

HG Budvanska rivijera  
IZVJEŠTAJ  
MENADŽMENTA  
2022



## S A D R Ž A J

- Uvod	str.2.
- Opis poslovnih aktivnosti i organizacione strukture pravnog lica	str.2.
- Istinit prikaz razvoja, analize finansijskog položaja i rezultata poslovanja pravnog lica, uključujući finansijske i nefinansijske pokazatelje	str.17.
- Informacije o ulaganjima u cilju zaštite životne sredine	str.26.
- Planirani budući razvoj – sadašnji trenutak i budućnost	str.30.
- Podaci o aktivnostima istraživanja i razvoja sa naglaskom na ulaganja u obrazovanje zaposlenih i odnosa Društva sa drugim zainteresovanim javnostima	str.39.
- Informacije o otkupu sopstvenih akcija, odnosno udjela	str.48.
- Postojanje poslovnih jedinica	str.48.
- Podaci o finansijskim instrumentima koji se koriste ako su od značaja za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja	str.52.
- Upravljanje finansijskim rizikom	str.52.
- Zaključak	str.57.

## Uvod

**Izveštaj menadžmenta** kojeg prezentujemo javnosti ima svrhu da predstavi Hotelsku grupu Budvanska rivijera AD Budva (nadalje Društvo) svim zainteresovanim subjektima i informiše ih putem kvalitetnih, relevantnih, korisnih, uskladenih i uporedivih informacija o Društvu. Iste će pomoći da se poboljša informisanost o radu Društva prema svim zainteresovanim stranama a time i porast povjerenja cjelokupne javnosti. U obzir će se uzeti i sam sektor turizma u kojem privređuje Društvo da bi podaci bili što korisniji za dalju obradu.

Zakon o računovodstvu ("Službeni list Crne Gore", broj 52/2016, član 11 i 12 kao i "Službeni list Crne Gore", broj 145/2021, član 11, 12, 14 i 15) kao i Zakon o reviziji ("Službeni list Crne Gore", broj 01/2017, član 24) uveli su obavezu sačinjavanja i dostavljanja nadležnim organima godišnjeg **Izveštaja menadžmenta** kao nefinansijskog izvještaja u skladu sa zahtjevima koji su propisani Direktivama 2013/34/EU i 2014/95/EU. Izveštaj je rađen i strukturiran u skladu sa "Smjernicama za izvještavanje o nefinansijskim informacijama" objavljenim u Službenom listu Evropske unije 2017/C 215/01 od 05.07.2017.godine. Principi na kojima je zasnovan Izveštaj menadžmenta su materijalnost, razumljivost, fer izvještavanje, kontinuitet objave informacija na liniji od prošlosti ka budućnosti, konzistentnost i koherentnost podataka. Posebno se obratila pažnja na materijalnu ispravnost objavljenih informacija da bi izvještaj imao relevantnost i iskazao tačnost baze iz kojih crpi informacije.

### 1. Opis poslovnih aktivnosti i organizacione strukture pravnog lica

Sedamdesetih i osamdesetih godina 20. vijeka kompletnu turističku privredu Crne Gore objedinjavalo je preduzeće MontenegroTurist, sa sjedištem u Budvi. Iz centralizovanog preduzeća, radne organizacije, izdvaja se OOUR Budva koji objedinjava hotele na teritoriji opštine Budva. Tokom 1990. godine firma prerasta u Hotelsko turističko preduzeće „Budvanska rivijera“ a.d. . Tadašnje preduzeće je u svom sastavu imalo čak 18 hotela.

Današnji naziv Hotelska grupa „Budvanska rivijera“ a.d.. ustanovljen je u septembru 2009. godine, a preduzeće je u cijelom navedenom periodu bilo u većinskom državnom vlasništvu.



**Budva 1971.godine**

Društvo je osnovano 25.12.1997. godine upisom u Centralni registar privrednih društva Republike Crne Gore kao Akcionarsko društvo. Sjedište Društva je u Budvi na adresi Trg slobode br.1 , koja je i adresa za prijem službene pošte. Društvo je registrovano sa brojem PIB-a 02005328 i PDV brojem 20/31-00016-8. Web adresa je [www.hgbudvanskarivijera.com](http://www.hgbudvanskarivijera.com) dok je zvanična mail adresa [kabinet@budvanskarivijera.co.me](mailto:kabinet@budvanskarivijera.co.me) . Šifra djelatnosti je 5510 sa opisom "Hoteli i sličan smještaj" .

Društvo danas upravlja i aktivno posluje sa 5 hotela koji raspolažu sa 3.397 ležaja, i to: Hotel „Palas“ sa depadansom koji se vodi pod imenom "Palas lux"(oba imaju kategoriju 4\*) Petrovac, Hotel „Castellastva“ (4\*) Petrovac, Turističko naselje „Slovenska plaža“ (3\*, 4\*) Budva, Hotel „Aleksandar“ (4\*) Budva, Hotel „Mogren“ (3\*).

Društvo je vlasnik preko 300.000 m2 zemljišta, a prema evidenciji koja se vodi u katastarskom operatu opštine Budva, Petrovac i Sveti Stefan.

Društvo raspolaže sa 72 poslovnih prostora (ovdje je uključeno i nekoliko lokacija gdje se izdaje samo zemljište za privrednu aktivnost), što čini preko 3.000 m2, koji se izdaju u zakup na određeno vrijeme.



***TN Slovenska plaza, hotel sa najvećim brojem smještajnih jedinica u Društvu***

Istovremeno sa podizanjem "fizičkog" kvaliteta ponude koje se dešava u poslednjih 10-tak godina, Društvo je uložilo značajna sredstva u usvajanje novih evropskih međunarodnih normi iz oblasti zaštite životne sredine ISO 14001:2015, upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 i menadžmenta bezbjednosti hrane ISO 22000:2015, čime je postalo prva kompanija u Crnoj Gori, koja primjenjuje integrisani sistem upravljanja. Cijeli proces sertifikacije iziskivao je velika finansijska sredstva ali je ključ integrisanog sistema upravljanja upravo smanjenje operativnih troškova, a potom i uštede u svim oblastima koje su obuhvaćene standardizacijom.

Društvo je profilisalo svoje poslovanje shodno donesenoj misiji, viziji i poslovnom modelu preduzeća.

## **Poslovna misija Društva**

Hoteli Društva predstavljaju turističke objekte koji pružaju najrazličitije usluge odmora, rekreacije, zabave i opuštanja na jednoj od najatraktivnijih lokacija u Crnoj Gori. Organizacija seminara, kongresa kao i organizacija različitih događaja i svečanosti je, u isto vrijeme, jedna od više tradicionalno specijalizovanih usluga kompanije koja se iz godine u godinu unaprijeđuje.

S posebnom brigom i pažnjom Društvo se odnosi prema okolini i prati trend održivog razvoja, jer samo na taj način se mogu zadovoljiti potrebe sve prisutnijih sofisticiranih gostiju čija je svijest o očuvanju prirode na visokom nivou. Pored brige za okolinu, akcenat kompanije je i na očuvanju i afirmaciji kulturno historijskih vrijednosti kao osobenosti geografskog prostora u kojem se nalaze.

## **Vizija Društva**

Vizija Društva se ogleda u želji Društva da bude sinonim za kompaniju koja stalno postavlja više standarde u oblasti poslovanja, kvaliteta pružanja usluge, a istovremeno ne samo da prati trendove, nego da ih i predviđa i kreira.

Takođe, vizija kompanije je da i ubuduće ostane vodeći hotelski lanac u Crnoj Gori, prepoznatljiv brend na turističkom tržištu Evrope i regiona.

## **Poslovni model i ciljevi Društva**

Društvo predstavlja jednu od vodećih kompanija u oblasti turističke industrije Crne Gore. To je prepoznatljiv brend još od 80-tih godina prošlog vijeka, predstavljen u katalogima najznačajnijih svjetskih turoperatora, kako po brojnosti kapaciteta i raznovrsnosti ponude, tako i po kvalitetu pružene usluge tj. odnosu cijene i kvaliteta. Podizanjem nivoa kvaliteta, uz istovremeno inoviranje smještajnih jedinica i sadržaja, ulaganjem u razvoj sopstvenog kadra i praćenjem svih modernih tokova u hotelijerstvu danas, Društvo predstavlja okosnicu crnogorskog turizma.

Prateći savremene svjetske trendove, Društvo je započelo adaptaciju hotela 2007. godine, koji su u tom periodu bili kategorisani sa 2\* i 3\*. Ulaganjem u enterijersku adaptaciju objekata, izgradnju novih sadržaja i povećanju nivoa kvaliteta usluge investirano je, u predhodnih 10-tak godina, preko 55 miliona EUR sredstava, tako da je 80% kapaciteta dovedeno na nivo kategorije od 4\*. Investiranje se nastavlja i u 2022.godini pa je tako urađena adaptacija dva bloka TN Slovenske plaže u vrijednosti od preko 5 miliona EUR.

Kompanija je dobar primjer kako se angažovanjem kadra sa domaćeg tržišta rada, mogu postizati iz godine u godinu dobri rezultati. Uz stalne napore u razvijanju i podizanju nivoa personalizovanog ličnog odnosa gost-osoblje, vodi se računa i o zadovoljstvu zaposlenih, njihovim potrebama, motivaciji, timskom radu, omogućavajući istovremeno zaposlenima profesionalnu edukaciju, napredovanje i djelovanje u uspješnom orijentisanom radnom okruženju.



***Hotel Castellastva u Petrovcu***

Naš status potvrđuje ne samo stručna javnost nego i broj gostiju i turoperatora koji su zainteresovani za saradnju sa Društvom. Kada se tome doda veliki broj smještajnih jedinica i ležajeva, konkurentnost u cjenovnoj politici, spremnost na brzo reagovanje na promjene u tražnji nepredvidivog turističkog tržišta, jasno je da kompanija zauzima izuzetno dobru i konkurentnu tržišnu poziciju. Kao i svi učesnici u turističkoj djelatnosti i naše Društvo se suočava sa ozbiljnim posledicama u postCovid periodu kao i geopolitičkih dešavanja na ukupno poslovanje. Bez obzira na navedene izazove, Društvo je našlo način da svoje poslovanje profiliše na dobar način. Nije se odustalo od daljnjeg ulaganja u kapaciteta a sa strane tražnje konstatno smo u procesu otvaranja novih tržišta iz kojih želimo da stvorimo dodatno punjenje kapaciteta.

Shodno gore opisanoj situaciji i poslovnoj poziciji Društva u okruženju u kojem posluje, postavljeni su od strane menadžmenta Društva ciljevi. Uz naznaku da se tiču kratkog i srednjeg roka oni su sledeći:

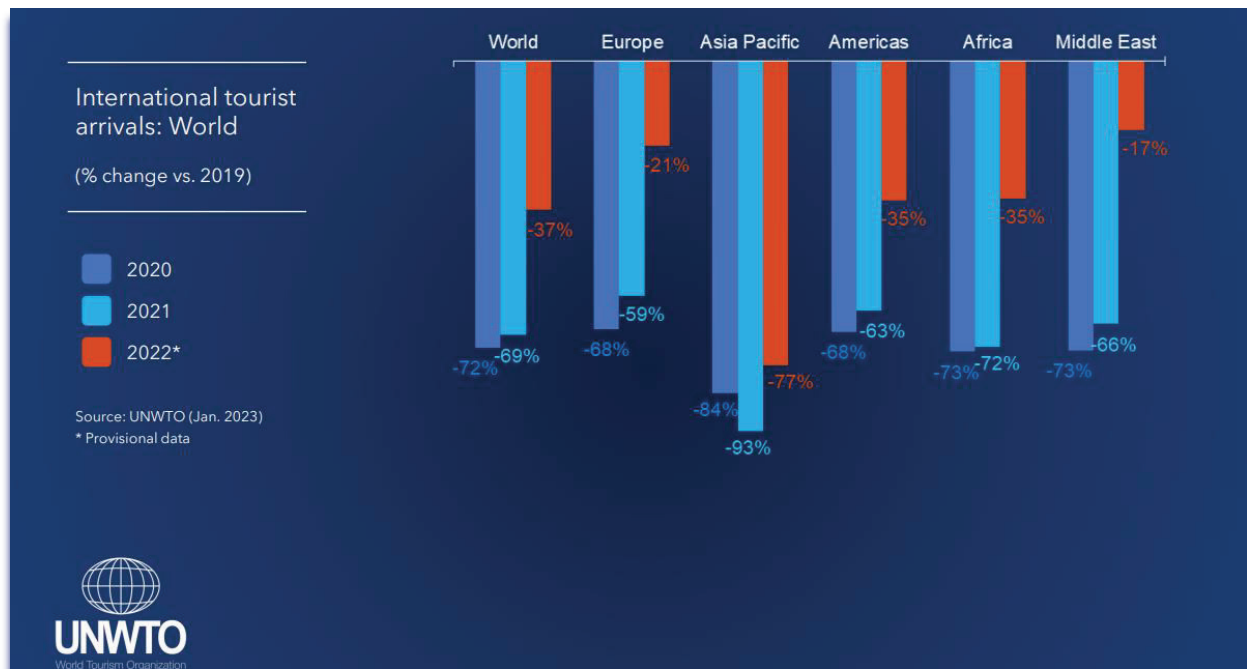
- Ponuda shodno jasno definisanim standardima bezbjednosti putovanja i smještaja gostiju;
- Pобољшanje finansijskih pokazatelja i dostizanje nivoa rezultata iz 2018/19.godine ;
- Povećanje popunjenosti kapaciteta u pred i post sezoni ;
- Dalje povećanje broja individualnih rezervacija ;
- Realizacija planiranih fizičkih pokazatelja poslovanja ;
- Podizanje nivoa kvaliteta usluge vanpansionskih objekata kao i otvaranje dodatnih prodajnih mjesta koja će dovesti do povećanja ukupnih prihoda ostvarenih od osnovne djelatnosti ;
- Primjena novih digitalnih alata za poboljšanje individualne prodaje .

Djelatnost ugostiteljstva po samoj prirodi djelatnosti je orijentisano ka spoljnjim javnostima pa tako i poslovanje naše kompanije u značajnoj mjeri zavisi od svog okruženja.

## Analiza eksternog okruženja Društva i poslovne aktivnosti Društva tokom protekle godine

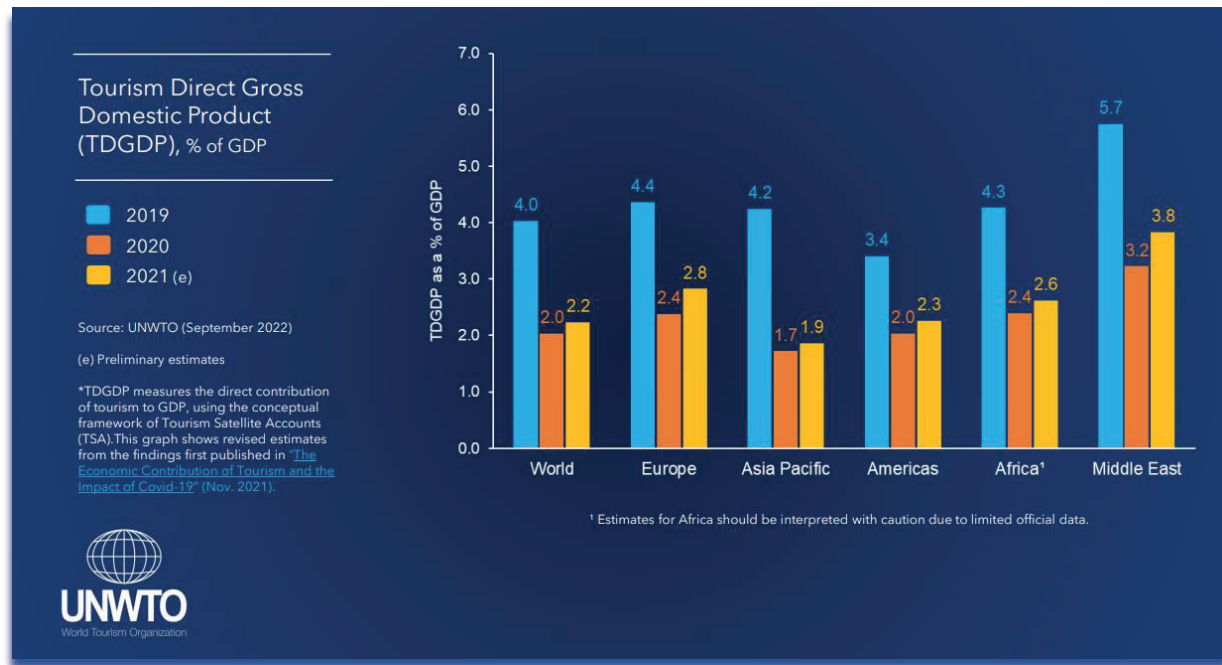
Podaci predstavljeni u Svjetskom turističkom barometru, iz januara 2023.godine, koji objavljuje podatke Svjetske turističke organizacije (UNWTO), pokazuju da je svjetski turizam porastao dvostruko u 2022.godini kada ga uporedimo sa 2021.godinom (900 miliona međunarodnih dolazaka u 2022 u usporedbi sa 415 miliona u 2021). Međutim taj rezultat je i dalje na 63% od broja postignutog prije pandemijskog perioda, tačnije 2019.godine (računaju se gosti koji su imali barem jedno noćenje na destinaciji). Oporavak je nastupio prevashodno kao rezultat porasta tražnje i popuštanja režima ulaska u većinu država svijeta.

*Trend promjena turističkih kretanja tokom perioda 2019-2022.godina, ukupno i po regionima:*



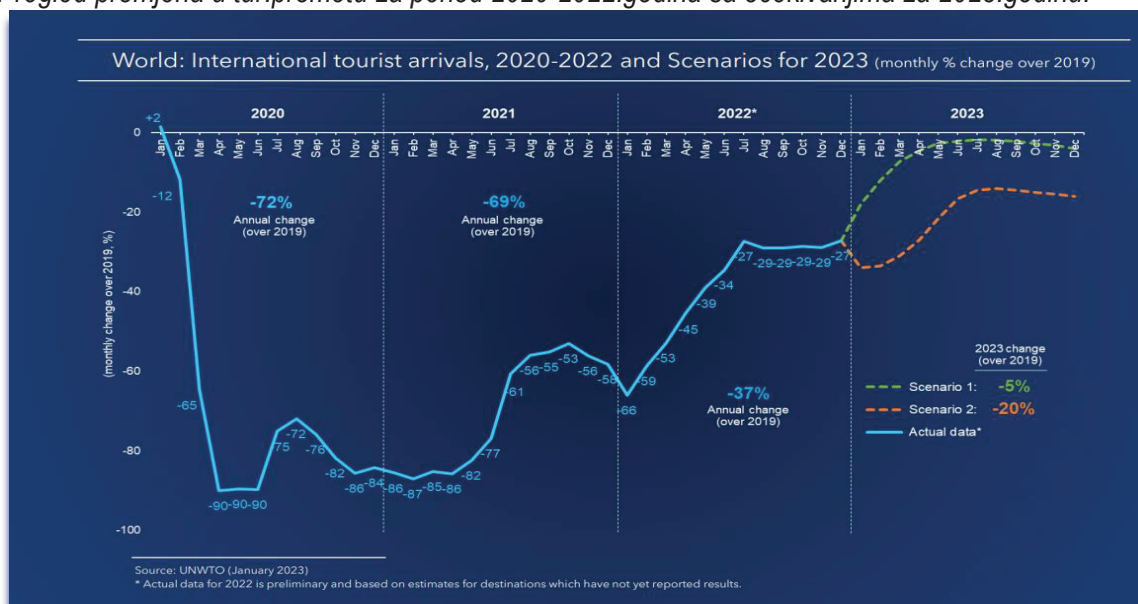
Doprinos turizma (mjereno u tzv. turističkom GDP-u) tokom COVID perioda se drastično smanjio sa prosječnih 4% u 2019.godini na 2% u toku 2020.godine. UNWTO još nema spremne podatke za 2022.godinu ali očekivanju su da rezultat bude u prosjeku oko 3% udjela u svjetskom GDP-u.

Prikaz doprinosa turizma svjetskom GDP-u, ukupno i po regionima:



Za nastupajuću 2023. godinu očekivanja predstavnika turističke struke, na nedavno organizovanom istraživanju, koji su pripremili u UNWTO-u, govore da 72% eksperata iz struke očekuje bolje rezultate u turizmu za 2023.godinu. Po istom istraživanju 65% ispitanika ne očekuje da će se internacionalni turizam vratiti na nivou iz 2019.godine, prije 2024.godine ili će to biti još kasnije. Njihova očekivanja govore da se za 2023.godinu može očekivati nivo dolazaka u prostoru od 80-95% od ostvarenog u 2019.godini. Izazovi, koje ističu predstavnici struke, se najviše odnose na inflaciju, porast kamatnih stopa, strah od globalne recesije kao i rizici koji proističu iz geopolitičkih dešavanja u poslednjoj godini.

Pregled promjena u tur.prometu za period 2020-2022.godina sa očekivanjima za 2023.godinu:

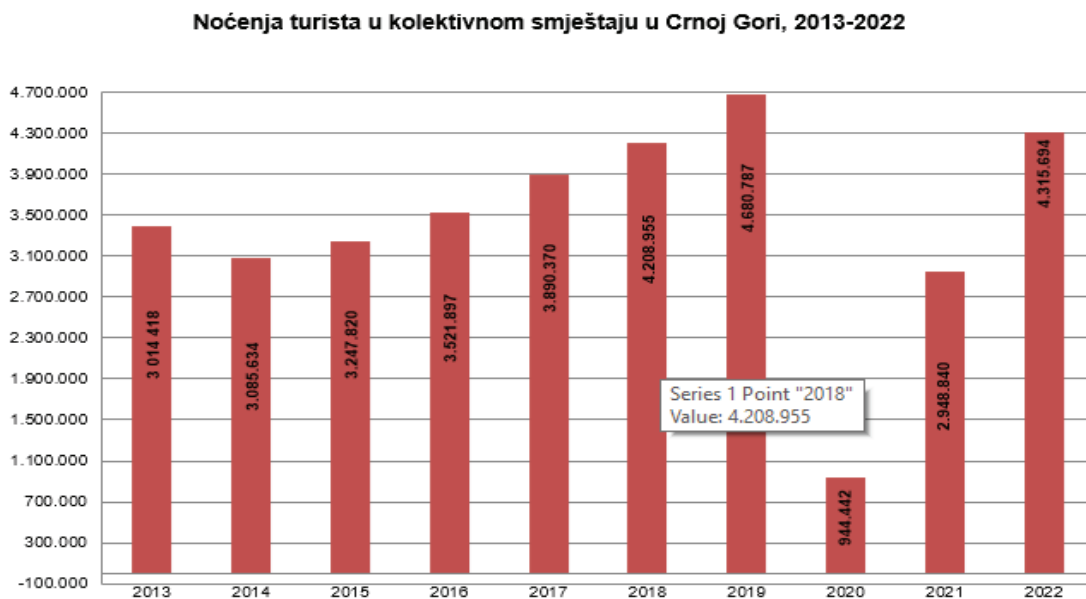




Napominjemo da su navedeni podaci najsvježiji koje je objavio UNWTO i to od 17. januara 2023.godine.

Kada je u pitanju turističko tržište Crne Gore podaci MONSTAT-a kažu da je ostvareno 4.315.694 noćenja u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori tokom 2022.godine. Evidentan je porast u odnosu na prošlu godinu ali je to i dalje manje u odnosu na bazičnu turističku 2019.godinu i to za 8%. Podaci su objavljeni od strane MONSTAT-a krajem januara 2023. godine i odnose se na kolektivni smještaj (hoteli, odmarališta, pansioni, moteli, turistička naselja, hosteli i dr.) odnosno ne uključuju individualni smještaj u Crnoj Gori. Grafikon u nastavku pokazuje dramatičnost pada broja noćenja u kolektivnom smještaju u toku 2 COVID godine i oporavak nakon toga. Po ovim brojkama možemo vidjeti da je turistički proizvod Crne Gore, u tom periodu, vraćen 10 godina unazad usled pandemije COVID-a.

*Prikaz noćenja turista u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori u poslednjih 10.godina:*



Govoreći o okruženju u kojem Društvo posluje, treba imati u vidu specifičnosti u okviru sveukupnog crnogorskog turističkog proizvoda, kao i specifičnosti spoljnog okruženja. Ovdje želimo da objasnimo položaj Društva u odnosu na okruženje bez uticaja pandemije, koja je drastično uticala na ukupno poslovanje.

U posljednjih 5-10 godina, u toku je stalni porast kvalitetnih hotelskih kapaciteta sa 4\* i nešto manje sa 5\*. I pored toga što je crnogorski turizam otvorio vrata ka stranim investitorima, evidentan je manjak osnovnih hotelskih kapaciteta sa naglaskom na glavni dio ljetnje sezone. U tom smislu Društvo sa svojim kapacitetom, kao i podignutim nivoom usluge zauzima izuzetno dobru konkurentsku poziciju u okviru crnogorskog turističkog proizvoda. Dobar omjer "cijena-kvalitet" koju dobije gost naših hotela je primjećen na tržištu i daje dobru tržišnu poziciju.

Samo ponudu Budve kao destinacije, u kojoj posluje Društvo, definiše i okruženje koje ima niz manjkavosti. Istraživanje koje je radila Turistička organizacija Budve u saradnji sa njemačkom kompanijom Mascontour GmbH, tokom ljeta 2019 godine (iz predCOVID perioda čime se isključuje uticaj), a koje je objavljeno u februaru 2020.godine, govori o niskoj platežnoj moći prosječnog turista koji posjećuje Budvu. Podaci dobijeni iz istraživanja kažu da polovina gostiju ima mjesečnu zaradu od 500 EUR, dok mjesečna primanja od 500 do

1.000 EUR ima 32% gostiju. Rezultati su pokazali da čak 79 odsto gostiju koji borave u Budvi ima između 16 i 49 godina, kao i da se destinacija uglavnom oslanja na goste koji su već u njoj boravili, a posebno na one koji su Budvu posjetili više puta. Kada je riječ o potrošnji (odnosi se samo na goste koji troše novac za rezervacije unaprijed) u prosjeku oni po osobi i po putovanju troše: 376,00 EUR za smještaj, 234,00 EUR za prevoz do destinacije, 216,00 EUR za iznajmljivanje automobila i 54,00 EUR za izlet. Istovremeno troše po osobi 23,00 EUR u restoranima, 17,50 EUR za suvenire, 15,10 EUR za zabavu, 13,61 EUR za hranu i piće u prodavnicama i marketima itd. .

Bez obzira na aktuelnu probleme u poslovanju, dugoročni cilj turističkih radnika mora biti da se u Crnu Goru i Budvu dovedu turisti koji žele nešto kvalitetniji smještaj a imaju budžete koji im to dopuštaju. Želja je da se gosti koji su upoznali destinaciju u protekloj dekadi, zadrže na našem tržištu kroz inteziviranje aktivnosti sa postojećim turoperatorima ali i da se i dalje upoznaju sa destinacijom. Sa druge strane tradicionalni partneri moraju imati adekvatnu pažnju i biti naši partneri i dalje.

U period corona virusa uspjeli smo da se prilagodimo novim okolnostima pa smo pristupili obezbjeđivanju sertifikata za bezbjedno poslovanje u novim uslovima. Nakon 2 nepredvidljive godine usledila je sezona koju su definisale i ratna dešavanja na tržištima koja su nam esencijalno važna. Kao lider hotelske industrije u Crnoj Gori, Društvo je preduzelo brojne aktivnosti kako bi poslovanje bilo na nivou održivosti. Mjerama koje su preduzete ostvaren je fizički obim prometa koji je, u mjesecima visoke turističke sezone (jul i avgust), bio vrlo blizu pokazatelja poslovanja iz refrentne 2019. godine.

Iz Sektora prodaje je u pripremnom dijelu sezone sproveden niz stimulativnih mjera za prodaju aranžmana na različitim tržištima, sa ciljem podsticanja prodaje i popunjavanja termina kada se očekivalo da će biti lošiji *booking*. Za sezonu 2022 *individualne cijene* formirane su na nivou cca 10% višem u odnosu na alotmanske cijene dok se kod alotmanskih cijena izvršilo neznatno povećanje kod svih hotela. Urađena je cjenovna nivelacija između samih naših hotela da bi gosti mogli jasno razumjeti kvalitetnu razliku između pojedinih hotela unutra grupe.

Start turističke sezone je bio dobar (maj mjesec) koji je pojačao očekivanja svih u turističkoj branši. Nakon toga je došao slabiji jun i prvi dio jula mjeseca koji nisu bili na planiranom nivou. Jul i avgust su očekivano bili veoma dobri. Kad su u pitanju rezultati Društva u ova dva mjeseca bili su na nivou najboljih godina iz razloga što nisu davati popusti kao u ranijem periodu pa se to veoma dobro odrazilo na finansijski rezultat u tim mjesecima. Kao i u 2021.godini glavna karakteristika sezone je bila prisutnost velikog broja *last minute* rezervacija sa fleksibilnom otkaznom politikom. Ovakav model rada preporučen nam je bio i od strane svih *on-line* platformi.

Za razliku od prošle sezone nije izostala posjeta sajamskim manifestacijama turizma. Predstavnici Sektora prodaje obišli su sve veće sajmove koji su održani i to sa željom da se otvore nova tržišta. Poseban je akcenat dat srednjoj Evropi (Poljska, Češka, Slovačka i zemlje Baltika) kao tržištima koja imaju jaku tražnju smještaja kategorije sa kojima Društvo raspolaže. Kako se očekuje dobra popunjenost sa regionalnih tržišta jak akcenat je dat sajmovima u okruženju. Tokom održavanja sajamskih manifestacija promovisane su razne akcije (rani booking, nagradne igre, paketi za uskršnje i prvomajske praznike i sl.) .Tokom 2022.godine nama važna tržišta Rusije, Ukrajine i Bjelorusije su bila značajno manje prisutna zbog poznatih događaja u Ukrajini.



### ***Detalj sa Sajma turizma u Beogradu***

U sklopu pripremnih aktivnosti Sektora prodaja održana je B2B radionica sa turoperatorima iz Skandinavije. Mjesto održavanja je bio hotel Castellastva a formalni organizator Nacionalna turistička organizacija Crne Gore uz podršku nacionalne avio kompanije Air Montenegro i Turističke organizacije Budva.

Tokom godine su rađene kampanje ali ovog puta bez značajnijih popusta. Ovakav pristup je omogućio dobar poslovni rezultat uz nešto niži broj noćenja od planiranih. Mišljenja smo i da u budućem periodu treba manji fokus davati na ostvarenje broja noćenja a više na ostvarenu cijenu tokom sezone koja će u krajnjem značiti i bolji rezultat.



### ***Detalj sa radionice sa skandinavskim turoperatorima***

Takođe smatramo da treba nastaviti promociju individualnog principa prodaje putem novih kanala. Kampanje su praćene promocijom putem influensera iz Crne Gore, Srbije, Bosne i Hercegovine, Albanije.. Promocija ponude rađena je i putem digitalnih alata: google adss, sponzorisan oglasavanje na društvenim mrežama facebook-a kao i posredstvom content marketinga na društvenim mrežama linkedin i twitter. U međuvremenu

su otvoreni google my business nalozi za sve hotele. Detaljniji izvještaj o marketing aktivnostima se mogu pogledati u okviru godišnjeg Izvještaja marketing služba.

Za 2022.godinu ugovorena je saradnja sa velikom brojem partnera TUI (za tržišta Poljske, Njemačke, Belgije/ Holandije); Fun&sun (Rusije); MTO (za francusko tržište); Dertour (za ITS i Dertouristik); Saga ltd holidays (tržište Velike Britanije); Lux air (za tržište zemalja Beneluxa); R tours (tržište Rusije); OTS Dubrovnik (tržišta EU); Adria DMC (Njemačka); Meeting point (tržišta EU); Travel family (tržišta centralne Evrope); Kompas Montenegro (za više različitih tržišta). Sa tržišta Srbije potpisani su ugovori sa starim partnerima i to sa garancijom ispunjenja obaveze :Travelland, Big blue, Olympic travel, Travel&travel, kao i R tours, Kompas Montenegro za isto tržište.

U turističkom prometu sezone 2022 učešće su uzele i neke nove turističke agencije, i to: Style travel (Bugarska); Fortis travel (Poljska); Moni travel (Albanije); dok za sezonu 2023 kao potencijalno nove partnere imamo Springer Reisen (tržište Austrije); Klik tour (Slovačka); Biuro Turysty Kolumb (Poljska); OMB Voyages (Francuska); Just fly (Poljska); Visit Balkan ( Poljska); Kuoni (tržište Francuske) i više drugih...

Vrlo je važno navesti da, ne samo HG Budvanska rivijera i Budva kao destinacija, već i cijela crnogorska turistička ponuda, ima problem sa lošom avio dostupnošću. Očekivanje svih aktera turističkog prometa je ovaj akutni problem bude prioritet i da traži uključivanje institucija države u rešavanje. Posebno je važno isticati ovaj problem u kontekstu promocije Crne Gore kao destinacije od 365 dana.

Uzimajući u obzir analizu skale emitivnih tržišta sa kojih je zabilježen najveći broj dolazaka u sezoni 2022, evidentna je velika razlika u odnosu na prethodne turističke godine. U protekloj godini je bilo dominantno prisustvo gostiju sa tržišta našeg regiona (sa najvećim učešćem tržišta Srbije) a kao novo tržište u sezoni 2022 pojavljuje se tržište Izraela i Egipta.

Ono što je tokom dugog niza godina karakterisalo strukturu gostiju koji su boravili u hotelima Društva bila je dominacija gostiju koji su rezervisali smještaj posredstvom turističkih agencija. Taj odnos je uglavnom bio na nivou 90:10 u korist agencijskih gostiju. Prošla 2 godine su predstavljale preokret, prije svega, u kanalima prodaje aranžmana a samim tim i u strukturi gostiju koji su boravili u našim hotelima. Tako da smo imali situaciju evidentnog povećanja učešća individualaca u ukupnom fizičkom obimu prometa i njihovo udio u ukupnoj strukturi od cc 30%. Individualna prodaja nesumnjivo je potpomognuta prelaskom na digitalni marketing čime je neposredno povećana interakcija sa potencijalnim turistima. Naglašavamo da se u Sektoru prodaje sve više koristi e-commerce koji omogućava sigurno i brzu naplatu individualnih rezervacija.

S obzirom da su tradicionalni kanali prodaje za protekle 3 godine bili u drugom planu, pristupilo se primjeni i savremenih prodajnih kanala, gdje se nastojalo da se uz što je moguće niže troškove postigne najviša moguća tržišna pokrivenost (primjenjivao se sistem tzv. *multichannel marketinga* - radio, tv reklame, socijalne mreže, newsletter kontakti, kompanijski website i naplata putem e-commerce-a).

*Prikaz individualnih noćenja u Društvu tokom 2021 i 2022.godine po kanalima individualne prodaje:*

	Period	
	2021	2022
<i>Individualni gosti</i>	58.311	59.707
<i>Individualni gosti preko računa</i>	5.675	5.968
<b>BOOKING.COM</b>	7.911	9.881
<i>On-line booking</i>	11.961	6.451
<b>Ukupno:</b>	<b>83.858</b>	<b>82.007</b>

Za narednu 2023.godinu, uzimajući u obzir izraženu nepredvidivost turističkih kretanja, primarni cilj jeste obezbjeđivanje stabilnog prisustva na tržištu. Nastupajuća 2023.godina će biti veliki izazov za pravilnu procjenu potencijalno interesantnih emitivnih turističkih tržišta na koja bi trebalo usmjeriti marketing kampanje. Naša strategija i dalje će biti, bez obzira na povećanje broja individualnih noćenja, orijentacija na stabilnu popunjenost kapaciteta kao i dužu turističku sezonu a to možemo realizovati samo u saradnji sa velikim touroperatorima.

### Ocjena kvaliteta usluge i nagrade

Društvo već duži niz godina svoje kapacitete prodaje i putem popularnih "on line" kanala prodaje. U vremenu brze globalizacije i razvoja informatike u domenu poslovanja hotelijerstva, povratne ocjene gostiju ovim putem imaju sve veću ulogu prilikom izbora smještaja. Dajemo prikaz ocjena na dvije poznate on-line platforme.

Rejting hotela Društva u 2022.godini na dva najznačajnija "on-line" kanala su sledeći:

	booking.com	tripadvisor.com
Hotel Castellastva	8,9	4
Hotel Palas	7,8	4
Hotel Aleksandar	7,5	4
Hotel Mogren	8,5	3,5
TN Slovenska plaža 3*	7,1	3,5
TN Slovenska plaža 4*	7,0	3,5

\*raspon ocijena je za Booking.com od 1-10 (prikazuje ocjene u predhodne dvije godine) dok je kod Tripadvisor.com od 1-5 (prikazuje ocjene za period od kada se hotel nalazi na navedenoj platformi).

Jedna od aktivnosti koja se sprovodi sa namjerom da se unaprijede usluge i podigne nivo kvaliteta jeste anketiranje gostiju u hotelima Društva. Ova praksa se primjenjuje od 2007. godine i ima za cilj sagledavanje prednosti i nedostataka ponude. Ankete su od velikog značaja i na oblikovanju buduće ponude i dopune sadržaja hotelskih usluga. Ovaj upitnik je anonimnog karaktera i osim na maternjem jeziku preveden je i na engleski, ruski, italijanski, njemački i francuski jezik. Sam anketni listić je dopunjen pitanjima vezanim za pojedinačne obroke, osoblje, zadovoljstvo zaštitom životne sredine kao i ukupnoj atmosferi u pojedinom hotelu. Gosti imaju mogućnost da unesu u anketu i sopstvene komentare.

U sezoni 2022 putem ankete u ispitivanju je učestvovalo 6.531 gostiju ili 11% od broja gostiju koji su u navedenom period bili naši gosti. Ovogodišnja prosječna ocjena je 96% zadovoljnih gostiju i pokazuje rast od 1,35 procentna poena u odnosu na 2021.godinu. Gledajući pojedinačno, turističko naselje Slovenska plaža, hotel Aleksandar i Castellastva zabilježili su rast zadovoljstva gostiju u odnosu na prethodnu 2021. godinu dok je hotel Palas zabilježio određen pad (3,58%). Važno je napomenuti da je prosječna ocjena u prvoj godini ispitivanja tj. 2007.godine bila 80,20% i vidljiv je značajan napredak u podizanju kvaliteta ponude Društva u proteklih 14 godina.

Navedeni podaci pokazuju da je ulaganje u podizanje nivoa kvaliteta smještajnih kapaciteta kao i poboljšanje kvaliteta usluga posljednjih godina dalo rezultate i pojačalo konkurentsku poziciju Društva.

TN Slovenska plaža dobitnik je međunarodnog priznanja “Prizma” za novi kvalitet u turizmu, koju dodjeljuju turistički novinari iz deset zemalja jugoistočne Evrope u organizaciji uredništva časopisa Turistička prizma. Nagrada je ustanovljena 1997. godine a ideja je da se na poseban način doprinese podizanju nivoa turističkih usluga i podstakne inovativnost u turističkoj privredi. Na svečanoj ceremoniji koja je održana u okviru Beogradskog turističkog & MICE Foruma, nagrada je uručena Vesni Vujović, direktorici TN Slovenska plaža.



*Direktorica Turističkog naselja Slovenska plaža u društvu sa ostalim dobitnicima nagrade “Prizma”*

#### **Vlasnička i organizaciona struktura Društva**

Društvo se kotira na Montenegro berzi AD pod skraćenim imenom “BUDR”. Ukupan broj akcija je 8.110.763 sa nominalnom cijenom 6,79 EUR po akciji. Sve akcije imaju status običnih akcija odnosno nema prioriternih akcija. ISIN broj akcije je MEBUDRRA4BD2 dok je CIF kod ESVUFR. Na dan 30.12.2022.godine berzanska cijena akcije je bila 7,3000 EUR, što čini ukupnu kapitalizaciju društva u vrijednosti 59.208.569,90 EUR, na pomenuti datum.

Većinski vlasnik Društva je država Crna Gora sa 58,7334% akcija gdje su titulari Vlada Crne Gore, Fond PIO i Zavod za zapošljavanje.

Vlasnička struktura (sa procentualnim udjelom) :

Rekapitulacija većinskih akcionara HG "Budvanska rivijera" za 2022.godinu				
(učesće na dan 31.12.2022. godine)				
r.br.	Naziv akcionara	Broj akcija	Učesće	Nomin.vrijednost
1	Vlada Crne Gore	3.376.939	41,6353%	22.916.952,37
2	MKG PROPERTIES LTD	2.112.069	26,0403%	14.333.153,39
3	Republički fond PIO	1.040.093	12,8236%	7.058.392,75
4	Tandexon limited	600.000	7,3976%	4.071.785,55
5	Zavod za zapošljavanje Crne Gore	346.698	4,2745%	2.352.799,84
7	Fizička lica	588.736	7,2587%	3.995.344,56
<b>Ukupno</b>		<b>8.064.535</b>	<b>99,43%</b>	<b>54.728.428,47</b>
6	Ostali akcionari	46.228	0,57%	3.026.721,07
<b>UKUPNO</b>		<b>8.110.763</b>	<b>100,00%</b>	<b>57.755.149,54</b>

Društvo je strukturano i donosi poslovne odluke utemeljene na odgovarajućoj zakonskoj regulativi. Organi Društva su Skupština akcionara, Odbor direktora, Izvršni direktor, Sekretar društva i Revizorski odbor. Interni i eksterni revizor kontrolišu usaglašenost poslovanja Društva sa zakonima.

Grafički prikaz dijela organa Društva:



Aktivnosti skupštine akcionara tokom 2022.godine, najviše se tiču 21. redovne skupštine Društva koja je održana dana 26.04.2022. godine. Odlukom akcionara Društva u novi Odbor direktora imenovani su Mijomir Pejović, Ivana Đurović i Sonja Kuljača, kao predstavnici državnog kapitala kao i Vladimir Sekulić (AIK banka) i Jovan Purar (Tandexon limited), kao predstavnici manjinskih akcionara.

Skupština akcionara je takođe usvojila sledeće dokumente:

- Godišnje finansijske iskaze, Izvještaj Menadžmenta i Izvještaj o poslovanju za 2021.godinu;
- Odluka o utvrđivanju visine naknada članovima i predsjedniku Odbora direktora Društva;
- Odluka o pokriću gubitka Društva u poslovnoj 2021.godini;
- Odluka o imenovanju revizora Društva za 2022. godinu.

Članovi novog Odbora direktora su jednoglasno za predsjednika Odbora izabrali Mijomira Pejovića, koji je tu funkciju profesionalno obavljao i u prethodnom mandatu Odbora direktora. Odbor direktora je u 2022. godini održao 24 sjednice i to 7 u starom i 17 sjednica u novom mandatu.

Tokom 2022.godine odbor direktora je donio niz odluka koje su od značaja za nesmetano i kvalitetno funkcionisanje. Navodimo najvažnije odluke:

- Odluka o usvajanju Kodeksa korporativnog upravljanja Društva;
- Odluka o usvajanju Vodiča za slobodan pristup informacijama;
- Odluka o usvajanju Pravilnika o radu interne revizije;
- Odluka o usvajanju Pravilnika o uslovima i načinu korišćenja sredstava reprezentacije;
- Odluka o usvajanju Pravilnika o načinu i rokovima vršenja popisa imovine i obaveza;
- Odluka o usvajanju Pravilnika o dopuštenoj visini kala, rastura, kvara i loma;
- Odluka o izmijeni i dopuni Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Društva;
- Odluka o utvrđivanju radnih mjesta od posebnog značaja za Društvo;
- Odluka o utvrđivanju uslova za zakup poslovnih prostora i zemljišta u vlasništvu;
- Odluka o prihvatanju ponude Montora Software DOO Podgorica za nabavku i implementaciju novog informacionog sistema.

Odbor direktora je usvojio i Poslovni budžet, Cjenovnu politiku i Plan nabavki za 2023.godinu .

Kada je o imenovanjima riječ, dosadašnja zamjenica izvršnog direktora Milena Raičković imenovana je za direktoricu Sektora pravnih poslova i ljudskih resursa. U cilju unapređenja rada, realizacije razvojnih planova i politika Društva, Odbor direktora je za nove direktore Sektora finansijskog poslovanja i kontrolinga i Sektora razvoja i tehničkog održavanja imenovao Slavicu Maslovar i Punišu Raičevića.

Odbor direktora je jednoglasno protiv prodaje Hotelske grupe "Budvanska rivijera". To je jasno navedeno u mišljenju koje je Odbor direktora, kao organ upravljanja, u ovoj godini objavio povodom dostavljenog



Prospekta MKG Properties za preuzimanje akcija Hotelske grupe "Budvanska rivijera" AD Budva. Odbor direktora je stava da „Budvanska rivijera“ treba da ostane u većinskom državnom vlasništvu.

I pored namjere i dobre volje Odbora direktora da se sporni poslovni odnos s Euromiks Trade d.o.o. Podgorica riješi sporazumno isto je bilo bez uspjeha. Iz tog razloga, Odbor direktora, je odlučan u namjeri da preduzme sve neophodne pravne radnje za zaštitu prava i interesa "Budvanske rivijere", pa je jednoglasno odlučio da se zaštita istih realizuje sudskim putem. Tako je pravni zastupnik Društva Privrednom sudu Crne Gore podnio više tužbi protiv Euromiks-a kako bi ovaj poslovni odnos koji opterećuje poslovanje Društva konačno dobio svoj epilog. U određenim predmetima sud je Društvo i Euromiks uputio na mirno rješavanje sporova pred Centrom za alternativno rješavanje sporova, gdje su postupci u toku.

Aktivnosti Odbora direktora će i u narednoj godini zahtijevati donošenje odluka usmjerenih ka unapređenju poslovne politike Društva, jačanju kadrovskog potencijala i imidža dobrog poslodavca, ne zanemarujući korporativnu društvenu odgovornost i podršku društvenoj zajednici i pojedincima.

Društvo njeguje korporativnu kulturu koju karakteriše orijentacija ka zadovoljnom gostu kao jedinom parametru uspjeha. Tom linijom se prilagođava i organizaciona struktura kompanije kao i sva prateća dokumenta koja se sačinjavaju u Društvu.

Društvo je u organizacionom smislu strukturirano po funkcionalnom principu i po liniji vertikalne odgovornosti. Ovaj model se praktikuje za stabilna okruženja gdje nema značajne geografske udaljenosti između pojedinih poslovnih jedinica i gdje upravljanje cjelinama nije kompleksno. Navedena organizacija omogućava menadžmentu da efikasno koordinira aktivnostima i postigne zacrtane ciljeve.

Menadžeri poslovnih jedinica su u hijerarhiji podređeni samom izvršnom direktoru.

*U nastavku je prikaz organizacionog modela:*



Društvo nema zavisnih kompanija.

Ovlašteni revizor Društva za 2022.godinu je preduzeće MV konsalt d.o.o. Podgorica.

Mjera uspješnosti poslovanja Društva se iskazuje analizom finansijskog položaja i rezultata pravnog lica. Osim obavezujućih zakonskih iskaza koje predaje organima države, Društvo redovno radi i interna dokumenta u kojima se analizira poslovanje preduzeća za periode kraće od godinu dana.

## 2. Istinit prikaz razvoja, analize finansijskog položaja i rezultata poslovanja pravnog lica, uključujući finansijske i nefinansijske pokazatelje

Tokom protekle 2022. godine fizički pokazatelji kazuju da se poslovanje Društva oporavlja i da se približava broju noćenja iz referentne 2019.godine. Ostvareno je 309.038 ili 40.458 noćenja više nego 2021.godine. U procentima to znači porast od 15% u odnosu na predhodnu godinu. U objektima Društva tokom 2022.godine boravilo je 59.767 gostiju ili 39% više nego tokom predhodne godine. Nakon niza godina kada je bio prisutan stalan porast fizičkih pokazatelja, Društvo je dijelilo sudbinu svoje branše koja je drastično pogođena, prvo Covid-om a nakon toga i dešavanjima na prostoru Ukrajine.

*Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2022.godine po hotelima sa uporednim podacima za 2021.godinu:*

POSLOVNA JEDINICA	Broj ležaja	UKUPNO NOĆENJA				Index (16/13)	Dani rada	Stepen iskoriš. kapacit.
		Prethodna godina	TEKUĆA GODINA					
			Agencije	Individual.	UKUPNO			
1	2	13	14	15	16	17	18	
Slovenska plaža 3+	720	98.158	84.420	30.191	114.611	117	166	95,89
Slovenska plaža 4+	1415	36.983	35.220	9.656	44.876	121	166	19,11
<b>"SLOVENSKA PLAŽA"</b>	<b>2.135</b>	<b>135.141</b>	<b>119.640</b>	<b>39.847</b>	<b>159.487</b>	<b>118</b>	<b>166</b>	<b>45,00</b>
<b>"ALEKSANDAR"</b>	<b>454</b>	<b>56.805</b>	<b>42.647</b>	<b>12.797</b>	<b>55.444</b>	<b>98</b>	<b>206</b>	<b>59,28</b>
Palas	342	52.642	36.203	19.702	55.905	106	255	64,10
Palas lux	96	9.066	4.394	4.093	8.487	94	259	34,13
<b>"P A L A S"</b>	<b>438</b>	<b>61.708</b>	<b>40.597</b>	<b>23.795</b>	<b>64.392</b>	<b>104</b>	<b>259</b>	<b>56,76</b>
<b>"CASTELLASTVA"</b>	<b>370</b>	<b>14.926</b>	<b>24.137</b>	<b>5.578</b>	<b>29.715</b>	<b>199</b>	<b>178</b>	<b>45,12</b>
<b>"MOGREN"</b>		<b>0</b>						
<b>UKUPNO HG</b>	<b>3.397</b>	<b>268.580</b>	<b>227.021</b>	<b>82.017</b>	<b>309.038</b>	<b>115</b>	<b>309</b>	<b>29,44</b>

U analizi ostvarenih noćenja za 2022. godinu može se vidjeti da su najveći procenat noćenja ostvarena sa tržišta regiona. Gosti i dalje se odlučuju da ne putuju na dalje destinacije i svoju potrebu za putovanjem ostvaruju na "domaćim" tržištima. Podatak da tržišta bivše Jugoslavije (uključeno i crnogorsko tržište) čine 52% ukupnog broja noćenja jasno govori sa kojih tržišta proizvodimo većinu prihoda. U nedostatku gostiju sa tradicionalnih tržišta Sektor prodaje je bio primoran da dodatno punjenje kapaciteta traži na drugim tržištima (Izrael, Egipat i sl.).

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2022. godine po emitivnim tržištima sa uporednim podacima za 2021.godinu:

Red. br.	Država	UKUPNO			
		2021	2022	Razlika 22-21	Index 22/21
a	Istočna Evropa	54.565	26.428	-28.137	-52%
b	Zapadna Evropa	20.452	53.104	32.652	160%
c	Sjeverna Evropa	1.800	4.432	2.632	146%
d	Srednja Evropa	11.876	16.191	4.315	36%
e	Južna Evropa	4.043	4.977	934	23%
f	Jugoistočna Evropa	5.265	7.132	1.867	35%
g	Bivša SFRJ	135.739	128.078	-7.661	-6%
h	Vanevropske zemlje	14.973	37.479	22.506	150%
i	Crna Gora	19.867	31.217	11.350	57%
<b>Ukupno</b>		<b>268.580</b>	<b>309.038</b>	<b>40.458</b>	<b>15%</b>

Bez obzira na velike probleme koje je prouzrokovala pandemija, Društvo nije mijenjalo strategiju i nastavilo je da posluje sa najznačajnijim turoperatorima globalno i regionalno prisutnim. Kod najvećih kupaca – touroperatora i dalje prevladavaju agencije koje dovode turiste sa tržišta Rusije, Ukrajine kao i tržišta Francuske. Takođe vezano za strategiju poslovanja u ovoj godini i slobodnu politiku otkazivanja evidentan je veliki porast gostiju sa individualnim booking-om pa tako u ukupnom broju noćenja učestvuju sa visokih 27% u ukupnom broju noćenja.

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu po najvećim partnerima i individualcima tokom 2022. godine:

AGENCIJE SA NAJVEĆIM BROJEM OSTVARENIH NOĆENJA U 2022.GODINI				
Redni broj	UKUPNO HG BUDVANSKA RIVIJERA			
	Naziv agencije	Broj noćenja	Učešće u ukupnom br.agen.noćenja	Učešće u ukupnom br.noćenja
1	MTO FRANCE	23.207	10,22%	7,51%
2	OLYMPIC TRAVEL	20.587	9,07%	6,66%
3	KOMPAS MONTENEGRO	21.141	9,31%	6,84%
4	MONTENEGRO TOURIST SERVICE	15.380	6,77%	4,98%
5	TRAVEL TRAVEL	11.896	5,24%	3,85%
6	TRAVELLAND	11.750	5,18%	3,80%
7	TALAS M BUDVA	8.933	3,93%	2,89%
8	GLOBTOUR MONTENEGRO	7.947	3,50%	2,57%
9	GO2 EVENT	7.795	3,43%	2,52%
10	R-TOURS BUDVA	7.766	3,42%	2,51%
I	<b>UKUPNO</b>	<b>136.402</b>	<b>60,08%</b>	<b>44,14%</b>
II	OSTALE AGENCIJE	90.619	39,92%	29,32%
<b>A (I+II)</b>	<b>UKUPNO AGENCIJE</b>	<b>227.021</b>	<b>100,00%</b>	<b>73,46%</b>
1	INDIVIDUALNI GOSTI	59.717		19,32%
2	INDIVIDUALCI PREKO RACUNA	5.968		1,93%
3	BOOKING.COM	9.881		3,20%
4	ONLINE BOOKING	6.451		2,09%
<b>B</b>	<b>UKUPNO INDIVIDUALCI</b>	<b>82.017</b>		<b>26,54%</b>
<b>A+B</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>309.038</b>		<b>100,00%</b>
<b>REKAPITULACIJA</b>		<b>NOĆENJA</b>	<b>ODNOS</b>	
AGENCIJE		227.021	73,5%	
INDIVIDUALCI		82.017	26,5%	
<b>UKUPNO</b>		<b>309.038</b>	<b>100,0%</b>	

Pravo stanje poslovanja se može vidjeti i kroz prikaz broja dana rada hotela tokom godine sa noćenjima ostvarenim u pojedinom hotelima.

Pregled noćenja i dana rada hotela tokom 2022.godine:

MJESEC HOTEL	PERIOD RADA		UKUPNO	
	Od	Do	Noćenja	Dana
<b>SLOVENSKA PLAŽA</b>				
Period rada	28.04.	10.10.		166
Ostvarena noćenja			159.487	
<b>ALEKSANDAR</b>				
Period rada	07.04.	29.10.		206
Ostvarena noćenja			55.444	
<b>PALAS (sa Palas lux)</b>				
Period rada	01.01.	03.01.		309
	01.03.	31.12.		
Ostvarena noćenja			64.392	
<b>CASTELLASTVA</b>				
Period rada	23.04.	15.10.		178
Ostvarena noćenja			29.715	
<b>MOGREN</b>				
Period rada	-	-		0
Ostvarena noćenja			-	
<b>UKUPNO HG</b>				
Period rada				309
Ostvarena noćenja			309.038	

U dijelu nabavke roba i usluga za svoje potrebe Društvo saraduje, u mjeri koliko je to moguće, sa domaćim dobavljačima pa su tako od prvih 10 dobavljača, po vrijednost nabavke, njih 9 je sa područja Crne Gore.

Prikaz 10 najvećih kupaca i dobavljača u protekloj godini:

Redni broj	Kupci	Promet u periodu od 01.01.-31.12.2022.g.	Redni broj	Dobavljači	Promet u periodu od 01.01.-31.12.2022.g.
1	Kompas Montenegro	1.110.412,47	1	LD gradnja	5.393.962,13
2	MTO France	1.043.862,38	2	Voli trade	1.024.743,43
3	Olympic travel	872.203,27	3	Elektrodistribucija	645.028,19
4	Montenegro tourist services	562.411,75	4	Goranović MI	512.062,27
5	Travel Travel	515.175,34	5	King & Spalding	391.902,39
6	Travelland	503.495,88	6	Polar clean	391.628,14
7	Talas M	475.100,70	7	Vodovod Budva	365.587,41
8	R tours Budva	394.659,57	8	NTC	195.654,62
9	Globtour Montenegro	352.798,27	9	Mesopromet	186.732,87
10	Fun and sun / FS travel	271.648,60	10	FTO Guard	180.908,76

Društvo osnovne prihode ostvaruje prevashodno od usluga smještaja i usluga pripremanja hrane i pića. Prihodi od osnovne djelatnosti pokazuju porast od 41% u 2022.godini. Primjetan je veliki porast u vanpansionu od 76% u odnosu na predhodnu godinu.

Pregled ostvarenih prihoda od osnovne djelatnosti u Društvu tokom 2022. godine sa uporednim podacima za 2021 godinu:

Vrsta prihoda	Ukupno			
	2021	2022	Razlika	Index
			2022 - 2021	2022 / 2021
<b>Prihodi od aranžmana</b>	<b>9.249.923</b>	<b>12.513.534</b>	<b>3.263.612</b>	<b>35%</b>
<i>Prih. od polupans.</i>	5.584.771	7.169.180	1.584.409	28%
<i>Prih.od noć.sa dor.</i>	898.670	1.660.750	762.080	85%
<i>Prihodi od pansiona</i>	1.227.715	1.166.427	-61.288	-5%
<i>All inclusive</i>	1.538.767	2.517.177	978.410	64%
<b>Prihodi od vanpansiona</b>	<b>1.587.700</b>	<b>2.801.270</b>	<b>1.213.570</b>	<b>76%</b>
<b>Ukupno prihodi od osnovne djelatnosti</b>	<b>10.837.623</b>	<b>15.314.804</b>	<b>4.477.181</b>	<b>41%</b>

Sliku poslovanja Društva je najlakše dobiti putem prikaza i analize pokazatelja poslovanja. Uobičajno je da se osim stopa koje oslikavaju likvidnost, rentabilnost, zaduženost i sl. budu prikazani i specifični pokazatelji koji su karakteristični za djelatnost turizma.

Bilans uspjeha 2022. godine za uporednim izvještajem za 2021 godinu:

BILANSNA POZICIJA	2021	2022
I. POSLOVNI PRIHODI	11.627.756	16.021.971
II. POSLOVNI RASHODI	13.289.095	17.239.199
A. POSLOVNI REZULTAT (I-II)	(1.661.339)	(1.217.228)
B. FINANSIJSKI REZULTAT	(39.062)	(150.018)
C. REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI	(731.805)	3.060.562
D. REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (A+B+C)	(2.432.206)	1.693.316
E. ODLOZENI PRIHODI I RASHODI	(195.376)	(1.090.753)
F. POREZ NA DOBIT	-	-
G. NETO REZULTAT (D+E-F)	(2.236.829)	602.563

Likvidnost se definiše kao sposobnost privrednog društva da uredno podmiruje svoje obaveze odnosno brzo konvertuje aktivu u novac i na taj način izmiri obaveze u kratkom roku. Ova sposobnost je uslovljena protokom obrtnih sredstava, rokom dospijea obaveza, usklađenošću dugova i sopstvenih izvora finansiranja. Može se konstatovati da analiza likvidnosti kompanije predstavlja najznačajniji dio finansijske analize. Osnovni pokazatelji likvidnosti su Opšti ratio likvidnosti (L3-tekući ratio), Ratio reducirane likvidnosti (L2-ubrzani ratio) i Ratio trenutne likvidnosti (L1-trenutni ratio). Razlike u pokazateljima se tiču gornjeg dijela pokazatelja odnosno u kojem dijelu se prikazuju ili ne prikazuju sredstva kompanije shodno roku utrženja. Kod pokazatelja L3 vlasnici i akcionari često daju prednost relativno nižoj vrijednosti ovog koeficijenta jer investicije u obrtna sredstva mogu donositi manje prihoda od investicija u osnovna sredstva. Sa druge strane povjerioci prednost daju visokoj vrijednosti koeficijenta L3 jer su time više sigurni u sposobnost kompanije da može kratkoročno servisirati svoje obaveze.

$$L3 = \frac{\text{Obrtna sredstva}}{\text{Krat.obaveze}} \quad L2 = \frac{\text{Obrtna sredstva - zalihe}}{\text{Krat. obaveze}} \quad L1 = \frac{\text{Obrtna sredstva - zalihe - potraživanja}}{\text{Krat.obaveze}}$$

Pokazatelji likvidnosti za 2022.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelji likvidnosti	2021.godina	2022.godina
L3 - Tekuća likvidnost	2,32	2,83
L2 - Ubrzana likvidnost	2,01	2,53
L1 - Trenutna likvidnost	1,07	1,12

Proteklu godinu je obilježila oporavak turizma koji se efektuirao i u našim bilansnim pozicijama. Nakon dvije loše godine, period glavne sezone 2022.godine je u značajnoj mjeri popravio likvidnost Društva. Nismo ni jednog trenutka došli u poziciju da ne možemo isplaćivati svoje obaveze. Istovremeno očekujemo i da se nećemo koristiti overdraft kredite u prvom kvartalu 2023.godine, koje smo otvorili kod komercijalnih banaka. Kada, u pokazatelju, uporedimo pozicije obrtna sredstva/kratkoročne obaveze u godinama 2021 i 2022 vidimo značajna poboljšanja. Naime sve bilansne stavke u obrtnim sredstvima su porasle. Isti trend se vidi i u kratkoročnim obavezama ali ne u jednakoj mjeri, tako da pokazatelj L3 pokazuje značajno poboljšanje. Željeni odnos u praksi govori da L3 treba da bude preko 2 da bi likvidnost imala zadovoljavajući nivo.

Slično se ponaša i pokazatelj L2 kod kojeg su iz gornjeg dijela formule isključene zalihe pa pokazatelj ima pozitivan trend usled efekata gore opisanih.

Kao najrigidniji pokazatelj likvidnosti-L1 pokazuje samo odnos gotovine, kao najlikvidnijeg oblika imovine i kratkoročnih obaveza i ima odnos veći od 1 što pokazuje da se Društvo na 31.12.2022.godine nalazi u dobroj i likvidnoj poziciji i da bi moglo sve svoje kratkoročne obaveze da isplati samo iz gotovine i bez korišćenja bilo kojeg drugog oblika sredstava.

Radi boljeg razumijevanja odnosa u formuli, treba napomenuti da u hotelskoj industriji je uobičajeno da omjeri kratkoročnih sredstava i obaveza bude u rasponu od 1 do 2.

Rentabilnost kao princip maksimizacije ostvarene dobiti sa što manje angažovanih sredstava može se prikazati kroz sledeće pokazatelje: Stopa poslovnog dobitka, Stopa neto dobitka, Stopa prinosa na imovinu (ROA-Return on Assets), Stopa prinosa na sopstveni capital (ROE-return on Equity) . Kao važnu informaciju o profitabilnosti poslovanja privrednog društva treba objaviti EBITDA i upoređenjem sa predhodnim periodom ili ga podijeliti sa ukupnim prihodom pa prikazati kao EBITDA maržu.

$$\text{Stopa posl.dobitka} = \frac{\text{Posl.dobitak}}{\text{Posl.prihodi}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Sops.imovina(kapital)}}$$

$$\text{Stopa neto.dobitka} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Ukupni.prihodi}}$$

$$\text{EBITDA marža} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ukupni prihodi}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Neto dobitak}}{\text{Posl.imovina (prosjeck aktive)}}$$

Pokazatelji profitabilnosti za 2022.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelji profitabilnosti	2021.godina	2022.godina
Pokazatelj posl. dobitka	-14,29%	-7,60%
Pokazatelj neto dobitka	-19,12%	3,09%
Return on Assets (ROA)	-1,59%	0,35%
Return on Equity (ROE)	-4,06%	1,09%
EBITDA marža	11,00%	10,19%

Sezona 2022.godine, uz manjkavosti i kratak period trajanja, omogućila je i oporavljanje pokazatelja profitabilnosti poslovanja Društva. Pokazatelj poslovnog dobitka je negativan i vidljivo je da na segmentu poslovnih prihoda treba uraditi dodatan napor da se povećaju. Kod narednog pokazatelja koji daje uvid u neto rezultat Društva može se vidjeti veliki napredak u odnosu na 2021.godinu. Najviše je na to uticao gornji dio formule gdje je prikazan neto rezultat koji je napokon ušao u pozitivnu zonu.

EBITDA je takođe pokazala veoma dobar apsolutni iznos od 1.632.926 EUR (poslovni dobitak + amortizacija) i govori da Društvo stvara održiv rezultat i da dolazi bolje vrijeme. Pokazatelji ROA i ROE su pozitivni ali prevashodno kao posledica ostalih prihoda iz poslovanja.

Zaduženost je sledeći segment za analizu i govori o stepenu finansijskog opterećenja kompanije. U poslovnim ambijentu u kojem funkcionišemo važno je iznaći i optimalnu mjeru korišćenja sopstvenih i pozajmljenih sredstava.

Zaduženost kao kategorija finansijske analize pokazuje iznos sredstava sa kojim raspolaže privredno društvo a koje ne potiče iz sopstvenih izvora. Kao najbolji indikatori se uzimaju: Pokazatelj zaduženosti i Pokazatelj sopstvenog finansiranja.

$$\text{Pokaz.zaduženosti} = \frac{\text{Ukupne obaveze}}{\text{Ukupna pasiva}} \quad \text{Pokaz.sopstvenog finansiranja} = \frac{\text{Sopst.kapital}}{\text{Ukupna pasiva}}$$

Pokazatelji zaduženosti za 2022.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelji zaduženosti	2021.godina	2022.godina
Pokazatelj zaduženosti	9,64%	9,77%
Pokazatelj sops.finansiranja	90,36%	90,23%



Pokazatelji zaduženosti govore da je Društvo na niskom nivou zaduženosti. Istovremeno, pokrivenost pasivom sopstvenim kapitalom ,kao pokazatelj finansijske stabilnosti kompanije, je izuzetno visoka sa okvirno 90% sopstvenog kapitala. Ove informacije su veoma važne za sve koji prate poslovanje Društva i svi stakeholderi mogu biti zadovoljni.

Važno je napomenuti da je od februara 2021.godine aktivirano naše sudužništvo za kredit firme Euromix-trade d.o.o. gdje smo na prvi poziv Investiciono-razvojnog fonda počeli da plaćamo kreditne obaveze navedene kompanije. Mjesečno se plaća anuitet u iznosu od 52.162 EUR i tokom 2022. godine je plaćeno ukupno 625.950 EUR a od početka ovog spora ukupno 1.401.166 EUR, zaključno sa 31.12.2022.godine. Inicijalno je kredit bio na 4.000.000 EUR i protokolom koji je potpisan sa Euromix-trade-om je definisano da u slučaju aktiviranja sudužništva na Društvo pada isplata cijelog iznosa kredita a dobijamo u vlasništvo objekat A2 u okviru kompleksa Crystal Rivijera u Petrovcu. Taj dio objekta ima 25 smještanih jedinica (17 soba i 8 apartmana) i ima neto cca 4.050 m2. Pravni sektor je ,zajedno sa advokatskom kancelarijom koja nas zastupa, pokrenuo je tužbene zahtjeve prema Euromix-u tokom 2022.godine.

Uspješnost poslovanja u hotelskom poslovanju se mjeri specifičnim pokazateljima turističke industrije od kojih su najrelevantniji: Prosječna cijena sobe (ARR-Average room rate), REVPAR (Revenue per available room), i Prosječna popunjenost soba (Occupancy).

$$ARR = \frac{\text{Oper.prihod (prih. od aranž.)}}{\text{Broj popunj.(placenih)soba}}$$

$$REVPAR = \frac{\text{Oper.prihod (prih. od aranž.)}}{\text{Broj raspoloživih soba}}$$

$$\text{Prosječna popunjenost soba} = \frac{\text{Broj popunji.soba}}{\text{Broj rasp.soba}}$$

Tabela specifičnih pokazatelja za 2022.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelj	ARR			REVPAR			Occupancy		
	2021	2022	Index	2021	2022	Index	2021	2022	Index
Slovenska plaža	70,33 €	€ 82,62	117	28,91 €	€ 37,18	129	41,10%	45,00%	109
Aleksandar	85,67 €	€ 107,78	126	58,57 €	€ 63,89	109	68,37%	59,28%	87
Palas	69,55 €	€ 85,44	123	36,70 €	€ 40,65	111	52,77%	47,58%	90
Castellastva	77,31 €	€ 69,42	90	31,19 €	€ 31,32	100	40,34%	45,12%	112
Mogren	- €	€ -	#DIV/0!	- €	€ -	#DIV/0!	0,00%	0,00%	#DIV/0!
<b>HG - Ukupno</b>	<b>€ 72,80</b>	<b>€ 85,59</b>	<b>118</b>	<b>€ 21,56</b>	<b>€ 25,20</b>	<b>117</b>	<b>29,61%</b>	<b>29,44%</b>	<b>99</b>

Pokazatelji koji oslikavaju uspješnost u hotelskom poslovanju kažu da je vidljiv oporavak tokom 2022.godine i da smo na putu povratka dobrom i stabilnom oporavku.

Prosječna cijena je porasla kod svih hotela osim Castellastve. Razlog se krije u kratkom radu ovog hotela, od samo 100 dana tokom 2021.godine, što je nerealno povećalo prosječnu cijenu sobe. Ukupan porast prosječne cijene u svim hotelima , kada se stave u odnos 2022. i 2021.godina iznosi 23% .

Važno je reći da Društvo ima dosta dobar omjer cijena/kvalitet pa takav paritet uvijek omogućava lakše postizanje dobrih rezultata nego što je to slučaj kod konkurencije.

Pokazatelj REVPAR-a pokazuje veći nivo u 2022. nego što je to bilo u 2021.godini. Treba reći da REVPAR tokom 2021.godine nije imao loš nivo jer je period rada svih hotela bio kratak a tokom tih mjeseci je popunjenost bila dobra sa visokim cijenama iz glavne sezone. Kada takav rezultat stavimo sa podacima iz 2022.godine vidimo da je sezona 2022.godine bila sasvim dobra. Svi hoteli imaju veći nivo REVPAR-a nego tokom 2021.godine.

Kod zauzetosti (occupancy) rezultat je sličan kao kod predhodna dva pokazatelja. Bez obzira na duži nivo otvorenosti soba tokom 2022.godine ostvarena je ista popunjenost kapaciteta.

Očekivanja za narednu godinu su dobra. Dosadašnji booking govori da će biti značno više fiksnog zakupa u odnosu na predhodne godine. Na taj način se dobija jasnija slika o ovogodišnjim očekivanjima i lakše planiraju aktivnosti za 2023.godinu. U takvim uslovima treba ostvariti što bolji rezultat i pokazati dobru pripremljenost za prilagođavanje uslovima na tržištu.

Društvo je prepoznato u širem okruženju kao privredni subjekt koji tačno i u rokovima plaća svoje obaveze prema državi i svim državnim institucijama pa se shodno tome nalazi na tzv. bijeloj listi Poreske uprave. Isti princip se primjenjuje i u plaćanju obaveza prema lokalnoj samoupravi.

*Tabela plaćenih obaveza Društva prema državi Crnoj Gori i Opštini Budva u 2022.godini:*

R.br.	Vrsta obaveze	Korisnik	IZNOS
1	Porez na plate	Poreska uprava CG	218.459 €
2	Prírez na plate	SO Budva	23.045 €
3	Doprinos za PIO	Fond PIO	1.267.600 €
4	Doprinos za zdravstvo	Fond za zdravstvo	- €
5	Doprinos za osiguranje od nezaposlenosti	Zavod za zapošljavanje	60.506 €
6	Doprinos fondu rada	Fond rada	12.184 €
7	Doprinos za zapošljavanje lica sa invaliditetom	Fond za prof.reh.i zapoš.lica sa invaliditetom	47.897 €
8	Doprinos za Privrednu komoru	Privredna komora	16.380 €
9	Doprinos za Sindikat	Sindikat RCG	12.186 €
10	PDV (izlazni)	Poreska uprava CG	1.511.601 €
11	Dozvola za rad nerezidenata	Zavod za zapošljavanje	3.253 €
12	Obaveza poreza na dobit za 2021.god.	Poreska uprava CG	- €
13	Porez na nepokretnost	SO Budva	582.230 €
14	Boravišna taksa	TOB	196.338 €
15	Boravišna taksa	NTO	49.084 €
16	Članski doprinos	SO Budva	- €
17	Porez na promet nepokretnosti	Poreska uprava CG	10.847 €
<b>UKUPNO</b>			<b>4.011.612 €</b>

Vjerujemo da podatak o iznosu poreskih i drugih davanja od 4,012 miliona, govori sam za sebe i da je malo privrednih subjekata koji imaju ovoliki doprinos državnom i lokalnom budžetu.

Ne možemo a da ne pomenemo da Društvo, iako od 30.06.2017.godine stupanjem na snagu Izmjena i dopuna Zakona o javnim nabavkama ( „Sl.list Crne Gore” broj 42/2017 ) nije obveznik primjene Zakona o javnim nabavkama, i dalje primjenjuje principe koje su sadržani u pomenutim pravnim normama. Naime od

30.06.2017. primjenjuje se interni Pravilnik kojim se bliže uređuju postupci nabavke roba, usluga i radova u Društvu. Cilj usvajanja Pravilnika je u namjeri da se iskoriste pozitivna iskustva iz sprovedenih postupaka javnih nabavke iz vremena primjene Zakona o javnim nabavkama. Kroz pojednostavljenu proceduru i u narednom periodu u postupcima nabavke će se obezbjediti maksimalna konkurentnost i transparentnost a ostvariće se i sljedeći ciljevi: jednakost, konkurencija i zaštita ponuđača od bilo kog vida diskriminacije, da se obezbijedi blagovremena nabavka roba, usluga i radova uz najniže troškove i u skladu sa objektivnim potrebama a sve u cilju kontinuiranog i kvalitetnog pružanja turističkih usluga.

Kada se razmatra 2022.godine i bitni događaji tokom iste u Sektoru nabavke, naglašavamo da je usvojen plan nabavki broj 02-7440/1 i to 27.12. 2021. godine. Predloženi Plan je sačinjen na bazi uporednih pokazatelja realizacije Plana za 2021. godinu i dostavljenih planova organizacionih jedinica Društva. Usvajanjem Poslovnog budžeta za 2022. godinu, stvoreni su uslovi za realizaciju Plana nabavki u HGBR za 2022. godinu.

### 3. Informacije o ulaganjima u cilju zaštite životne sredine

Društvo u svom poslovanju poklanja veliku pažnju zaštiti životne sredine i naredni primjeri će dati sliku kompanije koja može biti ogledni primjer preduzeća koje se razvija na ekološki održiv način.

Kompanijom se upravlja ekološki svjesno i angažovano, u skladu sa Zakonom o životnoj sredini ("Službeni list Crne Gore", br. 052/16 od 09.08.2016) i Zakonom o procjeni uticaja na životnu sredinu ("Službeni list Republike Crne Gore", br. 080/05 od 28.12.2005, Službeni list Crne Gore", br. 040/10 od 22.07.2010, 073/10 od 10.12.2010, 040/11 od 08.08.2011, 027/13 od 11.06.2013, 052/16 od 09.08.2016).

Kao najveća poslovna jedinica u Društvu, TN Slovenska plaža ima i najviše primjera dobre prakse kod primjene eko standarda i zaštite životne sredine. Pa je tako u decembru 2012. godine dobijen sertifikat „**Ecolabel**” br. AT/25/088. U pitanju je eko-oznaka, stvorena kao podsticaj kompanijama koje se bave raznim vidovima proizvodnje ili pružanja usluga sa posebnim akcentom na njihov uticaj na zaštitu životne sredine. Proizvodi i usluge koji su dobili Eko-oznaku nose “cvijetni” logo sa značenjem da su zadovoljene veoma visoki ekološki standardi. EU “Ecolabel” je jedino zvanično eko obilježje i standard propisan od Evropske Unije, koji se među ostalim grupama proizvoda i usluga odnosi i na smještajne kapacitete, a dodjeljuje ga nezavisno tijelo u zemljama Evropske Unije prema utvrđenim standardima i proceduri.

Takođe na sajmu WTM u Londonu prije 5 godina Društvu su od strane direktora Travelife Ltd. uručeni sertifikati “**Travelife Gold Certificate**” za održivi turizam, za svih 5 hotela koji posluju unutar grupacije. Travelife je internacionalna oznaka kvaliteta u domenu poštovanja ekoloških i socijalnih principa koje primjenjuje kompanija koja je usmjerena na održivi razvoj. Društvo je da bi apliciralo moralo ispuniti 163 kriterijuma iz 6 oblasti i to:

- Upravljanje održivim sistemom,
- Zaštita životne sredine,
- Saradnja sa lokalnom zajednicom,
- Poštovanje ljudskih prava i zaštite prava zaposlenih,
- Uticaj na dobavljače,
- Odnos prema gostima.

Travelife je prepoznatljiv brend, koji posebno gostima sa tržišta Evropske Unije i tour-operatorima garantuje da su štetni uticaji na životnu sredinu svedeni na minimum, da se energija obezbeđuje iz obnovljivih resursa, da se selektivno vrši odlaganje otpada i sl. . Prednost sertifikacije Travellife za Društvo, pored brendiranja kao ekološki osviještene kompanije, ogleda se i u smanjenju operativnih troškova na duži period. Nakon izvršene provjere od strane auditora "Travellife Gold" sertifikat je izdat na period od 2 godine

Društvo je nosilac sertifikata ISO 22000:2018, ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Sertifikovanje se obavlja u saradnji sa konsultanskom firmom iz oblasti implementacije međunarodnih standarda i edukacija „Adria Kvaliteta“ iz Hrvatske. U dijelu ekoloških standarda posebno je važan sertifikat ISO 14001:2015 koji definiše zahteve za upravljanje zaštitom životne sredine a koji se ogledaju u identifikovanju i kontrolisanju uticaja aktivnosti organizacije i njenih proizvoda i usluga na životnu sredinu, poboljšanju odnosa prema životnoj sredini, i implementiranju sistematskog pristupa kojim će se postizati ciljevi koji se odnose na zaštitu životne sredine. Prednosti implementacije ovog standarda ogledaju se prvenstveno u smanjenjenju negativnih uticaja na životnu sredinu i rizika od ekoloških katastrofa, bolje korišćenje energije i zaštita voda, pažljivo biranje sirovina i kontrolisanu reciklažu otpada, prepoznatljivost kod gostiju kao ekološki savjesne kompanije, poboljšani ugled i stvaranje poverenja kod zajednice, kompetitivna prednost i sl. .



***Detalj sa zelenih površina TN Slovenska plaža***

Naglašavamo da je tokom 2019. godine u sklopu Turističkog naselja Slovenska plaža izvršena je kompletna adaptacija postojećeg prostora za odlaganje otpada i napravljena komunalna stanica za odlaganje i sortiranje otpada. Istovremeno kroz naselje TN Slovenska plaža postavljene posebne kante gdje je jasno naznačena vrsta otpada koju je dozvoljeno odlagati. U smjestajnim jedinicama su postavljene Informacije o selektivnom odlaganju otpada i gosti se na ovaj način pozivaju da aktivno uzmu učešće u separaciji otpada. Kroz razne animatorske aktivnosti organizovani su događaji i radionice za djecu sa ekološkim karakterom. Sve ove

aktivnosti finalizovane su adaptacijom sabirnog centra za otpad. Prostor je kompletno renoviran na način da odgovara propisanim standardima. Čitav prostor je urađen u podnoj antikliznoj keramici, zidovi su ofarbani posebnom bojom za beton, urađeni su odgovarajući sanitarni i elektro priključci i postavljena metalna rolo vrata za zatvaranje čitavog prostora. Izvršena je ugradnja separatora masti sa liveno gvozdanim poklopcem. Na ovaj način su se stvorili uslovi za adekvatno sanitarno održavanje prostora. Zbog velike količine organskog otpada, prostor je klimatizovan. Unutar prostora je postavljeno 10 metalnih kontejnera i 6 plastičnih kontejnera, jasno označeni za određenu vrstu otpada (organski otpad, papir, pet ambalaža, plastična ambalaža od hemijskih sredstava, baterije, staklo, fluo cijevi, kompjuterski otpad, ostali otpad). Sa licenciranim firmama „Hemosan“ i „Intertrejd“ potpisani su ugovori na godišnjem nivou za odvoženje posebnih vrsta neopasnog i opasnog otpada. Sredstva koja će se prikupiti ovim putem biće usmjerena u modernizaciju voznog parka službe zelenila koji vrše prikupljanje otpada.

Od otvaranja TN Slovenska plaža, u okviru naselja se ne koriste motorna vozila i time doprinosi zaštiti životne sredine kroz eliminisanje potrošnje fosilnih goriva. Unutrašnji prevoz, kako samih gostiju tako i prevoz svih ostalih osoba i roba kroz naselje se obavlja električnim vozilima. Za period kada se počelo sa primjenom ovog modela, transport električnim vozilima je bio revolucionarni korak koji je bio novitet i za šire okruženje. Prije 4 godine je obnovljen vozni park sa 4 nova električna vozila i to:

- 3 električna putnička vozila proizvođača Melex, model Ncar 378 sa 8 sjedišta,
- 1 električno teretno vozilo proizvođača Melex, model Ncar 395

U planovima za narednu godinu postoji namjera i o kupovini 2 elektro vozila jer su postojeća dotrajala i nisu u potpunosti bezbjedna.



***Elektro-vozilo u ambijentu TN Slovenska plaža***

Društvo posjeduje sistem solarnih panela na 4 svoja hotela. Investicije u solarne panele su vršene u 3 vremenska perioda sa različitim funkcionalnostima koje su omogućile značajne uštede sredstava. Prva instalacija je bila 1984. godine kada je otvoreno TN Slovenska plaza i sistem je omogućavao dogrijavanje sanitarne vode. Sistem je u ovom objektu obnovljen tokom 2014.godine, zamijenjene su instalacije, kolektori i automatika, u ukupnoj vrijednosti 1,4 miliona EUR. Za narednu godinu planirana su ulaganja u dodatne solarne panele ali planovi još uvijek nisu finalizovani.



#### **Solarni paneli u TN Slovenska plaža**

U hotelima Palas i Castellastva su sistemi ugradjeni 2014. godine sa razlicitim obuhvatom koristi od korišćenja solarne energije u ova 2 objekta. Investicije su omogućile značajne uštede goriva D2 koje se koristi kao alternativa i smanjenje potrošnje nakon instaliranja se kreće od 2-3 puta u zavisnosti od hotela. Ove uštede ne treba gledati samo u svjetlu umanjena troškova za Društvo već i značajnog očuvanja životne sredine. Podatak o manjoj potrošnji D2 goriva samo za Hotel Palas u iznosu od preko 50.000 litara godišnje je dovoljno indikativan. Putem solarnih panela se obezbijedi 80% potrebe sa sanitarnom toplom vodom u kompaniji.

Važno je napomenuti da se u TN Slovenska plaža i hotelu Palas za rad toplotnih pumpi koristi energija mora odnosno razlika u temperaturi mora i vazduha što je jedan od najsavremenijih načina za korišćenje obnovljivih izvora energije.

Ukupna potrošnja vode se značajno umanjila izgradnjom bunara na prostoru hotela Palas i Aleksandar kao i TN Slovenska plaža. U toku ljetnje sezone na ovaj način se za navodnjavanje zelenih površina i pranje šetališnih prostora iscrpi iz bunara između 100-150m<sup>3</sup> tehničke vode.

Zelene površine kojima raspolaže naša kompanija i po kojima je prepoznata, izdvajaju se iz svoje okoline smislenim uređenjem prostora od strane naših inženjera hortikulture. Ukupna površina zelenih zona u Društvu se kreće oko 125.000 m<sup>2</sup>, na kojima je zasađeno skoro 300 biljnih vrsta. Prošetati kaletama TN Slovenska plaža i doživjeti "zeleni" ambijent tog turističkog naselja predstavlja doživljaj pravog odnosa čovjek -priroda u savremenoj turističkoj ponudi. Bord direktora je krajem 2021.godine dao saglasnost i da se izradi elaborat sanacije visokih četinara na zelenim površinama oko TN Slovenska plaža i hotela Aleksandar.

U svim objektima Društva su prilikom rekonstrukcije urađene tzv. DEMIT fasade koje u značajnoj mjeri koriguju potrošnju električne energije za hlađenje i grijanje prostora kao i PVC i aluminijska bravarija.

U smještajnim objektima se posebno vodi pažnja da se vodni i elektro-energetski resursi koriste na što efikasniji način, pa su tako u sobama ugrađene štedne slavine, pritisak hladne vode je na priključnim mjestima podešen na 3 bara kako bi se ostvarile uštede u potrošnji vode a u isto vrijeme i očuvale instalacije, u svim kuhinjama su postavljeni TNG uređaji za većinu opreme kao i separatori masti.

U radu objekata za pripremu hrane i pića se koriste eko-deterdženti koji čuvaju životnu sredinu. Istovremeno morski ispusti za otpadne vode na Slovenskoj plaži u Budvi i u Petrovcu se redovno kontrolišu i servisiraju i time doprinosi čistijem moru na cijelom području Budvanske rivijere.

Uz sve zastupljene elemente održivog razvoja unutar TN Slovenska plaza, instalacijom "pametne klupe" koja je i dizajnirana u cilju promocije korišćenja zelenih tehnologija, upotpunio se "zeleni koncept" poslovanja. Gostima je pružena mogućnost da uživaju u prirodnom okruženju koje nudi TN Slovenska plaža a da koriste svoje mobilne uređaje. "Pametna klupa" svoju akumulaciju dopunjuje solarnom energijom.

Na Dan planete Zemlje, 22.aprila, Društvo je zajedno sa JUSMŠ Danilo Kiš i JP Morsko dobro Crne Gore organizovala izložbu radova srednjoškolaca i predavanje Nemanje Malovrazića iz JP Morsko dobro, na temu zaštićenih područja u Crnoj Gori uz emitovanje filma „Budvanska Tunja“. Učenici su sa radnicima zelenila naše kompanije zasadili drvo limuna u atrijumu TN Slovenska plaža.

Društvo ima sa čime da se pohvali u svom ekološkom djelovanju pa tako od sakupljenih maslina sa površina koje su u našem vlasništvu bude napravljeno maslinovo ulje koje se koristi za sopstvene potrebe. Količine su neznatne ali su lijep primjer održivog poslovanja u savremenim uslovima.

#### **4. Planirani budući razvoj – sadašnji trenutak i budućnost**

Kompanija je duže od 10 godina u procesu obnavljanja i rekonstruisanja svojih kapaciteta. U tom periodu uloženo je više od 55 miliona eura u objekte Društva. Nakon ovog procesa, hoteli koji su do tada bili kategorisani sa 2\* ili 3\* podignuti na kvalitetniji nivo i većina kapaciteta je sada na nivou 4\*. Ispravnost politike ulaganja se dokazala povećanjem broja dana punjenja kapaciteta i porasta prosječne cijena smještaja.

Okolnosti u turizmu nisu bile najbolje u svjetlu post Covid perioda i dešavanja u Ukrajini. Bez obzira na navedeno menadžment Društva je odlučio ne treba odustajati od ulaganja u kapacitete. *TN Slovenska plaža* kao najveći smještajni kapacitet Društva ima stalnu potrebu za investicijama i inoviranjem ponude. Tako je bilo i u protekloj godini kada je urađena značajna adaptacija 2 vile u okviru turističkog naselja. Na ovu odluku su najviše uticale loše stanje dijela kapaciteta na Slovenskoj plaži u kojima smo smještali operativno osoblje. Problemi su se odnosili na pojavu vlage, koja je uglavnom posljedica oštećene izolacije na krovovima objekata; dotrajalim elektro instalacijama koje treba zamijeniti; dotrajalim obradama zidova, podova, namještaja i opreme. Analize su pokazale da se adaptacijom mogu postići veoma dobre cijene i profitabilnost tog dijela Slovenske plaže.

Upravo u tim paviljonima je urađena adaptacija koja je počela u aprilu 2022.godine. U pitanju su 188 smještajnih jedinica sa 422 kreveta u vilama Maslina i Ruzmarin a adaptacija se odnosi na smještajne kapacitete. Sobe su prije adaptacije bile kategorisane sa 3\* i kvalitetom nisu pratile tržišnu poziciju Društva. Projektom je ostvarena namjera da se adaptacijom i povećanjem kategorizacije izjednači kvalitet smještaja u TN Slovenska plaža na nivo kvaliteta kategorije 4\*. Za projekat su utrošena sredstva u iznosu od 5.379.803

EUR od čega se većina sredstava, u iznosu je 5.000.000 EUR, finansirano od strane Investiciono-razvojnog fonda a ostatak sredstava je Društvo obezbjedilo iz sopstvenih sredstava.

*Pregled adaptiranih kapaciteta u okviru TN Slovenska plaža :*

vila "Maslina" - blok "H" (101 smještajna jedinica)			
Soba		Apartman	
49/2	balkon	2/02	
21/2		7/02	balkon
10/2+1	balkon	1/02+1	
1/2+1		6/02+1	balkon
		2/04	balkon
		1/05	balkon
		1/08	2 balkona
vila "Ruzmarin" - blok "I" (87 smještajna jedinica)			
Soba		Apartman	
46/2	balkon	1/02	
13/2		11/02	balkon
10/2+1	balkon	1/02+1	balkon
		1/04	
		2/04	balkon

Idejno rješenje za adaptaciju smještajnih kapaciteta je uradila firma "Sharh" d.o.o. Podgorica, broj ugovora 04/1-6087.

Tenderska dokumentacija za adaptaciju smještajnih kapaciteta u TN Slovenska plaža (vila "Ruzmarin" i vila "Maslina"), je objavljena na sajtu Hotelske grupe "Budvanska rivijera" AD, 31.12.2021. godine (br. 04/1-7643). Ugovor br. 04/1-981 sa prvorangiranim ponuđačem "LD Gradnjom" DOO Nikšić, potpisan je 25.02.2022. godine. Rok izvršenja ugovora je bio 90 kalendarskih dana od dana uvođenja u posao Izvođača.



**Mapa TN Slovenska plaza sa označenim paviljonima gdje je rađena adaptacija**





### ***Soba u TN Slovenska plaža nakon adaptacije***

Sama adaptacija je trajala 3 mjeseca a navedene vile su dobile ljepši i moderniji izgled i funkcionalnost (implementirana pametna soba). Adaptacija je implementirana kroz ideju da smještaj bude praktičan i jednostavan za korištenje sa jedne strane i udoban sa druge strane.

Tokom 2023.godine planirana je implementacija hotelskog recepcijskog programa Opera. Takođe razmatraju se planovi o otvaranju novih vanpansionskih prodajnih mjesta u okviru turističkog naselja. Ti planovi su na fonu strategije o ukupnom povećanju vanpansionski prihoda u Društvu. Na tu strategiju se naslanja i plan o reorganizaciji animacije hotela čijim radom bi goste naveli da većinu vremena provedu u našim objektima.



***Državni sekretar Ministarstva ekonomskog razvoja Damir Davidović tokom posjete adaptiranim blokovima TN Slovenska plaža***



***Terasa Gradske kafane hotela Mogren***

Rekonstrukcija *Hotela Mogrena*, koja je započeta adaptacijom Gradske kafane tokom 2018. godine, bila je planirana da se nastavi u 2020. godini u dijelu renoviranja smještajnog dijela objekta. Urađen je obiman glavni projekat adaptacije hotela i planirana je cjelokupna rekonstrukcija smještajnog dijela i njegovo dovođenje do kategorije 5\*. Hotel bi dobio dodatnu etažu sa luksuznim apartmanima. Predviđeni su otvoreni i zatvoreni bazen kao i SPA centar. Sa izgradnjom manje kongresne sale ovo bi postao najreprezentativniji hotelski objekat u Društvu sa cjelogodišnjom ponudom i akcentom na MICE segmentu u periodu izvan glavne sezone. Investicija je planirana u iznosu od 6.000.000 EUR. Tender za rekonstrukciju hotela "Mogren" objavljen je 12.03.2020. godine ali je postupak obustavljen jer nije dostavljena nijedna ponuda, Rješenjem o obustavljanju postupka 04/1-1424 od 14.05.2020. godine. Planove na rekonstrukciji je nakon toga, tokom 2021.godine, osujetilo stavljanje van snage DUP Budva Centar u okviru kojeg se i nalazi Hotel Mogren.

Smatramo da se ovaj proces mora dovršiti jer je prva etapa renoviranja, koja se ticala Gradske kafane i Lobby bara hotela, pokazala kao dobar poslovni potez. Na tom fonu su i kontakti koji su ostvareni sa Hilton grupom. Naime uprava Društva su ostvaili kontakt sa predstavnicima ove poznate hotelske grupacije i razgovori teku u pravcu dugoročnog zakupa hotela Mogren. U slučaju pozitivnog ishoda dogovora, hotel Mogren bi poslovao u oviru Hiltonovog podbrenda *Curio*.

Inače Gradska kafana kao dio hotela Mogren koji funkcioniše, imao je veoma uspješnu godinu. Izmjenjan je jelovnik i ova promjena je zaslužna za skoro dvostruko povećanje prihoda od hrane. U dijelu animacije radjene su i organizacije muzičkih večeri u jesenjem i zimskom period na kojima su gostovale muzičke zvijezde.

*Hotel Aleksandar* je tokom protekle godine imao više investicija i to: adaptacija plinske stanice, sanacija prostora oko spoljnih bazena, rekonstrukcija krova restorana i sanacija pločnika oko samog hotela. Na plaži hotela Aleksandar je otvoren plažni bar čime je upotpunjena ponuda hotela dodatnim sadržajem dok u okviru hotela funkcionišu 2 prodajna vanpaspionska mjesta - Pinea bar-bazen i Aleksandar bar.

Za narednu godinu se nastavlja istim tempom pa se planiraju sledeći radovi:

-Sanacija demit fasade na dijelu hotela ;

- Nastavak rekonstrukcije bazenskih prostora (deking, školjka bazena i nova bazenska tehnika) ;
- Izmještanje kontejnerske stanice iz dvorišta plinske stanice i postavljanje podzemnog kontejnera ;
- Zamjena dijela opreme u kuhinjskom bloku ;
- Ugradnja novih i kvalitetnijih sigurnosnih sistema.

Navedenim ulaganjima hotel Aleksandar nastavlja sa periodom uspješnog poslovanja u okviru Društva.

U *Hotelu Palas* najznačajnija investicija je tokom proteklog perioda je bilo opremanje i otvaranje Gradske Kafane u depadansu Palas Lux. Tokom 2022.godine concept hotela je promijenjen na način da se ponuda u Palas lux-u definiše samo kroz *bad & breakfast* koncept.

Hotel se uspješno bavi organizovanjem svadbenih proslava u periodu pred i post sezone. Važno je navesti da je hotel Palas nosilac međunarodnog priznanje World Luxury Hotel Awards” u kategoriji “Luxury Wedding Destination 2016”. Navodimo da je tokom 2022.godine bilo priređeno čak 16 svadbenih veselja u hotelu Palas, što opravdava njegov status omiljenog mjesta za organizaciju ove vrste proslava.



***Terasa Gradske kafane sa depadansom Palasa u pozadini***

Hotel Palas je organizovao svečani doček Nove godine po 16 put. U novogodišnjoj noći goste su zabavljali Ana Bekuta i Goran Karan. Na 01.01. nastup su imali Aco Pejović i Jelena Rozga a narednu noć Milica Pavlović i Dženan Lončarević. Sponzori programa i ove godine bili su naši dugogodišnji partneri Grawe i M:Tel . Hotel Palas ove godine navršava 40 godina od otvaranja.



**Objava za svečani doček Nove godine 2023 u hotelu Palas**



**Detalj sa dočeka Nove godine 2023 u hotelu Palas**

Društvo je i ove godine bilo korisnik plažnih površina u Budvi i Petrovcu i to za hotele Aleksandar, Palas i Castellastva. Na plažama su postavljene kvalitetne ležaljke i suncobrani koji su se bojom uklopili u ambijent. Plaže posjeduju svoju radnu snagu i spasilačku službu. Na plažama je organizovana i škola plivanja za najmlađe.



**Plaža hotela Palas**

*Hotel Castellastva* je, za razliku od 2021.godine, ovu sezonu odradio u punom kapacitetu. Tokom 2023.godine nisu planirane značajnija ulaganja ili inovacije u ponudi. Od planiranih aktivnosti od posebne važnosti u 2023.godini treba izdvojiti datum 17.maj kada će se navršiti 50 godina od početka rada hotela Castellastva.

*Služba IT* u toku poslednjih par godina dobija značajnije budžete u odnosu na godine prije toga jer postoji razumijevanje, da ulaganje u ovaj dio kompanije stvara preduslove za primjenu raznih savremenih alata u poslovanju koji su nam neophodni. Za proteklu godinu nisu realizovana sva planirana ulaganja zbog prioriteta u održanju likvidnosti Društva.

U 2022.godini završena su sledeća ulaganja:

- Izvršena je zamjena postojećih firewall uređaja ;
- konfigurisan je i instaliran URL filtering ;
- Izmješten je data centar u hotelu Mogren na novu poziciju ;
- Hotel Palas lux je linkovskim antenama povezan sa data centrom u hotelu Palas.

Najvažnija od svih investicija u 2022.godini je bila promjena cijelog informacionog sistema u Društvu. Ova promjena je bila neophodna našoj kompaniji jer predhodni softver nije mogao pratiti sve funkcionalnosti savremenog poslovanja u hotelskog industriji. Dogovoreno je da se projekat fazno implementira sa rokom završetka do početka sezone 2023.godine. U dijelu rada IT službe, ista je uspjela da, u roku od 15 dana, pripremi mrežu za korišćenje. Radilo se o migraciji cijelog informacionog sistema sa serverske infrastrukture kompanije InfoSisitemi iz Podgorice na novu serversku infrastrukturu u data centru upravi Društva. Migracija virtuelnog okruženja se obavila sa ukupno 18 servera.

U nastavku navodimo najvažnije projekte u IT službi planirane za nastupajuću godinu.

- Nabavka trajnih Microsoft licence za Opera operativne sisteme ;
- Nabavka storage uređaja uređaja koji sadrže visoko kvalitetne diskove i mehanizme koji sprečavaju gubitak podataka ;
- Nabavka godišnjih licenci za vmware firewall ;
- Nadzor mreže u svim hotelskim jedinicama.
- Nastaviti sa zamjenom media konvertere sa profesionalnim switchevima na glavnim komunikacionim linkovima ;
- Poboljšanje mreže kod svakog pojedinačnog hotela. Planirano je razdvajanje hotela u posebne mrežne segmente i značajno unapređenje u vidu IT zaštite na mrežnom nivou.

Napominjemo da su navedene investicije obuhvaćene planom nabavki za 2023.godinu i da je navedeni plan usvojen od strane Odbora direktora. Uvođenje novog informacionog je za posljedicu imalo znatno povećanje budžeta u odnosu na prethodne godine iz razloga potrebe licenciranja velikog broja servera, obavezne potrebe bekapa i licenci za virtuelna okruženja.

Neizvjesnost je postala osnovno obilježje u svim sferama ekonomije zbog globalne situacije izazvane virusom COVID19 i ratom u Ukrajini, što je uslovalo poslovanje Društva da u značajnoj mjeri izmijeni poslovne aktivnosti na realizaciji Plana *nabavke* za 2022. godinu, ka dodatnom naporu da ih prilagodi novonastaloj situaciji.

Najveći rast cijena zabilježen je u kategorijama hrane i pića, što je direktna posljedica globalnog rasta cijena hrane i energenata. Rast cijena nafte na međunarodnom tržištu dodatno je uticao na povećanje cijena goriva u Crnoj Gori, a samim tim i na opšti nivo cijena.

S tim u vezi, Odbor direktora je donio Odluku o organizovanju procedure nabavke prehrambenih namirnica, robe široke potrošnje i usluga broj: 02-1890/7 od 19.04.2022. godine i Zaključak broj: 02-1890/14 od 19.04.2022. godine kojima se prilagođavamo postojećim okolnosti rada.

Akcent na prošle sezone u Sektoru nabavke je bio stavljen na detaljnu analizu i kontrolu trebovanja kao i optimizaciju troškova, shodno stavu organa upravljanja Društva. Rađene su analize u odnosu na već ugovorene cijene. Prednost prilikom izbora ponuđača imali su oni ponuđači koji su ponudili nižu cijenu traženog artikla, pri čemu su bili u obavezi da poštuju standarde koje zahtijeva kompanija. Odabrani kriterijumi imali su za cilj maksimalno smanjenje troškova, bez namjere favorizovanja bilo kojeg ponuđača.

***Ukupan broj nabavki prema vrsti postupka dat je u sledećoj tabeli:***

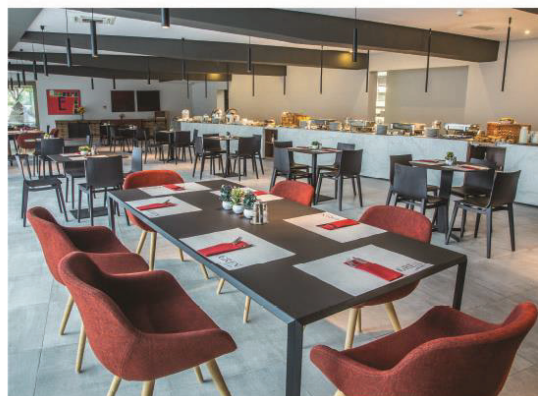
Vrsta postupka	Broj nabavki
Otvoreni postupak	21
Male nabavke	44
<b>Ukupno</b>	<b>65</b>

U Sektoru održavanja su se tokom protekle godine bavili samo tekućim problemima i nije bilo većih ulaganja. Od važnijih intervencija napominjemo uklanjanje stabla sa zelenih površina iz razloga bezbjednosti. Elabortom Biotehničkog fakulteta je definisano da, ukupno 53 stabala čempresa koji su oboljeli i koju svojim postojanjem ugrožavaju bezbjednost treba ukloniti sa zelenih površina. Tokom turističke sezone je uklonjeno 13 stabala dok je ostatak posla urađen posle sezone. Za naredni period u planu je da se angažuju stručna lica iz pejzažne arhitekture koje bi projektovale, zelene površine ispod recepcije TN Slovenska plaza. Dio tog posla bi se odnosio i na izradu elaborata za sadnju čempresa a koje bi zamjenili drveća koja smo ranije uklonili.

Postoje planovi za veća ulaganja u solarne panele za naredni period ali planovi nisu finalizovani pa ćemo detalje iznijeti u narednim izvještajima.



**Lobby hotela Mogren**



**Detalji ambijenta Gradske kafane i pansionskog restorana hotela Mogren**

U dijelu planiranih rezultata za nastupajuću godinu, očekivanja menadžmenta Društva su pozitivna. Prezentiranim planom noćenja za 2023. godinu ostvarilo bi se 21% više noćenja nego u 2021.godini. Prihodi su projektovani na 20.841k ili 23% više nego u projekciji za 2022.godinu sa očekivanom dobiti u 2023.godini od 1.068k EUR. Planirano je da poslovno-profitne jedinice u sklopu Društva poslovnu 2023. godinu završe sa pozitivnim rezultatom.

*Projektovani bilans uspjeha za 2023.godinu:*

<b>BILANSA POZICIJA</b>	<b>2023</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>20.841.244</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>19.773.394</b>
<b>REZULTAT POSLOVANJA PRIJE POREZA NA DOBIT</b>	<b>1.067.850</b>

Planovi se rade na osnovu projekcija prihoda i rashoda svakog sektora i službe u Društvu.

Budući razvoj Društva će u dobroj mjeri zavisiti od ulaganja u svoje zaposlene kao ključnog faktora uspjeha na dug rok. Hotelijerstvo je privredna grana koja se definiše kao radno intezivna grana ekonomije pa time dobija posebno važno mjesto u razvoju privrede svake zemlje.

**5. Podaci o aktivnostima istraživanja i razvoja sa naglaskom na ulaganja u obrazovanje zaposlenih i odnosa Društva sa drugim zainteresovanim javnostima**

Kao jedno od najvećih poslodavaca na prostoru budvanske opštine, pa i cijelog Primorja, Društvo želi da obezbijedi svakom svom zaposlenom visoke standarde bezbjednosti i zdravlja a da na taj način doprinese sveukupnom poslovnom učinku. S obzirom da u različitim formama poslovno djeluje duži niz godina, doprinos kompanije društvenoj zajednici je nemjerljiv.



Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu po rodnoj strukturi (broj svih zaposlenih tokom cijele 2022):

Radni status	Rodna struktura	
	Muški rod	Ženski rod
Neodređeno	149	147
Određeno	39	58
Sezonci	274	295
Nerezidenti	5	7
<b>Ukupno po rodu</b>	<b>467</b>	<b>507</b>
<b>Ukupno</b>	<b>974</b>	

U Društvu je shodno rodnoj strukturi, kroz evidenciju svih zaposlenih 2022.godine, bilo 467 pripadnica ženskog pola i 507 osoba muškog pola. Mišljenja smo da je struktura zaposlenih shodno polu skoro u potpunosti uravnotežena, kako se može vidjeti u gornjoj tabeli.

Smatramo da starosna struktura u Društvu nije idealna ali se tendencijom korekcije na bolje. Naime značajan broj starijih kolega je, tokom poslednjih 10 godina, uz sporazumni raskid i isplatu otpremnine napustio Društvo. Njihovo mjesto su zauzele mlađe kolege koje donose nova znanja i inovacije u poslovanju.

Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu po starosnoj strukturi (broj svih zaposlenih sa statusom ugovora na određeno i neodređeno na 31.12.2022.godine) :

Godine starosti	Starosna struktura	
	određeno	neodređeno
10-20	0	0
20-30	20	15
30-40	37	73
40-50	20	77
50-60	14	90
60-67	3	41
<b>Ukupno po vrsti</b>	<b>94</b>	<b>296</b>
<b>Ukupno</b>	<b>390</b>	

U pogledu obrazovne strukture možemo reći da je stanje dobro jer postoji ujednačenost po obrazovnim razredima. Turizam kao radno intezivna grana privrede traži zaposlene različitih obrazovnih profila i po vrsti i po nivou obrazovanja.

Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu po obrazovnoj strukturi (broj svih zaposlenih sa statusom ugovora na određeno i neodređeno na 31.12.2022.godine) :

Obrazovanje	Obrazovna struktura	
	određeno	neodređeno
NKV	8	7
KV	15	62
SSS	33	124
VSS	32	97
MR	1	6
<b>Ukupno po vrsti</b>	<b>94</b>	<b>296</b>
<b>Ukupno</b>	<b>390</b>	

Kolektivnim ugovorom Društva , a shodno Ustavu Crne Gore i Zakonu o radu, nema diskriminacije prilikom zapošljenja radnika, a svi zainteresovani imaju isti tretman u odnosu na starost, pol, polnu orijentaciju, vjeroispovijest, nacionalno porijeklo, političku pripadnost. Isti tretman se podrazumijeva i tokom radnog angažmana svih radnika.

Prateći smjernice Vlade Crne Gore o upošljavanju domaće radne snage Društvo se za sezonske poslove prevashodno orijentiše na crnogorske državljane. Statistika povratka sezonaca u radni angažman Društva , za predhodni period, govori da se na poslove tokom ljetnje turističke sezone vraća oko 2/3 radnika. Ovaj statistički podatak kaže da zaposleni smatraju našu kompaniju za odgovorno privredno društvo koje se adekvatno odnosi prema svojim zaposlenima kao i da su uslovi rada za njih prihvatljivi. Pomenuti podatak je posebno važan kada smo svjesni da je problem obezbjeđivanja adekvatne radne snage akutan problem turističke branše a sve je izvjesnije da će problem u budućem period eskalirati. Svjesni ovih tendencija kadrovska služba u saradnji sa menadžerima hotela organizuje "Career Day" koji se obično održava početkom marta mjeseca i na kojem su se u direktnom kontaktu sa zainteresovanim radnicima prikupljaju biografije za potrebna zanimanja. Tokom COVID perioda ovaj događaj je izostao jer je to upravo bio dio godine kada je postojala naredba o prekidu radnih aktivnosti usled pandemije corona virusa.

Tabela pregleda **prosječnog broja zaposlenih** u Društvu za 2022.godinu po vrsti zapošljenja sa uporednim podacima za 2021.godinu:

Mjesec / Broj	<u>Ukupan broj radnika</u>	
<u>Vrsta ugovora</u>	<u>Godina</u>	
	2021	2022
<b>PROSJEČAN BROJ</b>	<b>452</b>	<b>567</b>
Br.radnika-stalni	230	281
Br.radnika-odredj.	94	91
Br.radnika-sezonci	125	188
Br.radnika-nerezid.	3	7

Status zaposlenog invalida imala su 3 izvršioca u prošloj godini, a kompanija je kao društveno odgovoran subjekat u 2022.godini Fondu za invalide uplatila 47.739 EUR, što je iznos koji je rijetko koje privredno društvo u Crnoj Gori izdvojilo kao pomoć hendikepiranim građanima.

Kako je problem angažovanja adekvatne radne snage aktuelan u cijelom regionu sa istim preprekama se suočava i naše Društvo. Politika obuke, unapređenja znanja i vještina zaposlenih sprovodi se u skladu sa Zakonom o radu, a plan obuke definisan je Kolektivnim ugovorom u Društvu. Svake godine se radi Godišnji plan edukacije zaposlenih i isti sprovodi po svim planiranim mjerama. Na fonu gore navedenoga može se vidjeti da Društvo ulaže u kadrovsku segment poslovanja. Primjer za to je i što se može vidjeti i kroz primljenu zahvalnicu koje nam je uručila Unije srednjoškolaca Crne Gore za učešće u projektu "Akcioni dan 2022". Projekat „Akcioni dan“ podrazumijeva da tokom jednog dana srednjoškolci širom zemlje dobiju priliku da određeni vremenski period i u skladu sa svojim obrazovnim profilima obavljaju poslove kod različitih poslodavaca. Akcioni dan je zato idealna prilika da se srednjoškolci bliže upoznaju sa radnom atmosferom u kompanijama i zanimanjima koja ih interesuju.



### **Zahvalnica uručena od strane Unije srednjoškolača Crne Gore**

Polazeći od novog Zakona o radu, usvojen je Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Društva čime su organizacija i poslovne funkcije kompanije usklađene sa standardima hotela srednje i visoke kategorije. Usvojena organizacijska rješenja sa utvrđenim brojem zaposlenih predstavljaju temelj za budući razvoj.

Cilj Društva se ogleda i u tome da obezbijedi uslove svojim zaposlenima u kojima radne aktivnosti neće rezultirati nanošenjem bilo kakve štete ljudima. Program Zaštite na radu se kao takav, zvanično sprovodi u Društvu još od 2004. godine. Svaki sektor posjeduje sistem upravljanja bezbjednošću i zdravljem na radu, bezbjedno radno okruženje i adekvatnu zaštitnu opremu. Zaštita na radu sprovodi se u skladu sa Zakonom o zaštiti i zdravlju na radu i u tom smislu usvojen je Pravilnik o zaštiti i zdravlju na radu čijim su odredbama utvrđeni postupci i način ostvarivanja sprovođenja zaštite. U skladu sa odredbama Pravilnika određuje se politika sigurnosti na radu koja se ogleda u primjeni sredstava zaštite na radu, periodičnih i redovnih ljekarskih pregleda radi osposobljenosti za određeno radno mjesto kao i rukovanje i servisiranje-atesti sigurnosne opreme u protivpožarnoj zaštiti.

Tokom protekle godine kao rezultat predhodno usvojenih pravilnika organizovano je stručno osposobljavanje za 460 radnika, pretežno sezonskih radnika, za bezbjedan rad sa izdatim uvjerenjima. Shodno zakonskoj obavezi, organizovani su specijalistički pregledi za 38 zaposlenog radnika na radnim mjestima sa posebnim uslovima rada. Predviđene redovne aktivnosti kao što su pregled PP aparata, hidranata, centrala za automatsku dojavu požara, provjere panic rasvjete obavljene su u predviđenim terminima i bez grešaka. Protivpožarna zaštita i rukovanje protivpožarnom opremom je regulisano zakonom o zaštiti i spašavanju odnosno internim aktom - Pravinikom zaštite od požara.

U toku 2022. godine bilo je 5 prijavljenih povreda u okviru Društva, od kojih su 2 ocijenjene od strane doktora kao lakše, 1 kao teška, dok za 2 ne postoji ocjena težine povrede.



***Prikaz obuke iz protivpožarne zaštite na radu***

Tokom 2019-2020.godine po prvi put su rađeni Planovi zaštite obavezno šticeenog objekta, i to za TN Slovenska plaža i za hotel Aleksandar. Plan je zakonska obaveza i namjenjen je kako pripadnicima agencije za obezbjeđenje, tako i nadležnom državnom organu radi kontrola usklađenosti planskih mjera sa zakonskim okvirom. Dokument služi i zaposlenima u Društvu da bi jasno razdvojili nadležnosti u domenu bezbjednosti. Nakon ovih hotela u planu je da se to obavi i za ostale hotele u Društvu.

Vezano za politiku borbe protiv korupcije napominjemo da je Društvo u 2020. godini, saglasno Zakonu o sprečavanju korupcije (Sl.List Crne Gore, br.53/14), donijelo Plan integriteta, koji je objavljen na našoj web stranici. Plan integriteta je interni antikoruptionski dokument u kome je sadržan skup mjera pravne i praktične prirode kojima se sprečavaju i otklanjaju mogućnosti za nastanak i razvoj različitih oblika koruptivnog i neetičkog ponašanja u Društvu. Plan integriteta je rezultat samoprocjene izloženosti Društva rizicima za nastanak i razvoj korupcije, nezakonitog lobiranja i sukoba interesa, kao i izloženosti etički i profesionalno neprihvatljivim postupcima. Shodno ovom dokumentu imenovan je i menadžer integriteta koji prati sprovođenje plana i svake godine dostavlja izvještaj Agenciji za sprečavanje korupcije. Za menadžera integriteta imenovan je Duško Nikolić.

### **Odnosi Društva sa okruženjem**

Hotelske kompanije shodno djelatnosti kojom se bavi imaju odnose sa mnogim eksternim javnostima. Ovdje nije izuzetak ni naše Društvo a obzirom da smo zvanično najveća hotelska kompanija u Crnoj Gori imamo veliki broj partnera iz svih segmenata djelovanja. U okviru strukovnih udruženja naglašavamo saradnju i članstvo u sledećim institucijama:

- Privredna komora Crne Gore ;
- Unija poslodavaca Crne Gore ;
- Nacionalna turistička organizacija ;
- Turistička organizacija Opštine Budva ;
- Asocijacija menadžera Crne Gore.

Kroz prisustvo u izvršnim organima navedenih udruženja (Skupština i Upravni odbor), participiramo i u donošenju odluka i programa koje se tiču hotelijerstva i ugostiteljstva.

U odnosima sa lokalnom upravom i kao partner u poslovnom ambijentu Društvo, zavisno od djelatnosti, saraduje sa društvima ograničene odgovornosti, čiji je osnivač Opština Budva. Shodno Odlukama donešenim od strane Skupštine Opštine Budva, koje se odnose na društva ograničene odgovornosti i čije usluge koristi naša kompanija, sve zakonom utvrđene lokalne takse, porezi i prirezi (Mediteran reklame, Turistička organizacija i dr.), kao i komunalne obaveze za isporuku vode i odvoz smeća se izmiruju bez bilo kakvog kašnjenja. Saradnja sa drugim preduzećima čiji je osnivač Država Crna Gora, a koje su usko vezane za djelatnost na lokalnom nivou (JP“Morsko dobro“, Poreska uprava CG, Uprava za nekretnine, Državni arhiv CG) se ostvaruje bez prepreka.

S obzirom da je turistička industrija privredna grana koja se karakteriše kao izuzetno radno intenzivna, nezaobilazna je i saradnja sa stručnim školama i fakultetima. Postoji dugogodišnja saradnja Društva sa srednjim i visokim školama na osnovu kojih se angažuje kadar za djelatnost kojom se bavi Društvo. Prevažadno se saradnja ostvaruje kroz angažovanje učenika i studenata u obavljanju praktične nastave-rada na sezonskim poslovima. Shodno navedenom Društvo je u prošlih par godina saradivalo sa:

- Visokom hotelijerskom školom iz Beograda, za oblast stručne prakse i stručno aplikativnih predmeta studijskog programa hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija;
- Univerzitetom Donja Gorica (UDG) za obavljanje stručne prakse na realizaciji nastavnog programa za tu školsku godinu za studente turizma i ugostiteljstva kao i za studente i đake iz okruženja koji su na osnovu sporazuma između univerziteta obavljali stručnu praksu posredstvom UDG. Stručna praksa obuhvata poslove iz oblasti hotelijerstva, restoraterstva i gastronomije;
- Akademija strukovnih studija Beograd u dijelu obavljanja stručne prakse;
- Prirodno-matematički fakultet Novi Sad u dijelu obavljanja stručne prakse;
- JU Srednjom ekonomsko-ugostiteljskom školom iz Nikšića, ugovor o obavljanju profesionalne prakse u hotelima Društva. Praksa podrazumjeva kompletan program te školske godine i obavlja se pod nadzorom instruktora praktičnog obrazovanja;
- Unijom srednjoškolaca Crne Gore prema projektu „Akcioni dan“ a odnosi se na poslovnu saradnju kroz volonterski rad u oblasti ugostiteljstva. Volonterski poslovi izvode se u okviru svog obrazovnog profila.

Sindikata u Društvu je organizovan na osnovu slobode udruživanja i stekao je reprezentativnost od strane poslodavca. U skladu sa Zakonom o radu i Zakonom o reprezentativnosti sindikata, zaposleni ostvaruju svoja prava koja su definisana i Kolektivnim ugovorom Društva. U Društvu postoji jedna Sindikalna organizacija koja obuhvata sve profitne jedinice i Sektore. Član je Granskog sindikata turizma i ugostiteljstva na nivou Države i Saveza sindikata Crne Gore kao stalni član Skupštine i Glavnog odbora.

U skladu sa Zakonom u Društvu su donešeni akti za borbu protiv korupcije i u neposrednoj saradnji sa Agencijom ostvaruju se određena prava na način što se program rada i djelovanja u borbi protiv korupcije objavljuje na sajtu Agencije. U skladu sa prethodnim, a po upitniku Agencije, dostavlja se odgovor 2 puta godišnje u vezi borbe protiv korupcije, koji su takođe objavljeni i na sajtu Društva.

U dijelu važnih prezentacija i kontakata tokom 2022.godine izdvajamo.

- Predsjednik Odbora direktora, Mijomir Pejović i izvršni direktor Hotelske grupe „Budvanska rivijera“ AD, Jovan Gregović održali su sastanak sa Simonom Vinsentom OBE, izvršnim potpredsjednikom i predsjednikom **Hilton Worldwide** za Evropu, Bliski Istok i Afriku, u cilju razgovora o dugoročnim poslovnim mogućnostima i saradnji između Društva i Hilton grupacije. Hilton grupa je pokazala zainteresovanost za

dugoročni zakup hotela Mogren i u slučaju pozitivnog ishoda dogovora, hotel Mogren bi poslovao u okviru Hiltonovog podbrenda *Curio*.



**Menadžment Društva nakon susreta sa predstavnikom Hilton grupe**

-U okviru prezentacije privrede Crne Gore tokom **EXPO**-a u Dubaiju svoje mjesto je imala i naša kompanija. Događaj je organizovala Nacionalna turistička organizacija Crne Gore.



**Detalj sa prezentacije Društva na Expo-u u Dubaiju**

-**Viorel Matei Ardeleanu, ambasador Rumunije** u Crnoj Gori boravio je u aprilu u radnoj posjeti Društvu gdje se susreo sa Mijomirom Pejovićem, predsjednikom Odbora direktora i Jovanom Gregovićem, izvršnim direktorom.

-**Jakov Milatović, ministar ekonomskog razvoja** u Vladi Crne Gore, boravio je sa saradnicima u radnoj posjeti Društvu. Tim povodom održan je sastanak sa rukovodstvom kompanije u vezi sa adaptacije dijela smještajnih kapaciteta Turističkog naselja Slovenska plaža.



**Detalj iz posjete ministra ekonomskog razvoja Jakova Mlatovića**

U skladu sa Statutom i ovlaštenjima, Odbor direktora i izvršni direktor donose Odluke o sponzorstvima, pomoćima i donacijama. Sponzorstava se dodjeljuju sportskim ekipama za sve kategorije (juniori, omladinci, seniori) za unapređenje sporta na teritoriji Opštine Budva (teniser Branko Đurić, Plivačko-vaterpolo klub Budva, Rukometni klub Budvanska rivijera, Odbojkaški klub Budva, OFK Petrovac, i dr.). Poseban akcenat je stavljen na humanitaran rad i pomoći nevladinom sektoru (Crveni krst, Puževa kućica, „Mladost“-Bijela, Komanski most-Podgorica, Rotary klub i sl.), predškolskim ustanovama u Budvi, društvima za dobrovoljno davanje krvi, zdravstvenim ustanovama sa teritorije cijele države (KBC-Podgorica, Bolnica Risan, Bolnica Kotor, Bolnica Brezovik, Bolnica Cetinje) kao i osnovnim i srednjim školama u Opštini Budva.

Društvo je tokom protekle godine zajedno sa teniskim klubom "Budva - Rivijera" i Opštinom Budva, organizovala 2 ITF teniskih turnira "Budva Open I" i "Budva Open II". Na taj način su u Budvi, prvi put posle nekoliko decenija ponovo održani ovakve sportske manifestacije u našoj kompaniji i gradu.

U dijelu primjene ekonomskog patriotizma, koji se mjerama Vlade Republike Crne Gore promovišu, Menadžerski odbor Društva je usvojio Zaključak o realizaciji zaključaka i preporuka Privredne komore Crne Gore i zaključenog sporazuma o saradnji Vlade Crne Gore i Privredne komore Crne Gore – Program promocije domaćih proizvoda – „Kupujmo domaće“ iz 2018. godine. Cilj je da se izborom domaćeg proizvoda neposredno doprinese rastu domaće ekonomije, sigurnosti postojećih i otvaranju novih radnih mjesta, čime se obezbjeđuje više novca za plate, penzije, obrazovanje, zdravstvo, kulturu, sport i brigu o onima kojima je potrebna. Na pomenuti način Društvo se dodatno profilise kao društveno odgovorna kompanija koja usvaja i primjenjuje ekonomsku saradnju između privrednih društava u Crnoj Gori. Program je bio aktivan i tokom 2022.godine a biće promovisan i tokom naredne 2023.godine.

Kao velika kompanija koja ima potrebu da komunicira sa širokim krugom subjekata značajno koristimo usluge svih medija. Tokom protekle godine predstavnici Društva su imali nastupe na tv stanicama: PINK, RTS, PRVA, NOVA, K1, TV UNA, TVCG, TV 777, TELEVIZIJA/RADIO/PORTAL BUDVA (ispraćene sve aktivnosti) kao i objave na brojnim kako domaćim tako i regionalnim portalima: blic.rs, ekapija.rs, tumagazin.rs, alo.rs, pink.rs, color press, politika, eKapija, RTCG/Budva/Vijesti portal. Oglašavanje je rađeno i putem plakata i bilborda i to na bilbordima u Budvi, Podgorici, Petrovcu i Beogradu. Kampanje koje su rađene praćene su i promocijom putem influensera iz Crne Gore, Srbije, Bosne i Hercegovine....



Potpisani su i dva ugovora o saradnji sa i to:

**Potpisan Ugovor o sponzorstvu sa RTCG** – dogovoreno emitovanje Jutarnjeg programa uživo iz TN Slovenska plaža – obuhvaćena gostovanja predstavnika HGBR kao i emitovanje reklamnog materijala

**Potpisan Ugovor o sponzorstvu sa Televizijom Nikšić** – dogovoreno pokroviteljstvo muzičkog festivala Lake Fest – obuhvaćena gostovanja predstavnika HGBR na TV Nikšić kao i emitovanje reklamnog materijala.

Nakon predstavljanja informacija o odnosu Društva sa drugim subjektima prezentiramo informacije o vlasništvu u drugim preduzećima i unutrašnjoj organizaciju poslovnih jedinica.

## 6. Informacije o otkupu sopstvenih akcija, odnosno udjela

U proteklom periodu Društvo nije radilo otkup sopstvenih akcija. Društvo ima kvalitetnu saradnju sa zastupnikom na crnogorskom tržištu kapitala firmom PG Broker d.o.o. Podgorica u dijelu davanja preporuka za prodaju/kupovinu akcija na Montenegro berzi.

## 7. Postojanje poslovnih jedinica

Društvo u svojoj strukturi nema predstavništva, filijale ili djelove društva u drugoj državi. Međutim svoju organizaciju je prilagodilo prostornoj raspoređenosti hotela i od njih napravila profitne jedinice. Društvo raspolaže sa ukupno 5 hotela koji su geografski raspoređeno duž cjelokupne budvanske rivijere od Petrovca do budvanskog Starog grada.

*U narednom grafiku je dat prikaz geografskog prostora na kojem se nalaze hoteli Društva:*



Disperzija hotela na prostoru cjelokupne budvanske rivijere daje na atraktivnosti ponude Društva i daje lijepu perspektivu daljnjeg kvalitativnog razvitka kompanije. U okviru svoje ponude smještaja Društvo raspolaže i

sa velikim brojem pratećih sadržaja (barovi, restorani, poslastičarnice, gradske kafane, bazeni, butici i ostali prodajni prostori, parking prostori, parkovi, i dr.) kako se može i vidjeti u tabelarnom prikazu koji slijedi.

*Društvo u svom vlasništvu raspolaže sa sledećim objektima:*

Profitna jedinica - hotel	TN SLOVENSKA PLAŽA	ALEKSANDAR	PALAS	PALAS LUX	CASTELLASTVA	MOGREN	UKUPNO HG
Godina izgradnje	1984	1988	1983	2019	1973/2014	1983	
Kategorija (broj zvjezdica)	3 i 4	4	4	4	4	3	
Površina hotela m2 - objekat	60.401	10.280	11.500	5.449	12.010	1.779	101.419
Površina hotela - zemljište	162.898	23.680	17.029	1.704	10.860	4.926	221.097
Broj ležaja	2.135	454	342	96	370	-	3.397
Broj smještajnih jedinica (soba)	1.016	187	171	48	185	-	1.607
*jednokrevetne sobe*							-
*dvokrevetne sobe*	813	144	149	32	171	-	1.309
*trokrevetne sobe*			18			-	18
*apartmani*	203	43	4	16	14	-	280
Broj restorana i barova	7	3	3	1	2	2	18
Broj sjedišta u restoranima i barovima	1.650	460	580	200	360	370	3.620
Broj bazena	2	3	2	-	1	-	8
Broj parking mjesta	420	80	50	20	30	-	600
Udaljenost od plaže (metara)	50	50	30	30	100	30	

Turističko naselje **Slovenska plaža** locirano je na oko 500m od centra Budve i Starog grada i na samo 50m od plaže. Osmišljen je i radi po principu hotelskog rizort-a. Kompleks sačinjavaju 10 funkcionalnih cjelina (vila) od kojih su 6 kategorisane sa 4 zvjezdice a preostale vile sa 3+ zvjezdice. Od ostalih sadržaja važno je reći da posjeduje 2 bazena, dječji park, teren za mali fudbal, sopstveni parking sa 400 mjesta, restorane, barove i velike površine pod zelenilom. U okviru teniskog centra, koji se nalazi u TN Slovenska plaža, nalazi se 11 terena, 8 terena na šljaci, kao i tri betonski terena, sa svom dodatnom opremom i objektima (svlačionice, tuševi, prostor za odmor, kafe bar). Hotel je otvoren u period od maja do oktobra mjeseca. Posjeduju ECO LABEL i TRAVELLIFE GOLD sertifikat koji definiše hotelske usluge kod kojih se posebna pažnja daje na očuvanje životne sredine na održivoj osnovi. Takođe posjeduje sertifikate za integrisani sistem menadžmeta međunarodnih standarda ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i ISO standard 22000 za bezbjednost hrane i pića.



**TN Slovenska plaža**

Hotel **Aleksandar** je porodični klub hotel koji je lociran na 20m od mora i 15 minuta hoda od Starog grada. Nalazi se u neposrednoj blizini TN Slovenska plaza. Hotel radi u periodu od aprila do oktobra i u svom prostoru ima dodatne sadržaje koji uključuju 3 bazena, parking, kozmetički salon, teretanu, itd. Hotel je prilagođen roditeljima sa djecom kao i gostima koji žele da uživaju u fitness programu. Jedini je hotel u Društvu koji posjeduje smještajne kapacitete za smještaj invalida. Takođe, posjeduje sertifikat za integrisani sistem menadžmenta ISO standard kao i licencu TRAVELLIFE GOLD.



**Hotel Aleksandar**

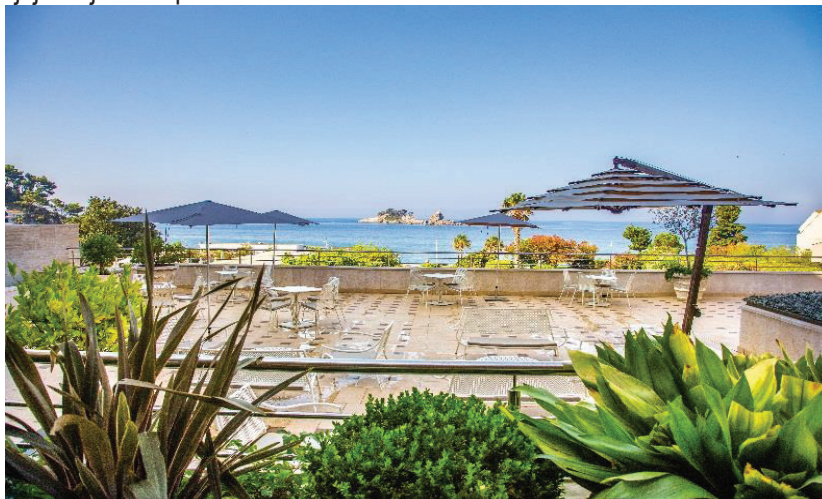
Hotel **Mogren** je gradski hotel koji se nalazi u centru Budve i predstavlja jedan od najprepoznatljivijih simbola grada. Ime je dobio po istoimenoj plaži od koje se nalazi na udaljenosti od 150m . Izgradjen je 1934. godine u svom prvom izdanju a nakon toga i renoviran više puta od čega je najznačajnije bilo 1983. godine. Hotel je poznat po svojoj tarasi koja se nalazi 20 metara od Starog grada i funkcioniše kao Gradska kafana. Tokom 2018. godine prostor Gradske kafane, lobby-ija, restorana i recepcije je renoviran i doveden u rang hotela sa 5\*. Hotel je nosilac oba sertifikata kao i prethodna dva hotela. Tokom perioda 2020.-2022.godine nije radio smještajni dio hotela jer je bila planirana rekonstrukcija cjelokupnog smještajnog dijela koja za sada nije realizovana. Projektom je predviđena rekonstrukcija smještajnog dijela i dovođenje na nivo kvaliteta od 5\*.



**Budući izgled Hotela Mogren**

Hotel Palas se nalazi u Petrovcu na samoj obali mora. Izgradjen je 1983. godine i radi na principu porodičnog hotela. Prepoznat je na tržištu kao idealan prostor za porodične odmore, kongresni turizam, organizaciju

vjenčanja, svečane proslave i vjenčanja. Dobitnik je svjetski poznate nagrade **World Luxury Hotel Awards** u domenu organizacije vjenčanja. U samom objektu nalazi se moderan Spa centar sa dva bazena, teretanom, kuglanom, trim cabinet, bilijar klubom, dječjom igraonicom i kongresnom salom. Posjeduje sve navedene sertifikate i licence iz ISO 22000 seta standarda. U toku 2020. godine dobio je depadans u vidu objekta Palas lux. Depadans raspolaže sa 32 dvokrevetne sobe i 16 de lux partmana ukupnog smještajnog kapaciteta 96 kreveta. Najluksuzniji je objekat u ponudi Društva.



*Tarasa Hotela Palas u Petrovcu*



*Jedan od apartmana Palas Lux*

Hotel **Castellastva** je lociran na oko 100m od plaže i samo 150m od centra Petrovca. Hotel je izgradjen 1973.godine i kompletno renoviran 2014.godine kada mu je i povećan kapacitet. Hotel raspolaže sa bazenom, multifunkcionalnom salom, wellness i Spa centrom i igraonicom kao i drugim sadržajima koji podrazumijeva moderan porodični hotel. Posjeduje isti standard poslovanja kao i ostali hoteli u Društvu.



*Bazen hotela Castelastva u Petrovcu*

## 8. Podaci o finansijskim instrumentima koji se koriste ako su od značaja za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja

Društvo je osnovano kao akcionarsko društvo i kotira se na Montenegro berzi AD Podgorica.

*U svom portfoliju posjeduje hartije od vrijednosti na 31.12.2022.godine :*

<b>Emitent</b>	<b>Simbol</b>	<b>Broj</b>	<b>Nominalna vrijednost</b>
OBVEZNICE - CRNA GORA	GB24	600	1.000,00
MONTENEGRO AIRLINES - u stečaju	MOAR	121	8.855,00
MONTENEGROTURIST	MOTU	188.372	3,93

Društvo nema u svom vlasništvu druge hartije od vrijednosti ili njihove derivate jer takvi instrumenti nisu u širokoj upotrebi, niti postoji organizovano tržište takvih instrumenata u Crnoj Gori. Takođe ne vrši tzv. "hedging" valuta u svom bazičnom poslu jer sve ugovore zaključuje u EUR valuti.

## 9. Upravljanje finansijskim rizikom

Preporučena struktura **Menadžerskog izvještaja** predviđa 3 odvojena dijela koja obrađuju oblast rizika u poslovanju i to po sledećim tačkama:

- Informacije o ciljevima i metodama upravljanja finansijskim rizikom pravnog lica, uključujući politiku izbjegavanja ili smanjenja gubitaka za svaku veću vrstu najavljene transakcije za koju se koristi zaštita od rizika ;

- Informacije o izloženosti pravnog lica rizicima cijena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i rizicima novčanog toka ;
- Ciljevi i politike u upravljanju finansijskim rizicima, rizicima i neizvjesnostima poslovanja zajedno sa politikom zaštite svake značajne vrste planirane transakcije za koje se koristi zaštita.

S obzirom da je teško jasno razdvojiti navedena 3 dijela izvještaja u nezavisne dijelove, čini nam se logičnim i razumnim da se tema rizika u poslovanju objedini u jednu oblast koju smo imenovali "Upravljanje finansijskim rizikom" i na taj način će biti tretirana u daljnjem tekstu.

Upravljanje rizikom Društva je strukturiran, konzistentan proces identifikovanja, procijene, odlučivanja i izvještavanja o šansama i prijetnjama koje utiču na ostvarenje ciljeva, koji se odvijaju u čitavom Društvu. Upravljanje rizicima u Društvu je usmjereno na minimiziranje potencijalnih negativnih uticaja i isticanje mogućnosti na finansijsko stanje i poslovanje Društva u situaciji nepredvidivosti finansijskih tržišta. U skladu sa prirodom posla i okruženjem u kome posluje, Društvo razvija sebi svojstveno pravila za upravljanje rizicima. Društvo je u svom redovnom poslovanju izloženo finansijskim rizicima od kojih su najznačajniji sledeći:

- Tržišni rizici ;
- Rizici likvidnosti ;
- Kreditni rizici.

Rizici koji proističu iz odnosa sa okruženjem a ponajviše sa drugim privrednim subjektima podilaze pod **tržišne rizike** i u narednim redovima ćemo predstaviti najznačajnije rizike odnosno one koje ostvaraju najveći uticaj na poslovanje našeg Društva.

U periodima kada traje kriza prosječan turista se teže odlučuje da svoj novac troši na putovanja. U takvim uslovima dolazi do ukupnog pada potražnje za hotelskim uslugama usljed *rizika koji proističu iz ekonomskih i političkih kretanja*. Dobrim poslovnim odlukama u proteklom periodu koje su se bazirale na poboljšanju kvaliteta smještaja i diversifikacijom tržišta odakle dolaze naši gosti, posledice krize su amortizovane. Politika "ne sva jaja u istu korpu" se pokazuje izuzetnom uspješnom u našem slučaju. Preraspodjela prodaje kapaciteta sa tzv "istočnog" tržišta ka tržištima EU zone i na kraju cijelog svijeta, svoj zamah doživljava u proteklih nekoliko godina.

U protekle 3 godine svi smo akteri pandemije COVID 19 virusa koja je drastično pogodila cijeli svijet. U uslovima pandemije teško je bilo poslovati u zdravstveno osjetljivim djelatnostima kao što je to turizam. Situacija kada ljudi primarno brinu za svoje živote zasigurno teško će se odlučivati da putuju i troše sredstva. Podaci govore da je turizam na nivou cijelog svijeta ipak doživio jak oporavak u 2022.godini i da je broj turističkih dolazaka udvostručen. Sa druge strane povratak na rezultate iz bazne 2019.godine može se očekivati tek u narednoj 2024.godini.

Na fonu navedenog, s vremena na vrijeme se u poslovanju pojavljuje nesistemska rizik koji drastično mijenja uslove rada. Većina poslovnih djelatnost je osjetila pad aktivnosti a turistička grana još i najviše. Kako je u pitanju djelatnost čija je priroda usko povezana sa dosta drugih privrednih grana, efekti na cjelokupnu privredu su loši. U takvim uslovima se postavlja pitanje kako službe koje se bave procjenom rizika i njihovim minimiziranjem, mogu biti od koristi da Društvo bude adekvatno pripremljeno za ovakve pojave. Generalan je stav da se u dijelu prevencije malo što može uraditi jer su u pitanju globalne pojave na koje se na mikro nivou ne može uticati. Mišljenja smo da donošenjem procedura i mjera za postupanje u tim situacijama i njihovom striktnom primjenom se može dosta pomoći kompaniji. Naime ako se bude reagovalo promptno na

pojavu i strogo se budu primjenjivali mjere posledice rizika, kao što je na primjer onaj od protekle pandemije, šteta se mogu minimizirati. Ne treba zanemariti i da se ovakvim postupanjem smanjuje i reputacioni rizik i čuva postojeći ugled i reputacija kompanije. U situaciji kada se vratilo poslovanje u normalne uslove, gosti će odlučivati po novim preferencijama od kojih će najvažnije biti one koje se tiču zdravlja, higijene i ukupnih uslova rada u novim uslovima. Kompanije koje su takve mjere primjenile od ranije lakše će se prilagoditi i imaće konkurentsku prednost na tržištu. U takvom ambijentu adekvatna procjena rizika poslovanja će se posmatrati u novom svjetlu.

Društvo ne posluje u okviru nekog drugog brand-a hotelske industrije tako da ne podliježe tzv. *brand reputation riziku*. Ovaj rizik se javlja kada se dese problemi u poslovanju nekog globalno poznatog brand-a pa se, kao u sistemu spojenih sudova, kriza prenosi u sve jedinice tog sistema bez obzira da li posluju dobro ili loše na pojedinom tržištu. Društvo je izgradilo sopstveni brand u okviru kojeg posluje i po osnovu kojeg se izborilo za svoje mjesto na tržištu.

Cjelokupna turistička privreda u Crnoj Gori je, i prije pojave COVID 19, bila pod jakim *sezonalnim* uticajem-*rizikom* jer je ponuda u najvećoj mjeri emitivna ka drugim državama i to onim koja imaju percepciju naše ponude kao izrazito ljetne. Takva je situacija je i sa ponudom Društva koja je skoro u potpunosti orijentisana na period ljetnje turističke sezone i period od 01.05.-01.10. tokom godine . Prethodne tri-četiri godine ulažu se značajni naponi da se ova dugotrajna strategija dopuni i razradi ponudama hotela Palas i Mogren koji rade tokom cijele godine. Uprava Društva kroz analizu i shodno tome organizovanim događajima priprema posebne ponude za konferencije, seminare, vjenčanja, dočeke, državne praznike i sl. kojima produžava rad hotela.

Naše Društvo nije izloženo *deviznom riziku* kao jednom od najvažnijih rizika tržišne prirode. Naime naši poslovni partneri i gosti sa kojim Društvo posluje, su sa tržišta gdje je Euro novčana valuta plaćanja. Međutim značajne devalvacije pojedinih valuta u odnosu na Euro čine aranžmane u euroizovanim ekonomijama skupljim i na taj način manje prijemčivim turistima van Euro zone. Devalvacije ruske rublje ili turske lire su primjeri ove situacije i u tom periodu jeste došlo do umanjenja tražnje sa ovih tržišta.

Društvo u svom poslovanju ugovara i alotmanske ugovore sa turooperatorima. Kod ovog vida ugovaranja zakupa smještaja postoji rizik realizacije alotmana jer agencija zakupac ne garantuje popunjenost. Sa namjerom da se smanji rizik potrebno je da sa agencijama ažurno pratimo stanje bukinga i zavisno od toga preduzimati mjere kao što su dodatne reklame korekcije cijena, nova tržišta i dr. . Za sezone 2020 i 2021 dobar dio ugovora je imao stavku sa fiksnim zakupom smještaja. Usljed stanja koje je prouzrokovao COVID 19 virus, partneri su insistirali da ne mogu ispuniti ugovorne obaveze o fiksnom zakupu i svi su prešli na alotman ugovor sa obostranom saglašnoću. Situacija se promjenila tokom protekle 2022.godine i partneri razumiju da se vraćamo pređašnjim uslovima poslovanja pa tako očekujemo značajno povećanje fix zakupa za 2023.godinu.

Društvo je izloženo raznim *rizicima* i kroz efekte *promjena visine tržišnih kamatnih stopa* koje djeluju na njegov finansijski položaj i tokove gotovine. Krediti povučeni po promenljivim kamatnim stopama izlažu Društvo kamatnom riziku novčanog toka, dok krediti dati po fiksnim kamatnim stopama izlažu Društvo riziku promjene fer vrijednosti kreditnih stopa. U kreditnom portfoliju Društva postoji i kreditne obaveze sa varijabilnom kamatnom stopom i sa fiksnom kamatnom stopom. Do kraja 2021.godine se efekat varijabilne kamatne stope ostvarivao samo u pozitivnom smjeru jer je EURIBOR bio u stalnom padu. Međutim tokom 2022.godine došlo je drastičnog porasta EURIBOR-a, usled mjera centralnih banaka širom svijeta pa je tako 6M EURIBOR na 30.12.2022.godine iznosio 2,69%. Sektor finansija je pristupio komunikaciji sa komercijalnom bankom koja nas je finansirala po varijabilnom kamatnom stopom sa inicijativom za konverziju

kamatne stope u fiksnu. Važno je navesti i da je Društvo uzelo kredit kod IRF-a tokom 2022.godine koji je sklopljen s afiksnom kamatnom stopom.

**Rizik likvidnosti** predstavlja rizik da Društvo neće biti u stanju da izmiri svoje finansijske obaveze po njihovom dospelju. Upravljanje rizikom likvidnosti ima za cilj da se uvijek obezbijedi adekvatna likvidnost za izmirenje obaveza po dospelju, kako pod uobičajenim tako i pod vanrednim okolnostima, bez nastanka gubitaka ili rizika od narušavanja reputacije. Koraci koji se primjenjuju za obezbjeđivanje dobre likvidnosti zavise od djelatnosti a uobičajeno se koristi limitiranje iznosa avansnog plaćanja isporučiocima, dobijanje grejs perioda i dužeg roka otplate. Kreditnim rizikom može se upravljati likvidnošću preduzimanjem odgovarajućih aktivnosti i mjera, kao što su procjena rizika poslovne aktivnosti za pojedine partnere, praćenje poslovanja Društva i finansijskog stanja, kao i upravljanje potraživanjima. Naše Društvo prilikom ugovaranja hotelskih kapaciteta, sa garancijom ispunjenja obaveze, predviđa uplatu avansa koji se naplaćuju prije početka i u toku turističke sezone iz čega proizilazi sigurnost naplate prije dolaska gosta. Ovakav način naplate je značajan resurs kako u sigurnosti naplate tako i održavanju likvidnosti, što obezbjeđuje usklađenost rokova priliva i odliva odnosno naplate potraživanja i servisiranje svih obaveza prema državi, zaposlenima, dobavljačima i bankama. Iz gore navedenog proizilazi da Društvo nema problema sa obezbjeđivanjem likvidnosti u svakom datom trenutku.

Važno je napomenuti da je Društvo u proteklom periodu obavilo veliku rekonstrukciju svojih smještajnih kapaciteta koje je u najvećoj mjeri finansirano sopstvenim sredstvima i da ta poslovna odluka nije u bilo kojem trenutku ugrozila likvidnost. Usled dramatičnog pada prihoda tokom 2020. godine postojala je realna situacija da se Društvo suoči sa značajnim porastom rizika likvidnosti. U takvoj situaciji pokazala se ispravnim konzervativna politika čuvanja i akumulacije dobiti iz predhodnog perioda. Zahvaljujući depozitima koji su proizašli iz akumulirane dobiti predhodnih godina, Društvo je plaćalo sve svoje dospjele obaveze tokom 2020. i 2021.godine. U toku prvog dijela 2022.godine Društvo je iskoristilo zaduženje da popravi likvidnost a prije samog početka sezone uzet je i investicioni kredit kod IRF-a da bi se finansirala adaptacija dijela smještaja u TN Slovenska plaža.

**Kreditni rizik** je rizik nastanka finansijskih gubitaka Društva kao rezultat kašnjenja klijenata ili druge ugovorne strane u izmirivanju ugovornih obaveza. Pored odgovarajućih instrumenata obezbjeđenja koje se traže od kupaca (bankarske garancije i mjenice), definisanih procedura koje utvrđuju način određivanja kredit limita kupaca, u slučaju neblagovremenog izmirivanja obaveza kupaca prema Društvu, istima se prekida korišćenje smještajnih kapaciteta. Međutim pored toga, Društvo ima značajnu koncentraciju kreditnog rizika u vezi sa potraživanjima, jer posluje sa velikim brojem komintenata a tim je mogućnost procjene rizika svih partnera otežan. Društvo koristi i sljedeće mehanizmi naplate: reprogramiranje duga, kompenzacije sa pravnim licima, utuženja, vansudska poravnanja i ostalo. Sektor finansija prati kontinuirano naplatu potraživanja i zajedno sa kolegama iz Sektora prodaje vrši primjenu inicijalnih mjera za naplatu. Nakon što se iscrpe mjere koje se primjenjuju od strane ovih sektora pojedinačni problematični slučajevi se prosleđuju Pravnom sektoru koji koristi pravne mehanizme za naplatu potraživanja. Koristan mehanizam za unapređenja naplate potraživanja bio bi sistem mjera koji bi definisao mjere shodno danima kašnjenja pojedinih kupaca što je sugerisano i od strane eksterne revizije.

Upravljanje rizicima kod privrednih društava usmjereno je na minimizovanju potencijalnih negativnih uticaja na finansijsku poziciju kompanije, u situaciji nepredvidljivosti u ambijentu u kojem posluje. Upravljanje rizicima definiše se finansijskim i računovodstvenim politikama usvojenim od strane nadležnog organa upravljanja kao i osnivanjem revizorskih službi.



## **Revizorski odbor**

Revizorski odbor Društva obrazovan je Odlukom Odbora direktora 2011 godine.

Statutom Društva utvrđena je obaveza da Revizorski odbor podnosi izvještaj Odboru direktora Društva, a Zakonom o reviziju, između ostalog da prati efektivnost interne kontrole pravnog lica i interne revizije, da daje preporuku Skupštini akcionara o izboru Revizora Društva i dr.

Revizorski Odbor se bira jednom godišnje. Revizorski odbor ima poslovnik o radu i u dosadašnjem radu je funkcionisao shodno svojoj ulozi.

## **Interni revizor**

Društvo je ispunilo zakonsku obavezu i imenovalo internog revizora. Interni revizor je funkcionalno i organizaciono odvojen od drugih organizacionih jedinica Društva a njegova funkcionalna nezavisnost ostvaruje se nezavisnim planiranjem, sprovođenjem i izvještavanjem o obavljenim unutrašnjim kontrolama i revizijama.

U skladu sa Zakonom o reviziji glavni zadaci su sledeći:

- Ispitivanje i praćenje adekvatnosti i pouzdanosti računovostvenog Sistema ;
- Saradnja sa eksternim revizorom ;
- Zaštita imovine i drugih resursa Društva od gubitaka koji mogu nastati neodgovarajućim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korišćenjem ;
- Zaštita od eventualnih nepravilnosti, nezakonitosti i prevara ;
- Nadzor nad pravilnom primjenom zakonskih propisa, podzakonskih i internih akata ugovora i propisanih postupaka ;
- Obezbeđenje pouzdanog, potpunog i blagovremenog finansijskog i poslovnog izvještavanja ;
- Unapređenje pravilnog, ekonomičnog i efektivnog korišćenja rada i sredstava .

Internom revizoru su od pomoći u radu usvojene procedure poslovanja kao i računovodstvene politike.

U svom svakodnevnom djelovanju Društvo se suočava sa rizicima poslovanja koje ciljano želi da minimizira. Adekvatnom pripremom i sistemskim djelovanjem najveći dio rizika se može dovesti na mjeru koja se može prihvatiti.

Služba interne revizije i kontrole ima po 2 izvršioca na pozicijama revizora i kontrolora a predlogom buduće sistematizacije predviđeno je kadrovsko ojačavanje služba.

Društvo svoju politiku procjene rizika primjenjuje dosledno što se može zaključiti iz postignutih rezultata.

## Zaključak

HG Budvanska rivijera AD je kompanija koja funkcioniše kroz različite pravne oblike na turističkom tržištu Crne Gore skoro pola vijeka. Prilagođavala je svoju ponudu trendovima u hotelskom biznisu i uvijek bila na tragu aktuelnog. U kompaniji su stasavale mnoge generacije turističkih radnika koje su kasnije oblikovale i sliku turističke Budve i turističke Crne Gore. Sa približno 10% ukupnog hotelskog smještaja u Crnoj Gori, sa koliko raspolaže, HG Budvanska rivijera je nezaobilazan subjekt hotelske industrije u državi i sa pravom zauzima lidersku poziciju.

Ambijent u kojem funkcioniše turistička djelatnost, pa time i naša kompanija, i dalje karakteriše nesigurnost. Sa druge strane Društvo je nastavilo svoj put trasiran poslovnom strategijom. Rekonstrukcija kapaciteta se pokazala kao dobar poslovni korak, planiraju se neki novi projekti kao i saradnja sa globalnim hotelskim brendovima, osvajamo neka udaljena tržišta na koja ranije nismo imali pristupa, u odnosu prema poslovnom okruženju obaveze se plaćaju promptno po dospelju, zaposleni ostvaruju sva svoja prava i ulaže se u njihovo obrazovanje, a zajednica kroz ulaganje u društveno korisne akcije ima percepciju HG Budvanske rivijere kao društveno odgovorne kompanije.

Nanovo se javila potreba za putovanjima kod stanovništva. Shodno tome rezultati Društva u fizičkom obimu, za dva glavna mjeseca sezone (jul/avgust), su bili veoma blizu postignutim u najboljim poslovnim godinama. Važna karakteristika sezone je i porast broja noćenja po individualnim kanalima prodaje a koji su dostigli skoro 30% ukupnog broja noćenja. Last minut i politika otkazivanja su dominirali u prodajnim strategijama. Gosti iz našeg regiona su preovladali po broju dolazaka i ko se od privrednih subjekata fokusirao na njihove potrebe imao je bolje rezultate u prodaji. Godinu karakteriše značajno ulaganje u adaptaciju Turističkog naselja Slovenska plaža to jest nastavak decenijskog ulaganja u podizanje kvaliteta smještaja Društva.

Za nastupajuću 2023. godinu očekivanja predstavnika turističke struke, na nedavno organizovanom istraživanju, koji su pripremili u UNWTO-u, govore da 72% eksperata iz struke očekuje bolje rezultate u turizmu za 2023.godinu. Po istom istraživanju 65% ispitanika ne očekuje da će se internacionalni turizam vratiti na predpandemijski nivo, prije 2024.godine ili će to biti još kasnije. Njihova očekivanja govore da se za 2023.godinu može očekivati nivo dolazaka u prostoru od 80-95% od ostvarenog u 2019.godini. Izazovi, koje ističu predstavnici struke, se najviše odnose na inflaciju, porast kamatnih stopa, strah od globalne recesije kao i rizici koji proističu iz geopolitičkih dešavanja u poslednjoj godini. Očekujemo da će oporavak biti brži kada je u pitanju HG Budvanska rivijera, u odnosu na druge privredne subjekte u branši, jer naš price/quality odnos je bolji od nego kod konkurencije.

Vjerujemo da su podaci koje smo prezentovali u **Izvještaju menadžmenta** bili od suštinske koristi za dobijanje kvalitetnih informacija o Društvu i da su pomogle u stvaranju tačne i objektivne slike o HG Budvanska rivijera AD Budva.

**JOVAN GREGOVIĆ**

**Izvršni direktor Hotelske grupe Budvanska rivijera AD**

