

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA: PRIMER HOTELA V BRAZILJI**

Ljubljana, marec 2016

MARKO TRAMŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Marko Tramšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Poslovni načrt podjetja: Primer hotela v Braziliji, pripravljenega v sodelovanju z mentorico prof. dr. Matejo Drnovšek, izredno profesorico.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
  - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur.l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TURIZEM .....</b>	<b>2</b>
1.1 Definicija turizma .....	2
1.2 Turistična storitev .....	3
1.3 Ciljno trženje – segmentacija v turizmu .....	3
1.4 Ciljno trženje – ciljanje in pozicioniranje v turizmu .....	4
1.5 Hotelirstvo .....	4
1.6 Povezava turizma s poslovnim načrtom .....	5
1.7 Opredelitev poslovnega načrta .....	6
<b>2 POVZETEK .....</b>	<b>6</b>
2.1 Kratak opis malega hotela v mestu Salvador Bahia .....	6
2.2 Priložnost in strategija .....	7
2.3 Ciljni trgi in projekcije.....	7
2.4 Konkurenčne prednosti .....	7
2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	8
2.6 Vodstvena skupina in kadri .....	9
<b>3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE .....</b>	<b>9</b>
3.1 Brazilija – makroekonomski kazalci .....	9
3.2 Svetovni turizem.....	9
3.3 Salvador de Bahia .....	10
3.4 Kvalitativna analiza panoge.....	10
3.5 Potencialni gostje.....	12
3.6 Porterjev model petih silnic .....	12
3.6.1 Grafična predstavitev Porterjevega modela petih silnic .....	13
3.7 Temeljne konkurenčne prednosti.....	14
<b>4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA .....</b>	<b>16</b>
4.1 Tržna raziskava.....	16
4.2 Analiza poslovnega okolja.....	17
4.2.1 Dejavniki mikro okolja.....	17
4.2.2 Dejavniki makro okolja .....	19
4.2.3 Pravno okolje – ustanovitve podjetja .....	21
4.3 Analiza kupcev .....	21
4.3.1 Opis trga in trendi .....	26
4.3.2 Analiza konkurence .....	26
4.4 Značilnosti posameznih primarnih konkurentov .....	30
<b>5 EKONOMIKA POSLOVANJA MALEGA HOTELA.....</b>	<b>32</b>
5.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja .....	32
5.2 Analiza donosnosti.....	33
5.3 Prihodek.....	36
5.4 Stroški .....	36
5.4.1 Fiksni stroški .....	36
5.4.2 Variabilni stroški .....	37
5.4.3 Strošek dela .....	37
5.4.4 Strošek kapitala oziroma obresti za najet bančni kredit .....	39
5.4.5 Amortizacija .....	39

5.4.6 Strošek države .....	40
5.5 Točka preloma .....	40
5.6 Projekcija 1 .....	40
5.7 Projekcija 2 .....	43
<b>6 NAČRT TRŽENJA .....</b>	<b>45</b>
6.1 Lokacija malega hotela .....	48
<b>7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....</b>	<b>49</b>
7.1 Organizacijska struktura .....	49
7.2 Ključno vodstveno osebje .....	49
<b>8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN .....</b>	<b>49</b>
8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu .....	49
8.2 Terminski načrt .....	50
<b>9 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI .....</b>	<b>50</b>
9.1 Makro raven .....	50
9.2 Raven podjetja .....	50
<b>10 FINANČNI NAČRT .....</b>	<b>51</b>
<b>11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI .....</b>	<b>52</b>
11.1 Zaželeno financiranje .....	52
11.2 Pridobivanje virov financiranja .....	52
11.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja .....	52
<b>SKLEP .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>54</b>

## **PRILOGE**

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava gibanja BDP na prebivalca (grafični prikaz), EIU napoved .....	20
Tabela 2: Primarna konkurenca .....	27
Tabela 3: Swot matrika.....	30
Tabela 4: Finančna projekcija številka – izraženo v €.....	32
Tabela 5: Finančna projekcija številka 2 .....	33
Tabela 6: (Projekcija 1): Gibanje čistega dobička v prvih 5 letih poslovanja.....	34
Tabela 7: (Projekcija 2): Gibanje čistega dobička v prvih petih letih poslovanja.....	34
Tabela 8: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela .....	35
Tabela 9: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela .....	35
Tabela 10: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela .....	35

## KAZALO SLIK

Slika 1: Porterjev model petih silnic.....	14
Slika 2: Pelourinho, Salvador, Brazilija .....	20



## UVOD

Živimo v času pospešene globalizacije, ki jo v svoj prid uspešno izvajajo predvsem velike mednarodne korporacije. S pomočjo njim razpoložljivega kapitala, dostopa do najnovejše IT tehnologije ter z uspešno uporabo hitro razvijajočih se komunikacijskih kanalov, obvladujejo globalno tržišče. Zaradi tega se morajo mala podjetja vse bolj posvečati tržnim nišam in jih izkoriščati v smeri internacionalizacije poslovanja. Na spletni strani Izvozno okno ([www.izvoznookno.si](http://www.izvoznookno.si)) najdemo podatke, da na hotelirski sektor močno vplivajo potovalni in turistični trendi. Nedavna svetovna gospodarska recesija je sicer negativno vplivala na uspešnost industrije, vendar pa je napoved rasti za prihodnjih 5 let pozitivna, kar daje priložnost novim konkurentom na trgu. Poudarjeno je tudi, da je na trg v majhnem obsegu možno vstopiti relativno lahko, na primer z odprtjem privatnega lastniškega hotela (Gospodarske panoge Brazilije, 2014).

Prav iz razloga internacionalizacije poslovanja malega podjetja, ki v Ljubljani upravlja z malim hotelom, sem pristopil k tej diplomski nalogi. Namen tega dela je proučiti rentabilnost investicije v manjši hotel srednjega kakovostnega nivoja v državi Brazilija. Na osnovi ugotovitev te naloge in na osnovi izkušenj iz poslovanja v domačem poslovnem okolju, se bo podjetje (deležnik) odločilo o izvedbi investicije. Cilj te naloge je odprtje manjšega hotela v mestu Salvador de Bahia v državi Brazilija. Hotel bo imel med 25 in 30 sob za goste, zadoščal bo vsem kriterijem za kategorijo 3 zvezdic, cenovno pa bo uvrščen v spodnji cenovni razred nastanitev, ki nudijo sobe s kopalnicami.

Rentabilnost investicije bom utemeljil z ekonomiko poslovanja podjetja ter jo raziskal tudi kvalitativno. Pri tem se bom zaradi oddaljenosti tržišča ter zaradi nakupa nepremičnine, ki je odmaknjen v prihodnost, nenehno srečeval s pomanjkanjem zanesljivih informacij.

V prvem poglavju bo predstavljena teorija. Najprej bom definiral pojme, kaj je to turizem in turistična storitev, nato pa še opisal segmentacijo, ciljanje in pozicioniranje v turizmu. Skušal bom vzpostaviti povezavo med turizmom in poslovnim načrtom, nato pa bom bolj podrobno opisal še sestavine poslovnega načrta. Struktura poslovnega načrta bo povzeta po Jeffrey A. Timmons-u, kot jo predlaga red. prof. dr. Mateja Drnovšek izredna profesorica v Priročniku Podjetništvo (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 12). Tako bom najprej povzel celoten poslovni načrt, nato pa v tretjem poglavju opredelil panogo dejavnosti, podjetje, proizvode in storitve.

Vanj bom vključil makroekonomske kazalce in Potrerjev model petih silnic. Naslednje poglavje bo zavzemalo tržno raziskavo in analizo. Se pravi, da bom na podlagi analize poslovnega okolja, analize kupcev in konkurence, poglobljeno spoznal brazilski trg in potencialne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. 5. poglavje bo namenjeno ekonomiki poslovanja, kjer bom predstavil vse finančne projekcije, izračune in simulacije, ki so narejene na programskem modelu, ki so ga razvili na katedri za podjetništvo, in sicer red. prof. dr. Mateja Drnovšek, izredna profesorica v okviru svojih predavanj na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, skupaj s svojimi sodelavci. Sledi načrt trženja, ki ga bom opredelil s trženjskim spletom (4P + 3P). V sedmem poglavju bo navedena vodstvena skupina in kadri, osmo poglavje pa vsebuje splošni terminski plan, kako naj bi potekale aktivnosti v skladu s časom. V naslednjem poglavju bom opozoril na kritična tveganja in izzive, najprej na makro ravni in nato še na ravni podjetja. V 10. poglavju je predstavljen celotni finančni načrt, zadnje poglavje pa bo vsebovalo pridobivanje in upravljanje z viri, ki so potrebni za izvedbo poslovne ideje. V sklepu na koncu bom preveril in utemeljil celotni poslovni načrt ter povzel glavne ugotovitve.

## **1 TURIZEM**

### **1.1 Definicija turizma**

Definicije pojmov turizem in turist niso poenotene. Prav nasprotno, definicij je veliko, kakor je veliko tudi njihovih avtorjev. 1. znanstveno definicijo sta podala Walter Hunziker in Kurt Kraph leta 1942: »Turizem je splet odnosov in pojavov, ki nastanejo zaradi potovanja in bivanja tujcev v nekem kraju, v kolikor to bivanje ne povzroči stalne naselitve in ni povezano s pridobitno dejavnostjo« (Planina in Mihalič, 2002, str. 29).

Angl. *United Nations World Tourism Organization*, 2014; v nadaljevanju UNWTO v svoji objavi *International Recommendations for Tourism Statistics 2008* (UNWTO, 2008) pravi, da je obiskovalec popotnik, ki potuje na glavni cilj potovanja izven njegovega/njenega običajnega okolja za manj kot eno leto, zaradi katerega koli glavnega razloga (posel, prosti čas ali drug osebni razlog), razen razloga, da se zaposli pri rezidenčnem gospodarskem subjektu v obiskani državi ali obiskanem kraju. Takšno potovanje obiskovalca se pojmuje kot turistično potovanje.



Turizem se nanaša na dejavnosti obiskovalcev. Potovanje domačih, vhodnih in izhodnih obiskovalcev se imenuje domači, vhodni ali izhodni turizem. Turizem je tako podmnožica potovanja in obiskovalci so prav tako podmnožica potovanja.

## **1.2 Turistična storitev**

»Storitev lahko opredelimo kot vsako dejanje ali delovanje, ki ga določena oseba lahko ponudi drugi osebi, pri čemer gre za neopredmeteno dejanje ali delovanje, ki hkrati ne pomeni lastništva ničesar. Izvedba storitve je lahko, ali pa tudi ne, povezana z izdelki« (Konečnik Ruzzier, 2010, str. 14). Glavne značilnosti vseh storitev in tudi turističnih storitev so torej neopredmetenost, neločljivost, spremenljivost in minljivost.

Poleg navedenih glavnih značilnosti vseh storitev se v turizmu srečujemo še s posebnimi značilnostmi, ki izhajajo iz značilnosti ponudbe in povpraševanja v turizmu, in sicer (Middleton, 2001, str. 45-47):

1. nihanje povpraševanja med letom, tednom in dnevom;
2. visoki stalni stroški, povezani s poslovanjem turističnih podjetij;
3. medsebojna odvisnost turističnih proizvodov.

Kot navajata avtorja J.C. Holloway in C. Robinson v učbeniku *Marketing For Tourism* (2000), lahko podjetje glede na pozicioniranje storitve na trgu izvaja 3 strateške usmeritve: cenovno vodstvo (z najnižjo ceno konkurirati vsem ostalim), pokrivanje nišnega tržišča (z diferenciacijo oziroma razlikovanjem ponudbe glede na tržne vodje dosežati zastavljene cilje) in tržna usmeritev (koncentracija na 1, 2 ali več tržnih segmentov).

## **1.3 Ciljno trženje – segmentacija v turizmu**

Ciljno trženje predstavlja 3 dejavnosti, in sicer: segmentiranje trga, izbiro ciljnega trga, ter tržno pozicioniranje. Tržni segment imenujemo skupino kupcev s podobnim skupkom želja. Segmentacija je proces členitve trga na posamezne tržne segmente. Po Kotlerju (2004, str. 286) je segmentacija učinkovita v primeru, če je izbrani segment »merljiv, dovolj velik, dostopen, razločljiv in operativen«. Konečnik Ruzzier (2010, str. 14) pravi, da podjetja lahko oblikujejo svoje segmente glede na »namen potovanja (poslovni, počitniški namen), vedenje kupcev oziroma porabnikov (status turistov, zvestobo, način rezervacije), demografske

značilnosti (spol, starost, narodnost), ekonomske značilnosti (dohodek, izobrazba, zaposlitev, družbeni sloj), psihografske značilnosti (stališča, vrednote, življenjski slog in osebnost posameznikov), geografske značilnosti (glede na to, kje živijo) in cene, ki so jih turisti pripravljene plačati«.

#### **1.4 Ciljno trženje – ciljanje in pozicioniranje v turizmu**

»Ciljanje pomeni ocenjevanje privlačnosti vsakega segmenta ter izbiranje ciljnih trgov, ki jim podjetje v procesu pozicioniranja oblikuje izdelke in trženjske programe, prilagojene vsakemu izbranemu segmentu.« (Konečnik Ruzzier, 2010, str.65). V smislu strategije izbiranja ciljnih trgov govorimo o nediferenciranem, diferenciranem in koncentriranem trženju. Turistično podjetje, ki izvaja diferencirano strategijo trženja, svoje aktivnosti usmeri na 2 ali več izbranih segmentov ter za vsakega izmed teh segmentov oblikuje svoj trženjski splet. Tista podjetja, ki se odločijo za strategijo koncentriranega trženja, pa se osredotočijo na samo en segment turistov in zanje oblikujejo samo en trženjski splet. Za uspešno pozicioniranje so pomembni štirje dejavniki (Jobber, 1995), in sicer: jasnost (ideje o pozicioniranju glede ciljnega trga in konkurenčne prednosti), doslednost (sporočil o konkurenčni prednosti), kredibilnost (sporočila pri ciljnem trgu) ter konkurenčna prednost (podjetja oziroma destinacije pri turistih v primerjavi s konkurenco). Pomembna je tudi odločitev o poudarjanju prednosti oziroma razlik v okviru objektivnega pozicioniranja (naravne danosti in neponovljiva dela človeških rok) ali pa psihološkega pozicioniranja (lastnost, uporabnost, korist, kakovost in cena destinacije na podlagi uporabnika, glede na tekmeča ali vrste izdelka).

#### **1.5 Hotelirstvo**

Hotelirstvo, ki po vsebini spada v sklop gostinske dejavnosti, je delovno intenzivna panoga (Šuligoj, 2010, str. 53). Mihalič (2002, str. 210) navaja, da je hotelirstvo dejavnost, ki se ukvarja s hotelskimi storitvami in je del nastanitvenega gostinstva. Kot osnovni sestavini hotelirstva vidi hotelske organizacije (hoteli, garni hoteli, apartmajski hoteli) in motele. Cerovič (2003, str. 67) pa trdi, da je hotelirstvo gospodarska dejavnost nudenja storitev, povezanih z nastanitvenimi in drugimi hotelskimi storitvami, izvedenimi na hotelirski način, s čimer želijo zadovoljiti potrebe gostov, delavcem in managementu pa doseganje življenjskega standarda. Hotel je organizacija, ki potnikom in začasnim stanovalcem za

plačilo ponuja nastanitvene zmogljivosti, hrano in pijačo (Medlik & Ingram 2002, str. 19). Povzeto po Šuligoj (2010, str. 53).

Šuligoj (2010, str. 53) kot dodatek ekonomskim in pravnim opredelitvam navaja definicijo hotelirstva s sociološkega zornega kota, ko pravi, da je hotelirstvo dejavnost, kjer usposobljeni ljudje (zaposleni) skrbijo za zadovoljevanje eksistenčnih in drugih potreb, želja in pričakovanj ljudi (gostov).

Sociološki definiciji dodajamo še pretežno sociološko opredelitev lastnosti hotelirstva. Po Holjevac (2002, str. 123) so to:

- visoka delovna intenzivnost;
- pogosta visoka stopnja osebnih stikov z gosti;
- raznovrstne storitve, ki se izvajajo po izbiri gosta;
- storitve so neotipljive, izdelki otipljivi;
- storitve in izdelki so neločljivo povezani;
- gostje so heterogeni.

S temi zelo različnimi in multidimenzionalno zasnovanimi pogledi je hotelska dejavnost opredeljena kompleksno, kar je glede na njene karakteristike tudi nujno potrebno. (Šuligoj, 2010, str. 54)

## **1.6 Povezava turizma s poslovnim načrtom**

Turizem lahko povežemo s poslovnim načrtom tako, da le-tega prilagodimo in naredimo uporabnega za turistične namene. Ko torej delamo načrt za turizem, izvajamo tudi metodo planiranja. In da bi bil ta načrt ustrezen, je potrebno, da je realističen, merljiv in prilagodljiv.

Ker se v današnjem času vse stvari tako hitro spreminjajo, tudi v turizmu, je nujno, da je naš poslovni načrt fleksibilen, da lahko sledi spremembam in se jim po potrebi prilagodi (European Commission, 2014). Kot pa je navedeno na spletni strani UNWTO, je turizem zelo donosna panoga, saj je bilo v letu 2014 kar 1,138 milijonov mednarodnih turističnih nočitev, zabeležili pa so tudi 4.7% rast v primerjavi z lanskim letom. Za leto 2015 napovedujejo nadaljnjo rast mednarodnega turizma za 3 do 4%. Iz tega sledi, da je to ena izmed največjih panog svetovne industrije in v številnih regijah zelo pomemben vir

prihodkov ter ustvarjanja delovnih mest (UNWTO, 2014). Kot vidimo, turizem kot panoga raste in bo rasel tudi še v prihodnje, zato so potrebe po gradnji in odpiranju nastanitvenih možnosti (hoteli) zelo velike in bodo samo še naraščale. S poslovnim načrtom, ki ga izdelamo, svojo poslovno idejo načrtujemo do končnega rezultata, kajti le tako lahko dovolj natančno ocenimo podjetniško zamisel.

## **1.7 Opredelitev poslovnega načrta**

Poslovni načrt je torej način preverjanja podjetniške ideje, v katerem podjetnik na sistematičen način preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Na podlagi tega se podjetnik tudi odloči, ali je smiselno ustanoviti lastno podjetje. Poslovni načrt je namreč pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje poslovne cilje in strategije, s katerimi namerava te cilje doseči (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 11).

Struktura poslovnega načrta je vzeta po Timmons-u (1990) in je sestavljena iz naslednjih poglavij (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 12): povzetek za vodstvo, panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve, tržna raziskava in analiza, ekonomika poslovanja podjetja, načrt trženja, načrt dizajna in razvoja, proizvodni in storitveni načrt, vodstvena skupina in kadri, terminski načrt, kritična tveganja in izzivi, finančni načrt, pridobivanje in upravljanje z viri, preglednice in finančni prikazi in dodatki.

## **2 POVZETEK**

### **2.1 Kratek opis malega hotela v mestu Salvador Bahia**

V starem jedru mesta Salvador de Bahia, Brazilija, ki je vključeno v seznam svetovne kulturne dediščine pri angl. *The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, 2015; v nadaljevanju UNESCO, želi podjetje odpreti mali, mestni hotel, ki bo imel med 25 in 30 sob za goste. Po evropski klasifikaciji bo imel hotel 3 zvezdice.

## **2.2 Priložnost in strategija**

Glede na dosedanje izkušnje z enako velikim hotelom v mestu Ljubljana, Slovenija, se gostje v mestnih hotelih v povprečju zadržujejo približno 2 noči. Večino gostov v mestnih hotelih s 3 zvezdicami ne potrebuje dodatnih storitev kot so večerja, savna, masaža, bazen za plavanje in podobno, zato bo hotel gostom nudil le zelo čiste in sodobno opremljene sobe s kopalnico, dobrim brezžičnim internetom (wi-fi), televizijo, sefom in sušilcem za lase. Gostom bo na voljo tudi zajtrk.

Svetovni turizem raste s povprečno stopnjo 5%. Približno enako raste tudi turizem v Braziliji. V Braziliji raste predvsem domači turizem (zaradi nastajajočega in vsako leto večjega srednjega sloja prebivalstva), celo hitreje od tujega turizma. Pozitiven trend rasti v svetovnem in brazilskem turizmu naj bi se po napovedih UNWTO nadaljeval vsaj še nadaljnjih 5 let (UNWTO, 2014).

## **2.3 Ciljni trgi in projekcije**

Prav domači srednji sloj prebivalstva ter tuji popotniki so glavna ciljna skupina malega hotela. Glede na stran port. *Secretaria do turismo*, 2013; v nadaljevanju SETUR, je povprečna zasedenost hotelov v okrožju Salvador de Bahia 65%. In vsaj 65% zasedenost kapacitet malega hotela predvidevam tudi pri vseh izračunih v tej nalogi, v realnosti pa pričakujem večjo, približno 75% zasedenost kapacitet.

## **2.4 Konkurenčne prednosti**

Hotel bo imel zaposlene le receptorje in čistilke in bo na sploh imel zelo nizke fiksne in variabilne stroške. Zaradi tega bo lahko pozitivno posloval že pri cenah, ki jih sicer dosegajo hoteli z eno in 2 zvezdicama. Svoje kapacitete bo hotel v glavnem polnil preko spletnih nastanitvenih portalov, kot so [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.expedia.com](http://www.expedia.com), [www.agoda.com](http://www.agoda.com) in [www.hrs.com](http://www.hrs.com). 25 do 30 sob je ravno dovolj, da se razpoložljive kapacitete lahko zapolni preko interneta in se za poslovanje ne potrebuje sodelovanja s klasičnimi turističnimi agencijami, ki zahtevajo velike provizije in močno pritiskajo na cene nočitev. Cena rezervacije na največjih spletnih portalih je 15% oz. provizija za opravljene spletne rezervacije se giblje okoli 15% (Booking.com, 2014). Ostali hoteli v starem mestnem jedru ponujajo ali preveč enostavne in slabo vzdrževane sobe ali pa sobe previsokega nivoja in

posledično previsokih cen ali pa imajo premalo kapacitet, da bi lahko imeli nizke stroške poslovanja

## **2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve**

Obseg sredstev, ki jih za poslovanje potrebuje mali hotel, je odvisen od cene in velikosti kupljene nepremičnine. Predvidel sem nakup ene izmed 2 različno velikih nepremičnin, in sicer manjše, v kateri se bo uredilo 25 sob, ali večje, v kateri se bo uredilo 30 sob.

V primeru nakupa manjše nepremičnine, bo podjetje za poslovanje potrebovalo sredstva v višini 710.000 €. Od tega bo 400.000 € dolžniškega kapitala (kredit pri banki za nakup nepremičnine) ter 240.000 € osnovnega, lastniškega kapitala. Lastniški kapital se bo delno porabil za nakup nepremičnine (100.000 €), delno za financiranje prenove in opreme nepremičnine (130.000 €) ter delno za zagonske stroške (10.000 €). Na začetku poslovanja bo podjetje poplačalo še 70.000€ za račune za opremo hotela, ki bodo zapadali v plačilo po posameznih mesecih prvega leta poslovanja.

V primeru nakupa večje nepremičnine, bo podjetje za poslovanje potrebovalo sredstva v višini 930.000 €. Od tega bo 530.000 € dolžniškega kapitala (kredit pri banki za nakup nepremičnine) ter 285.000 € osnovnega, lastniškega kapitala. Lastniški kapital se bo delno porabil za nakup nepremičnine (130.000 €), delno za financiranje prenove in opreme nepremičnine (125.000 €) ter delno za zagonske stroške (30.000 €). Na začetku poslovanja bo podjetje poplačalo še 115.000 € za račune za opremo hotela, ki bodo zapadali v plačilo po posameznih mesecih prvega leta poslovanja.

Pri 65% zasedenosti in doseženi ceni 36.54 € na oddano sobo na dan, bo hotel ustvaril med 39.000 € in 54.000 € čistega dobička, ROE bo 0.16 oziroma 16%, interna stopnja donosa pa bo 13%. Pričakujem, da se bo investicija v osnovni kapital podjetja v celoti povrnila v zelo kratkem obdobju, in sicer v 5 letih (merjeno s kriterijem ROE, ki temelji na relativnih številih) ali v 6 letih (merjeno z Interno stopnjo donosa, ki temelji na absolutnih številih).

## **2.6 Vodstvena skupina in kadri**

Podjetje bo vodil direktor, ki ima precej izkušenj z vodenjem malega hotela v Ljubljani in zato dobro razume goste, ki prihajajo iz različnih delov sveta in iz različnih kultur. Vsaj 1. leto poslovanja bo recepcijo vodila oseba, ki že 2 leti vodi recepcijo malega hotela v Ljubljani in ima tudi ustrezno turistično izobrazbo. Ostali zaposleni bodo vsi iz lokalnega okolja. Vsi zaposleni bodo stimulirani glede na prejeto mesečno oceno na portalu [www.booking.com](http://www.booking.com), ki se formira iz ocen, ki jih poda vsak posamezen gost po zaključenem bivanju v hotelu.

## **3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE**

### **3.1 Brazilija – makroekonomski kazalci**

Brazilija, kot sedma svetovna ekonomija po BDP, je z bruto domačim proizvodom 1.795.1 milijarde € (leta 2015) ali 8.777 € po kupni moči na prebivalca leta 2015, vrsto let beležila visoko in stabilno gospodarsko rast. Zadnja leta se gospodarska rast ohlaja, saj se je rast bruto domačega proizvoda v letu 2012 znižala iz 7.5% (leta 2010) na 1.0% (leta 2012) in nazaj na 2.5% (leta 2013), v letu 2014 pa zopet padla na 1%. Za leto 2015 je napovedana gospodarska rast le okrog 1.8%, za leto 2016 pa 2.7%, kar zopet kaže na rahlo rast BDP-ja. Svetovna recesija brazilskega gospodarstva sicer ni tako prizadela kot nekatere druge države. Brazilsko gospodarstvo namreč poganja predvsem domače povpraševanje in rast celotnega domačega povpraševanja za leto 2016 bo 3%. Brazilci pa pridobivajo s stabilno gospodarsko rastjo in relativno nizko inflacijo, ki je v letu 2014 znašala 6.5%, leta 2015 6.3% in leta 2016 naj bi znašala 6.1%. Brezposelnost v letu 2014 je bila 5.7% (Pregled gospodarskih gibanj v državi Braziliji, 2014).

### **3.2 Svetovni turizem**

Po podatkih UNWTO, svetovni turizem v zadnjih 3 letih raste s povprečno stopnjo 5%, v južni Ameriki pa celo s 7.8% povprečno stopnjo (Euromonitor International, 2014).

Po podatkih brazilskega Ministrstva za turizem (port. *Ministério do Turismo*), je turizem v Braziliji leta 2012 zrasel za 4.5%. Po pričakovanjih *Euromonitor International*, bo turizem v Braziliji v obdobju 2012 do 2017 rasel s stopnjo 5% (Euromonitor International, 2014).

Tudi v bodoče bo turizem še rasel, poleg tega pa se bo tudi razvijal in spreminjal. Mednarodna turistična borza Berlin (nem. *Internationale Tourismus-Börse Berlin*, 2014; v nadaljevanju ITB Berlin) je v svoji publikaciji *World Travel Trends Report 2012-2013* navedla, da bodo potrošniki v prihodnje pričakovali vse bolj individualna in avtentična potovanja in se bodo pri načrtovanju potovanj (ter v času potovanj) vse bolj opirali na sodobno tehnologijo. Ljudje se bodo vse bolj zanašali na osebne informacije in predloge pridobljene na poslovnih in socialnih omrežjih ter bodo uporabljali mobilno tehnologijo za pridobitev zelenih proizvodov in storitev pred in v času potovanj (ITB Berlin, 2014).

### **3.3 Salvador de Bahia**

Salvador de Bahia je z 2.676.606 prebivalci (angl. *Brazilian Institute of Geography and Statistics*, 2014; v nadaljevanju IBGE) glavno mesto zvezne države Bahia (IBGE, 2014).

Je gospodarsko in turistično središče severovzhodnega dela Brazilije. Največja znamenitost zvezne države in mesta je stari, zgodovinski del mesta, ki se imenuje Pelourinho. Gre za največjo koncentracijo kolonialnih stavb (17. in 18. stoletje) v Latinski Ameriki, zato je UNESCO leta 1985 zgodovinsko središče mesta razglasil za svetovno kulturno dediščino. Letno mesto obišče veliko tujih turistov, severovzhodni predel Brazilije pa je tudi najbolj zaželeno destinacija med Brazilskimi turisti (Turizem v Braziliji, 2014).

Salvador de Bahia se nahaja na 12 stopinj južne zemljepisne širine in na 38 stopinj zahodne zemljepisne dolžine, torej nekje na sredini med ekvatorjem in južnim povratnikom. Vreme je toplo skozi vse leto, tako da je moč pričakovati turistične nočitve v vseh mesecih leta. Težava v mesecih april in maj je precejšnja količina padavin (Priloga 1).

### **3.4 Kvalitativna analiza panoge**

Salvador de Bahia je poznana turistična lokacija. Poleg zgodovinskega središča mesta, je magnet za turiste še približno 80 kilometrov lepih, peščenih plaž, ki se raztezajo južno in severno od mesta. Temu primerno je v mestu in okolici tudi veliko število razpoložljivih



turističnih kapacitet. V mestu Salvador de Bahia je turistom na voljo 406 turističnih objektov s 15.188 sobami in 34.728 posteljami (SETUR, 2013). Vendar gre v tem primeru za kapacitete, ki se nahajajo na plažah ob morju tako, da ta podatek za samo središče mesta ni merodajen.

Zgodovinsko mestno jedro, kot turistično najbolj prepoznavni del mesta, sestavljata predvsem četrti Pelourinho in Santo Antonio. Na spletni strani [www.booking.com](http://www.booking.com) je v Pelourinhu na voljo 17, v Santo Antoniu 18 namestitvenih kompleksov, na internetnih straneh povezanih z Expedia pa še dodatnih ali drugih 5 namestitvenih obratov (Booking.com, 2014). V analizi konkurentov na tržišču se bom omejil samo na hotele in *pousade* (port. *pousada* pomeni penzion) oziroma na tiste namestitvene kapacitete, ki ponujajo sobe s kopalnico v isti enoti. Hostli s skupnimi ležišči in sobe brez kopalnic (kot 2. segment) niso predmet analize, saj predvidevam, da je tip gosta v 1 ali 2. segmentu precej različen. Prehajanje gostov iz 1 segmenta nastanitev (hostli in podobno) v 2. segment (hoteli in podobno) je sicer mogoče, vendar pa je za kaj takega potrebno drastično znižanje ali zvišanje cene v 1 izmed obeh segmentov.

Internetna ponudnika hotelskih namestitev, podjetje Booking.com (skupaj z [www.agoda.com](http://www.agoda.com), [www.priceline.com](http://www.priceline.com) in številnimi drugimi internetnimi stranmi) ter podjetje Expedia (ki poleg internetne strani [www.expedia.com](http://www.expedia.com) združuje tudi internetne strani [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), [www.decolar.com](http://www.decolar.com), [www.hotels.com](http://www.hotels.com) in še številne druge), sta močno prisotna tudi na brazilskem tržišču. Zato za predpostavko vzamem, da so vse za to nalogo pomembne namestitvene enote oglaševane tudi na teh straneh. Tako je iz Tabele 13 razvidno, da se v zgodovinskem središču Salvadorja nahaja 33 namestitvenih objektov (pomembnih za našo analizo), ki skupaj razpolagajo s 517 sobami in približno 1197 ležišči, ki bi ob 100% zasedenosti svojih kapacitet skozi vse leto lahko iztržili nekaj več kot 400.000 nočitev. Faktor ležišč v sobi (2.29) sem preračunal iz objavljenega podatka števila sob in postelj za celotno mesto Salvador de Bahia (SETUR, 2013), iz katerega je razvidno, da celotno mesto razpolaga s 15.188 sobami in 34.728 ležišči. Iz Tabele 14 je razvidno, da je bilo vseh turistov, ki so leta 2011 obiskali mesto Salvador, 3.741.014. Od tega domačih gostov iz celotne Brazilije 3.367.154 ter tujih gostov 373.860 (Tabeli 15 in 16). Iz Tabele 17 je razvidno, da so se v obdobju januar do april 2012 v mestu Salvador gostje v povprečju zadrževali 2.9 dni .

### **3.5 Potencialni gostje**

Iz prej navedenih podatkov je razvidno, da je bilo leta 2011 v mestu Salvador de Bahia 3.741.014 potencialnih gostov, ki so v mestu v povprečju opravili 2.9 nočitve. Glede na to, da je povprečje nočitev posameznega gosta izračunano na podlagi podatkov iz mesecev januar, februar, marec in april 2012, ki so med Brazilci pojmovani kot meseci namenjeni počitnicam (šolske počitnice, karneval, Velika noč), bom podatek popravil s podatkom povprečnega števila nočitev posameznega gosta v mestu Ljubljana v Sloveniji, ki je 1.9 (Statistični podatki o Ljubljanskem turizmu 2001 – 2012, 2014). V obeh primerih gre namreč za mestni turizem, ki ima določene podobnosti ne glede na oddaljenost obeh mest. Izračun povprečnega števila nočitev posameznega gosta v mestu Salvador de Bahia, ki tako znaša v povprečju 2.2 nočitvi, sem pridobil v naslednjem izračunu: 1. štirimesečje je imelo 2.9 nočitev, 2. štirimesečje je imelo 1.9 nočitev, 3. štirimesečje je imelo 1.9 nočitev, kar skupaj v povprečju nanese 2.2 nočitve.

### **3.6 Porterjev model petih silnic**

Iz vsega zgoraj navedenega zaključujem ugotovitve, zapisane spodaj.

Vstopanje novih konkurentov oziroma novih nastanitvenih objektov je sicer mogoče, vendar pa je velikim hotelskim verigam prihod v zgodovinsko središče mesta onemogočen, saj so stavbe zaščitene in jih tako ni možno porušiti ter predelati na tak način, da bi odprli velike hotele. Kot sem navedel v točki 2.2, bo turizem v Braziliji rasel v povprečju s 5%. Ker je v zgodovinskem središču mesta trenutno na voljo 474 sob, to pomeni, da se lahko vsako leto na novo odpre 23 sob oziroma 54 ležišč (faktor 2.29 ležišč na sobo), s tem, da se zasedenost postelj v tem delu mesta ne spremeni.

Vsekakor obstoji nevarnost zamenjave storitev oziroma izbor hotelske sobe s strani potencialnih gostov v drugem predelu mesta. V poslovnih delih mesta se nahajajo moderni poslovni hoteli, na plažah se nahajajo moderni turistični kompleksi in podobno. Vsi ti hoteli so praviloma višje kategorije. Pomembno je razumevanje, da je Salvador de Bahia milijonsko mesto z relativno slabo urejenim prometnim režimom in da vsaka vožnja iz 1 dela mesta v drugi del mesta lahko traja tudi uro in več. Gotovo si velika večina turistov v mestu želi ogledati zgodovinsko središče mesta in pri tem si ne želi izgubljati časa na poti

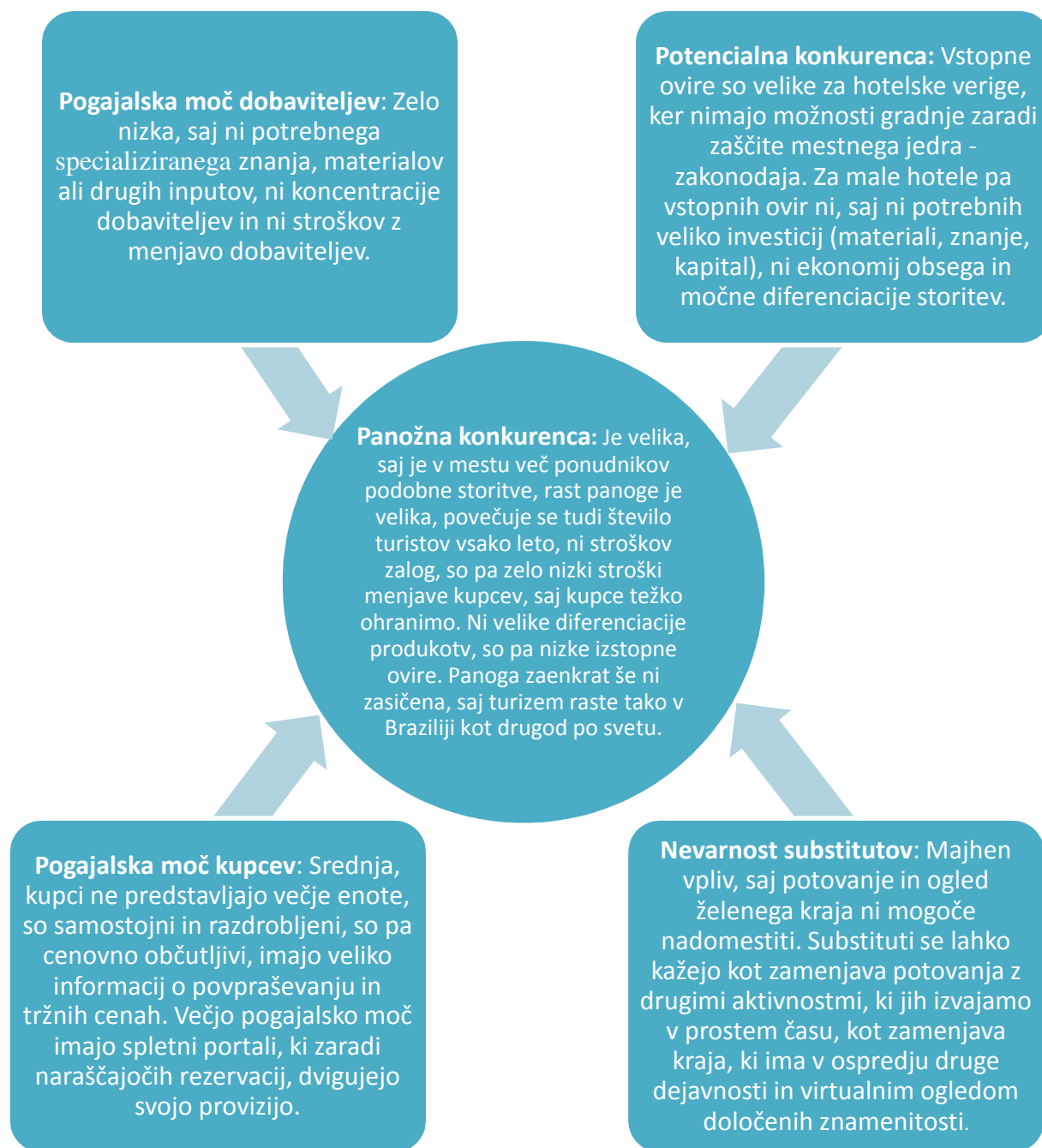
ter v nočnih urah plačevati taksi prevozov. Menim, da se ta težava lahko uredi s prilagajanjem nivoja namestitve, cene nočitve ter ponudbe storitev.

Kupci ne predstavljajo večje enote, ki bi organizirano najemala storitve na trgu. To se dogaja samo tam, kjer turistične agencije predstavljajo kupce. V mestnem tipu turizma temu ni tako. Kupci izvajajo rezervacije samostojno in razdrobljeno. Ker pa Brazilci in ostali vedno bolj uporabljajo internetno tehnologijo za rezervacije, vse pogosteje uporabljajo internetne portale, kot sta [www.booking.com](http://www.booking.com) in [www.expedia.com](http://www.expedia.com). Zaradi naraščajočega števila opravljenih rezervacij preko spletnih portalov in zaradi vse bolj dominantne vloge posameznih portalov, so največji spletni portali tisti, ki imajo pogajalsko moč, kar pa se kaže v njihovem dvigovanju odstotka provizije za posredovane rezervacije. V Evropi se provizije spletnih portalov za opravljene rezervacije gibljejo okrog 15%. Glede na to, da so ti podatki tajni in jih ni mogoče pridobiti, bom v nadaljevanju predvideval, da vsi spletni portali v Braziliji prav tako za svoje posredovanje rezervacij zahtevajo 15%. V panogi malih mestnih hotelov ni dobaviteljev, ki bi lahko imeli pogajalsko moč in bi jih bilo v analizi potrebno upoštevati.

### **3.6.1 Grafična predstavitev Porterjevega modela petih silnic**

Porterjev model petih silnic bom predstavil tudi grafično, prikazuje pa analizo panoge na podlagi tekmovalnosti med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca), možnosti pojava novih substitutov, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in vstopnih ovir v panogo (potencialna konkurenca).

Slika 1: Porterjev model petih silnic



### 3.7 Temeljne konkurenčne prednosti

Konkurenčnost med obstoječimi konkurenti v panogi je velika. Pomembni so dejavniki, na osnovi katerih se potencialni gostje odločajo za rezervacijo konkretne nastanitve. V tej nalogi predvidevam, da se med 80% in 90% rezervacij v mestnih hotelih opravi preko spletnih portalov (enako, kot je to v navadi v Evropi). Tako se gostje odločajo za rezervacije

na osnovi pokazateljev, ki jih na svojih spletnih straneh v pregled ponujajo spletni portali. To so lokacija, cena in ocena nastanitve. Lahko rečem, da so to temeljni dejavniki uspeha

- Lokacija: Hotel v zgodovinskem središču mora biti lociran na eni izmed glavnih cest, kjer je čez dan veliko ljudi in kjer je stalno prisotna turistična policija ter s tem zagotovljena varnost turistov. Zaželeno je, da je okolica hotela dobro razsvetljena z javno razsvetljavo. Pomembno je, da se hotel nahaja na lokaciji, kjer je možno do njega priti peš od končne avtobusne postaje v Pelourinhu (Praca de Se). Pomembno je tudi, da hotel gostom nudi varno parkiranje avtomobilov znotraj svoje enote ali pa v neposredni bližini. Glede na gradnjo podzemne železnice v mestu je pomembno tudi, da se hotel nahaja tako blizu bodoče podzemne postaje, da je razdaljo vsem turistom moč prehoditi peš. Mnenje gostov o lokaciji hotela je razvidno tudi iz skupne ocene na internetnih portalih, kot je natančneje pojasnjeno spodaj:
- Cena: Cena sobe mora biti vsaj približno oblikovana že pred nakupom nepremičnine, v kateri se bo nahajal hotel. Na osnovi dobrega predvidevanja doseganja cene za posamezno nočitev, predvidevanja zasedenosti hotela ter poznavanja stroškov poslovanja, se določi višina investicije v nepremičnino in opremo hotela. Seveda pa velja tudi obrnjen, in sicer, da se glede na velikost investicije v nepremičnino in opremo lahko dosega določene cene nočitev. Zato je določitev pričakovane cene nočitve izrednega pomena. V praksi se cena nočitve vedno lahko zniža tako, da se s tem izboljšuje svojo trenutno konkurenčnost na trgu. Navzdol torej cena nočitve ni omejena (do točke preloma), vsekakor pa je omejena navzgor. Hotel namreč ne more pričakovati doseganja cen hotelov višjega nivoja, če v času začetne investicije ni bilo dovolj velikega vložka v osnovno infrastrukturo (na primer, če iz kanalizacijskih cevi zaudarja neprijeten vonj, če električna napeljava neprestano niha ali se izklaplja, in kadar hotel nima privatne kopalnice v sobah za goste, ne more nikdar dosegati cen, kot jih dosegajo hoteli višjega kvalitetnega razreda). Dobro predvidevanje stroškov poslovanja je izrednega pomena za izračun točke preloma. In le ob dobrem planiranju in obvladovanju stroškov se točka preloma nahaja nižje, kot pri konkurentih, kar pomeni, da so lahko cene nočitve nižje, kot pri primerljivih hotelih.
- Ocena: Oceno hotela na spletnem portalu podeli vsak posamezen gost, ki je že zaključil z bivanjem v hotelu. Vsi spletni portali gostom nekaj dni po koncu njihovega bivanja v hotelu preko spleta pošljejo vprašalnik, v katerem jih prosijo, da odgovorijo na vprašanja

v zvezi z namestitvenim objektom. Za primer navajam način ocenjevanja pri spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) (Booking.com, 2014). Gost ima tako možnost, da oceni eno ali vse izmed naslednjih ponujenih kategorij: osebje, storitve, čistoča, udobje, vrednost za denar in lokacija. Vsako izmed navedenih kategorij gost oceni z eno izmed naslednjih ocen: slabo, pošteno, dobro ali odlično. Spletni portal na koncu izračuna povprečno oceno, ki se na portalu prikaže v obliki ocene od 1 do 10. Ta ocena je vidna 14 mesecev vsem prihodnjim obiskovalcem portala, ko pregledujejo določeno namestitveno enoto. Poleg izbire določenega odgovora v spletnem vprašalniku, je bivšemu gostu na voljo še prostor za komentar. Tudi ti komentarji so vidni vsem, ki si na spletu ogledujejo posamezno namestitev. Največja težava vodij namestitvenih enot je, da vsi z nastanitvijo nezadovoljni gostje gotovo podajo (slabo) oceno. Zadovoljni gostje pa se redkeje odločajo za izpolnjevanje vprašalnika. Zaradi te prakse nezadovoljni gostje v skupni oceni posamezne nastanitvene enote predstavljajo večji delež od realnega.

Poleg vsega naštetega je pomembna tudi kvaliteta predstavitve na spletnih portalih in na spletni strani hotela, način plačila (plačilne kartice, plačilo v naprej in podobno), hitro odgovarjanje na vprašanja podana preko spletne pošte potencialnih gostov in podobno.

## **4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA**

Osnovno vprašanje tega dela je: kdaj (in če sploh) je investicija v mali hotel v zgodovinskem središču mesta Salvador de Bahia dobičkonosna? Koliko sredstev naj se vложи v opremo hotela? Kje je točka preloma?

Na vsa ta vprašanja želim odgovoriti z veliko zanesljivostjo in zato v nadaljevanju najprej prikazujem izvedbo tržne raziskave ter kasneje še tržno analizo.

### **4.1 Tržna raziskava**

Glede na oddaljenost trga in relativno nedostopnost informacij, so skoraj vse informacije v tem delu zbrane preko svetovnega spleta. Gre torej za teoretično raziskovanje, informacije pa so sekundarne. Vse podatke sem poskušal preveriti pri vsaj 2 različnih virih. Kjer je le bilo mogoče, sem pridobil in uporabil uradne državne podatke. Največ sem jih pridobil na spletnih straneh SETUR-ja (SETUR, 2014).

## 4.2 Analiza poslovnega okolja

### 4.2.1 Dejavniki mikro okolja

Poslovodstvo je izkušeno, saj že nekaj let vodi mali hotel v Ljubljani in bo v novi projekt preneslo vse izkušnje, pridobljene v zadnjih letih. Tukaj mislim predvsem na organizacijske sposobnosti, obvladovanje stroškov ter sposobnost trženja kapacitet preko spleta. Vsekakor bo moralo pridobiti še nekaj znanja, kajti začelo bo poslovati v državi, ki se kulturno zelo razlikuje od naše. Poslovodstvo se bo pozanimalo o poslovnih običajih in navadah ter se skušalo kar najbolje naučiti portugalskega jezika, ki je uradni jezik, da bi lahko komunikacija s lokalnim prebivalstvom nemoteno stekla.

Kupci v veliki večini nastopajo kot posamezni kupci, kajti kupujejo za svojo osebno potrošnjo in za rezervacije v pretežni meri uporabljajo splet. So razdrobljeni in nimajo večje pogajalske moči. Jim pa spletni portali omogočajo dobro informiranost, tako da tržne zakonitosti povsem delujejo. Kupci rezervacije izvajajo samostojno in zaradi porasta interneta ter kupovanja oziroma rezerviranja preko interneta, uporabljajo spletne portale, ki so temu namenjeni, npr. [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.expedia.com](http://www.expedia.com) in drugi (Booking.com, 2014). Uporaba interneta v Braziliji raste, zato se vedno več rezervacij in nakupov opravlja preko spleta. Tudi ostali mali hoteli v mestu Salvador de Bahia se prodajajo na tak način, da se rezervacije opravljajo preko spletnega portala in tudi naš hotel bi posloval na enak način. Mali hoteli za turistične agencije in večje prodajalce turističnih kapacitet praviloma niso zanimivi. Pa tudi interes malih hotelov ni sodelovanje z večjimi kupci, saj lahko svoje, relativno majhne kapacitete uspešno tržijo preko spletnih portalov za posredovanje nastanitvenih kapacitet. Večji hoteli so z velikimi turističnimi agencijami in večjimi prodajalci kapacitet prisiljeni sodelovati, vendar pri poslovanju z njimi dosegajo precej nižje cene za posamezno nastanitveno enoto kot pri direktni prodaji končnim kupcem. Poleg nižje dosežene cene, se provizije turističnih agencij in večjih trgovcev s turističnimi kapacitetami gibljejo med 20% in 30%, medtem, ko se pri spletnih portalih gibljejo med 10% in 18%.

V Brazilijo vsako leto pride veliko število turistov, v zvezni državi Bahii pa je odstotek vseh teh turistov 3.1%. Zaradi ekonomske stabilnosti se večja zanimanje za državo, vedno več srednjega razreda potuje, iz teh razlogov je vlada tudi dala pobudo za gradnjo novih hotelov. Prav tako bodo v manjših krajih izvedli več zanimivih dogodkov, kar bo še privabilo nove turiste (Doing business in Brazil, 2014). Zaradi razvoja in rasti v državi se posledično

povečuje domači turizem, saj se večja kupna moč prebivalstva. Velika večina Brazilcev, kar 66.2%, se odloči za domačo destinacijo, kjer jih bolj zanimajo regije, ki se nahajajo v severnem delu države (Rio times online, 2014). Iz tega lahko sklepam, da bo tudi domačih turistov v državi Bahia vedno več, saj spada med severni, bolj zaželeni del Brazilije.

Zvezna država Bahia bo dobila 50.8 € milijonsko posojilo od angl. *Inter-American Development Bank*, 2014; v nadaljevanju IDB, za nadaljnji razvoj turistične industrije in zaposlovanja. Osredotočili se bodo predvsem na navtično industrijo in kulturno dediščino, osnovne storitve in okolijski management. Turizem v Bahii zaposluje 150.000 ljudi in ustvarja 7.5% domačega BDP-ja te države, kar je trikrat več, kot na nacionalnem nivoju. Ta projekt naj bi ustvaril več kot 1.600 služb in pomagal pri izgradnji različnih objektov (IDB, 2014). Opazimo lahko, da takšni projekti močno pripomorejo k rasti turizma in privabljajo nove goste, Bahia pa bo tako še bolj privlačna, nastali bodo novi objekti namenjeni turistom in obnovili bodo številne stavbe, s čimer se ohranja kulturna dediščina. Menim, da se bo zaradi takšnih projektov turizem v tej državi še krepil, s tem pa se bodo vedno bolj povečevale tudi potrebe bo novih hotelih.

Brazilski hoteli pričakujejo veliko rast in povpraševanje, saj se število turistov vsako leto večja. Celotni dobiček vseh hotelov naj bi se povečal za 14.08% od leta 2009 do leta 2013. Zasedenost sob v hotelih se je tudi povečala, iz 61.4% na 66.5%. Večinoma so bili gostje v teh sobah domači gostje, se pravi Brazilci srednjega razreda, preostalo pa so bili tuji gosti (Travel and Tourism in Brazil to 2018, 2014).

Izredno pomemben faktor mikro okolja so spletni portali, ki posredujejo pri večini sklenjenih rezervacij malega hotela. Vsekakor najpomembnejši je spletni portal [www.booking.com](http://www.booking.com), ki je v lastništvu *Priceline group* (katerega del so tudi [www.agoda.com](http://www.agoda.com), [www.priceline.com](http://www.priceline.com) in številni drugi spletni portali) in je največja svetovna agencija za spletne rezervacije nastanitev. V Evropi dosega največji, celo 47% tržni delež (Hotel marketing, 2014). Prav tako zelo pomemben je tudi spletni portal [www.expedia.com](http://www.expedia.com), ki dosega največji tržni delež v ZDA, kjer povsem prekaša portal [www.booking.com](http://www.booking.com), ki tam dosega samo približno 10% tržni delež. Poleg spletnega naslova [www.expedia.com](http://www.expedia.com), le-ta združuje tudi strani [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), [www.decolar.com](http://www.decolar.com), [www.hotels.com](http://www.hotels.com), [www.venere.com](http://www.venere.com) in številne druge. Oba portala sta močno prisotna tudi na brazilskem tržišču. Poleg navedenih največjih portalov sta v Evropi pomembna še 2 portala. 1 od njiju je [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com) (vključno s stranjo [www.bedandbreakfastworld.com](http://www.bedandbreakfastworld.com)), ki ga uporabljajo predvsem mladi popotniki, kar



predstavlja določen segment kupcev, ki jih ostali, večji spletni portali ne obvladujejo, drugi pa je spletni portal [www.hrs.com](http://www.hrs.com), ki dosega največji tržni delež v nemško govorečih evropskih deželah, kar predstavlja tržišče z več kot sto milijoni potencialnih popotnikov v Brazilijo. Menim, da je potrebno sodelovati z vsemi naštetimi spletnimi portali, saj takšno trženje za hotel ne pomeni nobenih stroškov, razen porabljenega časa osebe, ki ažurira razpoložljivost hotelskih kapacitet na teh portalih. Vsi naštetih portali za posredovanje pri rezervacijah posameznih kapacitet zahtevajo vsaj 15% provizijo (razen [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com), ki zahteva 10%).

Tako je na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) predstavljenih 39 namestitvenih enot v Pelourinhu in Santo Antoniu (Booking.com, 2014). Na spletnem portalu [www.decolar.com](http://www.decolar.com) jih je 17 (Decolar.com, 2014), na spletnem portalu [www.expedia.com](http://www.expedia.com) 20 (Expedia, 2014) ter na spletnem portalu [www.hrs.com](http://www.hrs.com) le 4 namestitvene enote v zgodovinskem središču Salvadorja (HRS, 2014).

#### **4.2.2 Dejavniki makro okolja**

Brazilija, kot 5. največja država na svetu (po površini in po številu prebivalstva), meri 8.51 milijona kvadratnih kilometrov in ima preko 200 milijonov prebivalcev. Dobra polovica (53.7%) prebivalstva je evropskega porekla, delež potomcev priseljencev iz Afrike (mulati) pa je 38.5%. Indijanci predstavljajo manjšino. Prebivalstvo je večinoma krščanske veroizpovedi (73.6% je katolikov ter 15.4% protestantov). 86% prebivalcev živi v mestih, ta delež pa še narašča.

Brazilija je zelo bogata z naravnimi bogastvi. Je največja svetovna proizvajalka kave, sladkorja in pomaranč, pa tudi ena največjih proizvajalk soje. Je največja rejka živine na svetu. Gozdovi pokrivajo polovico Brazilije in ni čudno, da je 4. največja izvoznica lesa na svetu. Ima veliko rudnih bogastev in je velika izvoznica železa ter ena izmed glavnih proizvajalk aluminija. Pomembne industrijske panoge so še tekstilna industrija, avtomobilska ter kemična industrija, aeronavtika in farmacija. Storitveni sektor predstavlja 2/3 BDP in zaposluje 60% aktivnega prebivalstva.

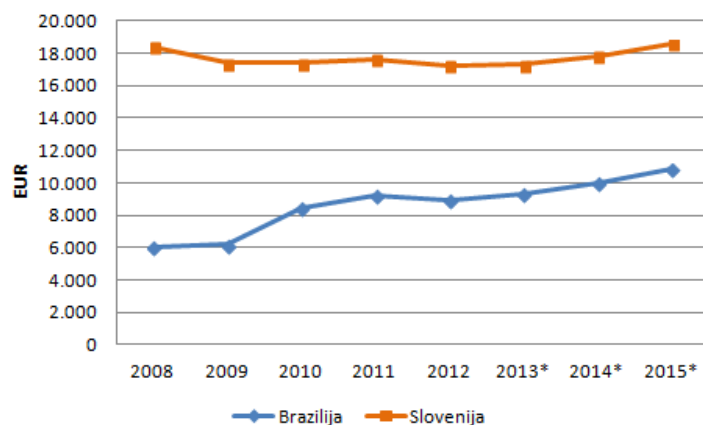
Brazilija je v letu 2012 imela gospodarsko rast v višini 1.0%, v letu 2013 pa 2.5%. V letu 2015 pričakujejo 1.0% rast. Po podatkih svetovne banke je BDP leta 2012 znašal 11.630

US\$ na prebivalca oziroma 8.617 € na prebivalca. V letu 2015 naj bi BDP dosegel že 2.218.1 milijard € (BDP v Braziliji, 2014).

Stopnja inflacije v letu 2012 je znašala 5.4%, v letu 2013 pa 6.2%. V nadaljnjih letih naj bi se gibala pod 6%. Stopnja nezaposlenosti v letu 2012 je znašala 5.4%. Kratkoročno naj bi nezaposlenost, kljub ohlajanju gospodarstva, ostala na približno enaki ravni.

Minimalna mesečna plača, ki jo v Braziliji prejema približno 45.5 milijonov ljudi, znaša od januarja leta 2014 231.96 € neto. Med letoma 2002 in 2013 se je minimalna plača v Braziliji povečala za 72%. Povprečna mesečna plača je decembra leta 2013 tako znašala 616.17 € neto (Pregled gospodarskih gibanj v državi Braziliji, 2014) (Tabela 1).

*Tabela 1: Primerjava gibanja BDP na prebivalca (grafični prikaz), EIU napoved*



*Vir: Pregled gospodarskih gibanj v državi Braziliji, 2014*

Uporaba interneta v državi zelo hitro raste. Leta 2012 je internet tako že uporabljalo 45.6% prebivalstva. Za primerjavo v prilogi podajam tabeli, ki prikazujeta uporabo interneta v Sloveniji in Braziliji (Priloga 3). Ocenjujem, da je 45.6% uporaba interneta dovolj velika, da se lahko hotelske kapacitete v glavnem tržiju preko spletnih portalov. Predvidevam, da internet bolj uporabljajo ljudje z višjimi dohodki in višjo izobrazbo, ki so tudi potencialni gostje hotela. Pomembno je tudi dejstvo, da odstotek uporabnikov interneta v Braziliji skokovito narašča.

### 4.2.3 Pravno okolje – ustanovitev podjetja

Hotel bo upravljala družba z omejeno odgovornostjo (port. *Sociedade por quotas de responsabilidade limitada*). Ustanovita jo lahko najmanj 2 partnerja, pri tem pa državljanstvo in naslov stalnega bivališča nista pomembna. Za začetek delovanja podjetja ni potrebno vpisati vsega kapitala. Zgornji znesek ustanovnega kapitala z zakonom ni omejen, spodnji limit pa je stvar družbenikov oziroma ustanoviteljev podjetja, ki višino ustanovnega kapitala opredelijo v statutu. Ob spremembi višine kapitala je potrebno spremeniti statut podjetja.

Kapital se razdeli na deleže, ki se lahko prenašajo samo s soglasjem ostalih družbenikov. Delež kapitala je odvisen od dogovora in volje družbenikov in to je osnova tudi za odgovornost pri posameznega družbenika v zvezi s poslovanjem podjetja. Upravljanje družbe določa statut družbe, skupščina družbe pa je najvišji organ upravljanja, ki se sestaja vsaj enkrat na leto. Na skupščini se glasuje o vseh pomembnih statutarnih vprašanjih ter delitvi dobička. Pravila glasovanja na skupščini družbenikov so določena v statutu družbe. Ob ustanovitvi družbe se sklene družbena pogodba. Pri upravi ni omejitev in ni zahtev glede števila in državljanstva članov uprave, razen tega, da mora imeti član uprave stalni vizum in opredeljeno tudi stalno bivališče. Zastopanost delavcev v upravi ni predpisana.

Stroški ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo, t.i. angl. »*start-up costs*«, v odstotkih znašajo 7.3% NDP na osebo (tukaj so zajeti stroški, ki predstavljajo takse, stroške profesionalnih storitev oz. vse stroške ob odpiranju podjetja, ki so predpisani z zakonom). Revizija in objavljanje finančnih poročil nista predpisana. Davek na dobiček znaša 34%, vendar so male družbe deležne določenih olajšav.

### 4.3 Analiza kupcev

Kupce sem razčlenil na podlagi anket za leta 2008/2009, 2010 in 2011, ki so bile izvedene med 17.205 vprašanimi v zvezni državi Bahia, vključevale pa so predvsem domačine, in sicer v krajih Amargosa, Arraial D'Ajuda, Barra, Barreiras, Bom Jesus da Lapa. Cachoeira. Caldas de Cipó, Camamu/Maraú, Canudos, Caravelas, Casa Nova, Comandatuba, Costa do Sauípe, Cruz das Almas, Euclides da Cunha, Entre Rios, Ibicuí, Ilhéus, Imbassaí, Itacaré, Itaparica, Jiquiriçá, Juazeiro, Lençóis, Macaúbas, Maragogipe, Monte Santo, Morro de São

Paulo, Mucuge, Palmeiras, Paulo Afonso, Piritiba, Porto Seguro, Prado, Praia do Forte, Rio de Contas, Salvador, Santa Cruz Cabralia, Santo Antônio de Jesus, Senhor do Bonfim, Serrinha, Trancoso, Vera Cruz in Vitória da (About Salvador, 2014).

Zvezna država Bahia je v letu 2011 gostila 11.015.000 turistov (Priloga 3). V primerjavi z letom 2009, ko je bilo vseh turistov skupaj v zvezni državi Bahia 9.052.000, to pomeni povečanje za 22%. V letu 2011 je bilo od skupnega števila vseh turistov domačih gostov iz Brazilije 10.457.000 ter 558.000 tujih gostov. Domači gostje so predstavljali 94.9% vseh gostov, tuji gostje so predstavljali 5.1% vseh gostov. Raziskava je domače goste razdelila še na lokalne goste (iz zvezne države Bahia), ki so predstavljali 50.7% vseh domačih gostov ter na nacionalne goste (iz drugih delov Brazilije), ki so predstavljali 49.3% vseh domačih gostov. Največji delež nacionalnih gostov pri vseh domačih gostih imata zvezna država Sao Paulo (16.6%) ter zvezna država Minas Gerais (7.4%). Sledijo gostje iz držav Rio de Janeiro (4.9%), Espirito Santo (3.6%), Sergipe (3.4%), Pernambuco (2.7%) in Distrito Federal (2.6%).

Med tujimi gosti je največ gostov prišlo iz Argentine (18.9%), Španije (12.9%), Italije (9.8%) in Francije (8.7%). Sledijo gostje iz Nemčije, ZDA, Anglije, Urugvaja, Portugalske. Največ tujih gostov je prišlo v Bahio preko vstopne točke Sao Paulo (34.6%) ali pa direktno preko vstopne točke Salvador de Bahia (30.8%) (Priloga 3).

Največ domačih turistov, ki so obiskali zvezno državo Bahia, je obiskalo mesto Salvador de Bahia z okolico (41.6%). Nato sledijo mesta Porto Seguro z 9%, Ilhéus (4.3%), Prado (3.8%), Praia do Forte (3.5%), Morro de São Paulo (3.4%), Arraial D'Ajuda (3.3%), Costa do Sauípe (2.9%), Imbassaí (2.7%), Marau (2.5%), Itacaré (2.2%), Lençóis (1.8%) in Trancoso (1%). Tako so gostje iz Sao Paola predstavljali večino turistov v Praia do Forte (34%), Arraial D'Ajuda (33%) in Costa do Sauípe (39.4%).

V skladu z ugotovitvami ankete (Pesquisa Fipe, 2011) je profil gosta sledeč: moški 53%, ženska 47%, starost: 39 let, izobrazba: VI., VII. in VIII. stopnje (50.3%), ki prihaja iz Brazilije – se pravi ciljamo na domače goste v glavni sezoni v Braziliji, to je času naše zime.

Struktura gostov po anketi (Pesquisa Fipe, 2011) glede na delovno mesto so uslužbenci 45.4%, samostojni podjetniki oz. obrtniki 23.6%, študentje 5.3%, podjetniki 11.1% in upokojenci 7.8%.

Zaradi segmentiranja gostov hotela in zaradi odpravljanja morebitnih napak v pripisovanju lastnosti gostom (angl. *attribution error*), bodo zaposleni v recepciji morali izpolnjevati določen obrazec, ki se bo nahajal na recepciji. Na osnovi izpolnjenih obrazcev se bo naredila analiza gostov, ki bo služila za oblikovanje posebnih ponudb hotela v času manjše zasedenosti razpoložljivih kapacitet.

Gostje so največ svojega dopustniškega proračuna namenili za nastanitev (27.2%), prehrano (18.9%) in osebne potrebščine (16.5%). Temu sledijo ogledi znamenitosti in izleti (12.8%), nočna zabava (9.7%) ter lokalni prevozi (7.4%) (Priloga 3).

Namen potovanja tujih gostov je bil v glavnem preživljanje prostega časa (64.5%), domači gostje pa so v Bahio potovali zaradi preživljanja prostega časa (43.5%), a še bolj zaradi drugih motivov (44.3%) (Priloga 3).

V primeru, da so gostje potovali v Bahio zaradi drugih namenov in ne zaradi prostega časa, je bil glavni razlog potovanja obisk sorodnikov ali prijateljev. Temu sledijo poslovni razlogi, udeležba na kongresih ali obisk sejmov. Sledijo še zdravstvo, šolanje ter religiozni razlogi (Priloga 3).

Glavni interesi turistov, ki so v Bahio prišli zaradi preživljanja prostega časa, sta bila sonce in plaže (52.7% oziroma 58.8%). Temu sledi EKO turizem (22.1% oziroma 16.8%) in kultura (21.3% oziroma 15.3%) (Priloga 3).

Iz Tabele 26 je razvidno, koliko nočitev je ustvaril posamezen gost. Tuji gostje so se v Bahii zadrževali precej dlje od domačih gostov. Temu je najbrž botrovala oddaljenost, saj se iz Evrope ali ZDA v Bahio običajno potuje za dalj časa.

Domači turisti so za prevoz do ali v Bahio največkrat uporabili avtobus (30.6%) in lasten avtomobil (24.8%). Temu sledijo letalski prevozi rednih letalskih linij (18.2%), ladijski prevoz (10.6%), najet avtobus (7.7%) in najet avtomobil (2.2%) (Priloga 3).

Domači turisti so se največkrat namestili pri prijateljih ali sorodnikih (37%). V hotelu je prespalo 26.9%, v *pousadah* oziroma gostiščih pa 20.3% nacionalnih gostov (Priloga 3). Tuji gostje pa so prespali v *pousadah* oziroma gostiščih (33.5%) in v hotelih (32.5%) (Priloga 3).

Kot glavni razlog pri odločitvi o potovanju v Bahio, so gostje navedli priporočila oziroma pripovedovanje prijateljev in sorodnikov (44.5% oziroma 46.1%) ter informacije, ki so jih pridobili preko svetovnega spleta (26.6% oziroma 10.2%). Veliko gostov je destinacijo že poznalo (4.3% oziroma 14.7%) (Priloga 3). 90% domačih in tujih gostov ocenjuje Bahio kot dobro oziroma zelo dobro destinacijo. Vrnilo bi se 93% domačih gostov ter 80.5% tujih gostov.

Iz zgoraj navedenega je moč zaključiti, da je povprečni gost prebivalec Braziliije (največkrat iz zvezne države Sao Paola ali Minas Gerais), dobro izobražen uslužbenec (ali uslužbenka) ali obrtnik srednjih let, ki svoj prosti čas želi izkoristiti za uživanje na soncu in plažah. Za namestitev izbere hotel ali *pousado* oziroma gostišče in se na destinacijo pripelje z avtobusom ali osebnim avtomobilom. Povprečnemu gostu je pomembna tudi kultura oziroma kulturno udejstvovanje. Za prehrano porabi približno 2/3 stroška namestitve. Iz lastnih izkušenj dodajam, da so povprečnemu Brazilcu zelo pomembna osebna varnost ter malenkosti, ki naredijo življenje enostavnejše (na primer: kavni aparat s kavo v sobi, sušilec za lase, wi-fi v sobi, dvigalo v hotelu, bazen pred hotelom, organiziran prevoz od letališča / avtobusne postaje do hotela ipd.).

Povprečna neto plača v Braziliji v mesecu decembru 2013 je bila 616.17 € (Gospodarske panoge v Braziliji, 2014), vendar predvidevam, da povprečni gost prejema višjo mesečno plačo, saj je dobro izobražen. Povratna letalska vozovnica iz Sao Paola v Salvador stane približno 100 €, če gost kupi karto vsaj mesec dni v naprej (Priloga D). Hotelsko ponudbo in cene je potrebno prilagoditi zgoraj navedenim dejavnikom.

Podatkov za opis gostov glede njihove kupne moči in nakupnih navad v mestu Bahia nisem pridobil, zato bom povzel nakupne navade in kupno moč prebivalcev Braziliije, ker je v Bahii zelo veliko domačih gostov in prihajajo iz največjih mest (Sao Paulo, Minas Gerais).

Prebivalstvo je v Braziliji razmeroma mlado, zato se ni treba bati upada števila mladega prebivalstva. Država je v razvoju in rast potrošnje na brazilskem trgu je velika. Raste tudi kupna moč prebivalstva, spreminjajo se nakupne navade. Zaradi gospodarskega in tehnološkega razvoja ter družbenih in kulturnih sprememb, je značilen vedno številčnejši in močnejši srednji sloj. V zadnjih 10 letih se je 30 milijonov Brazilcev priključilo srednjemu sloju (The Guardian, 2014). Ker se država razvija in gospodarstvo raste, se posledično povečuje tudi razpoložljivi dohodek in vse več Brazilcev si lahko privoščijo vedno več, tudi

luksuzne dobrine in potovanja. Leta 2010 naj bi se na potovanje odpravilo 50 milijonov Brazilcev, 32% Brazilcev pa je napovedalo, da bo zagotovo potovalo v letu 2011. Vse skupaj naj bi Brazilci zapravili 8 milijard ameriških dolarjev za potovanja le od januarja do junija 2011 (US Media Consulting, 2014). Poleg tega so Brazilci v splošnem v letu 2013 največ zapravili za zdravje (9%), nato sledi prevoz (7.5%), oblačila (4.7%) in nato sledijo že potovanja s 3.5% (US Media Consulting, 2014).

Kot lahko razberemo, se povečuje rast srednjega sloja prebivalstva, ki mu raste kupna moč, zato se bodo nakupi samo povečevali. In ker iz podatkov lahko razberemo, da so že do sedaj veliko denarja namenili potovanju, je varno sklepati, da bo enako tudi v prihodnosti. Tako si bo potovanje lahko privoščilo vedno več ljudi, ki spadajo v naš opis povprečnega gosta – to bo človek srednjih let s službo, ki si bo želel oddiha in bo ciljaj na nizke cene, ki si jih lahko privoščijo s svojo povprečno plačo, kljub temu pa bo za to dobil zelo čisto in varno prenočišče.

Brazilski življenjski stil lahko opišemo kot hedonističen, saj življenje uživajo do polnega, imajo radi zabavo in radi zapravljajo za materialne dobrine in pridobivanje različnih izkušenj. Potovanje je za njih tako izpolnitev teh zgoraj navedenih značilnosti, ki si jih lahko privoščijo vedno več prebivalcev. Domači turizem predstavlja kar 85% celotnega Brazilskega turizma (Mintel Store, 2014).

Pomemben segment gostov, kljub samo 5.1% deležu vseh gostov, predstavljajo tuji gostje, saj jih večina prihaja iz severne poloble. Na severu je glavno obdobje potovanj ravno v mesecih junij, julij, avgust in september. To so meseci, ko Brazilci najmanj potujejo, vreme v Bahii pa je primerno za preživljanje prostega časa skozi vse leto. Po nacionalnosti glede na delež ljudi v odstotkih v Brazilijo največkrat potujejo Argentinci 18.9%, Španci 12.9%, sledijo Italijani 9.8%, Francozi 8.7%, Nemci 7.7%, Američani 7.1% in Britanci 6.0% (Priloga 3).

Iz vsega zgoraj naštetega sledi, da v času največje brazilske sezone ciljaj na domačega gosta, katerega profil je predstavljen zgoraj, v času največje sezone na severni polobli pa pričakujem tuje goste (se pravi v našem poletnem času) in sicer, kot je navedeno iz Argentine, Evrope in Amerike.

### 4.3.1 Opis trga in trendi

Potencialni gostje hotela so vsi turisti, ki pridejo v Salvador de Bahia, tako domači kot tuji (Priloga 3). Turizem v Braziliji naj bi do leta 2017 rasel s povprečno stopnjo 5%. V prilogi B je v Tabeli 26 podana povprečna mesečna in letna zasedenost hotelov v mestu Salvador de Bahia v letih 2007 – 2012 (SETUR, 2014).

Trg je tako dovolj velik za delovanje malega hotela in tu ni omejitev. Seveda sta izrednega pomena cenovna ter krajevna (mikro) umestitev hotela.

### 4.3.2 Analiza konkurence

V zgodovinskem središču mesta Salvador de Bahia je na voljo 40 nastanitvenih enot. Kakovost nastanitvenih enot je različna: od hostlov s skupnimi kopalnicami do hotelov s 4 zvezdicami. V Tabeli 2 so navedeni vsi nastanitveni obrati v zgodovinskem središču, ki se tržijo preko spletnega portala za rezervacijo namestitev [www.booking.com](http://www.booking.com). Iz seznama sem izvzel le hostle, ki nudijo dvoposteljne sobe s skupnimi kopalnicami. Kategorizacija je navedena, če jo imajo. *Pousade* oziroma gostišča namreč niso nujno kategorizirana. Poleg tega je navedeno še število sob ter cena za dvoposteljno sobo s kopalnico v posameznem terminu. Podane so še ocene posameznega nastanitvenega obrata ter število ocenjevalcev. Ocenjevalci so gostje, ki so prenočili v posameznem nastanitvenem obratu in kasneje preko strani [www.booking.com](http://www.booking.com) ocenili to namestitev. Ocena posameznega nastanitvenega obrata pa je povprečna ocena vseh ocen ocenjevalcev danih v zadnjih 14 mesecih. Nastanitvene obrate v Tabeli 2 lahko štejem med primarno in/ali sekundarno konkurenco.



Tabela 2: Primarna konkurenca

<b>Ime nastanitve</b>	<b>Št. Zvezdic</b>	<b>Št. Sob</b>	<b>Ocena</b>	<b>Št. Ocen</b>	<b>2.10. v €</b>	<b>19.10. v €</b>	<b>8.1. v €</b>	<b>28.1. v €</b>
BahiaCafe Hotel	3	10	BO 8.7	739	59	59	62	62
Hotel Pelourinho	2	40	BO 6.5	71	38	38	43	32.7
Arthemis Hotel e Pousada	2	15	BO 7.3	26	29	29	29	-
Pousada Solar dos Romanos	-	41	BO 7.6	107	29	29	39	39.3
Solar das Artes Pousada Boutique	-	10	BO 6.8	29	60	60	82	82
Pousada Terra Nossa	-	10	BO 7.5	84	36	36	59	59
Pousada Suites Do Pelo	-	12	BO 7.4	38	33	40	39	39
Pousada des Arts	-	8	BO 8.6	56	83	82	98	98
Studio do Carmo Boutique Hotel	4	9	BO 8.2	41	59	59	82	82
Pousada do Boqueirao	-	10	BO 9.3	100	75	75	-	64

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Ime nastanitve</b>	<b>Št. Zvezdic</b>	<b>Št. Sob</b>	<b>Ocena</b>	<b>Št. Ocen</b>	<b>2.10. v €</b>	<b>19.10. v €</b>	<b>8.1. v €</b>	<b>28.1. v €</b>
Tamboleiro Hospedaria	-	9	BO 8.1	24	59	59	65	65
Pousada Beija Flor	-	7	BO 7.5	20	40	40	46	46
Pousada Hilmar	-	15	-	-	41	41	34	34
Pousada Esmeralda	3	7	BO 8.3	35	-	-	72	72
Pousada da mangueira	3	26	BO 8.4	209	59	59	65	65
Colonial chile hotel	3	23	BO 7.5	77	47	69	69	
A casa das portas velhas hotel boutique	-	15	BO 8.0	28	77	82	82	
Hotel don juan	2	30	BO 7.1	8	40	-	-	
<b>SREDNJA VREDNOST</b>	<b>3.3</b>	<b>16.2</b>	<b>8.1</b>	<b>81.4</b>				

*Vir: Salvador, 2014*

V Tabeli 2 so predstavljene vse namestitvene enote, ki predstavljajo primarno konkurenco bodočega malega hotela. Glede na to, da je cilj te naloge odprtje malega hotela s kategorizacijo 3 zvezdic, ki gostom nudi dvoposteljne sobe s kopalnicami, sem iz seznama vseh nastanitvenih obratov izločil hotele z več kot 3 zvezdicami. Prav tako sem izločil hotele in gostišča (*pousade*), ki nudijo dvoposteljno sobo za več kot 70 € na noč. Glede na v prejšnjem poglavju predstavljenega povprečnega (tipičnega) gosta menim, da je cena sobe za 70 € ali več previsoka za širši krog potencialnih gostov. Tako sem dobil seznam nastanitvenih enot, ki predstavljajo primarno konkurenco bodočemu malemu hotelu.

Elastičnost je mera občutljivosti spremembe 1 spremenljivke na 2. Izrazimo jo s koeficientom cenovne elastičnosti povpraševanja, ki meri občutljivost spremembe obsega povpraševanja na spremembo cene. Torej za koliko odstotkov se spremeni obseg povpraševanja po določenem blagu, če se cena tega blaga spremeni za 1% (Prašnikar & Domadenik, 2007, str. 61). Vrednost koeficienta cenovne elastičnosti povpraševanja je običajno negativno število, ker če se cena dobrine poveča, povpraševana količina pade (to je cenovno elastično povpraševanje). Poznamo še dohodkovno elastičnost povpraševanja, ki je relativna sprememba povpraševane količine zaradi relativne spremembe dohodka (Prašnikar & Domadenik, 2007, str. 62). Se pravi cenovno in dohodkovno povpraševanje je lahko elastično ali neelastično, in ko gre za elastično povpraševanje, se majhna sprememba v ceni ali dohodku hitro pozna pri povpraševanju. Povpraševanje po luksuznih dobrinah kot je potovanje, je cenovno in dohodkovno zelo elastično (Mak, 2004, str. 26). Če vzamemo, da vse ostale stvari ostanejo nespremenjene, bo povpraševanje po potovanju veliko večje pri nizkih cenah kot pri visokih, kar pomeni, da so kupci cenovno občutljivi (Mak, 2004, str. 27).

Ugotovimo lahko, da bodo naši gostje po vsej verjetnosti cenovno občutljivi, ker je povpraševanje elastično. Zato ima naš hotel strategijo nizkih cen, s katerimi bo privabljal goste. Tako bodo lahko v naš hotel prišli tudi tisti turisti, ki so bolj občutljivi na cene, saj bodo le-te relativno konstantne in ne bodo močno nihale. Visoka stopnja elastičnosti velja za tiste, ki imajo najnižje dohodke, vendar pa predvidevamo, da bo naš povprečni gost srednjega razreda, izobražen in s službo, zato bo nekoliko manj občutljiv na cene. Prav tako je enako pri dohodkovni elastičnosti, kajti če se močno zniža dohodek, bo padlo tudi povpraševanje., vendar, tako kot je že omenjeno, naši gostje ne spadajo v skupino ljudi z najnižjimi dohodki, ampak v srednji razred, kjer pa je ta elastičnost nižja.

#### 4.4 Značilnosti posameznih primarnih konkurentov

Analizo konkurence sem strnil v SWOT matriko, ki prikazuje prednosti in slabosti našega podjetja in priložnosti ter nevarnosti, ki se ponujajo iz okolja.

Tabela 3: Swot matrika

Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
<p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizka cena v primerjavi s konkurenco;</li> <li>• lepši, bolj dodelan videz sob z vso potrebno opremo (klima, TV, wi-fi...);</li> <li>• lokacija, kjer bo obratoval hotel, je zelo varna;</li> <li>• čistoča hotela.</li> </ul>	<p><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rast turizma v Braziliji (5% stopnja rasti);</li> <li>• porast internetne uporabe (vedno več rezervacij preko spletnih portalov);</li> <li>• gospodarska rast in boljše razmere za življenje v Braziliji;</li> <li>• povečanje zanimanja tujih gostov, ker Braziliji narašča prepoznavnost (Svetovno prvenstvo v nogometu, Olimpijske igre);</li> <li>• rast turizma v zvezni državi Bahia.</li> </ul>
<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabša lokacija v primerjavi z nekaterimi konkurenti;</li> <li>• nepoznavanje lokalnih ljudi, ki lahko da ne bodo znali vnesti domače, pristne atmosfere v hotel;</li> <li>• ne bo nudenja ostalih storitev (ogledi, možnost kosila in večerje, bazeni, masaže ipd.).</li> </ul>	<p><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeč turizma v Braziliji;</li> <li>• možnost naravne katastrofe, njena posledica pa neprimerne vremenske razmere, ko hoteli ne bi mogli obratovati vse leto;</li> <li>• padeč gospodarstva v Braziliji in s tem upad domačih turistov;</li> <li>• izgredi, stavke, ki vodijo v poslabšanje varnosti države;</li> <li>• odprtje novih potencialnih hotelov, ki bodo prav tako temeljili na nizkih cenah in zagotavljanju čistoče ter varnosti.</li> </ul>

Bistvene prednosti našega hotela oz. naše konkurenčne prednosti temeljijo na nizkih cenah, varnosti in čistoči. Naš hotel bo imel nizke cene, vendar sodobno opremljene sobe z vso potrebno opremo, ki jo današnji gost potrebuje, in to so klima, televizija ter dostopnost do internetne povezave v sobi. 1 izmed konkurentov Pousada Solar dos Romanos, je med najbolj zasedenimi ravno zaradi nizkih cen, vendar ponujajo zelo slabo opremljene sobe brez wi-fi povezave, ki so obenem tudi zelo majhne. Imajo pa zelo dobro lokacijo, tako kot tudi naslednji konkurent Pousada do Boqueirao (le da ima ta višje cene), vendar bo naš hotel imel le nekoliko slabšo lokacijo, a bo nastanjen v zelo varnem predelu mesta, saj menim, da je varnost gosta zelo pomembna. Prav tako ima konkurent Pousada do Boqueirao zelo pristno, domačo atmosfero, ki je gostom, da začutijo lokalni stik z okoljem ob prihodu v tujo državo, zelo pomembna,. Na začetku nam bo to morda delalo težave, vendar bomo po pridobitvi izkušenj po določenem času zagotovili ustrezno in primerno lokalno osebje, ki bo znalo vnesti pristnost tudi v naš hotel. Hotela Pousada da Manguera in Bahia Cafe imata višje cene, zato pa ponujata ali bazen ali pa boljše opremljene sobe, vendar naša strategija temelji na nizkih cenah, česar se bo gost moral zavedati, s čimer mu ne bomo nudili dodatnih storitev. Ostali konkurenti ne nudijo dovolj sodobne opreme za gosta, ali so brez wi-fi povezave, ali imajo zastarelo opremljene sobe, ki so slabo vzdrževane, zato nam ne predstavljajo večje konkurence. Naš hotel bo imel namreč tudi zelo čiste prostore, sobe in kopalnice, saj je to gostom izrednega pomena.

Največje priložnosti vidim v rasti turizma na svetovni ravni kot tudi v Braziliji, še posebej pa je pomembna rast turizma v zvezni državi Bahia. To pomeni, da bo poleg velikega števila domačih gostov, prišlo še več tujih gostov. Poleg tega je mesto, v katerem je naš hotel, tudi pod UNESCO-vo, kar še pripomore k prepoznavnosti mesta in prilivu turistov. Gospodarstvo v Braziliji raste, s tem se izboljšujejo razmere za življenje, kar lahko vpliva na več domačih turistov. Prav tako v svetu raste uporaba interneta in tudi v Braziliji je vedno več spletnih nakupov, zato lahko pričakujemo vedno več rezervacij hotelov preko spletnih portalov. Veliko k prepoznavnosti države pripomorejo tudi veliki športni dogodki, ki jih z zanimanjem spremlja ves svet, kot so svetovno prvenstvo v nogometu in olimpijske igre.

Kot prva večja nevarnost je seveda padec turizma v Braziliji, velik problem bi bil upad domačih turistov zaradi poslabšanja razmer v državi (padec gospodarske rasti, recesija, porast brezposelnosti, padec kupne moči). Ker je Brazilija večkulturna država, ki se je v preteklosti že soočala z kriznimi situacijami, bi lahko prišlo do ponovnih izbruhov izgredov

in stavek, kar znižuje varnost države na splošno, s tem pa se zmanjšuje tudi priliv tujih gostov. Turizem v tem mestu temelji na lepem vremenu, zato lahko hoteli nemoteno obratujejo vse leto, vendar bi kakšna naravna katastrofa ali znatno poslabšanje vremena to lahko onemogočilo. Največja nevarnost preti v odprtju novih hotelov, ki bi prav tako kot naš hotel, temeljili na nizkih cenah, varnosti in čistoči.

Primarni konkurenti so natančno naštet v Tabeli 2, ki je prikazana tudi zgoraj, naši največji primarni konkurentje pa so Pousada Solar dos Romanos, Pousada do Boqueirao, Pousada da Manguera in Bahia Cafe. Podrobnejši opisi vseh 4 največjih konkurentov so predstavljeni v matriki SWOT in opisom pod njo, prav tako pa še v prilogi K: Podroben opis in predstavitev konkurentov. Poleg pa so v prilogi predstavljeni še drugi konkurenti, ki nam sicer zaenkrat ne predstavljajo največje konkurence, ker nimajo enakih konkurenčnih prednosti, a nam lahko predstavljajo težavo v bližnji prihodnosti, če bi se odločili spremeniti svojo ponudbo.

## 5 EKONOMIKA POSLOVANJA MALEGA HOTELA

### 5.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Kosmati dobiček izračunamo tako, da od prihodkov iz poslovanja odštejemo proizvodjalne stroške in amortizacijo. Dobiček iz poslovanja dobimo tako, da od kosmatega dobička odštejemo še stroške prodaje in uprave. S pomočjo finančne projekcije (Tabela 4) pridemo do zaključka, da bo mali hotel že v prvem letu deloval z dobičkom iz poslovanja v višini 67.665 €. Dobiček bo ob 65% zasedenosti kapacitet konstanten vseh 5 let.

*Tabela 4: Finančna projekcija številka (v €)*

<b>Investicija 500.000 €</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Prihodki iz poslovanja	20.6175.7	20.6175.7	206.175.7	206.175.7	206.175.7
- proizvodjalni stroški	69.693.0	69.693.0	69.693.0	69.693.0	69.693.0
- amortizacija	35.000.0	35.000.0	35.000.0	35.000.0	35.000.0

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Investicija 500.000 €</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Kosmati dobiček iz prodaje	101.482.7	101.482.7	101.482.7	101.482.7	101.482.7
- stroški prodaje	20.617.6	20.617.6	20.617.6	20.617.6	20.617.6
- stroški uprave	13.200.0	13.200.0	13.200.0	13.200.0	13.200.0
Dobiček iz poslovanja	67.665.1	67.665.1	67.665.1	67.665.1	67.665.1

Projekcija številka 2 (Tabela 5) pokaže, da bo mali hotel že v prvem letu deloval z dobičkom iz poslovanja v višini 87.997 €. Dobiček bo ob 65% zasedenosti kapacitet konstanten vseh 5 let .

*Tabela 5: Finančna projekcija številka 2 (v €)*

<b>Investicija 660.000 €</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Prihodki iz poslovanja	247.769.0	247.769.0	247.769.0	247.769.0	247.769.0
- proizvodjalni stroški	77.995.0	77.995.0	77.995.0	77.995.0	77.995.0
- amortizacija	43.800.0	43.800.0	43.800.0	43.800.0	43.800.0
Kosmati dobiček iz prodaje	125.974.0	125.974.0	125.974.0	125.974.0	125.974.0
- stroški prodaje	24.777.0	24.777.0	24.777.0	24.777.0	24.777.0
- stroški uprave	13.200.0	13.200.0	13.200.0	13.200.0	13.200.0
Dobiček iz poslovanja	87.997.0	87.997.0	87.997.0	87.997.0	87.997.0

## 5.2 Analiza donosnosti

Dobiček iz poslovanja, zmanjšan za davek na dohodek pravnih oseb, je čisti dobiček. Čisti dobiček se bo vsako leto malenkostno povečal, in sicer zaradi vsako leto nižjih odhodkov financiranja. V prvem letu pričakujem 39.043 € čistega dobička. V Tabeli 6 (Projekcija 1) je prikazano gibanje čistega dobička v prvih 5 letih poslovanja. Interna stopnja donosa malega hotela je 13%.

Tabela 6: Gibanje čistega dobička v prvih 5 letih poslovanja (v €) (Projekcija 1)

<b>Investicija 500.000 €</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Dobiček pred davki	52.057.4	52.873.3	53.717.2	54.595.5	55.509.5
- Davek od dohodka	13.01.4	13.218.3	13.429.3	13.648.9	13.877.4
Čisti dobiček	39.043.1	39.655.0	40.287.9	40.946.6	41.632.1

Čisti dobiček se bo vsako leto malenkostno povečal, in sicer zaradi vsakoletnih nižjih odhodkov financiranja. V prvem letu pričakujem 50.488 € čistega dobička. V Tabeli 7 (Projekcija 2) je prikazano gibanje čistega dobička v prvih 5 letih poslovanja. Interna stopnja donosa malega hotela je 16%.

Tabela 7: Gibanje čistega dobička v prvih 5 letih poslovanja (v €) (Projekcija 2)

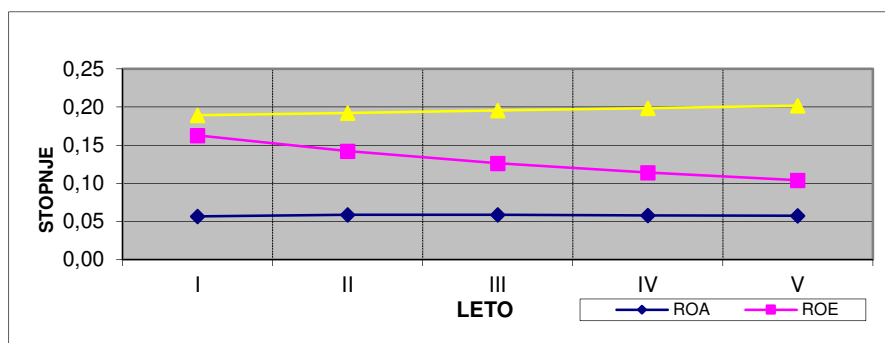
<b>Investicija 660.000 €</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Dobiček pred davki	67.317.0	68.398.0	69.516.0	70.680.0	71.891.0
- Davek od dohodka	16.829.0	17.099.0	17.379.0	17.670.0	17.973.0
Čisti dobiček	50.488.0	51.298.0	52.137.0	53.010.0	53.918.0

Pokazatelji donosnosti poslovanja malega hotela so tudi: donosnost sredstev (*ROA*, angl. *Return On Assets*), ki je definiran kot razmerje med čistim dobičkom in sredstvi ter pokaže uspešnost uporabe sredstev podjetja; donosnost lastniškega kapitala (*ROE*, angl. *Return On Equity*), ki pokaže uspešnost poslovanja podjetja oziroma pokaže koliko odstotno dobičkonosnost ustvari podjetje glede na lastniški kapital; donosnost prodaje (*ROS*, angl. *Return On Sales*), ki meri delež dobička v prihodkih prodaje

Tabeli 8 (v prilogi A) in 9 prikazujeta gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela. ROA in ROS sta vseh 5 let stabilna medtem, ko ROE vseh 5 let pada.



Tabela 8: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela

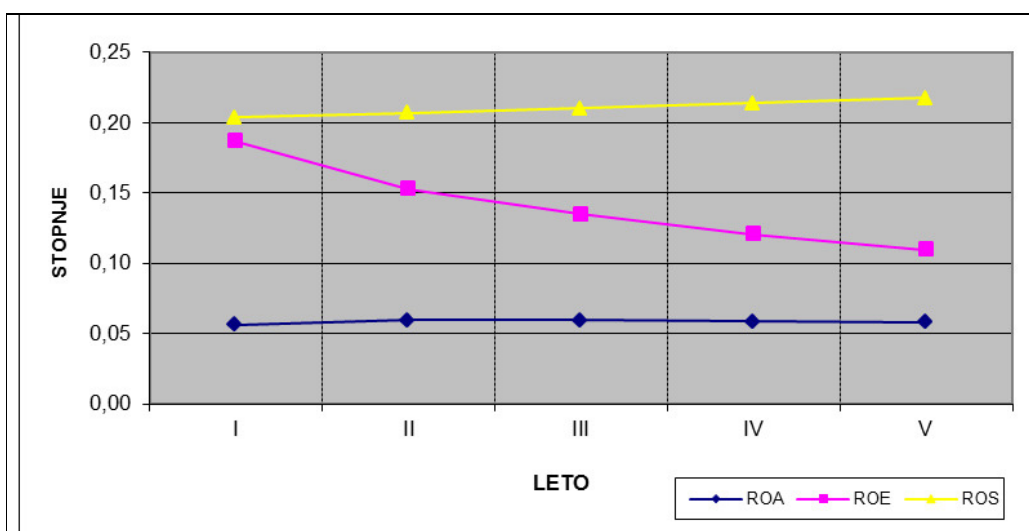


Tabeli 10 in 11 prikazujeta gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela.

Tabela 9: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela

STOPNJE DONOSOV / LETO 660.000 €	1.leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	0.19	0.15	0.13	0.12	0.11
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	0.20	0.21	0.21	0.21	0.22

Tabela 10: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela



ROA in ROS sta vseh 5 let stabilna kar pomeni, da je čisti dobiček stabilen oziroma enakomeren v vseh 5 letih in prav tako sta enakomerna prihodek hotela ter sredstva. ROE vseh 5 let pada, kar je posledica zadržanja čistega dobička oziroma neizplačila čistega dobička lastnikom podjetja. V kolikor se bodo lastniki podjetja odločili za izplačilo celotnega vsakoletnega ustvarjenega čistega dobička, bo kapital podjetja enakomeren (ne bo naraščal) in bo tudi ROE v tem primeru stabilen oziroma enako miren skozi prvih 5 let poslovanja.

### **5.3 Prihodek**

Za mali hotel s 3 zvezdicami, ki ima 25 sob, sem predvidel 65% zasedenost hotela, saj je povprečna zasedenost hotelov v mestu Salvador de Bahia 65%. Cene so prilagojene brazilskemu bruto domačemu proizvodu in povprečni brazilski plači ter enake, kot jih dosega nastanitveni objekt Pousada Solar dos Romanos, za katerega menim, da ima največjo zasedenost kapacitet v zgodovinskem središču mesta. Mali hotel bo sicer boljše opremljen in bo zaradi tega morda dosegal boljše cene posameznih nočitev kakor primerljiv objekt.

Visoka sezona je januarja, februarja in marca (ter deloma decembra). V teh mesecih sem predvidel 90% zasedenost kapacitet, meseca decembra 76%, v ostalih mesecih pa podpovprečno zasedenost kapacitet. V času, ko se odvija karneval (1 teden), hoteli sicer dosegajo trikratnik običajne cene, vendar tega nisem upošteval v predvidevanju prihodka (Priloga 4).

### **5.4 Stroški**

Med stroške materiala in storitve malega hotela spadajo fiksni stroški, variabilni stroški in pol-variabilni stroški.

#### **5.4.1 Fiksni stroški**

Med fiksne stroške sem uvrstil stroške režije (pisarniški material, telefon in internet, varovanje, računovodstvo, vzdrževanje ter stroške računalničarja, s katerim se želimo dogovoriti za pavšalno mesečno ceno). Rubrika razno zajema nepredvidene manjše stroške. Zaradi lažjega izračuna točke preloma (podrobneje obrazloženo v nadaljevanju), sem med fiksne stroške uvrstil še porabo vode in elektrike ter obrabo posteljnega perila, čeprav so vse

to polvariabilni stroški. Cena elektrike je 0.1 € (0,3 R\$) na kilovat (ANEEL, 2014). Porabo elektrike sem povzel po porabi enako velikega objekta v Ljubljani ter ustrezno zmanjšal celotni znesek glede na ceno posameznega kilovata energije. Po enakem postopku sem izračunal porabo vode. Cena vode je 1.1 € (3,3 R\$) na m<sup>3</sup> (Exame, 2014). Fiksni stroški znašajo 1100 € mesečno skozi vse leto.

#### **5.4.2 Variabilni stroški**

Variabilne stroške sestavljajo stroški pranja in dostave posteljnega perila in brisač, mila in šamponi, kava in čaj za goste v sobah ter strošek zajtrka (hrana za samopostrežni zajtrk). Variabilni stroški so izračunani na eno oddano sobo. Pri tem sem zanemaril zasedenost posamezne sobe z eno, 2 ali 3 osebami in izračunal stroške na zasedenost sobe z 2 osebama. Variabilni stroški tako znašajo 7 € na oddano sobo (Tabeli 34 in 35).

Med variabilne stroške je potrebno všteti še provizijo spletnih in ostalih agencij, ki jo ocenjujem na 10% od prodajne cene sobe brez davka. Ta kategorija je v projekciji predstavljena ločeno, in sicer med stroški prodaje, medtem ko je v izračunu točke preloma sestavni del variabilnih stroškov.

#### **5.4.3 Strošek dela**

Stroški dela (Priloga 4) so izračunani tako, da sem najprej definiral število redno in začasno zaposlenih ter število študentov. Število redno zaposlenih je 3,5, saj so 3 zaposleni v recepciji za polni delovni čas, 1 čistilka pa je zaposlena za polovični delovni čas. V mesecih visoke sezone bo podjetje začasno zaposlilo še 1 čistilko za polovični delovni čas, tako da bo število redno zaposlenih naraslo na 4. Podjetje bo sodelovalo z 2 študentoma skozi vse leto, in sicer po potrebi. V mesecih visoke sezone (ko bo hotel polno zaseden,) bosta študenta delala na recepciji predvsem ponoči ter pomagala zjutraj pri pripravi zajtrkov. V mesecih nizke zasedenosti kapacitet, bosta študenta predvsem nadomeščala zaposlene na letnem dopustu.

Plače so izračunane na spletni strani vlade zvezne države Sao Paulo v Braziliji, in sicer v aplikaciji Salariometro (Salariometro, 2014). Aplikacija ponuja izračun povprečne plače dogovorjene s pogodbo o delu na osnovi pogodb sklenjenih v zadnjem letu dni v določeni zvezni državi za določeno delo ob določeni starosti zaposlene osebe.

Tako sem za mesto čistilke izbral osebo v starosti med 30 in 39 leti z dokončano osnovno izobrazbo. Plača za polni delovni čas znaša 654 R\$ neto (218 € neto oziroma približno 327 € bruto). Ker pa bo čistilka zaposlena za polovični delovni čas, sem izračunal, da bo podjetje za čistilko plačevalo 170 € mesečno (Priloga E).

Za mesto receptorke (dopoldanske in popoldanske) sem izbral žensko v starosti med 25 in 29 let s končano višjo ali visoko izobrazbo (ter z znanjem angleškega jezika). Plača za polni delovni čas znaša 1110 R\$ neto (370 € neto oziroma približno 555 € bruto) (Priloga F).

Za mesto nočnega receptorja sem izbral moškega v starosti med 40 in 49 leti s končano srednješolsko izobrazbo. Plača za polni delovni čas znaša 854 R\$ neto (285 € neto oziroma približno 427 € bruto) (Priloga G).

Znesku bruto plač je povsod dodana še 13. plača ter 1/3 plače za čas koriščenja letnega dopusta, kot veleva brazilska zakonodaja. Urna postavka za študentsko delo znaša 2.5 €.

Skupen strošek dela se tako giblje med 2.148 € in 2.495 € na mesec. Stroške dela sem uvrstil med fiksne stroške, saj se le polovična plača dodatno zaposlene čistilke prilagaja zasedenosti kapacitet. Dodatno zaposlena čistilka bo svoje delo opravljala le v mesecih visoke zasedenosti, ki so že v naprej predvidljivi. Iz aspekta letne mase plač lahko torej govorim o fiksni postavki. Stimulacijo, ki jo bodo zaposleni prejeli glede na prejeto oceno gostov hotela na spletnih portalih, sem v tem primeru zanemaril.

V primeru, da bo zasedenost hotela zelo slaba, se stroški dela lahko precej znižajo z ukinitvijo redne zaposlitve za popoldansko receptorico (ki bi jo po potrebi nadomestil študent) ter z ukinitvijo nočnega receptorskega mesta.

#### **5.4.4 Strošek kapitala oziroma obresti za najet bančni kredit**

Strošek kapitala je enak obrestim, ki jih bo podjetje plačevalo za kredit ter amortizacijo. V nadaljevanju so v projekcijah predvidene 2 različni možnosti zneska kredita oziroma cene nepremičnine, in sicer:

- Projekcija 1 - cena nepremičnine znaša 500.000 € z lastno udeležbo 100.000 € = 400.000 € kredita z odplačilno dobo 15 let (180 obrokov). Anuiteta pri obrestni meri 4% v tem primeru znaša 2.958.75 €. Natančnejši znesek obresti je razviden iz Projekcije številka 1 ter iz Priloge I (Amortizacijski načrt – izračun) (Zveza potrošnikov Slovenije, 2014).
- Projekcija 2 - cena nepremičnine znaša 660.000 € z lastno udeležbo 130.000 € = 530.000 € kredita z odplačilno dobo 15 let (180 obrokov). Anuiteta pri obrestni meri 4% v tem primeru znaša 3.920.35 €. Natančnejši znesek obresti je razviden iz Projekcije številka 2 ter iz Priloge J (Amortizacijski načrt – izračun) (Zveza potrošnikov Slovenije, 2014).

Če bo kredit odobren v Braziliji, bo 4% dodana še pričakovana inflacija v višini 5% do 6%, ki je nisem upošteval v amortizacijskem načrtu, saj pričakujem, da bo inflacija vračunana v prodajne cene pri poslovanju podjetja in se bo tako izničila. Strošek obresti je natančno opredeljen v projekcijah v nadaljevanju naloge.

#### **5.4.5 Amortizacija**

V sklopu te naloge je potrebno upoštevati amortizacijo stavbe in amortizacijo opreme. Oboje sicer predstavlja osnovna sredstva, vendar sem amortizacijo stavbe predvidel v višini 3% (doba koristnosti 33 let), amortizacijo opreme pa v višini 10% (doba koristnosti 10 let). Zaradi jasne ločnice med kupljeno nepremičnino in investicijo vanjo (gradbena in vzdrževalna dela ter nakup opreme), sem zadnje upošteval kot investicijo v opremo ter določil 10% amortizacijo. Investicija v nepremičnino bo v projekciji 1 znašala 200.000.00 €. Od tega bodo gradbene predelave in vzdrževalna dela znašala 70.000.00 €, investicija v opremo pa 130.000.00 €. V projekciji 2 bo investicija v nepremičnino znašala 240.000.00 €. Od tega bodo gradbene predelave in vzdrževalna dela znašala 90.000,00 €, investicija v opremo pa 150.000.00 €.

## 5.4.6 Strošek države

V projekcijah in izračunih nisem upošteval prometnega davka, ki znaša 5%, saj sem ga izločil že pri doseženih cenah za posamezno nočitev. Brazilija namreč nima sistema davka na dodano vrednost. Davek na dobiček za podjetja znaša 25% in je upoštevan v projekcijah.

## 5.5 Točka preloma

Točka preloma pokaže, kolikšna zasedenost kapacitet je potrebna pri določeni prodajni ceni, da poslovanje malega hotela doseže ničelno točko, kjer se izguba prevesi v dobiček oziroma kjer prihodki ravno pokrijejo vse stroške poslovanja. Izračun točke preloma bom ovrednotil količinsko (potrebno število oddanih sob v 1 letu) oziroma vrednostno, in sicer po formuli:

*Izračun točke preloma:*

$$\begin{aligned}TR &= TC; \\P \times Q &= AVC \times Q + FC; \\Q \times (P - AVC) &= FC; \\Q \text{ (točka preloma)} &= \frac{FC}{(P - AVC)}\end{aligned}\tag{1}$$

Za izračun točke preloma (1) je izrednega pomena pravilna razvrstitev stroškov med fiksne in variabilne stroške. Fiksni stroški (FC) so stroški materiala in splošnih storitev, strošek dela, strošek financiranja – obresti, amortizacija opreme, amortizacija zgradbe. Variabilni stroški (VC) so strošek storitev na oddano sobo, provizija spletnih in ostalih agencij na oddano sobo.

Zaradi 2 različnih projekcij glede na različne vloške v nepremičnino, bom posamezno točko preloma podal ob posamezni projekciji v nadaljevanju.

## 5.6 Projekcija 1

Pri projekciji številka 1 sem za predpostavko vzel primer nakupa nepremičnine v vrednosti 500.000.00 € v velikosti 1200 m<sup>2</sup>. Konkretno gre za nepremičnino, ki se na internetni strani [www.imoveisbrasilbahia.com](http://www.imoveisbrasilbahia.com) prodaja za 2.500.000 R\$ kar je približno 800.000.00 € (Brazil Bahia Property LTD, 2014). Vendar pa je nepremičninski posrednik v poslanem elektronskem sporočilu zatrdil, da so lastniki nepremičnino pripravljene prodati za približno

1.500.000 R\$ (približno 500.000.00 €) (Elektronsko sporočilo z dne 17. maj 2014). Predpostavljam, da se na 1200 m<sup>2</sup> lahko izdelata vsaj 25 hotelskih sob, kar bi odgovarjalo osnovni ideji te naloge.

Iz projekcije številka 1 je razvidno, da podjetje potrebuje kapital v višini 240.000.00 €. Glede na to, da banke zahtevajo polog pri najemu kredita za nakup nepremičnine najmanj v višini 20% vrednosti nepremičnine, in glede na to, da banke zelo redko odobrijo dodaten kredit za predelavo nepremičnine ter za nakup opreme, sem kapital, ki ga podjetje potrebuje za zagon poslovanja, izenačil z osnovnim kapitalom družbe. V tem primeru gre torej za lastniški kapital.

Pri poslovanju malega hotela sem predvidel 65% zasedenost kapacitet. Doseženo izhodiščno, povprečno ceno za nočitev (34.8 € + 5% = 36.5 €) bo podjetje gotovo doseglo, saj se bo s to povprečno ceno uvrstilo na spodnji cenovni nivo hotelov s 3 zvezdicami v zgodovinskem središču Salvador de Bahia.

Podjetje bo poslovalo z dobičkom že v prvem letu. Čisti dobiček (oziroma kapitalski donos) bo ob 65% zasedenosti kapacitet znašal 1. leto 39.043.00 € (16.27%), 2. leto 39.655.00 € (16.52%) in tretje leto 40.200.00 € (16.75%).

Ker je denarni tok v prvem letu poslovanja podjetja negativen, sem potreben osnovni kapital družbe povečal iz prvotnih 230.000.00 € na 240.000.00 €. S tem osnovnim kapitalom podjetje pokrije negativen denarni tok, ki se pojavi v prvem letu poslovanja. V kasnejših obdobjih negativnega denarnega toka ni več pričakovati.

Ob predvideni 65% zasedenosti kapacitet, bo podjetje ustvarilo 206.176.00 € prometa. To je znesek brez vračunanega 5% prometnega davka. Glede na to, da v Braziliji ne poznajo davka na dodano vrednost in torej ne gre za poračunavanje vhodnega in izhodnega davka (kot pri davku na dodano vrednost), sem prometni davek v višini 5% odbil od celotnega ustvarjenega prometa. Celoten letni ustvarjen promet podjetja bi z upoštevanjem 5% prometnega davka znašal 216.484.80 €.

Sredstva podjetja na začetku poslovanja so 710.000.00 € (od tega osnovna sredstva 700.000.00 €). Dolg podjetja iz poslovanja bo na začetku investicije znašal 70.000.00 €. Ta

dolg predstavljajo še neplačani računi izvajalcem gradbenih in vzdrževalnih del ter dobaviteljem opreme. Z vsemi se bo podjetje namreč dogovorilo za plačila z valuto med 90 in 120 dnevi. Nekatera plačila bodo zaradi reklamacijskih zahtevkov še bolj zamaknjena. Vsekakor pa bo podjetje v prvem letu poslovanja poplačalo vse račune izvajalcem ter dobaviteljem, kot je razvidno iz projekcije.

*Izračun točke preloma za projekcijo številka 1, količinski izračun:*

$$\begin{aligned}
 TR &= TC; \\
 P \times Q &= AVC \times Q + FC; \\
 Q \times (P - AVC) &= FC; & (2) \\
 Q (34,8 \text{ €} - 10,48 \text{ €}) &= 91.998,00 \text{ €}; \\
 Q (\text{točka preloma}) &= \frac{FC}{P-AVC} = \frac{91.998,00\text{€}}{24,32\text{€}} = 3783
 \end{aligned}$$

Iz izračuna (2) je razvidno, da mora mali hotel po povprečni prodajni ceni 34.80 € (+ 5% prometni davek = 36.54 €) oddati 3.783 sob na leto. To predstavlja 41.46% vseh razpoložljivih kapacitet malega hotela. V primeru, da bo mali hotel uspel oddati vse sobe skupaj več kot 3.783 krat, bo podjetje poslovalo z dobičkom, sicer pa z izgubo.

*Izračun točke preloma za projekcijo številka 1, vrednostni izračun:*

$$\begin{aligned}
 P \times Q &= TC; \\
 P \times Q &= AVC \times Q + FC; \\
 Q \times (P - AVC) &= FC; \\
 (P - AVC) &= \frac{FC}{Q} \\
 (P - AVC) &= \frac{91.998,00\text{€}}{5929\text{€}} = 15,52 \text{ €} = \frac{AFC}{\text{oddana soba}} & (3) \\
 P &= AFC + (AVC1 + AVC 2); \\
 AVC2 &= 10\% TR; \\
 AVC2 &= AFC + AVC1 + 11,11\%; \\
 P &= 15,52 \text{ €} + 7,00 \text{ €} + 11,11\% = 25,02 \text{ €}
 \end{aligned}$$

Iz izračuna (3) je razvidno, da mora mali hotel ob 65% letni zasedenosti kapacitet (5929 oddanih sob) doseči ceno 25.02 € (+ 5% prometni davek = 26.28 €) na posamezno oddano



sobo v povprečju. V primeru, da bo mali hotel uspel oddati sobe v povprečju za višjo ceno kot 26.28 €, bo podjetje poslovalo z dobičkom, sicer pa z izgubo.

## 5.7 Projekcija 2

Pri projekciji številka 2 sem za predpostavko vzel primer nakupa nepremičnine v vrednosti 660.000.00 €. Zaradi višje nakupne cene nepremičnine je potrebno izdelati vsaj 30 sob.

Iz projekcije številka 2 je razvidno, da podjetje potrebuje kapital v višini 285.000.00 €. Glede na to, da banke zahtevajo polog pri najemu kredita za nakup nepremičnine najmanj v višini 20% vrednosti nepremičnine, in glede na to, da banke zelo redko odobrijo dodaten kredit za predelavo nepremičnine ter za nakup opreme, sem kapital, ki ga podjetje potrebuje za zagon poslovanja, izenačil z osnovnim kapitalom družbe. V tem primeru gre torej za lastniški kapital.

Pri poslovanju malega hotela sem predvidel 65% zasedenost kapacitet. Doseženo izhodiščno, povprečno ceno za nočitev ( $34.8 \text{ €} + 5\% = 36.5 \text{ €}$ ) bo podjetje gotovo doseglo saj se bo s to povprečno ceno uvrstilo na spodnji cenovni nivo hotelov s 3 zvezdicami v zgodovinskem središču Salvador de Bahia.

Podjetje bo poslovalo z dobičkom že v prvem letu. Čisti dobiček (oziroma kapitalski donos) bo ob 65% zasedenosti kapacitet znašal 1. leto 50.488.00 € (17.71%), 2. leto 51.298.00 € (18.00%) in tretje leto 52.137.00 € (18.30%).

Ker je denarni tok v prvem letu poslovanja podjetja negativen, sem osnovni kapital družbe povečal iz prvotnih 255.000.00 € na 285.000.00 €. S tem osnovnim kapitalom podjetje pokrije negativen denarni tok, ki se pojavi v prvem letu poslovanja. V kasnejših obdobjih negativnega denarnega toka ni več pričakovati.

Ob predvideni 65% zasedenosti kapacitet, bo podjetje ustvarilo 247.769.00 € prometa. To je znesek brez vračunanega 5% prometnega davka. Glede na to, da v Braziliji ne poznajo davka na dodano vrednost in torej ne gre za poračunanje vhodnega in izhodnega davka (kot pri davku na dodano vrednost), sem prometni davek v višini 5% odbil od celotnega ustvarjenega

prometa. Celoten letni ustvarjen promet podjetja bi z upoštevanjem 5% prometnega davka znašal 260.157.80 €.

Sredstva podjetja na začetku poslovanja so 930.000.00 € (od tega osnovna sredstva 900.000.00 €). Dolg podjetja iz poslovanja bo na začetku investicije znašal 115.000.00 €. Ta dolg predstavljajo še neplačani računi izvajalcem gradbenih in vzdrževalnih del ter dobaviteljem opreme. Z vsemi se bo podjetje namreč dogovorilo za plačila z valuto med 90 in 120 dnevi. Nekatera plačila bodo zaradi reklamacijskih zahtevkov še bolj zamaknjena. Vsekakor pa bo podjetje v 1 letu poslovanja poplačalo vse račune izvajalcem ter dobaviteljem, kot je razvidno iz projekcije.

*Izračun točke preloma za projekcijo številka 2, količinski izračun:*

$$\begin{aligned}
 TR &= TC \\
 PQ &= AVC \times Q + FC \\
 Q \times (P - AVC) &= FC \quad (4) \\
 Q (34,8 \text{ €} - 10,48 \text{ €}) &= 105.870,00 \text{ €} \\
 Q (\text{točka preloma}) &= \frac{FC}{P - AVC} = \frac{105.870,00 \text{ €}}{24,32 \text{ €}} = 4353
 \end{aligned}$$

Iz izračuna (4) je razvidno, da mora mali hotel po povprečni prodajni ceni 34.80 € (+ 5% prometni davek = 36.54 €) oddati 4.353 sob na leto. To predstavlja 41.10% vseh razpoložljivih kapacitet malega hotela. V primeru, da bo mali hotel uspel oddati vse sobe skupaj več kot 4.353 krat, bo podjetje poslovalo z dobičkom, sicer pa z izgubo.

*Izračun točke preloma za projekcijo številka 2, vrednostni izračun:*

$$\begin{aligned}
 P \times Q &= TC \\
 P \times Q &= AVC \times Q + FC \\
 Q (P - AVC) &= FC \\
 (P - AVC) &= FC / Q \\
 (P - AVC) &= \frac{105.950,00 \text{ €}}{7117 \text{ €}} = 14,89 \text{ €} = \frac{AFC}{\text{oddano sobo}} \quad (5) \\
 P &= AFC + (AVC1 + AVC2) \\
 AVC2 &= 10\% TR
 \end{aligned}$$

$$AVC2 = AFC + AVC1 + 11,11\%$$

$$P = 14,89 \text{ €} + 7,00 \text{ €} + 11,11\% = 24,32 \text{ €}$$

Iz izračuna (5) je razvidno, da mora mali hotel ob 65% letni zasedenosti kapacitet (7117 oddanih sob) doseči ceno 24.32 € (+ 5% prometni davek = 25.54 €) na posamezno oddano sobo v povprečju. V primeru, da bo mali hotel uspel oddati sobe v povprečju za višjo ceno kot 25.54 €, bo podjetje poslovalo z dobičkom, sicer pa z izgubo.

## 6 NAČRT TRŽENJA

V nadaljevanju podajam predstavitev trženjskega spleta malega hotela. Trženjski splet za storitve sestavljajo 4P + 3P (angl. *product, price, place promotion, participants, physical evidence, process*). To so sestavine, ki so med seboj tesno povezane.

Proizvod (angl. *product*): Naš proizvod/storitev sodi med bolj luksuzne izdelke, v nakup katerih kupci vložijo veliko časa in denarja, zato jih bomo poskušali pritegniti na različne načine. Mali hotel bo nudil dvoposteljne ter triposteljne sobe s kopalnico ter vsemi potrebnimi pripomočki v sobi, kot so: klimatska naprava, tv, hladilnik, fen, sef, grelnik za čaj in instant kavo. Nekatere sobe bo moč povezati v družinske enote (povezava 2 sob v družinsko enoto s 4 ali 5 posteljami). Sobe bodo ustrezale evropskim normativom 3 zvezdic. Hotel bo nove gradnje, kar pomeni, da bo vse vzdrževano in opremljeno v sodobnem modernem slogu. Sobe, ki jih bo približno 25 do 30, bodo estetsko opremljene in bodo gostom nudile najbolj nujno opremo, ki jo povprečen gost potrebuje med oddihom. Kot je navedeno, bo vsaka soba imela lastno kopalnico, s čimer bomo gostom zagotovili udobje in potrebno intimo. Gostom bo na voljo tudi zajtrk, po katerem bodo lahko sproščeno raziskovali okolico in mesto. Hotel bo postavljen na izredno varni lokaciji, da se bodo gostje lahko nemoteno sprehajali po okolici in spoznavali lokalno kulturo. Poleg tega pa bo lokacija hotela v bližini glavnih mestnih znamenitosti in avtobusne postaje, poskrbeli bomo tudi, da se bo v bližini nahajalo parkirišče. Okolica hotela bo urejena, čista in namenjena sprostitvi gostov. Tudi v skupnem prostoru, kjer bo delovala recepcija, bo poskrbljeno za goste, saj bo prostor klimatiziran in namenjen počitku. Celoten hotel bo temeljil na udobju gosta, saj mu bomo zagotovili sodobno opremo, varnost in čistočo.

Cena (angl. *price*): Cena se bo prilagajala glede na obdobje v letu (visoka, nizka sezona, posebne prireditve) in primarnim konkurentom. Vsekakor bo cena nočitve med najugodnejšimi za sobo s kopalnico v mestu s tem, da bo soba gostu nudila vse udobje hotelov s 3 zvezdicami (razen storitev). V visoki sezoni se bodo cene prilagajale primarnim konkurentom, saj želimo v tem obdobju imeti zasedene vse kapacitete. Poleg tega je naša strategija gostu ponuditi nižje cene v primerjavi s konkurenco, a mu obenem še vedno zagotoviti kakovostno prenočišče. Ko bo nastopila nizka sezona, bodo seveda tudi naše cene še nižje, nivo kakovosti pa bo ostal enak (sodobne sobe in čistoča). Poleg tega bomo v nizki sezoni ponujali različne popuste za stalne goste in za večje skupine ljudi (če bodo na primer najeli več kot 4 sobe naenkrat). Po analizi konkurence sem ugotovil, da nihče pri nizkih cenah ne ponuja tako kakovostnih storitev (ali so sobe umazane ali pa slabo vzdrževane/polomljena oprema), zato bo naša cenovna strategija temeljila predvsem na tem, da bo gost za ceno, ki jo bo plačal, tudi dobil to, kar pričakuje.

Prodajne poti (angl. *placement*): Hotel bo uporabljal neposredno prodajno pot (hotel – gost). Komunikacija bo potekala preko svetovnega spleta (internetna stran hotela), preko spletne pošte, preko telefona in z direktno komunikacijo z gosti »s ceste«. Največ informacij o hotelu bo gost lahko pridobil na spletni strani hotela, kjer bodo natančno navedene cene in kaj gost dobi za to ceno, ogledal si bo lahko lokacijo hotela in pridobil informacije o tem, kaj so priporočeni ogledi v okolici. Prav tako bo na strani veliko slikovnega gradiva hotela in sob, da bo gost vedel, kaj lahko pričakuje. Stalnim gostom in gostom, ki bodo to želeli, bomo preko elektronske pošte pošiljali razne ponudbe s popusti, predvsem za nizko sezono, da bomo napolnili kapacitete.

Hotel bo uporabljal tudi posredne prodajne poti (hotel – agencija – gost). Prodaja namestitvenih zmogljivosti hotela bo potekala preko spletnih portalov (www.booking.com in drugi) ter morda preko nekaterih turističnih agencij. Najpomembnejša bo umestitev hotela na spletne portale, na katerih gost lahko vnaprej rezervira prenočišče. Hotel bomo uvrstili na vse pomembne portale, tudi na tiste, pri katerih za rezervacijo vnaprej plačaš določeno akontacijo. Pri tem bodo zelo pomembne ocene gostov in pa komentarji, saj so hoteli, ki so boljše ocenjeni, tudi na višjem mestu na spletni strani, zato jih gostje lahko hitreje opazijo.

Tržno komuniciranje (angl. *promotion*): Hotel svojih zmogljivosti ne bo nikjer oglaševal, saj je ciljna skupina kupcev geografsko preveč razpršena in se ne sklada z finančnimi izračuni. Je pa izrednega pomena natančna, atraktivna in obsežna predstavitev na spletnih portalih za

trženje hotelskih sob ter na hotelski internetni strani. Kot je že omenjeno, bo kupec največ informacij ter slikovno gradivo o hotelu našel na spletni strani. Pospesevanje prodaje bo mogoče zaslediti le v nizki sezoni, ko bodo cene še nižje in bomo ponujali popuste za redne goste ter večje skupine. Poleg tega bomo za spletne portale pripravili podroben opis hotela z atraktivnimi slikami, ki bodo privabljalale nove goste. Pregledovali bomo tudi ocene in komentarje naših gostov, da bomo lahko še izboljšali naše storitve. Poleg tega je to pomembno tudi zato, da bodo gostje takoj videli oceno naših storitev (oprema, čistoča, atmosfera). Zato se bomo zelo trudili, da bomo zadovoljili vse te bistvene potrebe gosta, da bodo naše ocene čim višje, s tem pa bomo višje uvrščeni na spletnih portalih, in potencialni gostje nas bodo hitro opazili in se pozanimali o naši ponudbi.

Udeleženci (angl. *participants*): Zaposleni v hotelu morajo biti urejeni (urejene pričeske, speti daljši lasje, nevpadljivo naličeni, oblečeni v uniformo hotela), vljudni, zanesljivi, marljivi in natančni. Predvsem pa morajo poleg portugalsčine govoriti še angleško in imeti že nekaj izkušenj z delom v hotelu (predvsem osebe, ki bodo na delovnem mestu receptorja). Vsi bodo prejeli stimulacijo oziroma destimulacijo na plačo, in sicer glede na doseženo povprečno oceno gostov na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com). Tako bomo poskrbeli, da bodo udeleženci motivirani, saj bodo nagrajeni z nagrado (višja plača), poleg tega pa jih bodo gostje lahko tudi ocenili direktno pri hotelski recepciji, če bodo želeli, ali pa podali pritožbo, če bodo s čim nezadovoljni. Skrbeti bodo morali predvsem za čistočo, vsak pa bo moral izpolnjevati še dodatne naloge, ki jim jih bo dodelil direktor. Direktor jim bo dajal jasna navodila, kaj je potrebno storiti in kako, zato da bo vse potekalo čim bolj nemoteno. Delo uslužbencev se bo sproti kontroliralo (z ocenami gostov), za dobro opravljeno delo bo sledila pohvala in upoštevali se bodo tudi predlogi uslužbencev za še bolj kakovostno delovanje hotela.

Fizični dokaz (angl. *physical evidence*): S prej omenjenimi značilnostmi zaposlenih, opremljenostjo sob ter izgledom in opremljenostjo skupnih prostorov, želi hotel ustvariti konkurenčno prednost. Na gosta namreč največji vtis naredi zunanji izgled hotela, sob in okolice, na katerega pa imamo velik neposredni vpliv. Gost se bo že pri vstopu v hotel počutil dobrodošlega, osebje bo prijazno, a nevsiljivo.

Proces izvajanja (angl. *process*): Zaposleni lahko predstavljajo ključno kakovostno razliko ali prednost, ki je konkurenca ne more posnemati, zato bomo poskrbeli, da bodo naši

zaposleni primerno usposobljeni. Celoten niz postopkov komuniciranja z gostom mora biti na visokem nivoju. Pod to spadajo:

- Sprejem gosta na recepciji, kjer je pomemben prvi vtis, in takojšnje informiranje o pomembnih pravilih hotela, kot na primer: čiščenje sobe ni avtomatsko vsak dan, temveč mora gost, če želi čiščenje sobe, obesiti na kljuko znak za čiščenje sobe. Podati je potrebno tudi informacijo o času nudenja zajtrka, o geslu za priklop na wi-fi internet, o razpoložljivosti računalnika za goste in tako naprej.
- Pospremiti gosta do njegove sobe.
- Estetsko pripravljen zajtrk.
- Dnevno čiščenje hotela brez uporabe sesalca v jutranjih urah, uporaba neagresivnih čistil in podobno.
- Spraševanje gosta o njegovem zadovoljstvu z nastanitvijo med njegovim bivanjem v hotelu.
- Darilo ob odhodu (angl. *check out*) iz hotela.

## **6.1 Lokacija malega hotela**

Glede na vse povedano, je mikro lokacija malega hotela zelo pomembna. Zagotavljati mora neposredno bližino glavnih mestnih znamenitosti ter varnost gostov pri sprehajanju po ulicah v neposredni bližini hotela. Poleg tega mora biti parkirišče za avtomobile zelo blizu hotela. Glede na primarno konkurenco ter ocene njihovih gostov o lokaciji hotela in občutku varnosti, sem tako določil nekaj ulic, ki predstavljajo optimalno lokacijo malega hotela. Ulice, kjer bi se moral nahajati hotel so razvidne iz Priloge Č - zemljevid Pelourinha oziroma mestnega jedra (Slika 2).

Širše gledano je Salvador de Bahia in njegova okolica zaželena turistična destinacija za domače in tuje goste. V oddaljenosti približno 80 kilometrov se razteza obala z imenom Costa do Coqueiros (plaža kokosov), ki je 1 izmed najbolj zaželenih turističnih destinacij med Brazilci. Zgodovinsko središče mesta je 1 izmed najlepše ohranjenih kolonialnih mest v Južni Ameriki. Salvador de Bahia je tudi upravno središče države Bahia in ga zato obišče precej poslovnih gostov. Brazilsko gospodarstvo je v stabilnem vzponu, kljub temu pa delovna sila ni draga. Prometni davek znaša 5%.

## **7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

### **7.1 Organizacijska struktura**

V malem hotelu bosta redno, za polni delovni čas, zaposleni 2 osebi. Obe bosta opravljali delo na recepciji ter hkrati skrbeli za nemoteno delovanje malega hotela (dnevno dogovarjanje s čistilnim servisom, razporejanje delovnega časa posameznih zaposlenih, naročanje hrane, čistil, pisarniškega materiala in podobno). Za polovični delovni čas bosta zaposleni 2 čistilki oziroma sobarici. 1 bo zaposlena skozi vse leto, 2. samo v času visoke sezone. Podrejeni bosta direktno 1 izmed receptork. V malem hotelu bosta delo opravljala še 2 študenta, in sicer 1 skozi vse leto, 2. v času visoke sezone.

### **7.2 Ključno vodstveno osebje**

Direktor in obenem lastnik podjetja, ki ne bo redno zaposlen, bo s svojimi izkušnjami usmerjal poslovanje malega hotela ter postavljajl merila za presojo uspešnosti dela posameznih zaposlenih. V začetni fazi so namreč funkcije bolj enostavne, zato je tudi manj zaposlenih, vendar se tudi v prihodnje še ne razmišlja o širitvi, zato bodo funkcije ostale enake dolgoročno. Direktor bo imel nadzor nad vsemi zaposlenimi in procesi, ki so vključeni v poslovanje. Skrbel bo za prodajo, trženje, organizacijo in kontrolo, če pa bo potrebna pomoč pri kateri izmed teh funkcij, bo lahko na pomoč priskočil tudi študent. Seveda bo moral direktor najprej seznaniti svoje zaposlene z delom, po usposabljanju jih lahko tudi motivira z različnimi nagradami, najpomembnejše bo timsko delo. Direktor si izkušnje že nabira pri vodenju malega hotela v Ljubljani, zato dodatnega znanja ne bo potreboval, le prilagoditev na drugačno kulturo.

## **8 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN**

### **8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu**

V prvem poslovnem letu malega hotela bodo potekala naslednje aktivnosti: izbor primerne stavbe za mali hotel ter dogovor o ceni nepremičnine, dogovor z banko o nameri kreditiranja posla, ustanovitev podjetja v Braziliji, izdelava projektov za ureditev malega hotela,

odobritev kredita pri banki ter nakup nepremičnine, pridobitev gradbenega dovoljenja, adaptacija nepremičnine (izbor izvajalcev ter adaptacijska dela), opremljanje hotela (izbor izvajalcev ter njihovo delo, montaža), izbor zaposlenega osebja, sklepanje pogodb z (internetnimi) agencijami, dogovor o angl. *outsource* poslih (računovodstvo, čistilnica itd.), finalno opremljanje hotela in začetek poslovanja malega hotela.

## **8.2 Terminski načrt**

Terminski načrt se nahaja v Prilogi H. Pri ocenjevanju potrebnega časa za pridobivanje raznih dovoljenj in za 2. birokratske postopke, sem se oprl na podatke iz spletne strani *Doing business* (2014).

# **9 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI**

## **9.1 Makro raven**

Največje težave lahko poslovanju malega hotela povzroči inflacija v Braziliji, ki se v zadnjih 2 letih giblje med 5,5% in 6,7% na letni ravni. Zaradi zavedanja inflacije bom v cene sob, ki se bodo oddajale za več kot 3 mesece v naprej, pričakovano inflacijo že vgradil.

Večletna visoka gospodarska rast brazilskega gospodarstva se je v letih 2011, 2012, 2013 in 2014 močno upočasnila. Možnost, da bo brazilsko gospodarstvo zašlo v recesijo, je precejšnja. Vendar tudi, če bo gospodarstvo dejansko zajela recesija, bo turizem (tako svetovni, kot brazilski) še vedno rasel ali bo vsaj stagniral.

Naravne katastrofe, kot so potres, poplave, požari in podobno, so v Salvador de Bahia zelo malo verjetne, saj se je staro mestno jedro skozi vsa leta ohranilo prav zato, ker teh nesreč praktično ni bilo. Seveda se bo za primer požara in izliva vode nepremičnino zavarovalo.

## **9.2 Raven podjetja**

Na mikro ravni je vsekakor več potencialnih nevarnosti, kakor na makro ravni. Velika nevarnost je vstop novih konkurentov na trg. Kljub temu dejstvo ostaja, da v pod UNESCO-m zaščiten stari del mestnega jedra, večje hotelske verige ne morejo vstopiti, saj se stavb, ki



bi odgovarjale standardom teh hotelskih verig, ne da podreti in zgraditi novih. V konkuriranju z obstoječimi in potencialnimi novimi, manjšimi hotelskimi nastanitvami, je najpomembnejše, da je mali hotel opremljen na relativno visokem nivoju 3 zvezdic, istočasno mora imeti relativno nizke stroške poslovanja (brez dodatnih storitev), kar omogoča najcenejšo ponudbo sob s kopalnicami tega nivoja v mestu. Ob 65% zasedenosti sob skozi vse leto, je v skladu s projekcijo 1 cena sobe mogoče spustiti na 26.28 € in v skladu s projekcijo 2 na 25.54 €, ne da bi podjetje poslovalo negativno. Cenovna fleksibilnost je najboljši odgovor morebitnim novim konkurentom na trgu.

Težav z neplačili mali hotel ne bo imel, saj kreditiranja gostov ali plačevanja na obroke ne bo. Vsi bodo morali plačati storitev ob prihodu ali najkasneje ob odhodu iz hotela.

Med večjimi nevarnostmi je gotovo morebitno napačno predpostavljjanje zasedenosti kapacitet malega hotela in posledično tudi napačna pričakovanja bodočega poslovanja. Ta problem je posredno obdelan že v izračunu točke preloma, kjer se je izkazalo, da mali hotel (ob doseganju zastavljene cene 33 € za sobo v nizki sezoni in 43 € za sobo v visoki sezoni) potrebuje 41% zasedenost svojih kapacitet, da pokrije vse stroške. Glede na to, da se povprečna zasedenost hotelov v Salvador de Bahia v zadnjih letih giblje okrog 65% (točka 4.4.), je torej scenarij z manj kot 41% zasedenosti kapacitet malega hotela malo verjeten. Morebitna napačna ocena zasedenosti kapacitet malega hotela bi tako lahko rezultirala le kot manjši dobiček podjetja.

## **10 FINANČNI NAČRT**

Predračuni izkaza uspeha, bilance stanja in izkaza finančnih tokov za projekcije 1 in 2 se nahajajo v Prilogi I in J. Gre za predvidevanja in ocene dogodkov v prihodnjih 5 letih, ki temeljijo na analizi tržišča. Sezonska komponenta je upoštevana.

Osnovni kapital bo porabljen za potreben plog pri pridobitvi nepremičninskega kredita ter za adaptacijo ter opremo nepremičnine. Zelo pomembno je, da se predvidenih stroškov ne prekorači.

## **11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI**

### **11.1 Zaželeno financiranje**

Osnovni kapital družbe v višini 240.000 € bo prispeval edini družbenik. Preostali del investicije (projekcija 1 - 400.000 € in projekcija 2 – 530.000 €) se bo financiral z dolgoročnim kreditom z odplačilno dobo 15 let. Večina teh sredstev se bom porabil za nakup in adaptacijo ter opremljanje nepremičnine, kar predstavlja direktno povečanje vrednosti nepremičnine. Le manjši del teh sredstev se bom uporabil za potrebe poravnavanja tekočih obveznosti v prvih mesecih poslovanja.

### **11.2 Pridobivanje virov financiranja**

Glede na sestavo virov financiranja, bo v projekciji 1 – 37.5% lastniškega in 62.5% dolžniškega kapitala ter v projekciji 2 – 35% lastniškega in 65% dolžniškega kapitala. Dolžniški kapital bo podjetje zagotovilo z najemom dolgoročnega kredita pri banki.

### **11.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja**

Obratni kapital podjetja je presežek gibljivih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi. Ta sredstva bodo namenjena predvsem poravnavanju tekočih obveznosti pri poslovanju.

## **SKLEP**

Vsaka realizacija nove poslovne ideje predstavlja izziv za investitorje, saj je na začetku prisotnih veliko tveganj in neznank. Prav zato je poslovni načrt investicije najpomembnejša stvar, ki jo investitor pred odločitvijo o realizaciji projekta naredi. S poslovnim načrtom se razišče dobičkonosnost poslovne ideje in situacijo na tržišču ter se opozori na morebitne nevarnosti, s katerimi se investitor v začetni fazi projekta lahko sreča.

Do ideje o investiciji v mali hotel v mestu Salvador de Bahia v Braziliji sem na začetku prišel z razmišljanjem o možnih lokacijah nastanitvenih zmogljivosti, ki ne bi bile močno odvisne

od sezonskih vplivov, predvsem pa ne bi bile odvisne od vremena. Istočasno bi lokacija morala biti zanimiva širokemu krogu ljudi (turistom in poslovnim gostom).

Salvador de Bahia je veliko mesto s približno 2.5 milijona prebivalci. Staro mestno jedro je kot svetovna kulturna dediščina zaščiteno s strani UNESC-a. Ker se nahaja med ekvatorjem in južnim povratnikom, je toplo vreme, primerno za dopuste skozi vse leto, zagotovljeno. Oboje ponuja možnost zasedenosti hotelskih kapacitet skozi vse leto.

Z analizo trga sem prišel do ugotovitve, da gre za dokaj konkurenčno okolje, v katerem pa zaradi specifičnosti starega mestnega jedra ni večjih hotelskih verig. Nastanitve višje kvalitete ponujajo sobe po relativno visokih cenah, medtem ko nastanitve z nižjimi, zmernimi cenami ne zagotavljajo primernih standardov nastanitve.

Glede na kupno moč domačih gostov ter glede na konkurenco, sem definiral pričakovano ceno sobe. Na osnovi poznavanja kraja in komentarjev gostov sem definiral mikro lokacijo malega hotela. Glede na splošno statistiko zasedenosti hotelov v mestu, sem definiral pričakovano zasedenost kapacitet malega hotela. Ker bo trženje potekalo v veliki večini preko svetovnega spleta in spletnih agencij, ocenjujem, da je optimalno število sob malega hotela med 25 in 35 sobami. Če bi bil hotel večji, se vseh razpoložljivih kapacitet preko spletnih agencij najbrž ne bi dalo napolniti. To pa bi pomenilo, da bi hotel za polnjenje svojih kapacitet moral uporabljati tudi 2. prodajne poti, kar pa bi pomenilo popolnoma drugačen koncept trženja. Na osnovi primerljivega objekta v Ljubljani, sem s pomočjo različnih državnih uradnih spletnih strani Brazilijske (domače) stroške malega hotela v Salvador de Bahia preračunal in definiral.

Vse skupaj sem združil v 2 projekciji (1 s 25 sobami in 2. s 30 sobami), ki pokažeta smotrnost obravnavane investicije. Pri tem sem upošteval, da mali podjetniki težko pridobijo bančni kredit za kaj drugega, kot pa za nepremičnino. Zato je osnovni kapital družbe oziroma vložek družbenika nekoliko večji, kot bi v nasprotnem primeru lahko bil. Kljub temu projekciji prikazujeta solidne donose glede na vložen kapital. Projekt je po mojem mnenju izvedljiv in dobičkonosen.

Seveda je najpomembnejše, da se investitor drži okvirjev določenih s tem poslovnim načrtom, začenši s ceno, velikostjo in lokacijo kupljene nepremičnine ter s ceno pridobljenega bančnega kredita.

## LITERATURA IN VIRI

1. *About Salvador*. (b.l.). Najdeno 20. decembra 2014 na spletni strani <http://www.salvadorconvention.com>
2. Aldemir, C., & Verluyten, P. (2011). *Cross-cultural Communications Management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Almeida, B. (2011, 11. november). What Brazillians Buy. *Latin Link*. Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu <http://latinlink.usmediaconsulting.com/2011/11/what-brazilians-buy/>
4. Barros, P. (2014, 6. avgust). Encouraging Brazil's emerging middle class to buy sustainably. *The Guardian*. Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/aug/06/encouraging-brazil-emerging-middle-class-buy-sustainably>
5. *Booking*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.booking.com>
6. *Bahia, População residente 2010*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletni strani <http://www.ibge.gov.br>
7. *Brasileiros querem viajar pelo Brasil*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletni stani <http://www.turismo.gov.br>
8. *Brazil Outbound 2012*. Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu <http://store.mintel.com/brazil-outbound-march-2012>
9. *Brazil's Bahia to develop and expand tourism with IDB support*. Najdeno 27. marca 2015 na spletni strani <http://www.iadb.org/en/>
10. Brazilija, statistični indikatorji 2013 – 2016. (b.l.) V *Izvoznem oknu*. Najdeno 30. aprila 2014 na spletni strani <http://www.izvoznookno.si>
11. *Climatological information for Salvador, Brazil*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletni strani <http://www.weather.gov.hk>
12. *Compre2*. Najdeno 12. novembra 2013 na strani <http://compre2.voegol.com.br/>
13. *Doing business*. (b.l.). Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/>
14. *Doing business in Brazil*. (2014). Najdeno 20. aprila 2014 na spletni strani <http://www.export.gov/Brazil/doingbusinessinbrazil/index.asp>
15. Drnovšek, M., & Stritar, R.. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

16. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007, s popravki 2012). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Duran, R. (2013, 26. avgust). Tourism Market in Brazil. *The Brasil business*. Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu <http://thebrazilbusiness.com/article/tourism-market-in-brazil>
18. Eisenhammer, S. (2012, 14. februar). Domestic Tourism Rises with Middle Class. *The Rio Times*. Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu <http://riotimesonline.com/brazil-news/rio-business/domestic-tourism-rises-with-middle-class/>
19. European Commission. (b.l.). Business plan II.: how to use it in a tourism business Najdeno 27. marca 2015 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/tourism-business-portal/business/running/business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/tourism-business-portal/business/running/business/index_en.htm)
20. Euromonitor International. (2014). Travel Accommodation in Brazil. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.euromonitor.com/travel-accommodation-in-brazil/report>
21. *Europe: Expedia market share flatens, as Booking.com grows every month*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletni strani <http://www.hotelmarketing.com>
22. *Expedia*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletni strani <http://www.expedia.com>
23. *Google*. Najdeno 17. maja 2015 na spletni strani <http://www.google.com>
24. Gospodarske panoge Brazilije. (2014). Najdeno 20. aprila 2014 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Brazilija/Gospodarske\\_panoge\\_4660.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Brazilija/Gospodarske_panoge_4660.aspx)
25. Holloway, J.C., & Robinson, C. (2000). *Marketing For Tourism*. New Work: Longman Group Limited.
26. *Internet World Stats*. (b.l.). Najdeno 15. maja 2015 na spletni strani <http://www.internetworldstats.com/>
27. *International Tourist Arrivals by (sub)region*. Najdeno 1. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www2.unwto.org>
28. *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. Najdeno 20. maja 2014 na spletnem naslovu <http://unstats.un.org>
29. ITB Berlin. (2014). World Travel Trends Report 2012/2013. Najdeno 15. septembra 2014 na spletni strani <http://www.itb-berlin.de/en/Press/Downloads/Publications/index.html>

30. Kligin, S. (2013, 14. maj). 7 Key Statistics about Brazilian Consumers. *Latin Link*. Najdeno 27. marca 2015 na spletni strani <http://latinlink.usmediaconsulting.com>
31. Konečnik Ruzzier, M. (2010). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
32. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Konečnik Ruzzier, M., & Žabkar, V. (2011). *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Zagreb: Mate d.o.o.
35. Mak, J. (2004). *Tourism and the economy: Understanding the economics of tourism*. Hawai: University of Hawai'i Press.
36. *Meios de hospedagem*. Najdeno 20. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/meios-de-hospedagem>
37. Middleton, V.T.C. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
38. *Ocupacao hoteleira*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.setur.ba.gov.br/indicadores/ocupacao-hoteleira>
39. *Observatorio de Turismo da Bahia*. (b.l.). Najdeno 16. maja 2015 na spletni strani <http://observatorio.turismo.ba.gov.br/>
40. *Osebne finance: kalkulatorji in primerjalniki*. Najdeno 16. aprila 2014 na spletni strani <https://www.zps.si/index.php/osebne-finance-sp-1406526635/kalkulatorji-in-primerjalniki/6850-osebne-finance-kalkulatorji-in-primerjalniki>
41. *Pesquisa Fipe*. Najdeno 20. novembra 2014 na spletni strani <http://veiculos.fipe.org.br/>
42. Planina, J., & Mihalič, T. (2002). *Ekonomika Turizma*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Prašnikar, J., & Domadenik, P. (2007). *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
44. Pregled gospodarskih gibanj v državi Braziliji. (2014). Najdeno 30. aprila 2014 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Brazilija/Pregled\\_gospodarskih\\_gibanj\\_4276.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Brazilija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4276.aspx)
45. Primerjava gibanja BDP na prebivalca (grafični prikaz), EIU napoved. (2014). Najdeno 30. aprila 2014 na spletni strani <http://www.izvoznookno.si>
46. *Salariometro*. (b.l.). Najdeno 30. aprila 2014 na spletni strani <http://www.fipe.org.br/pt-br/indices/salariometro/>
47. *Salvador*. (b.l.). Najdeno 30. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://www.booking.com>
48. Šuligoj, M. (2010). Pogled managerjev in zaposlenih na kakovost delovnega življenja v slovenskem hotelirstvu. Izvirni znanstveni članek. NG, (3), 53 - 60.

49. *Travel and Tourism in Brazil to 2018*. Najdeno 27. marca 2015 na spletni strani <http://www.prnewswire.com/>
50. *Statistični podatki o Ljubljanskem turizmu 2001 – 2012*. (b.l.). Najdeno 20. decembra 2014 na spletni strani <http://www.visitljubljana.com>
51. World Tourism Organization. (2013). *Annual Report 2013*. Najdeno 16. maja 2015 na spletnem naslovu <http://www2.unwto.org/annual-reports>





## **PRILOGE**



## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela.....	1
Priloga 2: Tabele od številke 12 do 17 .....	2
Priloga 3: Tabele od številke 18 do 31 .....	6
Priloga 4: Tabele od številke 33 do 36 .....	17
Priloga 5: Pelourinho, Salvador, Brazilija .....	20
Priloga 6: Povratna letalska vozovnica iz Sao Paola v Salvador.....	21
Priloga 7: Strošek čistilke s končano osnovno izobrazbo, 30 -39 let .....	22
Priloga 8: Strošek receptorke s končano visoko šolo, 25 -29 let.....	23
Priloga 9: Strošek nočnega receptorja s končano srednješolsko izobrazbo, 40 - 49 let	24
Priloga 10: Terminski načrt .....	25
Priloga 11: Amortizacijski načrt – izračun 1 .....	26
Priloga 12: Amortizacijski načrt – izračun 2 .....	27
Priloga 13: Bilanca – projekcija, 400.000€, 15 let .....	28
Priloga 14: Projekcija, 400.000€, 15 let .....	29
Priloga 15: Bilanca – projekcija, 660.000€, 15 let .....	30
Priloga 16: Projekcija, 660.000€, 15 let .....	31
Priloga 17: Predstavitev in podroben opis konkurentov.....	32

## Priloga 1: Gibanje stopenj donosa v prvih 5 letih poslovanja malega hotela

Tabela 11: Gibanje stopenj donosa v prvih petih letih poslovanja malega hotela

<b>STOPNJE DONOSOV / LETO 500.000€</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	0.16	0.14	0.13	0.11	0.10
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	0.19	0.19	0.02	0.20	0.20

## Priloga 2: Tabele od številke 2 do 7

Tabela 12: Klimatski podatki za Salvador de Bahia

Mesec	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec	Letno
Najvišja temperatura °C	37.0	37.0	37.0	37.0	32.0	32.0	35.0	32.0	35	35	35	37.0	37.0
Povprečna visoka temperatura °C	29.9	30.0	30.0	28.6	27.7	26.5	26.2	26.4	27.2	28.1	28.9	29.0	28.2
Dnevno povprečje °C	26.8	27.0	27.1	25.8	25.4	24.3	23.8	23.9	24.5	25.3	25.9	26.1	25.5
Povprečna nizka temperatura °C	23.7	23.9	24.1	22.9	23.0	22.1	21.4	21.3	21.8	22.5	22.9	23.2	22.7
Najnižja temperatura °C	20.0	18.0	17.0	15.0	12.0	12.0	17.0	16.0	16.0	17.0	18.0	17.0	12.0
Padavine (mm)	110.9	121.2	144.6	321.6	324.8	251.4	203.6	135.9	112.2	122.2	118.5	132.0	2.098.9
Povprečje padavin v dnevu (≥ 0.1 mm)	14.0	17.0	19.0	21.0	23.0	23.0	23.0	20.0	17.0	14.0	14.0	14.0	219.0
% vlaga	78.0	77.0	78.0	80.0	81.0	80.0	79.0	79.0	78.0	79.0	79.0	79.0	78.9
Povprečje ur sonca v mesecu	244.9	228.8	232.5	189.0	173.6	168.0	179.8	201.5	210.0	229.4	213.0	223.2	2.493.7

Vir: World Meteorological Organization, 2014.

Tabela 13: Namestitveni objekti v zgodovinskem središču mesta Salvador de Bahia

Ime nastanitve	Področje	Št. Zvezdic	Št. Sob	Število ležišč
Hotel Villa Bahia	PEL	BO 4	17	38.93
BahiaCafe Hotel	PEL	BO 3	10	22.90
Hotel Pelourinho	PEL	BO 2	40	91.60
Hotel Casa Do Amarelindo	PEL	BO 4	10	22.90
Arthemis Hotel e Pousada	PEL	BO 2	15	34.35
Pousada Solar dos Romanos	PEL	ni kategorije	41	93.89
Solar das Artes Pousada Boutique	PEL	ni kategorije	10	22.90
Pousada Terra Nossa	PEL	ni kategorije	10	22.90
Pousada Suites Do Pelo	PEL	ni kategorije	12	27.48
Pousada Solar dos Deuses	PEL	ni kategorije	6	13.74
Pousada Colonial	SA	ni kategorije	13	29.77
Studio do Carmo Boutique Hotel	SA	BO 3	9	20.61
Pestana Convento do Carmo	SA	BO 5	79	180.91
Pousada des Arts	SA	ni kategorije	8	18.32
Hotel Solar do Carmo	SA	BO 4	13	29.77
Tamboleiro Hospedaria	SA	ni kategorije	9	20.61
Pousada Redfish	SA	ni kategorije	8	18.32
Pousada do Boqueirao	SA	ni kategorije	10	22.90
Pousada Casa Vila Bela	SA	ni kategorije	8	18.32
Hotel Villa Santo Antonio	SA	BO4	14	32.06
Pousada Beija Flor	SA	ni kategorije	7	16.03
Hotel Pousada Villa Carmo	SA	ni kategorije	10	22.9
Aram Yami Boutique Hotel	SA	BO 5	5	11.45
Posada do Baluarte	SA	ni kategorije	5	11.45
Pousada Hilmar	SA	ni kategorije	15	34.35
Pousada Do Pilar	SA	ni kategorije	12	27.48
Pousada Esmeralda	SA	BO 3	7	16.03
Pousada da Manguera	CE	BO3	26	59.54

se nadaljuje

nadaljevanje

Ime nastanitve	Področje	Št. Zvezdic	Št. Sob	Število ležišč
A casa das portas velhas hotel boutique	CE	BO 3	15	34.35
Pousada Barroco na Bahia	CE	BO 3	20	45.8
Colonial Chile hotel	CE	BO 3	23	66.7
Hotel Don Juan	CE	BO 2	30	68.7
SREDNJA VREDNOST		3.31	16.16	37.16
SKUPAJ SOB			517	1.198

Vir: Booking, 2014, Expedia, 2014.

Tabela 14: Priliv turistov v Salvador de Bahia med letoma 2008 in 2011

PRILIV TURISTOV V SALVADOR MED LETOMA 2008 in 2011			
Leto	Domači	Mednarodni	Skupaj
2008/2009	2.458.944.00	308.400.00	2.767.344.00
2011	3.367.154.00	373.860.00	3.741.014.00

Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.

Tabela 15: Nastanitev gostov iz tujine v Bahii, januar – april 2012

Nastanitev gostov iz tujine v Bahii, januar – april 2012 (v %)		
Država stalnega prebivališča	Salvador	Podeželje
Argentina	29.4	50.6
Avstralija	4.4	0.2
Čile	2.5	1.6
Francija	15.6	24.9
Italija	10.0	0.9
Izrael	1.9	0.2
Nemčija	1.9	2.9
Portugalska	3.8	6.3

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Nastanitev gostov iz tujine v Bahii, januar – april 2012 (v %)</b>		
Urugvaj	1.3	1.7
Španija	3.8	0.9
Švica	5.6	2.9
Velika Britanija	5.0	0.9
ZDA	5.6	1.6
Ostale države	9.4	4.2

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

*Tabela 16: Nastanitev domačih gostov v Bahii, januar – april 2012*

<b>Nastanitev domačih gostov v Bahii, januar – april 2012 (v %)</b>		
Brazilska zveza država stalnega prebivališča	Salvador	Podeželje
Bahia	30.8	18.9
Sao Paolo	19.2	31.7
Rio de Janeiro	9.7	7.2
Pernambuco	5.6	1.1
Minas Gerais	5.2	16.3
Sergipe	5.2	4.0
Distrito Federal	5.0	3.8
Ceará	3.3	0.8
Rio Grande do Sul	2.6	3.2
Paraná	1.9	2.9
Ostale zvezne države	11.5	10.2

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*



Tabela 17: Število nočitev v Bahii, januar – april 2012

<b>Število nočitev v Bahii, januar – april 2012 (v %)</b>		
	Salvador	Podeželje
Nič nočitev	2.7	0.8
1 ali 2 nočitvi	57.7	23.7
3 ali 4 nočitve	21.7	24.0
5 do 7 nočitev	13.2	44.4
8 do 15 nočitev	3.3	6.2
16 do 31 nočitev	1.1	0.5
32 ali več nočitev	0.3	0.4

Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.

### Priloga 3: Tabele od številke 8 do 22

Tabela 18: Uporaba interneta v Braziliji

Leto	Število prebivalstva	Uporabniki spleta	% Pen.	BDP na prebivalca*	Usage source
2000	169.544.443	5.000.000	2.9 %	3.570.00 \$	ITU
2005	184.284.898	25.900.000	14.1 %	3.460.00 \$	C. I. Almanac
2006	186.771.161	32.130.000	17.2 %	3.460.00 \$	I. T. U.
2007	186.771.161	42.600.000	22.8 %	4.730.00 \$	I. T. U.
2008	196.342.587	67.510.400	34.4 %	5.910.00 \$	I. T. U.
2012	193.946.886	88.494.756	45.6 %	10.720.00 \$	WB

Legenda: \*BDP na prebivalca ustreza podatkom Svetovne banke in je predstavljen v valuti ameriški dolar.

Vir: Internet World Stats, 2015.

*Tabela 19: Uporaba interneta v Slovenija*

<b>Leto</b>	<b>Število prebivalstva</b>	<b>Uporabniki spleta</b>	<b>% Pop.</b>	<b>Usage source</b>
2000	1.997.800	300.000	15.0 %	ITU
2004	1.956.916	750.000	38.3 %	ITU
2006	1.959.872	950.000	48.5 %	ITU
2007	1.962.856	1.250.600	63.7 %	ITU
2010	2.033.136	1.298.500	64.8 %	ITU

*Vir: Internet World Stats, 2015.*

*Tabela 20: Priliv turistov v Bahio*

<b>Priliv turistov</b>	<b>2008/2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>
Skupaj	9.052.000	100	10.541.000	100	11.015.000	100
Mednarodni priliv	514.000	5.7	600.000	5.7	558.000	5.1
Domač priliv (državni in lokalni)	8.538.000	94.3	9.940.000	94.3	10.457.000	94.9
Državni priliv	4.081.164	47.8	4.971.988	49.88	5.291.242	49.3
Lokalni priliv	4.456.836	52.2	4.981.928	50.12	5.301.699	50.7

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

*Tabela 21: Države z največjim deležem turistov v Bahii*

<b>Države z največjim deležem turistov</b>		
	<b>Delež ljudi v % (udeležba)</b>	<b>Skupno število ljudi</b>
Argentina	18.9	105.462
Čile	1.7	9.486
Francija	8.7	48.546
Italija	9.8	54.684
Izrael	1.2	6.696

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Države z največjim deležem turistov</b>		
	<b>Delež ljudi v % (udeležba)</b>	<b>Skupno število ljudi</b>
Južna Afrika	3.2	17.856
Kanada	1.5	8.370
Nemčija	7.7	42.966
Portugalska	4.5	25.110
Španija	12.9	71.982
Švica	3.7	20.646
Velika Britanija	6.0	33.480
ZDA	7.1	39.618

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

*Tabela 22: Razporeditev počitniškega proračuna turistov*

<b>Razporeditev počitniškega proračuna turistov</b>		
	<b>Domači turisti (%)</b>	<b>Mednarodni turisti (%)</b>
Nastanitev	32.8	27.2
Prehrana	13.9	18.9
Zasebni nakupi oz. zasebne potrebščine	12.9	16.5
Ogledi znamenitosti	11.3	12.8
Nočno življenje	10.0	9.7
Lokalni prevoz	7.4	7.4
Ostalo	11.7	7.1
<b>SKUPAJ</b>	<b>100.00</b>	<b>100,00</b>

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

Tabela 23: Namen potovanja

<b>Namen potovanja</b>				
	Domači turisti (%)	Skupno število	Mednarodni turisti (%)	Skupno število
Izključno preživljanje prostega časa	43.5	4.548.795	64.8	361.584
Preživljanje prostega časa in ostalo	12.2	1.275.754	23.8	132.804
Drugi razlogi	44.3	4.632.451	11.4	63.612
Skupaj	100	10.457.000	100	558.000

Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.

Tabela 24: Glavni interesi med počitnicami

<b>Glavni interesi med počitnicami</b>				
	Domači turisti (%)	Skupno število	Mednarodni turisti (%)	Skupno število
Obisk prijateljev in sorodnikov	41.6	1.927.099	61.7	39.248
Poslovni razlogi, obisk kongresa,...	40.3	1.866.877	28.2	17.938
Zdravstveni razlogi	9.8	453.980	0.4	254
Nameni študija	3.8	176.033	7.4	4.707
Verski in religiozni razlogi	2.0	92.649	0.7	445
Ostalo	2,5	115,811	1,5	954
Skupaj	100	4.632.451	100	63.612

Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.

Tabela 25: Glavni interesi med turistov, katerih namen je preživljanje prostega časa

<b>Glavni interesi turistov, katerih namen je preživljanje prostega časa</b>				
	Domači turisti (%)	Skupno število	Mednarodni turisti (%)	Skupno število
Sonce in plaža	58.8	3.424.835	52.7	260.542
Eko turizem	16.8	978.524	22.1	109.260
Kultura	15.3	891.156	21.3	105.305
Šport in avantura	2.2	128.140	2.0	9.888
Turizem raziskovanja vina	1.3	75.719	0.0	-
Obiski podeželja	0.9	52.421	0.1	494
Ribarjenje	0.7	40.772	0.0	-
Golf	0.6	34.947	0.0	-
Navtika, pomorstvo	0.5	29.123	0.0	-
Gelebitra	0.2	11.649	0.0	-
Etnologija – domorodnost	0.1	5.824	1.1	5.438
Arheologija	0.1	5.824	0.0	-
Etnologija – Afro	0.1	5.824	0.1	494
Ostalo	2.6	151.438	0.5	2.472

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Glavni interesi turistov, katerih namen je preživljanje prostega časa</b>				
	Domači turisti (%)	Skupno število	Mednarodni turisti (%)	Skupno število
Skupaj	100	5.824.549	100	494.388
Obiski podeželja	0.9	52.421	0.1	494
Ribarjenje	0.7	40.772	0.0	-
Golf	0.6	34.947	0.0	-
Navtika, pomorstvo	0.5	29.123	0.0	-
Gelebitra	0.2	11.649	0.0	-
Etnologija – domorodnost	0.1	5.824	1.1	5.438
Arheologija	0.1	5.824	0.0	-
Etnologija – Afro	0.1	5.824	0.1	494
Ostalo	2.6	151.438	0.5	2.472
Skupaj	100	5.824.549	100	494.388

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

*Tabela 26: Povprečje števila nastanitev*

<b>Povprečje števila nastanitev</b>		
	Domači turisti	Mednarodni turisti
1 do 2 nočitvi	29.8 %	7.7 %
3 do 4 nočitve	31 %	14.9 %
8 do 15 nočitev	10.7 %	30.4 %
16 nočitev ali več	6 %	19.7 %
Povprečje nočitev	6.8 nočitev	13.7 nočitev

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

*Tabela 27: Način potovanja (domači turisti)*

<b>Način potovanja (domači turisti)</b>		
	2009 (%)	2011 (%)
Avtobusna linija	35.2	30.6
Lasten avtomobil	20.6	24.8
Redna letalska linija	17.6	18.2
Morske linije	12.1	10.6
Najet avtobusni prevoz	2.8	7.7
Rent-a-car	1.2	2.2
Drugo	7.7	6.0

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

*Tabela 28: Način nastanitve (domači turisti)*

<b>Način nastanitve – domači turisti</b>		
	2009 (%)	2011 (%)
Pri prijateljih ali družini	42.4	37
Hotel	21.6	26.9
Penzion, gostišče	18.1	20.3
Najeta nepremičnina	4.2	2.4
Lastna nepremičnina	3.7	3.1
Letovišče	3.1	6.5
Hostel	1.3	0.5
Drugo	2.8	3.2

*Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.*

Tabela 29: Način nastanitve (mednarodni turisti)

<b>Način nastanitve – mednarodni turisti</b>		
	2009 (%)	2011 (%)
Pri prijateljih ali družini	-	14.9
Hotel	-	32.5
Penzion, gostišče	-	33.5
Lastna nepremičnina	-	1.3
Letovišče	-	7.5
Hostel	-	5.4
Drugo	-	1.8

Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.

Tabela 30: Razlogi za potovanje

<b>Razlogi za potovanje</b>		
	Domači turisti (%)	Mednarodni turisti (%)
Priporočilo prijateljev in družine	46.1	44.5
Poznavanje destinacije od prej	16.4	6.9
Mesto dela	14.7	4.3
Internet	10.2	26.9
Turistična agencija	3.5	4.3
Sejmi, dogodki	3.3	0.6
Natisnjeni promocijski materiali	1.9	10.2
Drugo	3.9	2.6

Vir: Observatorio de turismo da Bahia, 2015.



Tabela 31: Zasedenost hotelov v mestu po mesecih

<b>Zasedenost hotelov v mestu po mesecih</b>						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Januar	78.7	74.6	78.7	81.6	82.6	75.2
Februar	72.2	68.0	62.9	64.4	72.0	57.8
Marec	67.5	61.4	63.4	62.6	72.0	64.2
April	59.3	63.4	54.5	61.3	65.1	63.7
Maj	60.2	64.4	51.2	54.9	62.8	54.7
Junij	53.8	55.9	45.6	51.1	52.5	51.3
Julij	58.2	66.4	62.5	67.6	65.3	62.3
Avgust	61.8	65.1	67.8	69.1	62.7	
September	64.1	62.4	67.8	85.2	70.8	
Oktober	71.8	64.2	70.2	71.0	73.4	
November	75.2	67.7	68.5	75.4	72.0	
December	57.3	62.4	57.3	65.7	55.1	
Povprečje	<b>65.0</b>	<b>64.7</b>	<b>62.5</b>	<b>67.5</b>	<b>67.2</b>	<b>61.3</b>

Vir: Ocupacao hoteleira, 2015.

Tabela 32: Analiza konkurence

<b>Ime nastanitve</b>	<b>Št. Zvezdic</b>	<b>Št. Sob</b>	<b>Ocena</b>	<b>Št. Ocen</b>	<b>18.9. v €</b>	<b>2.10. v €</b>	<b>19.10. v €</b>
Hotel Villa Bahia	BO 4	17	BO 9.2	73	-	172.00	204.00
BahiaCafe Hotel	BO 3	10	BO 8.7	739	63.00	59.00	59.00
Hotel Pelourinho	BO 2	40	BO 6.5	71	-	-	-
Hotel Casa Do Amarelindo	BO 4	10	BO 9.3	87	116.00	-	146.00

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Ime nastanitve</b>	<b>Št. Zvezdic</b>	<b>Št. Sob</b>	<b>Ocena</b>	<b>Št. Ocen</b>	<b>18.9. v €</b>	<b>2.10. v €</b>	<b>19.10. v €</b>
Solar das Artes Pousada Boutique	-	10	BO 6.8	29	60.00	60.00	60.00
Pousada Solar dos Romanos	-	41	BO 7.6	107	36.00	-	-
Arthemis Hotel e Pousada	BO 2	15	BO 7.3	26	-	-	-
Pousada Suites Do Pelo	-	12	BO 7.4	38	23.00	33.00	40.00
Pousada Solar dos Deuses	-	6	BO 9.3	38	95.00	-	-
Pousada Colonial	-	13	BO 9.2	28	46.00	46.00	65.00
Pestana Convento do Carmo	BO 5	79	BO 8.3	78	199.00	199.00	199.00
Studio do Carmo Boutique Hotel	BO 3	9	BO 8.2	41	50.00	59.00	59.00
Pousada des Arts	-	8	BO 8.6	56	56.00	83.00	-
Hotel Solar do Carmo	BO 4	13	BO 8.2	206	59.00	59.00	59.00
Tamboleiro Hospedaria	-	9	BO 8.1	24	60.00	60.00	60.00
Pousada Redfish	-	8	BO 8.3	47	83.00	63.00	83.00

se nadaljuje

nadaljevanje

Ime nastanitve	Št. Zvezdic	Št. Sob	Ocena	Št. Ocen	18.9. v €	2.10. v €	19.10. v €
Pousada do Boqueirao	-	10	BO 9.3	100	39.72	39.72	-
Pousada Casa Vila Bela	-	8	BO 8.7	43	-	89.00	73.00
Hotel Villa Santo Antonio	BO4	14	BO 6.4	6	83.00	83.00	83.00
Posada do Baluarte	-	5	BO 8.7	50	41.00	49.00	49.00
Pousada Hilmar	-	15	Ni ocene	-	41.00	41.00	41.00
Pousada Do Pilar	-	12	BO 8.7	22	88.00	88.00	88.00
Pousada Esmeralda	BO 3	7	BO 8.3	35	-	-	-
Pousada da Manguera	BO3	26	BO 8.4	209	59.00	59.00	59.00
Pousada Barroco na Bahia	BO 3	20	Ni ocene	-	-	-	-
Colonial Chile hotel	BO 3	23	BO 7.5	77	47.00	47.00	47.00
A casa das portas velhas hotel boutique	BO 3	15	BO 8.0	28	-	-	-
Hotel Don Juan	BO 2	30	BO 7.1	8	40.00	40.00	40.00
SREDNJA VREDNOST	3.31	16.15	8.13	81.36			
SKUPAJ SOB		<b>517</b>					

Vir: Booking.com & Expedia, 2014.

## Priloga 4: Tabele od številke 23 do 26

Tabela 33: Prihodek 25 sob

<b>Prihodek 25 sob – 65% zasedenost</b>				
	Cena s 5% davkom	Cena brez 5% davka	Število oddanih sob v mesecu	Skupaj brez 5% davka (€)
Januar	43	40.85	736	30.065.6
Februar	43	40.85	665	27.165.25
Marec	43	40.85	736	30.065.6
April	33	31.35	375	11.756.25
Maj	33	31.35	310	9.718.5
Junij	33	31.35	375	11.756.25
Julij	33	31.35	465	14.577.75
Avgust	33	31.35	465	14.577.75
September	33	31.35	450	1.4107.5
Oktober	33	31.35	387	12.132.45
November	33	31.35	375	11.756.25
December	33	31.35	590	18.496.5
Skupaj			5929	206.175.65

Tabela 34: Mesečni stroški v €

<b>Mesečni stroški v €</b>												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec
Telefon in internet	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Računalničar	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Vzdrževanje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Računovodstvo	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Varovanje na klic	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

se nadaljuje

nadaljevanje

Mesečni stroški v €												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Avg	Sep	Okt	Nov	Dec
Obraba perila	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Voda	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Elektrika	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Pisarniški material	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Skupaj mesečno	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
		0	0	0	0	0	0	0			0	0

Tabela 35: Strošek na oddano sobo v €

Stroški na oddano sobo v €	
Pranje in dostava	2.5
Mila in šamponi	0.3
Zajtrk – hrana	4
Kava, čaj v sobi	0.2
Skupaj	7

Tabela 36: Stroški dela mesečno v €

Stroški dela mesečno v €									
	Receptor 1	Receptor 2	Nočni študent	Nočni in dnevni študent	Čistilka 1	Čistilka 2	13. plača	Dopust študent	Skupaj
Jan	555	555	427	427	170	170	191.232	0	2.495.23
Feb	555	555	427	427	170	170	191.232	0	2.495.23
Mar	555	555	427	427	170	170	191.232	0	2.495.23
Apr	555	555	0	427	170	0	141.681	300	2.148.68
Maj	555	555	0	427	170	0	141.681	300	2.148.68

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Stroški dela mesečno v €</b>									
	Receptor 1	Receptor 2	Nočni študent	Nočni in dnevni študent	Čistilka 1	Čistilka 2	13. plača	Dopust študent	Skupaj
Jun	555	555	0	427	170	0	141.681	600	2.448.68
Jul	555	555	0	427	170	0	141.681	600	2.448.68
Sep	555	555	0	427	170	0	141.681	450	2.448.68
Okt	555	555	0	427	170	0	141.681	450	2.448.68
Nov	555	555	0	427	170	0	141.681	450	2.448.68
Dec	555	555	427	427	170	170	191.232	450	2.495.23

## Priloga 5: Pelourinho, Salvador, Brazilija

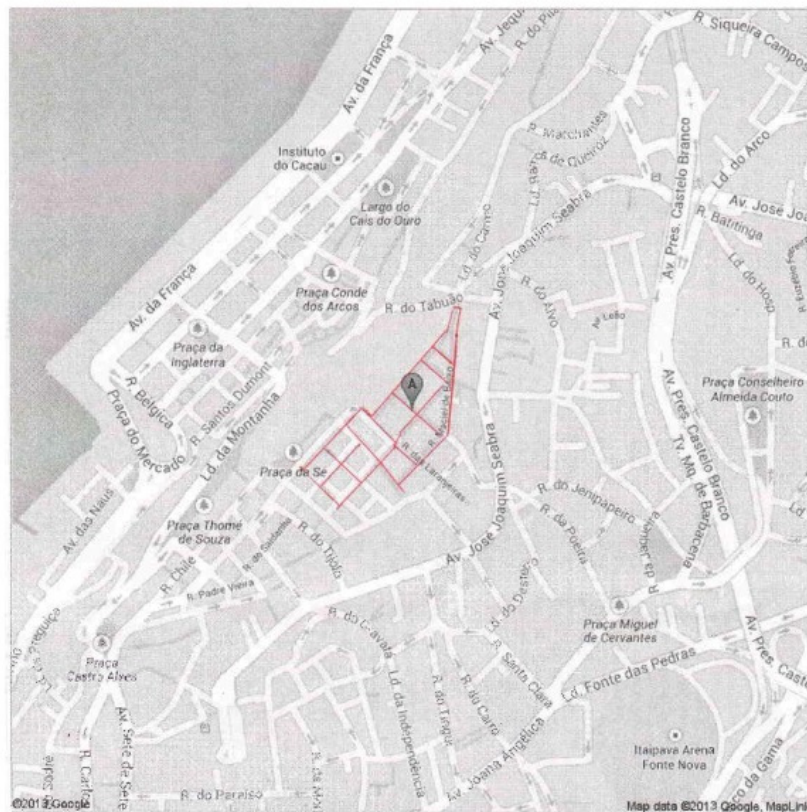
Slika 2: Pelourinho, Salvador, Brazilija

Pelourinho, Salvador - Bahia, Brazilija - Google Zemljevidi

<https://maps.google.si/maps?oe=utf-8&client=firefox-a&ie=UTF8...>

Google

Naslov Pelourinho  
Salvador - BA, Brazilija



Vir: Google, 2015.

# Priloga 6: Povratna letalska vozovnica iz Sao Paola v Salvador

.....:GOL...LINHAS AÉREAS INTELIGENTES:.....

https://compre2.voegol.com.br/Payment.aspx

A GOL | Imprensa | Investidores | Agências | Empresas

[Faça login agora](#) ou [cadastre-se](#).

## PAGAMENTO

### DADOS DO PAGAMENTO

<b>Preço</b>	<b>R\$ 347,92</b>
Assistência Viagem Premiada	R\$ 0,00
Total com Assistência Viagem Premiada	R\$ 347,92

### FORMAS DE PAGAMENTO

#### Cartões GOL

Com os cartões GOL, você tem vantagens e benefícios exclusivos. Faça o seu e aproveite também! [Clique aqui](#) para saber mais.

**Cartões de Crédito**

**Cartões de Débito**

**PayPal, sua carteira digital**

Confirmando a contratação dos serviços discriminados, sendo que tais serviços foram por mim contratados. Autorizo o débito em meu nome, pelos meios de pagamento escolhidos acima, dos valores respectivos às contratações.

**confirmar**

.....:GOL...LINHAS AÉREAS INTELIGENTES:.....

27-108: 12 NOV 09:21

**São Paulo - Campinas (VCP)**  
**Salvador (SSA)**

**VCP SSA**

20 NOV 09:20 12 NOV 13:41

1 Adulto R\$ 151,90

27-108: 20 NOV 06:32

**Salvador (SSA)**  
**São Paulo - Campinas (VCP)**

**SSA VCP**

20 NOV 09:32 20 NOV 10:54

1 Adulto R\$ 151,90

Taxa de Serviços **R\$44,12**

Tx de Embr Dom - BR R\$44,12

Assentos Especiais R\$ 0,00

**TOTAL R\$ 347,92**



## Priloga 7: Strošek čistilke s končano osnovno izobrazbo, 30 -39 let

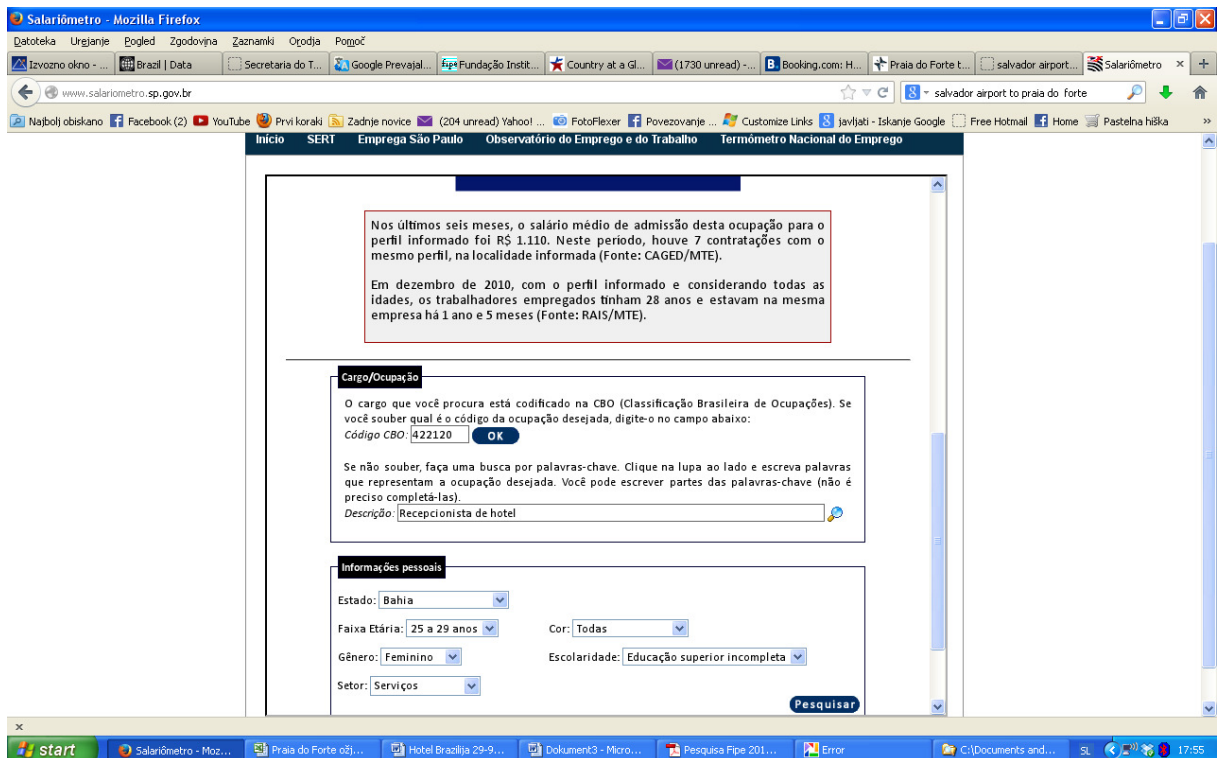
The screenshot shows the Salariometro website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Início', 'SERT', 'Emprega São Paulo', 'Observatório do Emprego e do Trabalho', and 'Termômetro Nacional do Emprego'. The main content area features a large blue box with the Salariometro logo and the salary result: **R\$ 00.654,00**. Below this, there is a text box providing context: 'Nos últimos seis meses, o salário médio de admissão desta ocupação para o perfil informado foi R\$ 654. Neste período, houve 90 contratações com o mesmo perfil, na localidade informada (Fonte: CAGED/MTE). Em dezembro de 2010, com o perfil informado e considerando todas as idades, os trabalhadores empregados tinham 40 anos e estavam na mesma empresa há 5 anos e 8 meses (Fonte: RAIS/MTE)'. Below the text box, there is a search form with the following fields: 'Cargo/Ocupação' (with a description and a search button), 'Informações pessoais' (with dropdown menus for 'Estado', 'Faixa Etária', 'Gênero', 'Setor', 'Cor', and 'Escolaridade', and a 'Pesquisar' button). The footer of the page reads 'Todos os direitos reservados © 2010 - Salariometro/SERT'.

Vir: Salariometro, 2014

## Priloga 8: Strošek receptorke s končano visoko šolo, 25 -29 let



The screenshot shows the Salariometro website interface. At the top, there are navigation links for 'Portal do Governo', 'Cidadão SP', and 'Investimentos SP'. The main header includes the 'Salariometro' logo, the text 'Governo do Estado de São Paulo Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho', and the 'fipe' logo. Below the header, there is a navigation bar with 'Início', 'SERT', 'Emprega São Paulo', 'Observatório do Emprego e do Trabalho', and 'Termômetro Nacional do Emprego'. The main content area displays a salary card for a receptionist. The card features the 'Salariometro' logo, a central emblem, and the salary amount 'R\$ 01.110,00'. A text box above the card reads: 'Escolaridade, Setor). Para entender como o SALARIÔMETRO funciona, clique aqui.'



The screenshot shows the Salariometro website interface with a search form. The main content area contains a text box with the following text: 'Nos últimos seis meses, o salário médio de admissão desta ocupação para o perfil informado foi R\$ 1.110. Neste período, houve 7 contratações com o mesmo perfil, na localidade informada (Fonte: CAGED/MTE). Em dezembro de 2010, com o perfil informado e considerando todas as idades, os trabalhadores empregados tinham 28 anos e estavam na mesma empresa há 1 ano e 5 meses (Fonte: RAIS/MTE)'. Below this text is a search form with the following fields: 'Cargo/Ocupação' (with a dropdown menu and a search button), 'Estado' (with a dropdown menu set to 'Bahia'), 'Faixa Etária' (with a dropdown menu set to '25 a 29 anos'), 'Gênero' (with a dropdown menu set to 'Feminino'), 'Cor' (with a dropdown menu set to 'Todas'), and 'Escolaridade' (with a dropdown menu set to 'Educação superior incompleta'). The 'Setor' field is set to 'Serviços'. A 'Pesquisar' button is located at the bottom right of the form.

Vir: Salariometro, 2015

## Priloga 9: Strošek nočnega receptorja s končano srednješolsko izobrazbo, 40 - 49 let

The image shows two screenshots of the Salarímetro website. The top screenshot displays the search results for a night receptionist, showing a salary of R\$ 00.854,00. The bottom screenshot shows the search criteria used to find this result.

**Salarímetro**

Nos últimos seis meses, o salário médio de admissão desta ocupação para o perfil informado foi R\$ 854. Neste período, houve 24 contratações com o mesmo perfil, na localidade informada (Fonte: CAGED/MTE).

Em dezembro de 2010, com o perfil informado e considerando todas as idades, os trabalhadores empregados tinham 31 anos e estavam na mesma empresa há 2 anos e 7 meses (Fonte: RAIS/MTE).

**Cargo/Ocupação**

O cargo que você procura está codificado na CBO (Classificação Brasileira de Ocupações). Se você souber qual é o código da ocupação desejada, digite-o no campo abaixo:

Código CBO: 422120

Se não souber, faça uma busca por palavras-chave. Clique na lupa ao lado e escreva palavras que representam a ocupação desejada. Você pode escrever partes das palavras-chave (não é preciso completá-las).

Descrição:

**Informações pessoais**

Estado: Bahia

Faixa Etária: 40 a 49 anos

Gênero: Masculino

Setor: Serviços

Cor: Todas

Escolaridade: Ensino médio completo

Vir: Salarímetro, 2015

## Priloga 10: Terminski načrt

	Aktivnosti	Mesec											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Izbor nepremičnine	■											
2.	Izbor banke za najem kredita ter dogovor o nameri odobritve kredita		■										
3.	Ustanovitev podjetja v Braziliji		■	■	■								
4.	Izdelava projektov za adaptacijo nepremičnine			■									
5.	Odobritev kredita s strani banke ter nakup nepremičnine					■							
6.	Pridobitev gradbenega dovoljenja						■	■	■				
7.	Adaptacija nepremičnine							■	■	■			
8.	Opremljanje nepremičnine									■	■		
9.	Izbor zaposlenih									■	■		
10.	Sklepanje pogodb z internetnimi agencijami									■	■		
11.	Dogovor o <i>outsourc</i> e poslih										■		
12.	Finalno opremljanje hotela											■	
13.	Začetek poslovanja hotela												■

# Priloga 11: Amortizacijski načrt – izračun 1

## Izračunajte vaš amortizacijski načrt

Amortizacijski načrt uporabljamo pri anuitetnem kreditnem izračunu. Iz njega je med drugim razvidno tudi, kolikšen del kredita ste že odplačali.

Vnesite podatke o vašem kreditu, orodje pa vam bo izpisalo dinamiko vašega odplačevanja kredita.

**Pozor:** pri kreditih, ki so vezani na spremenljivo obrestno mero, se amortizacijski načrt prilagodi ob vsaki spremembi obrestne mere.

Glavnica kredita  v evrih  
 Obrestna mera (ali EOM)  v odstotkih letno  
 Število anuitet

**Izračunaj**

Vsota zneska kredita, stroškov in obresti **532.575,31€** v evrih

Vsota obresti **132.575,31€** v evrih

### Amortizacijski načrt

Zaporedna številka obroka	Anuiteta	Znesek obresti	Pazdožnina	Ostajnek dolga
180	2.958,75€	1.333,33€	1.625,42€	398.374,58€
179	2.958,75€	1.327,92€	1.630,84€	396.743,75€
178	2.958,75€	1.322,49€	1.636,27€	395.107,47€
177	2.958,75€	1.317,20€	1.641,73€	393.465,75€
176	2.958,75€	1.311,55€	1.647,20€	391.818,55€
175	2.958,75€	1.306,60€	1.652,69€	390.165,86€
174	2.958,75€	1.300,55€	1.658,20€	388.507,66€
173	2.958,75€	1.295,30€	1.663,73€	386.843,93€
172	2.958,75€	1.289,49€	1.669,27€	385.174,66€
171	2.958,75€	1.283,92€	1.674,84€	383.499,82€
170	2.958,75€	1.278,33€	1.680,42€	381.819,40€
169	2.958,75€	1.272,73€	1.686,20€	380.133,38€
168	2.958,75€	1.267,11€	1.691,64€	378.441,74€
167	2.958,75€	1.261,47€	1.697,29€	376.744,46€
166	2.958,75€	1.255,81€	1.702,94€	375.041,53€
165	2.958,75€	1.250,14€	1.708,61€	373.332,91€
164	2.958,75€	1.244,44€	1.714,31€	371.618,61€
163	2.958,75€	1.238,73€	1.720,20€	369.898,58€
162	2.958,75€	1.233,00€	1.725,76€	368.172,83€
161	2.958,75€	1.227,24€	1.731,51€	366.441,32€
160	2.958,75€	1.221,47€	1.737,29€	364.704,40€
159	2.958,75€	1.215,69€	1.743,70€	362.960,97€
158	2.958,75€	1.209,87€	1.748,89€	361.212,80€
157	2.958,75€	1.204,40€	1.754,71€	359.457,37€
156	2.958,75€	1.198,19€	1.760,56€	357.696,81€
155	2.958,75€	1.192,32€	1.766,43€	355.930,39€
154	2.958,75€	1.186,43€	1.772,32€	354.158,70€
153	2.958,75€	1.180,53€	1.778,22€	352.379,84€
152	2.958,75€	1.174,60€	1.784,15€	350.595,69€
151	2.958,75€	1.168,65€	1.790,10€	348.805,59€
150	2.958,75€	1.162,69€	1.796,70€	347.009,52€
149	2.958,75€	1.156,70€	1.802,50€	345.207,47€
148	2.958,75€	1.150,69€	1.808,60€	343.399,41€
147	2.958,75€	1.144,66€	1.814,90€	341.585,32€
146	2.958,75€	1.138,62€	1.820,13€	339.765,19€
145	2.958,75€	1.132,55€	1.826,20€	337.938,99€

Vir: Zveza potrošnikov Slovenije, 2014

**Primerjajte stroške poslovanja z bančnim računom**

**Primerjajte obrestne mere za depozite**

**Izračunajte, koliko obresti zaslužite z varčevanjem**

**Primerjajte ponudbo potrošniških kreditov**

**Primerjajte ponudbo stanovanjskih kreditov**

**Izračunajte, kolikšen kredit lahko najamete**

**Izračunajte efektivno obrestno mero vašega kredita**

**Izračunajte vaš amortizacijski načrt**

**Izračunajte, ali se vam splača predčasno odplačati kredit**

**Primerjalnik vzajemnih skladov**

## Priloga 12: Amortizacijski načrt – izračun 2

### Izračunajte vaš amortizacijski načrt

Amortizacijski načrt uporabljamo pri anuitetnem kreditnem izračunu. Iz njega je med drugim razvidno tudi, kolikšen del kredita ste že odplačali.

Vnesite podatke o vašem kreditu, orodje pa vam bo izpisalo dinamiko vašega odplačevanja kredita.

**Pozor:** pri kreditih, ki so vezani na spremenljivo obrestno mero, se amortizacijski načrt prilagodi ob vsaki spremembi obrestne mere.

Glavnica kredita  v evrih  
 Obrestna mera (ali EOM)  v odstotkih letno  
 Število anuitet

#### Izračunaj

Vsota zneska kredita, stroškov in obresti **705.662,28€** v evrih

Vsota obresti **175.662,28€** v evrih

#### Amortizacijski načrt

Zaporedna številka obroka	Anuiteta	Znesek obresti	Razdolžnina	Ostarek dolga
180	3.920,35€	1.766,67€	2.153,68€	527.846,32€
179	3.920,35€	1.759,49€	2.160,86€	525.685,46€
178	3.920,35€	1.752,28€	2.168,60€	523.517,40€
177	3.920,35€	1.745,60€	2.175,29€	521.342,11€
176	3.920,35€	1.737,81€	2.182,54€	519.159,57€
175	3.920,35€	1.730,53€	2.189,81€	516.969,76€
174	3.920,35€	1.723,23€	2.197,11€	514.772,65€
173	3.920,35€	1.715,91€	2.204,44€	512.568,21€
172	3.920,35€	1.708,56€	2.211,79€	510.356,42€
171	3.920,35€	1.701,19€	2.219,16€	508.137,27€
170	3.920,35€	1.693,79€	2.226,56€	505.910,71€
169	3.920,35€	1.686,37€	2.233,98€	503.676,73€
168	3.920,35€	1.678,92€	2.241,42€	501.435,31€
167	3.920,35€	1.671,45€	2.248,89€	499.186,42€
166	3.920,35€	1.663,95€	2.256,39€	496.930,20€
165	3.920,35€	1.656,43€	2.263,91€	494.666,11€
164	3.920,35€	1.648,89€	2.271,46€	492.394,65€
163	3.920,35€	1.641,32€	2.279,30€	490.115,62€
162	3.920,35€	1.633,72€	2.286,63€	487.829,00€
161	3.920,35€	1.626,10€	2.294,25€	485.534,75€
160	3.920,35€	1.618,45€	2.301,90€	483.232,85€
159	3.920,35€	1.610,78€	2.309,57€	480.923,28€
158	3.920,35€	1.603,80€	2.317,27€	478.606,10€
157	3.920,35€	1.595,35€	2.324,99€	476.281,20€
156	3.920,35€	1.587,60€	2.332,74€	473.948,28€
155	3.920,35€	1.579,83€	2.340,52€	471.607,76€
154	3.920,35€	1.572,30€	2.348,32€	469.259,44€
153	3.920,35€	1.564,20€	2.356,15€	466.903,29€
152	3.920,35€	1.556,34€	2.364,00€	464.539,29€
151	3.920,35€	1.548,46€	2.371,88€	462.167,41€
150	3.920,35€	1.540,56€	2.379,79€	459.787,62€
149	3.920,35€	1.532,63€	2.387,72€	457.399,90€
148	3.920,35€	1.524,67€	2.395,68€	455.004,22€
147	3.920,35€	1.516,68€	2.403,67€	452.600,55€
146	3.920,35€	1.508,67€	2.411,68€	450.188,87€
145	3.920,35€	1.500,63€	2.419,72€	447.769,16€

Primerjajte stroške poslovanja z bančnim računom

Primerjajte obrestne mere za depozite

Izračunajte, koliko obresti zaslužite z varčevanjem

Primerjajte ponudbo potrošniških kreditov

Primerjajte ponudbo stanovanjskih kreditov

Izračunajte, kolikšen kredit lahko najamete

Izračunajte efektivno obrestno mero vašega kredita

Izračunajte vaš amortizacijski načrt

Izračunajte, ali se vam splaca predčasno odplačati kredit

Primerjalnik vzajemnih skladov

Vir: Zveza potrošnikov Slovenije, 2014

# Priloga 13: Bilanca – projekcija, 400.000€, 15 let

Poslovni načrt Vnesi firmo podjetja

Poslovni načrt S.00.00 - vnosi šifro skupine

## XII. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

PROJEKCIJE 400.000€ 2015 SAVADOR DE BAHIA-25 SOB OBDOBJE: -1	Mesec												Leto					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
<b>BILANCE</b>																		
<b>BILANCA STANJA</b>																		
SREDSVA	71000	707430	702766	700206	694045	689503	684040	681480	678935	676210	673302	670238	672190	672190	670359	667135	663891	659500
SREDSVA (BREZ DOBIČKA)	70000	697020	694161	691295	686333	684517	682500	679582	676667	673750	670833	667917	669000	665000	662000	659000	656000	653000
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	70000	697020	694161	691295	686333	684517	682500	679582	676667	673750	670833	667917	669000	665000	662000	659000	656000	653000
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATIVNE IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA/ TRGOVSKEG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	10000	10150	9850	9550	9211	8888	8588	8288	7988	7688	7388	7088	7190	7190	6890	6590	6290	5990
OBVEZNOSTI DO VIROV	71000	707430	702766	700206	694045	689503	684040	681480	678935	676210	673302	670238	672190	672190	670359	667135	663891	659500
RESORČNI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITAL	340000	250608	259627	270345	276696	280711	283855	271443	273035	274952	275080	275470	279043	279043	319596	358996	389533	441585
OSNOVNI KAPITAL	340000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	10608	19627	30345	30696	20711	23855	31443	33635	34652	35080	35470	30043	30043	79596	118936	159533	201585
DOLG	470000	456822	443139	429861	424330	418791	414105	410042	405900	401768	398222	395189	393147	393147	359600	338148	315763	292485
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	400000	398374	396743	395107	393485	391816	390105	388403	386843	385174	383488	381810	380133	380133	359420	337938	315543	292720
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	70000	58450	46300	34850	26673	20073	14300	21538	19657	16632	14723	13350	13014	13014	204	211	220	220
<b>IZKAZ POSLOVNEGA REZULTATA</b>																		
PRIDRŽKI POSLOVANJA	30000	27102	30090	11750	9719	11750	14570	14570	14100	12132	11750	10401	208170	208170	208170	208170	208170	208170
PROIZVAJALNI STROŠKI	7645	7148	7645	4771	4318	5070	5700	5700	5448	4855	4771	6623	69893	69893	69893	69893	69893	69893
AMORTIZACIJA	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	35000	35000	35000	35000	35000	35000
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	19504	17101	19504	4089	2488	3770	5361	5361	5742	4381	4089	8957	101480	101480	101480	101480	101480	
STROŠKI PRODAJE	3600	2717	3600	1170	972	1170	1459	1459	1411	1213	1170	1850	20818	20818	20818	20818	20818	
STROŠKI UPRAVE	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	13200	13200	13200	13200	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	15397	13284	15397	1793	414	1484	3402	3402	3221	2048	1793	6807	67685	67685	67685	67685	67685	
PRIDRŽKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOHODKI FINANCIRANJA	1333	1322	1320	1314	1308	1303	1298	1292	1287	1281	1276	1270	15689	14702	13846	13070	12159	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	14634	11959	14670	479	-895	181	2108	2111	1944	786	517	4731	52057	52073	53717	54895	56510	
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK PRED DAVKI	14634	11959	14670	479	-895	181	2108	2111	1944	786	517	4731	52057	52073	53717	54895	56510	
DAVEK OD DOHODKA	3457	2939	3480	118	0	47	517	519	478	188	127	1154	13074	13216	13429	13648	13867	
ČISTI DOBIČEK	10608	9020	10610	361	-895	144	1591	1592	1467	578	390	3577	39043	39955	40288	40947	41623	
KAZALCI DEJAVNIH TOČKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	10000	10150	9850	9550	9211	8888	8588	8288	7988	7688	7388	7088	7190	7190	6890	6590	6290	5990
ČISTI DOBIČEK	10608	9020	10610	361	-895	144	1591	1592	1467	578	390	3577	39043	39955	40288	40947	41623	
AMORTIZACIJA	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	2917	35000	35000	35000	35000	35000	
POVEČANJE DOLGA	-13188	-13800	-13176	-824	-4047	-4808	-4141	-4145	-4191	-3407	-3053	-2622	-19853	-33488	-21512	-22288	-25208	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	



# Priloga 14: Projekcija, 400.000€, 15 let

Poslovni načrt Vnesi firmo podjetja

Poslovni načrt S.00.00 - vnosi tišro skupine

PROJEKCIJE 400.000€ 2015 SAVADOR DE BAHIA-25 SOB	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI	
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V
POVEČANJE SREDSTEV BREZ DENARJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENARNI TOK	352	-1075	358	-3247	-2825	-1548	384	384	182	8	254	488	3181	4188	5378	5360	5334		
<b>PODATKI</b>	IME PODJETJA: Primer hotels v Braziliji																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ANALIZA RAZMERA DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
BALDO IZ NASLOVA DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>NEOPREDMETENO SREDSTVO</b>	Število enot: 1																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	skupaj	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Skupaj DDV	
<b>NEPREMIČNINE</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	1250	2500	3750	5000	6250	7500	8750	10000	11250	12500	13750	15000	15000	30000	45000	60000	75000	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	500000	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	425000	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>NEPREMIČNINA</b>	Število enot: 1																		
NABAVNA VREDNOST	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	500000	
AMORTIZACIJA	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000	
POPRAVEK VREDNOSTI	1250	2500	3750	5000	6250	7500	8750	10000	11250	12500	13750	15000	15000	30000	45000	60000	75000		
NEODPISANA VREDNOST	500000	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	48750	425000	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
<b>OPREMA</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20000	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	1667	3333	5000	6667	8333	10000	11667	13333	15000	16667	18333	20000	20000	40000	60000	80000	100000	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	200000	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	180000	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>OPREMA</b>	Število enot: 1																		
NAB. VREDN. predelava, oprema	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	200000	
AMORTIZACIJA	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20000	
POPRAVEK VREDNOSTI	1667	3333	5000	6667	8333	10000	11667	13333	15000	16667	18333	20000	20000	40000	60000	80000	100000		
NEODPISANA VREDNOST	200000	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	183333	180000	
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
<b>FINANČNE NALOŽBE</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI I.P.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>NALOŽBA</b>	Število enot: 1																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PREJETE OBRESTI I.P.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
<b>TERJATVE IZ POSLOVANJA</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI I.P.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>TERJATEV</b>	Število enot: 1																		
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PREJETE OBRESTI I.P.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	
<b>ZALOGE MATERIALA / TROŠKOVNEGA BLAGA</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MAT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST MATERIALA 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>KAPITAL</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ OBIANJE KAPITALA	240000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT	240000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NETIIV DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	400000	398374	398374	395107	393485	391818	390165	388507	386843	385174	383508	381819	380133	380133	359457	337938	315543	292236	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	1625	1630	1636	1642	1647	1653	1658	1664	1669	1675	1680	1686	1687	20678	21519	22395	23267	
SKUPAJ DANE OBRESTI I.P.O.	0	1333	1325	1320	1314	1309	1303	1298	1292	1287	1281	1276	1270	1265	14792	13948	13010	12156	
<b>OBVEZNOST</b>	Število enot: 1																		
OBVEZNOST	400000	398374	398374	395107	393485	391818	390165	388507	386843	385174	383508	381819	380133	380133	359457	337938	315543	292236	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	1625	1630	1636	1642	1647	1653	1658	1664	1669	1675	1680	1686	1687	20678	21519	22395	23267		
DANE OBRESTI I.P.O.	0	1333	1325	1320	1314	1309	1303	1298	1292	1287	1281	1276	1270	1265	14792	13948	13010	12156	
<b>OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA</b>	Število enot: 1																		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	70000	55000	40000	25000	20000	17000	14000	11000	8000	5000	3000	2000	1500	0	0	0	0	0	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	70000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	
SKUPAJ DANE OBRESTI I.P.O.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Projekcija 400000€-15LET

1



# Priloga 15: Bilanca – projekcija, 660.000€, 15 let

Poslovni načrt Primer podjetja v Braziliji

Poslovni načrt

## XII. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

PROJEKCIJA 660.000€ 2015 SALVADOR DE BAHIA-30SOB	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>BILANCE</b>																		
<b>BILANCA STANJA</b>																		
SREDSTVA	930000	831438	828961	828228	817810	805978	802524	804208	870537	805951	809250	825716	817372	857272	864918	862204	817888	834548
SREDSTVA (RAZEN DENARNJA)	900000	895350	892700	889950	885480	881750	879100	874450	870800	867150	863500	859850	856200	852550	848900	845250	798800	801000
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	900000	895350	892700	889950	885480	881750	879100	874450	870800	867150	863500	859850	856200	852550	848900	845250	798800	801000
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERMINALNE IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA/ TRGOVSKEE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	30000	35088	35280	40170	32520	22220	15420	8200	4207	-1880	8120	-1471	1072	1072	32210	118000	180700	202400
OBVEZNOSTI DO VIROV	930000	830158	827788	827950	816785	803800	802250	803007	873759	864273	868347	857101	835863	855863	863330	888972	910319	833367
OPREDELJENE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAPITAL	285000	298031	309162	322200	322900	322184	322670	324088	327134	329180	330738	330877	335480	335480	380780	438023	481833	540502
OSNOVNI KAPITAL	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000	285000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	13031	24162	37200	31900	37184	37670	38888	42134	44188	45738	46877	50480	50480	181780	153025	206833	255055
DOLG	645000	432128	418620	408744	403789	418180	419950	418119	488749	579193	583338	572101	550863	570863	478980	446000	413000	380500
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000	530000
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	115000	104128	102620	102744	103789	108180	109950	108119	135749	152193	153338	142101	120863	140863	478980	21000	28000	30000
<b>KAZAL POSLOVNEGA KOLA</b>																		
PRIDONOSI POSLOVANJA	36119	32628	38125	44130	41681	44130	47521	47521	48654	48654	48654	48654	48654	48654	48654	48654	48654	48654
PROIZVAJALNI STROŠKI	3674	4070	4674	5298	4750	5595	6351	6351	6070	5407	5208	7440	7700	7700	7700	7700	7700	7700
AMORTIZACIJA	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	23791	20800	23791	3184	3281	4880	7320	7320	7227	5590	5184	5132	12804	12804	12804	12804	12804	12804
STROŠKI PRODAJE	3611	3264	3611	4413	4168	4413	4752	4752	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865	4865
STROŠKI UPRAVE	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	19679	18545	19675	2671	1013	2372	4688	4688	4401	2986	2671	7800	8787	8787	8787	8787	8787	8787
PRIDONOSI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	1766	1750	1740	1747	1734	1727	1720	1712	1705	1697	1689	1682	1675	1668	1660	1652	1644	1636
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	17913	14795	17335	930	-721	646	2968	2968	2727	1280	901	6120	6717	6717	6717	7980	7181	7181
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	17913	14795	17335	930	-721	646	2968	2968	2727	1280	901	6120	6717	6717	6717	7980	7181	7181
DAVEK OD DOHODKA	4283	3659	4387	330	0	160	720	731	674	520	342	1535	18050	17080	17370	17670	17670	17670
ČISTI DOBIČEK	13630	11136	13048	600	-721	486	2248	2237	2053	760	559	4585	5012	5012	5012	6210	5414	5414
<b>KAZAL DEJAVNIH VIROV</b>																		
DENAR KONEC OBDOBJA	30000	35088	35280	40170	32520	22220	15420	8200	4207	-1880	8120	-1471	1072	1072	32210	118000	180700	202400
ČISTI DOBIČEK	13631	11131	13044	600	-721	486	2248	2237	2053	760	559	4585	5012	5012	5012	6210	5414	5414
AMORTIZACIJA	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650	3650
POVEČANJE DOLGA	-12872	-13503	-12881	-11845	-12183	-12038	-11488	-11403	-10538	3101	-11884	-2070	-12485	-13954	-13953	-13953	-13953	-13953
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Projekcija 660000E-15LET-Salvador

1

# Priloga 16: Projekcija, 660.000€, 15 let

Poslovni načrt Primer podjetja v Braziliji

Poslovni načrt

PROJEKCIJA 660.000€ 2015 SALVADOR DE BAHIA-30SOB	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V		
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DENARNI TOK	3800	1273	3813	-7982	-4254	-7892	-5598	-5598	-5835	7723	-7586	2540	-30287	51444	87434	67141	89848		
PODATKI	NEPODJETIJA												Primer podjetja v Braziliji						
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLJENIH V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ANALIZA RAZMERA DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
BALDO IZ NASLOVA DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEOPREDMETENA SREDSTVA													Število enot:	1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEOPREDMETENO SREDSTVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Amortizacija
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		stopnja
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
NEPREMIČNINE													Število enot:	1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	1850	3300	4950	6600	8250	9900	11550	13200	14850	16500	18150	19800	19800	39600	59400	79200		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	660000	658150	656300	654450	652600	650750	648900	647050	645200	643350	641500	639650	637800	635950	634100	632250	630400		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEPREMIČNINA													Število enot:	1					
NABAVNA VREDNOST	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000	660000		
AMORTIZACIJA	0	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	1850	0,03	Amortizacija
POPRAVEK VREDNOSTI	0	1850	3300	4950	6600	8250	9900	11550	13200	14850	16500	18150	19800	19800	39600	59400	79200		stopnja
NEODPISANA VREDNOST	660000	658150	656300	654450	652600	650750	648900	647050	645200	643350	641500	639650	637800	635950	634100	632250	630400		
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
OPREMA													Število enot:	1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000		
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	2000	4000	6000	8000	10000	12000	14000	16000	18000	20000	22000	24000	24000	48000	72000	96000		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	240000	238000	236000	234000	232000	230000	228000	226000	224000	222000	220000	218000	216000	214000	212000	210000	208000		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OPREMA													Število enot:	1					
NABAVNA VREDNOST	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000	240000		
AMORTIZACIJA	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	0,10	Amortizacija
POPRAVEK VREDNOSTI	0	2000	4000	6000	8000	10000	12000	14000	16000	18000	20000	22000	24000	24000	48000	72000	96000		stopnja
NEODPISANA VREDNOST	240000	238000	236000	234000	232000	230000	228000	226000	224000	222000	220000	218000	216000	214000	212000	210000	208000		
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
FINANČNE NALOŽBE													Število enot:	1					
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrest
TERJATVE IZ POSLOVANJA													Število enot:	1					
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrest
ZALOGE MATERIALA I TROGOVSKEGA BLAGA													Število enot:	1					
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VREDNOST MATERIALA I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
KAPITAL													Število enot:	1					
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	255000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255000	0	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT	255000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	255000	0	0	0	0		
PREJETE DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA													Število enot:	1					
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIR	530000	527840	525680	523520	521360	519200	517040	514880	512720	510560	508400	506240	504080	501920	499760	497600	495440		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOB	0	2153	2180	2198	2175	2183	2190	2197	2204	2212	2219	2227	2234	2241	2248	2255	2262		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	FALSE	1798	1758	1748	1741	1734	1727	1720	1713	1705	1697	1690	1683	1676	1669	1662	1655		
OBVEZNOST	530000	527840	525680	523520	521360	519200	517040	514880	512720	510560	508400	506240	504080	501920	499760	497600	495440		
OBVEZNOST 180 mesecev	530000	527840	525680	523520	521360	519200	517040	514880	512720	510560	508400	506240	504080	501920	499760	497600	495440		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	2153	2180	2198	2175	2183	2190	2197	2204	2212	2219	2227	2234	2241	2248	2255	2262		
DANE OBRESTI IPD.	0	1798	1758	1748	1741	1734	1727	1720	1713	1705	1697	1690	1683	1676	1669	1662	1655	0,04	Letna obrest
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA													Število enot:	1					
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	115000	100000	85000	70000	60000	50000	40000	30000	20000	10000	15000	5000	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOB	0	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

Projekcija 660000€-15LET-Salvador

1

## **Priloga 17: Predstavitev in podroben opis konkurentov**

Konkurentje so predstavljeni in opisani na podlagi ocen in komentarjev, ki sem jih pridobil na spletni strani Booking.com (2014).

***Pousada Solar dos Romanos:*** Menim, da navedeni nastanitveni obrat beleži največjo zasedenost kapacitet v zgodovinskem središču Salvadorja. *Pousada Solar dos Romanos* je imela med vsemi ponudniki na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) največkrat zasedene vse kapacitete. Razpolagajo z 41 sobami. Ponujajo dvoposteljne sobe brez klima naprave in dvoposteljne sobe s klima napravo ter triposteljne in štiriposteljne sobe brez klima naprave. Dvoposteljne sobe (z vključenim zajtrkom) brez klima naprave stanejo 29€ v nizki sezoni in 39€ v visoki sezoni. Dvoposteljne sobe s klima napravo stanejo v nizki sezoni 33€, v visoki sezoni pa 46€. Visoka sezona za *Pousado Solar dos Romanos* so meseci januar, februar in marec ter posamezni dnevi posebnih dogodkov (prazniki, kongresi in podobno). Pohištvo posameznih sob je zelo enostavno (osnovno), vendar pa je v sobah na voljo vse kar gostje potrebujejo: tv, radio, fen, hladilnik, miza, likalnik in tako naprej. Sobe so zelo majhne in nimajo telefona. Wi-fi je na razpolago samo v skupnih prostorih in ne v vsaki posamezni sobi. Nudijo tudi sefe v skupnih prostorih. *Pousada* se nahaja na zelo dobri lokaciji približno 700 metrov od panoramskega dvigala *Lacerda elevator*, ki je pomembna turistična točka v mestu. Na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) so ocenjeni z oceno 7,6 – dobro (Booking.com, 2014). Gostje hotela so domači in tuji.

Prednost: cena, lokacija. Slabost: izgled pohištva v sobah.

***Pousada do Boqueirao:*** Namestitveni obrat je velikokrat popolnoma zaseden oziroma ni mogoča rezervacija na spletnem portalu. Razpolagajo z 10 sobami (dvoposteljne s kopalnico, dvoposteljne brez kopalnice, triposteljna in štiriposteljna). *Pousada* je zelo prijetno in umetniško opremljena. Lokacija namestitvenega obrata je dobra. Cena za dvoposteljno sobo (z zajtrkom) s kopalnico brez klima naprave je 62€ za osnovno sobo (zelo malo okno brez pogleda) ter 75€ za sobo s pogledom na morje. Cene so enake skozi vse leto. V sobah je hladilnik in tv, ni pa klima naprave, telefona in fena. Nudijo odličen zajtrk ter po želji tudi ostale obroke. Iz skupnega prostora za goste je enkratni pogled na zaliv pod mestom. Vodja obrata daje gostom občutek domačnosti kar gostje zelo cenijo. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) je 9,3 – odlično (Booking.com, 2014).

Prednost: domačnost, pogled na morje, pohištvo *pousade*. Slabost: število sob (10), cena.

***Pousada da manguera:*** Namestitveni obrat s kategorizacijo 3 zvezdic je redko polno zaseden. Razpolagajo s 26 sobami (dvoposteljne, triposteljne in enoposteljne). Vse sobe imajo klimatsko napravo, tv, fen, hladilnik, sef. V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe 59€, v mesecih januar, februar in marec pa je cena 65€. V stavbi imajo odprt bazen. Nastanitveni obrat se sicer nahaja v zgodovinskem središču mesta vendar je streljaj oddaljen od Pelourinha. To pomeni, da hoja ponoči po cestah okrog hotela ni najbolj varna. Sobe so lepo opremljene. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 8,4 – zelo dobro (Booking.com, 2014).

Slabost: lokacija, cena. Prednost: odprti bazen.

***BahiaCafe Hotel:*** Namestitveni obrat s kategorizacijo 3 zvezdic je redko polno zaseden. Razpolaga z 10 sobami (dvoposteljne, triposteljne in enoposteljne). Vse sobe imajo klimatsko napravo, tv, fen, hladilnik, sef. V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe 62€, v mesecih januar, februar in marec pa je cena 68€. Hotel se nahaja na optimalni poziciji v samem osrčju Pelourinha. Vse sobe so lepo opremljene in je na sploh najbolje opremljen hotel v Pelourinhu. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 8,7 – čudovito (Booking.com, 2014).

Prednost: lokacija. Slabost: cena, število sob.

***Colonial chile hotel:*** Namestitveni obrat s kategorizacijo 3 zvezdic je občasno polno zaseden. Razpolaga s 23 sobami (dvoposteljne in triposteljne). Vse sobe imajo klimatsko napravo, tv in hladilnik. Nima pa fena in brez žičnega interneta. V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe 47€, v mesecih januar, februar in marec pa je cena 69€. Hotel se nahaja na zelo dobri lokaciji približno 700 metrov od panoramskega dvigala *Lacerda elevator*. Celoten hotel je v slabem stanju (pohištvo v sobah in skupnih prostorih, ob dežju zamaka strop, tv ne dela...). Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 6,5, kar je najslabše med vsemi nastanitvami v zgodovinskem središču (Booking.com, 2014).

Prednost: lokacija. Slabost: ne vzdrževan hotel, čistoča.

**Hotel Pelourinho:** Namestitveni obrat s kategorizacijo 2 zvezdic je občasno polno zaseden. Razpolaga s 40 sobami (dvoposteljne, triposteljne in štiriposteljne – vse s klimo ali brez). Vse sobe imajo tv, telefon, sef in hladilnik. Nima pa fena in brez žičnega interneta . V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe brez klimatske naprave 38€, dvoposteljna soba s klimatsko napravo pa stane 49€. V mesecih december, januar, februar in marec pa je cena dvoposteljne sobe brez klimatske naprave 43€, sobe s klimatsko napravo pa 54€. Hotel se nahaja na dobri lokaciji, streljaj od Pelourinha in *Lacerde Elevator*. Pohištvo v sobah je osnovno in dokaj slabo vzdrževano. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 7,5 – dobro (Booking.com, 2014).

Prednost: lokacija s pogledom na morje. Slabost: pohištvo v sobah, neizolirane stene med sobami.

**Pousada Terra Nossa:** Namestitveni obrat je občasno polno zaseden. Razpolaga s 10 sobami (dvoposteljne s klimo ali brez, triposteljne brez klime ). Vse sobe imajo tv in hladilnik. Nimajo pa fena in brezžičnega interneta . V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe brez klimatske naprave 36€, dvoposteljna soba s klimatsko napravo pa stane 39€. V mesecih januar, februar in marec pa je cena dvoposteljne sobe brez klimatske naprave 59€, sobe s klimatsko napravo pa 66€. Hotel se nahaja na dobri lokaciji, le 50 metrov od Pelourinha. Pohištvo v sobah je zelo osnovno. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 7,5 – dobro (Booking.com, 2014).

Prednost: lokacija, posebni popusti za večdnevno bivanje. Slabost: osnovna oprema sobe, nedelujoče kopalnice, vzdrževanje, število sob.

**Studio do Carmo Boutique Hotel:** Namestitveni obrat s kategorizacijo 4 zvezdic je redko polno zaseden. Razpolaga z 9 sobami (dvoposteljne, triposteljne in štiriposteljne). Vse sobe imajo klimatsko napravo, tv, telefon, hladilnik, sef. V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe 52€/59€, v mesecih januar, februar in marec pa je cena 82€. Hotel se nahaja na dobri lokaciji v Santo Antoniu. Vse sobe so lepo opremljene. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 8,1 – zelo dobro (Booking.com, 2014).

Prednost: lokacija. Slabost: čistoča, ne odgovarja 4 zvezdicam, število sob.

***Pousada Suites Do Pelo:*** Namestitveni obrat je občasno polno zaseden. Razpolaga z 12 sobami (dvoposteljne in štiriposteljne). Vse sobe imajo klimatsko napravo, tv, hladilnik, sef. V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe načeloma 39€ vendar jo pogosto znižajo tudi na 28€, v mesecih , februar in marec pa je cena 43€. Hotel se nahaja na zelo dobri lokaciji, čeprav je v bistvu pod Pelourinhom. Sobe so zelo majhne in osnovno opremljene. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 7,4 – dobro (Booking.com, 2014).

Prednost: cena. Slabost: majhne sobe, stare napeljave.

***Arthemis Hotel e Pousade:*** Namestitveni obrat s kategorizacijo 2 zvezdic je občasno polno zaseden. Razpolaga s 15 dvoposteljnimi sobami – vse brez klime. Vse sobe imajo tv. Nimajo pa fena hladilnika in brez žičnega interneta . V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe brez klimatske naprave 25€. V mesecih november, december, januar, februar in marec pa je cena dvoposteljne sobe brez klimatske naprave 29€. Hotel se nahaja na odlični lokaciji v Pelourinhu. Pohištvo v sobah je povsem osnovno in dokaj slabo vzdrževano. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 7,1 – dobro (Booking.com, 2014).

Prednost: lokacija s pogledom na morje. Slabost: pohištvo v sobah, stare inštalacije, vzdrževanje.

***A casa das portas velhas hotel boutique:*** Namestitveni obrat s kategorizacijo 3 zvezdic je občasno polno zaseden. Razpolaga s 15 dvoposteljnimi sobami – vse s klimatsko napravo. Vse sobe imajo tv, fen, hladilnik, brezžični internet in sef . V nizki sezoni je cena (z zajtrkom) dvoposteljne sobe s klimatsko napravo 77€. V mesecih februar in marec pa je cena dvoposteljne sobe s klimatsko napravo 82€. Hotel se nahaja na relativno slabi lokaciji na obrobju Pelourinha. Oprema hotela je zelo dobra, pohištvo prijetno. Hotel je dobro vzdrževan. Ocena na spletnem portalu [www.booking.com](http://www.booking.com) 8,1 – dobro (Booking.com, 2014).

Prednost: prijeten hotel, dobro vzdrževan. Slabost: lokacija, varnost okrog hotela.