

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

Diplomska naloga

## RAST PODJETJA Z RAZVIJANJEM TRŽIŠČA

Mentor: doc. dr. Roberto Biloslavo

Obravnavana organizacija: Confido, d. o. o.

KOPER, 2006

MELITA KREMŽAR



## **POVZETEK**

Ključnega pomena pri izpolnjevanju pričakovanj lastnikov je rast podjetja, ki običajno poteka skozi različne faze življenjskega cikla podjetja. Podjetnik pri izbiri strategije rasti lahko izbira med več strategijami, najpogostejša izbira pa je generična rast ali pa diverzifikacija. Pri diverzifikaciji se podjetje lahko sooči z internacionalizacijo, ki pomeni nastopanje na tržiščih izven meja lastne države. Črnogorsko primorje postaja čedalje bolj zanimivo tako za turiste kot tudi za vlagatelje. Velik problem so hotelske kapacitete, saj jih je, glede na povpraševanje, še vedno premalo. Večina jih je zastarelih, premalo pa se vlaga v rekonstrukcijo in novogradnje. V času turistične sezone kapacitet še vedno primanjkuje in trend povečevanja povpraševanja se pričakuje vsaj še nekaj let.

*Ključne besede:* rast podjetja, razvoj tržišča, strategije rasti, črnogorski turizem

## **ABSTRACT**

The great importance of realization of owners' expectations is the entity growth which normally goes through different phases of the life cycle. The entrepreneur can choose between different strategies, the most common chosen strategy is generic growth or diversification. By diversification the entity can confront with internationalism what means to make an entry on foreign markets. Montenegro coastal area has become a very interesting place for tourists and investors respectively. The hotel capacities are a big problem as they are too small considering enquiries. Most hotels are obsolete, investments in reconstruction and in new constructions are too small. In tourist season there is still lack in hotel capacities and increasing trend of enquiries is expected to continue some years.

*Key words:* growth of entity, market development, growth strategies, Montenegro tourism

UDK 65.012:658(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Rast in faze rasti podjetja .....</b>	<b>3</b>
2.1	Rast podjetja .....	3
2.2	Hipoteze o rasti podjetja .....	4
2.2.1	Neoklasična hipoteza .....	4
2.2.2	Stohastična hipoteza .....	4
2.2.3	Managerska hipoteza .....	5
2.3	Fazni model rasti .....	5
2.3.1	Faza rojstva .....	6
2.3.2	Faza preživetja .....	6
2.3.3	Faza rasti .....	7
2.3.4	Faza zatona .....	7
<b>3</b>	<b>Strategije rasti .....</b>	<b>9</b>
3.1	Generična rast .....	9
3.2	Diverzifikacija .....	11
3.3	Nakup in prodaja licence .....	13
3.4	Nakup in prodaja franšize .....	14
3.5	Skupni posli (joint venture) .....	15
3.6	Mreženje .....	16
3.7	Spojitve, pripojitve, prevzemi .....	17
<b>4</b>	<b>Predstavitev podjetja Confido .....</b>	<b>19</b>
4.1	Kratek opis podjetja .....	19
4.1.1	Dejavnost opremljanja hotelov .....	19
<b>5</b>	<b>Stanje črnogorskega primorskega turizma .....</b>	<b>21</b>
5.1	Budva .....	22
<b>6</b>	<b>Projekt hotel Regina Jelena v Budvi v Črni Gori .....</b>	<b>25</b>
6.1	Hotel Regina Jelena .....	25
6.2	Tržno pozicioniranje .....	26
6.2.1	Odjemalci .....	26
6.2.2	Konkurenca .....	26
6.3	Trženjski splet .....	27
6.3.1	Storitev .....	27
6.3.2	Cena .....	27
6.3.3	Tržne poti .....	27
6.3.4	Tržno komuniciranje .....	27
6.3.5	Ljudje .....	28
6.3.6	Fizični dokazi .....	28

6.3.7	Proces.....	29
6.4	Upravljanje hotela .....	29
6.5	Pridobivanje in upravljanje s sredstvi .....	29
6.5.1	Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja .....	29
6.6	Finančna analiza .....	29
6.6.1	Projekcija izkaza poslovnega izida.....	30
6.6.2	Projekcija bilance stanja .....	32
6.6.3	Projekcija denarnega toka.....	33
6.6.4	Projekcija analize donosnosti .....	34
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>35</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>37</b>
	<b>Viri .....</b>	<b>38</b>

## **SLIKE**

Slika 2.1	Faza rasti v osnovnem faznem modelu rasti .....	5
-----------	---	---

## **TABELE**

Tabela 6.1	Struktura delavcev .....	28
Tabela 6.2	Projekcija izkaza poslovnega izida v EUR .....	30
Tabela 6.3	Projekcija bilance stanja v EUR .....	32
Tabela 6.4	Projekcija denarnega toka v EUR .....	33
Tabela 6.5	Projekcija analize donosnosti.....	34





## 1 UVOD

Podjetja si prizadevajo za različne cilje, vsem pa je skupno eno – maksimalna donosnost pri danih pogojih poslovanja.

Poslovni uspeh podjetja in njegova rast sta v veliki meri odvisna od potenciala za rast podjetja. Osnovni pogoj za rast podjetja je podjetnikova želja po rasti in podjetniška kultura, ki spodbuja doseganje vnaprej načrtovanih ciljev. Želja po dobičkonosni rasti vodi k strateškemu načrtovanju poslovanja podjetja. Odsotnost primerne strateškega načrtovanja je največkrat glavni razlog za neuspeh podjetij, vendar pa ni edini ključ za njegovo uspešnost. Podjetje mora na podlagi svojih specifičnih lastnosti, okolja, v katerem deluje in proizvaja svoje proizvode, izbrati primerno strategijo rasti, ki mu bo zagotavljala konkurenčno prednost, poslovni uspeh in dolgoročno rast.

V osnovi poznamo sedem strategij podjetniške rasti: generična rast, diverzificirana rast, rast s pomočjo nakupa in prodaje licence, rast s pomočjo nakupa ali prodaje franšize, rast s pomočjo joint venture poslov, mreženje in podpogodbništvo kot strategiji rasti ter spojitve, pripojitve in prevzemi kot strategije rasti. V resnici sta izvorni le dve strategiji, in sicer generična in diverzificirana rast, z drugimi pa pravzaprav na različne načine le uresničujemo ti dve strategiji (Tajnikar 2000, 118–157).

V življenjskem ciklu podjetja podjetnik ne uporablja samo ene strategije rasti, temveč jih največkrat uporabi več. Določena strategija v določeni fazi namreč postane neustrezna. Katera strategija pa je v danem trenutku najustreznejša, pa presodi podjetnik z ovrednotenjem posamezne strategije rasti v primerjavi z drugimi.

V primeru odločitve za diverzificirano rast z iskanjem tujih trgov za prodajo svojih izdelkov ali storitev se podjetje sooči z internacionalizacijo svojega poslovanja. Pojem internacionalizacije se uporablja za izhodne dejavnosti posameznega podjetja, za delovanje izven meja lastne države oziroma domačega trga.

Podjetje Confido, d. o. o., katerega 65 % lastnica in tudi direktorica sem, se med drugim ukvarja z inženiringom oziroma opremljanjem hotelov. Ciljno tržišče je predvsem tržišče Črne Gore pa tudi Hrvaške, kjer je povpraševanje zelo veliko, saj se tamkajšnji turizem razvija s polno paro, prihaja pa tudi mnogo tujih investitorjev. Slovensko tržišče zaradi svoje majhnosti in prezasičenosti z inženiring podjetji za podjetje ni toliko zanimivo, zato se toliko bolj usmerja na tuje trge.

Trenutno je v podjetju Confido, d. o. o. aktualen projekt opremljanja hotela Regina Jelena v Budvi v Črni Gori, ki je s finančne plati še posebno zanimiv, saj bo podjetje vložena sredstva kompenziralo s šestletnim najemom in upravljanjem hotela.

Namen diplomske naloge je izdelati finančno analizo projekta opremljanja hotela Regina Jelena v Budvi, kamor spada tudi izdelava projekcije bilanc stanja in poslovnega izida ter projekcija finančnih tokov.

Cilj diplomske naloge je pregledati strokovno literaturo in poglobiti znanje s področja rasti podjetja ter povezati to znanje s praktičnim primerom na primeru opremljanja hotela Regina Jelena. Cilj diplomske naloge je tudi opraviti finančno analizo in potrditi ali ovreči smiselnost tega projekta. Skuša se dokazati trditev, da je ta projekt finančno upravičen in da prinaša donos, ki je skladen s pričakovanji lastnika.

V prvem delu bom namenila glavni poudarek teoretičnemu pregledu različnih strategij rasti, med katerimi lahko podjetje izbira. Uporabila bom metode analize in kompilacije, saj bom povzemala stališča in spoznanja različnih avtorjev. Teoretični del diplomske naloge bo temeljil na proučevanju sekundarnih virov – domača in tuja literatura.

V drugem delu, ki bo temeljil na opisu projekta, finančni analizi in projekcijah bilanc, bom uporabila metode analize, sinteze in študija primera.

Diplomsko delo je sestavljeno iz osmih poglavij, ki so vsebinsko razdeljena na dva dela. Uvodu sledi teoretični del, kjer v drugem poglavju predstavim rasti podjetja in v tretjem možne strategije rasti. Prvi del zaključim s predstavitvijo podjetja Confido, d. o. o. V drugem, praktičnem delu v petem poglavju predstavim stanje črnogorskega primorskega turizma, v šestem poglavju pa se popolnoma osredotočim na projekt hotela Regina Jelena v Budvi, ki ga obdelam s tržnega ter najpomembnejšega, to je finančnega vidika. Delo zaključim s sklepom, v katerem je podan kratek povzetek dela in pojasnjena prvotna trditev, da je projekt finančno upravičen.

## 2 RAST IN FAZE RASTI PODJETJA

### 2.1 Rast podjetja

Podjetje lahko raste na različne načine; različni avtorji ponujajo različne razlage za pojem rasti podjetja.

Pšeničny svojo teorijo o rasti podjetja razlaga kot rezultat vlaganja kapitala, dodatnega dela in tehnološkega napredka v nekem časovnem obdobju. Pri tem vemo, da sta ekonomski prvini kapital in delo oziroma njuno dodatno vlaganje merljivi. Pod tehnološkim napredkom (vplivi okolja, sociološki, psihološki, marketinški vplivi itd.) pa razumemo vrsto težje merljivih dejavnikov rasti podjetja (Pšeničny 2000, 154).

Edith Penrose pojasnjuje, da podjetje raste zaradi dveh dejavnikov, zunanjih in notranjih. Spremembe v povpraševanju, tehnološke inovacije in spremembe v drugih pogojih na trgu ponujajo podjetju možnosti, da izboljša svoj konkurenčni položaj. Notranji dejavniki pa so v prvi vrsti neizkoriščeni viri podjetja (Penrose 1995, 12–22).

Rast podjetja se največkrat prikazuje z rastjo prodaje, rastjo dobička ter rastjo števila zaposlenih. Rast prodaje se meri v odstotkih in kaže povečanje tržne moči ter hitrost rasti podjetja. Rast dobička prikazuje povečanje neto dobička v odstotkih v primerjavi s predhodnim letom, pomeni pa, koliko dodatnega denarja ustvarja posel lastnikom kapitala. Število zaposlenih primerjamo s tremi kategorijami: prodaja na zaposlenega (prodaja/število zaposlenih), dobiček na zaposlenega (neto dobiček/število zaposlenih) in dodana vrednost na zaposlenega (neto dobiček plus plače/število zaposlenih) (Barrow, Brown in Clark 1994, 67–69).

Če povzamem Orsina (1994, 2), lahko opredelim pozitivne posledice rasti posameznega podjetja takole:

- rast povečuje dobičkonosnost;
- širitev spodbuja podjetje v raziskovanje tržišč, na katera želi prodreti, kar mu omogoča razumevanje panoge, tržišča in obnašanja tržnih subjektov ter posledično ohranjanje konkurenčnosti;
- rast posredno izboljšuje podjetje. Če podjetje raste in osvaja nova tržišča, si ne more privoščiti slabših izdelkov ali storitev, kot jih ponuja konkurenca. Podjetje je zaradi novih zahtevnejših kupcev prisiljeno stalno izboljševati nove izdelke,

kar pa vodi tudi v izboljšavo izdelkov na domačem tržišču in s tem večje zadovoljstvo obstoječih kupcev;

- osvajanje novih tržišč zmanjšuje stroške surovin, saj dosega podjetje zaradi večje količine nižje cene pri obstoječih dobaviteljih (ekonomija obsega). Hkrati pa lahko najde tudi ugodnejše dobavitelje, kar pomeni večjo konkurenco na domačem trgu;
- rast zagotavlja zanesljivejši vir ponudbe in boljše izkoriščanje distribucijskih kanalov;
- rast preprečuje, da bi podjetje zaostalo za konkurenco. Z novimi tržišči in asortimentom proizvodov podjetja širijo svoja znanja, ki jim omogočajo boljše poznavanje tržišč, konkurence, tržnih subjektov in proizvodov, kar posledično v podjetju spodbuja inovativne ideje.

## **2.2 Hipoteze o rasti podjetja**

### **2.2.1 Neoklasična hipoteza**

Po neoklasični hipotezi, ki poskuša pojasnjevati obstoj in razvoj podjetja, je smoter podjetnika maksimiziranje dobička. To se zgodi takrat, ko se mejni stroški izenačijo s prodajno ceno njegovih proizvodov. Edina omejitev za rast podjetja je produkcijska funkcija, vendar je rast podjetja zgolj slučajna zaradi osredotočenja na maksimiziranje dobička (Pučko 1999, 37).

### **2.2.2 Stohastična hipoteza**

Po tej hipotezi so priložnosti za rast podjetja odvisne od njegove rentabilnosti in od drugih dejavnikov rasti. Ti povzročajo kombiniran učinek, ki ga izraža zakon proporcionalnega učinka. Zakon pravi, da je verjetnost, da bo gospodarska organizacija rasla po dani proporcionalni stopnji v danem časovnem obdobju, neodvisna od njene začetne velikosti.

Ko je enkrat dosežen določen kritičen minimalni obseg poslovanja, se uveljavijo konstantni donosi glede na obseg in podjetja rastejo različno hitro. Dejanske stopnje rasti posameznih podjetij so rezultat slučajnosti (Pučko 1999, 38).

### 2.2.3 Managerska hipoteza

Smoter gospodarske organizacije je rast. Podjetje teži k maksimizaciji rasti ob neki zadovoljivni rentabilnosti. Rast podjetja je zaželena, ker:

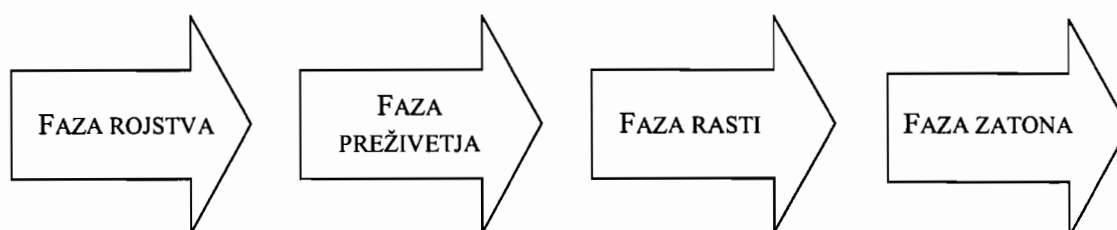
- tako ohranja svoj sorazmerni položaj na trgu;
- z velikostjo pridobiva podjetje večjo varnost in stabilnost;
- poslovni ugled in prestiž posloводства se z rastjo in velikostjo povečuje.

Pri tem se predpostavlja, da je funkcija upravljanja ločena od funkcije poslovoidenja, da imamo opravka z oligopolno strukturo tržišča in da je cilj rast podjetja ob doseganju stopnje rentabilnosti, ki omogoča zadovoljevanje interesov delničarjev oziroma lastnikov kapitala (Pučko 1999, 39).

### 2.3 Fazni model rasti

Temelj faznega modela je razvojni cikel podjetja, ta pa se povezuje z drugimi cikli, ki označujejo posamezne funkcije znotraj podjetja. Razvojni cikel podjetja je tesno povezan s proizvodnim, finančnim in zlasti organizacijskim ciklom podjetja. Prav organizacija je ključnega pomena za optimalno velikost podjetja, saj postane pri določeni velikosti neučinkovito. Neučinkovitost se kaže v tem, da podjetja ni možno več učinkovito upravljati, voditi in nadzirati. Prav tako je z razvojnim ciklom podjetja najbolje povezan organizacijski cikel podjetja. Fazni model je razdeljen na štiri faze, s spreminjanjem posameznih razvojnih faz se spreminjajo tudi organizacijske faze (Tajnikar 2000, 45–49).

**Slika 2.1** Faza rasti v osnovnem faznem modelu rasti



Vir: Tajnikar 2000, 46.

### **2.3.1 Faza rojstva**

V tej fazi gre lahko za rojstvo novega podjetja, lahko pa tudi za rojstvo novega posla znotraj že obstoječega podjetja ali pa zgolj v lastninski povezavi z obstoječim podjetjem. Sam pa dobiva pravno statusni položaj novo nastalega podjetja. V obeh primerih pa je prva faza v razvojnem ciklu podjetja povezana z istimi vprašanji (glede poslovnih funkcij itd.). Nekatera vprašanja pa segajo v obdobje pred rojstvom podjetja. Podjetnik je prisiljen, da pred nastankom podjetja svojo podjetniško idejo prenese iz oblike invencije, inovacije, razvoja poizkusne proizvodnje do serijske proizvodnje, ki bo potekala v podjetju. Običajno se ta faza bolj osredotoča na tržišče izdelkov in storitev, kot pa na nastanek le-teh. Poiskati je treba prve odjemalce in opredeliti začetno tržišče. Poleg obvladovanja proizvodne in tržne funkcije je treba ob rojstvu zagotoviti tudi ustrezní obseg financ. Gre za zagonska sredstva za čas, ko podjetje še nima prihodkov od prodaje proizvodov ali storitev. Ta sredstva podjetje potrebuje za poravnavo prvih računov, nakup surovin in materialov, nakup strojev, opremo in izgradnjo prostorov itd. Podjetnik se srečuje z vprašanji morebitnih partnerjev pri nastajanju novega podjetja ali posla, največkrat takrat, ko mu lastna sredstva ne zadostujejo. Faza rojstva je povezana s preprostimi pravno-statusnimi oblikami podjetja, kot je npr. samostojni podjetnik.

### **2.3.2 Faza preživetja**

Proizvodnja in delo v podjetju že potekata normalno. Jasno so opredeljeni lastnik, odjemalci in oseba, ki vodi podjetje. Postavi se dilema, ali podjetje uspešno vstopa med rastoča podjetja ali gre zgolj za borbo za preživetje. Kljub začetnemu uspehu lahko podjetje hitro zabrede v težave. Tajnikar (2000, 45–49) opisuje tri vrste razmer, ki nastanejo v takem primeru:

- po začetnem uspehu podjetje v celoti zapolni tržno povpraševanje, ne najde pa novega, ki bi mu omogočilo nadaljnjo rast. Že samo rojstvo je bilo napačno načrtovano, saj podjetnik ni načrtoval tržišča niti ponudbe;
- podjetnik ugotovi, da obstaja tržišče, ki ga je možno ohraniti tudi na daljši rok, vendar je tržišče stagnantno in se obsega povpraševanja ne da povečati. Če je to stanje povezano še z nizko donosnostjo podjetja, ki ne omogoča rasti in

diverzifikacije v proizvodnem procesu in na trgu, je podjetje obsojeno, da bo vseskozi ostalo majhno;

- zadnja možnost je, ko podjetnik po začetnem uspehu na tržišču najde možnost za povečevanje tržišča, za nove finance, za nove zaposlene, za izpopolnjevanje tehnologije ter organizacije podjetja, kar vse omogoča podjetju rast. Ta možnost je značilna za rastoče podjetje.

### **2.3.3 Faza rasti**

Ta faza se začne s fazo stabilizacije. Povečuje se število zaposlenih, večje je tržišče in obseg poslovanja, večje je število dobaviteljev podjetja, poveča pa se tudi obseg finančnih sredstev. Podjetje ima z rastjo vse večji vpliv na trgu in posledično na konkurenco. Rast je treba nadzorovati in se spremembam stalno prilagajati. Do sprememb prihaja zlasti v organizaciji in upravljanju podjetja. V drugi fazi se pojavlja vprašanje ločitve vloge podjetnika od vloge managerja. Zelo pomembna funkcija v tej fazi so finance, predvsem zagotavljanje in skrbno upravljanje s finančnimi sredstvi, s katerimi financiramo rast.

### **2.3.4 Faza zatona**

Lahko gre za nadaljevanje tretje faze z vsemi značilnostmi v tej fazi ali pa gre za zaton podjetja in borbo za preživetje. Glavni problem je načrtovanje četrte faze, saj vsako podjetje vstopi v četrto fazo, ko se za podjetje ugotovi, da je doseglo svojo maksimalno velikost, da ne obstaja več tržišče, ki bi omogočalo nadaljnjo rast, ali pa je donosnost na trgu tako nizka, da podjetju ne zagotavlja ustreznih financ za nadaljnjo rast. V podjetju morajo poiskati nov način nadaljnjega življenja z iskanjem novega posla oziroma podjetja in ponovno vstopiti v prvo fazo cikla podjetja.





### 3 STRATEGIJE RASTI

Podjetniška strategija rasti je proces določanja poti, po kateri bo podjetje prešlo iz sedanjega stanja v stanje prihodnosti. Če bo strategija rasti prava, bo končni rezultat rast podjetja, kar se kaže na različne načine (velikost podjetja, večji dobiček itd.) (Lawson 1987, 12).

Strategije rasti razumemo tudi kot poslovne usmeritve podjetja, ki omogočajo doseg strateških ciljev podjetja in so rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju. Vsako podjetje mora glede na svoj specifični položaj inovativno razvijati lastne strategije (Pučko 1999, 173).

V različnih fazah rasti se podjetje odloči za različne strategije rasti, lahko pa je z zunanjimi dejavniki (rastoča gospodarska panoga, tržne priložnosti itd.) prisiljeno k izbiri določene strategije rasti. V osnovi poznamo sedem strategij podjetniške rasti. To so:

- generična rast,
- diverzificirana rast,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje licence,
- rast s pomočjo nakupa in prodaje franšize,
- rast s pomočjo skupnih naložb,
- mreženje,
- spojnitve, pripojitve, prevzemi.

Izvirni sta le dve strategiji, in sicer generična in diverzificirana rast, z drugimi pa pravzaprav na različne načine le uresničujemo ti dve (Tajnikar 2000, 118–157).

#### 3.1 Generična rast

Ko podjetje povečuje svojo velikost, količino proizvodnje in prihodek tako, da povečuje proizvodnjo in prodajo ene vrste proizvoda ali storitve oziroma enakega asortimenta proizvodov ter storitev, govorimo o generični rasti.

Porter povezuje generično rast z doseganjem konkurenčnih prednosti na podlagi nizkih cen in diferenciacije. Tako oblikuje tri generične strategije: strategijo cenovnega vodstva, strategijo diferenciacije in strategijo osredotočenja oziroma strategijo tržnih niš (Porter 1998, 11). Po Porterju mora vsako podjetje izpeljati eno izmed generičnih

strategij, sicer naj bi obtičalo sredi konkurenčnega tržišča brez izoblikovane konkurenčne prednosti.

Tajnikar generično rast pojmuje kot rast z obstoječim poslom in je tudi najbolj običajna strategija rasti. Prihodnjo rast načrtujemo na podlagi izdelkov (storitev) in tržišč, ki so nam zagotavljali dosedanjo rast. Strategija je predvsem primerna, kadar pričakujemo stabilnost tržišč brez velikih sprememb v konkurenci in rasti povpraševanja, ki se mu bo podjetje prilagajalo z novimi proizvodnimi faktorji. Podjetje bo generično raslo na dva načina, in sicer s postopnim povečevanjem obsega prodaje in s povečevanjem dobička (Tajnikar 2000, 59).

Moss in Clarke navajata pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da je generična rast uspešna (v Tajnikar 2000, 119):

- obstajati mora dovolj velik tržni potencial, da zadovolji cilje podjetniške rasti;
- konkurenca ne sme biti tako velika, da bi otežila vsako povečanje prodaje;
- podjetje mora biti sposobno ustvariti nove proizvodnje zmogljivosti, da zadovolji povečano povpraševanje, ki ga lahko izzove z rastjo;
- distribucijska mreža mora biti sposobna izpeljati dodatno prodajo ali pa je treba poiskati nove oblike distribucije;
- povečevanje prodaje ne sme biti izvedeno na tak način, da bi znižalo cene in naredilo celotni podjetniški podvig nedobičkonosen.

Da bo generična rast uspešna, moramo biti pozorni še na tri področja:

- v podjetju mora biti razvit informacijski sistem, ki daje možnost vpogleda v obstoječe stanje ter v napredek, ki ga podjetje naredi z rastjo;
- organizacijska struktura se mora spreminjati tako, da je vseskozi skladna z rastjo podjetja;
- zaposleni so ključni dejavnik uspešnega izvajanja generične rasti, saj so oni ključ za uresničevanje strateških ciljev (Lawson 1987, 86–89).

Med ostale pogoje za uspešno generično rast prištevamo tudi trženje in odprodajo nedobičkonosnih enot v podjetju, ki na daljši rok ne ustvarjajo pričakovanega dobička.

Kljub vsemu pa rast podjetja ni vedno uspešna, ampak lahko tudi zastane. Pozorni moramo biti na različne znake, ki nas opozarjajo na to.

Flamholtz (1990, 53–54) navaja deset ključnih točk, ki lahko resno ogrozijo načrtovano uspešno rast podjetja:

- zaposleni imajo občutek, da ima dan premalo ur;
- zaposleni porabijo preveč časa za reševanje majhnih problemov;
- zaposleni ne poznajo dela drugih;
- zaposleni ne vedo, kakšen je cilj podjetja;
- pomanjkanje dobrih managerjev v podjetju;
- zaposleni imajo občutek, da bo delo opravljeno pravilno samo v primeru, če ga sami opravijo;
- zaposlenim se zdijo sestanki zapravljanje časa;
- delo ne poteka po narejenem planu;
- zaposleni so negotovi glede svoje zaposlitve v podjetju;
- podjetju raste prodaja, dobiček pa ne.

Pred samo generično rastjo mora podjetje analizirati obstoječe stanje. Veliko preučevanja naj nameni možnosti rasti tržišč, dobičkonosnosti, solventnosti in likvidnosti v podjetju in tudi možnosti pridobivanja ustreznih finančnih sredstev ter novih kadrov (Tajnikar 2000, 127–128).

### **3.2 Diverzifikacija**

Diverzifikacija je zelo pogosta strategija rasti. Velikost podjetja povečujemo z uvajanjem novih proizvodov, storitev in novih tržišč. Običajno je hitrejša od generične rasti, vendar pa je tudi bolj tvegana. Strategija je primerna, kadar podjetje nima več možnosti za generično rast, za odpravo konkurenčnih slabosti in tveganja poslovanja, v primeru neizkoriščenih človeških in strojnih zmogljivostih, za podporo temeljnega posla ter kot način motiviranja zaposlenih. Nove posle je treba čim prej priključiti k starim (Tajnikar 2000, 129–136).

Flamholtz razlaga, da je diverzifikacija lahko tudi izhod pri zastoju v rasti podjetja, do katerega lahko pride zaradi zrelosti obstoječega posla, ki ne more več zagotavljati nadaljnje rasti podjetja (Flamholtz 1990, 323).

Diverzifikacija je običajno hitrejša od generične rasti, po drugi strani pa je tudi bolj tvegana, saj je zamenjava proizvodov in tržišč povezana z večjim tveganjem. Večja kot je zamenjava, večje je tveganje (Tajnikar 2000, 129).

Odločitev za diverzifikacijo je lahko prednost v primeru recesije, saj v tem primeru ni nujno, da bodo vsi naši proizvodi, storitve ali trgi enako prizadeti (Lawson 1987, 64).

Penroseova pravi, da diverzifikacija tudi zmanjšuje nevarnost, kateri je izpostavljeno podjetje, ki se specializira v proizvodnjo samo enega proizvoda (Penrose 1995, 112).

Kljub mnogim dobrim lastnostim diverzifikacije pa je to vseeno tvegana strategija rasti, ki lahko resno ogrozi obstoj obstoječega posla ali v najslabšem primeru lahko vodi v propad posla (Barrow, Brown in Clarke 1994, 170). Temu se pridružuje tudi Lawson, ki opozarja, da je diverzifikacija le orodje za doseganje rasti (Lawson 1987, 64).

Razloge za rast podjetja z diverzifikacijo razdelimo na tiste, ki jih je podjetje prisiljeno sprejeti, in tiste, ki jih podjetje sprejme zavestno (Lawson 1987, 108–111; Tajnikar 2000, 129). Ti razlogi so:

podjetje ne more več rasti na generičen način;

večina podjetij začne samo z enim proizvodom in se mora zaradi nadaljnjega obstoja razvijati;

- odprava konkurenčne slabosti. Z diverzifikacijo podjetje zmanjša tveganje poslovanja, ki nastaja z generično rastjo. Ustvarjanje novih proizvodov, storitev in tržišč omogoči, da morebitne izgube na enem tržišču nadomesti z učinki z novih tržišč;
- diverzifikacija v proizvode, ki so si komplementarni, povzroči hitrejšo rast podjetja;
- diverzifikacija prepreči, da bi podjetje z generično rastjo postalo preveliko in ne dovolj fleksibilno pri prilagajanju spremembam na trgu;
- z diverzifikacijo lahko uporabimo neizkoriščene človeške in strojne zmogljivosti v podjetju;
- z diverzifikacijo lahko podpremo temeljni, že obstoječi program in mu omogočimo nadaljnjo rast;
- diverzifikacija se uporabi kot način motiviranja zaposlenih, saj daje nove izzive in možnost zaposlenim.

Tajnikar prav tako navaja nevarnosti diverzifikacije (Tajnikar 2000, 131):

- vodstvo se začne preveč ukvarjati z novimi proizvodi,
- zaposleni niso dovolj izkušeni za obvladovanje novih proizvodov, storitev in trgov.

Pravila za uspešno diverzifikacijo podaja Lawson (1987, 111–115):

- ne izvajaj diverzifikacije, če je karkoli narobe s temeljnim programom;
- obliko izvajanja diverzifikacije še pred samim izvajanjem izberi tudi na strateški ravni;
- ne diverzificiraj posla, če ga nisi natančno preučil;
- minimiziraj tveganje pri diverzifikaciji posla;
- nove aktivnosti, povezane z diverzifikacijo, čim prej integriraj v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja.

Čas izvedbe diverzifikacije je zelo občutljiv element, zato mora biti strateško planiran. Novi posel naj ne bo preveč obsežen in zahteven, saj obseg in zahtevnost povečata tveganje za neuspeh.

### **3.3 Nakup in prodaja licence**

Licenca je pravica do uporabe intelektualne lastnine; brez nje bi bila uporaba intelektualne lastnine ilegalna. Pravica je lahko napisana v obliki pogodbe ali pa je izrečena ustno. Pravica licence je v nekaterih primerih lahko zgolj ekskluzivna. Licenca zajema patente, know-how, avtorske pravice in blagovne znamke (Eckstrom 1980, 104).

Nakup in prodaja licence sta lahko ena od strategij rasti podjetja. Pri prodaji licence podjetje proda tehnologijo, s katero razpolaga, drugemu podjetju. Pri nakupu licence pa podjetje poveča svojo velikost tako, da z nakupom licence vpelje novo tehnologijo. V obeh primerih pride do povečanja velikosti podjetja. S prodajo licence daje prodajalec kupcu licence ekskluzivno pravico do izkoriščanja ali uporabe ustrezne procesne tehnologije, patentov, ustreznega oblikovanja v obliki vzorcev in modelov ter tržnih znanj, zlasti blagovnih in storitvenih znamk oziroma pravic industrijske lastnine ter know-howa (Hearn 1987, 114).

Pri prodaji licence so potrebni štirje koraki (Tajnikar 2000, 137):

- odločitev, kakšne kupce licence iščemo;
- iskanje ustreznih podjetij, izbiranje med najustreznejšimi in izdelava natančnega načrta prodaje;
- pogajanje s kupci;
- nadzor nad izvajanjem licence, hkrati pa skušamo dobiti od kupcev podatke, ki omogočijo nadaljnji razvoj in s tem razvojem tudi seznanjamo kupce.

Eckstrom navaja razloge za prodajo licence (Eckstrom 1980, 151–155):

- licenca omogoča podjetju prihodke iz naslova le-te;
- licenca omogoča večanje tržnega deleža;
- licenca omogoča rast prodaje blaga, na da bi ga bilo treba proizvesti, financirati in prodajati;
- licenca omogoča povečanje področja uporabe za svoje blago;
- licenca omogoča vzpostavitev temeljev za ekspanzijo v prihodnosti;
- prodaja licence omogoča zaščito tržišča, ker podjetju omogoči, da s svojo idejo pokrije celotno tržišče;
- licenca zmanjša nevarnost sezonskega vpliva;
- licenca razprši stroške razvoja proizvoda in omogoči povrnitev dela stroškov, ki jih je imelo podjetje z razvojem.

Z nakupom licence se izognemo dragim raziskavam in stroškom razvoja. Nakup pa je primeren tako za mala kot velika podjetja.

### **3.4 Nakup in prodaja franšize**

Franšizing je poslovna priložnost, s katero franšizor (lastnik ali proizvajalec proizvoda, storitve ali blagovne znamke) daje franšiziju ekskluzivno pravico uporabe proizvoda ali storitve, v zameno za plačilo pristojbine. Sam posel temelji na pogodbenem odnosu med franšizorjem in franšizijem (Bygrave 1994, 353).

Najpomembnejši razlogi za razvoj franšiznega poslovanja so (Potočnik in Petrin 1996, 124):

- manjša negotovost, ker novo podjetje začneja s poslom, ki je že uveljavljen;
- privrženost porabnikov izdelkov je že razvita;

- pomoč in številne storitve, ki jih prodajalec franšize opravlja za kupce franšize (izbira lokacije, analiza trga itd.);
- franšiza omogoča posamezniku vstop v dejavnost, ki bi bila predraga, če bi jo želel razvijati sam;
- franšiza omogoča zaslužek v razmeroma kratkem času.

Franšiza je za prodajalca eden najučinkovitejših načinov, kako prodajalec z znano blagovno znamko svoj poslovni koncept razširi na nove trge. Kljub temu pa Orsino opozarja na nevarnost franšize, in sicer da prodajalec franšize izgubi nadzor nad celotnim poslom. Zato je nujno, da sta franšizor in franšizij v stalnem kontaktu in da je njun odnos urejen z dobro pogodbo, v kateri so definirane vse pravice in obveznosti obeh strank (Orsino 1994, 87–90).

### **3.5 Skupni posli (joint venture)**

Gre za skupno uresničevanje poslovnih priložnosti dveh ali večjega števila podjetij. Skupni posli nastanejo, ko se dve ali več podjetij odloči ustanoviti ločeno tretje podjetje z namenom, da bi skupaj izvedli določen posel. Podjetja v novo nastalem podjetju največkrat ohranijo enake deleže. Po preteku skupnih interesov se le-ta lahko enostavno prekine (Barrow, Brown in Clarke 1994, 207–208).

Najbolj pogost vzrok za skupne posle je vstop na nova tržišča in dostop do surovin. Killing navaja naslednje vzroke za nastanek skupnih poslov (Killing 1983, 6–7):

- zahteva države, saj je bolj zainteresirana za skupne posle, kot da tuje podjetje ustanovi podružnico;
- projekt je predvsem iz finančnega vidika prevelik zalogaj za samo eno podjetje;
- podjetje nima ustreznih sposobnosti in izkušenj, ki bi zagotavljale uspešno lastno izvedbo projekta.

Skupne naložbe so dostikrat problematične. Problemi se pokažejo v organizaciji in v upravljanju skupnega posla. Zaradi sodelovanja več partnerjev lahko pride do konfliktov interesov. Konflikti so na ravni uprave in na ravni managerjev. Razlog za propad skupnih poslov se lahko nahaja tudi v kulturnih razlikah med obema partnerjema (Rugman 1996, 78).

Killing (1983, 120) nam svetuje, naj pred samo odločitvijo za skupni posel poiščimo vse druge alternative.

Posebna oblika skupnih poslov so strateška partnerstva, ki pa so v primerjavi s skupnim poslom boljša (ni organizacijskih problemov, hitrejša izpeljava posla, manj stroškov za uresničitev itd.) (Orsino 1994, 92).

### **3.6 Mreženje**

Mrežne strukture so posledica dveh med seboj odvisnih procesov. Prvi je proces zmanjšanja obsega posameznih podjetij, drugi pa je kooperacijsko izločanje posameznih elementov podjetniškega delovanja iz določenega podjetja (Tajnikar 2000, 143).

Z zmanjšanjem podjetja nastane večja specializacija, lažja dosegljivost številnih obstoječih in novonastalih tržnih niš, povečevanje produktivnosti in učinkovitejši proces nastajanja in izpopolnjevanja inovacij. Strateška usmeritev podjetja k zmanjševanju pomeni popolno preobrazbo podjetja (sprememba cilja, drugačno izvajanje raziskovalnega in razvojnega dela, drugačni odnosi s kupci in dobavitelji, drugačen odnos do konkurence znotraj sektorja in gospodarstva nasploh). Pogosta oblika takega preoblikovanja velikih podjetij nastane z izločanjem določenih poslovnih opravil v nekem podjetju v samostojne ali partnerske firme. Cilj takšnega procesa je vedno razčlenjevanje operacij, ki bi sicer lahko tekle znotraj nekega podjetja, v manjše število podjetniških enot, ki so bolj učinkovite, avtonomne in fleksibilne (Tajnikar 2000, 142–147).

Prednosti mreženja so med drugim tudi ta, da lahko privede do povečanja moči, pridobivanja manjkajočega znanja, visoko kvalitetnih storitev, omogoča delitev tveganja znotraj mreže ter povzroči prost pretok informacij (Jaklič 1998, 361–362).

Mreženje pa je lahko tudi problematično. Ker večina mrež vzpostavlja bližnje in dolgoročne povezave med kupci, dobavitelji, pogodbeniki in distributerji, zelo hitro postanejo stabilne mreže, kar lahko vodi do zastaranja sistema. Dobavitelj ali pogodbenik lahko postane preveč specializiran in izgublja inovativni naboj, prav tako pa njegovi izdelki niso več preverjani na širšem trgu. Pomembno je, da mreža ostane prilagodljiva in da podjetja sodelujejo tudi z drugimi mrežami ali podjetji (Jaklič 1998, 362–363).



### 3.7 Spojitve, pripojitve, prevzemi

Spojitve, pripojitve in prevzemi so najzahtevnejše oblike povezovanja podjetij. Za spojitve je značilno, da podjetja skupaj združijo moči in nastane novo podjetje, prvotna pa prenehajo obstajati. Pri pripojitvah gre za povezovanje podjetij, pri katerih eno podjetje pripoji drugo, pri tem pripojeno podjetje ali preneha obstajati ali pa deluje kot hčerinsko podjetje. Prevzemi pa so največkrat sovražni in gre za pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, kar prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež (Barrow, Brown in Clarke 1994, 207).

Običajno rast s pomočjo spojitve, pripojitve in prevzemov poteka na dva načina. Lahko kupimo podjetje, ki opravlja isto dejavnost kot naše podjetje, ali pa podjetje, ki deluje na povsem drugem področju. Običajno je cilj boljše vodenje posla. Pred samo odločitvijo za strategijo spojitve, pripojitve ali prevzema moramo odgovoriti na dve vprašanji (Lawson 1987, 66):

Ali je nakup smotrnejši od ustanovitve novega podjetja?

Zakaj prodajalec prodaja podjetje oz. kakšni so njegovi razlogi?

Spojitve, pripojitve in prevzemi so lahko (Tajnikar 2000, 148):

- horizontalni – povezovanje podjetij z enako proizvodnjo. Cilj je večja učinkovitost z ekonomijo obsega. Ta način ustvarja velike proizvajalce, ki lahko nastopajo tudi kot monopolisti;
- vertikalni – povezovanje podjetij, ki delujejo v reprodukcijski verigi. Cilj je zmanjšanje transakcijskih stroškov in zmanjšanje stroškov, ki nastajajo pri tržnem povezovanju ter zmanjšanje tveganja poslovanja.



## **4 PREDSTAVITEV PODJETJA CONFIDO**

### **4.1 Kratek opis podjetja**

Podjetje Confido, d. o. o. je bilo ustanovljeno v mesecu decembru 2003. Ustanoviteljica je Melita Kremžar. Standardna klasifikacija dejavnosti podjetja je 51.150, to je posredništvo pri prodaji pohištva, gospodinjskih predmetov in aparatov, drugih kovinskih izdelkov. Podjetje se ukvarja z opremljanjem hotelov, apartmajev, restavracij in drugih objektov, prevozništvom, posredništvom in prodajo pohištva. Decembra 2005 se je podjetje dokapitaliziralo s pomočjo novega družabnika Marka Anžurja, ki ima v podjetju 35 % delež.

Podjetje je v letu 2005 ustvarilo 95,84 mio SIT čistih prihodkov iz prodaje, kar je 83,54 % rast glede na leto 2004. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja 2005 je bil 3,48 mio SIT, poslovni izid iz poslovanja 6,95 mio SIT.

#### ***4.1.1 Dejavnost opremljanja hotelov***

Podjetje vidi priložnost predvsem v razvijajočem tržišču držav bivše Jugoslavije tako v prodajnem, kakor tudi v nabavnem trgu. Ponudba na določenih segmentih je tam še vedno manjša od povpraševanja, z vidika nabavnega trga pa so države zanimive zaradi nižje cene delovne sile. Strategija podjetja v naslednjih letih je usmerjena na vstop in rast.

Osnovna konkurenčna prednost podjetja je znanje, to je dobro poznavanje nabavnega in prodajnega pohištvenega tržišča tako v državah EU skupnosti, kakor tudi v državah bivše Jugoslavije. Podjetje ima nizke fiksne stroške in zato manjše tveganje. Posledično ima dobro razvito mrežo dobaviteljev, ki so praviloma ozko specializirani za določena področja izdelkov in zato cenovno in kakovostno konkurenčni.

Odjemalci na področju opremljanja hotelov in drugih objektov so predvsem investitorji novogradenj in lastniki obstoječih objektov, ki so potrebni prenove. V obeh primerih gre lahko za zasebni kapital, različne investicijske družbe in tudi družbeni kapital. Pri večjih objektih se posel praviloma pridobiva preko javnih razpisov.

Gradbeništvo je občutljiv in pomemben indikator sedanjih in prihodnjih gospodarskih in tudi poslovno-finančnih trendov. V Sloveniji nazaduje število velikih naložb, zato se bo podjetje pri opremljanju hotelov in ostalih objektov usmerilo

predvsem na države bivše Jugoslavije, kjer je gradbeništvo v fazi rasti in se podoben trend pričakuje vsaj še naslednja tri leta. Predvsem se povečuje delež tujih vlagateljev.

Poleg večjih pohištvenih proizvodnih podjetij, ki se ukvarjajo z opremljanjem objektov, kot so na primer v Sloveniji SVEA, Novoles, Stilles ... so močni konkurenti predvsem podjetja, ki so specializirana za inženiring posle. Ta so po načinu delovanja bolj primerljiva in zato močnejša konkurenca. Slovenska podjetja so relativno močno prisotna na trgih nekdanje Jugoslavije, predvsem na Hrvaškem.

Poleg slovenskih podjetij, so v državah nekdanje Jugoslavije močni tudi domači konkurenti, tako sami proizvajalci kot tudi inženiring hiše. Prednost domačih podjetij je predvsem v nižjih stroških zaradi carin in manjšega stroška transporta, slabost pa je predvsem slabša kakovost storitev. Cenovna konkurenca praviloma ni možna, možna pa je konkurenca na osnovi diferenciacije ponudbe in storitev.

Pomemben faktor pri pridobivanju posla opremljanja objektov je tudi lobiranje, tako v Sloveniji kot tudi v državah nekdanje Jugoslavije.

## 5 STANJE ČRNOGORSKEGA PRIMORSKEGA TURIZMA

Črnogorsko primorje postaja čedalje bolj zanimivo. Plaže na tem delu Jadrana so daleč najlepše, zato postajajo iz leta v leto bolj zanimive za morebitne vlagatelje. Vendar pa je to območju še vedno opazno, da ostaja del Balkana. Vlagatelji in tudi sami delavci v turizmu ter domačini se srečujejo z mnogimi problemi.

V prvi vrsti se zdi najbolj pereč problem nenadzorovane gradnje, ki jih v zadnjem času množično izvajajo Rusi. Od domačinov kupujejo najlepše parcele in kljub temu, da ni urbanističnih načrtov, na njih zidajo razkošne vile z bazeni in visokimi zidovi. Budva je, kot glavno turistično središče, skoraj spremenjena v naselje počitniških hišic, v katerem je na desetine zasebnih stanovanj in hiš.

Naslednji problem je, da le tri do štiri tisoč hotelskih postelj zasluži tri ali štiri zvezdice, ker je devetdeset odstotkov hotelov starih. Hoteli v Črnogorskem primorju so povprečno stari več kot 40 let. Čeprav je njihova ekonomska doba od 17 do 20 let, se v njihovo rekonstrukcijo ali obnovo ne vlaga skoraj nič in se po (ne)udobju ne morejo uvrstiti v nobeno od v svetu veljavnih kategorij, v primerjavi z destinacijami v okolici pa so tretjerazredni.

Pereč problem je tudi infrastruktura, kjer se najbolj omenjajo boljše prometne povezave. Sedanje razmere ne ustrezajo niti letalskemu prevozu, saj je malo letališč, ceste so slabe, marine pa imajo omejene zmogljivosti.

V glavni turistični sezoni se velikokrat zgodi, da tudi v najboljših hotelih zmanjka vode. Velik problem ostajajo tudi fekalije in odpadne vode, ki se zaradi neurejenosti največkrat stekajo v morje. Pojavljajo se velikanski nanosi mulja. Skorajda povsod so smetišča in odlagališča odpadkov, na plažah je umazanija.

Na vse to opozarja tudi Rade Ratković, profesor na Pomorski fakulteti v Kotoru, ki pravi: »Črnogorsko turistično gospodarstvo ni niti približno pripravljeno na svetovno tekmovanje. Črna gora ni oblikovala turistične kulture. Mesta so zapuščena in degradirana s protituristično gradnjo, tako da nam kažejo podobo prihodnjih neorientalskih sejmišč. Poleg vsega tega je rakava rana pomanjkanje infrastrukture« ([www.delo.si](http://www.delo.si)).

Turisti se pritožujejo tudi zaradi primitivnega vedenja gostiteljev in podobnih nevšečnosti. Praktično so turisti žrtve funkcionarjev, ki ne skrbijo za dosledno izvajanje zakonov, temveč (korupcijsko) dovoljujejo samovoljo nekaterih lastnikov turističnih

objektov. Mnogi se namreč s turizmom ukvarjajo predvsem zaradi velikega zaslužka in se ob tem kaj malo menijo za ustvarjanje podobe svoje dežele. Turistične delavce bi bilo treba dobro izšolati in jih podučiti, da so oni tam zaradi turistov in ne turisti zaradi njih.

Statistika preteklih let nakazuje pozitiven trend rasti turizma v Črni Gori. Primorska mesta imajo okoli 91 % vseh turističnih gostov, ki letno obiščejo to državo, ostalih 9 % pa rado zaide v glavno mesto Podgorico ali ostale turistične točke, kot je kanjon reke Tare. Podatek, da je bilo leta 2000 v Primorju 84 % vseh gostov, leta 2004 pa že 91 %, govori o tem, da postaja primorski turizem čedalje bolj zanimiv (Statistički godišnjak 2005, 163).

Pri samih turističnih kapacitetah so še vedno najbolj zanimive hotelske, ki se jih poslužuje 44 % gostov, precej pa so zasedene tudi privatne namestitve (30 %), ki se jih poslužujejo predvsem Črnogorci in Srbi (Statistički godišnjak 2005, 164).

Struktura gostov odraža, da je še vedno veliko gostov iz Srbije in Črne gore (60 %), od tujih pa so najštevilčnejši Čehi (5 %), Nemci (4 %) in Rusi (3 %). V zadnjih letih se kaže trend, da se število domačih gostov zmanjšuje, naglo pa narašča trend tujih turistov (Statistički godišnjak 2005, 162).

Leta 2004 je bilo v primorskih mestih zabeleženih kar 96 % vseh turističnih nočitev, kar pomeni okoli 80 mio EUR prihodkov. Glede na to, da se hotelskih kapacitet poslužuje 44 % gostov, to pomeni, da je bilo okoli 35 mio EUR prihodkov iz tega naslova v primorskih mestih. Število nočitev vsako leto narašča, prav tako pa narašča tudi trend prihodkov iz tega naslova (Statistički godišnjak 2005, 166).

Srbi in Črnogorci prispevajo največ nočitev, in sicer 3.337.247 v letu 2004, kar pomeni 73 %, tujci pa ostalih 27 %.

## **5.1 Budva**

Budvo štejemo za eno najstarejših naselij na Jadranu. Kot turistična destinacija je to mesto poznano že od leta 1923, ko so prišli prvi turisti. Danes jo mnogi imenujejo tudi »metropola turizma«, ker je najlepša destinacija v Črni Gori ter tudi ena najlepših na Jadranu. Mesto Budva je izrazito turistično, saj ima v zimskih mesecih približno 15.000 prebivalcev, medtem ko je v mesecih visoke turistične sezone registrirano od 50.000 do 80.000 prebivalcev in turistov.

Na 12 kilometrov dolgi Budvanski rivieri je na leto preko 270 sončnih dni, zato se kopalna sezona lahko prične že maja in traja do oktobra.





## 6 PROJEKT HOTEL REGINA JELENA V BUDVI V ČRNI GORI

### 6.1 Hotel Regina Jelena

Hotel Regina Jelena je novogradnja v centru Budve, ki je le 300 metrov oddaljena od plaže. Ima 1.336 m<sup>2</sup> funkcionalne površine v treh nadstropjih, in sicer 20 apartmajev z dvema osnovnima ležiščema in dvema pomožnima ležiščema v velikosti 30 m<sup>2</sup> ter 12 dvoposteljnih sob v velikosti 16 m<sup>2</sup>. Maksimalno število ležišč je torej 104. Hotel bo kategoriziran s tremi zvezdicami.

Lastnik hotela je podjetje GP Cetinje iz Cetinj, katerega lastnik in direktor je gospod Duško Glenda. Ko je bil hotel že zgrajen do faze, da je imel vgrajeno stavbno pohoštvo, napeljane vodovodne in električne inštalacije in delno ometane stene, je investitorju zmanjkalo finančnih sredstev.

Glede na to, da je povpraševanje po hotelskih kapacitetah v Budvi veliko večje od ponudbe, je lastnik iskal možnost dokončanja hotela in opremljanja ter trženja hotela. Dobro referenco o podjetju Confido je našel pri lastniku hotela Magnolija, katerega je Confido opremil v letu 2005. Glede na razgovore z lastnikom hotela je Confido dal ponudbo za dokončanje del in opremljanje hotela ter predlog poravnave terjatev. Končni dogovor je bil, da Confido dokonča dela in opremi hotel v vrednosti 583.947 EUR, hkrati doplača podjetju GP Cetinje 45.000 EUR, v zameno pa najame hotel za dobo 6 let in z njim v celoti upravlja. Najem hotela se podaljša v primeru nastanka višje sile (naravna nesreča, politične razmere ...) in nezmožnosti koriščenja hotela in v primeru dodatnih del, katera niso zajeta v pogodbi.

Pod dokončanje in opremljanje hotela v višini 583.947 EUR so se definirale naslednje postavke:

- izdelava bazena,
- dobava in montaža dvigala,
- izdelava ometa,
- dobava in montaža centralne klime,
- dobava in polaganje marmorja,
- dobava in polaganje keramike,
- beljenje sten,
- dobava in polaganje parketa,

- dobava in montaža notranjih vrat,
- dobava in montaža ograje stopnišča,
- dobava in montaža svetil,
- dobava in montaža opreme kopalnic,
- dobava in montaža opreme kuhinje,
- dobava in montaža opreme bara in recepcije,
- dobava in montaža pohištva sob,
- dobava in montaža pohištva restavracije,
- dobava in montaža televizij, telefonov in minibara v sobah.

## **6.2 Tržno pozicioniranje**

### **6.2.1 Odjemalci**

Ciljni odjemalci storitev hotela Regina Jelena so skupine turistov, kateri pričakujejo višji srednji razred ponudbe, mirnejše okolje, več zasebnosti pri namestitvi v hotelu in prihajajo z letalom ali avtobusom. To so predvsem turisti iz Češke, Anglije, Skandinavije in Rusije, ki so tudi sicer eni izmed najštevilčnejših gostov v Budvi. Večji del hotelskih kapacitet bo fiksno zakupljenih za 120 dni na leto s strani turističnih agencij, ostale kapacitete pa bo Confido prodajal individualno. Fiksni zakup agencij je praviloma v obdobju od 15. 6. do 15. 9., to je v času visoke sezone. Izven visoke sezone so ciljni odjemalci skupine upokojujencev, predvsem v mesecih april, maj in oktober.

Druga pomembna ciljna skupina so športniki, ki prihajajo v Budvo na kondicijske priprave prav tako v obdobju nižje sezone.

Tretja ciljna skupina v obdobju nižje sezone so udeleženci različnih seminarjev, ki so v Budvi razmeroma pogosti.

### **6.2.2 Konkurenca**

Glavni konkurenti so hoteli s podobnimi kapacitetami, to je od 50 do 100 ležišč, saj imajo iste ciljne skupine kupcev. Večji hoteli, kot so Panorama, Splendit in ostali z po več 100 ležišči niso neposredna konkurenca saj imajo druge ciljne kupce.

Največja konkurenčna prednost hotela Regina Jelena pred podobnimi hoteli je predvsem v njegovi opremi, saj bo imel lastni bazen, dvigalo, kakovostno centralno

klimo in kakovostno opremljen interier. Prav tako je pomembna mikro lokacija hotela, saj je ta oddaljen samo 300 metrov od plaže.

Cene nočitev kljub kakovostnejši ponudbi, ne bodo presegale tržne cene, zato bodo imeli gostje hotela boljše razmerje med kakovostjo ponudbe in ceno, kot pri konkurenci.

Pomanjkljivost konkurentov je predvsem v tem, da nimajo lastnega bazena in dvigala, na kar so nas opozorile tudi agencije, katere polnijo hotelske kapacitete v Budvi.

### **6.3 Trženjski splet**

#### **6.3.1 *Storitev***

Koncept hotela je ponudba celostne storitve hotelske namestitve, skrb za udobje gosta in prilagajanje potrebam gosta za njegovo čim boljše počutje.

#### **6.3.2 *Cena***

Hotel bo prodajal svoje kapacitete po tržnih cenah. Svoje konkurenčne prednosti ne bo gradil na strategiji nizkih cen, temveč na strategiji diferenciacije.

Cene za individualni najem hotelskih kapacitet v obdobju visoke sezone so približno 20 % višje od cen za turistične agencije.

Cene za najem hotelskih kapacitet v obdobju nižje sezone so približno 30 % nižje.

#### **6.3.3 *Tržne poti***

Tržne poti bodo tako posredne kot tudi neposredne. Posredna pot se bo odvijala preko turistične agencije, ki bo fiksno zakupila del kapacitet za dobo 6 let. Fiksni zakup in ostali pogoji bodo urejeni s pogodbo. Neposredna pot je individualna prodaja kapacitet, ki se bo ponujala ciljnim odjemalcem.

#### **6.3.4 *Tržno komuniciranje***

Stike s kupci bodo vzpostavili preko naslednjih medijev:

- katalogi in prospekti pri turističnih agencijah,
- preko elektronske pošte in telefona,

- preko osebnega kontakta.

Najpomembnejše sredstvo za podporo pri storitvah za kupca bodo predstavljali letni katalogi turističnih agencij, s katerimi bo dogovorjen fiksni zakup kapacitet.

Telefonsko, pisno ali preko elektronske pošte se bo komuniciralo s ciljnim skupinami za polnjenje hotela izven visoke sezone (razna društva, klubi, skupine itd.).

Hotel bo imel lastno spletno stran, povezano z vsemi pomembnejšimi iskalniki.

### 6.3.5 Ljudje

Pri samem zaposlovanju kadra bo potrebna stroga selekcija in nadzor, poudarek pa bo predvsem na izobraženem in izkušenem kadru. Znano je, da so neizobraženi turistični delavci velik problem črnogorskega turizma in z dobrim kadrovanjem se lahko tu pridobi konkurenčna prednost. Predvideva se zaposlitev šest stalno zaposlenih delavcev in deset sezonsko zaposlenih delavcev.

**Tabela 6.1** Struktura delavcev

	Naziv	Stalno zaposleni	Sezonski delavci	Skupaj
1	Vodja hotela	1	-	1
2	Recepcija	1	1	2
3	Kuhar KV	1	2	3
4	Natakar KV	1	2	3
5	Barman	1	2	3
6	Perica	1	-	1
7	Sobarice	-	2	2
8	Pomožni delavci	-	1	1
	Skupaj	6	10	16

### 6.3.6 Fizični dokazi

Fizično podporo hotelskim storitvam predstavljajo stvari, ki so na voljo tako kontaktnemu osebju kot tudi gostom (oprema hotelskih prostorov, uporaba dvigala in bazena itd.).

### **6.3.7 Proces**

Izvajanje hotelskih storitev bo treba izvajati na določeni ravni kakovosti. Ker je hotel manjši, se bodo storitve lahko prilagodile vsakemu gostu in bodo fleksibilne do njegovih želja in zahtev. S strani zaposlenih bo potrebna velika mera urejenosti, angažiranosti in diskretnosti.

## **6.4 Upravljanje hotela**

Glede na to, da bo podjetje Confido hotel najelo, to pomeni, da bo z njim v celoti upravljalo in prodajalo hotelske kapacitete.

Ker se pojavlja problem upravljanja in vodenja zaradi same oddaljenosti, bo Confido ta problem rešilo na način, da bo s partnerjem v Črni Gori podpisalo pogodbo o upravljanju in vodenju hotela. Ta partner bo v celoti vodil hotel (zaposlil delovni kader na svoje podjetje, plačeval stroške v zvezi s tekočin upravljanjem – električna energija, voda, komunalne dajatve, materialne stroške itd.), Confidu pa bo mesečno za vse stroške izstavljal račune.

## **6.5 Pridobivanje in upravljanje s sredstvi**

### **6.5.1 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja**

Pri upravljanju z obratnim kapitalom bo pozornost usmerjena predvsem na kratkem roku plačevanja turističnih agencij, ki se bo gibal med 10 in 30 dnevi.

Pri individualnih zakupih kapacitet bo zahtevano vnaprejšnje plačilo ob rezervaciji.

Višina denarnih sredstev se bo vzdrževala na minimalnem nivoju, kateri je potreben za redno plačevanje obveznosti. Pozitivni denarni tokovi se bodo usmerjali predvsem v poplačevanje obveznosti iz financiranja.

## **6.6 Finančna analiza**

Glede na to, da se bodo vložena sredstva kompenzirala z najemom, in se bo najem pričel meseca junija, so vsi nadaljnji finančni podatki (projekcija poslovnega izida, projekcija bilance stanja in projekcija finančnih tokov) narejeni tako, da se poslovno leto prične meseca junija in konča meseca junija prihodnje leto (junij 2007–junij 2008).

### 6.6.1 Projekcija izkaza poslovnega izida

**Tabela 6.2** Projekcija izkaza poslovnega izida v EUR

Izkaz poslovnega izida	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	6. leto
Prihodki poslovanja	331135	331135	331135	331135	331135	331135
Proizvajalni stroški	170777	170777	170777	170777	170777	170777
Amortizacija	104825	104825	104825	104825	104825	104822
Kosmati dobiček iz prodaje	55533	55533	55533	55533	55533	55536
Stroški prodaje	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Stroški uprave	0	0	0	0	0	0
Dobiček iz poslovanja	49533	49533	49533	49533	49533	49536
Prihodki financiranja	0	0	0	0	0	0
Odhodki financiranja	20200	16200	9600	3000	0	0
Dobiček iz rednega delovanja	29333	33333	39933	46533	49533	49536
Izredni prihodki	0	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	29333	33333	39933	46533	49533	49536
Davek na dobiček	7333	8333	9983	11633	12383	12384
Čisti dobiček	22000	25000	29950	34900	37150	37152

Prihodki iz poslovanja bodo nastajali iz naslova fiksnega zakupa turistične agencije, lastne prodaje kapacitet in prihodkov iz naslova točenja pijač v hotelskem baru.

Turistična agencija bo v času visoke sezone (junij, julij, avgust) fiksno zakupila 70 nočitev na dan in v času nižje sezone (maj, september) 30 nočitev na dan. Letno bo to pomenilo 8100 nočitev. Cena nočitve, ki jo bo Confido prodalo turistični agenciji, bo 22 EUR. Kalkulacija: 8100 nočitev x 22 EUR/nočitev = 178.200 EUR.

Lastno polnjenje kapacitet bo potekalo po naslednjem načrtu:

- junij, julij, september 600 nočitev po ceni 26 EUR/nočitev,
- april, maj, september, oktober 450 nočitev po ceni 26 EUR/nočitev,
- marec, november, december 300 nočitev po ceni 18 EUR/nočitev,
- januar, februar 145 nočitev po ceni 18 EUR/nočitev.

Kalkulacija: 4790 nočitev x povprečno 22,509 EUR/nočitev = 107.820 EUR.

Prihodki hotelskega bara izhajajo iz predpostavke, da vsak gost dnevno popije dve pijači. Povprečna cena pijače je 1,75 EUR. Glede na izračun 12.890 nočitev letno to pomeni 45.115 EUR letno.

Proizvajalni stroški so sestavljeni iz treh postavk, in sicer proizvodjalni stalni stroški, stroški materiala in stroški dela.

Pod proizvodjalne stalne stroške se štejejo stroški za električno energijo, vodo, komunalne dajatve, telefon, stavbno zemljišče in ostali manjši. Mesečno se jih predvideva za 4.000 EUR oziroma 48.000 EUR na letni ravni.

Stroški materiala pomenijo predvsem stroške nakupa hrane in pijače za zajtrk in večerjo, pijače za hotelski bar, stroški nabave čistil in pralnega praška. Ti stroški so ocenjeni na 68.962 EUR letno. Iz tega se za hotelski bar predvideva 19.335 EUR, za ostale stroške pa 49.627 EUR.

Stroški dela so stroški plač za stalno in sezonsko zaposlene delavce. Glede na raziskavo pri zaposlenih v črnogorskem turizmu je bilo ugotovljeno, da je povprečna neto plača zaposlenega 268,40 EUR, kar pomeni 441,12 EUR bruto. Glede na to, da bo 6 stalno zaposlenih, bo letni strošek:

$$6 \text{ zaposlenih} \times 441,12 \text{ EUR bruto mesečno} \times 12 \text{ mesecev} = 31.760 \text{ EUR letno}$$

Sezonsko zaposlenih bo 10 delavcev, ki bodo zaposleni pet mesecev (maj, junij, julij, avgust, september). Predviden strošek za njih je:

$$10 \text{ zaposlenih} \times 441,12 \text{ EUR bruto mesečno} \times 5 \text{ mesecev} = 22.055 \text{ EUR letno.}$$

Skupni strošek za stalno in sezonsko zaposlene bo torej 53.815 EUR.

Vrednost celotnega posla je 628.947 EUR. Glede na to, da bomo hotel najeli v vodenje in upravljanje za 6 let, to pomeni, da se letno amortizira 104.825 EUR.

Stroškov prodaje se ocenjuje v višini 6.000 EUR letno.

Odhodki financiranja se nanašajo na plačane obresti za najeti kredit v višini 400.000 EUR. Kredit bo najet za dobo 4 let, od tega se že v prvem letu vrne 80.000 EUR. Obresti se obračunavajo po 6 % letni obrestni meri. Celoten strošek za obresti najetega kredita v štirih letih je 49.000 EUR.

Davek na dobiček znaša 25 %.

## 6.6.2 Projekcija bilance stanja

**Tabela 6.3** Projekcija bilance stanja v EUR

Bilanca stanja		1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	6. leto
Sredstva	628947	585150	502115	412715	347614	383864	420119
Sredstva (razen denarja)	628947	524122	419297	314472	209647	104822	104822
Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	628947	524122	419297	314472	209647	104822	104822
Finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0
Terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	0	0
Zaloge materiala / trgovskega blaga	0	0	0	0	0	0	0
Zaloge proizvodov	0	0	0	0	0	0	0
Denar	0	61028	82818	98243	137967	279042	315297
Obveznosti do virov sredstev	628947	585150	502115	412714	347614	383864	420119
Kapital	228947	250947	275947	305896	340796	377945	415099
Osnovni kapital	228947	228947	228947	228947	228947	228947	228947
Zadržani dobiček	0	22000	47000	76950	111850	149000	186152
Dolg	400000	334203	226168	106818	6818	5919	5020
Obveznosti iz financiranja	400000	320000	220000	100000	0	0	0
Obveznosti iz poslovanja	0	14206	6168	6818	6818	5919	5020

Opredmetena osnovna sredstva – od vrednosti posla v višini 628.947 EUR vsako leto odštetejemo amortizacijo v višini 104.825 EUR.

Obveznosti do virov sredstev – projekt se bo financiral iz lastnih sredstev v višini 228.947 EUR in dolžniškega kapitala v višini 400.000 EUR. Osnovni kapital skozi vsa leta ostaja enak, medtem ko se dolg iz leta v leto manjša, kar je posledica vračanja kredita. Dobiček se zadržuje in se prenaša v naslednja leta.



### 6.6.3 Projekcija denarnega toka

**Tabela 6.4** Projekcija denarnega toka v EUR

Izkaz denarnih tokov	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	6. leto
Denar konec obdobja	61028	82818	98243	137967	279042	420119
Čisti dobiček	22000	25000	29950	34900	37150	37152
Amortizacija	104825	104825	104825	104825	104825	104825
Povečanje dolga	-65797	-108035	-119350	-100000	-899	-899
Povečanje kapitala (brez dobička)	0	0	0	0	0	0
Povečanje sredstev (brez denarja)	0	0	0	0	0	0
Denarni tok	61028	21790	15425	39725	141076	141075

Višino čistega dobička razberemo iz izkaza poslovnega izida. Od višine čistega dobička odštejemo amortizacijo in znesek zmanjšanega dolga, ki je razviden iz bilance stanja, in sicer razlika med začetnim in končnim dolgom. Tako dobimo letni denarni tok, končni letni denarni tok pa je seštevek denarnega toka dejanskega leta in končnega denarnega toka predhodnega leta. Na primeru to pomeni: denarni tok konec prvega leta je 61.028 EUR, konec drugega leta pa je 21.790 EUR. Končni denarni tok drugega leta je seštevek v višini 82.818 EUR. Če se pogleda tretje leto to pomeni seštevek denarnega toka tretjega leta 15.425 EUR in končnega denarnega toka drugega leta 82.818 EUR, kar znese 98.243 EUR.

Pozitivni denarni tokovi bodo namenjeni predvsem zniževanju dolga, to je dolgoročnih finančnih obveznosti.

#### 6.6.4 Projekcija analize donosnosti

**Tabela 6.5** Projekcija analize donosnosti

Stopnje donosov		Leto I	Leto II	Leto III	Leto IV	Leto V	Leto VI
ROA (čisti dobiček / povprečna sredstva)	ROA	0,04	0,05	0,07	0,09	0,10	0,10
ROE (čisti dobiček / povprečni kapital)	ROE	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11
Return on sales (čisti dobiček / prihodek)	ROS	0,07	0,08	0,09	0,10	0,11	0,11

Interna stopnja donosa bo 10,4 %.

## 7 SKLEP

Lastniki, ki so svoje premoženje kdajkoli vložili v podjetje ali posel, pričakujejo, da se jim bo to premoženje v prihodnosti maksimalno oplemenitilo. Ta pričakovanja lastnikov bodo uresničena le z maksimiziranjem tržne vrednosti podjetja, v katerega so vložili svoje premoženje. Povečanje tržne vrednosti bo možno le z rastjo podjetja, ki bo potekala skozi različne faze v življenjskem ciklu podjetja. Rast se bo odražala na različne načine, kot so rast prodaje in števila zaposlenih, največkrat pa je najboljši pokazatelj rasti rast dobička.

Uspešen podjetnik bo imel v vsakem trenutku pripravljene različne strategije rasti, v življenjskem ciklu podjetja pa jih bo večkrat tudi zamenjal. Razlog za zamenjavo tiči v tem, da določena strategija v določeni fazi postane neustrezna in je potreba po zamenjavi nujna. Najpogostejši rasti sta generična rast in diverzifikacija, v okviru diverzifikacije pa je pogosta tudi internacionalizacija, ko podjetje deluje izven meja lastne države oziroma domačega tržišča.

Podjetje Confido se je zaradi velike konkurence na domačem tržišču odločilo za vstop na tržišče Črne Gore z inženiring posli. Ker je turizem v tej državi v polnem razcvetu in o lepotah Črne Gore poročajo domala vsi svetovni časopisi, je trend gradnje hotelov in obnavljanja že obstoječih turističnih kapacitet v naglem porastu. Običajno so investitorji zasebniki, včasih razne investicijske družbe, zelo poredko pa tudi družbeni kapital.

Confido je po uspešno zaključenem projektu opremljanja hotela Magnolija v Budvi dobilo dobro referenco, saj mu je bil kmalu ponujen tudi projekt opremljanja hotela Regina Jelena v istem kraju. Zaradi slabe investicijske zmožnosti lastnika je bilo predlagano, da se vložena sredstva v opremo kompenzirajo s šestletnim najemom hotela.

Pred samo finančno analizo hotela je bilo treba opredeliti tudi kupce, konkurente in tržno strategijo. Kot kupci so se opredelili Slovenci, Rusi, Skandinavci in Angleži, in sicer tako individualno kot tudi skupine. Glavni konkurenti so hoteli s podobnim številom kapacitet, saj imajo iste ciljne kupce. V času visoke sezone prave konkurence sploh ni, zdaj povpraševanje močno presega ponudbo. Za samo tržno analizo je mnogo podatkov v veliki meri posredoval lastnik hotela Magnolija, ostalo pa se jih je dobilo z neposrednim obiskom konkurence.

Na začetku postavljena trditev, da je projekt finančno upravičen in da prinaša dobiček, se je po izdelavi projekcij bilanc stanja, poslovnega izida in finančnih tokov, potrdila. Iz projekcij je razvidno, da je poslovni izid vsako leto pozitiven, glede na to, da pa se dobiček zadržuje, je višina le-tega na koncu šestega leta, ko poteče pogodba, enaka 186.152 EUR. Poleg pozitivnega rezultata pa Confido pridobi še referenco in izkušnje na področju vodenja in upravljanja hotela. Nikakor pa se ne sme pozabiti, da je že v sami ponudbi o opremljanju zajeta kar precejšnja razlika v ceni. Torej je dvakratni donos.

Delovanje v inženiring poslih na področje Črne Gore je trenutno zelo donosno, vendar pa je treba biti zelo previden glede bonitete investitorjev. Zelo hitro se namreč lahko zgodi, da vloženih sredstev nikoli ne bomo dobili povrnjenih. Zato si je treba priskrbeti zavarovanja, najbolje v obliki bančne garancije ali vpisa hipoteke na nepremičnino. Sicer pa se bo stanje počasi tudi na tem področju izboljšalo, saj bodo morali Črnogorci pravno in gospodarsko popolnoma urediti državo, če se bodo želeli nekoč priključiti Evropski uniji.

## LITERATURA

- Barrow, Colin, Colin Brown in Liz Clarke. 1994. *The business growth handbook*. London: Kogan Page.
- Bygrave, William D. 1994. *The portable MBA entrepreneurship*. New York: John Wiley.
- Eckstrom, Lawrence J. 1980. *Licensing in foreign and domestic operations*. Volume 1. New York: Clark Boardman.
- Flamholtz, Eric G. 1990. *How to make the transition from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. Oxford: Jossey Bass.
- Jaklič, Marko. 1998. Internationalization strategies. *Networking and functional discretions & change 3*.
- Killing, Peter J. 1983. *Strategies for joint venture success*. England: Croom Helm.
- Lawson, Michael K. 1987. *Going for growth: a guide to corporate strategy*. London: Kogan Page.
- Mayr, Branko. 2000. *Kako brati računovodske izkaze*. Ljubljana: Novi forum.
- Orsino, Philip S. 1994. *Successful business expansion: practical strategies for planning profitable growth*. New York: John Wiley.
- Penrose, Edith. 1995. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Potočnik, Vekoslav in Tea Petrin. 1996. *Tržne poti*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Rast podjetja in problem rasti: kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: GEA College.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

## VIRI

*Statistični godišnjak. 2005*, Zavod za statistiku Crne Gore - MONSTAT

<http://www.delo.si> (avgust 2006)

<http://www.monstat.cg.yu> (avgust 2006)

<http://www.budva.com> (avgust 2006)