

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦



## IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2019.

Slovenska Plaža resort • Hotel Aleksandar • Hotel Mogren • Hotel Castellastva • Hotel Palas

# HG BUDVANSKA RIVIJERA

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

Trg Slobode 1, 85310 Budva

Tel: +382 33 402 456  
Fax: +382 33 402 459

## S A D R Ž A J

- Uvod str.3.
- Opis poslovnih aktivnosti i organizacione strukture pravnog lica str.3.
- Istinit prikaz razvoja, analize finansijskog položaja i rezultata poslovanja pravnog lica, uključujući finansijske i nefinansijske pokazatelje str.18.
- Informacije o ulaganjima u cilju zaštite životne sredine str.26
- Planirani budući razvoj – sadašnji trenutak i budućnost str.30.
- Podaci o aktivnostima istraživanja i razvoja sa naglaskom na ulaganja u obrazovanje zaposlenih i odnosa Društva sa drugim zainteresovanim javnostima str.38.
- Informacije o otkupu sopstvenih akcija, odnosno udjela str.43.
- Postojanje poslovnih jedinica str.43.
- Podaci o finansijskim instrumentima koji se koriste ako su od značaja za procjenu finansijskog položaja i uspježnosti poslovanja str.47.
- Upravljanje finansijskim rizikom str.47.
- Zaključak str.52.

## Uvod

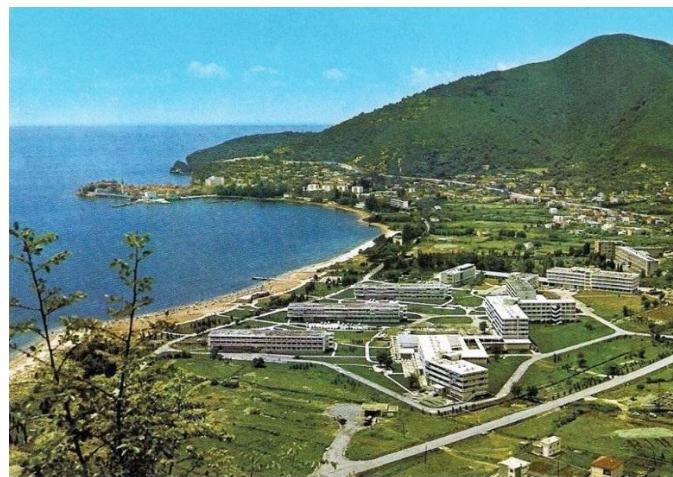
**Izvieštaj menadžmenta** kojeg prezentujemo javnosti ima svrhu da predstavi Hotelsku grupu Budvanska rivijera AD Budva (nadalje Društvo) svim zainteresovanim subjektima i informiše ih putem kvalitetnih, relevantnih, korisnih, uskladjenih i uporedivih informacija o Društvu. Iste će pomoći da se poboljša 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 Zakon o reviziji ("Službeni list Crne Gore", broj 01/2017, član 24) uveli su obavezu sačinjavanja i dostavljanja nadležnim organima godišnjeg **Izvieštaja menadžmenta** kao nefinansijskog izvieštaja u skladu sa zahtjevima koji su propisani Direktivama 2013/34/EU i 2014/95/EU. Izvieštaj je rađen i struktuiran 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 Izvieštaj menadžmenta su materijalnost, razumljivost, fer izvještavanje, kontinuitet objave informacija na liniji od prošlosti ka budućnosti, konzistentnost i koherencija podataka. Posebno se obratila pažnja na materijalnu ispravnost objavljenih informacija da bi izvieštaj 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 kompletну turističku privredu Crne Gore objedinjavalo je preduzeće Montenegrroturist, sa sjedištem u Budvi. Iz centralizovanog preduzeća, radne organizacije, izdvaja se OOOUR 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

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

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 sunca 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.hqbudvanskarijera.com](http://www.hqbudvanskarijera.com) dok je zvanična mail adresa [kabinet@budvanskarijera.co.me](mailto:kabinet@budvanskarijera.co.me) . Šifra djelatnosti je 5510 sa opisom "Hoteli i sličan smještaj" .

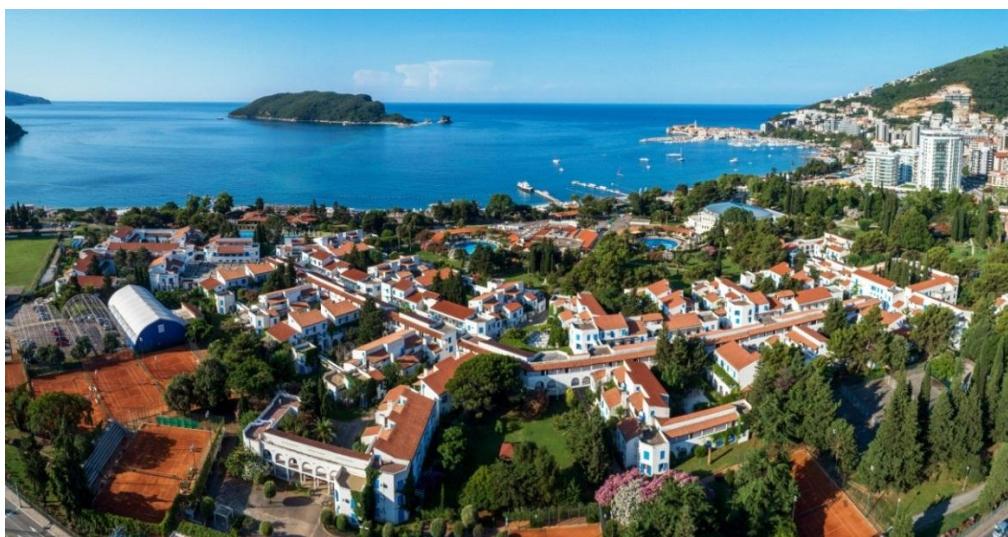
Društvo danas upravlja i aktivno posluje sa 5 hotela koji raspolažu sa 3.353 ležaja, i to: Hotel „Palas“ sa depadansom koji se vodi pod imenom "Palas lux"(oba imaju kategoriju 4+\*) Petrovac, Hotel „Castellastva“ (4\*) Petrovac, Turističko naselje „Slovenska plaža“ (3+\*, 4\*) Budva, Hotel „Aleksandar“ (4\*) Budva, Hotel „Mogren“ (3+\*) . Hotel "Piva" je bio u ponudi Društva do jula mjeseca 2019.godine kada je prodat.

Pored navedenih hotela iz prethodnog stava, Društvo je do sredine godine u vlasništvu imalo još 2 hotela, Hotela „Sveti Stefan“ i Hotela „Miločer“, koji su bili izdati u dugogodišnji zakup kompaniji „Adriatic properties“ d.o.o. Segmentacijom Društva koja je tada nastupila ova dva hotela su sa pripadajućem zemljištem pripali novoosnovanoj kompaniji „Sveti Stefan hoteli“ a.d. .

Društvo je, shodno Ugovoru o zajedničkom ulaganju, u ovoj godini postalo vlasnik i objekta Palas lux sa 48 apartmana i soba u svom sadržaju a koji funkcioniše kao depadans Hotela Palas.

Društvo je vlasnik 302.512 m<sup>2</sup> zemljišta, a prema evidenciji koja se vodi u katastarskom operatu opštine Budva, Petrovac i Sveti Stefan.

Društvo raspolaže sa 62 poslovnih prostora, što čini 3.349,03 m<sup>2</sup>, koji se izdaju u zakup na određeno vrijeme.



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

Istovremeno sa podizanjem "fizičkog" kvaliteta ponude koje se dešava u poslednjih 10-tak godina, Duštvo 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 pripreme i posluživanja hrane i pića ISO 22000:2015, čime je postala prva i jedina kompanija u Crnoj Gori, koja primjenjuje integrисани 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 unaprjeđuje.

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 istorijskih 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 katalozima 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 periodu od 2009 do 2019.godine, preko 50 miliona EUR sredstava, tako da su hoteli dovedeni na nivo visoke kategorije od 3+\* do 4+ \*.

Kompanija je dobar primjer kako se angažovanjem kadra sa domaćeg tržišta rada, mogu postizati iz godine u godinu bolji 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.



**Bazen hotela Aleksandar sa hotelom u pozadini**

Takvo stanovište 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.

Ciljevi postavljeni, u srednjem i kratkom roku, od strane menadžmenta Društva ogledaju se u sledećim stavovima:

- Poboljšanje finansijskih pokazatelja ;
- Povećanje popunjenoštiti kapaciteta u pred i post sezoni, s obzirom da su kapaciteti u glavnoj sezoni uglavnom popunjeni ;
- Povećanje broja individualnih rezervacija ;
- Realizacija planiranih fizičkih pokazatelja poslovanja ;
- Podizanje nivoa kvaliteta usluge vanpansionskih objekata koja će dovesti do povećanja ukupnih prihoda ostvarenih od osnovne djelatnosti ;
- Povećanje prometa sa tržišta okruženja, posebno van glavnog dijela ljetnje sezone ;
- Zadržavanje tržišne pozicije na postojećim tržištu Rusije koja u ukupnom prometu čini oko 30% prometa ;
- Širenje i povećanje broja gostiju sa tržišta Sjeverne i Zapadne Evrope i to: Francuske, Velike Britanije, Holandije, Švedske, Norveške, Njemačke i dr. ;
- Povećanje marketinških aktivnosti na istočno-evropskim tržištima poput: Češke, Slovačke, Poljske;
- Promovisanje cjelogodišnjeg rada hotela Palas i Mogren sa naglaskom na MICE ponudu ;
- Primjena novih digitalnih alata za poboljšanje individualne prodaje .

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

## Analiza eksternog okruženja Društva

Prema podacima iznijetim u Svjetskom turističkom barometru, iz januara 2020.godine , koji objavljuje podatke Svjetske turističke organizacije (UNWTO), globalan broj turističkih kretanja porastao je za 4% u 2019.godini i predstavlja usporenje rasta u odnosu na 6% u 2018.godini. Svi regioni svijeta su zabilježili rast turističkih dolazaka u rasponu od 2-8% i apsolutan broj dolazaka je dostigao 1,5 milijardi. Najznačajniji rast od 8% je ostvaren na Srednjem istoku a najniži u Sjevernoj i Južnoj Americi od 2%. Vjeruje se da se razlozi usporenja rasta nalaze u nesigurnosti oko Brexit-a, geopolitičkim i trgovinskim tenzijama, kao i usporenju u globalnom privrednom rastu.

Među 10 najjačih turističkih tržišta Francuska je ostvarila najsnažniji rast dok su SAD prijavile najveći porast u apsolutnim brojevima dolazaka. Evropski kontinent je bio na nivou svjetskog prosjeka od 4% rasta a u okviru njega nešto jači rast su imali podregion Južne i Sjeverne Evrope sa 5%.

Za nastupajuću 2020.godinu očekivanja predstavnika turističke struke, koji se sintetizuju u UNWTO index-u povjerenja govore da će rast iznositi od 3-4% tj. na nivou onoga što smo imali u 2019.godini.

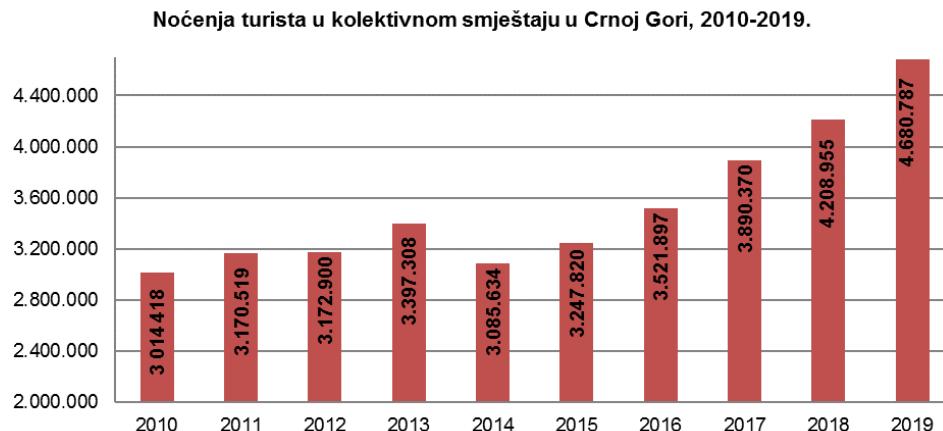
*Pregled dolazaka i indeks povjerenja objavljen od strane UNWTO za 2019.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:*



◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

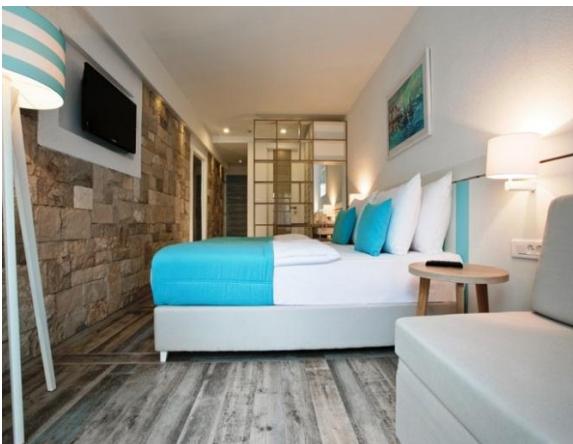
Kada je u pitanju turističko tržište Crne Gore za 2019 godinu podaci kažu da je ostvareno 20,1% više dolazaka dok su istovremeno noćenja rasla po stopi od 11,2%. Podaci su objavljeni od strane MONSTAT-a u januaru 2020.godine i odnose se na kolektivni smještaj (hoteli, odmarališta, pansioni, moteli, turistička naselja, hosteli i dr.) odnosno ne uključuju individualni smještaj u Crnoj Gori.

Prikaz noćenja turista u kolektivnom smještaju u Crnoj Gori u naznačenom periodu:



Govoreći o okruženju u kojem Društvo posluje, treba imati u vidu specifičnosti u okviru sveukupnog crnogorskog turističkog proizvoda, kao i specifičnosti spoljnog okruženja i nestabilnosti na globalnom nivou. U posljednjih par 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 svojih 1.656 smještajnih jedinica, kao i podignutim nivoom kvaliteta zauzima izuzetno dobru konkurenčku poziciju u okviru crnogorskog turističkog proizvoda.

S druge strane nestabilna politička situacija na konkurentnim destinacijama u proteklom periodu uticala je na stalne turbulencije na turističkom tržištu, smanjenju cijena aranžmana na drugim destinacijama i dr.. Situacija koja je prisutna u turističkoj industriji, kako na nivou svijeta pa tako i regionalno i nacionalno, nameću zaključak da prosječni turista veliku važnost daje adekvatnom odnosu "cijena-kvalitet" aranžmana i da će taj trend biti dominantan.



**Detalj sobe hotela Castellastva**



**Detalj apartmana hotela Aleksandar**

Ipak, nestabilnost koja je postojala u zoni Mediterana, i povećani rizik na konkurentnim tržištima davala je određenu šansu zemljama Mediterana poput Crne Gore i Hrvatske u periodu 2015-2019.godine. Trendovi koji su javili tokom sezone 2019.godine govore da se određeni broj turista vratio na tržišta Turske, Grčke, Egipta, Tunisa, Maroka. U pitanju su turisti kod kojih je cjenovni segment posebno važan.

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, a koje je objavljeno u februaru 2020.godine, govori o niskoj platežnoj moći prosječnog turiste koji posjećuje Budvu. Podaci dobijeni iz istraživanja kažu da polovina gostiju ima mjesecnu zaradu od 500 EUR, dok mjesecna 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 posetili 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 prodavnica i marketima itd. .

U tom smislu moraju se preduzeti naporci da se u Crnu Goru i Budvu dovedu turisti koji žele nešto kvalitetniji smještaj a imaju budžete koji im to dopuštaju. Prošlogodišnji rezultat sa gostima iz Sjeverne i Zapadne Evrope treba ponoviti. Želja je da se gosti koji su upoznali destinaciju u proteklih par godina i zadrže na našem tržištu kroz inteziviranje aktivnosti sa postojećim turoperatorima ali i da se i dalje upoznaju sa destinacijom. Imajući u vidu navedeno, Društvo je za 2019. godinu realizovalo ugovore sa značajnim turooperatorima TUI grupacije (TUI Poland, TUI Belgium, TUI Nederland, TUI France, TUI UK, TUI Deutschland). Sa druge strane tradicionalni partneri koji dovode goste sa "istočnih tržišta" kao što su Borublita, Biblio Globus, R-tours i dr. su nam i ove godine bili partneri.

Cjenovnom politikom za proteklu godinu cijene su, u zavisnosti od hotela, uvećane u rasponu od 5-15%. Kroz ovu odluku ne treba promatrati smanjenje broja noćenja u 2019.godini jer je cijeli region imao problema u booking-u, posebno krajem juna i početkom jula mjeseca. Istovremeno prihodi od osnovne djelatnosti su i pored pada broja noćenja, neznatno porasli.

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu. ◦

Iz pregleda ostvarenih noćenja za 2019. godinu evidentan je pad gostiju sa tržišta Sjeverne i Zapadne Evrope i ponovni porast broja gostiju sa tzv. "Istočnog tržišta". Ovaj pad je dijelom nadomješten sa vanevropskih tržišta i tržišta našeg regiona. Imajući u vidu potencijal, brojnost stanovništva i naviku da često putuju, gostima iz Sjeverne i Zapadne Evrope treba posvetiti posebnu pažnju.

Gorenavedeno ne znači da treba zanemariti turiste iz Rusije, Ukrajine, Bjelorusije, i drugih država koji su nam potrebni za najvažnije mjesecе špica sezone. Dobar sklad prodaje aranžmana iz ova dva regiona garantuje dobre rezultate na duži rok. Analiza ukazuje da se ne smiju biti po strani gosti iz regiona i to Bosne i Hercegovine, Srbije, Slovenije, pa i sa domaćeg tržišta tokom vansezonskog perioda. Konstantno ulaganje napora u ad-hoc marketinške aktivnosti, specijalne akcije, rani booking daje rezultate. Porast noćenja od 28,5% imamo sa domaćeg tržišta i to je u najvećoj mjeri rezultat rada hotela Palas i Mogren kao i MICE ponude u periodu 01.novembar-01.april.



***Intervju izvršne direktorice Katarine Kažanegre dnevnom listu "Pobjeda" 25.04.2019.godine***

Tokom 2019.godine saradnja koju smo imali sa agencijom Montenegro tourist service dovila je do većeg uključivanja tržišta Kine i to većinom putem grupnih aranžmana sa akcentom na hotele Palas i Slovenska plaža. Aranžmani nisu bili vezani za pojedini dio sezone već su gosti dolazili u svim periodima kada su hoteli radili. Kao jedan od koraka da bi produžili sezonu, ostvarena je saradnja sa agencijom DECO tours koji su dovodili manje grupe austrijskih gostiju u periodu februar-april i oktobar-decembar. Time se ostvaruju planovi o praktično cjelogodišnjoj sezoni u Društvu. Godinu iza nas možemo pamtit i po krahу najstarijeg tour operatora na svijetu Thomas Cook-a koji je krajem ljeta proglašio stečaj.

Kako se proces individualizacije prodaje u turizmu intenzivira, taj trend prati i prodaja u našem Društvu. Kao primarni kanali *on line* individualne prodaje aranžmana, *booking.com* i *web-sajt kompanije* su u toku 2019.

bili u porastu. Ovo potvrđuje broj realizovanih individualnih noćenja. Takođe, u eri digitalizacije i promocije turističke ponude na različitim sajtovima i portalima, u protekloj sezoni poseban akcenat je stavljen na digitalni marketing i agresivnije oglašavanje ponude na društvenim mrežama – *facebook* i *instagram*. Osim tzv. organskog pregleda stranica, za promovisanje specijalnih akcija u hotelima Društva primjenjuje se i sponzorisano oglasavanje na društvenim mrežama. Važan kanal u online marketingu i prodaji je i *google adwords*. Veći dio ovog alata, za sve hotele radi portal booking.com u okviru svoje online kampanje, tako da kompanija koristi ovaj alat kada su u pitanju posebne promo ponude. Praćenje novih trendova vezano za online booking, kao i značajnije korišćenje savremenih prodajnih alata predstavlja jedan od primarnih načina pospešivanja prodajnih aktivnosti i plasiranja proizvoda u narednom periodu.

Posebne aktivnosti u vidu sponzorisanih sadržaja odnosile su se na prodajne akcije – rani booking, akcije povodom Dana zaljubljenih 14. februara, 8. marta, uskršnjih i prvomajskih praznika, praznika povodom Dana nezavisnosti, 21. maja, specijalnih ljetnjih ponuda, posebnih jesenjih paketa u hotelu Palas, kao i sponzorisanje kulturno zabavnih dogadjaja.

U 2019. godini je započet projekat izrade novog web sajta kompanije kao jako važnog online alata u prodaji kapaciteta i jačanju brenda kompanije. Završetak projekta se očekuje prije početka ljetne turističke sezone 2020.godine. U 2019. godini, Društvo je bilo prestavljeno na svim značajnim sajamskim manifestacijama od kojih kao najvažnije navodimo Beč, Berlin, Moskva, Pariz, London, Beograd, Dubai, Minhen, Prag, Bratislava, Varšava, Kijev, Novi Sad.

Izdvajamo prezentaciju tokom Sajma turizma u Beogradu gdje je Društvo imalo samostalan nastup. U okviru sopstvenog štanda, predstavljene su ponude sa mnoštvom povoljnosti za posjetioce Sajma, akcije, nagradne igre i sl. .



Detalj sa štanda tokom Sajma turizma u Beogradu

Hotel Palas poslovnom 2019. i narednom 2020.godinom nastavlja svoje cjelogodišnje poslovanje. Akcenat je stavljen na realizaciju paket aranžmana (*Porodični, Wellness, Romantični*) , grupnih aranžmana, MICE turizma, kao i individualnih ponuda, što je umnogome uticalo na poboljšanje konačnih rezultata poslovanja na nivou godine. Ovim konceptom Hotel Palas je uveden u red hotela koji nisu sezonskog karaktera, već svoje poslovanje baziraju na radu u toku cijele godine.

Hotel Palas njeguje jednu posebnu vrstu događaja koja je karakteristična u cijeloj grupaciji. Naime dočeci Nove godine u prostoru restorana Hotela Palas, po opštem mišljenju, predstavljaju najkvalitetniji i najprestižniji događaj u novogodišnjoj ponudi u Crnoj Gori. Gostovanja najpopularnijih muzičkih zvjezdi sa prostora bivše Jugoslavije garantuju dobar provod u izuzetnom prostoru Hotela Palas pa kao rezultat ovih aktivnosti rezervaciju za ovaj događaj zatvaramo već tokom oktobra mjeseca usled ogromnog broja upita.



**Detalj iz hotela Palasa tokom dočeka Nove godine**

Ovaj događaj predstavlja i odličnu priliku za kuvare, poslastičare, barmene, konobare i animatore iz naše grupe da se predstave sa novom i inovativnom ponudom zahtjevnim gostima iz cijelog regiona. Sveukupan efekat dočeka Nove godine rezultira konstantnim povećanjem prihoda po ovom osnovu u poslovanju Hotela Palas.

Društvo će nastaviti i u 2020. godini rad na jačanju saradnje sa najznačajnim turoperatorima i zajedničkom marketing kampanjom predstaviti sve prednosti zašto izabrati objekte Društva za budućeg krajnjeg korisnika.

### **Ocjena kvaliteta usluge i osvojene nagrade**

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 prevedena je i na engleski, ruski, italijanski, njemački i francuski jezik. Sam anketni listić je u predhodnom periodu dopunjeno 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 periodu od 12.06. - 27.09.2019. godine putem ankete u ispitivanju je učestvovalo 18.098 gostiju ili 38% od broja gostiju koji su u navedenom period bili naši gosti. Najviše anketiranih gostiju je sa ruskog, potom sa maternjeg, pa engleskog, njemačkog, francuskog i italijanskog govornog područja. Ovogodišnja prosječna ocjena je 97.31% zadovoljnih gostiju i pokazuje trend rasta u odnosu na prethodne godine. Najbolju pojedinačnu prosječnu ocjenu gosti su dodijelili Hotelu Mogren i u tom objektu je bilo 98,66% zadovoljnih

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

gostiju. Važno je napomenuti da je prosječna ocjena u prvoj godini ispitivanja tj. 2007.godine bila 80,20% i vidljiv je značajan napredak u podizanju kvaliteta ponude Društva u proteklih 13 godina.

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

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.

*Rejting hotela Društva u 2019.godini na dva najznačajnija "on-line" kanala su sledeći:*

	<b>booking.com</b>	<b>tripadvisor.com</b>
<b>Hotel Aleksandar</b>	<b>9</b>	<b>4,5</b>
<b>Hotel Palas</b>	<b>8,9</b>	<b>4</b>
<b>Hotel Castellastva</b>	<b>8,7</b>	<b>4</b>
<b>Hotel Mogren</b>	<b>8,4</b>	<b>4</b>
<b>TN Slovenska plaža 4*</b>	<b>7,7</b>	<b>3,5</b>
<b>TN Slovenska plaža 3+*</b>	<b>7,7</b>	<b>3,5</b>

\*raspon ocjena je za Booking.com od 1-10 dok je kod Tripadvisor.com od 1-5. Period u kojem se ocijenjuje pojedini objekat se ne odnosi samo na proteklu godinu već na period od kada se nalazi na navedenoj platformi.

Ovdje ističemo rast rejtinga Hotela Aleksandar na online platformama booking.com i tripadvisor.com. Hotel Aleksandar je trenutno jedini hotel Društva sa ocjenom 9 na booking-u, dok je na tripadvisoru-u ostvario prosječnu ocjenu 4,9 u sezoni 2019 dok ocjena za ukupni period iznosi 4,5 – čime se takođe ističe kao hotel Društva sa najvišom ocjenom na ovoj online platformi.

Kompanija je dobitnik brojnih nagrada u proteklih 10 godina, pristiglih kako sa domaćeg tako i međunarodnog tržišta.

Smatramo da nagrada za kompaniju koja je ostvarila **najveći prihod u crnogorskom hotelijerstvu** za 2017. i 2018.godinu nešto vrijedi izdvojiti. Nagrada je ostvarena u okviru projekta "100 najvećih u Crnoj Gori" koji se smatra prestižnim istraživanjem na našem području a kakva se inače rade u razvijenim zapadnim ekonomijama. Da bi pokazali kakav je trend porasta prihoda u Društvu ostvaren u proteklom periodu, prikazujemo tabelu u nastavku.

*Pregled ostvarenih prihoda u Društvu u periodu 2010-2019.godina:*

<b>Godina</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>UKUPNO</b>
Prihod od aranžmana	9.353.792	10.541.472	11.270.186	13.945.363	12.585.630	13.388.578	15.190.929	16.819.129	17.764.968	17.363.144	138.223.192
Prihod od vanpansiona	629.826	723.086	851.541	880.098	932.516	1.565.346	1.559.550	1.683.122	1.843.575	2.443.420	13.112.080
Prihod od zakupa	1.933.415	2.193.403	2.296.027	1.802.046	1.873.602	1.823.787	1.589.790	1.730.693	1.721.437	1.506.383	18.470.584
Finansijski prihodi	394.809	262.896	214.763	243.017	196.214	125.390	76.455	300.612	139.502	161.052	2.114.711
Ostali prihodi	3.469.428	1.503.892	1.157.157	1.297.227	7.872.031	566.590	598.847	524.473	666.901	611.501	18.268.047
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>15.781.270</b>	<b>15.224.749</b>	<b>15.789.674</b>	<b>18.167.751</b>	<b>23.459.994</b>	<b>17.469.691</b>	<b>19.015.572</b>	<b>21.058.027</b>	<b>22.136.384</b>	<b>22.085.502</b>	<b>190.188.614</b>

Izdvajamo još nekoliko važnih nagrada koje je Društvo primilo u protekle 2 godine.

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu. ◦

**HG Budvanska rivijera** - Sertifikat “Travellife Gold 2018” uručen tokom trajanja Sajma turizma u Londonu. U pitanju je diploma o primjeni svih postupaka za održivi razvoj u turizmu i vrlo je cijenjen među zapadno evropskim turooperatorima;

**HG Budvanska rivijera** - Nagrada za najbolju markentišku kampanju u hotelijerstvu “Dobre navike ne treba mijenjati” na stručnoj konferenciji “Best Stay2018” u Dubrovniku ;

**HG Budvanska rivijera** – Nagrada “Wild Beaty Award 2018” koju dodjeljuje Nacionalna Turistička Organizacija za doprinos kvalitetu i razvoju turističke ponude Crne Gore za implementaciju standarda u hotelijerstvu.



### 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 prioritetnih akcija. ISIN broj akcije je MEBUDRRA4BD2 dok je CIF kod ESVUFR. Na dan 31.12.2019.godine berzanska cijena akcije je bila 6,37 EUR, što čini ukupnu kapitalizaciju društva u vrijednosti 51.665.560,31 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. Društvo je tokom protekle godine, shodno odluci Skupštine akcionara, po prvi put vlasnicima akcija isplatio dividendu. Ukupan iznos sredstava za dividendu je iznosio 1.300.903,76 EUR odnosno 0,16 EUR po jednoj akciji.

U nastavku je prikaz najvećih akcionara Društva.

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

Vlasnička struktura (sa procentualnim udjelom) :

Rekapitulacija većinskih akcionara HG "Budvanska rivijera" za 2019.godinu				
	(učešće na dan 31.12.2019. Godine)			
r.br.	Naziv akcionara	Broj akcija	Učešće	Nomin.vrijednost
1	Vlada Crne Gore	3.376.939	41,6353%	22.929.415,81
2	AIK BANKA	1.235.533	15,2333%	8.389.269,07
3	Republički fond PIO	1.040.093	12,8236%	7.062.231,47
4	Statalex Development d.o.o.	762.277	9,3983%	5.175.860,83
5	Statalex Hospitality d.o.o. Beograd	473.256	5,8349%	4.720.279,01
6	Zavod za zaposljavanje	346.698	4,2745%	3.457.983,19
7	Fizička lica	751.522	9,3840%	7.495.718,00
	<b>Ukupno</b>	<b>7.986.318</b>	<b>98,58%</b>	<b>59.230.757,38</b>
8	Ostali akcionari	124.445	1,42%	-4.158.676,61
	<b>UKUPNO</b>	<b>8.110.763</b>	<b>100,00%</b>	<b>55.072.080,77</b>

Proteklu godinu je u dijelu strukturalnih promjena okarakterisala segmentacija koja se desila u Društvu tokom juna i jula mjeseca. U sklopu predradnji za sami proces segmentacije, urađen je Elaborat o restrukturiranju Društva, shodno Zaključku Savjeta za privatizaciju i kapitalne projekte od 19.06.2017.godine. Ovaj dokument je bio osnov za izradu predloga o restrukturiranju Društva - odvajanje uz osnivanje novog društva, sa proporcionalnom podjelom akcija akcionarima Društva. Elaborat je uradila konsultantska kompanija „Ernst & Jang“ iz Beograda. Restrukturiranje je urađeno shodno godišnjem planu privatizacije za 2019.godinu i bilo je po tom planu preduslov za privatizaciju Društva, tenderskom prodajom državnog paketa akcija. Odlukom Skupštine akcionara iz juna mjeseca 2019.godine, dio imovine Društva hoteli „Sveti Stefan“ i „Miločer“ sa pripadajućim zemljištem prenijet je na novo Društvo, „Sveti Stefan hoteli“ a.d. . Rješenjem kod Centralnog registra Privrednog suda novo Društvo pod imenom „Sveti Stefan hoteli“ a.d. posluje u pravnom prometu od jula mjeseca 2019.godine, a imovina tog Društva upisana je na isto, Rješenjem Uprave za nekretnine PJ Budva od avgusta mjeseca 2019.godine.

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

U istom periodu desila se prodaja Hotela Piva u Plužinama. Odlukom Odbora direktora Društva za koju je dao saglasnost Savjet za privatizaciju i kapitalne projekte, na javnoj aukciji koju je organizovala i sprovedla Komisija za javnu aukciju Savjeta za privatizaciju, prodat je hotel sa pripadajućim zemljištem. Uz isplatu kupoprodajne cijene, kupac je preuzeo i jedinog zaposlenog u tom hotelu, o čemu je zaključen Sporazum o preuzimanju zaposlenog.

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.

Tokom 2019.godine Društvo je dobilo novog člana menadžmenta odnosno zamjenicu izvršne direktorice Milenu Raičković. G-dja Raičković je u našu kompaniju došla iz renomirane turističke firme Montenegro stars hotels group gdje je dugi niz godina obavljala posao direktorice kadrovskog sektora. Ovim imenovanjem smo dobili dodatan kvalitet u segmentu kadrovskih, pravnih i opštih poslova.

Grafički prikaz dijela organa Društva:



Članovi Revizorskog odbora su Nikola Vukićević (predsjednik), Olga Ružić (član) i Pero Duletić (član). 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 izmedju 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.

◦ Izveštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu. ◦

U nastavku je prikaz organizacionog modela:



Društvo nema zavisnih kompanija.

Ovlašteni revizor Društva za 2019.godinu je BDO d.o.o. Podgorica.

HG Budvanska rivijera je na 31.12.2019.godine imala 265 zaposlene osobe sa stalnim zapošljenjem i radnika zaposlenih na određeno vrijeme. Na isti datum Društvo je imalo još 145 radnika sa statusom sezonaca na rezidencijalnoj i nerezidencijalnoj osnovi.

Društvo njeguje korporativnu kulturu koju karakteriše orientacija ka zadovoljnom gostu kao jedinom parametru uspjeha. Tom linijom se prilagođava i organizaciona struktura kompanije kao i sva prateća dokumenta koja se sačinjavaju u Društvu. Dio korporativne kulture preduzeća je definisan i putem usvojenih procedura poslovanja koje navodimo u nastavku:

- Etički kodeks zaposlenih u HG Budvanska rivijera AD ;
- Pravilnik o evidenciji prisustva na radu ;
- Uputstvo o koljanju dokumentacije vezano za Sektor za finansije ;
- Uputstvo o koljanju dokumentacije ;
- Uputstvo o radnim obavezama šefova recepcija ;
- Uputstvo o obavezama Sektora za marketing ;
- Uputstvo o načinu rada, dostave i koljanja arhivske gradje ;
- Uputstvo o rukovanju Centralnim arhivskim depoom ;
- Uputstvo o režimu saobraćaja za električna kolica koja obavljaju poslove za snabdijevanje i odvoz smeća ;
- Uputstvo o evidenciji ambalaže ;
- Uputstvo o načinu vodjenja evidencije prisutnosti na poslu zaposlenih u profitnim jedinicama;
- Uputstvo za evidentiranje prisutnosti na poslu u Upravnoj zgradi društva ;
- Uputstvo o obavezama IT Sektora ;
- Uputstvo nakon izbora dobavljača putem javne nabavke za referente nabavne službe ;

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

- Uputstvo o korišćenju godišnjeg odmora i slobodnih dana ;
- Uputstvo o pružanju usluge mini bara u hotelima ;
- Uputstvo o visini isplate mjesecne naknade za utrošak goriva za službena vozila;
- Uputstvo o određenim radnjama i aktivnostima nakon zatvaranja hotela ;
- Uputstvo o angažovanju sezonske radne snage ;
- Uputstvo o obavezama recepciskog osoblja ;
- Uputstvo o obavezama vozača ;
- Uputstvo o razduženju zaposlenih nakon isteka ugovora ;
- Uputstvo o načinu upotrebe duvanskih proizvoda ;
- Uputstvo o obavezama dežurnih menadžera ;
- Uputstvo o načinu sačinjavanja platnih lista i povjerljivosti podataka ;
- Uputstvo o prijavi štete osiguravajućem društvu ;
- Uputstvo o korišćenju privatnog automobila u službene svrhe ;
- Uputstvo o servisiranju i opravci službenih vozila društva ;
- Uputstvo o korištenju službenih telefona ;
- Uputstvo o isplati uvećane ili umanje zarade ;
- Uputstvo o trebovanju robe ;
- Uputstvo o načinu korišćenja troškova prevoza ;
- Uputstvo za naplatu štete ;
- Uputstvo za prijavu i naknadu štete osnovnih sredstava u hotelima ;
- Uputstvo i pravila o pristupu server sobi ;
- Pravila o bezbjednosti informacija ;
- Uputstvo i pravila o bezbjednosti: internet, e-mail i socijalne mreže ;
- Uputstvo i pravila o prevenciji od napada virusa ;
- Uputstvo i pravila o povjerljivosti i bezbjednosti ;
- Uputstvo i pravila korišćenja interneta i elek.pošte ;
- Uputstvo i pravila o odlaganju opreme ;
- Uputstvo i pravila korišćenja lozinki ;
- Uputstvo i pravila o korišćenju USB-a ;
- Uputstvo i pravila korišćenja i upravljanja mobilnim računarskim uređajima .

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

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

Tokom protekle 2019.godine fizički pokazatelji kazuju da je Društvo poslovalo sa blagim padom. Ostvareno je 6% manje noćenja u odnosu na proteklu godinu kao i 4% manje gostiju u odnosu na isti period 2018.godine. Nakon niza godina kada je bio prisutan stalan porast fizičkih pokazatelja, u ovoj godini smo imali za 7% manje noćenja u odnosu na aktuelni plan noćenja za 2018.godinu.

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2019.godine po hotelima sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

POSLOVNA JEDINICA	Broj ležaja	UKUPNO NOĆENJA					Index (16/13)	Dani rada	Stepen is koriš. kapacit.			
		Prethodna godina	TEKUĆA GODINA									
			Agencije	Individual	UKUPNO							
I	2	13	14	15	16	17			18			
Slovenska plaža 3+	1044	179.517	166.262	13.956	180.218	100	179	96,44				
Slovenska plaža 4+	941	108.554	78.552	5.836	84.388	78	179	50,10				
"SLOVENSKA PLAŽA"	1.985	288.071	244.814	19.792	264.606	92	179	74,47				
"ALEKSANDAR"	454	68.832	62.485	5.127	67.612	98	219	68,00				
"PALAS"	342	66.954	49.655	16.442	66.097	99	337	57,35				
"CASTELLASTVA"	370	51.516	45.726	2.900	48.626	94	190	69,17				
"MOGREN"	106	11.984	6.749	4.129	10.878	91	307	33,43				
UKUPNO HG	3.257	487.357	409.429	48.390	457.819	94	365	38,51				

U analizi ostvarenih noćenja za 2019.godini može se zaključiti da je navedeni pad u najvećoj mjeri prouzrokovao loš booking tokom juna mjeseca. To je bila slaba tačka cijele ovogodišnje turističke sezone i bila je prisutna u cijelokupnoj branši bez obzira na grad, kategoriju smještaja ili profil gosta. Sličan trend je bio prisutan i u susjednoj Hrvatskoj koja je imala jako punjenje smještaja tokom juna i početkom jula mjeseca. U istom dijelu godine bili su i veoma loši vremenski uslovi, sa velikim brojem kišnih dana, što je dodatno pogoršalo punjenje smještaja.

Važno je napomenuti da su se u tom periodu, u najvećem smještajnom kapacitetu Društva, TN Slovenska plaža održavale i "Igre malih zemalja" koje su uticale na gubitak nekoliko radnih dana prije početka igara a i nakon završetka ovog dogadjaja. Naime period trajanja igara od 10 dana je uticao na gubljenje uobičajnog ritma punjenja smještaja koje se radi ili na 7 ili na 14 dana.

Poboljšanje pokazatelja je nastupilo u post sezoni, koju je karakterisalo izuzetno toplo vrijeme, pa smo primjera radi imali za 16% više noćenja u oktobru mjesecu u odnosu na isti mjesec 2018.godine a po prvi put smo produžili rad hotela Aleksandra i na novembar mjesec usled istih razloga.

U analizi tržišta sa kojih su nam dolazili gosti tokom 2019.godine može se primjetiti pad sa važnog tržišta Sjeverne Evrope koje je dijelom nadomješteno tržištu Istočne Evrope, vanevropskih država i sa domaćeg tržišta. Ovakav trend treba dodatno analizirati sa strane sektora prodaje ali se može naslutiti da su se gosti iz ovih zemalja tokom ove sezone vratili na tržišta Turske, Grčke i ponovo putuju na tzv. Istočni Mediteran. Sa druge strane vidljiv je i porast noćenja sa tržišta vanevropskih zemalja, što ukazuje da ne postoje tržišta do kojih se ne može doći i da ih treba adekvatno vrednovati. Buduće poslovanje Društva treba usmjeriti na goste iz država koji mogu ostvariti raniji početak i produžetak sezone a istovremeno raditi na poboljšanju ponude sa pravim odnosom cijena/kvalitet.

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

I tokom 2019 godine je nastavljen rast broja individualnih noćenja, pa tako u 2019.godini imamo porast od 9% u odnosu na 2018.godinu i sada individualna noćenja čine 10,6% u ukupnom zbiru noćenja Društva. Kako je porast broja noćenja individualnih turista jedan od najvažnijih ciljeva postavljenih od strane menadžmenta moramo izraziti zadovoljstvo postignutim.

*Pregled ostvarenih noćenja u Društvu tokom 2019.godine po emitivnim tržištima sa uporednim podacima za predhodnu godinu:*

Red. br.	Država	UKUPNO			<b>Index</b>
		2018	2019	Razlika <b>19-18</b>	
a	Istočna Evropa	185.054	195.868	10.814	5,8%
b	Zapadna Evropa	88.730	78.123	-10.607	-12,0%
c	Sjeverna Evropa	64.209	32.111	-32.098	-50,0%
d	Srednja Evropa	27.564	27.181	-383	-1,4%
e	Južna Evropa	7.068	8.677	1.609	22,8%
f	Jugoistočna Evropa	11.165	7.763	-3.402	-30,5%
g	Bivša SFRJ	69.639	65.473	-4.166	-6,0%
h	Vanevropske zemlje	15.912	19.475	3.563	22,4%
i	Crna Gora	18.016	23.148	5.132	28,5%
Ukupno		487.357	457.819	-29.538	-6,1%

Kao velika hotelska grupa Društvo posluje za najznačajnijim turoperatorima globalno i regionalno prisutnim. U dijelu nabavke roba i usluga za svoje potrebe sarađuje, u mjeri koliko je to moguće, sa domaćim dobavljačima pa su od prvih 10 dobavljača svih 10 sa područja Crne Gore. Kod najvećih kupaca dominiraju agencije koje dovode turiste sa "istočnih tržišta" i tržišta Francuske kao i agencije iz TUI grupacije.

**◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦**

Prikaz 10 najvećih kupaca i dobavljača u protekloj godini:

Redni broj	Kupci	Promet u periodu od 01.01.-31.12.2019.g.	Redni broj	Dobavljači	Promet u periodu od 01.01.-31.12.2019.g.
1	Borubilita holding	4.802.836,92	1	Voli trade	1.643.760,88
2	MTO France	1.190.453,42	2	Elektrodistribucija	740.230,90
3	Biblio globus	1.142.369,88	3	LD Gradnja	683.428,24
4	TUI Sverige AB	1.052.055,46	4	Vodovod	495.581,29
5	Talas M	899.382,63	5	NTC	483.586,31
6	Kompas Montenegro	896.945,83	6	Oktel oprema	432.312,91
7	R tours Budva	671.889,08	7	Surfmont	417.111,60
8	TUI Poland	647.320,55	8	Veletex	382.772,60
9	Olympic travel	617.846,10	9	Montefish	357.375,50
10	COK	425.454,41	10	Triangle M	269.004,86
Ostali		7.653.261,99	Ostali		5.591.715,03
<b>Ukupno</b>		<b>19.999.816,27</b>	<b>Ukupno</b>		<b>11.496.880,12</b>

Društvo osnovne prihode ostvaruje prevashodno od usluga smještaja i usluga pripremanja hrane i pića. Prihodi od osnovne djelatnosti u 2019.godini su imali povećanje u odnosu na prethodnu godinu za 1%, što u poziciji pada broja noćenja predstavlja uspjeh. Sami prihodi od aranžmana su bili niži za 2% ali je ostvaran značajan napredak u prihodima od vanpansiona koji su poboljšali ukupan prihod od osnovne djelatnosti. Time se pokazuje da u poslovanju Društva ima još rezervi za povećanje prihoda usled dobrog odnosa cijene i kvaliteta u branši. Ciljevima koje je postavio menadžment Društva potenciraće se napor na produžetku trajanja sezone, povećanju individualne prodaje smještaja, ostvarenju više prihoda iz vanpasiona kao i neznatnom povećanju cijene aranžmana, što će sveukupno doprinijeti da se trend rasta poslovnih prihoda nastavi.

Pregled ostvarenih prihoda od osnovne djelatnosti u Društvu tokom 2019.godine sa uporednim podacima za prethodnu godinu:

Poslovna jedinica	Ukupno			
	2018	2019	Index	2019-2018
<b>Prihodi od aranžmana</b>	<b>17.764.968</b>	<b>17.363.144</b>	<b>98</b>	<b>-401.824</b>
Prih. od polupans.	8.553.235	8.712.836	102	159.601
Prih. od noć.sa dor.	2.937.316	2.431.070	83	-506.246
Prihodi od pansiona	1.154.092	1.749.427	152	595.335
All inclusive	5.120.325	4.469.811	87	-650.514
<b>Prihodi od vanpansiona</b>	<b>1.843.575</b>	<b>2.443.420</b>	<b>133</b>	<b>599.845</b>
<b>Ukupno prihodi od osnovne djelatnosti</b>	<b>19.608.543</b>	<b>19.806.565</b>	<b>101</b>	<b>198.022</b>

**◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦**

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

*Bilans uspjeha 2019.godine za uporednim izvještajem za predhodnu godinu:*

BILANSNA POZICIJA	2018	2019
I. POLOVNI PRIHODI	21.573.443	21.556.932
II. POSLOVNI RASHODI	18.086.943	19.408.256
A. POSLOVNI REZULTAT (I-II)	3.486.500	2.148.676
B. FINANSIJSKI REZULTAT	(12.995)	(9.864)
C. REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI	(694.222)	(957.486)
D. REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (A+B+C)	2.779.283	1.181.326
E. ODLOŽENI PRIHODI I RASHODI	104.102	127.993
F. POREZ NA DOBIT	(281.577)	(169.835)
G. NETO REZULTAT (D+E+F)	2.601.808	1.139.484

Likvidnost se definije kao sposobnost privrednog društva da uredno podmiruje svoje obaveze odnosno brzo konverte aktivu u novac i na taj način izmiri obaveze u kratkom roku. Ova sposobnost je uslovljena protokom obrtnih sredstava, rokom dospijeća obaveza, uskladenošću 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.

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

*Pokazatelji likvidnosti za 2019.godinu sa uporednim podacima za predhodne godine:*

Pokazatelji likvidnosti	2017.godina	2018.godina	2019.godina
L3 - Tekuća likvidnost	2,06	2,50	3,37
L2 - Ubrzana likvidnost	1,90	2,17	2,90
L1 - Trenutna likvidnost	0,71	0,97	1,90

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu.

Za uporedni period pokazatelji kazuju da je likvidnost na značajnom višem nivou u poslednje dvije godine. U hotelskoj industriji uobičajeno je da omjeri krakoročnih sredstava i obaveza bude u rasponu od 1 do 2. Poboljšanje je u najvećoj mjeri nastupilo usled pada kratkoročnih obaveza i to u najvećoj mjeri zbog pada obaveza iz poslovanja. Kod L1 pokazatelja važno je istaći i porast nivoa gotovine koji je uticao na poboljšanje. Društvo nije imala velikih investicija u proteklom periodu što je uticalo na bolje stanje gotovine na kraju 2019.godine.

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.

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

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

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

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

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

Pokazatelji profitabilnosti za 2019.godinu sa uporednim podacima za predhodne godine:

Pokazatelji profitabilnosti	2017.godina	2018.godina	2019.godina
Pokazatelj posl. dobitka	12,43%	16,16%	9,97%
Pokazatelj neto dobitka	9,75%	11,84%	5,19%
Return on Assets (ROA)	1,03%	1,23%	0,63%
Return on Equity (ROE)	1,07%	1,37%	0,83%
EBITDA marža	30,59%	35,10%	18,96%

Društvo u 2019.godini ima niži profit u odnosu na uporedni period. Razlog treba tražiti u porastu poslovnih rashoda koji su rasli više nego je bilo planirano. Shodno navedenom uradiće se dodatni napor da naredna godina pokaže bolju i kvalitetniju kontrolu poslovnih rashoda iz osnovnog poslovanja i njihovu promjenu u dijelu varijabilnih troškova samo u mjeri koliko promjene u obimu noćenja i broja gostiju to budu.

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.

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

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

Pokazatelji zaduženosti za 2019.godinu sa uporednim podacima za predhodne godine:

Pokazatelji zaduženosti	2017.godina	2018.godina	2019.godina
Pokazatelj zaduženosti	9,62%	10,35%	9,19%
Pokazatelj sops.finansiranja	90,38%	89,65%	90,81%

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. Ukupne kreditne obaveze Društva (kratkoročne + dugoročne), kao realan iznos zaduženja, iznose ukupno 835.714 EUR što čini 83% ovogodišnjeg neto dobitka ili npr . 39% poslovnog dobitka Društva samo u 2019.godini .

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 popunjenoć soba (Occupancy).

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

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

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

Tabela specifičnih pokazatelja za 2019.godinu sa uporednim podacima za predhodnu godinu:

Pokazatelj	ARR			REVPAR			Occupancy		
	2018	2019	Index	2018	2019	Index	2018	2019	Index
Slovenska plaža	€ 71,19	€ 74,39	104	€ 59,04	€ 54,19	92	82,93%	72,84%	88
Aleksandar	€ 87,86	€ 89,85	102	€ 72,79	€ 61,38	84	82,85%	68,31%	82
Palas	€ 76,75	€ 81,85	107	€ 44,45	€ 46,93	106	57,92%	57,34%	99
Castellastva	€ 67,89	€ 68,30	101	€ 54,33	€ 47,25	87	80,02%	69,18%	86
Mogren	€ 82,84	€ 83,51	101	€ 32,75	€ 28,57	87	39,53%	34,21%	87

Pokazatelji koji oslikavaju uspješnost u hotelskom poslovanju kažu da je 2019.godina za Društvo bila bolja godina od prethodne u nekim pokazateljima, dok opet u drugim rezultati kažu da je moglo biti i bolje. ARR odnosno prosječna cijena sobe je u svim objektima porasla dok je REVPAR , kao možda i najčešće korišten specifični pokazatelj poslovanja u turističkoj industriji, kod Hotela Palas imao porast a kod ostalih objekata imao pad. Zauzetost soba je doživjela pad u svim hotelima Društva.

**◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦**

Ako bi se mogao iznijeti ukupan zaključak iz ponašanja sva tri pokazatelja koje vidimo u tabeli, može se reći da je porast cijena u objektima Društva pokazao da prosječna cijena sobe raste ali da su hoteli mogli, uzeći u obzir broj dana rada u 2019.godine, ostvariti bolje rezultate u dijelu prihoda. Rast ARR je rezultat porasta cijena u 2019.godini za raspon od 5-15% u zavisnosti od hotela, dok su ostali pokazatelji imaju pad jer nije bilo dovoljno noćenja da zadrže odnos koji je bio prošle godine. Očekujemo da se u nastupajućoj godini rezerve u poslovanju koje očigledno postoje u dijelu prodaje i kontrola troškova iskoriste i time neto rezultat vrati na nivo iz 2018.godine.

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 2019.godini:*

R.br.	Vrsta obaveze	Korisnik	IZNOS
1	Porez na plate	Poreska uprava CG	541.690 €
2	Prirez na plate	SO Budva	52.718 €
3	Doprinos za PIO	Fond PIO	1.150.796 €
4	Doprinos za zdravstvo	Fond za zdravstvo	654.874 €
5	Doprinos za osiguranje od nezaposlenosti	Zavod za zapošljavanje	54.296 €
6	Doprinos fondu rada	Fond rada	11.188 €
7	Doprinos za zaposljavanje lica sa invaliditetom	Fond za prof.reh.i zapoš.lica sa invaliditetom	50.250 €
8	Doprinos za Privrednu komoru	Privredna komora	15.101 €
9	Doprinos za Sindikat	Sindikat RCG	11.189 €
10	Dozvola za rad nerezidenata	Zavod za zapošljavanje	2.788 €
11	PDV (izlazni)	Poreska uprava CG	2.467.573 €
12	Obaveza poreza na dobit za 2018.god.	Poreska uprava CG	281.577 €
13	Porez na nepokretnost	SO Budva	787.093 €
14	Boravinska taksa	TOB	310.595 €
15	Boravinska taksa	NTO	77.649 €
16	Članski doprinos	SO Budva	7.020 €
17	Porez na promet nepokretnosti	Poreska uprava CG	10.976 €
<b>UKUPNO</b>			<b>6.487.373 €</b>

Vjerujemo da podatak o iznosu uplaćenih poreskih i drugih davanja od 6,49 miliona u 2019.godini 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, ali da 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, konkurenčija 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.

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

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

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

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

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

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

Travelife je prepoznatljiv brend, koji posebno gostima sa tržišta Evropske Unije i touroperatorima 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 osviješćene kompanije, ogleda se i u smanjenju operativnih troškova na duži period. Nakon izvršene provjere od strane auditora "Travellife Gold" sertifikat je izdat na period od 2 godine i ističe naredne godine.

U TN Slovenska plaža, a i u cijelom Društvu, su tokom 2019.godine sprovedene dvije nadzorne provjere integrisanog sistema menadžmenta međunarodnih standarda ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Provjeru usklađenosti zahtjeva normi izvršena je od strane sertifikacionog tijela SGS i auditori su dali pozitivno mišljenje koje je rezultiralo potvrdom važenja sertifikata. Da bi mogli samostalno vršiti češće i detaljnije kontrolu u ovom segmentu poslovanja, Društvo je organizovalo trening za samostalne interne auditore prema zahtjevima normi ISO 9001:2015 i 14001:2015, tokom marta mjeseca 2019.godine. Obuku je prošlo i položilo 10 zaposlenih, a trening za interne auditore je spoveden u nekoliko faza.

U dijelu ekoloških standarda važan je 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 prošle 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. Sertifikacijom eko oznake Ecolabel za TN Slovenska plaža i prilikom implementacije zahtjeva norme za zaštitu životne sredine ISO 14001:2015, posebno u domenu odlaganja otpada, javila se potreba za separacijom otpada koji nastaje u sklopu svih djelatnosti unutar hotela. U tu svrhu su 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 gvozdenim poklopcem. Na ovaj način su se stvorili uslovi za adekvatno sanitarno održavanje prostora. Zbog velike količine organskog otpada, prostor je klimatizovan. Unutar prostora je postavljeno 10 metalnih kontejnera i 6 plastičnih kontejnera, jasno označeni za određenu vrstu otpada ( organski otpad, papir, pet ambalaža, plastična ambalaža od hemijskih sredstava, baterije, staklo, fluo cijevi , kompjuterski otpad, ostali otpad). Sa licenciranim firmama „Hemosan“ i „Intertrejd“ potpisani su ugovori na godišnjem nivou za odvoženje posebnih vrsta neopasnog i opasnog otpada. Sredstva koja će se prikupiti ovim putem biće usmjerena u modernizaciju voznog parka službe zelenila koji vrše prikupljanje otpada.

Od otvaranja TN Slovenska plaza, 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. Tokom 2019.godine nabavljena su 4 električna vozila ukupne vrijednosti 69.530 EUR za potrebe prevoza gostiju unutar naselja i to:

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

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.



Solarni paneli u TN Slovenska plaža

U Hotelu Palas i Castellastva su sistemi ugradjeni u 2014.godini sa različitim 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 umanjenja 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 toplohom 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, Aleksandra i TN Slovenska plaža. U toku ljetnje sezone na ovaj način se za navodnjavanje zelenih površina i pranje šetališnih prostora iscripi iz bunara izmedju 100-150m<sup>3</sup> tehničke vode.

Zelene površine sa kojima raspolaže naša kompanija i po kojim je prepoznata, se redovno održavaju i obnavljaju. Kod aktuelnog problema sa štetočinom palminim surlašem, koji uništava palmina stabla koriste se sve poznate mjere. Ovaj insekt, koji napada samo domicijalnu kanarsku palmu, je do sada uništilo značajan broj stabala na našim zelenim površinama i nadležne službe u saradnji sa stručnjacima iz oblasti fitosanitarne zaštite primjenjuju potrebne mjere češće i redovnije.

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.



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

U smještajnim objektima se posebno vodi pažnja da se vodni i elektro-enegretski 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, u toku 2019.godine 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 prirodom okruženju koje nudi TN Slovenska plaža a da koriste svoje mobilne uređaje. "Pametna klupa" svoju akumulaciju dopunjuje solarnom energijom.

Svoj doprinos "zelenom okruženju" u kojem rade dali su i zaposleni u Društvu organizacijom akcije zasade biljaka u TN Slovenska plaža. Akcija je napravljena na sami Dan planete zemlje 22.aprila. Predstavnici menadžmenta su učestvovali na velikoj konferenciji "Green days 2019" u organizaciji UNDP-a i prestavili poslovanje Društva sa ekološke strane.

U narednom periodu Društvo ima plan da izgradi postrojenje sa fotonaponskim panelima za proizvodnju električne energije, na prostoru TN Slovenska plaza, koje bi proizvodilo sopstvenu električnu energiju. Na ovaj način bi se turističko naselje svrstalo u čisto ekološko postrojenje sa 100% energetskom održivošću i nastavilo svoje uspješno djelovanje u domenu zaštite životne sredine. Na istom fonu je i investicija u punjače za vozila na elektro i hibridni pogon koja je planirana za narednu godinu.

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

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

Kompanija je duže od 10 godina u procesu obnavljanja i rekonstruisanja svojih kapaciteta. U tom periodu uloženo je više od 50 miliona eura u objekte Društva. Iz ovog procesa su hoteli koji su do tada kategorisani sa 2\* ili 3\* podignuti na značajno viši nivo i ocijenjeni sa 3+\* ili 4\*. Ispravnost politike ulaganja se dokazala povećanjem broja dana punjenja kapaciteta i porasta prosječne cijena smještaja. Tokom 2019.godine nastavljen je zacrtani put inovacija u ponudi i ojačavanje brenda i na ovaj način.



*Terasa Gradske kafane hotela Mogren*

Renoviranje Hotela Mogrena koja je započeta adaptacijom Gradske kafane tokom 2018.godine biće nastavljena u nastupajućoj 2020.godine kada na red dolazi smještajni kapaciteti. Osim soba biće obezbiđeni dodatni sadržaji kao što je otvoreni i zatvoreni bazen, moderna sala za seminare, osavremenjavanje spoljnog i unutrašnjeg prostora restorana Makarul.

Nakon renoviranja Gradske kafane i Lobby bara hotela, kako u marketinškom tako i u finansijskom pogledu ostvareni su odlični rezultati. Novi sadržaj već doprinosi kvalitetnijoj ponudi hotelskog proizvoda u "Mogrenu", koji je tokom relativno kratkog vremenskog perioda dobio novi izgled (uz prateće enterijerske radove na prostoru recepcije, lobija i atrijuma) i predstavlja osvježenje u ugostiteljskoj ponudi grada. Ukupna investicija iznosila je preko million eura.

Pomenuto ulaganje je dobro promovisano i novim atraktivnim zabavnim programom „Ljetne muzičke noći“ na terasi Hotela Mogren. Koncerti uživo u izvođenju izabranih izvođača poput Jasne Zlokić, „Mostar Sevdah Reuniona“, Kaliopi, „Frajli“, Borisa Novkovića, „Novih fosila“, „Četiri tenora“ kvalitetom su pozicionirali ponudu Hotela Mogren i u kratkom vremenu ga promovisali kao omiljeno mjesto najvećeg broja građana Budve. Nastup Zlatana Stipišića Džibonija, kada je koncertu prisustvovalo preko 800 gostiju, je bio vrhunac muzičke ponude cijelog grada Budve tokom ljeta 2019. Na otvorenoj tarasi restorana Makarul ove godine je održan i „Petrovac jazz Festival“.



*Detalj sa koncerta Zlatana Stipišića - Džibonija*

Kao nastavak uspješno organizovanih događaja na tarasi Hotela Mogren, za jesenje i zimske mjesecе su osmišljena muzička dešavanja u Gradskoj kafani.



*Terasa restorana Makarul – Hotel Mogren*

TN Slovenska plaza kao najveći smještajni kapacitet Društva ima stalnu potrebu za investicijama i inoviranjem ponude. U protekloj godini urađena je adaptacija teniskih terena kao i spoljnje uređenje i krečenje fasada u naselju. Takođe investirano je u poboljšanje wi-fi signala za kategorisani smještaj 3+\*. Ukupan iznos investicija u 2019. za TN Slovenska plaža je iznosio više od 300.000 EUR.

Rezultati uvih ulaganja su se odmah vidjeli u značajnom porastu dobijenih ocijena i putem on-line kanala i kroz naše ankete posebno za smještaj sa 3+\*. Za tekuću sezonu planirana je adaptacija poznatog restorana i tarase "Pjaca". Kao trademark TN Slovenska plaza, restoran "Pjaca" zahtjeva osavremenjavanje unutrašnjeg dijela prostora sa novom opremom koja će omogućiti kvalitetniju pripremu jela i pića. Posebno će se obratiti pažnja da se spoljašnji ambijent restorana i terase zadrži u pređašnjem stanju i da se planiranim ulaganjima ne ugrozi kulturni status ovoga mjesta. Takođe planirana su sredstva za osavremenjavanje opreme u restoranskom dijelu.

TN Slovenska plaža je u periodu od 25. maja do 2. juna 2019.godine bila domaćin najveće sportske manifestacije koja je do sada organizovana u Crnoj Gori – riječ je o Igrama malih zemalja Evrope. Organizator događaja je bio Crnogorski olimpijski komitet u saradnji sa lokalnim upravama Budve, Bara, Tivta, Cetinja i Podgorice. Tokom 7 dana takmičenja, TN Slovenska plaža je bila pretvorena u Olimpijsko selo. Igre su se održavale pod sloganom "How big we are" a TN Slovenska plaža je izabrana kao centralno mjesto cjelokupnog događaja zbog veličine kapaciteta, geografske pozicije, zelenih površina i dodatnih sadržaja (sportski tereni, otvoreni bazeni). I do sada je ovaj turistički objekat ugošćavao brojne učesnike različitih sportskih manifestacija, a Igre malih zemalja su, do sada bile najmasovnije od svih - oko **2 000** učesnika: sportista, trenera, službenih lica, predstavnika nacionalnih olimpijskih komiteta, novinara, volontera. Takmičenja su se održavala u više sportskih disciplina: atletici, boćanju, košarci, odbojci i odbojci na pijesku, plivanju, tenisu, stonom tenisu, streljaštvu i džudou.



*Detalj sa takmičenja Igara malih zemalja u odbojci na pijesku*

Od velikog broja značajnih ličnosti iz domena sporta koje su bile prisutne u toku održavanja Igara moramo izdvojiti Njegovo Visočanstvo, princa Albert II od Monaka koji je tokom Igara posjetio TN Slovenska plaža i sjedište Olimpijskog komiteta Monaka u Slovenskoj plaži, gdje su bili smješteni sportisti i predstavnici komplettnog tima.



**Detalj posjete princa Alberta II od Monaka**

Kao dio priprema za događaj, Društvo je zajedno sa Crnogorskim olimpijskim komitetom uložilo značajna sredstva za adaptaciju teniskih terena koji se nalaze u sklopu TN Slovenska plaža. Nakon završetka igara teniski tereni više neće biti predmet izdavanja u zakup već je odlučeno da posluju u okviru Društva i budu dio proširene ponude TN Slovenska plaža sa ukupno 11 terena.

Svoje mjesto u kalendaru dešavanja u TN Slovenska plaža našao je po prvi put i Reggae festival koji se održao u periodu od 28. do 30. juna.

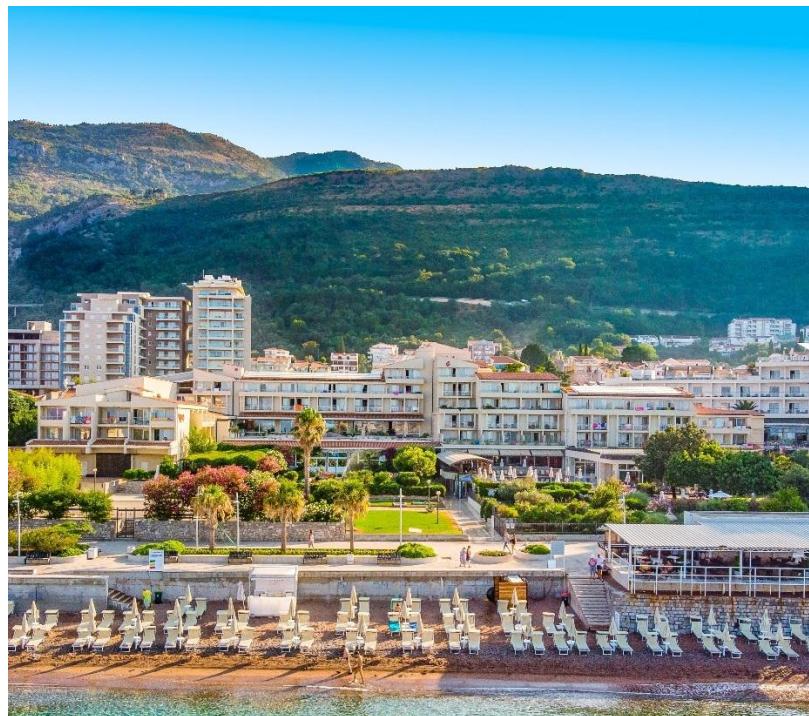


**Detalj iz adaptiranog pansionskog restorana TN Slovenska Plaza 4\***

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu. ◦

Hotel Palas nije ni u toku 2019.godine zatvarao svoja vrata nakon završetka ljetnje sezone. U periodu februar-maj kao i oktobar-decembar u Palasu su se orijentisali na SPA i MICE turizam i ostvarili značajne rezultate. U hotelu je radio moderan SPA centar koji je Društvo dalo u zakup dugogodišnjem partneru specijalizovanom za zdravstveni i relax turizam. U naznačenom periodu je organizovan veliki broj seminara i pratećih događaja dok je ponuda obogaćena i osmišljavanjem prostora-igraonice za najmlađe goste. Hotel se uspješno bavi organizovanjem svadbenih proslava za šta je prije par godina i osvojio međunarodno priznanje World Luxury Hotel Awards” u kategoriji “Luxury Wedding Destination 2016”. U investicionom dijelu Hotel Palas je u protekloj godini renoviran u dijelu apartmana dok su za sve vanpansionske tarase hotela nabavljeni novi setovi stolova i stolica. U restoranu je nabavljen novi buffet sto. U oviru hotela tokom ljetnjeg dijela sezone radi i pop-up restoran “Makarul”.

Petrovac Jazz Festival održan je u prostoru Hotela Palas i ova saradnja je nadogradila kulturno zabavnu ponudu Petrovca u vrijeme turističke sezone i naišla na lijep prijem kod gostiju.



*Detalj sa plaže ispred Hotela Palas*

Sa posebnom pažnjom ističemo da je Društvo u toku 2019.godine potpisalo petogodišnji ugovor sa JP Morsko dobro o zakupu plaža u Budvi i Petrovcu.

Hotel Palas je dobio plažni prostor koji može ponuditi kako svojim gostima tako i ostalim gostima Petrovca. To je bila zamjerka značajnog dijela gostiju koji su smatrali da je logično imati svoju plažu obzirom da je u pitanju tzv. „first line sea view“ hotel. Na plaži su postavljeni kvalitetne ležaljke i suncobrani koji su se bojom uklopili u ambijent. Plaža je imala svoje radnike i spasioce. Za narednu sezonu planiran je i plažni bar na ovom prostoru.

Hotel Aleksandar je dobio svoj “Coffee & Wine” Bar čime je upotpunjena ponuda za goste TUI grupe. Uz pomenutu eko oznaku “Travel life”, Hotel Aleksandar se dodatno profilisao kao turistički objekat koji može

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

ugostiti turiste sa najzahtjevnijih tržišta Evropske unije. Za narednu godinu Hotel Aleksandar neće biti u sistemu Blue star hotela.

Hotel Aleksandar će u narednih pet godina raspolagati sa plažnim prostorom ispod samog hotela. Plaža je opremljena savremenim mobilijarom i posjeduje svoju radnu snagu i spasilačku službu. U 2020. godini plaža će imati bar sa ponudom pića.

U Hotelu Castellastva tokom 2019. godine nije bilo značajnijih investicija osim ulaganje u novo dobijenu plažu. Koncept plaže je isti kao kod hotelskih plaža hotela Aleksandra i Palasa. Važno je reći da Hotel Palas i Hotel Castellastva imaju jednu organizaciju i iste zaposlene za svoje plaže jer se nalaze jedna do druge pa je time bilo moguće ostvariti uštede po pitanju radne snage.

IT služba Društva je bila veoma aktivna u unapređenju poslovanja kroz investicije u IT infrastrukturu. Naime u toku 2019. godine obavljen je više investicionih ulaganja od kojih izdvajamo:

- virtuelizacija data centra kojim je obezbijeđeno dodatno obezbijeđenje korporativne mreže Društva;
- nabavljen je Microsoft Exchange server i nataj način u potpunosti preuzet proces kontrole mail servisa ;
- implementiran je korporativni mrežni Firewall čime je naša mreža u postala u potpunosti sigurna od spoljnijih neželjnih uticaja.

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. U toku naredne godine će biti urađena investicija u infastrukturu u dijelu eliminacije media konvertera iz interne mreže, aktivacija URL filetring-a na FortiGate-u, realizacija eksternih DNS servera i dr. .

Tokom protekle godine obnovljen je vozni park Društva kupovinom dva vozila Škoda Superb čime je osavremenjen i ovaj segment poslovnog rada kompanije.



*Lobby hotela Mogren*

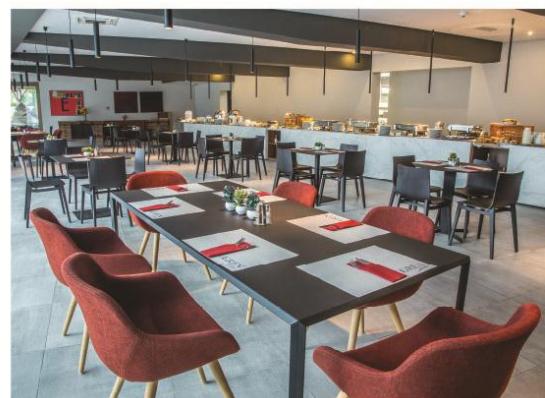
◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

U toku 2019.godine okončano zajedničko ulaganje sa firmom Euromix trade d.o.o. u Hotel Palas lux. Objekat je kategorisan sa 4+\* jer funkcioniše kao depadans Hotela Palas pa time dijeli i kategoriju osnovnog smještaja Hotela Palas. Nakon dužeg perioda projekat je završen i time okončana dugogodišnja investicija koja je nailazila na dosta prepreka do samog kraja. Naime Društvo je odigralo aktivnu ulogu u procesu pokretanja finansiranja i krajnjeg završetka objekta.

U sami prostor Palas lux-a će tokom 2020.godine biti urađene intervencije u suterenu i prizemlju kako bi se napravio ekonomski ulaz sa pratećim pomoćnim prostorijama. Takođe biće urađena dodatna kuhinja a biće i opremljena i otvorena Gradska kafana sa spoljnjom tarasom.



*Detalji iz de lux apartmana hotela Palas lux*



*Detalji ambijenta gradske kafane i pansionskog restorana hotela Mogren*

Važni integracioni procesi u političkom životu države iz 2017.godine svakako idu na ruku oblasti turizma. Bezbjednost je neophodan uslov za bavljenje turizmom pa se skorašnjim događajima dodatno osnažuje turistička perspektiva destinacije, a time i naše kompanije.

**◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦**

Otvaranje smještajnih kapaciteta za TUI je možda i najvažniji pojedinačni događaj za Društvo u proteklom periodu. Investicije koje TUI planira u hotele na crnogorskoj obali pokazuje da se cijelo Primorje tretira kao jedna destinacija i da su njihovi planovi temeljno razrađeni i ozbiljni a da je Društvo napravilo pionirske korake u tom pravcu.

Smatramo da je odluka Vlade Crne Gore da izuzme hotelsku industriju iz mjera povećanja stope PDV-a za usluge smještaja i ostanku na nižoj stopi od 7%, važan podstrek za sve u branši. U trenutku kada imamo stalni pritisak povećanja fiskalnih i parafiskalnih davanja, ovakve mjeru treba podržati jer šire perspektivu i daju podstrek za daljnje investicije. Korisno je navesti da je PDV za usluge smještaja u susjednoj Hrvatskoj 13%.

U dijelu planiranih rezultata za nastupajuću godinu, očekivanja menadžmenta Društva su svakako pozitivna. Prezentiranim planom noćenja za 2020.godinu ostvarilo bi se povećanje fizičkih pokazatelja poslovanja u dijelu noćenja za 1%. U 2020.godini će se staviti u punu funkciju Palas lux u Petrovcu koji će raspolagati sa 48 smještajnih jedinica sa kategorijom 4+\*.

Važno je navesti da će u 2020.godini Društvo u značajno mjeri reducirati prihode po osnovu zakupa jer prihodi po osnovi zakupa hotela Sveti Stefan i Miločer neće postojati u iznosu od 1,2 miliona EUR. Pomenuti objekti sada funkcionišu u okviru drugog privrednog društva.

Smatramo da postoje rezerve u poslovanju Društva koje treba iskoristiti da bi se ostvario bolji neto rezultat u 2020.godini. Impuls tome će svakako biti novi kvalitetni smještaj, kao što je Palas lux, i neznačljivo povećanje cijena. Smatramo da u narednoj godini svakako treba staviti u fokus kontrolu varijabilnih troškova koji su uticali na rezultat iz 2019.godine. Dobre rezultate vanpansionske potrošnje treba ponoviti i poboljšati u domenu mogućeg.

Planom je navedeno smanjenje prihoda za 2% ali i povećanje dobiti za cc 10% u odnosu na ostvareni rezultat iz 2019.godine. Planirano je da sve profitne jedinice u sklopu Društva poslovnu 2020. godinu završe sa pozitivnim rezultatom.

Navedeni faktori se očekuje da će proizvesti u narednoj godini svakako bolji finansijski rezultat u odnosu na 2019.godinu.

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu. ◦

Projektovani bilans uspjeha za 2020.godinu:

BILANSA POZICIJA	2020
I. POSLOVNI PRIHODI	21.045.498
II. POSLOVNI RASHODI	19.231.940
A. POSLOVNI REZULTAT (I-II)	1.813.558
B.FINANSIJSKI REZULTAT	64.294
C. REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI	- 430.224
D. REZULTAT POSLOVANJA PRIJE POREZA NA DOBIT (A+B+C)	1.447.628

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

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

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

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

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

Tabela pregleda broja zaposlenih u Društvu na 31.12.2019. po starosnoj i obrazovnoj strukturi\* :

Godine starosti	Starosna struktura		Obrazovanje	Obrazovna struktura	
	određeno	neodređeno		određeno	neodređeno
20 - 30	17	4	NKV	1	6
30 - 40	32	35	KV	4	56
40 - 50	6	47	SSS	18	59
50 - 60	8	84	VSS	36	77
60 - 67	1	31	MR	5	3
<b>Ukupno po vrsti</b>	<b>64</b>	<b>201</b>	<b>Ukupno po vrsti</b>	<b>64</b>	<b>201</b>
<b>Ukupno</b>	<b>265</b>		<b>Ukupno</b>	<b>265</b>	

\*Podatak od 265 zaposlena na 31.12.2019.godine se odnosi na broj radnika bez sezonaca i nerezidenata na navedeni datum.

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 orientaciju, vjeroispovijest, nacionalno porijeklo, političku pripadnost. Isti tretman se podrazumijeva i tokom radnog angažmana svih radnika.

U Društvu je shodno rodnoj strukturi, na kraju protekle godine bilo 212 pripadnica ženskog pola i 198 osoba muškog pola\*.

Radni status	Rodna struktura	
	Muški rod	Ženski rod
Neodređeno	95	106
Određeno	29	35
Sezonci	71	71
Nerezidenti	3	0
<b>Ukupno po rodu</b>	<b>198</b>	<b>212</b>
<b>Ukupno</b>	<b>410</b>	

\*Podatak od 410 zaposlena na 31.12.2019.godine se odnosi na broj radnika sa uključenim sezonicima i nerezidenatima na navedeni datum.

Prateći smjernice Vlade Crne Gore o upošljavanju domaće radne snage Društvo se za sezonske poslove prevashodno orijentiše na crnogorske državljanе. Shodno tome u 2019.godini 98% sezonske radne snage tzv. sezonaca je bilo iz Crne Gore. 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 branje a sve je izvjesnije da će problem u budućem periodu eskalirati. Svjesni ovih tendencija kadrovska služba je u saradnji sa menadžerima hotela organizovala "Career Day" početkom marta mjeseca na kojem su se u direktnom

**◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦**

kontaktu sa zainteresovanim radnicima prikupljane biografije za potrebna zanimanja. Proaktivni pristup je dao rezultata u protekloj godini i postaće poslovna praksa u Društvu.

*Tabela pregleda prosječnog broja zaposlenih u Društvu za 2019.godinu po vrsti zapošljenja sa uporednim podacima za predhodnu godinu:*

Period Status	Stalni radnici		Radnici na određeno		Sezonci		Nerezidenti		Ukupan broj radnika			
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	Index	2018-2017
Prosječan broj	208	201	43	57	329	330	5	12	585	599	102	14

Odnos prema mladima je posebno važan u Društvu, što se može zaključiti i vidjeti putem podataka da je 69 osoba primljenih za pripravnički staž u periodu od 2009-2019.godine. Od ovog broja trenutno su u Društvu zaposlene 33 osobe sa statusom na neodređeno i određeno.

Status zaposlenog invalida imala su 2 izvršioca u prošloj godini, a kompanija je kao društveno odgovoran subjekat u 2019.godini Fondu za invalide uplatila 50.250 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.

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 imovine i lica i u tom smislu usvojen je Pravilnik o zaštiti i zdravlju na radu čijim su odredbama utvrđeni postupci i način ostvarivanja sprovođenja zaštite imovine i lica. 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 sposobljenosti 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 ukupno 262 zaposlenih, pretežno sezonskih radnika, za bezbjedan rad sa izdatim uvjerenjima. Takođe u istom period 77 zaposlenih je prošlo osnovnu obuku za pružanje prve pomoći i dobito potvrde o istom. 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.

U novembru mjesecu 2019.godine po prvi put je urađen Plan zaštite obavezno štićenog objekta za TN Slovenska plaža, koji je ujedno i najveći smještajni objekat u Društvu. Plan je zakonska obaveza i namjenjen je kako pripadnicima zaštitarske agencije, tako i nadležnom državnom organu radi kontrola uskladenosti planskih mjera sa zakonskim okvirom. Dokument služi i zaposlenima u Društvu da bi jasno razdvojili nadležnosti u domenu bezbjednosti. Nakon TN Slovenska plaža navedeni dokument će biti urađen i za ostale hotele u Društvu.

Vezano za politiku borbe protiv korupcije u Društvu, nakon donošenja Zakona o sprečavanju korupcije (Sl.List Crne Gore, br.53/14) doneseni su dokumenti vezani za ovu oblast od čega je Plan integriteta najvažniji. Shodno ovom dokumentu imenovan je i menadžer integriteta koji prati sprovođenje plana i svake godine dostavlja izvještaj Agenciji za sprečavanje korupcije.

## 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 segmentata 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.

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, sarađuje sa društвima 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 prikezi (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 karakterише 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. Prevashodno se saradnja ostvaruje kroz angažovanje učenika i studenata u obavljanju praktične nastave-rada na sezonskim poslovima. Shodno navedenom Društvo sarađuje sa:

-Visokom hotelijerskom školom iz Beograda, za oblast stručne prakse i stručno aplikativnih predmeta studijskog programa hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija u objektima Društva u periodu od 10.06.2019. do 10.09.2019;

-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;

-JU Srednjom ekonomsko-ugostiteljskom školom iz Nikшићa, ugovor o obavljanju profesionalne prakse u hotelima Društva 12 učenika po grupi počev od 15.06.2019. do 23.08.2019. 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 počev od 10.05.2019. Volonterski poslovi izvode se u okviru svog obrazovnog profila.

Sindikat 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.



**Prikaz sa jednog od mnogobrojnih društveno-javnih događaja u prostoru TN Slovenska plaza**

U skladu sa Statutom i ovlašćenjima, Odbor direktora i Izvršna direktorica donose Odluke o sponzorstvima, pomoćima i donacijama. Sponzorstava se dodjeljuju sportskim ekipama za sve kategorije (juniori, omladinci, seniori) za unapređenje sporta na teritoriji Opštine Budva (teniser Mario Aleksić, Rukometni klub Budvanska rivijera, Odbojkaški klub Mediteran, Odbojkaški klub Libero, 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, zdravstvenim ustanovama sa teriterije cijele države (KBC-Podgorica, Bolnica Risan, Bolnica Kotor, Bolnica Brezovik, Bolnica Cetinje) kao i osnovnim i srednjim školama u Opštini Budva.

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

Kao velika kompanija koja ima potrebu da komunicira sa širokim krugom subjekata značajno koristimo usluge medija. U dijelu saradnje sa on line medijima tokom 2019.godine Društvo je intezivno sarađivalo sa portalima: Montenegro Magazin ([www.mnemagazin.me](http://www.mnemagazin.me)), Portal Analitika ([www.portalanalitika.me](http://www.portalanalitika.me)), Portal Antena M ([www.antenam.net](http://www.antenam.net)) i Montenegroclick ([www.montenegroclick.me](http://www.montenegroclick.me)).

Dobra saradnja u 2019. godini je kao i prethodnih godina, ostvarena sa Javnim emiterom RTV Budva koja je pratila sva aktuelna dešavanja kroz priloge u Dnevno-informativnoj emisiji “Polis”, emisiji o turizmu “Mediteraneo” i gostovanja u studiju - “Jutarnji program”. Posebno učešće smo imali u ljetnjem programu TV Budva.

Ističemo da smo bili „Prijatelj projekta“ proslave 75 godina postojanja i štampanja prvog broja Pobjeda. Kao najstarija dnevna novina u Crnoj Gori, Pobjeda je organizovala proslavu jubileja sa nizom pratećih događaja a Društvo je tom događaju dalo pečat kroz status prijatelja projekta.

U 2019. godini ostvarena je dodatna saradnja sa dnevnim novinama “Ruska gazeta”, kao i časopisom za ugostiteljstvo i turizam “Caffe Montenegro”.

Od medija iz regionala, izdvajamo saradnju sa portalima [www.blic.rs](http://www.blic.rs), [www.scandal.rs](http://www.scandal.rs), [www.pulsonline.rs](http://www.pulsonline.rs),

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu.

www.svet.rs, www.starmagazin.rs, "Aha Magazinom" i istoimenim portalom, Televizijom Pink, itd. . U 2019. godini je pokrenuta saradnja sa press clipping agencijom Ninamedia, radi što boljeg praćenja medijskih objava u kojima se spominje kompanija i hoteli.

U objektima Društva snimani su kadrovi humanitarne emisije "Dnevničica" koja se emituje na Televiziji Vijesti a učestvovali smo i u doniranju sredstava tokom emisije u kojoj se sakupljala sredstva za pomoć porodicu iz Budve

U decembru 2019.godine Društvo je pružila podršku "Dukley akademiji" i budvanskim osnovnim školama za organizaciju Novogodišnjeg bazara na prostoru TN Slovenska plaža.

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

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

## 7. Postojanje poslovnih jedinica

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

*U narednom grafiku je dat prikaz prostornog rasporeda hotela Društva na budvanskoj rivijeri:*



Disprezija hotela na prostoru cijekupne budvanske rivijere daje na atraktivnosti ponude Društva i daje lijepu perspektivu daljnog kvalitativnog razvitka kompanije. U okviru svoje ponude smještaja Društvo raspolaže i

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

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	1.776	101.416
Površina hotela - zemljište	174.736	17.137	18.022	1.713	10.841	3.438	225.887
Broj ležaja	1.985	454	342	96	370	106	3.353
Broj smještajnih jedinica (soba)	1.016	187	171	48	185	49	1.656
*jednokrevetne sobe*						8	8
*dvokrevetne sobe*	813	144	149	32	171	28	1.337
*trokrevetne sobe*				18		9	27
*apartmani*	203	43	4	16	14	4	284
Broj restorana i barova	7	3	3	2	2	3	20
Broj sjedišta u restoranima i barovima	1.650	460	580		360	430	3.480
Broj bazena	2	3	2	-	1	-	8
Broj parking mesta	400	80	50	-	30	-	560
Udaljenost od plaže (metara)	50	50	30	30	100	30	

Turističko naselje **Slovenska plaza** locirano je na oko 500m od centra Budve i Starog grada i na samo 50m od plaže. Osmišljen je i radi po principu hotelskog rizort-a. Kompleks sačinjavaju 10 funkcionalnih cjelina (vila) od kojih su 4 kategorisane sa 4 zvjezdice a preostale vile sa 3+ zvjezdice. Od ostalih sadržaja važno je reći da posjeduje 2 bazena, dječji park, teniske terene, teren za mali fudbal, sopstveni parking sa 400 mesta, restorane, barove i velike površine pod zelenilom. Hotel je otvoren u period od maja do oktobra mjeseca. Pojedu ECO LABEL i TRAVELIFE GOLD sertifikat koji definiše hotelske usluge kod kojih se posebna pažnja daje na očuvanje životne sredine na održivoj osnovi. Takođe posjeduje sertifikate za integrисани sistem menadžmenta međunarodnih standarda ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 i ISO standard 22000 za bezbjednost hrane i pića.



TN Slovenska plaza

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 predhodna 2 hotela.



**Hotel 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. Hotel je otvoren počev od aprila mjeseca a u 2018.godini po prvi put se nije zatvarao posle ljetne sezone i radio je sve do završetka novogodišnjih i božićnih praznika. Posjeduje sve navedene sertifikate i licence iz ISO 22000 seta standarda.



**Tarasa Hotela Palas u Petrovcu**

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. Nakon obimne rekonstrukcije postao je dio Tukan kluba turooperatora TUI Rusija. Hotel raspolaže sa bazenom, multifunkcionalnom salom, wellness i Spa centrom i igraonicom kao i drugim sadržajima koji podrazumijeva moderan porodični hotel. Posjeduje isti standard i licence.



Bazen hotela Castelastva u Petrovcu

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

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

*U svom portfoliju posjeduje akcije u sledećim kompanijama na 31.12.2019.godine :*

Preduzeće	Berzansko ime	Broj akcija	Berzanska cijena
SWISS OSIGURANJE	SWIO	1.210	2,70
MONTENEGRO AIRLINES	MOAR	121	-
MONTENEGROTURIST	MOTU	188.372	-

Osim akcija u navedenim kompanijama Društvo je u toku 2019.godine kupilo 600 državnih obveznica po nominalnoj cijeni od 1.000,00 EUR po hartiji. Rok dospjeća obveznica je 5 godina a kamatna stopa iznosi 3,5% na godišnjem nivou. Iznos kamate na glavnici se isplaćuje godišnje dok će se isplata glavnice desiti po dospjeću tj. u aprilu 2024.godine. Ovaj poslovni potez ulaganja u finansijske instrumente će svakako donijeti veće prinose na kapital od klasične oročene štednje u komercijanim bankama, uz istovremeno niži nivo rizika po sami kapital.

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 valutu.

## 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 dalnjem 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 usmjereni 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 finansijske rizike odnosno one koje ostvaraju najveći uticaj na poslovanje našeg Društva.

U periodima kada traje ekomska kriza prosječan turista se teže odlučuje da svoj novac troši na putovanja. U takvim uslovima dolazi do ukupnog pada potražnje za hotelskim uslugama usled *rizika koji proističu iz ekonomskih i političkih kretanja*. Poslednja takva situacija je bila u periodu 2008-2010.godine kada je došlo do pada potražnje i za uslugama našeg Društva. 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 "istočnog" tržišta ka tržištima EU zone i na kraju cijelog svijeta, svoj zamah doživljava u proteklih nekoliko godina.

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

Cjelokupna turistička privreda u Crnoj Gori je 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 ljetne turističke sezone i period od 01.05.-01.10. . U poslednje tri godine ulazu se značajni napor da se ova dugotrajna strategija dopuni i razradi ponudama hotela Palas i Mogren koji rade tokom cijele godine. Uprava Društva kroz analizu i shodno tome organizovanim događajima priprema posebne ponude za konferencije, seminare, vjenčanja,

dočeve, 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 prije nekoliko godina je primjer ove situacije i u tom periodu jest došlo do umanjenja tražnje sa „istočnih“ tržišta. Društvo u svom poslovanju ugovara i alotmanske ugovore sa turooperatorima. Kod ovog vidi ugovaranja zakupa smještaja postoji rizik realizacije alotmana jer agencija zakupac ne garantuje popunjeno. Sa namjerom da se smanji rizik potrebno je da sa agencijama ažurno pratimo stanje bukinga i zavisno od toga preduzimati mјere kao što su dodatne reklame korekcije cijena, nova tržišta i dr. .

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 postoje obaveze i sa fiksnom i sa varijabilnom kamatnom stopom. Za sada se efekat varijabilne kamatne stope ostvariva samo u pozitivnom smjeru jer je EURIBOR od datuma zaduženja u 2015.godini bio u stalnom padu. Kod fiksne kamate je takođe u dužem period primjetan pad tržišnih kamatnih stopa što je Društvo iskoristilo i refinansiralo inicijalno ugovorene kamate sa NLB bankom i time ostvarilo benefite dobrog finansijskog menadžmenta u kompaniji. Važno je navesti da je Društvo izuzetno nisko zaduženo, što značajno umanjuje uticaj ove vrste rizika na poslovanje.

**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 mјera, kao što su procjena rizika poslovne aktivnosti za pojedine partneres, 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 obezbijeđuje 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. S obzirom na dobar trend u ostvarivanju poslovnih rezultata u poslednjih nekoliko godina, može se očekivati samo bolja pozicija likvidnosti u kompaniji. 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.

**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 Društву, 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 finansijski prati kontinuirano naplatu potraživanja i zajedno sa kolegama iz Sektora prodaje vrši primjenu inicijalnih mjera za naplatu. Nakon što se iscrpe mјere 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 mјera koji bi definisao mјere shodno danim kašnjenja pojedinih kupaca što je sugerisano i od strane eksterne revizije.

U protekloj godini Društvo se može pohvaliti veoma dobrom naplatom i naplata potraživanja bi bila bolja nego ikada da nije bilo stečaja agencije Thomas Cook. U pitanju je najstariji touroperater na svijetu koji je u septembru mjesecu proglašio stečaj. Obezbjediti se od propasti ovako velikih i značajnih kompanija je teško ali svakako treba razmislići o osiguranju potraživanja kao dobroj opciji za hedžovanje rizika u poslovanju.

Upravljanje rizicima kod privrednih društava usmjeren je na minimizovanju potencijalnih negativnih uticaja na finansijsku poziciju u situaciji nepredvabilnosti 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 obrazovan je Odlukom Odbora direktora 2011 godine.

Statutom Društva utvrđena je obaveza da Revizorski odbor podnosi izvještaj Odboru direktora Društva, a Zakonom o reviziji, između ostalog da prati efektivnost interne kontrole pravnog lica i interne revizije, da daje preporuku Skupštini akcionara o izboru Revizora Društva i dr. . Revizorski Odbor se bira jednom godišnje. Revizorski odbor ima poslovnik o radu i u dosadašnjem radu je funkcionišao shodno svojoj ulozi.

### **Interni revizor**

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

U skladu sa Zakonom o reviziji glavni zadaci su sledeći:

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

Internom revizoru su od pomoći u radu usvojene procedure poslovanja kao i računovodstvene politike. Društvo je usvojilo i primjenoile sledeće računovodstvene politike u poslovanju (usvojene na Board-u direktora 24.04.2013.godine):

- Politika priznavanja potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital

◦ Izvieštaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

- Politika priznavanja dugotrajne nematerijalne imovine
- Politika priznavanja dugotrajne materijalne imovine
- Politika priznavanja zaliha sirovina i materijala
- Politika priznavanja zaliha nedovršene proizvodnje gotovih proizvoda
- Politika priznavanja zaliha trgovačke robe
- Politika priznavanja potraživanja
- Politika priznavanja uzajmljivanja
- Politika priznavanja prihoda
- Politika priznavanja rashoda

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. U hotelskoj industriji karakteristični su rizici koji proističu iz saradnje sa kompanijama koje ne poslju u sopstvenom privrednom sistemu. Iz tog razloga se otežano dolazi do informacija o poslovanju pojedinih privrednih subjekata i ne dobija jasna slika o njihovom finansijskom stanju kao i poslovnoj praksi koju imaju. Društvo svoju politiku procjene rizika primjenjuje dosledno što se može zaključiti iz postignutih rezultata.

◦ Izvještaj menadžmenta Hotelske grupe Budvanska rivijera AD za 2019.godinu ◦

## 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.

Da bi ocijenili poslovnu 2019.godinu, neophodno je HG Budvansku rivijeru staviti u kontekst destinacije u kojoj posluje i sa kojom dijeli poslovnu sudbinu. Nepobitna je činjenica da su se tržišta istočnog Mediterana vratila u "igru" i da Crna Gora kao i ostale zemlje u okruženju, se moraju više potruditi da bi zadržali goste koje su zainteresovali u proteklih nekoliko godina. Konkurenčija je ponudila dobar kvalitet po niskoj cijeni. U takvim uslovima HG Budvanska rivijera je ostvarila pozitivan rezultat koji je niži nego planirani. Kontinuitet u ostalim segmentima se nastavlja. Rekonstrukcija kapaciteta se pokazala kao odličan poslovni korak, pokrenuti su novi projekti dok se završavaju ranije započeti, osvajamo i neka udaljena tržišta na koja ranije nismo imali pristupa, u odnosu prema poslovnom okruženju obaveze se plaćaju promptno po dospjeću, 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. Po prvi put je isplaćena dividenda vlasnicima akcija čime je potvrđena tržišna orientacija kompanije.

Očekujemo da će dolazeća 2020.godina u jednakoj mjeri kao i do sada afirmisati vrijednosti koje posjedujemo i da ćemo biti pokretač novih tokova u crnogorskom turizmu.

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

KATARINA KAŽANEGRa

Izvršna direktorica Hotelske grupe Budvanska rivijera AD

