

Hotel Slovenska Plaža · Hotel Aleksandar · Hotel Mogren · Hotel Castellastva · Hotel Palas



**BUDVANSKA
RIVIJERA**

HOTELSKA GRUPA

HG Budvanska rivijera IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2023



kabinet@budvanskarivijera.co.me
www.hgbudvanskarivijera.com

Trg Slobode 1, 85310 Budva
Tel: +382 33 451 640

HOTELSKA GRUPA
"BUDVANSKA RIVIJERA" AD.
Broj: 0411-1384
Budva, 20.05.2024 g.

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.16.
- Informacije o ulaganjima u cilju zaštite životne sredine str.25.
- Planirani budući razvoj – sadašnji trenutak i budućnost str.29.
- Podaci o aktivnostima istraživanja i razvoja sa naglaskom na ulaganja u obrazovanje zaposlenih i odnosa Društva sa drugim zainteresovanim javnostima str.38.
- Informacije o otkupu sopstvenih akcija, odnosno udjela str.45.
- Postojanje poslovnih jedinica str.45.
- Podaci o finansijskim instrumentima koji se koriste ako su od značaja za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja str.50.
- Upravljanje finansijskim rizikom str.50.
- Zaključak str.55.

Uvod

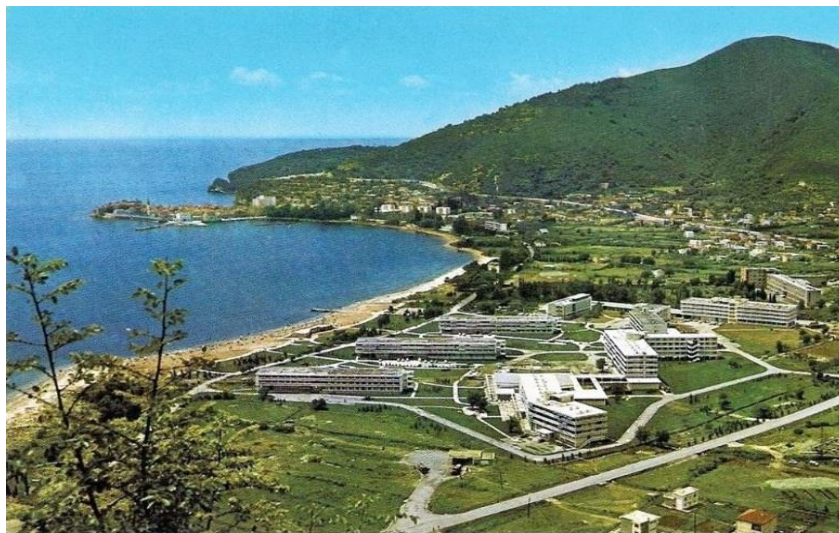
Izveštaj menadžmenta kojeg prezentujemo javnosti ima svrhu da predstavi Hotelsku grupu Budvanska rivijera AD Budva (nadalje Društvo) svim zainteresovanim subjektima i informiše ih putem kvalitetnih, relevantnih, korisnih, uskladenih i uporedivih informacija o Društvu. Iste će pomoći da se poboljša informisanost 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 dok je zvanična mail adresa 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 kao investicione nekretnine izdaju u zakup na određeno vrijeme. Od 2023.godine investicione nekretnine (poslovni prostori i zemljište) se daju u zakup putem javne aukcije.



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 15-tak godina, preko 55 miliona EUR sredstava, tako da je 80% kapaciteta dovedeno na nivo kategorije od 4 *. Investiranje se nastavlja i u 2024.godini kada će se nakon završetka glavnog dijela sezone adaptirati 4 bloka TN Slovenske plaže u vrijednosti od blizu 14 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. Bez obzira na globalne izazove, Društvo je našlo način da svoje poslovanje profiliše na dobar način. Nije se odustalo od daljenjeg 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:

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

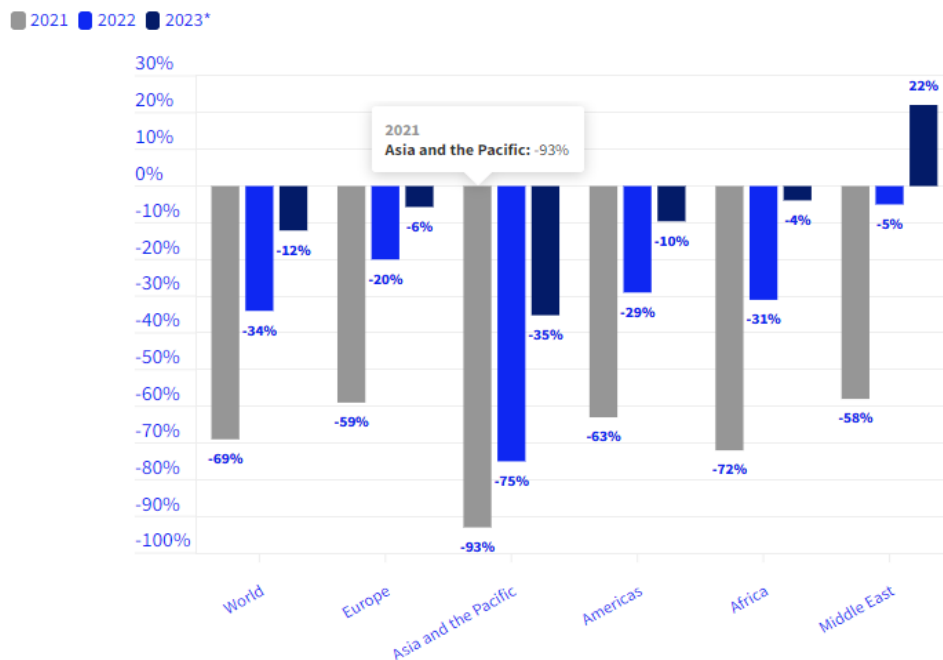
Djelatnost ugostiteljstva po samoj prirodi djelatnosti je orijentisano ka spoljnjim javnostima pa tako i poslovanje naše kompanije u značajnoj mjeri zavisi od svog okruženja.

Analiza eksternog okruženja Društva i poslovne aktivnosti Društva tokom protekle godine

Podaci predstavljeni u Svjetskom turističkom barometru, iz januara 2024.godine, koji objavljuje podatke Svjetske turističke organizacije (UNWTO), pokazuju da je svjetski turizam porastao 34% u 2023.godini, kada ga uporedimo sa 2022.godinom (1.286 miliona međunarodnih dolazaka u 2023 ili 325 miliona više nego predhodne godine). Rezultat iz 2023.godine je na nivou 88% 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 globalne tražnje kao i povećanja broja letova u sveukupnom avio transportu.

Trend promjena turističkih kretanja tokom perioda 2021-2023.godina, ukupno i po regionima:

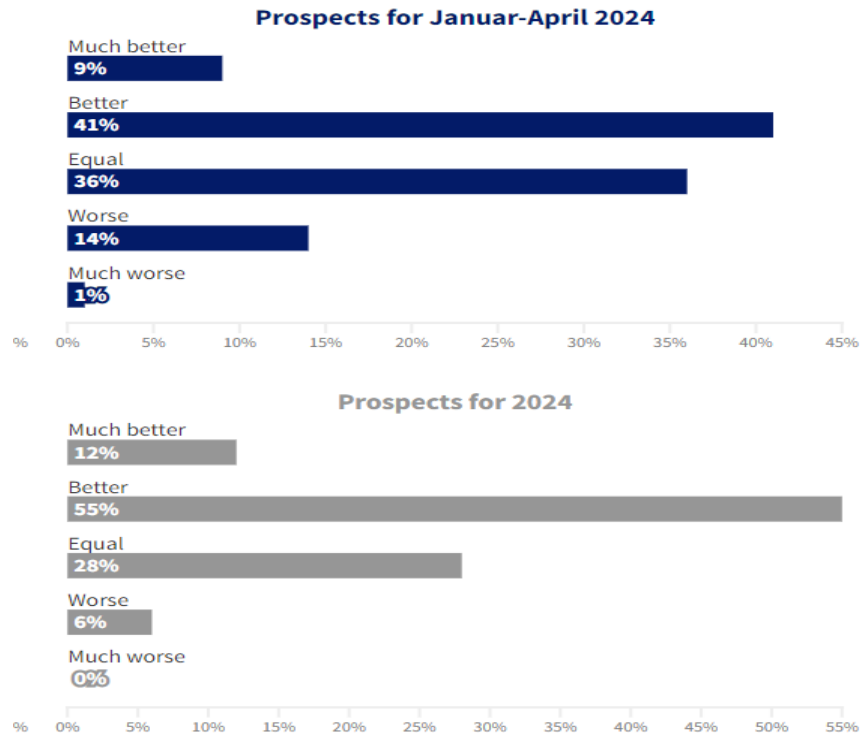
International Tourist Arrivals, World and Regions



Source: World Tourism Organization (UNWTO) © - % change over 2019 | *Preliminary figures
Data as collected by UNWTO, January 2024. Published: 19/01/2023

Doprinos turizma (mjereno u tzv. turističkom GDP-u) se tokom protekle godine vratio na udio od 3%, koliko je iznosio u 2019.godini.

Očekivanja po istraživanju UNWTO za 2024.godinu:

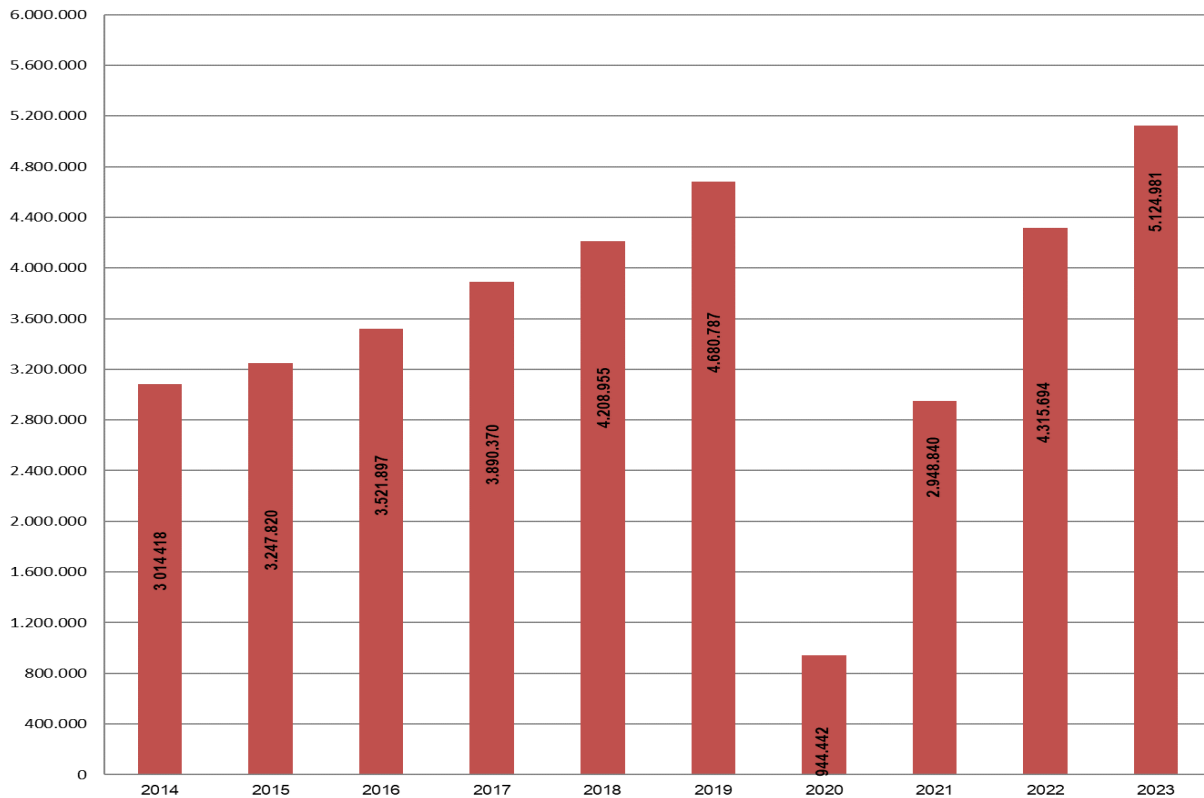


Za nastupajuću 2024.godinu očekivanja predstavnika turističke struke, na nedavno organizovanom istraživanju koji su pripremili u UNWTO-u, govore da se za narednu godinu očekuje da turistički proizvod bude na nivou ostvarenog u 2019.godini ili 2% više od toga. Po dobijenim rezultatima 67% eksperata iz struke očekuje bolje ili dosta bolje rezultate u turizmu za 2024.godinu u odnosu na prethodnu godinu. Po istom istraživanju 28% ispitanika očekuje da 2024.godine bude na istom nivou kao 2023.godina a samo 6% ljudi iz struke očekuje da ova godina bude lošija od prethodne. Napominjemo da su navedeni podaci poslednji koje je objavio UNWTO i to od 19. januara 2024.godine.

Kada je u pitanju turističko tržište Crne Gore podaci MONSTAT-a kažu da je ostvareno 5.124.981 noćenja u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori tokom 2023.godine. Evidentan je porast u odnosu na prošlu godinu a postignut je i veći broj noćenja u odnosu na baznu 2019.godinu, koja se često koristi kao reper posle epidemije COVID 19. Podaci su objavljeni od strane MONSTAT-a krajem januara 2024. 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:

Noćenja turista u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori, 2014-2023



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 naše kompanije u odnosu na okruženje.

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 primijećen na tržištu i daje dobre rezultate.

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. Tada objavljeni podaci 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 sistemske probleme u branši, 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.

Kada pričamo o problemima sa kojima se suočavaju turistički radnici, i ove godine je to bio problem nedostajuće sezonske radne snage na pozicijama – sobarica, pomoćni radnik u kuhinji, servir, kao i specijalizovanih deficitarnih zanimanja – kuvar, poslastičar, pekar i sl. . Nedostatak radne snage je naš dugoročan problem a u posljednjih nekoliko godina i problem turizma Mediterana. Jasno je da se pitanje radne snage ne može na kvalitetan način riješiti bez donošenja ozbiljne i potpune strategije ljudskih resursa u turizmu i o tome ćemo u posebnom dijelu ovog izvještaja.

Naše slabe tačke kao destinacije su i struktura turističke ponude, struktura turističke tražnje, turistička i opšta infrastruktura. Saobraćajne gužve, nedostatak parking prostora, nečistoća u gradu, prijava plaže i previše plažnog mobilijara, gužve na aerodromima, problematična taxi služba, najčešće su primjedbe naših gostiju.

U Društvu je tekuća sezona kvalifikovana kao veoma uspješna. 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 2024 cijene su formirane na nivou 5-7% višem u odnosu na predhodnu godinu.

Start ove turističke sezone je bio veoma dobar (maj i jun mjesec) koji je pojačao očekivanja svih u turističkoj branši. Društvo je u ovim mjesecima imalo skoro 90% više noćenja nego što je to bilo predhodne godine za navedena 2 mjeseca. Jul i avgust su očekivano bili veoma dobri. Kao i u 2022.godini važna karakteristika sezone je bila prisutnost velikog broja *last minute* rezervacija sa fleksibilnom otkaznom politikom. Septembar i oktobar mjesec su bili puno bolji nego predhodnih godina dok smo u ovoj sezoni imali goste i tokom novembra mjeseca.



Detalj sa Sajma turizma u Beogradu

Ni ove 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. Takođe promovisana su i neka udaljena tržišta od kojih se očekuje proboj u narednim godinama (Azija, Amerika). 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 2023.godine nama važna tržišta Rusije, Ukrajine i Bjelorusije su bila značajno manje prisutna zbog poznatih događaja u Ukrajini.



Razgovori predstavnika Društva tokom posjete Saudijskoj Arabiji

Takođe smatramo da treba nastaviti promociju individualnog principa prodaje putem novih kanala. Kampanje su praćene promocijom putem influencersa iz Crne Gore, Srbije, Bosne i Hercegovine, Albanije. Promocija ponude rađena je i putem digitalnih alata: google adss, sponzorirano oglašavanje na društvenim mrežama (facebook i Instagram) kao i posredstvom content marketinga na društvenim mrežama linkedin i twitter. Detaljniji izvještaj o marketing aktivnostima se mogu pogledati u okviru godišnjeg Izvještaja marketing služba.

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.

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. Nekoliko poslednjih godina 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 25%. 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 u period postCovid-a manje dominantni, 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 2022 i 2023.godine:

| | Period | |
|---------------------------|---------------|----------------|
| | 2022 | 2023 |
| Individualni gosti | 82.007 | 113.789 |

Za narednu 2024.godinu, uzimajući u obzir i globalna dešavanja, glavni cilj je ponavljanje rezultata iz 2023.godine tj. obezbjeđivanje stabilnog prisustva na tržištu. Kako su tokom tekuće sezone pravilno procjenjene strategije za ostvarivanje rezultata, logično je nastaviti trasiranom putanjom i stabilizovati poslovanje Društva za naredni srednjoročni period. Ciljano se "gađaju" interesantna emitivna tržišta i ka njima se usmjeravaju 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 2023.godini na dva najznačajnija "on-line" kanala su sledeći:

| | booking.com | tripadvisor.com |
|------------------------------|-------------|-----------------|
| Hotel Castellastva | 8,7 | 4,0 |
| Hotel Palas | 8 | 4,0 |
| Hotel Aleksandar | 7,5 | 4,0 |
| Hotel Mogren | - | 4,0 |
| TN Slovenska plaža 3* | 7,0 | 3,5 |
| TN Slovenska plaža 4* | 6,9 | |

- 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 više stranih jezika. 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 2023 putem ankete u ispitivanju je učestvovalo 5.357 gostiju ili 6% od svih gostiju koji su u navedenom period bili naši gosti. Ovogodišnja prosječna ocjena je 95,45% zadovoljnih gostiju i pokazuje pad od 0,55 procentna poena u odnosu na 2022.godinu. Gledaju ocjene po hotelima, hoteli Aleksandar, Castellastva i Palas bilježe blagi porast zadovoljstva anketiranih gostiju u odnosu na prethodnu godinu, dok TN Slovenska plaža bilježi pad od 3,61 % zadovoljstva anketiranih gostiju u odnosu na prošlu godinu. Što se tiče unijetih komentara gostiju, najviše negativnih komentara se odnosilo na loše čišćenje soba, a najviše pozitivnih komentara na održavanje zelenila TN Slovenska plaža.

Važno je napomenuti da je prosječna ocjena u prvoj godini ispitivanja tj. 2007.godine bila 80,20% i vidljiv je napredak u podizanju kvaliteta ponude Društva.

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.

Društvo je dobitnik sertifikata bonitetne izvrsnosti bonitetne kuće Company Wall d.o.o. . U pitanju je bonitetna kuća koja posluje u svim zemljama Balkana sa tendencijom da se proširi i na ostale evropske zemlje a bavi se prikupljanjem i razvrstavanjem poslovnih podataka, finansijskom analizom za desetine hiljada firmi kao i sertifikacijom firmi koje su ostvarile najbolje poslovne rezultate u prethodnoj godini. Sertifikat bonitetne izvrsnosti predstavlja garanciju pouzdanosti da poslovni subjekti sa bonitetnom ocjenom izvrsnosti posluju uspješno i uživaju povjerenje poslovnog svijeta, a dodjeljuje se samo poslovnim subjektima koji su ocijenjeni najvišim bonitetnim ocjenama **AAA, AA+ i A+**.



Nagrada bonitetske kuće Company Wall

Hotelska grupa Budvanska rivijera kao nosilac sertifikata bonitetne izvrsnosti nalazi se među najkonkurentnijim crnogorskim firmama, a rezultati njenog rada u prethodnih godinu dana određuju kriterijume i standarde poslovanja ostalim firmama u Crnoj Gori.

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 29.12.2023.godine berzanska cijena akcije je bila 7,0000 EUR, što čini ukupnu kapitalizaciju društva u vrijednosti 56.775.341,00 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 2023.godinu | | | | |
|--|----------------------------------|--------------------|----------------|-------------------------|
| <i>(učesće na dan 31.12.2023. godine)</i> | | | | |
| r.br. | Naziv akcionara | Broj akcija | Učešće | Nomin.vrijednost |
| 1 | Vlada Crne Gore | 3.376.939 | 41,6353% | 22.916.952,37 |
| 2 | MKG PROPERTIES LTD | 2.119.089 | 26,1269% | 14.380.793,28 |
| 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 |
| 6 | Fizička lica | 583.096 | 7,1892% | 3.957.069,78 |
| | Ukupno | 8.065.915 | 99,45% | 54.737.793,57 |
| 7 | Ostali akcionari | 44.848 | 0,55% | 304.352,40 |
| | UKUPNO | 8.110.763 | 100,00% | 55.042.145,97 |

Društvo je strukturirano 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 2023.godine, najviše se odnose na održavanje 22. redovne skupštine Društva koja je održana dana 30.05.2023. godine. Odlukom akcionara Društva u novi Odbor direktora imenovani su Mijomir Pejović, Krsto Rađenović i Igor Krivokapić, kao predstavnici državnog kapitala kao i Vladimir Sekulić i Jovan Purar, kao predstavnici manjinskih akcionara.

Skupština akcionara je takođe usvojila sledeće dokumente:

- Godišnje finansijske iskaze, Izveštaj Menadžmenta i Izveštaj o poslovanju za 2022.godinu;
- Odluku o utvrđivanju visine naknada članovima i predsjedniku Odbora direktora Društva;
- Analizu fer vrijednosti nepokretnosti, zemljišta i opreme Društva na dan 02.01.2022. godine;
- Odluku o imenovanju revizora Društva za 2023. godinu.

Članovi novog *Odbora direktora* su za predsjednika Odbora izabrali Mijomira Pejovića koji je tu funkciju profesionalno obavljao i u prethodne dvije godine. Odbor direktora je u 2023. godini održao 15 sjednice i to 5 u starom i 10 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 Strategije razvoja Društva za period 2024-2029;
- Analiza mogućih pravaca razvoja hotela „Mogren“ koja nudi pravce razvoja ovog hotela;

-Odluka o Poslovnom budžet, Cjenovnoj politici i Planu nabavki za 2024.godinu;

-Pravilnik o računovodstvenim politikama;

-Vodič za pristup informacijama u posjedu Društva;

-Usvojeni su odgovori na Godišnji upitnik uz Kodeks korporativnog upravljanja za 2022. godinu koji su dostavljeni i javno dostupni na Montenegroberzi.

Odbor direktora je u kontinuiranoj aktivnosti investicionih ulaganja. Izuzetno značajna odluka, čija realizacija se očekuje u 2024. godini, je Odluka kojom se odobrava izvođenje radova na adaptaciji TN Slovenska plaža – Vila Limun, Magnolija, Kana i Mirta. Nakon dobijanja saglasnosti od Savjeta za privatizaciju i kapitalne projekte Vlade Crne Gore i završetka planiranih radova, standard ovih vila će se podići sa 3* na 4*. Time će se u bitnom unaprijediti kvalitet smještajnih kapaciteta u TN Slovenska plaža, ali i konkurentnost i ponuda Društva na nacionalnom i međunarodnom turističkom tržištu.

Kada je o imenovanjima riječ, dosadašnja direktorica Sektora nabavke Vijoleta Đuranović imenovana je za direktoricu Sektora planiranja nabavke i sprovođenja postupaka nabavke Društva, dok su dosadašnji članovi Revizorskog odbora reizabrani na tu funkciju.

U 2023. godini u toku je bio arbitražni postupak pred Londonskim sudom za međunarodnu arbitražu (LCIA). Odlukom Odbora direktora advokatska kancelarija Bowden Jones Solicitors izabrana je za advokatsku kancelariju koja će zastupati interese Društva u nastavku arbitražnog spora s Adriatic Properties.

Poslovni odnos s Euomiks Trade DOO, koji je višegodišnji problem, nastoji se riješiti sudskim i medijacionim putem. Tako su u 2023. godini, po tužbama Društva, u toku postupci pred Privrednim sudom Crne Gore, ali i postupci pred Centrom za alternativno rješavanje sporova.

Odbor direktora Društva je u 2022.godini donio Odluku o usvajanju *Kodeksa korporativnog upravljanja* Društva kojom je sistematizovan odnos i komunikacije Društva sa sopstvenim vlasnicima kao i ostalim zainteresovanim stranama u poslovanju.

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 preteća dokumenta koja se sačinjavaju u Društvu.

Društvo je u organizacionom smislu struktuirano 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 2023.godinu je preduzeće MV konsalt d.o.o. Podgorica.

Mjera uspjehnosti 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 2023. godine fizički pokazatelji kazuju da se poslovanje Društva u potpunosti oporavilo i da se broj ostvarenih noćenja skoro isti kao u najboljim godinama rada Društva. Ostvareno je 435.722 ili 126.684 noćenja više nego 2022.godine. U procentima to znači porast od 41% u odnosu na predhodnu godinu. U objektima Društva tokom 2023.godine boravilo je 84.735 gostiju ili 42% više nego tokom predhodne godine. Nakon nekoliko lošijih godina u poslovanju, koje su prouzrokovane COVID-om i događanjima u Ukrajini, u 2023.godini postignuti su vrlo dobri rezultati u fizičkom obimu poslovanja.

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2023.godine po hotelima sa uporednim podacima za 2022.godinu:

| POSLOVNA JEDINICA | Broj ležaja | UKUPNO NOĆENJA | | | | Index (16/13) | Dani rada | Stepen iskoris. kapacit. |
|--------------------|--------------|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|------------|--------------------------|
| | | Prethodna godina | TEKUĆA GODINA | | | | | |
| | | | Agencije | Individual. | UKUPNO | | | |
| 1 | 2 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | |
| Slovenska plaža 3+ | 720 | 114.611 | 185.590 | 55.539 | 241.129 | 210 | 180 | 186,06 |
| Slovenska plaža 4+ | 1415 | 44.876 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |
| "SLOVENSKA PLAŽA" | 2.135 | 159.487 | 185.590 | 55.539 | 241.129 | 151 | 180 | 62,74 |
| "ALEKSANDAR" | 454 | 55.444 | 56.254 | 19.341 | 75.595 | 136 | 236 | 70,55 |
| Palas | 342 | 55.905 | 37.114 | 24.388 | 61.502 | 110 | 253 | 71,08 |
| Palas lux | 96 | 8.487 | 6.468 | 5.544 | 12.012 | 142 | 209 | 59,87 |
| "PALAS" | 438 | 64.392 | 43.582 | 29.932 | 73.514 | 114 | 255 | 65,82 |
| "CASTELLASTVA" | 370 | 29.715 | 36.234 | 9.250 | 45.484 | 153 | 201 | 61,16 |
| UKUPNO HG | 3.397 | 309.038 | 321.660 | 114.062 | 435.722 | 141 | 271 | 47,33 |

U analizi ostvarenih noćenja za 2023. 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 43% ukupnog broja noćenja jasno govori sa kojih tržišta produkuje većinu prihoda. U nedostatku gostiju sa tradicionalnih tržišta, Sektor prodaje je bio primoran da dodatno punjenje kapaciteta traži na drugim tržištima (Istočna Evropa, Srednja Evropa i sl.).

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2023. godine po emitivnim tržištima sa uporednim podacima za 2022.godinu:

| Red. br. | Država | UKUPNO | | | |
|---------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| | | 2022 | 2023 | Razlika 23-22 | Index 23/22 |
| a | Istočna Evropa | 26.428 | 72.676 | 46.248 | 175,0% |
| b | Zapadna Evropa | 53.104 | 65.548 | 12.444 | 23,4% |
| c | Sjeverna Evropa | 4.432 | 5.609 | 1.177 | 26,6% |
| d | Srednja Evropa | 16.191 | 26.828 | 10.637 | 65,7% |
| e | Južna Evropa | 4.977 | 17.298 | 12.321 | 247,6% |
| f | Jugoistočna Evropa | 7.132 | 6.556 | -576 | -8,1% |
| g | Bivša SFRJ | 128.078 | 140.292 | 12.214 | 9,5% |
| h | Vanevropske zemlje | 46.814 | 55.718 | 8.904 | 19,0% |
| i | Crna Gora | 21.882 | 45.197 | 23.315 | 106,5% |
| Ukupno | | 309.038 | 435.722 | 126.684 | 41,0% |

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 bivše Jugoslavije, Istočne Evrope 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 26% u ukupnom broju noćenja.

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu po najvećim partnerima i individualcima tokom 2023. godine:

| AGENCIJE SA NAJVEĆIM BROJEM OSTVARENIH NOĆENJA U 2023.GODINI | | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|---|------------------------------------|
| Redni broj | UKUPNO HG BUDVANSKA RIVIJERA | | | |
| | Naziv agencije | Broj noćenja | Učešće u ukupnom br.agen.noćenja | Učešće u ukupnom br.noćenja |
| 1 | R-TOURS BUDVA | 34.523 | 10,73% | 7,92% |
| 2 | MTO FRANCE | 31.975 | 9,94% | 7,34% |
| 3 | MONTENEGRO TOURIST SERVICE | 29.797 | 9,26% | 6,84% |
| 4 | KOMPAS MONTENEGRO | 29.595 | 9,20% | 6,79% |
| 5 | BIG BLUE GROUP | 19.591 | 6,09% | 4,50% |
| 6 | TRAVELLAND | 16.591 | 5,16% | 3,81% |
| 7 | OLYMPIC TRAVEL | 14.504 | 4,51% | 3,33% |
| 8 | ODEON TOURS | 14.227 | 4,42% | 3,27% |
| 9 | MODENA TRAVEL | 9.857 | 3,06% | 2,26% |
| 10 | TALAS M BUDVA | 8.901 | 2,77% | 2,04% |
| I | UKUPNO | 209.561 | 65,15% | 48,10% |
| II | OSTALE AGENCIJE | 112.099 | 34,85% | 25,73% |
| A (I+II) | UKUPNO AGENCIJE | 321.660 | 100,00% | 73,82% |
| 1 | INDIVIDUALCI - KOMPANIJE | 42.457 | | 9,74% |
| 2 | INDIVIDUALCI - FIZIČKA LICA | 71.605 | | 16,43% |
| B | UKUPNO INDIVIDUALCI | 114.062 | | 26,18% |
| A+B | UKUPNO | 435.722 | | 100,00% |
| REKAPITULACIJA | | NOĆENJA | ODNOS | |
| AGENCIJE | | 321.660 | 73,8% | |
| INDIVIDUALCI | | 114.062 | 26,2% | |
| UKUPNO | | 435.722 | 100,0% | |

Društvo sa pozicije državne kompanije promoviše i državne interese Crne Gore pa na takav način i djeluje u svom poslovanju.

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.

U dijelu najvećih partnera ,koji dovode goste u naše hotele, orijentisani smo na agencije sa kojima duži period saradujemo.

Prikaz 10 najvećih kupaca i dobavljača u protekloj godini:

| Redni broj | Kupci | Promet u periodu od 01.01.-31.12.2023.g. | Redni broj | Dobavljači | Promet u periodu od 01.01.-31.12.2023.g. |
|------------|-----------------------------|--|------------|---------------------|--|
| 1 | R tours Budva | 1.796.461,51 | 1 | Voli trade | 1.239.759,53 |
| 2 | MTO France | 1.792.619,11 | 2 | Elektrodistribucija | 637.459,88 |
| 3 | Montenegro tourist services | 1.662.977,85 | 3 | MI Goranović | 492.901,39 |
| 4 | Kompas Montenegro | 1.572.904,17 | 4 | Polar clean | 453.102,13 |
| 5 | Big blue group | 941.652,72 | 5 | Mesopromet | 357.315,94 |
| 6 | Travelland | 789.797,53 | 6 | Montefish | 346.531,32 |
| 7 | Olympic travel | 706.466,00 | 7 | Vodovod Budva | 324.401,24 |
| 8 | Odeon tours | 845.359,19 | 8 | Stambeno Nikšić | 270.086,95 |
| 9 | Talas M | 516.959,00 | 9 | Montora softver | 246.830,97 |
| 10 | Modena travel | 214.603,51 | 10 | E-marketing.net | 194.500,00 |

Društvo osnovne prihode ostvaruje prevashodno od usluga smještaja i usluga pripremanja hrane i pića. Prihodi od osnovne djelatnosti pokazuju porast od 52% u 2023.godini. Prihodi od aranžmana pokazuju veći porast (55%) nego prihodi od vanpansiona (36%), kada pogledamo analitiku prihoda od osnovne djelatnosti i stavimo u usporedbu sa istim kategorijama za predhodnu godinu.

Pregled ostvarenih prihoda od osnovne djelatnosti u Društvu tokom 2023. godine sa uporednim podacima za 2022 godinu:

| Vrsta prihoda | Ukupno | | | |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| | 2022 | 2023 | Razlika | Index |
| | | | <u>2023 - 2022</u> | <u>2023 / 2022</u> |
| Prihodi od aranžmana | 12.513.534 | 19.424.644 | 6.911.109 | 55% |
| <i>Prih. od polupans.</i> | <i>7.169.180</i> | <i>11.387.922</i> | <i>4.218.742</i> | 59% |
| <i>Prih.od noć.sa dor.</i> | <i>1.660.750</i> | <i>2.274.519</i> | <i>613.769</i> | 37% |
| <i>Prihodi od pansiona</i> | <i>1.166.427</i> | <i>2.074.453</i> | <i>908.026</i> | 78% |
| <i>All inclusive</i> | <i>2.517.177</i> | <i>3.687.750</i> | <i>1.170.573</i> | 47% |
| Prihodi od vanpansiona | 2.801.270 | 3.820.289 | 1.019.019 | 36% |
| Ukupno prihodi od osnovne djelatnosti | 15.314.804 | 23.244.933 | 7.930.129 | 52% |

Sliku poslovanja Društva je najlakše dobiti putem prikaza i 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 2023. godine za uporednim izvještajem za 2022 godinu:

| BILANSNA POZICIJA | 2022 | 2023 |
|---|-------------|-------------|
| I. POSLOVNI PRIHODI | 16.021.971 | 24.087.842 |
| II. POSLOVNI RASHODI | 17.239.199 | 20.818.885 |
| A. POSLOVNI REZULTAT (I-II) | (1.217.228) | 3.268.957 |
| B. FINANSIJSKI REZULTAT | (150.018) | (220.387) |
| C. REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI | 3.060.562 | (1.350.457) |
| D. REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (A+B+C) | 1.693.316 | 1.698.114 |
| E. ODLOZENI PRIHODI I RASHODI | 1.090.753 | (218.328) |
| F. POREZ NA DOBIT | - | - |
| G. NETO REZULTAT (D+E-F) | 602.563 | 1.916.442 |

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 dospeljeća obaveza, usklađenošću dugova i sopstvenih izvora finansiranja. Može se konstatovati da analiza likvidnosti kompanije predstavlja najznačajniji dio finansijske analize. Osnovni pokazatelji likvidnosti su Opšti racio likvidnosti (L3-tekući racio), Racio reducirane likvidnosti (L2-ubrzani racio) i Racio trenutne likvidnosti (L1-trenutni racio). 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 2023.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

| Pokazatelji likvidnosti | 2022.godina | 2023.godina |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| | | |
| L3 - Tekuća likvidnost | 2,83 | 2,77 |
| | | |
| L2 - Ubrzana likvidnost | 2,53 | 2,56 |
| | | |
| L1 - Trenutna likvidnost | 1,10 | 1,44 |

Proteklu godinu je obilježilo potpuni oporavak turizma a koji se efektuirao i u našim bilansnim pozicijama. Nakon nekoliko loših godina, cijela 2023.godina predstavlja ozbiljan pomak u poslovanju. To se odrazilo i na pokazatelje likvidnosti. Nismo ni jednog trenutka došli u poziciju da ne možemo isplaćivati svoje obaveze. Kada, u pokazatelju, uporedimo pozicije obrtna sredstva/kratkoročne obaveze u 2022. i 2023.godini vidimo značajne promjene. Naime sve bilansne stavke u obrtnim sredstvima su porasle i u ukupnom zbiru iznose skoro dvostruko više nego prošle godine. Isti trend se vidi i u kratkoročnim obavezama tako da pokazatelj L3 pokazuje vrlo sličan nivo kao u 2023.godini. Željeni odnos u praksi govori da L3 treba da bude preko 2 da bi likvidnost imala zadovoljavajući nivo.

Kod pokazatelja L2, kod kojeg su iz gornjeg dijela formule isključene zalihe, pokazatelj ima pozitivan efekat usled efekata gore opisanih. Pokazatelj pokazuje porast sa 2,53 na 2,56 i govori o neznatnom poboljšanju likvidnosti po ovom odnosu sredstava i obaveza.

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 31.12.2023.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. Porast sa 1,10 na 1,44 je rezultat velikog povećanja iznosa na poziciji gotovine u bilasnu stanja.Radi boljeg razumijevanja odnosa u formuli, treba napomenuti da u hotelskoj industriji je uobičajeno da omjeri krakoročnih 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.

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

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

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

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

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

Pokazatelji profitabilnosti za 2023.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

| Pokazatelji profitabilnosti | 2022.godina | 2023.godina |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| | | |
| Pokazatelj posl. dobitka | -7,60% | 13,57% |
| | | |
| Pokazatelj neto dobitka | 3,09% | 7,85% |
| | | |
| Return on Assets (ROA) | 0,35% | 0,95% |
| | | |
| Return on Equity (ROE) | 1,09% | 3,48% |
| | | |
| EBITDA marža | 10,19% | 26,47% |

Sezona 2023.godine omogućila je i oporavljanje pokazatelja profitabilnosti poslovanja Društva. Pokazatelj poslovnog dobitka je prošle godine bio negativan a sada iznosi preko 10% što su pokazatelji kao u najboljim sezonama 2018. i 2019 .godine. Kod narednog pokazatelja koji daje uvid u neto rezultat Društva može se vidjeti napredak u odnosu na 2022.godinu. Najviše je na to uticao gornji dio formule gdje je prikazan neto rezultat koji je značajno pozitivan.

EBITDA je takođe pokazala veoma dobar apsolutni iznos od 6.376.053 EUR (poslovni dobitak + amortizacija) i govori da Društvo stvara održiv rezultat i ima dobru perspektivu. Pokazatelji ROA i ROE su pozitivni i iznose 0,95% i 3,48%.

Zaduženost je sledeći segment za analizu i govori o stepenu finansijskog opterećenja kompanije. U poslovnom 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 2023.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

| Pokazatelji zaduženosti | 2022.godina | 2023.godina |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| | | |
| Pokazatelj zaduženosti | 9,77% | 9,91% |
| | | |
| Pokazatelj sops.finansiranja | 90,23% | 90,09% |

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 2023. godine je plaćeno ukupno 625.951 EUR a od početka ovog spora ukupno 2.027.116 EUR, zaključno sa 31.12.2023.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).

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

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

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

Tabela specifičnih pokazatelja za 2023.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

| Pokazatelj | ARR | | | REVPAR | | | Occupancy | | |
|--------------------|----------------|----------------|------------|----------------|----------------|------------|---------------|---------------|------------|
| | 2022 | 2023 | Index | 2022 | 2023 | Index | 2022 | 2023 | Index |
| Slovenska plaža | 82,62 € | € 91,03 | 110 | 37,18 € | € 57,12 | 154 | 45,00% | 62,74% | 139 |
| Aleksandar | 107,78 € | € 115,83 | 107 | 63,89 € | € 81,72 | 128 | 59,28% | 70,55% | 119 |
| Palas | 85,44 € | € 94,95 | 111 | 40,65 € | € 62,50 | 154 | 47,58% | 65,82% | 138 |
| Castellastva | 69,42 € | € 82,72 | 119 | 31,32 € | € 50,59 | 162 | 45,12% | 61,16% | 136 |
| Mogren | - € | € - | | - € | € - | | 0,00% | 0,00% | |
| | | | | | | | | | |
| HG - Ukupno | € 85,59 | € 94,23 | 110 | € 25,20 | € 44,60 | 177 | 29,44% | 47,33% | 161 |

Podaci koji oslikavaju uspješnost u hotelskom poslovanju kažu da su pomaci primjetni u sva 3 najznačajnija pokazatelja za 2023.godinu i da se može smatrati da je sada poslovanje Društva stabilno i sa jasnom perspektivom.

Prosječna cijena je porasla kod svih hotela. Najveći se može vidjeti kod Castellastve i to 19% više nego predhodne godine a ova PJ je bila otvorena skoro 7 mjeseci, što je dodatan pokazatelj dobrog rada u protekloj sezoni. Ukupan porast prosječne cijene u svim hotelima , kada se stave u odnos 2023. i 2022. godina, iznosi 10% i rezultat je cjenovne politike koja je očigledno dobro projektovana i predviđala je porast cijena za upravo 10%.

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 2023. nego što je to bilo u 2022.godini i to za čak 77%. Ovu sezonu je karakterisao značajno duži period rada kao i dobre postignute prosječne cijene, što je moralo pokazati značajno veći prihod po raspoloživoj sobi. Hotel Castellastva je i u ovom pokazatelju na čelu po porastu u odnosu na prošlu godinu a i ostali hoteli imaju veći nivo REVPAR-a nego tokom 2022.godine.

Kod zauzetosti (occupancy) rezultat je sličan kao kod predhodna dva pokazatelja. Protekla poslovna godina je imala i duži period rada i bolju popunjenost pa se rezultat pokazuje sam po sebi.

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 2024.godinu. U takvim uslovima treba ostvariti što bolji rezultat i pokazati dobru pripremljenost za prilagođavanje uslovima na tržištu. Smatramo da ne treba odustajati od pojačavanja individualne prodaje jer to govori da se mogu uvijek naći alternative ako naiđe problem sa agencijskom prodajom.

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 obaveze Društva prema državi Crnoj Gori i Opštini Budva u 2023.godini:

| R.br. | Vrsta obaveze | Korisnik | IZNOS |
|---------------|---|--|--------------------|
| 1 | Porez na plate | Poreska uprava CG | 327.771 € |
| 2 | Prizez na plate | SO Budva | 30.443 € |
| 3 | Doprinos za PIO | Fond PIO | 1.403.704 € |
| 5 | Doprinos za osiguranje od nezaposlenosti | Zavod za zapošljavanje RCG | 67.746 € |
| 6 | Doprinos fondu rada | Fond rada CG | 13.561 € |
| 7 | Doprinos za zapošljavanje lica sa invaliditetom | Fond za prof.reh.i zapoš.lica sa invaliditetom | 53.312 € |
| 8 | Doprinos za Privrednu komoru | Privredna komora CG | 18.309 € |
| 9 | Doprinos za Sindikat | Sindikat RCG | 13.561 € |
| 10 | PDV (izlazni) | Poreska uprava CG | 2.270.957 € |
| 11 | Dozvola za rad nerezidenata | Zavod za zapošljavanje CG | 3.561 € |
| 12 | Obaveza poreza na dobit za 2022.god. | Poreska uprava CG | - € |
| 13 | Porez na nepokretnost | SO Budva | 884.743 € |
| 14 | Boravišna taksa | TOB | 307.051 € |
| 15 | Boravišna taksa | NTO | 76.763 € |
| 16 | Članski doprinos | SO Budva | - € |
| 17 | Porez na promet nepokretnosti | Poreska uprava CG | 2.900 € |
| UKUPNO | | | 5.474.383 € |

Vjerujemo da podatak o iznosu poreskih i drugih davanja od 5,474 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 2023.godina i bitni događaji tokom iste u Sektoru nabavke, naglašavamo da je usvojen plan nabavki broj 02-5780/13 i to 28.12. 2022. godine. Predloženi Plan je sačinjen na bazi uporednih pokazatelja realizacije Plana za 2022. godinu i dostavljenih planova organizacionih jedinica Društva. Usvajanjem Poslovnog budžeta za 2023. godinu, stvoreni su uslovi za realizaciju Plana nabavki u HGBR za 2023. 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).

Važno je reći da je na sajmu WTM u Londonu prije nekoliko godina, Društvu 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 obezbjeđuje 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. Društvu predstoji proces kontrole i sertifikacije ovog standarda.

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 „SGS“ iz Beograda. Saradnja traje još od 2010.godine kada je u hotelima sertifikovan HACCP standard za opseg priprema i posluživanje hrane i pića.

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. . Tokom naredne godine Društvo treba proći proces resertifikacije ovog standarda.



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 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. Nedavno 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



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. 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 100-150m³ 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 m², 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.

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 aluminijumska 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 pripremi adekvatnu akciju kojom promoviše održivo poslovanje i saradnju sa zajednicom. Primjeri su predavanja srednjoškolicima JUSMŠ Danilo Kiš u saradnji sa JP Morsko dobro, izložba radova srednjoškolaca, emitovanje filmova na temu ekologije, sadnja agruma na prostoru Slovenska plaže zajedno sa učenicima i sl. .

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 već duže od 15 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* postigli su viši nivo i većina kapaciteta je sada kategorisana sa 4*. Ispravnost politike ulaganja se dokazala povećanjem broja dana punjenja kapaciteta i porasta prosječne cijena smještaja.

Okolnosti u turizmu se popravljaju nakon izazova proisteklih u postCovid periodu kai i dešavanja u Ukrajini i na Bliskom istoku. Bez obzira na navedeno menadžment Društva je odlučio da ne treba odustajati od ulaganja u kapacitete. Ovo posebno važi za *TN Slovenska plaža*, kao najveći smještajni kapacitet u Društva, koje ima stalnu potrebu za investicijama i inoviranjem ponude. Tako je bilo i prije 2 godine 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. Analize su pokazale da se adaptacijom mogu postiće veoma dobre cijene i profitabilnost tog dijela Slovenske plaže. 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.

Tokom naredne godine će se nastaviti adaptacija vila i sada su u planu vile Mirta, Magnolija, Kana i Limuna sa ukupno 702 kreveta. Planirano je da adaptacija počne nakon završetka glavne turističke sezone.

Pregled planiranih kapaciteta za adaptaciju u okviru TN Slovenska plaža :

| Paviljon | Smještajne jedinice | Osnovni kreveti | Pomoćni kreveti | Ukupno kreveta |
|------------------|---------------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Mirta | 81 | 180 | 12 | 186 |
| Magnolija | 83 | 164 | 14 | 171 |
| Kana | 87 | 167 | 14 | 174 |
| Limuna | 83 | 164 | 14 | 171 |
| Ukupno | 334 | 675 | 54 | 702 |

Sama adaptacija bi trebala trajati 3 mjeseca a navedene vile bi dobile ljepši i moderniji izgled i funkcionalnost (implementirana pametna soba). Adaptacijom bi se sprovela konceptualna ideja da smještaj bude praktičan i jednostavan za korištenje sa jedne strane a istovremeno udoban sa druge strane.

Za narednu godinu razmatraju se i planovi o otvaranju novih vanpansionskih prodajnih mjesta u okviru turističkog naselja. Ti planovi su na fonu strategije o ukupnom povećanju vanpansionski prihoda u Društvu. Jedan od takvih objekata je profitno mjesto "Dva vesla" koje će doživjeti potpunu rekonstrukciju. Na tu strategiju se naslanja i plan o reorganizaciji animacije hotela čijim radom bi goste naveli da većinu vremena provedu u našim objektima.



Mapa TN Slovenska plaža sa označenim paviljonima gdje je planirana adaptacija



Planirani izgled soba u TN Slovenska plaža nakon adaptacije

Želimo da pomenemo jedan jubilej u Društvu a to je 30 godina saradnje između HG Budvanka rivijera i muzičara Nebojše Zloporubovića Zlopija. Koncertom, lijepim iznenađenjima i prijatnom atmosferom u bašti budvanskog restorana Pjaca obilježeno je tri decenije saradnje.



Proslava 30 godina saradnje sa Zlopijem u restoranu Pjaca



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 segment 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. Važno je navesti da obzirom na dotrajalost gornje terase hotela, prilikom kišnog vremena, prizemlje Gradske kafane djelimično poplavi, pa se određeni dijelovi kafane ne mogu koristiti te je neophodna sanacija gornje terase.

Na fonu navedenog su i kontakti koji su ostvareni sa Hilton grupom. Naime uprava Društva su ostvarili 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 okviru Hiltonovog podbrenda *Curio*. Inače Gradska kafana kao dio hotela Mogren koji funkcioniše, imao je veoma uspješnu godinu. Izmjenjan je meni hrane i pića i ova promjena je zaslužna za više od 40% više prihoda nego tokom 2022.godine.

Hotel Aleksandar je tokom protekle godine imao više investicija i to: sanacija prostora i tehnike bazena, sanacija šetališta oko hotela, izolacija krovne površine iznad restorana, sanacija dijela fasade na hotelu. Na plaži hotela Aleksandar je i ove godine radio plažni bar.

Za narednu godinu se nastavlja istim tempom, pa se tako planiraju radovi na proširenju restoranskog kapaciteta. Planirano je da se postojeći prostor restorana nadogradi i koristi takođe za potrebe restorana. Taj prošireni kapacitet može služiti i za organizovanje drugih događaja kao što su svadbe, seminari, proslave i sl.

U *Hotelu Palas* najznačajnija investicija je tokom proteklog perioda bilo opremanje i otvaranje Gradske Kafane u depadansu Palas Lux. Ovaj vanpansionski objekat ima potencijal da bude mjesto svih okupljanja i gostiju i mještana Petrovca i da time dobije kulturni status kao što je to kod Gradske kafane u Budvi. U posljednje 2 godine koncept hotela je promijenjen na način da se ponuda u Palas lux-u definiše samo kroz *bad & breakfast* ponudu.

Hotel Palas 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 2023.godine bilo priređeno 9 svadbenih veselja u hotelu Palas, što opravdava njegov status omiljenog mjesta za organizaciju ove vrste proslava.



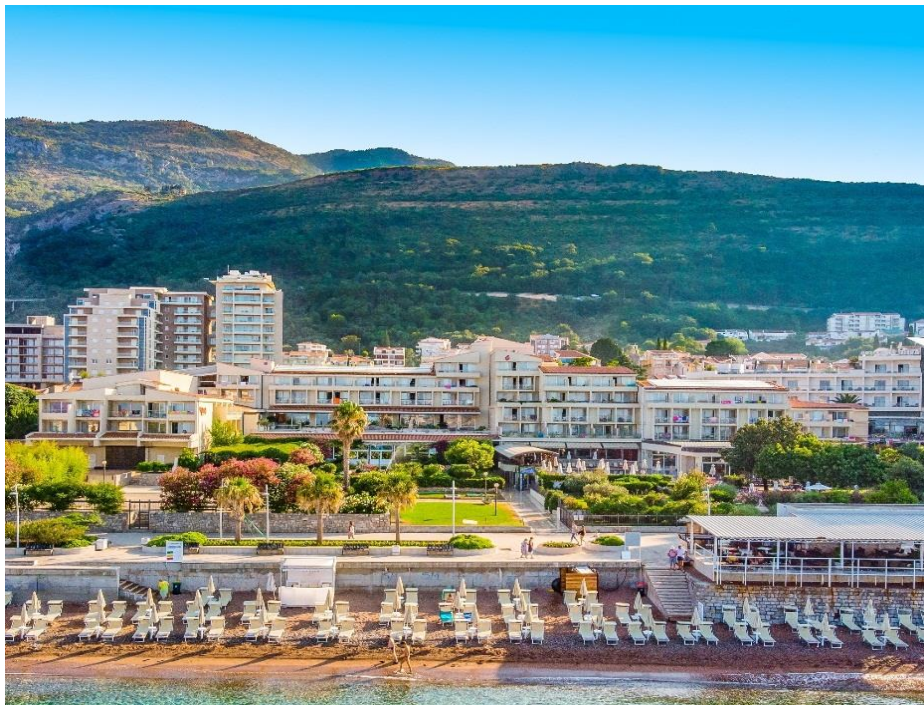
Terasa Gradske kafane u Petrovcu sa depadansom Palasa u pozadini

Hotel Palas je organizovao svečani doček Nove godine po 17 put. U novogodišnjoj noći goste su zabavljali Neda Ukraden i Slavko Banjac. Na 01.01. nastup su imali Saša Matić i Ivana Selakov a sve je zaokruženo izvedbama Aca Pejovića i Džejele Ramović. Sve tri noći goste su zabavljali Sloba Bajić i Hua Hua bend. Sponzori programa i ove godine bili su naši dugogodišnji partneri Grawe i M:Tel .



Detalji 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. Tokom naredne godine će biti ponovljen postupak dodjeljivanja plaža od strane JP Morsko dobro i Društvo planira da aplicira za ponovan zakup na period od 5 godina.



Plaža hotela Palas

Hotel Castellastva je ovu sezonu odradio u punom kapacitetu. Pored redovnog, tekućeg održavanja hotela, u 2023.godini sanirane su krovne površine na restoranu i A bloku dok je tzv. zeleni zid na recepciji zamijenjen

usled nemogućnosti servisiranja. Tokom 2024.godine nisu planirane značajnija ulaganja ili inovacije u ponudi osim redovnog održavanja objekta.

Naša kompanija je u hotelu Palas proslavila jubilarnih 50 godina hotela Castellastva i 40 godina hotela Palas. Svečanost povodom obilježavanja ovih jubileja održana je 14.maja 2023.godine u hotelu Palas. Uz prisustvo predstavnika Vlade Crne Gore, Opštine Budva, naših poslovnih partnera, nekadašnjih upravnika i radnika oba hotela, aktuelnog menadžmenta kompanije, na svečanosti je prikazan dokumentarni film o ulozi hotela Castellastva i Palas u razvoju turizma u Petrovcu. Akteri filma su bili zaslužni turistički poslenici iz ovog kraja. Muzički dio programa obiljezio je nastup hora iz Beograda kojim je dirigovao maestro Bojan Sudić a nastupe su imali i ženska vokalne grupa Harmonija kao i Jelena Zvicer.



Detalj sa proslave jubileja hotela Castellastva i Palas

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.

IT kao najveću poteškoću u radu, za prošlu godinu navodi česte nestanke električne energije i nestabilni napon sa distributivne mreže u Data centru. Nestabilni napon izazvao je kvar na dijelu opreme na kojoj se nalazio Opera poslovni software i korporativni mail server, zbog kog smo imali višesatni zastoj u poslovanju. Shodno opisanoj situaciji pristupilo se nabavci i ugradnji UPS-a i agregata u Data centru, čime je obezbijeđeno njegovo stabilno napajanje.

Planirane aktivnosti od posebnog značaja za naredni period su:

- Kupovina novog storage uređaja koji će omogućiti konzistentnost i sigurnost podataka koje smo prepoznali kao najveći nedostatak nakon otkazivanja komponenti navedenih u tački 1 u data centru;
- Povećanje syber bezbjednosti implementacijom Microsoft Endpoint Defender XDR rješenja koji podiže syber bezbjednost na serverima na najveći mogući nivo. XDR trenutno predstavlja jedinu pravu zaštitu od

ransomware napada na informacijski sistem jer je u mogućnosti da prepozna i spriječi latentne kretnje i pokušaj kriptovanja fajlova.

Najvažnija od svih investicija u IT službu je i dalje promjena cijelog informacijskog sistema u Društvu. Ova promjena je bila neophodna našoj kompaniji jer predhodni softver nije mogao pratiti sve funkcionalnosti savremenog poslovanja u hotelskog industriji. Planirano je da se projekat fazono implementira sa rokom završetka do početka sezone 2023.godine. Do sredine godine je trebalo da se uvede i finansijski program ali je se implementacija odužila tokom cijele 2023.godine. Proces će svako biti završen u 2024.godini kada očekujemo da možemo koristiti sve benefite promjene softvera u radu.

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

- Kupovina novog storage uređaja koji će omogućiti konzistentnost i sigurnost podataka koje smo prepoznali kao najveći nedostatak nakon otkazivanja komponenti navedenih u tački 1 u data centru.
- Povećanje cyber bezbjednosti implementacijom Microsoft Endpoint Defender XDR rješenja koji podiže cyber bezbjednost na serverima na najveći mogući nivo. XDR trenutno predstavlja jedinu pravu zaštitu od ransomware napada na informacijski sistem jer je u mogućnosti da prepozna i spriječi latentne kretnje i pokušaj kriptovanja fajlova ;

Jedna od najvažnijih potencijalnih investicija Društva u narednom periodu je *izgradnja vešeraja* jer menadžment smatra da je loše pranje veša trenutno jedna od najvažnijih primjedbi gostiju i da takav problem traži kompletno rješenje. Bord direktora je uputio zahtjev ostali organima Društva da se prikupe i obrade informacije oko izgradnje vešeraja u okviru kompanije a koja bi prevashodno opsluživala hotele u okviru Društva. Još uvijek nije donesena finalna odluka da li da se ide u ovu investiciju a odluka će biti donesena nakon sveobuhvatne analize održivosti ovog projekta.

Napominjemo da su navedene investicije obuhvaćene planom nabavki za 2023.godinu i da je navedeni plan usvojen od strane Odbora direktora a isti postupak će se uraditi i za narednu godinu.

Privreda , pa i naša kompanije, se tokom 2023.godine suočila sa visokom stopama inflacije koja je u najvećoj mjeri zasnovana na opštem porastu cijena na svjetskom nivou. Društvo , kroz posebne napore *Sektora nabavke*, se u najvećoj mjeri uspješno izborilo sa opštim rastom cijena o čemu govori manji porast varijabilnih troškova u odnosu na porast broja noćenja u 2023.godini. Akcenat prošle sezone u Sektoru nabavke je bio stavljen na detaljnu analizu i kontrolu troškova 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 | 18 |
| Male nabavke | 68 |
| <u>Ukupno</u> | 86 |

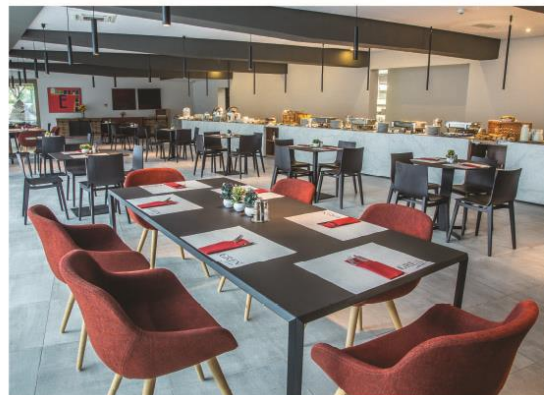
U Sektoru održavanja su se tokom protekle godine bavili samo tekućim problemima i nije bilo većih ulaganja.

Pravni sektor kao jedan od najvažnijih funkcionalnih cjelina Društva je imao više važnih projekata tokom 2023.godine. Ističu aktivnosti oko izrade elaborata etažne razrade za objekte Slovenska plaža, hotel Aleksandar i hotel Palas. Ovi hoteli od same izgradnje nisu etažirani pa je ovo bio neodložan posao koji je trebalo uraditi. U toku 2023 godine, je postupkom javne aukcije dat u zakup veći broj poslovnih prostora i zemljišta u vlasništvu Društva. Cijene su formirane na osnovu Izveštaja o procjeni vrijednosti zakupa nekretnina, kojim su utvrđene cijene zakupa i obavezan iznos koji zakupac mora da investira u poslovni prostor u periodu trajanja zakupa za određeni broj poslovnih prostora. Određeni broj lokala koji nije dat u zakup putem javne aukcije izdat je neposrednom pogodbom Odlukom izvršnog direktora ili primjenom Odluke o utvrđivanju uslova za zakupa poslovnih prostora i zemljišta u vlasništvu Hotelske grupe "Budvanska rivijera" a.d Budva, broj 02-820/7 od 25.02.2022. godine.

Pravni sektor je ušao u impementaciju elektronske arhive. Cilj je da sva arhivska građa bude skenirana i dostupna korisnicima programa. Na ovaj način bi se značajno olakšao postupak rada, a i značajno će se uštedjeti i na kancelarijskom materijalu obzirom da Softver eDMS predstavlja osnovu u digitalnoj transformaciji poslovanja i prvi korak kao ostvarenju cilja "kancelarije bez papira".

U saradnji sa *Službom marketinga* planirano je uređenje i poboljšanje vizuelnog identiteta TN Slovenska plaža. U okviru ovog projekta, plan je i da se spoljni izgled poslovnih prostora standardizuje.

Pravni sektor planira reorganizaciju rada u okviru svog sektora. Planirano je kadrovsko i organizaciono ojačavanje rada jer sadašnja organizacija ne isporučuje tražene i očekivane rezultate u radu.



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 2024. godinu ostvarilo bi se 410.238 noćenja. Prihodi su projektovani na 24.244k sa očekivanom dobiti u 2024.godini od 1.670k EUR. Planirano je da poslovno-profitne jedinice u sklopu Društva poslovnu 2024. godinu završe sa pozitivnim rezultatom.

Projektovani bilans uspjeha za 2024.godinu:

| BILANSA POZICIJA | 2024 |
|--|-------------------|
| | |
| UKUPNI PRIHODI | 24.243.732 |
| | |
| UKUPNI RASHODI | 22.574.096 |
| | |
| REZULTAT POSLOVANJA PRIJE POREZA NA DOBIT | 1.669.635 |

Planovi se rade na osnovu projekcija prihoda i rashoda svake poslovne jedinice, 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:

| Radni status | Rodna struktura | |
|----------------|-----------------|------------|
| | Muški rod | Ženski rod |
| Neodređeno | 163 | 147 |
| Određeno | 32 | 46 |
| Ukupno po rodu | 195 | 193 |
| Ukupno | 388 | |

U Društvu je shodno rodnoj strukturi, kroz evidenciju svih zaposlenih 2023.godine, bilo 193 pripadnica ženskog pola i 195 osoba muškog pola. Struktura zaposlenih shodno polu je 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 u 2023.godini po starosnoj strukturi:

| Godine starosti | Starosna struktura | |
|-----------------|--------------------|------------|
| | Određeno | Neodređeno |
| 10-20 | 1 | 0 |
| 20-30 | 17 | 13 |
| 30-40 | 27 | 78 |
| 40-50 | 17 | 87 |
| 50-60 | 14 | 86 |
| 60-67 | 2 | 46 |
| Ukupno po vrsti | 78 | 310 |
| Ukupno | 388 | |

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 na 31.12.2023.godine :

| <u>Obrazovanje</u> | <u>Obrazovna struktura</u> | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------|
| | <u>Određeno</u> | <u>Neodređeno</u> |
| NKV | 5 | 10 |
| KV | 10 | 57 |
| SSS | 39 | 133 |
| VSS | 24 | 104 |
| MR | 0 | 6 |
| <u>Ukupno po rodu</u> | 78 | 310 |
| <u>Ukupno</u> | 388 | |

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. Najviše su deficitarna sledeća zanimanja – sobarica, pomoćni radnik u kuhinji, servir, i sl. .

Tabela pregleda **prosječnog broja zaposlenih** u Društvu za 2023.godinu po vrsti zapošljenja sa uporednim podacima za 2022.godinu (podaci za radnike sa svim vrstama ugovora):

| <u>Mjesec/Broj</u> | <u>Ukupan broj radnika u mjesecu</u> | |
|-----------------------|--------------------------------------|-------------|
| | <u>2022</u> | <u>2023</u> |
| <u>Vrsta ugovora</u> | | |
| PROSJEČAN BROJ | 566,8 | 595,1 |
| Br.radnika-stalni | 281,2 | 306,6 |
| Br.radnika-odredj. | 91,3 | 76,3 |
| Br.radnika-sezonci | 187,7 | 200,9 |
| Br.radnika-nerezid. | 6,6 | 11,3 |

Status zaposlenog invalida imala su 3 izvršioca u prošloj godini, a kompanija je kao društveno odgovoran subjekat u 2023.godini Fondu za invalide uplatila 53.001,40 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. 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 493 radnika, pretežno sezonskih radnika, za bezbjedan rad sa izdatim uvjerenjima. Shodno zakonskoj obavezi, organizovani su specijalistički pregledi za 41 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 2023. godine bilo je 5 prijavljenih povreda u okviru Društva, od kojih je 1 ocijenjena od strane doktora kao laksa a za 4 se ne nevodi ocjena težine povrede.



Prikaz obuke iz protivpožarne zaštite na radu

Tokom 2019-2020.godine po prvi put su rađeni Planovi zaštite obavezno šticećenog 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 antikorupcijski 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. Prevažodno 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 2023.godine izdvajamo.

- Premijer Dritan Abazović i ministar ekonomskog razvoja i turizma Goran Djurović obišli su TN Slovenska plaža i sastali se sa menadžmentom Društva.



Posjeta premijera Crne Gore našoj kompaniji



Detalj iz igraonice hotela Palas

U skladu sa Statutom i ovlaštenjima, Odbor direktora i izvršni direktor donose Odluke o sponzorstvima, pomoćima i donacijama. Sponzorstva se dodjeljuju sportskim ekipama za sve kategorije (juniori, omladinci, seniori) za unapređenje sporta na teritoriji Opštine Budva (teniser Branko Đurić, Vaterpolo-plivački savez Crne Gore, 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.



Posjeta vaterpolo-plivačkog saveza Crne Gore

U dijelu primjene ekonomskog patriotizma, koji se mjerama Vlade Republike Crne Gore promovišu, Menadžerski odbor Društva je još 2018.godine 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“. Cilj je da se izborom domaćeg proizvoda neposredno doprinese rastu domaće ekonomije, sigurnosti postojećih i otvaranju novih radnih mjesta, čime se obezbijeduje 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 2023.godine a biće promovisan i tokom naredne 2024.godine.

Kao velika kompanija koja ima potrebu da komunicira sa širokim krugom subjekata značajno koristimo usluge svih medija. Tokom sezone, Društvo je bilo domaćin brojnim studijskim posjetama medija iz Srbije, Republike Srpske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore i nekoliko evropskih zemalja. Ekipe Televizije Crne Gore je tokom jula i avgusta boravila u TN Slovenska plaža odakle je na javnom servisu emitovan jutarnji i večernji program. Po prvi put u 2023. godini HG Budvanska rivijera ostvarila je saradnju sa Wizz Air inflight magazinom i ta saradnje će se nastaviti i u toku 2024. godine. U pripremi i realizaciji turističke sezone kao jedan od učinkovitih promotivnih kanala korišćeni su boravci influensera, blogera i medijskih ekipa iz Crne Gore, Srbije u našim hotelima.

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.

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 rasporedjeno duž cjelokupne budvanske rivijere od Petrovca do budvanskog Starog grada.

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



Disprezija 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 resort-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.-2023.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 Castellastva 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 31.12.2023.godine :

| Emitent | Simbol | Broj | Nominalna vrijednost |
|---------------------------------|--------|---------|----------------------|
| 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. "hadging" 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 uslovima pandemije teško je bilo poslovati u zdravstveno osjetljivim djelatnostima kao što je to turizam. Situacija kada ljudi primarno brinu za svoje živote (period COVID-a) zasigurno teško će se odlučivati da putuju i troše sredstva. Podaci govore da je turizam na nivou cijelog svijeta ipak doživio jak oporavak u 2023.godini i da je broj turističkih dolazaka na 88% kada ih stavimo u odnos sa ostvarenim u baznoj 2019.godini. Sa druge strane povratak na rezultate iz 2019.godine može se očekivati u narednoj poslovnoj 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 posluje 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 ili u najvećem dijelu 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. Imamo i tu nekih promjena jer se Društvo otvara ka nekim dalekim destinacijama (Izrael, Egipat, SAD, Saudijska Arabija, i sl) ali ne u mjeri da se ovaj trend prelije u ozbiljan sistemski rizik poslovanja.

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 promijenila tokom zadnje 2 godine i partneri razumiju da se vraćamo pređašnjim uslovima poslovanja pa je došlo do značajnog povećanja fix zakupa.

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 u naredne 2 godine došlo je drastičnog porasta EURIBOR-a, usled mjera centralnih banaka širom svijeta pa je tako 6M EURIBOR na 29.12.2023.godine bio 3,861%. Sektor finansija je pristupio komunikaciji sa komercijalnom bankom koja nas je finansirala po varijabilnom kamatnom stopom sa inicijativom za konverziju kamatne stope u fiksnu ali za sada nije došlo do dogovora. 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 dospijeću. Upravljanje rizikom likvidnosti ima za cilj da se uvijek obezbijedi adekvatna likvidnost za izmirenje obaveza po dospijeću, 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. U toku 2023.godine nije bilo kreditnih zaduženja.

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.

Treba reći da se još nije završila primjena sistemskog softvera u Društvu. Društvo je nakon promjene hotelskog programa tokom 2023.godine pristupilo i promjeni finansijskog softvera. Rok za kompetnu primjenu i prelazak na novi softver je bio na 01.06.2023. Međutim ni 6 mjeseci po isteku roka, primjenjeni informacioni sistem, kako hotelski tako i finansijski, nije zaokružio poslovne procese. U ovoj fazi softver ne prati potrebe Budvanske rivijere i nije prilagođen kapacitetima/obimu i načinu rada naše kompanije. Partner koji implementira softver i kod hotelskog i kod finansijskog softvera oba slučaja je kompanija Montora d.o.o. .

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

Revizorski odbor

Revizorski odbor Društva oformljen 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 na jednogodišnji mandat. Revizorski odbor ima poslovnik o radu i u dosadašnjem radu je funkcionisao shodno svojoj ulozi.

Interna revizija i kontrola

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.

Interna kontrola funkcioniše u okviru Društva duži niz godina. Služba se bavi kontrolom materijanog dijela poslovanja Društva i zakonitošću rada u toj oblasti. Trenutno su u službi zaposleni 5 internih kontrolora i šef interne kontrole.

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 ima 2 izvršioca na poziciji revizora.

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.

Turistička 2023.godina je značila povratak na dobre fizičke i poslovne rezultate u Društvu. Plan noćenja je prebačen za 18% što je uzrokovalo i značajan nivo profita kompanije. Važno je istaći da se to dešava u postCovid period, iuz istovremeno puno nestabilnosti širom svijeta koje ne doprinose globalnoj stabilnosti.

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. U dijelu budućih planova važno je navesti da je donesena srednjoročna strategija za period 2024-2029.godine koja je utvrdila pravac razvoja Društva sa jasnim smjernicama gdje treba tražiti prostor za dalji razvitak kompanije. Akcenat se posebno stavlja da daljnje ulaganje u povećanje kvaliteta smještaja i segmentacije ponude ka različitim ciljnim grupama.

Za nastupajuću 2024.godinu očekivanja predstavnika turističke struke, po nedavno organizovanom istraživanju koji su pripremili u UNWTO-u, govore da se za narednu godinu očekuje da turistički proizvod bude na nivou od onog ostvarenog 2019.godine ili 2% više od toga. Po dobijenim rezultatima 67% eksperata iz struke očekuje bolje ili dosta bolje rezultate u turizmu za 2024.godinu u odnosu na predhodnu godinu. Očekujemo da će rezultati biti i bolji kada je u pitanju HG Budvanska rivijera, jer naš price/quality odnos je bolji od nego kod konkurencije.

Vjerujemo da su podaci koje smo prezentovali u *Izveštaju 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