na trgu. Pripomore tudi k diverzifikaciji poslovanja in nudenju novih storitev, kot je svetovanje in nadzor gradnje jahte (projektni menedžment). V tem primeru kot zastopnik in predstavnik stranke podjetje TLYM skrbi, da ladjedelnica zgradi jahto natančno po navodilih stranke, v najkrajšem možnem času in z najboljšo kakovostjo.

#### 8.3.6 Podizvajalci

Dobro sodelovanje s podizvajalci je še posebej pomembno pri nudenju kakovostnih in hitrih storitev na tehničnem področju, kot je recimo servis motorjev, generatorjev in drugih aparatov. Podjetje se mora že pred začetkom sezone dogovoriti za sodelovanje, da bi nato med sezono vse potekalo brezhibno. Prav nenapovedane napake in okvare na jahtah lahko povzročijo največ nelagodja pri strankah, kajti njihov edini interes je uživati v svojem plovilu brez kakršnihkoli skrbi. Stranke ravno v teh izjemnih primerih gledajo in ocenjujejo delo podjetja za jahtni menedžment. To mora izkazati učinkovitost in poznavanje problema, da lahko organizira pravočasno pravilno pomoč. Prav to zanašanje podjetja na podizvajalce je šibek člen, kajti zelo težko je nadzirati kakovost in zagotavljati razpoložljivost teh podizvajalcev po vsem svetu.

Podjetje mora stremeti k temu, da sodeluje z najboljšimi podjetji, ki bodo odzivni, ko bo to potrebno.

### 8.3.7 Kader

Podjetje TLYM se mora zavedati, da je njegova največja komparativna prednost v zaposlenih, v tem primeru družine. Značilnosti družinskega posla in podjetja – stabilna strategija, klanovska kultura, vseživljenjsko delo istih ljudi –, ki so bile dolgo razumljene kot slabost, so se izkazale za ključno konkurenčno prednost takih podjetij (KPMG 2011, 1; Kachaner in drugi 2012).

Kader je v malih podjetjih izjemnega pomena, saj se nekompetentnost zaposlenega v malem podjetju veliko bolj občuti kot v velikem podjetju. To seveda lahko povzroči velike težave pri poslovanju podjetja.

Velika podjetja si lahko zaradi prepoznavnosti privoščijo slabšo delovno silo, saj ne bo prišla toliko do izraza. Prav to pa je prednost malega podjetja, saj lahko zaradi boljše kakovosti kadra opravlja boljše in posameznim lastnikom prilagojene storitve. Kader v malem podjetju je tudi veliko bolj vpleten v proces odločanja, kar jih še dodatno motivira, hkrati pa si želijo nadaljnega izobraževanja in usposabljanja.

Dobrega kadra na trgu delovne sile je zelo malo, zato je pomemben sistematičen pristop pri pridobivanju novega strokovnega kadra. V najslabšem primeru bo morale podjetje zaposliti mlade, talentirane in angažirane posameznike ter jih nato samo usposobiti in dodatno izobraziti.

Zelo pomembno je tudi, da zna podjetje zadržati svoje najpomembnejše ljudi in menedžerje. To doseže s predajanjem odgovornosti in možnosti odločanja menedžerjem, kar naj bi jih spodbujalo. Podjetje lahko svojim zaposlenim ponudi tudi del lastništva podjetja in s tem dviguje motivacijo zaposlenih ter hkrati dviguje kakovost storitev, kar je ključnega pomena za podjetje. Človeški potencial je velik in podjetje se mora zavzemati, da ta potencial izkoristi in hkrati ustvari občutek pripadnosti podjetju. V primeru podjetja TLYM je vse to izpolnjeno.

### 8.3.8 Kakovost storitev

Kakovost storitev je lahko podlaga za konkurenčno prednost podjetja in posledično hitrejšo rast. Kakovost se odraža v zaupanju stranke, da bo podjetje tudi v prihodnje uspešno nudilo storitve, ki jih stranka želi. Za to pa je pomembna dobra komunikacija in razumevanje strank ter nato strokovna in zanesljiva izvedba dogovorjenih storitev. Podjetje mora stremeti k stalnemu izboljševanju poslovnih procesov in preprečevanja napak, to pa doseže z osredotočenostjo na kupca in timskim delom zaposlenih. Podjetje mora biti kar najbolj fleksibilno, saj le tako se lahko prilagaja spreminjajočim željam strank.

Navedeno je ključno, saj so zadovoljne stranke zveste stranke. Je pa to tudi ena večjih nevarnosti, saj lahko ena napaka uniči ugled podjetja. Slabe novice se namreč mnogo hitreje širijo kot dobre.



## 9 SKLEP

“Surveying the state of wealth, we find that the UHNW individuals are a small proportion of the world’s population. But, even within these elite ranks, only a select few can afford superyachts – a fact which further establishes yachting as the pinnacle of experiential luxury.”<sup>10</sup>

(predsednik uprave Camper & Nicholsons Gualtiero Giori in izvršni director Wealth-X Mykolas Rambus, v Giori in Rambus 2016, 5)

»Danes je treba teči hitreje, da ostaneš na istem mestu. Veliko podjetij v spremembah ne prepozna priložnosti. Sprememb ne vidijo ali pa se jim upirajo, dokler ni že prepozno. Njihove strategije, strukture, sistemi in organizacijska kultura postajajo čedalje bolj zastareli.«

(Kotler v Šenk Ileršič 2013, 113)

Pri v trg usmerjeni kulturi podjetja s čezmejnim poslovanjem je ključna velika skrb za ljudi – stranke in zaposlene. Izpolnjevanje želja strank je mnogo pomembnejše od sledenja pravilom. Menedžer oziroma zaposleni v podjetju morajo razumeti pričakovanja strank in jih izpolnjevati s pravimi informacijami. Kakovost storitve in rezultata, ugled podjetja, bližnji odnosi s ključnimi kupci in konkurenčna cenovna politika so ključni dejavniki uspeha storitvenega podjetja, skupaj z vodenjem. Vse to lahko zmanjša dojemanje tveganja neotipljive storitve s strani kupca (Kasper in drugi 1999, 30).

Kljub velikemu številu ultra NHWI posameznikov, katerih presojanje denarja je nekoliko drugačno od običajnega, pa je največji razlog, ki odbija nove potencialne kupce pri nakupu luksuzne jahte to, da nikoli ne vedo, koliko jih bo ta naložba stala. Vnaprej določenih cen takih plovil ni, prav tako pa ni znano, kolikšni so nato obratovalni stroški. Pomanjkanje preglednosti

---

<sup>10</sup> »Ob raziskovanju stanja bogastva ugotavljamo, da predstavljajo ultra NHWI posamezniki zgolj majhen delež svetovnega prebivalstva. Celo v okviru te elitne skupine pa si lahko le peščica privoščiti superjahte – dejstvo, ki dodatno vzpostavlja ugodje jahte kot vrhunec izkustvenega luksuza.«

tako škoduje celotni industriji. Pogosto prodajalci denimo zamolčijo, koliko znašajo obratovalni stroški, saj nočejo prestrašiti prihodnjih lastnikov. Prav tu pa tiči največja napaka, saj tako kupce presenetijo letni stroški, ter se nato počutijo izkoriščene. Tako ravnanje prodajalcev je dobro samo na kratki rok, na dolgi rok pa deluje (samo)destruktivno. Zato sta transparentnost in sodelovanje vseh akterjev jahtne industrije nujna, da se bodočim lastnikom predstavi dejstva kar se da natančno, s ciljem izboljšati uporabniško izkušnjo in povečati njeno privlačnost, zanje in za druge potencialne kupce, ki se o nakupu šele odločajo.

Prav tu pa je gospodarska kriza pripomogla, da so se glavni akterji jahtne industrije zaradi težjih razmer združili ter strankam ponudili veliko bolj kakovostne in transparentne storitve. Največjo korist od tega pa imajo ravno stranke, ki nato zaradi pozitivnih izkušenj pozitivno vplivajo na podobo celotne jahtne industrije.

V raziskavi sem tako tudi potrdil vse tri postavljene hipoteze:

- gospodarska kriza je pripomogla k temu, da se je veliko neuveljavljenih ladjedelnic znašlo v stečajih, kar je vodilo do poenotenja ponudnikov in hkrati zviševanju kakovosti proizvedenih jaht;
- globalna gospodarska kriza je zaradi oteženih razmer (uspešnega) poslovanja na trgu povezala ladjedelnice in ponudnike storitev jahtnega menedžmenta. Tako so glavni akterji jahtne industrije združili moči pri premagovanju medkulturnih ovir pri mednarodnem poslovanju ter s tem oblikovali nov globalni poslovni model;
- kakovost nujenih uslug jahtnega menedžmenta podjetja pripomore k boljšemu razumevanju industrije s strani končnih potrošnikov, zaradi pozitivnega vpliva na stranke pa vpliva tudi na rast industrije oziroma njenega obsega.

Ključna ugotovitev je torej, da zagotavljajo sinergijska povezovanja med akterji v jahtni industriji bolj kakovostno zgrajene jahte, boljše mednarodne spremljajoče storitve in daljši življenjski cikel nekega ultra NHWI posameznika, ki zaradi kakovostnih storitev in transparentnosti dolgoročno (ang. *long life circle*) ostane v industriji in hkrati pritegne vanjo nove ultra NHWI posameznike.

Usmerjenost tudi sicer ne sme biti v kratkotrajno transakcijo od ponudnika do kupca, temveč je treba graditi dolgotrajen/dolgotrajnejši odnos ter vezi med ponudnikom in strankami. Gre za ustvarjanje t. i. trajajočega odnosa (ang. *ongoing relationship*).

V prihodnje se bodo podjetja za jahtni menedžment srečevala z vse večjim številom predpisov in še podrobnejšo regulativo, saj se poskuša jahtno industrijo regulirati na način, ki je podoben komercialnemu ladjarstvu. Vse večje so tudi zahteve, ki pogojujejo okolju prijazn(ejš)a plovila, saj se popularne destinacije za plovbo razširjajo v zaščitene predele in naravne parke. Podjetja bodo morala najti rešitev za manko kvalificirane delovne sile in razviti čim boljše upravljanje s človeškimi viri ter standardizirati pogoje, ki jih morajo posamezniki izpolnjevati, če želijo izvajati ta poklic. Oblikovati se bodo morale nekakšne akademije, ki bi nudile izobrazbo in trening za ljudi v tem poslu, hkrati pa bi se s tem ustvaril standard, ki bi veljal za vso jahtno industrijo.

Druga velika skrivnost uspeha pa je v vzpostavljanju možnosti za doživetje. Kot pravita Giori in Rambus (2016, 5), se okusi in hrepenenja po svetu razlikujejo – celo onkraj geografskih omejitev je doživljanje in opredelitev luksuza (in njegovega uživanja) inherentno osebna, individualna:

»/.../luksuz je premik od akumulacije predmetov v pridobivanje doživetij.«

Podjetje za jahtni menedžment naj bo najboljši medij za neomadeževano izkušnjo v tem pridobivanju.

## 10 LITERATURA

1. Andolšek, Stanislav. 2009. Kultura in socializacija. V *Uvod v sociologijo*, red. Mirjam Počkar. Ljubljana: DZS.
2. Balin, Savas, Vincent Giard. 2016. *A process oriented approach to the service concept*, dostopno prek: [www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE\\_SSSM06\\_Giard\\_Balin.pdf](http://www.lamsade.dauphine.fr/~giard/IEEE_SSSM06_Giard_Balin.pdf) (2. juli 2016).
3. Belak, Janko. 1998. *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Gubno: MER Evrocenter.
4. Brunner, Paul. 2002. Nestlé – primer uspešne globalizacije. *Finance*, 2. december. Dostopno prek: <http://www.finance.si/36524> (7. avgust 2016).
5. Bučar, Bojko, Zlatko Šabič in Milan Brglez, v sodelovanju z Moniko Kalin-Golob. 2002. *Navodila za pisanje : Seminarske naloge in diplomska dela*. 2. izdaja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
6. Buckley, Tork, ur. 2007. *The Annual Yacht Report 2006/2007*. London: TRP Magazines.
7. --- 2008. *The Annual Yacht Report 2007/2008*. London: TRP Magazines.
8. --- 2009. *The Annual Yacht Report 2008/2009*. London: TRP Magazines.
9. Burton, Jr., Daniel F. 1996. *Competitiveness: Here to Stay*. V *New Forces in the World Economy*, ur. Brad Roberts, 107–120. Cambridge, Massachusetts, London, England: The MIT Press.
10. Capgemini. 2016a. *Global HNWI Population and Wealth Expanded, but at a Slower Pace*. Dostopno prek: <https://www.worldwealthreport.com/Global-HNWI-Population-and-Wealth-Expanded> (7. avgust 2016).
11. --- 2016b. *20 Years of the World Wealth Report : Looking Back and Ahead*. Dostopno prek: <https://www.worldwealthreport.com/twenty-years-wwr> (7. avgust 2016).
12. Cohen, Karen, ur. 2009. *World Wealth Report 2009*. New York: Capgemini in Merrill Lynch Global Wealth Management.
13. Djukić, Mihajlo, Slavica Penev, Marjan Svetličič in Boštjan Udovič, Boštjan. 2014. Ko gospodarska diplomacija spregovori o sebi. *IB revija* 48 (2): 49–59.
14. Dyson, Robert G. 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 152 (3): 631–640.

15. Eyster, J. James. 1988. *The negotiation and administration of hotel and restaurant management contracts*. Ithaca, New York: School of Hotel Administration, Cornell University.
16. Fraser, Kurt, ur. 2016. *The State of Wealth, Luxury and Yachting Report*, 2016. London in New York: Camper & Nicholsons International.
17. Ghani, Ejaz. 2011. *The Service Revolution*. Dostopno prek: [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_policy/documents/presentation/wcms\\_175061.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/presentation/wcms_175061.pdf) (17. junij 2016).
18. Gilmore, Gráinne. *UNWI growth slows*. 2016. V *The Wealth Report 2016*, ur. Andrew Shirley, 22–23. London: Knight Frank.
19. Giori, Gaultiero, in Mykolas Rambus. 2016. *The State of Wealth, Luxury and Yachting Report*, 5. London in New York: Camper & Nicholsons International in Wealth X.
20. Gros, Daniel, in Alfred Steinherr. 2004. *Economic Transition in Central and Eastern Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
21. Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Investopedia. Geslo »*High Net Worth Individual*«. [www.investopedia.com/terms/h/hnwi.asp](http://www.investopedia.com/terms/h/hnwi.asp) (5. avgust 2016).
23. Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
24. Kachaner, Nicolas, George Stalk, Jr., in Alain Bloch. 2012. What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review*, november 2012. Dostopno prek: <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business> (27. avgust 2016).
25. Kasper, Hans, Piet van Helsdingen in Wouter de Vries ml. (ur.). 1999. *Services Marketing Management : An International Perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.
26. Klančnik, Rok. 2004. *Komparativna raziskava mednarodne hotelske industrije*. Madrid, Ljubljana: Hosting.
27. KPMG. 2011. *The Competitive Advantage of a Family Business*. Dostopno prek: <https://www.kpmg.com/TT/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Family%20Business%20Competitive%20Advantage.pdf> (27. avgust 2016).
28. Lovec, Toni. 2016. *Intervju*. Izola, 16. junij 2016.

29. Makovec Brenčič, Maja, in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
30. Mathieson, Will (ur.). 2016. *The Superyacht Intelligence Annual Report 2016*. London: The Superyacht Group.
31. Matlack, Carol. 2009. Stormy Seas: Downturn Hits Europe's Luxury Yacht Makers. *Spiegel.de*. 13. april 2009. Dostopno prek: [www.spiegel.de/international/business/stormy-seas-downturn-hits-europe-s-luxury-yacht-makers-a-618745.html](http://www.spiegel.de/international/business/stormy-seas-downturn-hits-europe-s-luxury-yacht-makers-a-618745.html) (7. junij 2016).
32. McNamara, Carter. Neznani čas stvaritve. *Historical and Contemporary Theories of Management*. Dostopno prek: <http://managementhelp.org/management/theories.htm> (13. julij 2016).
33. Mishra, Saurabh, Susana Lundstrom in Rahul Anand. 2011. *Service Export Sophistication and Economic Growth*. Dostopno prek: [http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/287823-1285275962946/Service\\_Export\\_Growth.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRANETTRADE/Resources/Internal-Training/287823-1285275962946/Service_Export_Growth.pdf) (16. junij 2016).
34. Modic, Mateja. 2006. *Primerjava principov lastništva in upravljanja hotelskih podjetij v svetu in Sloveniji*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
35. Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor.
36. OECD. 2013. *Glossary of Statistical Terms*, geslo »globalisation«. Dostopno prek: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=1121> (1. julij 2016).
37. --- 2015a. *In It Together: Why Less Inequality Benefits All*, Summary in Slovenian. Dostopno prek: [www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/employment/in-it-together-why-less-inequality-benefits-all/summary/slovenian\\_b694ef15-sl#.V8GSiWYkq3A](http://www.keepeek.com/Digital-AssetManagement/oecd/employment/in-it-together-why-less-inequality-benefits-all/summary/slovenian_b694ef15-sl#.V8GSiWYkq3A) (27. 8. 2016).
38. --- 2015b. *Shipbuilding and the offshore industry*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/sti/ind/Shipbuilding-and-offshore-industry.pdf> (7. julij 2016).
39. --- 2016. *Shipbuilding*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/sti/ind/shipbuilding.htm> (15. julij 2016).
40. Ollivier, Madelaine, in Ben Kinnard. 2016. Global luxury spending patterns. V *The Wealth Report 2016*, ur. Andrew Shirley, 60–61. London: Knight Frank.
41. Osita, Ifediora Christian, Onyebuchy R Idoko in Justina Nzekwe. 2014. Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for

- strength, weakness, opportunities and threat. *International Journal of Innovative and Applied Research* 2 (9). Dostopno prek: [http://journalijar.com/uploads/2014-10-02\\_231409\\_710.pdf](http://journalijar.com/uploads/2014-10-02_231409_710.pdf) (7. junij 2016).
42. Palmer, Ian, in Cynthia Hardy. 2000. *Thinking about Management : Implications of Organizational Debates for Practice*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
  43. Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
  44. Rašković, Matevž, in Marjan Svetličič. 2011. Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo. *Teorija in praksa* 48 (3) (2011): 776–799.
  45. Rizman, Rudi. 2002. Teoretična razumevanja tranzicije h demokraciji. *Teorija in praksa* 39 (2): 137–154.
  46. Rus, Andrej. 2000. Managerial elite and market transition: the case of Slovenia. V *Družboslovne razprave* (posebna izdaja), 101–125. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
  47. --- 2001. Trust, contract and small-medium enterprises (SME) development in South East Europe. *Družboslovne razprave* 17 (37-38): 141–165.
  48. --- 2003. Interpersonal dynamics in network organization. *Družboslovne razprave* 19 (42): 21–46.
  49. Shirley, Andrew. 2016. Ten-year perspective. V *The Wealth Report 2016*, ur. Andrew Shirley, 10–13. London: Knight Frank.
  50. Stare, Metka, in Boštjan Udovič. 2007. Storitve v mednarodnih ekonomskih odnosih – od izolacije k integraciji. *Teorija in praksa* 44 (6): 922–938.
  51. Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje : Izzivi mednarodne proizvodnje*. Ljubljana, založba: Zbirka Alfa
  52. --- 2004. *Globalizacija in neenakomeren razvoj v svetu*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
  53. --- 2011a. Kompetence za ekonomsko diplomacijo in mednarodno poslovanje. *Uprava* 9 (1): 123–167.
  54. --- 2011b. Diplomacija in mednarodno poslovanje v 21. stoletju. *Teorija in praksa* 48 (3): 604–627.
  55. Šenk Ileršič, Ivanka. 2013. *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: GV Založba.

56. Šprajc, Andrej. 2007. *Ločitev hotelirske dejavnosti od upravljanja z nepremičninami v turizmu*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
57. Tony Lovec Yacht Management. 2016. *Dokumentacija podjetja, pogodba o upravljanju*. 2005–2016. Izola: interno gradivo.
58. Tony Lovec Yacht Management. 2016. Dostopno prek: <http://tonylovec.com/> (15. avgust 2016).
59. Valentin, Erhard K. 2005. Away With SWOT Analysis: Use Defensive/Offensive Evaluation Instead. *The Journal of Applied Business Research* 21 (2): 91–105. Dostopno prek: [www.repiev.ru/doc/Away-With-SWOT-Analysis.pdf](http://www.repiev.ru/doc/Away-With-SWOT-Analysis.pdf) (2. junij 2016).
60. Whitney, Andrew. 2016. *The State of Wealth, Luxury and Yachting Report*, 9–11. London in New York: Camper & Nicholsons International in Wealth X.
61. World Bank. 2016. *Services, etc., value added (% of GDP)*. Dostopno prek: <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS> (20. avgust 2016).
62. Ziarab, Mahmood, Muhammad Basharat in Zahid Bashir. 2012. Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education* 2 (1): 511–521.



## PRILOGA A: INTERVJU

**Toni Lovec, direktor in lastnik podjetja Tony Lovec Yacht menedžment, intervju opravljeno 16. junija 2016**

1. Ali menite, da bo povpraševanje po storitvah podjetij za jahtni menedžment v prihodnje naraščalo?

*Povpraševanje bo sledilo rasti števila novih lastnikov jaht, ki so daljše od 30 metrov.*

2. Kako je gospodarska kriza vplivala na jahtni trg in ladjedelnice ter podjetja za jahtni menedžment?

*V sektorju jaht do dolžine 40 metrov je bilo čutiti kar nekaj težav, sektor jaht z dolžino 40 do 50 metrov je rahlo napredoval, sektor jaht, daljših od 50 metrov pa se je razvijal s standardno ali celo nekoliko boljšo dinamiko naročil.*

3. Kateremu področju menedžmenta namenjate največ pozornosti?

*Odnosu in sodelovanju z lastniki ter seveda operativnemu delovanju na področju organizacije vseh segmentov aktivnosti, ki zagotavljajo nemoteno delovanje in potovanje jaht (obravnavo finančnih, tehničnih, pravnih in turistično-logističnih vprašanj ter vprašanja posadke).*

4. Katere storitve jahtnega menedžmenta opravljate s pomočjo podizvajalcev?

*Predvsem tehnične servisne usluge in na nekaterih lokacijah tudi agencije (privezi, prevozi, gorivo itd.).*

5. Kateri vidik jahtnega menedžmenta je po vašem mnenju najpomembnejši?

*Uspešno sodelovanje z lastniki.*

6. Kateri vidik jahtnega menedžmenta dela vaše podjetje unikatno oziroma katero storitev najbolj promovirate, ker menite, da vas razlikuje od konkurence?

*Predvsem bolje razumemo motive lastnikov jaht in njihove težave, saj smo tudi sami lastniki.*

7. Zakaj naj bi lastniki jaht in kapitani uporabljali storitve jahtnega menedžmenta?

*Ker zahteva jahtni menedžment profesionalen pristop. Tako kot vsako podjetje potrebuje kakovostno upravljanje posameznikov, saj samo ne more delovati.*

8. Kako bi definirali jahtni menedžment in ali lastniki resnično vedo, kaj lahko pričakujejo od teh storitev (ki so jih plačali)?

*Jahtni menedžment je upravljanje s premoženjem, v tem primeru jahte, lastnika na kakovosten in profesionalen način v skladu z lastnikovimi potrebami po uporabi jahte.*

9. Kakšne so prednosti pri izbiri velikega podjetja za jahtni menedžment na eni in majhnega na drugi strani?

*Veliko podjetje za jahtni menedžment ima morda odmevnejšo znamko (brand) in zato so lahko tam zaposleni manj kvalificirani in izkušeni pri delu, kot pa njihovi kolegi v manjših podjetjih. V manjših podjetjih so praviloma zaposleni mnogo sposobnejši in je zato produkt dejavnosti bolje izveden v korist lastnika, je pa seveda obseg dela (število jaht v upravljanju) manjši in zato finančni učinki prav tako manjši.*

10. Koliko odstotkov celotne svetovne jahtne flote z dolžino nad 30 metrov mislite, da je v upravljanju podjetji za jahtni menedžment?

*Več kot 80 odstotkov.*

11. Ali je uvedba pravil (npr. kodeksa ISM) pripeljala do bolj varne uporabe jaht?

*Da, k temu je zelo pripomogla.*

12. Kaj so glavne značilnosti dobrega jahtnega menedžerja?

*Da pozna kulturne vzorce lastnikov, da je vpet v kulturno območje lastnikov in področij, na katerih se jahte gibljejo (operirajo) in kjer se gradijo, ter da pozna samo dejavnost.*

13. Kakšno vlogo bodo igrali jahtni menedžerji v prihodnje?

*Takšno, kakor je trenutno upravljanje v ladjarstvu (ladijski/tovorniški industriji).*

14. Se vam zdi tesen odnos med podjetjem za jahtni menedžment in ladjedelnicami pomemben ali ne?

*Da, zdi se mi pomemben.*