



STRATEGIJA RAZVOJA 2025-2030



HTP

ULCINJSKA
RIVIJERA

ULCINJ, CRNA GORA
JUN 2025

*HTPUR kao regionalno i šire prepoznatljiva ekološki
održiva turistička destinacija*

STRATEGIJA RAZVOJA 2025-2030

**HOTELSKO-TURISTIČKO PREDUZEĆE
ULCINJSKA RIVIJERA AD**

**ULCINJ, CRNA GORA
JUN 2025**

SADRŽAJ

REZIME STRATEGIJE	1
1. ANALIZA TURIZMA NA GLOBALNOM NIVOU I U CRNOJ GORI.....	2
1.1 Turizam na globalnom nivou	2
1.2 Turizam u Crnoj Gori	3
1.3 Stanje hotelske industrije u Crnoj Gori	5
2. ANALIZA DOSADAŠNJEG POSLOVANJA HOTELSKO-TURISTIČKOG PREDUZEĆA ULCINJSKA RIVIJERA.....	8
2.1 Opšte informacije o HTPUR	8
2.2 Ključni događaji i pokazatelji poslovanja	9
2.3 Analiza prihoda	10
2.4 Fizički pokazatelji (broj noćenja i broj gostiju).....	10
2.5 Analiza troškova	14
2.6 Analiza profitabilnosti	16
2.7 Analiza imovine, kapitala i upravljanja imovinom (asset management).....	18
2.8 Analiza likvidnosti i solventnosti	23
3. STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA HOTELSKO TURISTIČKOG PREDUZEĆA ULCINJSKA RIVIJERA (HTPUR)	25
3.1 SWOT analiza HTPUR	25
3.2 Ciljevi razvoja HTPUR u narednom periodu.....	26
3.3 Operativni cilj 1: Unapređeni smeštajni kapaciteti	27
3.4 Operativni cilj 2: Unapređena infrastruktura	30
3.5 Operativni cilj 3: Diversifikovana turistička ponuda	32
3.6 Operativni cilj 4: Usvojen održiv marketinški plan	34
4. FINANSIRANJE RAZVOJA HTPUR.....	39
4.1 Finansijska sredstva neophodna za finansiranje razvoja HTPUR	39
4.1.1 Sredstva za realizaciju OP1 – Unapređen smeštajni kapacitet	39
4.1.2 Sredstva za realizaciju OP2 – Unapređena infrastruktura	40
4.2 Mogući izvori sredstava za finansiranje razvoja HTPUR	40
5. FINANSIJSKI EFEKTI STRATEGIJE RAZVOJA HTPUR 2025-2030	43
5.1 Kapitalne investicije i izvori finansiranja	43
5.2 Pretpostavke i projekcija prihoda po tipu smeštaja HTPUR	43
5.3 Projekcije Bilansa uspeha i performanse investicija	47
6. PRILOG	51
7. AKCIONI PLAN IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE RAZVOJA HTP ULCINJSKA RIVIJERA, 2025-2030.....	53
8. GRAFIČKI PRIKAZ AKCIONOG PLANA - GANTOGRAM	68

TABELE

Tabela 1. Turizam i putovanje - Indeks konkurentnosti, 2024.....	3
Tabela 2. Vlasnička struktura HTPUR	8
Tabela 3. Ostali poslovni prihodi HTPUR 2019-2023	10
Tabela 4. Top pet država po noćenjima u HTPUR.....	11
Tabela 5. Države sa rastom broja noćenja 2023/2019	13
Tabela 6. Države sa padom broja noćenja 2023/2019.....	13
Tabela 7. Stepen popunjenosti kapaciteta HTPUR, 2019-2023.....	14
Tabela 8. Struktura ostalih poslovnih rashoda HTPUR, 2023.....	16
Tabela 9. Skraćeni bilans uspeha HTPUR, 2019-2024	17
Tabela 10. Pokazatelji profitabilnosti HTPUR, 2019-2024.....	18
Tabela 11. Aktiva HTPUR, 2019-2024.....	18
Tabela 12. Pasiva HTPUR, 2019-2023.....	20
Tabela 13. Pokazatelji efikasnosti upravljanja imovinom HTPUR, 2019-2024.....	22
Tabela 14. Pokazatelji zaduženosti HTPUR, 2019-2024.....	22
Tabela 15. Skraćeni izveštaj o tokovima gotovine HTPUR, 2019-2023.....	23
Tabela 16. Pokazatelji likvidnosti HTPUR, 2019-2024	23
Tabela 17. SWOT analiza HTPUR	25
Tabela 18. Smeštajni kapaciteti HTPUR nakon kompletiranja investicije.....	43
Tabela 19. Projekcija prihoda Ada Harmony, 2027-2033	44
Tabela 20. Projekcija prihoda Ada Retreat, 2027-2033.....	44
Tabela 21. Projekcija prihoda Ada Residence, 2027-2033	45
Tabela 22. Projekcija prihoda Ada Private Collection, 2029-2033	45
Tabela 23. Projekcija prihoda kamp naselja Ada Eco Haven, 2027-2033.....	46
Tabela 24. Projekcija prihoda Ada Eco Haven Lux 2029-2033.....	46
Tabela 25. Projekcija Bilansa uspeha i performansi investicije HTPUR, 2025-2033	49
Tabela P.6.1 Aktivnosti za ostvarivanje operativnih ciljeva u periodu 2025-2030.....	51
Tabela P.6.2 Paketi ponuda i kategorizacija smeštaja nakon završetka ciklusa investicija 2025-2030	52

GRAFIKONI

Grafikon 1. Broj međunarodnih dolazaka u milionima	2
Grafikon 2. Dolasci i noćenja turista u Crnoj Gori, 2019-2024.....	4
Grafikon 3. Noćenja turista po opštinama kao % ukupnih noćenja	4
Grafikon 4. Struktura noćenja i dolazaka turista u Crnoj Gori prema vrsti smeštaja, 2024	5
Grafikon 5. Noćenja turista u objektima kolektivnog smeštaja 2014-2024. godine	6
Grafikon 6. Poslovni prihodi 2019-2024 (mil. evra).....	10
Grafikon 7. Prihodi od prodaje 2019-2024 (mil. evra)	10
Grafikon 8. Prihodi od smeštaja, hrane i pića 2019-2024 (mil. evra).....	10
Grafikon 9. Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali prihodi 2019-2024 (mil. evra).....	10
Grafikon 10. Broj noćenja HTPUR 2018-2023.....	11
Grafikon 11. Broj gostiju HTPUR 2018-2023	11
Grafikon 12. Države po broju noćenja u HTPUR u 2023. godini.....	12
Grafikon 13. HTPUR <i>ADR</i> i <i>RevPAR</i> , 2019-2023.....	13
Grafikon 14. Ukupna noćenja po izvoru gostiju, 2019-2023.....	14
Grafikon 15. Poslovni rashodi 2019-2024 (mil. evra).....	15
Grafikon 16. Struktura poslovnih rashoda 2024	15
Grafikon 17. Struktura poslovnih rashoda 2019-2024, u 000 evra	15
Grafikon 18. Struktura troškova materijala HTPUR 2023, hiljada evra	15
Grafikon 19. Struktura troškova materijala HTPUR, 2019-2023.....	16
Grafikon 20. Poslovni prihodi, rashodi i rezultat HTPUR 2019-2024, u milionima evra	17
Grafikon 21. Neto rezultat HTPUR 2019-2024, u milionima evra	17
Grafikon 22. Stalna imovina HTPUR 2019-2023, u milionima evra	19
Grafikon 23. Obrtna imovina HTPUR 2019-2023, u milionima evra	20
Grafikon 24. Kapital HTPUR 2019-2023, u milionima evra	21
Grafikon 25 Ukupne obaveze HTPUR 2019-2024 (m EVRA).....	21
Grafikon 26 Neto obrtni kapital HTPUR 2019-2024, u milionima evra	22
Grafikon 27. Poslovni prihodi i rashodi HTPUR, 2024-2034.....	49
Grafikon 28. EBITDA i neto novčani tokovi investicije HTPUR 2025-2032.....	49

REZIME STRATEGIJE

Strategija razvoja Hotelsko-turističkog preduzeća „Ulcinjnska Rivijera“ (HTPUR) za period 2025–2030. godine predstavlja ambiciozan i održiv plan transformacije poslovanja kompanije sa ciljem da se Ada Bojana pozicionira u regionu i šire kao jedinstvena ekološki održiva turistička destinacija visokog kvaliteta. Strategija je zasnovana na temeljnoj analizi prethodnog poslovanja, koja pokazuje da je HTPUR, i pored izazova kao što su pandemija, sezonalnost, dotrajala infrastruktura i ograničeni investicioni kapaciteti, u poslednje četiri godine uspeo da stabilizuje poslovanje i ostvari pozitivne finansijske rezultate. Ipak, analizom je utvrđeno da postoji niz strukturnih i operativnih slabosti – poput nedostatka modernih smeštajnih kapaciteta, slabe iskorišćenosti potencijala vanpansionskih sadržaja, niske digitalne prisutnosti, zavisnosti od sezone radne snage i nedovoljno razvijenih marketinških aktivnosti. Strategija jasno prepoznaje i uzima u obzir prilikom analize ključne izazove i rizike, uključujući pretnje od erozije obale, klimatske promene, konkurenciju iz regiona i infrastrukturne nedostatke.

S obzirom na to, strateški okvir za naredni period formulisao je jedan glavni cilj i četiri operativna cilja. Strateški cilj HTPUR-a je da se Ada Bojana u periodu do 2030. godine razvije u održivu turističku destinaciju sa visoko diferenciranom ponudom usmerenom ka različitim ciljnim grupama – od turista i ekoturista, do porodica, parova, digitalnih nomada i senior turista. Da bi se to postiglo, predviđene su konkretne mere unutar četiri operativna cilja. Prvi operativni cilj tiče se unapređenja smeštajnih kapaciteta kroz rekonstrukciju postojećih i izgradnju novih objekata i brendiranje objekata u šest celina: *Ada Harmony*, *Ada Retreat*, *Ada Residences*, *Ada Private Collection*, kamp naselje *Ada Eco Haven* i *glamping* jedinica *Ada Eco Haven Lux*. Drugi operativni cilj tiče se unapređenja prateće infrastrukture poput restorana, sportskih terena, dečijih igrališta, trim staze, *spa* i *wellnes* centra, uz korišćenje savremenih tehnologija i usvajanje zelenih standarda. Treći operativni cilj tiče se razvoja diversifikovane turističke ponude u okviru koje će biti formirani paketi za porodice, seniore, parove i digitalne nomade i dr. Konačno, četvrti operativni cilj tiče se uspostavljanja modernog i održivog marketing sistema sa fokusom na digitalni marketing, brendiranje destinacije i saradnju sa svim relevantnim stejkholderima u okviru industrije.

Ukupna vrednost planiranih kapitalnih investicija u periodu od 2025. do 2030. godine iznosi oko 8,4 miliona evra, od čega je oko 1,1 milion evra predviđeno iz sopstvenih izvora, a preostali deo iz kredita. Pri tome, razmatraće se i mogućnosti povlačenja sredstava iz fondova domaćih i međunarodnih razvojnih institucija. Predviđena finansijska analiza pokazuje pozitivan efekat investicija sa internom stopom prinosa (IRR) od 24% i neto sadašnjom vrednošću (NPV) od preko 10 miliona evra. Posebno je važno što se strategija ne oslanja isključivo na povećanje broja gostiju, već i na povećanje prosečne potrošnje po gostu, produženje sezone, a pre svega na podizanje kvaliteta usluge. Diversifikacija prihoda kroz vanpansionske sadržaje, usluge u kampovima i nove smeštajne jedinice, obezbediće veću otpornost preduzeća na tržišne šokove.

Akcioni plan implementacije strategije precizno definiše sve ključne aktivnosti, nosioce, rokove i indikatore uspeha po svim operativnim ciljevima. Očekuje se da će najveći deo infrastrukturnih zahvata i razvoj novih sadržaja biti realizovan do početka letnje sezone 2030. godine, dok će se aktivnosti vezane za promociju, digitalizaciju i održavanje sistema nastaviti i nakon tog perioda. Strategija predstavlja iskorak u pravcu modernizacije, profesionalizacije i održivosti poslovanja HTP Ulcinjska rivijera i nakon uspešne implementacije može predstavljati model za razvoj sličnih turističkih preduzeća u regionu.

1. ANALIZA TURIZMA NA GLOBALNOM NIVOU I U CRNOJ GORI

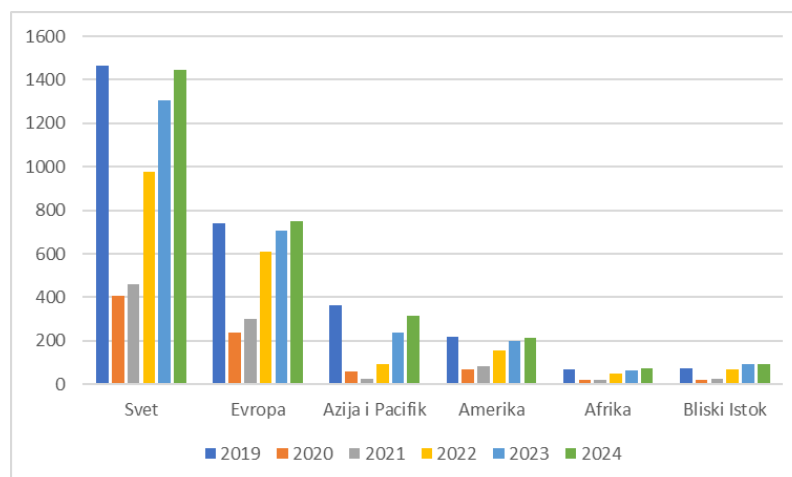
1.1 Turizam na globalnom nivou

Međunarodni turizam se tokom 2024. godine gotovo u potpunosti povratio na nivoe pre pandemije, sa zabeleženih 1,4 milijarde dolazaka širom sveta, što predstavlja rast od 11% u odnosu na 2023. godinu (*World Tourism Organization (UNWTO), World Tourism Barometer, januar 2025*). Sektor putovanja i turizma doprineo je globalnom BDP-u sa 10,9 triliona dolara što je oko 10% globalnog BDP-a u 2024. godini. Sektor je podržavao ukupno 357 miliona radnih mesta širom sveta, što je otprilike 1 od 10 radnih mesta (*World Travel & Tourism Council (WTTC), Economic Impact Report 2025*). Domaći turisti su potrošili 5,3 triliona dolara, što predstavlja rast od 5,4% u odnosu na nivo iz 2023. godine. Istovremeno, potrošnja međunarodnih turista ostvarila je rast od 11,6% na godišnjem nivou, dostigavši nivo od 1,9 triliona dolara (*WTTC Economic Impact Report, 2025*).

Oporavak sektora u potpunosti je konsolidovan četiri godine nakon početka krize izazvane pandemijom COVID-19. Ovi rezultati su podržani snažnom post-pandemijskom tražnjom, dobrim rezultatima glavnih emitivnih tržišta, i postupnim otvaranjem destinacija u Aziji i Pacifiku. Povećani broj avio konekcija kao i relaksacije postupaka dobijanja viza takođe su doprinele rastu dolazaka na međunarodnom nivou.

Najveći rast zabeležen je na Bliskom Istoku, gde su dolasci premašili nivoe iz 2019. (uvećanje od 30%). U Evropi je zabeleženo 747 miliona međunarodnih dolazaka u 2024. godini (+1% u odnosu na 2019. i +5% u odnosu na 2023.), uz podršku rastuće tražnje za putovanjima unutar samog kontinenta. Većina zemalja je zabeležila rast u odnosu na 2019. godinu, osim zemalja Centralne i Istočne Evrope, gde mnoge destinacije i dalje trpe posledice rusko-ukrajinske krize. Afrika je ostvarila 74 miliona dolazaka, 7% više nego 2019, a 12% više u odnosu na prethodnu godinu, uz snažan doprinos severnoafričkih destinacija (Maroko i Tunis). U Americi je zabeležen oporavak na 97% nivoa iz 2019. godine, dok Azija i Pacifik još uvek beleže zaostatak (u velikoj meri kao posledica sporijeg podizanja COVID-19 restrikcija u odnosu na svet), sa dostignutih 316 miliona dolazaka, što je 87% od nivoa iz 2019. godine.

Grafikon 1. Broj međunarodnih dolazaka u milionima



Izvor: UNWTO, *World Tourism Barometer, januar 2025*, https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/UNWTO_Barom25_01_January_EXCERPT_v3.pdf?VersionId=AzILN6U4VW.RbM2oMF2DBpGQreisL4Xa

Prihodi od međunarodnog turizma zabeležili su snažan rast u 2024. godini, nakon što su već u 2023. premašili nivoe pre pandemije. U 2024. godini dostigli su nivo od 1,6 triliona američkih dolara (rast od 3% u odnosu na 2023. i 4% u odnosu na 2019. godinu).

Za 2025. godinu predviđa se nastavak pozitivnog trenda sa očekivanim rastom dolazaka od 3 do 5%. *UNWTO* indeks poverenja za početak 2025. godine iznosi 130 (na skali od 0 do 200), što pokazuje visok nivo optimizma među stručnjacima u sektoru. Oporavak će zavisiti od globalne makroekonomske situacije, uključujući inflaciju, troškova energije i stabilnosti deviznih kurseva.

Međutim, i dalje postoje izazovi. Visoki troškovi prevoza i smeštaja, geopolitičke tenzije, klimatske promene i nedostatak radne snage ostaju ključni faktori rizika za sektor. Sve veća potražnja za održivim i odgovornim putovanjima nameće potrebu za prilagođavanjem poslovnih modela. U tom kontekstu, destinacije koje uspešno kombinuju kvalitetnu ponudu sa pristupačnošću i ekološkim standardima, imaju konkurentsku prednost u godinama koje dolaze.

1.2 Turizam u Crnoj Gori

Turizam kao sektor predstavlja jedan od najbitnijih sektora u Crnoj Gori. Prema podacima Svetskog saveta za putovanja i turizam (*World Travel & Tourism Council, WTTC*) ukupan doprinos sektora putovanja i turizma BDP-u je iznosio 29.1% obuhvatajući direktne i indirektno efekte u 2024. godini (*WTTC, Economic Impact 2024*).

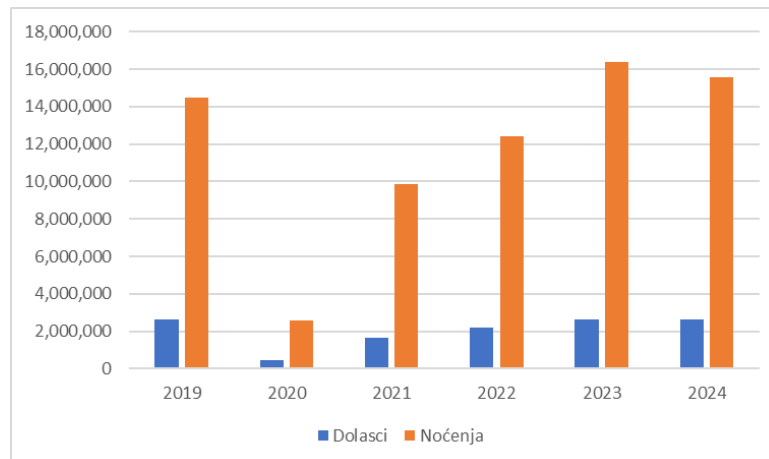
Ako se analiziraju prihodi od turizma prema dostupnim podacima u prvih devet meseci u 2024. godini oni su dostigli 1,31 milijardi evra, što je uvećanje u odnosu na pre-pandemijske uslove koji su iznosili 1,1 milijardu evra (2019), međutim u odnosu na isti period 2023. godine oni su manji za 3,64% što je posledica manjeg broja noćenja inostranih turista (CBCG, [Godišnji Izveštaji](#)). Iako je došlo do smanjenja u odnosu na 2023. godinu, ovi pokazatelji dodatno potvrđuju da je sektor turizma jedan od ključnih činilaca ekonomske stabilnosti Crne Gore. Zahvaljujući izraženim multiplikativnim efektima, turizam deluje kao snažan generator razvoja komplementarnih privrednih delatnosti, pre svega u oblastima poljoprivrede, prehrambene industrije, transporta, trgovine i građevinarstva.

Tabela 1. Turizam i putovanje - Indeks konkurentnosti, 2024

Zemlja	Rang, od 119	Promena / 2019
Italija	9	3
Grčka	21	5
Slovenija	42	-9
Hrvatska	46	-2
Crna Gora	60	-1
Srbija	68	3
Albanija	66	12
Severna Makedonija	87	-5
BiH	90	1

Izvor: Svetski ekonomski forum (www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/)

Crna Gora se 2024. godine nalazila na 60. mestu na globalnoj lestvici konkurentnosti turizma, što predstavlja blagi pad u odnosu na 2019. godinu. U poređenju sa zemljama Evropske unije poput Italije, Grčke, Slovenije i Hrvatske, Crna Gora i dalje zaostaje, što ukazuje na ograničen napredak u unapređenju konkurentnosti. Ovakav rezultat ukazuje da Crna Gora i pored boljeg ranga u odnosu na druge zemlje Zapadnog Balkana (Srbija, Severna Makedonija itd.) ipak nije u dovoljnoj meri sprovela strukturne promene koje bi osigurale vidljivije pomake na globalnoj lestvici. Neophodna su dodatna ulaganja u infrastrukturu, kvalitet usluga, održivost i diverzifikaciju ponude kako bi se postigla veća prepoznatljivost i dugoročna konkurentnost na međunarodnom tržištu.

Grafikon 2. Dolasci i noćenja turista u Crnoj Gori, 2019-2024

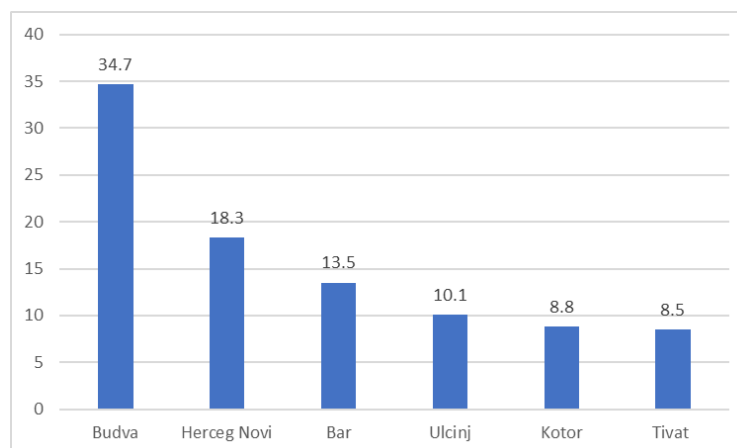
Izvor: Monstat (monstat.org/cg/page.php?id=366&pageid=44)

U periodu od 2021. do 2024. godine, sektor turizma u Crnoj Gori zabeležio je postupan i snažan oporavak, uz rast ključnih pokazatelja. Broj dolazaka turista povećan je sa 1,67 miliona u 2021. godini na 2,61 miliona u 2023. godini i zadržan je na sličnom nivou u 2024. godini sa ukupno 2,61 miliona dolazaka. Ukupan broj noćenja porastao je sa 9,87 miliona u 2021. godini na rekordnih 16,39 miliona u 2023. godini, dok je u 2024. godini ostvareno 15,59 miliona noćenja (MONSTAT, www.monstat.org/cg/page.php?id=366&pageid=44).

Isti izvori navode da struktura turista ukazuje na visoku dominaciju stranih gostiju koji su u 2024. ostvarili 96,1% ukupnih noćenja. Najznačajnija emitivna tržišta su Srbija (23,5%), Ruska Federacija (18,3%) i Bosna i Hercegovina (8,4%). Takođe, značajan broj poseta beleži se i iz Nemačke, Turske, Ukrajine i Ujedinjenog Kraljevstva, što ukazuje na diverzifikaciju tržišta.

Geografska raspodela noćenja i dalje je izrazito koncentrisana na primorski region, gde je ostvareno 93,8% svih noćenja u 2024. godini, dok planinski regioni i glavni grad zajedno čine tek nešto više od 4% ukupnog prometa. Ova disproporcija otvara mogućnost za prostornu diversifikaciju ponude i jaču promociju severnog regiona, posebno preko zimskog perioda.

U pogledu smeštajne strukture, individualni smeštaj dominira sa 66,6% noćenja, dok kolektivni smeštaj – hoteli, pansioni, turistička naselja itd. – čine preostalih 34,4%.

Grafikon 3. Noćenja turista po opštinama kao % ukupnih noćenja

Izvor: Monstat (monstat.org/cg/page.php?id=366&pageid=44)

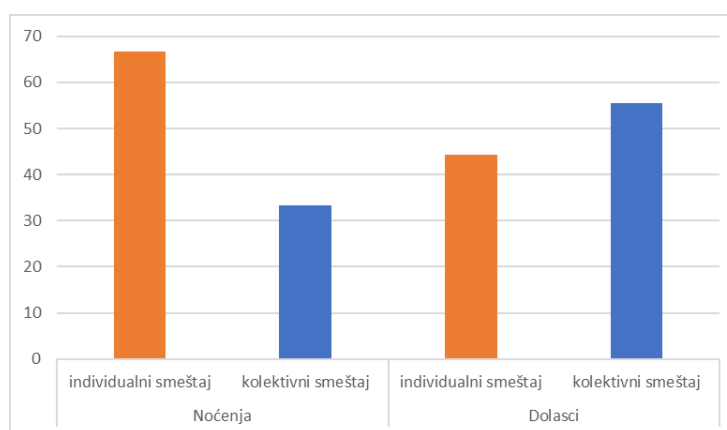
U 2024. godini, turistički promet u Crnoj Gori bio je izrazito koncentrisan u primorskim opštinama, kao i ranijih godina, koje su zajedno ostvarile čak 93,8% svih noćenja u zemlji. Najveći broj noćenja imala je Budva sa 5.412.910 (34,7%), zatim Herceg Novi sa 2.852.004 (18,3%) i Bar sa 2.097.940 (13,5%), dok se Ulcinj nalazi na četvrtom mestu sa ostvarenih 1.572.359 noćenja, što čini 10,1% udela na nacionalnom nivou. Iza njega su Kotor (1.364.785 noćenja; 8,8%) i Tivat (1.320.043 noćenja; 8,5%). Ulcinj se izdvaja i po visokom udelu stranih turista (94,6%) i prosečnom boravku od gotovo pet noći. (Izvor: Monstat, Saopštenje, 2024). U okviru ovog konteksta, HTP "Ulcinjaska Rivijera" (u daljem tekstu HTPUR) kao deo turističke ponude opštine Ulcinj, može imati značajnu ulogu u daljem pozicioniranju destinacije u segmentima održivog, FKK i *outdoor* turizma, kao i u produženju sezone kroz specijalizovane proizvode.

Generalni zaključak je da trendovi ukazuju na rastuću konkurenciju na Jadranu i potrebu za razvojem autentičnih, zelenih proizvoda koji će omogućiti pozicioniranje Crne Gore van standardnih masovnih tokova. Produženje sezone, sertifikacija kroz *EU Ecolabel* i slične standarde, kao i ulaganja u inovativne oblike turističkih proizvoda, biće ključni delovi strateškog pravca razvoja. Zaključno, turizam u Crnoj Gori pokazuje stepen oporavka i ima potencijal za dalji rast, uz imperativ diverzifikacije ponude, geografske disperzije i inovacija u pristupu promociji i održivosti. HTPUR može iskoristiti pomenute transformacije u svoju korist, oslanjajući se na autentičnu lokaciju u prirodnom okruženju, dugu tradiciju i buduća ulaganja u stvaranje kompleksa koji odgovara na potrebe savremenog turista.

1.3 Stanje hotelske industrije u Crnoj Gori

U 2024. godini u Crnoj Gori zabeležen je izražen disbalans između kolektivnog i individualnog smeštaja kada se uporede dolasci i noćenja turista. Kolektivni smeštaj, koji obuhvata sve vrste hotela, odmarališta, pansione, motele, turistička naselja, hostele itd.) ostvario je veći broj dolazaka – ukupno 1.449.995, što čini 55,6% ukupnih dolazaka (Izvor: Monstat, Saopštenje o dolascima i noćenjima, 2024. godina). S druge strane, isti izvori navode da je individualni smeštaj imao manji broj dolazaka (1.156.859 ili 44,4%), ali je ostvario znatno veći broj noćenja – čak 10.393.405, što čini 66,6% ukupnih noćenja. To ukazuje na to da turisti u individualnom smeštaju ostaju znatno duže nego oni koji borave u kolektivnim kapacitetima.

Grafikon 4. Struktura noćenja i dolazaka turista u Crnoj Gori prema vrsti smeštaja, 2024



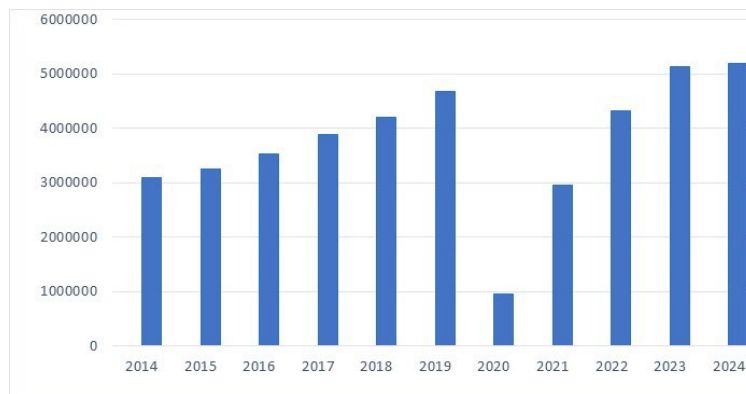
Izvor: Monstat (monstat.org/cg/page.php?id=366&pageid=44)

Ovakva struktura sugerise na to da je kolektivni smeštaj češći izbor za kraće boravke, što može biti povezano sa poslovnim putovanjima, tranzitnim dolascima ili paket-aranžmanima sa kraćim trajanjem. Suprotno tome, duži boravak u individualnom smeštaju upućuje na to da se on češće koristi za odmore, posebno među stranim turistima. Gotovo celokupan broj noćenja u individualnom smeštaju (preko 99%) ostvaruju strani gosti.

Dominacija individualnog smeštaja u ukupnoj turističkoj ponudi Crne Gore predstavlja izazov u pogledu kvaliteta, fiskalne transparentnosti i održivog razvoja destinacije. Veliki broj objekata funkcioniše van formalnog sistema, što otežava evidentiranje turističkog prometa i umanjuje javne prihode kroz neplaćanje boravišnih taksi i poreza. Individualni smeštaj, često niže kategorije i bez standardizovanih usluga, ograničava mogućnosti za pozicioniranje Crne Gore kao destinacije višeg kvaliteta. Udeo individualnog smeštaja koji nije kategorizovan, standardizovan, niti deo većih hotelskih sistema otežava privlačenje gostiju više platežne moći.

Ovi pokazatelji takođe i signaliziraju hotelima i ostalim kolektivnim objektima potrebu za diversifikacijom ponude kako bi privukli goste na duži boravak i konkurisali fleksibilnosti koju nudi individualni smeštaj. To može uključivati uvođenje apartmanskog tipa soba, fleksibilnijih paketa sa personalizovanim uslugama, promociju porodičnih ili dužih boravaka, kao i razvoj dodatnih sadržaja poput prostora za rad na daljinu, *wellness* sadržaja itd., ali i povoljnijih cenovnih uslova za boravke duže od nekoliko dana.

Grafikon 5. Noćenja turista u objektima kolektivnog smeštaja 2014-2024. godine



Izvor: Monstat (monstat.org/cg/page.php?id=366&pageid=44)

Iako individualni smeštaj u Crnoj Gori i dalje beleži veći broj noćenja u odnosu na kolektivni, analiza podataka ukazuje da je broj noćenja u jedinicama kolektivnog smeštaja u stalnom porastu tokom posmatranog perioda, izuzev pandemijske 2020. godine. Konkretno, broj noćenja u kolektivnom smeštaju porastao je sa oko 3,15 miliona u 2014. na preko 5,2 miliona u 2024. godini. Oporavak nakon pandemije je naročito snažan – broj noćenja je sa 950.000 u 2020. skočio je na 5,25 miliona u 2024.

Posebno je važno istaći da su hoteli u 2024. godini učestvovali sa čak 87% u ukupnom broju noćenja u kolektivnom smeštaju, čime potvrđuju svoju centralnu ulogu u okviru ove turističke ponude. Ovaj rast je u potpunosti u skladu sa Strategijom razvoja turizma Crne Gore za period 2022–2025, u kojoj se unapređenje kvaliteta i kvantiteta smeštajnih kapaciteta definiše kao jedan od sedam operativnih ciljeva (Ministarstvo ekonomskog razvoja, Strategija razvoja turizma Crne Gore 2022-2025. godine s Akcionim planom, www.gov.me/dokumenta/db71ea87-f50f-4aca-98ae-91d8af502816). Na taj način, pozitivni pokazatelji iz kolektivnog smeštaja ukazuju na prepoznat značaj hotelskog i drugih oblika kolektivnog smeštaja za dalji razvoj destinacije, posebno u kontekstu podizanja kvaliteta usluge, jačanja konkurentnosti i privlačenja platežno sposobnijih segmenata turista.

Tokom 2024. godine realizovane su ili najavljene investicije koje će značajno doprineti razvoju usluga visokog kvaliteta u hotelskom sektoru, posebno u kategorijama sa 4 i 5 zvezdica. Tokom te godine, Crna Gora je zabeležila snažan investicioni zamah u sektoru turizma, sa posebnim fokusom na hotele i turistička naselja visoke kategorije. Među najznačajnijim projektima izdvajaju se Hotel Orahovac u

Kotoru (*Hotel Casa del Mare – Amfora*), turističko naselje sa 5 zvezdica u Reževićima, kao i projekat *Smokva Bay* sa hotelsko-rezidencijalnim objektima u Budvi. U Ulcinju su najavljene velike investicije poput *Porta Rai* kompleksa i *Olive and Lavander Resort*. Kompanija Carine razvija dva luksuzna kompleksa u Baošićima i Đenovićima, dok se u Bečićima gradi *Grand Hotel Montenegro*.

Na severu, otvoren je *Swissôtel Resort Kolašin*, prvi hotel na ski-stazama, a u Podgorici je hotel CUE postao deo lanca *Crowne Plaza*. Pored toga, na Žabljaku se razvija *Emerald Mountain Residence*. Ovi projekti doprinose povećanju broja ležajeva u hotelima sa 4 i 5 zvezdica i jačanju potencijala za pozicioniranje Crne Gore kao luksuzne i celogodišnje destinacije. U tom kontekstu, ključnu ulogu ima sinhronizovana saradnja sa Nacionalnom turističkom organizacijom Crne Gore, kroz zajedničke promotivne aktivnosti koje omogućavaju privlačenje gostiju više platežne moći tokom cele godine i unapređenje imidža Crne Gore na međunarodnom tržištu.

Unapređenje hotelske ponude ima za cilj da doprinese strateškom pozicioniranju Crne Gore kao destinacije koja ne zavisi isključivo od letnje sezone, već nudi atraktivne sadržaje tokom cele godine. Fokus se stavlja i na valorizaciju zimskog perioda kroz razvoj planinskih centara i prateće infrastrukture, čime se podržava koncept turizma 365 dana u godini. Ovakav pristup omogućava ravnomerniji prostorni i sezonski razvoj turizma, čime se doprinosi održivosti i jačanju konkurentske pozicije destinacije na međunarodnom tržištu.

Iako na tržištu postoji konkurencija u segmentu luksuznog sadržaja i dodatnih usluga HTPUR se izdvaja autentičnim prirodnim okruženjem i razvijenim FKK¹, odnosno naturističkim konceptom koji nije prisutan u drugim hotelskim kompleksima u Crnoj Gori. Time se obraća specifičnoj tržišnoj niši – gostima koji vrednuju slobodu, bliskost s prirodom i kulturu opuštanja. Posebno se targetiraju turisti iz Centralne i Zapadne Evrope, među kojima postoji dugoročna lojalnost i jasno izražene preferencije prema ovakvom tipu odmora. HTPUR je jedini hotelski sistem u zemlji koji se strateški i dosledno usmerava ka ovom segmentu. Ova jasno profilisana ponuda, koja objedinjuje filozofiju nenametljivog luksuza, prirodnog ambijenta i personalizovanog odmora, može predstavljati snažnu konkurentsku prednost u uslovima sve izraženije konkurencije u turističkoj industriji.

¹ FKK (Freikörperkultur), odnosno kultura slobodnog tela, predstavlja organizovani oblik naturizma koji potiče iz nemačkog govornog područja, a temelji se na ideji slobode, ravnoteže sa prirodom i odmora bez odeće u posebno obeležanim i uređenim zonama.

2. ANALIZA DOSADAŠNJEG POSLOVANJA HOTELSKO-TURISTIČKOG PREDUZEĆA ULCINJSKA RIVIJERA

2.1 Opšte informacije o HTPUR

Hotelsko turističko preduzeće „Ulcinjaska Rivijera“ AD Ulcinj (skraćeno HTPUR) pod ovim imenom posluje od 1999. godine. Korene vuče od preduzeća MontenegroTurist (osnovano 1968. godine) koje je 1970-ih i 1980-ih objedinjavalo kompletnu turističku ponudu Crne Gore. Tokom 1989. godine, segmentacijom MontenegroTurist-a nastaje više zasebnih preduzeća, između ostalih i Ulcinjska Rivijera. Nad preduzećem je 2004. godine otvoren stečajni postupak koji je obustavljen 4 godine kasnije (2008) kada HTPUR nastavlja redovno poslovanje kao finansijski oporavljeno preduzeće.

Osnovna delatnost preduzeća predstavlja pružanje hotelsko-turističkih usluga i u sastavu HTPUR-a posluju 3 hotela i 2 auto-kampa i to:

- Hotel „Olympic“ Ulcinj/Velika plaža – kategorisan sa 3*
- Hotel „Bellevue“ Ulcinj/Velika plaža – kategorisan sa 2*
- Nudističko naselje „Ada Bojana“ Ulcinj/Ada Bojana – kategorisano sa 2*
- Autokamp „Neptun“ Ulcinj/Velika plaža
- Autokamp „Bojana“ Ulcinj/Ada Bojana (u okviru NN „Ada Bojana“)

Tokom 2017. godine HTPUR zaključuje ugovor sa preduzećem „Karizma Hotels Adriatic Montenegro“ DOO o dugoročnom zakupu hotela „Olympic“ i hotela „Bellevue“. Zakup je zaključen na period od 30 godina, tako da ova dva hotela posluju nezavisno od HTPUR. Poslovni aranžman sa „Karizma Hotels Adriatic Montenegro“ DOO za HTPUR obuhvata prihode od zakupa ove imovine, preuzimanje dela obaveza HTPUR-a i saglasnost da se nad hotelima izdatim u zakup uspostavi hipoteka za kredit u korist preduzeća „Karizma Hotels Adriatic Montenegro“ DOO. Ovaj odnos će detaljnije biti predstavljen u Poglavlju 2. Auto-kamp „Neptun“ na Velikoj plaži je takođe u zakupu.

HTPUR raspolaže sa ukupno 574 ležaja (kapacitet TN „Ada Bojana“), ne računajući kapacitete hotela „Olympic“ i hotela „Bellevue“ koji su dati u dugoročni zakup. Broj noćenja ostvaren 2023. godine je 40.177 i kompanija je ostvarila neto profit od 248.693 evra. Tokom 2024. godine ostvaren je neto profit od 308.859 evra. Prosečan broj zaposlenih tokom 2024. godine bio je 70.

HTPUR je organizovano kao akcionarsko društvo sa Skupštinom akcionara i Odborom direktora kao organima upravljanja. Država Crna Gora (Republički fond PIO, Vlada Crne Gore, Fond za obeštećenje, Investiciono-razvojni fond Crne Gore i Zavod za zapošljavanje) poseduje najveći udeo u vlasništvu (75,41%), dok je drugi akcionar investicioni fond „Atlas Mont“ sa 2,25%. Vlasnička struktura je sledeća:

Tabela 2. Vlasnička struktura HTPUR

Vlasnici	Udeo
Republički fond PIO	25,30%
Vlada Crne Gore	22,02%
Fond za obeštećenje	12,01%
Zavod za zapošljavanje Crne Gore	8,43%
Investiciono razvojni fond Crne Gore	7,65%
Otvoreni investicioni fond „Atlas Mont“ (ULRI)	2,25%
Ostala pravna i fizička lica	22,34%
Ukupno	100 %

Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za 2024. godinu

2.2 Ključni događaji i pokazatelji poslovanja



Godine konsolidacije i promjenljivih poslovnih uspeha 2014-2017

- Na oko **87 hektara zemljišta** na Adi Bojani Odlukom Vlade CG upisano pravo korišćenja u korist HTPUR. Za ovu imovinu **ne postoji procena vrednosti i ne vodi se finansijski u bilansima** i glavni je razlog za revizorsko „mišljenje sa rezervom“
- Dobrovoljni odlazak 48 zaposlenih iz preduzeća uz realizaciju socijalnog programa tokom 2014. godine. Sredstva obezbeđena prodajom dela imovine
- Loši vremenski uslovi, realizacija socijalnog programa i požar plažnog bara dovode do gubitka **od oko 864 hiljade evra 2014. godine**. U periodu 2015-2017 ostvareni neto dobiti kumulativno oko 150 hiljada evra
- **Hoteli „Olympic“ i „Bellevue“** na Velikoj plaži dati u **dugoročni zakup na 30 godina**:
 - o HTPUR daje saglasnost na uspostavljanje hipoteke nad hotelima u korist kredita zakupca od 11,5 miliona evra
 - o Zakupac preuzima 22 radnika kao i deo HTPUR kreditnih obaveza od oko 2 miliona evra
 - o 63 miliona evra imovine HTPUR prebacuje se na investicione nekretnine



Period investiranja i generisanja gubitaka 2018-2019

- HTPUR nastavlja poslovanje bez 60% kapaciteta datih u zakup. Pad broja noćenja i prihoda - sa 114 hiljada noćenja i 2,9 miliona evra prihoda u 2017. na **41 hiljadu noćenja i 1,3 miliona evra prihoda 2018. godine**
- Otpremnine za 61 radnika koji su proglašeni tehnološkim viškom 2017. godine nakon davanja hotela u dugoročni zakup u iznosu od 2,1 miliona evra isplaćene uz subvenciju Vlade CG
- 2019. ostvaren rast noćenja i prihoda oko 10% u odnosu na 2018., ali u obe godine HTPUR ostvaruje neto gubitke **kumulativno oko 270 hiljada evra**, uz pozitivnu EBITDA. Evidentni su problemi sa likvidnošću
- Manjinski akcionari koji se nisu slagali sa davanjem hotela u dugoročni zakup i u skladu sa zakonom tražili otkup svojih akcija, podneli tužbu protiv HTPUR. **Ukupno potraživanje oko 2 miliona evra**
- Tokom 2018. godine uzet je jedan kredit od IRF-a u iznosu od 300 hiljada evra (rok otplate 3 godine)
- 2019. godine investirano oko 200 hiljada evra, od čega 105 hiljada evra u popravku objekata NN Ada Bojana



Kovid i dramatičan pad aktivnosti 2020

- **Pad broja noćenja za 86% i manje gostiju za 83%** u odnosu na 2019. Stepem iskorišćenosti kapaciteta 10%
- Mnoga važna tržišta nedostupna, a 68% svih noćenja od domaćih i gostiju iz zemalja bivše SFRJ (34% 2019)
- Individualni gosti preuzimaju apsolutni primat (naspram agencijskim) sa učešćem od 82% (60% 2019)
- NN Ada Bojana imala je svega 97 radnih dana u 2020, naspram 167 2019. godine
- HTPUR ostvaruje **241 hiljadu evra prihoda od prodaje** (na nivou 24% 2019) i **neto gubitak od 976 hiljada evra**
- Usled jakog nevremena i erozije uništeno je nekoliko građevinskih objekata (uključujući plažni restoran Maestral), **knjigovodstvene vrednosti 359 hiljada evra**
- HTPUR je tokom 2020, godine uzela kredit od IRF-a u iznosu od 300 hiljada evra (rok otplate 3 godine)



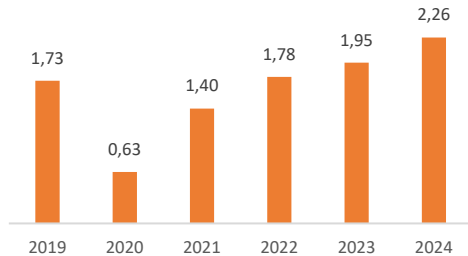
Delimičan i spor oporavak, nedostatak investicija 2021-2024

- Ukupan broj gostiju i noćenja je tokom ovog perioda konstantno rastao i **2023. godine prestignut je broj gostiju iz pred-pandemijskog perioda** (na 103% 2019), ali broj noćenja ostaje ispod tog nivoa (na 90% 2019)
- Individualni gosti nastavili su da čine značajan udeo u ukupnim noćenjima (55-65%), što je na nivou pre-Covid perioda. Domaći i gosti iz regiona bivše SFRJ i dalje čine većinu od 58% ukupnih gostiju
- U 2024. godini ostvareno je **1,98 miliona evra prihoda od prodaje** (136% prihoda 2019) i **neto dobit od 309 hiljada evra**
- U periodu 2021-2024 godine preduzeće je **investiralo svega oko 250 hiljada evra** u građevinske objekte i opremu što je tek nešto više od investicija u 2019. godini. Izgrađen je novi restoran Maestral (2021)
- Tokom 2023. godine izvršen je prenos otkupljenih sopstvenih akcija (od manjinskih akcionara) sa HTPUR na Vladu CG koja povećava svoj udeo u vlasništvu za oko 12% (sa 10% na 22%)
- Tokom 2024. akcionar Atlas Mont je naplatio iznos od oko 600 hiljada evra po istom osnovu.
- U ovom periodu HTPUR se kreditno zadužilo više puta:
 - o 200 hiljada evra 2021. godine od Hipotekarne banke (rok otplate 3 godine) – za likvidnost
 - o 200 hiljada evra 2023. godine od Hipotekarne banke (rok otplate 3 godine) – za likvidnost
 - o 200 hiljada evra 2024. godine od Hipotekarne banke, kratkoročni kredit

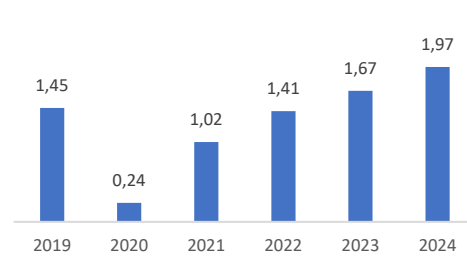
2.3 Analiza prihoda

Kompanija je 2024. godine ostvarila 2.259.657 evra poslovnih prihoda, u šta spadaju prihodi od prodaje i ostali poslovni prihodi. To je za 16% više nego prethodne godine i 30% više od nivoa poslovnih prihoda ostvarenih 2019. godine, tj. u pred-Covid periodu. Za 2025. godinu prema preliminarnom planu planira se ostvarenje od 2.372.648 evra prihoda, što bi bio rast od 5% u odnosu na 2024. godinu.

Grafikon 6. Poslovni prihodi 2019-2024 (mil. evra)



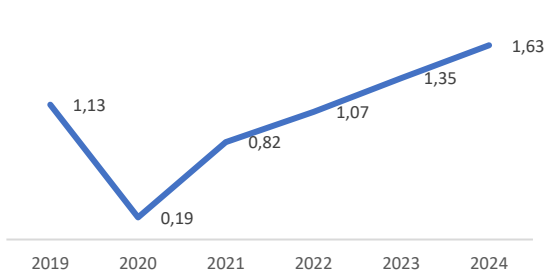
Grafikon 7. Prihodi od prodaje 2019-2024 (mil. evra)



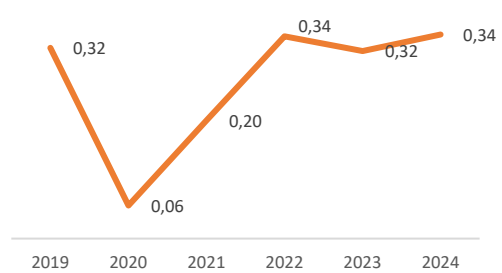
Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za godine 2019-2024

U strukturi prihoda dominiraju prihodi od prodaje (87%). U ovu grupu spadaju prihodi od smeštaja, hrane, pića, izdavanja rekvizita, ulaznica, prihoda trgovine i ostali prihodi.

Grafikon 8. Prihodi od smeštaja, hrane i pića 2019-2024 (mil. evra)



Grafikon 9. Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali prihodi 2019-2024 (mil. evra)



Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za godine 2019-2024

U kategoriji ostalih poslovnih prihoda dva su relevantna izvora – prihodi od subvencija i prihodi od zakupa. Prihodi od subvencija se odnose na pomoć koju je HTPUR dobijala od države Crne Gore za premošćavanje određenih teškoća u poslovanju. Na primer tokom, subvencije tokom pandemije Covid-19. Prihodi od zakupa potiču od imovine date u zakup, prvenstveno hotela „Olympic“ i hotela „Bellevue“. U Tabeli 2 dat je pregled ovih prihoda:

Tabela 3. Ostali poslovni prihodi HTPUR 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Prihodi od subvencija	-	152.835	116.439	103.127	-
Prihodi od zakupa i ostali prihodi	280.824	231.245	262.999	266.426	283.745
Ukupno ostali poslovni prihodi	280.824	384.080	379.438	369.553	283.745

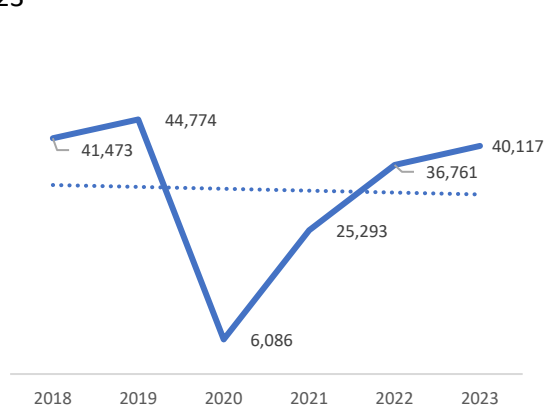
Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za godine 2019-2023

2.4 Fizički pokazatelji (broj noćenja i broj gostiju)

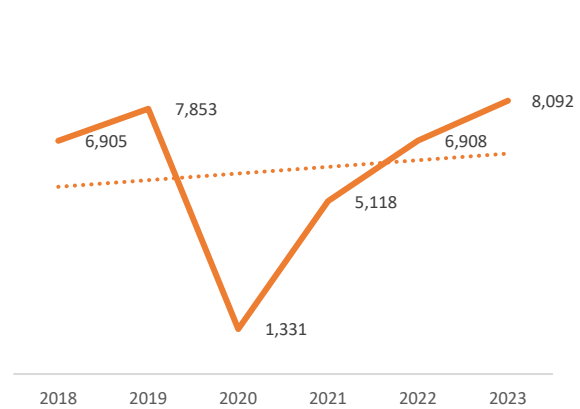
HTPUR je 2023. godine imala 8.092 gosta koji su ostvarili ukupno 40.117 noćenja. Nakon 2020. godine i pandemije Covid-19, broj noćenja u HTPUR raste od 2021. godine, ali do 2023. godine nije dostigao

pred-pandemijski nivo i na nivou je 90% noćenja u 2019. godini. Sa druge strane broj gostiju je 2023. godine veći nego 2019. godine. Na grafikonima je dat uporedni pregled broja noćenja i gostiju za period 2018-2023. godine.

Grafikon 10. Broj noćenja HTPUR 2018-2023



Grafikon 11. Broj gostiju HTPUR 2018-2023



Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za godine 2019-2023

Kada su u pitanju glavna tržišta, 2023. godine najveći broj gostiju došao je iz Srbije (28%), zatim domaćih turista (19%) pa turista iz Nemačke (8%). Gosti iz Srbije su takođe ostvarili i procentualno najveće učešće u noćenjima, 36% 2023. godine. Primećuje se promena i značajno umanjeње broja gostiju iz Centralne i Zapadne Evrope i rast broja domaćih i gostiju iz zemalja bivše SFRJ. Tokom 2023. godine, gosti iz Centralne i Zapadne Evrope činili su 18% gostiju, dok je taj procenat bio 43% 2019. godine. S druge strane broj gostiju iz zemalja bivše SFRJ (uključujući i domaće turiste) porastao je sa 37% 2019. godine na 58% 2023. godine. Broj gostiju iz Rusije se jeste procentualno smanjio (sa 6% u 2019, na 3% u 2023), ali on nije činio značajan udeo tako da ratna dešavanja na teritoriji Ukrajine nisu direktno bitno uticala na poslovanje HTPUR. Top pet država iz kojih su turisti ostvarili najveći broj noćenja tokom 2023. godine date su u Tabeli 3.

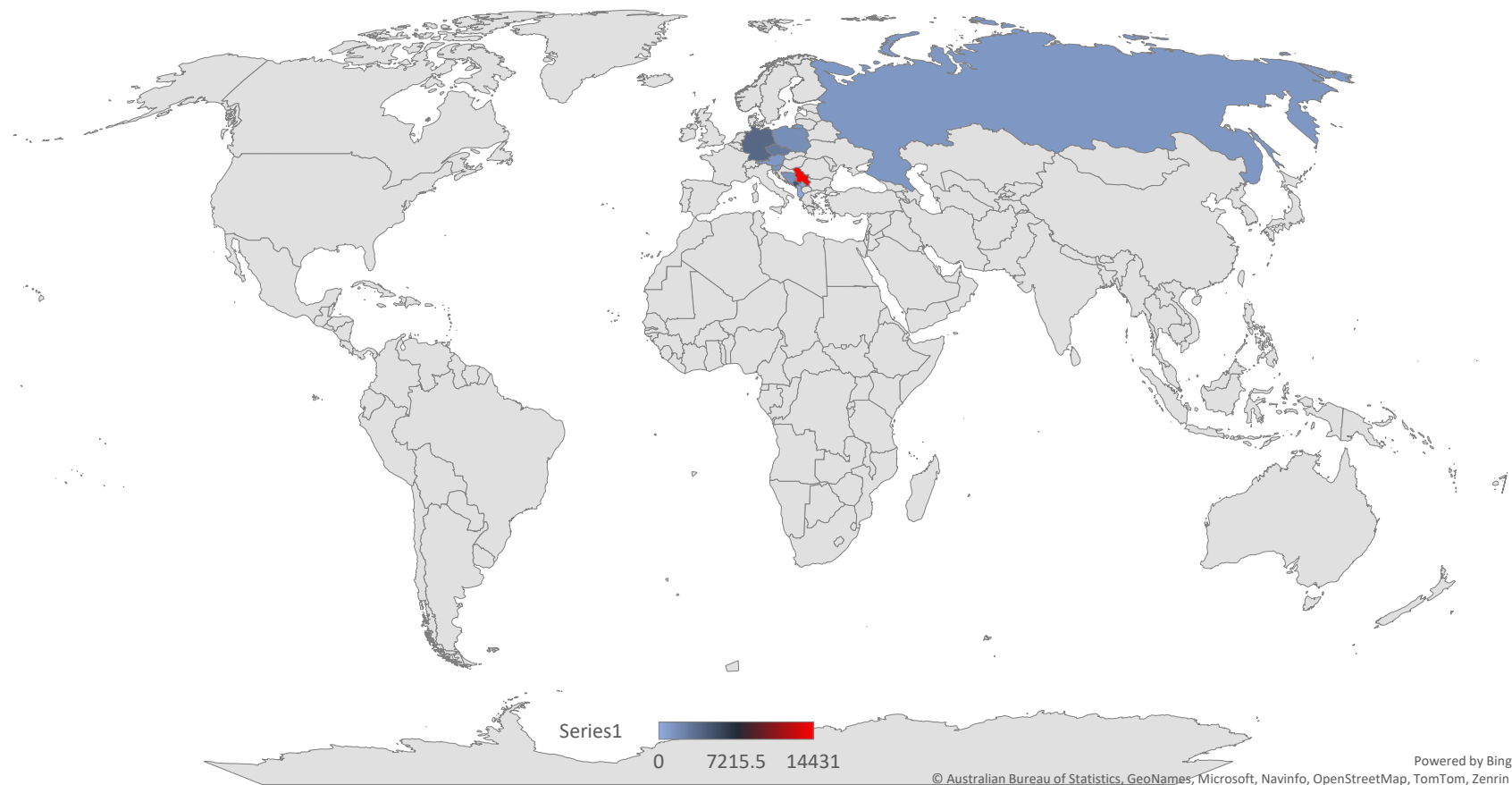
Tabela 4. Top pet država po noćenjima u HTPUR

Država	Broj noćenja (2022)
Srbija	14.431
Crna Gora	4.977
Nemačka	3.738
Češka	2.781
Poljska	1.596
UKUPNO	27.523

Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za 2023. godinu

Ove države (Tabela 3) činile su 69% ukupnih noćenja u HTPUR u 2023. godini. Gosti HTPUR-a su prema internoj evidenciji preduzeća 2023. godine dolazili iz desetak zemalja Evrope (Grafikon 2.12).

Grafikon 12. Države po broju noćenja u HTPUR u 2023. godini



Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za 2023. godinu

Od država iz kojih je broj noćenja procentualno najviše porastao u 2023. godine u odnosu na 2019. godinu izdvajaju se Albanija, Crna Gora, Severna Makedonija i BiH.

Tabela 5. Države sa rastom broja noćenja 2023/2019

Država/Noćenja	2023	2019	Promena %
Albanija	217	81	268 %
Crna Gora	4.977	2.129	234 %
Makedonija	637	349	183 %
BIH	1.375	940	146 %
Srbija	14.431	10.391	139 %
Kosovo	283	214	132 %
Slovenija	1.213	999	121 %

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR za 2019 i 2023. godinu

Broj noćenja je procentualno najviše pao kod gostiju iz Austrije, Nemačke, Rusije i Poljske.

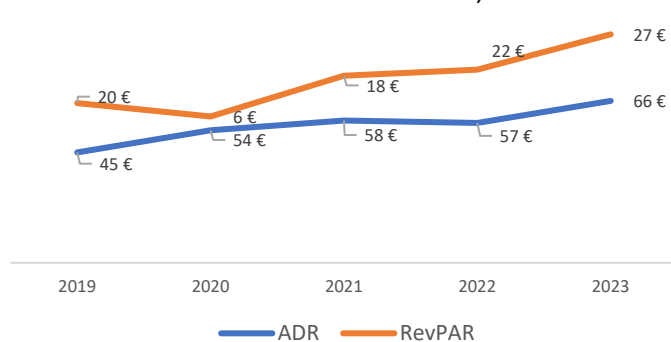
Tabela 6. Države sa padom broja noćenja 2023/2019

Država/Noćenja	2023	2019	Promena %
Austrija	995	1.230	81 %
Nemačka	3.738	5.050	74 %
Rusija	1.092	3.271	33 %
Poljska	1.596	4.927	32 %
Češka	2.781	9.245	30 %

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR za 2019 i 2023. godinu

Specifični sektorski pokazatelji u hotelskoj industriji dizajnirani su da prikažu finansijske performanse i efikasnost poslovanja. Najčešće korišćeni su *ARR* – prosečna cena sobe (*average room rate*) ili *ADR* – prosečna dnevna cena (*average daily rate*), kao i *RevPAR* – prihod po raspoloživoj sobi (*revenue per available room*). *ARR* predstavlja prosečnu cenu sobe koju je hotel naplatio tokom određenog perioda (npr. godine) i dobija se deljenjem ukupnog prihoda od soba sa brojem izdatih soba. *ADR* predstavlja prosek *ARR*-a za svaki dan posmatranog perioda. To su bitni indikatori koji pomažu u razumevanju prosečne vrednosti koje hotel generiše iz svake prodane sobe. *RevPAR* predstavlja prihod generisan po raspoloživoj sobi u hotelu tokom određenog perioda (na primer godine). Ovaj pokazatelj u obzir uzima i prosečnu cenu i stepen iskorišćenosti kapaciteta. Osnovna razlika *ARR/ADR* i *RevPAR* je što *ARR/ADR* u obzir uzima samo izdate (plaćene) sobe dok *RevPAR* uzima sve raspoložive sobe. Ovi pokazatelja su bitni i u analizi se koriste uporedo kao ključni pokazatelji performansi hotela.

Grafikon 13. HTPUR *ADR* i *RevPAR*, 2019-2023



Izvor: Analiza poslovanja HTPUR za godine 2019-2023

Pokazatelj *ADR* je konstantno rastao u periodu 2019-2023. godine i razlog treba tražiti u opštem povećanju cena hotelskog smeštaja. Sa druge strane *RevPAR* se oporavio tek u 2022. godini, nakon pada u 2020. i 2021. godini. Takođe, *ADR* je u 2023. godini bio veći za 16%, a *RevPAR* za 25% veći nego 2022. godine, što ukazuje na bolje performanse po pitanju cene i prodaje smeštajnih kapaciteta.

Važan pokazatelj koji se koristi uporedo sa *ARR/ADR* i *RevPAR* je i *OR* – stepen popunjenosti (*occupancy rate*), koji govori o efikasnosti iskorišćenja imovine i dobija se kao odnos izdatih soba sa raspoloživim sobama i izražava se u procentima. Iako je *OR* rastao nakon pandemije i 2023. godine iznosio 41%, ovaj pokazatelj još nije dostigao 2019. godinu, kada je iznosio 45%.

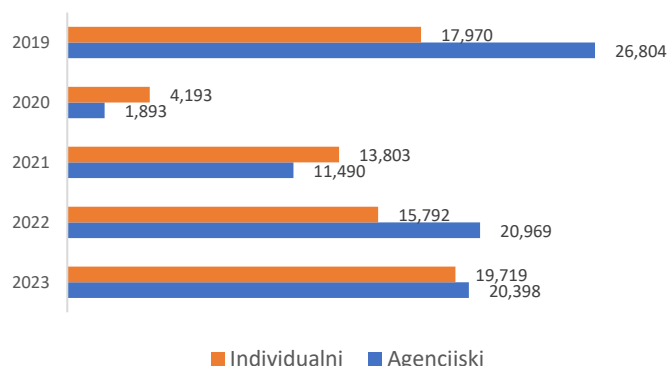
Tabela 7. Stepen popunjenosti kapaciteta HTPUR, 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Stepen popunjenosti	45 %	10 %	31 %	38 %	41 %

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR za godine 2019-2023

Zanimljivo je posmatrati i kretanje odnosa između broja noćenja agencijskih i individualnih gostiju. Za razliku od nekih drugih hotelskih lanaca, gde su agencijski gosti istorijski veoma dominantni, može se reći da je u HTPUR taj odnos izbalansiran i samo se neznatno promenio kao posledica kovid pandemije. U 2019. godini taj odnos je bio 60% agencijskih i 40% individualnih u ukupnim noćenjima tokom godine, a 2023. godine odnos se menja u korist noćenja individualnih gostiju i iznosi 51% agencijskih i 49% individualnih. Udeo individualnih gostiju u ukupnim noćenjima u 2023. godini porastao je u odnosu na 2022. godinu (43%), ali je pao u odnosu na 2021. godinu (55%) što se može pripisati niskom aktivnošću turističkih agencija tokom još uvek pandemijske 2021. godine.

Grafikon 14. Ukupna noćenja po izvoru gostiju, 2019-2023

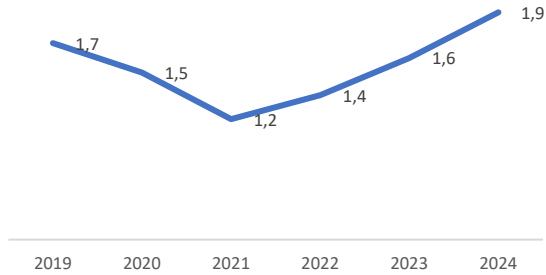
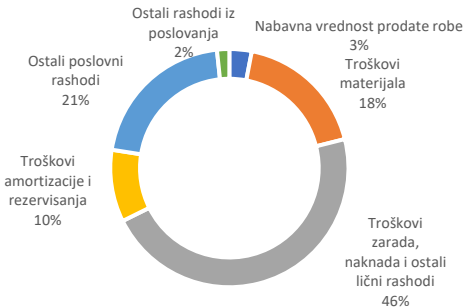


Izvor: Izveštaj menadžmenta HTPUR za godine 2019-2023

Iako agencijskih gostiju u TN Ada Bojana ima gotovo upola manje (2023), oni ostvaruju prosečno duplo duži boravak od individualnih gostiju, što ukazuje da su agencijski gosti relativno pogodniji za duže boravke, što treba imati u vidu prilikom formiranja paketa i organizovanih odmora u pred i post sezoni. Kada je u pitanju kamp, gosti su svi individualni, što ukazuje na potrebu daljeg razvoja direktne prodaje ovog sadržaja i jačanja komunikacije preko veb sajta HTPUR.

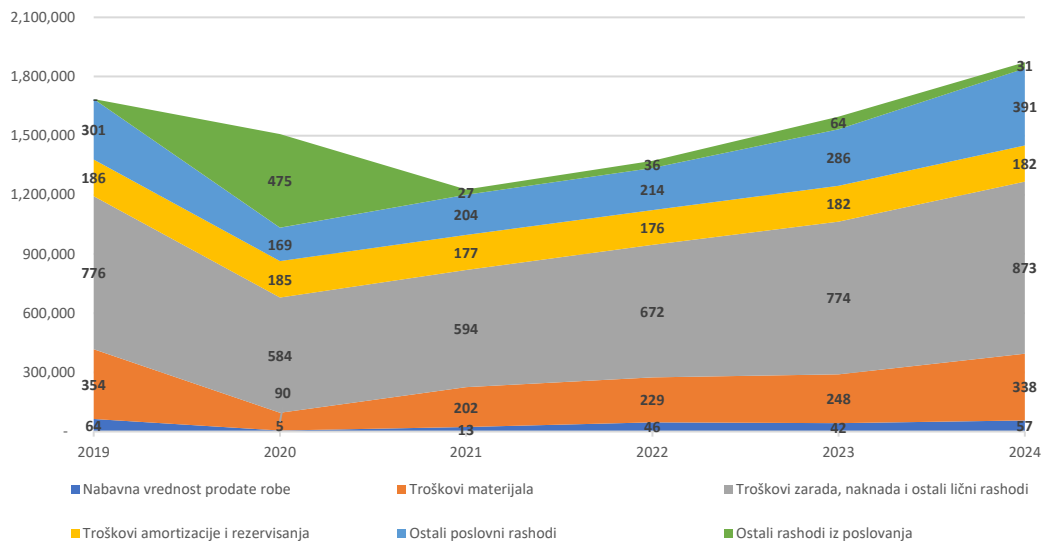
2.5 Analiza troškova

Kompanija HTPUR je u 2024. godini ostvarila 1.872.405 evra poslovnih rashoda, što je za od 17% više u odnosu na prethodnu 2023. godinu. Gotovo identičan rast poslovnih rashoda (16%) ostvaren je 2023. u odnosu na 2022. godinu. U strukturi poslovnih rashoda dominiraju troškovi zarada i naknada (47%), ostali poslovni rashodi (21%) i troškovi materijala (18%). Ostatak čine troškovi amortizacije i rezervisanja (10%), nabavna vrednost prodane robe (3%) i ostali rashodi iz poslovanja.

Grafikon 15. Poslovni rashodi 2019-2024 (mil. evra)**Grafikon 16. Struktura poslovnih rashoda 2024**

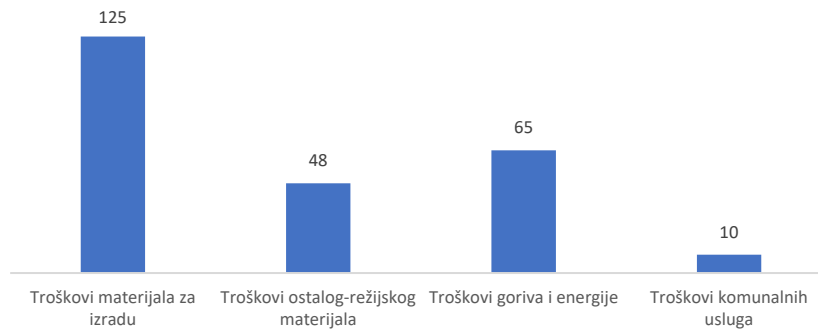
Izvori: Analiza poslovanja HTPUR za godine 2019-2024

Za 2025. godinu planira se porast poslovnih rashoda na 2.159.745 evra što bi bio porast od 15% u odnosu na 2024. godinu, pri čemu se planira porast troškova zarada i naknada od 14%.

Grafikon 17. Struktura poslovnih rashoda 2019-2024, u 000 evra

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR za godine 2019-2024

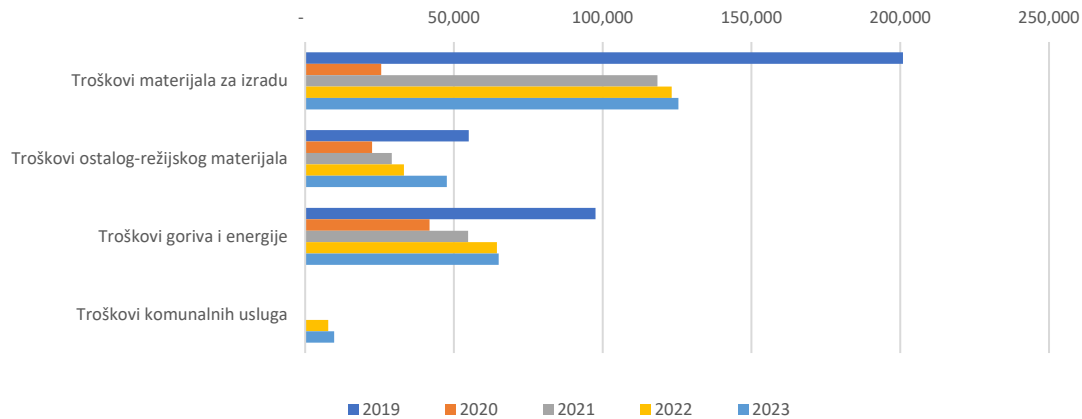
U strukturi poslovnih rashoda u posmatranom periodu 2019-2024. godine dominiraju troškovi zarada i naknada sa učešćem 39-49%. Posmatrajući projekciju bilansa uspeha za 2025. godinu predviđeno je da ovi troškovi učestvuju sa 46% u ukupnim poslovnim rashodima.

Grafikon 18. Struktura troškova materijala HTPUR 2023, hiljada evra

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2023

Kada su u pitanju troškovi materijala tu spadaju troškovi materijala za izradu gotovih jela, troškovi goriva i energije, troškovi ostalog režijskog materijala i trošak komunalnih usluga. Troškovi materijala za izradu gotovih jela najznačajnija su kategorija u troškovima materijala i u posmatranom periodu (ne računajući kovid 2020. godinu) činili su oko 50% ovih troškova.

Grafikon 19. Struktura troškova materijala HTPUR, 2019-2023



Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2019-2023

HTPUR je 2023. godini imao 286.102 evra ostalih troškova i tu su, pored troškova neproizvodnih usluga, dominantni troškovi platnog prometa, troškovi poreza kao i ostali nematerijalni troškovi.

Tabela 8. Struktura ostalih poslovnih rashoda HTPUR, 2023

Ostali poslovni rashodi 2023	Iznos (evra)	Učešće (%)
Troškovi neproizvodnih usluga	79.629	27,8
Troškovi platnog prometa	58.694	20,5
Troškovi poreza	30.786	10,8
Ostali nematerijalni i materijalni troškovi	29.886	10,4
Troškovi ostalih proizvodnih usluga	20.821	7,3
Troškovi zakupa	15.460	5,4
Troškovi premija osiguranja	13.638	4,8
Troškovi usluga održavanja	10.715	3,7
Troškovi poštanskih usluga	10.055	3,5
Troškovi reklame i propagande	6.348	2,2
Troškovi sajмова	5.393	1,9
Troškovi ostalih doprinosa	2.683	0,9
Troškovi reprezentacije	1.994	0,7
UKUPNO	286,102	100,0

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2023

2.6 Analiza profitabilnosti

Posmatrajući profitabilnost HTPUR u periodu od 2018. do 2024. godine, možemo izdvojiti tri perioda:

- Period 1: Godine ostvarivanja neto gubitaka – 2018. i 2019. godina
- Period 2: Godina efekata Covid-19 pandemije – 2020. godina
- Period 3: Godine oporavka – od 2021-2024. godine

Detaljne karakteristike ovih perioda već su date u poglavlju 1.2. dok je rezime poslovnih rezultata dat u tabeli 8 i na grafikonima 15 i 16.

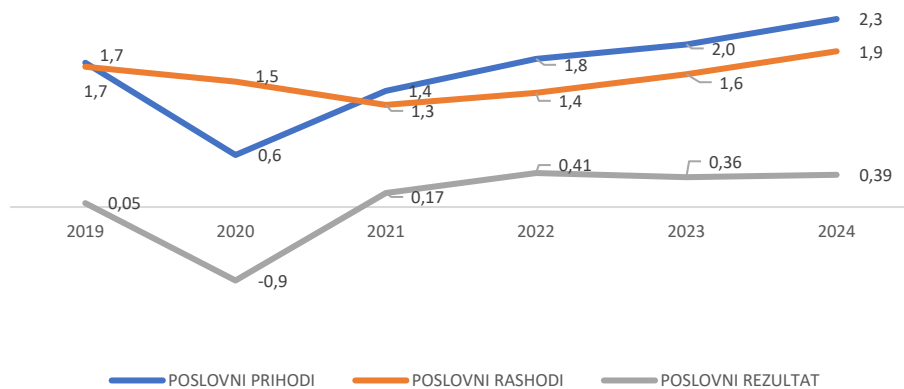
Tabela 9. Skraćeni bilans uspeha HTPUR, 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
POSLOVNI PRIHODI	1,733,586	625,322	1,396,535	1,781,206	1,954,538	2,259,657
POSLOVNI RASHODI	1,686,238	1,508,400	1,227,421	1,372,499	1,596,275	1,872,405
POSLOVNI REZULTAT	47,348	- 883,078	169,114	408,707	358,263	387,252
FINANSIJSKI REZULTAT	- 9,325	- 13,357	19,981	- 17,154	10,553	37,345
REZULTAT IZ OSTALIH AKTIVNOSTI	- 101,872	-	-	-	-	-
REZULTAT IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA	- 63,849	- 896,435	149,133	391,553	347,710	349,907
PORESKI RASHOD PERIODA	79,677	79,261	77,585	99,869	99,017	41,048
NETO REZULTAT	- 143,526	- 975,696	71,548	291,684	248,693	308,859

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2019-2024

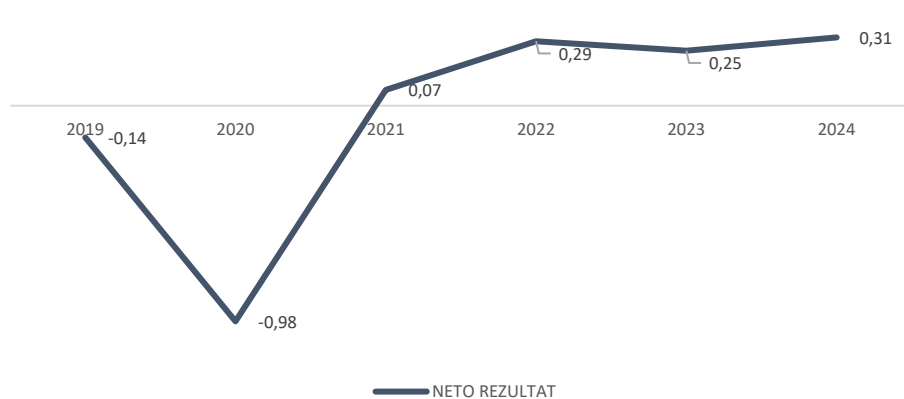
Bitno je napomenuti da su 2019. godine otpisana potraživanja (od dužnika u stečaju i sporna potraživanja) u iznosu od oko 147 hiljada evra, tako da iako je ostvaren pozitivan poslovni rezultat te godine, u konačnici neto rezultat je bio negativan. 2020. godine zbog globalne pandemije Covid neto rezultat je razumljivo i očekivano negativan. Period 2021-2024. karakteriše ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata i generisanje neto dobitaka. Takođe prema projekciji bilansa uspeha za 2024. godinu planirano je ostvarenje neto dobitka u iznosu od 178.663 evra.

Grafikon 20. Poslovni prihodi, rashodi i rezultat HTPUR 2019-2024, u milionima evra



Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2019-2023

Grafikon 21. Neto rezultat HTPUR 2019-2024, u milionima evra



Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2019-2023

Kao ključni pokazatelji u finansijskoj analizi koriste se EBIT i EBITDA. EBIT predstavlja zaradu pre kamata i poreza a EBITDA zaradu pre kamata, poreza i amortizacije. Oba pokazatelja se koriste prilikom ocenjivanja operativnih performansi i profitabilnosti kompanija i bitni su kreditorima i investitorima. EBITDA daje unekoliko realniju sliku profitabilnosti onih kompanija koje imaju značajnu stalnu imovinu, jer isključuju amortizaciju. U svakom slučaju ova dva pokazatelja zajedno sa EBIT i EBITDA maržama koriste se uporedo prilikom prikaza finansijskog stanja kompanije.

Za potrebe analize profitabilnosti HTPUR ova dva pokazatelja obračunata su po sledećoj metodologiji:

- **EBIT** = Rezultat iz redovnog poslovanja pre oporezivanja + Rashodi kamata;
- **EBIT marža** = EBIT / Poslovni prihodi
- **EBITDA** = EBIT + Troškovi amortizacije i rezervisanja;
- **EBITDA marža** = EBITDA / Poslovni prihodi

Vrednosti ovih pokazatelja u periodu od 2019. do 2024. godine dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 10. Pokazatelji profitabilnosti HTPUR, 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT	- 54,518	- 854,259	176,151	408,710	358,263	387,261
EBITDA	131,646	669,299	353,471	584,547	540,204	570,654
EBIT marža	-3 %	-137 %	13 %	23 %	18 %	17 %
EBITDA marža	8 %	-107 %	25 %	33 %	28 %	25 %

Izvor: Analiza poslovanja HTPUR 2019-2024

HTPUR je tokom posmatranog perioda ostvarivalo pozitivnu EBIT (sem 2019 i 2020. godine) i pozitivnu EBITDA (sem 2020. godine). Kompanije HTPUR je dakle nakon pandemije Covid povratila profitabilnost.

2.7 Analiza imovine, kapitala i upravljanja imovinom (asset management)

Posmatrajući aktivu Bilansa stanja HTPUR u periodu 2019-2024. godine stalna imovina ima učešće od 93% i preko, što je i razumljivo s obzirom da se radi o hotelsko-turističkom preduzeću koje u svom vlasništvu ima više hotelskih objekata.

Tabela 11. Aktiva HTPUR, 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
AKTIVA						
Stalna imovina	107,625,350	107,076,865	106,943,262	106,763,193	106,623,733	106,545,357
Nekretnine, postrojenja i oprema	44,496,929	43,560,623	43,528,768	43,447,191	43,396,193	43,416,016
Investicione nekretnine	63,128,421	63,516,242	63,414,494	63,316,002	63,227,540	63,129,341
Obrtna sredstva	7,762,075	7,509,434	7,659,812	7,669,515	544,926	2,247,980
Zalihe	31,879	30,494	37,135	40,634	43,921	41,918
Kratkoročna potraživanja	437,532	144,624	171,398	258,442	196,785	781,089
Otkupljene sopstvene akcije	7,152,474	7,152,474	7,152,474	7,152,474	-	1,357,277
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	140,190	181,842	298,805	217,965	304,220	67,696
AVR	-	42,412	44,139	45,649	51,367	48,644
UKUPNA AKTIVA	115,387,425	114,628,711	114,647,213	114,478,357	107,220,026	108,841,981

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2024

Bitno je napomenuti i sledeće važne događaje koji su značajno uticali na imovinu i obrtna sredstva HTPUR u posmatranom periodu:

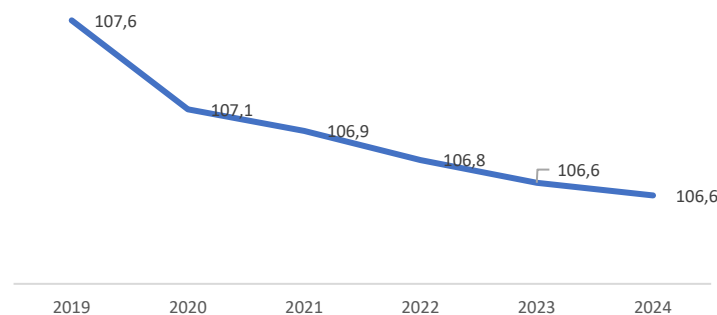
- Hoteli „Olympic“ i „Bellevue“ na Velikoj plaži u Ulcinju dati su 2017. godine u dugoročni zakup na 30 godina kompaniji „Karizma Hotels Adriatic Montenegro“ doo. Ugovor o davanju dela svoje imovine u dugoročni zakup potpisan je nakon odluke Vlade Crne Gore i nakon sprovedenog tenderskog postupka Savjeta za privatizaciju i Tenderske komisije a uz saglasnost Skupštine

akcionara HTPUR. Posledično imovina ovih hotela (građevinski objekti i zemljište) datih u zakup vodi se kao investicione nekretnine sa ukupnom vrednošću **62.661.604 evra** na dan 31.12.2024.

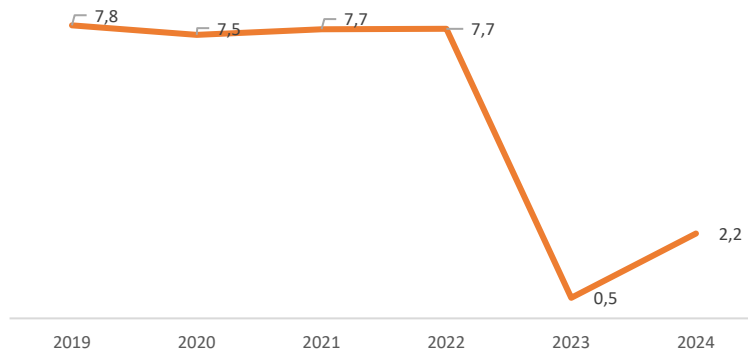
- Deo manjinskih akcionara koji su bili protiv Odluke o davanju navedenih hotela u dugoročni zakup, stekli su pravo po Zakonu o privrednim društvima da preduzeće HTPUR od njih otkupi akcije oi prosečnoj tržišnoj vrednosti na dan Odluke Skupštine akcionara o dugoročnom zakupu. 44 manjinska akcionara sa ukupno 217.099 akcija podneli su zahtev za otkup akcija po ceni od 10,485 evra (koliko su akcije imale vrednost na dan održavanja sednice Skupštine). Ukupna vrednost navedenih akcija iznosi 2.276.282 evra. Po zakonu predviđeno je da društvo isplati vrednost akcije akcionarima u roku od 30 dana, međutim zbog nedostatka finansijskih sredstava to nije učinjeno pa su protiv HTPUR-a podnete tužbe nadležnom sudu. Manjinski akcionari koji su tužili HTPUR po povom osnovu posedivali su 181.073 akcija, a ukupan dug prema tužbama iznosio je 2.221.495 evra (uključujući i kamatu i sudske troškove). Nakon pravosnažnih i izvršnih sudskih presuda 2020. godine akcije su preknjižene na HTPUR tokom 2023. godine na Vladu CG koja je dug izmirila i potraživanje od HTPUR konvertovala u akcije. Do pomenute konverzije bilansno ovo se vodilo kao *Otkupljene sopstvene akcije* u iznosu od **7.152.474 evra** (181.073 akcija po nominalnoj vrednosti 39,5005 evra) u obrtnim sredstvima aktive Bilansa stanja HTPUR, a u pasivi obeveza za akcije (uključujući kamate i sudske troškove) kao PVR **2.221.495 evra** a razlika kao Emisona premija **4.930.979 evra**. U iznos od 2.221.495. EVRA po presudama nije ušao iznos manjinskog akcionara Otvoreni investicioni fond Atlas Mont Podgorica, nad kojim je otvoren stečaj. To je učinjeno tek 2024. godine, i to ukupno **599.508 evra** za ukupan dug (uključujući i kamate i sudske troškove) za ukupno 34.361 akcija. Nominalna vrednost ovih akcija iznosi **1.357.277 evra** a razlika je **757.768 evra**. Bilansno se tu vodilo na isti način kao što je ranije opisano, u Bilansu stanja HTPUR 2024. godine. Napomena je da je od Vlade CG refundiran naplaćeni iznos od 599.508 evra početkom 2025. godine i u toku je postupak za prenos 34.361 akcija

Odlukom Vlade Crne Gore i Rešenjem Uprave za nekretnine CG 2015. godine preduzeću HTPUR upisano je pravo korišćenja zemljišta u državnoj svojini ukupne površine 868.587 m² na Adi Bojani (LN 236 KO Gornji Štoj). HTPUR je 2016. godine podnela Upravi za nekretnine zahtev da u skladu sa Zakonom o svojinsko-pravnim odnosima CG briše pravo korišćenja i upiše pravo svojine na ovim parcelama. Uprava za nekretnine je zahtev odbila, HTPUR je uložilo žalbu i do kraja 2024. godine ovo pitanje nije rešeno. Predmetno zemljište je u poslovnim knjigama evidentiramo samo po zbirnoj kvadraturi, ali s obzirom da procena vrednosti nije izvršena zemljište se ne vodi finansijski po vrednosti u bilansima. Uz nepostojanje procene vrednosti imovine prema MRS 16 ovo nerešeno pitanje pravnog statusa 868.587 m² zemljišta predstavlja osnovu za mišljenje sa rezervom nezavisnog eksternog revizora, u periodu 2019-2023. godine.

Grafikon 22. Stalna imovina HTPUR 2019-2023, u milionima evra



Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2023

Grafikon 23. Obrtna imovina HTPUR 2019-2023, u milionima evra

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2023

Tabela 12. Pasiva HTPUR, 2019-2023

PASIVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Kapital	109,243,007	108,267,311	108,338,859	108,630,544	103,948,261	105,014,888
Osnovni kapital	60,214,128	60,214,128	60,214,128	60,214,128	60,214,128	60,214,128
Emisiona premija	4,930,979	4,930,979	4,930,979	4,930,979	-	757,768
Rezerve	45,067,150	45,067,150	45,067,150	45,067,150	45,067,150	45,067,150
Neraspoređeni dobitak ranijih godina	163,377	163,377	163,377	234,925	526,610	775,306
Neraspoređeni dobitak tekuće godine	-	-	71,548	291,685	248,696	308,859
Gubitak ranijih godina	- 1,132,627	- 1,132,627	- 2,108,323	- 2,108,323	- 2,108,323	- 2,108,323
Gubitak tekuće godine	-	- 975,696	-	-	-	-
Dugoročna rezervisanja i dugoročne obaveze	2,333,886	2,315,297	2,127,257	1,581,362	1,267,424	962,450
Dugoročne obaveze	2,333,886	2,315,297	2,127,257	1,581,362	1,267,424	962,450
Odložene poreske obaveze	694,185	773,446	851,031	950,900	1,049,917	1,090,965
Kratkoročne obaveze	894,852	1,051,162	1,108,571	1,094,056	954,424	1,174,170
Kratkoročne finansijske obaveze	-	-	-	-	-	300,000
Obaveze iz poslovanja	535,727	562,628	525,004	518,008	434,543	367,269
Ostale kratkoročne obaveze	247,536	337,562	399,674	404,739	368,460	317,403
Obaveze po osnovu PDV i ostalih javnih prihoda	111,589	150,972	183,893	171,309	151,421	189,498
PVR	2,221,495	2,221,495	2,221,495	2,221,495	-	599,508
UKUPNA PASIVA	113,165,930	114,628,711	114,647,213	114,478,357	107,220,026	108,841,981

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2023

Na strani pasive bitno je napomenuti događaje koji su značajno uticali na kapital i obaveze. Prvo, već pomenuti otkup sopstvenih akcija koji je na strani pasive iskazan kao Emisiona premija i PVR, i to u periodu 2019-2022 za manjinske akcionare i 181.073 akcija i 2024. godine za investicioni fond Atlas Mont 34.361 akcija. Imajući prvenstveno te promene u vidu došlo je do smanjenja iznosa kapitala sa 108.630.544 evra u 2022. godini na **103.948.261 evra** u 2023. godini.

Zatim, u peiodu 2019-2024. godine HTPUR se više puta dugoročno kreditno zaduživao:

- 2020. godine od IRF-a uzet je kredit od 300.000 evra, sa rokom otplate 3 godine (otplaćen sa 31.12.2023. godine)
- 2021. godine od Hipotekarne banke uzet je kredit od 200.000 evra, sa rokom otplate 3 godine za potrebe održavanja likvidnosti (otplaćen sa 31.12.2023. godine)
- 2023 godine od Hipotekarne banke uzet je kredit od 200.000 evra, sa rokom otplate 3 godine za potrebe održavanja likvidnosti

Na dan 31.12.2024. godine HTPUR ima ukupno 962.450 evra dugoročnih kredita, i to:

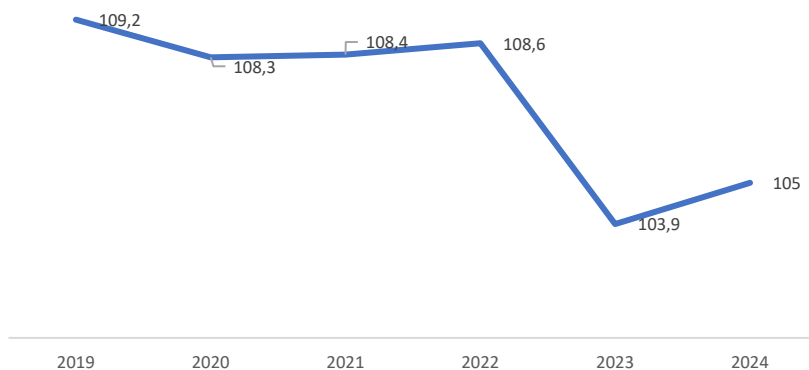
- Dugoročni kredit kod Hipotekarne banke (uzet 2023. godine) sa stanjem 66.667 evra

- Preuzete obaveze za kredite HTPUR-a od strane Karisma Adriatic Montenegro DOO, sa stanjem 895.783 evra (Obeveze po ovom kreditu se kompenzuju sa potraživanjem po osnovu zakupa i očekuje se da će 2027. godine ovaj kredit biti potpuno isplaćen)

HTPUR takođe ima jedan kratkoročni kredit od Hipotekarne banke u iznosu od **300.000 evra**, na dan 31.12.2024. godine.

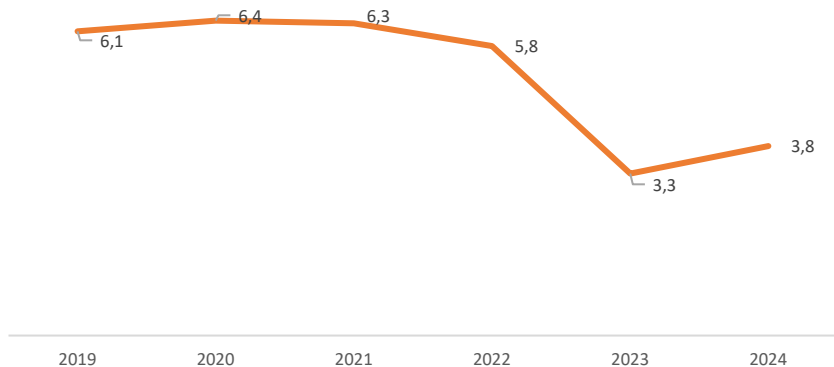
Važno je napomenuti da na dan 31.12.2023. godine HTPUR kao tužena strana ima 66 sudskih sporova, mahom iz radnog odnosa. U Bilansu stanja preduzeća ne postoje formiranja rezervisanja za potencijalne obaveze koje mogu proistići iz ovih sporova, te se njihov potencijalni finansijski efekat ne može proceniti.

Grafikon 24. Kapital HTPUR 2019-2023, u milionima evra



Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2023

Grafikon 25 Ukupne obaveze HTPUR 2019-2024 (m EVRA)



Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2024

Kao pokazatelje efikasnosti upravljanja imovinom (ali i pokazatelje rentabilnosti i profitabilnosti) korišćemo Prinos na imovinu – ROA (eng. *Return On Assets*), Prinos na sopstveni kapital – ROE (eng. *Return on Equity*) i Prinos na ukupni kapital – ROI (eng. *Return on Investment*).

- **ROA** meri i pokazuje sposobnost kompanije da korišćenjem svoje imovine generiše profit i računa se kao Neto rezultat/Prosečna ukupna aktiva.
- **ROE** u odnos stavlja profitabilnost kompanije sa osnovnim kapitalom i pokazuje stepen uspešnosti kompanije da iskoristi uloženi osnovni (akcijski) kapital da bi generisala dobit. Računa se kao Neto rezultat/Osnovni kapital
- **ROI** pokazuje profitabilnost angažovanja ukupnog kapitala i dobija se kao Neto rezultat/Ukupni kapital

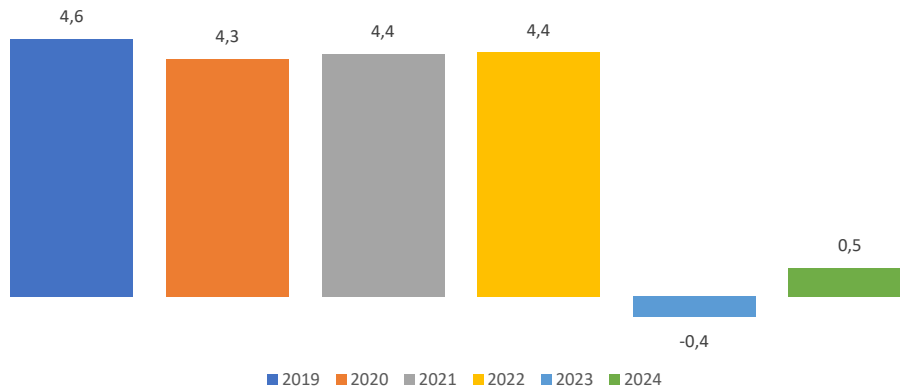
Tabela 13. Pokazatelji efikasnosti upravljanja imovinom HTPUR, 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<i>Return on assets (ROA)</i>	-0,12 %	-0,85 %	0,06 %	0,25 %	0,22 %	0,29 %
<i>Return on investment (ROI)</i>	-0,13 %	-0,90 %	0,07 %	0,27 %	0,24 %	0,29 %
<i>Return on Equity (ROE)</i>	-0,24 %	-1,62 %	0,12 %	0,48 %	0,41 %	0,51 %

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2024

Ovi pokazatelji rentabilnosti bili su negativni i pre Covid pandemije, imajući u vidu vrednost u 2019. godini. Efekti pandemije Covid vidljivi su u pokazateljima za 2020. i 2021. godinu (kada su nisko pozitivni). Oporavak pokazatelja vidljiv je u periodu 2021-2024. godine.

Kao dodatni pokazatelj rentabilnosti preduzeća uzećemo **Neto obrtni kapital** (ili Neto obrtna sredstva). Neto obrtni kapital predstavlja razliku između dugoročnog kapitala (sopstveni kapital + dugoročna rezervisanja + dugoročne obaveze) i stalne imovine i označava deo dugoročnog kapitala koji je namenjen finansiranju obrtne imovine preduzeća. Neto obrtna imovina identična je računski Neto obrtnom kapitalu i označava deo obrtne imovine koji je dugoročno finansiran.

Grafikon 26 Neto obrtni kapital HTPUR 2019-2024, u milionima evra

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2024

Kao što se iz grafikona vidi, HGBR je imala pozitivan Neto obrtni kapital u svim godinama posmatranog perioda, sem 2023. godine. To je pokazatelj dobrog stanja rentabilnosti imajući u vidu da je kompanija svu svoju stalnu imovinu i deo obrtne imovine finansirala dugoročnim sredstvima (sem 2023. godine). Međutim zabrinjava negativni trend Neto Obrtnog Kapitala, imajući u vidu njegov iznos 2024. godine u poređenju sa periodom 2019-2022. godine.

Tabela 14. Pokazatelji zaduženosti HTPUR, 2019-2024

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Racio zaduženosti	5,4 %	5,5 %	5,5 %	5,1 %	3,1 %	3,5 %
<i>Ukupne obaveze/ukupna pasiva</i>						

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2024

Kada se posmatra zaduženost HTPUR preko **racija zaduženosti** koji meri koliko je učešće dugova (ukupnih obaveza) u ukupnoj finansijskoj strukturi, može se reći da je društvo nisko zaduženo, s obzirom da je ovaj pokazatelj za 2024. godinu 3,5%. To praktično znači da preduzeće svega 3,5% svojih poslovnih aktivnosti finansira iz pozajmljenih izvora, a ostatak iz sopstvenih.

2.8 Analiza likvidnosti i solventnosti

Izveštaj o tokovima gotovine HTPUR za posmatrani period 2018-2023. godine prati sve poslovne aktivnosti kompanije, tj. svi bitni događaji ranije opisani u analizama bilansa stanja i bilansa uspeha reflektuju se i u Izveštaju tokovima gotovine 2018-2023. Kao rezime, glavni događaji bili su:

- **Neto odlivi tokova gotovine iz poslovnih aktivnosti 2019. i 2020.** godine uz drastičan pad priliva gotovine iz poslovnih aktivnosti 2020. godine zbog pandemije Covid. Oporavak tokova gotovine iz poslovnih aktivnosti desio se 2021-2023 kada je on pozitivan
- Neravnoteža odliva gotovine iz aktivnosti investiranja za period pre i nakon pandemije. **Tokom 2019. godine investirano je 200.829 evra** u imovinu a za **ceo period 2021-2023 svega 119.350 evra**. Najznačanija pojedinačna investicija nakon Covid pandemije je izgradnja novog objekta restorana Maestral tokom 2021. godine, ukupne vrednosti 45.728 evra
- Neto tok gotovine iz aktivnosti finansiranja bili su **pozitivni u celokupnom periodu 2019-2023 najviše zbog uzetih kredita u tom periodu** (sem 2022. godine kada nije uzet nijedan kredit)

Tabela 15. Skraćeni izveštaj o tokovima gotovine HTPUR, 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI					
Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,691,781	472,414	1,668,564	2,265,743	2,520,794
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	1,888,262	730,762	1,545,826	2,047,463	2,296,136
Neto tok gotovine iz poslovnih aktivnosti	- 196,481	- 258,348	122,738	218,280	224,658
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI INVESTIRANJA					
Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja	-	-	-	-	-
Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja	200,829	-	61,775	4,118	53,457
Neto tok gotovine iz aktivnosti investiranja	- 200,829	-	61,775	4,118	53,457
TOKOVI GOTOVINE IZ AKTIVNOSTI FINANSIRANJA					
Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	2,221,495	300,000	200,000	-	200,000
Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja	2,221,495	-	144,000	295,002	284,946
Neto tok gotovine iz aktivnosti finansiranja	-	300,000	56,000	295,002	84,946
NETO TOK GOTOVINE	- 397,310	41,652	116,963	80,840	86,255
GOTOVINA NA POČETKU IZVEŠTAJNOG PERIODA	537,500	140,190	181,842	298,805	217,965
GOTOVINA NA KRAJU IZVEŠTAJNOG PERIODA	140,190	181,842	298,805	217,965	304,220

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2023

Kada su u pitanju racija likvidnosti u analizi ćemo koristiti **Opšti racio likvidnosti** i **Rigorozni racio likvidnosti**. Opšti racio likvidnosti računa se kao odnos obrtnih sredstava i kratkoročnih obaveza dok se Rigorozni racio računa kao odnos likvidnih sredstava (gotovine i gotovinskih ekvivalenata) i kratkoročnih obaveza. Ovi pokazatelji se u principu koriste da pokažu sposobnost preduzeća da u roku odgovori na dospele obaveze.

Tabela 16. Pokazatelji likvidnosti HTPUR, 2019-2024

Likvidnost	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Opšti racio likvidnosti	8,67	7,14	6,91	7,01	0,57	1,91
<i>Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze</i>						
Rigorozni racio likvidnosti	0,16	0,17	0,27	0,20	0,32	0,06
<i>Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze</i>						

Izvor: Izveštaji menadžmenta HTPUR 2019-2024

Po definiciji Opšti ratio likvidnosti ne bi trebalo da padne ispod 2, što je u posmatranom periodu za HTPUR bilo u 2023. i 2024. godini, dok je u ostalim posmatranim godinama likvidnost merena po ovom pokazatelju bila na dobrom nivou, te je HTPUR u posmatranom periodu bila likvidna kompanija. Kada je u pitanju rigorozni ratio likvidnosti koji u obzir uzima pokrivenost kratkoročnih obaveza gotovinom, on bi trebalo da bude iznad 1. Kod HTPUR ni u jednoj godini godine ovaj ratio nije bio iznad 1, te se može reći da HTPUR u posmatranom periodu 2019-2024 nije bila likvidna kompanija. S toga je jedan od ciljeva investicionog ciklusa i strategije da to promeni i da kompaniju učini profitabilnom i likvidnom.

3. STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA HOTELSKO TURISTIČKOG PREDUZEĆA ULCINJSKA RIVIJERA (HTPUR)

Pre definisanja strateškog cilja kompanije kao i operativnih ciljeva, SWOT analiza kompanije će biti predstavljena, koja će ujedno biti polazna osnova za dalju analizu.

3.1 SWOT analiza HTPUR

SWOT analiza HTPUR prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 17. SWOT analiza HTPUR

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Lokacija: peščane plaže, netaknuta priroda, izolacija i mir, što su ključni faktori za održivi turizam; • Prepoznatljiv brend i dugogodišnja tradicija: Ada Bojana je decenijama sinonim za nudistički turizam i slobodan duh, privlačeći posetioce iz različitih delova Evrope i regiona; • Pozitivni finansijski rezultati kompanije, uprkos izazovima, posluje sa neto dobiti u poslednje 4 godine; • Rast broja noćenja i poseta turista kao i stepena iskorišćenosti kapaciteta; • Rast broja inostranih gostiju kao i njihovo dominantno učešće u strukturi noćenja ukazuje na međunarodnu prepoznatljivost brenda kompanije HTPUR; • Kontinuirani rast individualnih gostiju, što smanjuje zavisnost od agencija; • Diversifikovana ponuda: Pored smeštaja, gostima se nude i usluge kampinga, kao i vanpansionskog sadržaja poput restorana i barova; • Ugovoreni dugoročni prihodi od zakupa hotela "Bellevue" i "Olympic". 	<ul style="list-style-type: none"> • Sezonalnost i visok stepen zavisnosti od proizvoda "sunca i mora"; • Nizak nivo popunjenosti kapaciteta u pred i post sezoni; • Nedostatak jasno definisanih turističkih proizvoda; • Dotrajala i zapuštena infrastruktura- objekti nisu značajno renovirani godinama; • Nedostatak vanpansionskog sadržaja (bazeni, sportski tereni, dečiji sadržaji, joga časovi itd.); • Neadekvatno radno vreme vanpansionskih sadržaja u sezoni naročito u večernjim satima; • Neprecizni podaci o stanju materijala i pružanja usluga, kao i vođenja statistike o strukturi gostiju u okviru TN Ada Bojana i auto kampa separatno; • Niska likvidnost merena indikatorima likvidnosti; • Visoka zavisnost od radne snage (oko 46% trošak zaposlenih u ukupnim troškovima), što ukazuje na nizak stepen digitalizacije; • Odsustvo promocije i marketinških aktivnosti; • Nedovoljno razvijen i zastareo web sajt, uz nizak nivo direktnih rezervacija, posebno u delu namenjenom autokampu; • Odsustvo specijalnih ponuda koje su jasno podeljene po tipovima odmora (<i>family</i>, aktivan odmor, <i>romance</i> itd); • Nerazvijeni <i>loyalty</i> programi; • Slabije primenjen koncept inkluzivnog turizma (nedovoljno prilagođeni kapaciteti za osobe sa invaliditetom); • Nedovoljna primena novih tehnologija, naprednih sistema i smart tehnologija; • Manjak i nedostatak kvalifikovane radne snage.
Šanse	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> • Blizina aerodroma Podgorica, Tirana i Tivat omogućava bolju dostupnost destinacije turistima sa ciljanih emitivnih tržišta; • Zeleni koncept poslovanja sa fokusom na održivosti (posedovanje sertifikata EU ECOLABEL); 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalni rast cena hrane i energenata; • Erozija obale i klimatske promene; • Prekidi u snabdevanju električnom energijom tokom letnjeg perioda i kao i nedovoljno razvijena kanalizaciona i komunalna infrastruktura;

<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizna transformacija poslovanja kako bi se unapredila operativna efikasnost, poboljšalo korisničko iskustvo i povećali prihodi kroz automatizaciju i personalizovane usluge; • Izgradnja novih luksuznih apartmana u skladu sa principima održivosti, uz jasno definisanu segmentaciju smeštajnih kapaciteta, omogućavajući privlačenje šireg spektra turista; • Povećanje prihoda od parkinga za posetioce koji nisu gosti hotela naplaćivanjem po satu tokom celog dana; • Produženje radnog vremena restorana Maestral, uz obogaćivanje ponude kroz kulturno-umetničke sadržaje, doprinosi povećanju vanpansionskih prihoda i unapređuje ukupno iskustvo gostiju; • Postavljanje mobilnih kućica u okviru TN Ada Bojana targetira ekoturiste koji su ljubitelji prirode ali traže veći komfor od klasičnog kampovanja; • Otvaranjem dela plaže za posetioce koji nisu nudisti, stvara se mogućnost za povećanje broja gostiju tokom sezone, uz dodatni prihod kroz korišćenje vanpansionskih sadržaja u toj zoni (plažni bar, animacija za decu, rentiranje rekvizita itd.); • Formiranje proizvoda poput eko-vikend paketa, porodični retreat, senior paketa itd., dostupni van sezone kojim bi se umanjila sezonalnost ponude; • Izgradnja i razvoj dodatnih sadržaja kao što su bazeni, wellness centar, staze za hajking i bajking, sportski tereni i restorani, omogućava kreiranje raznovrsnih turističkih proizvoda, sa ciljem unapređenja iskustva gostiju tokom cele godine – kako u sezoni, tako i van nje; • Targetirati nišu gostiju koji su ljubitelji aktivnosti poput kajtsurfiga, vindsurfiga, <i>bird-watching</i>); • Targetirati grupu kojoj je Hrvatska preskupa kao destinacija, a žele iskusiti slične prirodne lepote, posebno u kontekstu oslabljenja kupovne moći usred inflacije i geopolitičkih tenzija; • Saradnja sa svim relevantnim stejkholderima (TO Ulcinj, NTO CG, DMC, ostali akteri u turističkoj privredi CG a i šire) posebno u segmentu promotivnih aktivnosti destinacije kao i korišćenja pogodnosti manifestacionog turizma (npr. Ada Divine Awakening); 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudski sporovi sa bivšim i sadašnjim zaposlenima; • Gubitak emitivnih tržišta i slabljenje kupovne moći turista (posebno Nemaca) usled geopolitičke nestabilnosti (rat u Ukrajini, trgovinski ratovi itd.) • Siva gradnja na Adi i okolini narušava ekološki imidž, kvalitet okruženja a samim time i konkurentnost HTPUR; • Sezonalnost avio dostupnosti otežava povezanost Ade Bojane kao destinacije sa ciljanim emitivnim tržištima tokom cele godine; • Pojstojanje sličnih kamping, nudističkih i eko destinacija u regionu (Hrvatska) može odvući deo tržišta, naročito uz bolje infrastrukturne i promotivne uslove; • Potencijalna konkurencija kroz valorizaciju Velike plaže može uticati na smanjenje tržišnog učešća HTPUR i gubitak gostiju - posebnu u luksuznom segmentu. • Salgasnost na hipoteku hotela „Olympic“ i „Bellevue“ u korist kredita zakupca Karisma Hotels Adriatic Montenegro DOO u iznosu od €11,5 miliona predstavlja rizik po ovu imovinu u slučaju da zakupac ne izvršava svoje obaveze po uzetom kreditu
--	--

Izvor: Analiza autora

3.2 Ciljevi razvoja HTPUR u narednom periodu

Nakon prikaza SWOT analize poslovanja HTPUR prelazi se na definisanje strateškog cilja kompanije, kao i četiri operativna cilja pomoću kojih kompanija može i ostvariti definisani strateški cilj. U okviru

operativnih ciljeva biće ukratko prikazane aktivnosti, koje će detaljnije biti razrađene u okviru Akcionog plana.

STRATEŠKI CILJ: HTPUR kao regionalno i šire prepoznatljiva ekološki održiva turistička destinacija

Ovaj strateški cilj biće realizovan kroz četiri operativna cilja i veliki broj aktivnosti.

Operativni cilj 1: Unapređeni smeštajni kapaciteti

Operativni cilj 2: Unapređena infrastruktura

Operativni cilj 3: Diversifikovana turistička ponuda

Operativni cilj 4: Usvojen održiv marketinški plan

U nastavku teksta svaki od četiri operativna cilja će biti detaljno razrađen.

3.3 Operativni cilj 1: Unapređeni smeštajni kapaciteti

Smeštajni kapacitet u okviru TN Ada u 2024. godini iznosi 574 ležajeva.² Stepem iskorišćenosti kapaciteta u okviru TN Ada sa autokampom na Adi iznosio je 41% sa 70 dana pune popunjenosti i sa 170 radnih dana u 2024. godini (Izveštaj o poslovanju HTPUR 2024). U okviru TN Ada postoje sledeće smeštajne jedinice:

- Vile tipa A (svaka vila ima dvokrevetne i trokrevetne sobe, a odabrane sobe nude pogled na more);
- Ada Bojana tip B (drveni bungalovi);
- Ada Bojana tip Lux (najkomfortnije i idealne za porodice).

Međutim, stanje ovih smeštajnih jedinica takvo da zahtevaju značajna kapitalna ulaganja kako bi se poboljšao kvalitet, podigao na nivo 4* i bio sertifikovan nekim od zvaničnih ekoloških sertifikata (npr. EU Ecolabel). Da bi zauzeo poziciju na mapi održivog turizma i privukao goste kojima je održivost prioritet, HTPUR će u narednom periodu uložiti napore u implementaciju zelenih praksi.

Investiciona ulaganja HTPUR u periodu od 2019. godine do 2024. godine su se uglavnom odnosila na sledeće (Izveštaj o poslovanju HTPUR 2019-2024):

- Unapređenje postojećih smeštajnih kapaciteta, gde su se investiciona ulaganja uglavnom odnosila na popravke i održavanje objekata (u 2023. godini kompanija je investirala 29.877 evra u popravku dela kućica B);
- Izgradnja novog restorana Maestral u 2021. godini, nakon uništenja usled jakog nevremena i erozije u 2020. godini;
- Nabavka opreme i sitnog inventara.

Suštinski, radilo se na održavanju objekata i nabavke najnužnije opreme ili inventara, bez značajnijih kapitalnih investicija. Kako bi se popravilo postojeće stanje, u okviru operativnog cilja 1 u periodu 2025-2030, HTPUR planira značajna kapitalna ulaganja u segmentu unapređenja smeštajnih kapaciteta i podizanja istih na nivo od 4*. Kapitalne investicije će se odnositi na TN Ada Bojana u okviru kojeg se nalazi i autokamp Ada.

U periodu od 2025. do četvrtog kvartala 2026. godine, fokus će biti na sprovođenju pripremnih aktivnosti koje će omogućiti uspešnu realizaciju investicionog ciklusa. Tokom tog perioda, planirana je priprema tehničke i druge dokumentacije, obezbeđivanje finansijskih sredstava za investicije, sprovođenje neophodnih analiza uticaja na životnu sredinu i usklađivanje sa zahtevima održivih sertifikata (EU Ecolabel, ADAC Superplatz).

² Pre davanja u zakup hotela Olympic i Bellevue taj broj je 2017. godine iznosio 1.552 ležaja na nivou čitave grupe.

Investicije u smeštajni kapacitet će biti podeljene u dve faze. U prvoj fazi planirano je sveobuhvatno renoviranje smeštajnih jedinica tipa A i LUX, kao i uklanjanje dotrajalih bungalova tipa B, koji će biti zamenjeni sa 46 luksuznih mobilnih kućica. Od ukupnog broja LUX jedinica, predviđeno je renoviranje 30 objekata koji su u zadovoljavajućem stanju, dok će preostalih 30, usled dotrajalosti i erozije tla, biti uklonjeno i naknadno izgrađeno na novim pozicijama. Planirana su i značajna ulaganja u unapređenje prateće infrastrukture, s posebnim fokusom na kanalizacioni sistem. Radovi su predviđeni da počnu u drugoj polovini 2026. godine, a cilj je stvaranje funkcionalnog, modernog i održivog smeštajnog kompleksa kategorije 4*.

Renoviranje jedinica tipa A i zamena bungalova tipa B luksuznim mobilnim kućicama planirani su da se završe do početka letnje sezone 2027. godine. Takođe i izgradnja novih 30 LUX jedinica, zajedno sa radovima na dodatnoj infrastrukturi (pristupni putevi, osvetljenje, hortikultura), planirana je za kraj 2026. godine i prvu polovinu 2027. godine.

Paralelno sa građevinskim radovima, posebna pažnja biće posvećena uvođenju zelenih praksi – energetske efikasnosti kroz LED rasvetu i solarne sisteme, racionalnoj potrošnji vode uz štedljive instalacije i sisteme za prikupljanje kišnice, kao i organizaciji selektivnog prikupljanja otpada – kako bi se ispunili uslovi za kasniju aplikaciju za međunarodno priznate sertifikate održivosti. Završetak kompletne faze renoviranja i izgradnje, uz pozicioniranje kapaciteta na nivo 4*, očekuje se pred sezonu 2027. godine.

Smeštajne jedinice biće tržišno segmentirane i brendirane na sledeći način:

- tip A kao **Ada Harmony** (jednostavne, moderne jedinice idealne za parove, seniore i digitalne nomade),
- LUX jedinice kao **Ada Residence** (prostrane i komforne jedinice),
- mobilne kućice kao **Ada Retreat** – namenjene gostima koji traže spoj prirode i apartmanskog komfora. Luksuzne mobilne kućice ciljaće specifičnu nišu tržišta koja se nalazi između standardnog kampovanja i premium hotelskog smeštaja.

Druga faza investicija odnosi se na deo zemljišta TN Ada Bojana, desno od bivših bungalova tipa B, gde je planirana izgradnja trideset vila kategorije 4*, koje će biti koncipirane kao savremene jedinice sa fokusom na komfor, privatnost i viši stepen usluge. Ove vile biće pozicionirane pod imenom **Ada Private Collection** – kolekcija pažljivo projektovanih objekata namenjenih gostima koji traže izdvojenost, sadržajni boravak i dodatne pogodnosti u autentičnom prirodnom ambijentu. Kompleks će uključivati i prateće sadržaje poput *wellness & spa* centra sa zonama za relaksaciju, saunama i masažama, čime će se dodatno osnažiti koncept odmora usmerenog na opuštanje i lično blagostanje. *Ada Private Collection* biće pozicionirana kao zona namenjena isključivo odraslima (*adults only*), sa fokusom na mir, privatnost i sadržaje za opuštanje i regeneraciju.

Ovi sadržaji biće detaljnije razrađeni u okviru operativnog cilja 2. Početak izgradnje *Ada Private Collection* planirana je za kraj 2027. godine, dok bi objekti bili spremni za korišćenje početkom drugog kvartala 2029. godine. Smeštajne jedinice i pripadajući sadržaji biće projektovani i izvedeni u skladu sa kriterijumima za dobijanje sertifikata kao što je *EU Ecolabel*, čime će se obezbediti visok nivo ekološke odgovornosti i usklađenost sa evropskim standardima održivog turizma. To uključuje energetske efikasnost, racionalno korišćenje vode, upotrebu ekoloških sredstava za održavanje, sistem selektivnog prikupljanja otpada i edukaciju gostiju o zelenim praksama. Takođe je predviđeno uvođenje digitalnih tehnologija kao što su pametne brave, upravljanje klimatizacijom putem aplikacije i druge funkcije koje omogućavaju gostima da borave na pametan, jednostavan i personalizovan način.

U cilju unapređenja energetske efikasnosti i ispunjavanja kriterijuma za međunarodne sertifikate održivosti planirana je i postepena implementacija solarnih panela u okviru svih smeštajnih jedinica. Ova inicijativa ima za cilj smanjenje potrošnje konvencionalne energije, povećanje učešća obnovljivih izvora i dugoročnu optimizaciju operativnih troškova. Ugradnja solarnih sistema dodatno doprinosi imidžu ekološki odgovorne destinacije i predstavlja ključni korak ka sticanju i očuvanju zelenih oznaka kvaliteta.

Takođe i proces digitalne transformacije biće primenjen na sve smeštajne jedinice u kompleksu, sa posebnim akcentom na segment *Ada Private Collection*, gde će personalizovana usluga biti dodatno naglašena. Sertifikacija celokupnog kompleksa planirana je u dve faze: za prvi deo koji obuhvata *Ada Harmony*, *Ada Residence* i *Ada Retreat* tokom 2028. godine, dok se za *Ada Private Collection* sertifikacija očekuje u toku 2030. godine.

HTPUR vidi ogroman potencijal u kampovanju jer gosti nisu uvek vezani sa sezonu i obično je njihov boravak duži od prosečnog hotelskog gosta. Takođe, targetiraju se gosti iz zapadne i centralne Evrope (npr. Nemci, Česi, Austrijanci – svi tradicionalno skloni kampovanju), što je u korelaciji sa ciljanim emitivnim tržištima. Auto-kamp u okviru TN Ada u 2024. godini je ostvario 7.046 noćenja, što čini 18% od ukupnih 40.129 noćenja. Sva noćenja u kampu ostvarena su putem individualnih bukiranja, a ne preko agencija.

Trenutno kamp ima 16 toaleta i 4 umivaonika za 56 parcela, što može biti nedovoljno, posebno u špicu sezone, tako da će sledeće investicije biti usmerene u unapređenje sanitarnog čvora (povećanje broja umivaonika, tuš kabina, porodičnih privatnih kabina- kupatilo za roditelje sa decom, kabine za kupanje i presvlačenje beba, kabine za osobe sa invaliditetom itd.). Takođe uvešće se i solarni paneli za sanitarnu vodu. Radiće se i na poboljšanju parcela: nivelacija, ozelenjavanje, voda i kanalizacija, da svaka parcela ima struju, vodu, odvod, WiFi, LED rasvetu. Broj parcela u okviru kampa uvećavaće se na 70 pred sezonu 2027. godine i na 100 pred sezonu 2029. godine, sa kompletnom uređenom infrastrukturom. Planira se postavljanje reciklažnih kontejnera i uvođenje sistema za selektivno odvajanje otpada, kao i upotreba ekološki prihvatljivih proizvoda, sa ciljem usklađivanja poslovanja sa principima održivog turizma.

Ovim investicijama se kamp pozicionira kao konkurentan objekat u odnosu na kampove u Hrvatskoj i Sloveniji, gde je sticanje relevantnih sertifikata (*ECOCAMPING* sertifikat, *EU Ecolabel*, *ADAC Superplatz* itd.) postalo standard za privlačenje ekološki osvešćenih gostiju. Radovi bi počeli krajem sezone 2026. godine, kako bi se za sledeću sezonu poboljšala osnovna infrastruktura (proširenje i renoviranje sanitarnog čvora, nivelacija i uređenje, reciklažni sistemi i selektivno odvajanje otpada).

U narednom periodu vezano za poboljšanje kvaliteta smeštajnih jedinica planira se i eksperimentalna faza diversifikacije smeštajne ponude – postavljanje manjeg broja glamping jedinica (5-10), luksuznih šatora sa sopstvenim kupatilima – kako bi se testirala reakcija tržišta i privukle nove ciljne grupe koje traže spoj prirode i komfora. Pomenuto bi bilo krajem 2027. godine, kako bi se pustilo u rad za sezonu 2028. godine. Aktivnosti koje se odnose na izgradnju dodatnog sadržaja biće detaljnije objašnjene u okviru operativnog cilja 2. Sertifikacija se planira nakon kompletnog renoviranja kampa sa svim prpratnim sadržajima. U proseku ako proces sertifikacije može trajati od 6-12 meseci nakon izgradnje kompletne infrastrukture i dodatnog sadržaja okvirno se očekuje poslovanje kampa u skladu sa zelenim praksama početkom 2029. godine. Proširenje glamping kapaciteta biće razmatrano tokom 2030. godine, u zavisnosti od iskazane potražnje za ovim segmentom i njegove otpornosti na specifične klimatske uslove, naročito jake vetrove.

Smeštajne jedinice u okviru kamp segmenta biće tržišno segmentirane i brendirane kao **Ada Eco Haven** – kamp zona sa uređenim parcelama i infrastrukturom po savremenim ekološkim standardima.

Idealna je za kamping entuzijaste i posetioce koji žele aktivan, ali održiv odmor. Glamping segment biće pozicioniran kao **Ada Eco Haven Lux** – luksuzne glamping jedinice, koje nude jedinstven spoj komfora i prirodnog ambijenta Ade Bojane. Namenjene su parovima i svima koji žele ekskluzivan boravak u prirodi, bez odricanja od udobnosti. Proizvod može biti idealan i za senior turiste.

U maju 2025. godine aktiviran je **elektronski sistem naplate ulaska u kompleks**, čime se omogućava satna naplata za posetioce koji nisu gosti hotela. Paralelno sa izgradnjom i obnovom smeštajnih jedinica (celokupan kompleks i kamp), sprovodiće se i postepena digitalna transformacija naselja, poput uvođenja *online* sistema za rezervacije i digitalnog *check-in/check-out* sistema, interaktivnih info-tabli sa dnevnim aktivnostima i servisnim informacijama, mobilne aplikacije za goste za rezervacije aktivnosti itd.). Ovaj proces će se odvijati paralelno uz kapitalna ulaganja u infrastrukturu i sadržaje, a obuhvataće i kontinuiranu edukaciju zaposlenih, kako na temu digitalizacije, tako i na temu zelenog turizma i primene održivih praksi u svakodnevnom poslovanju. Ceo proces odvijaće se tokom celokupnog perioda koji pokriva ova strategija.

Takođe, potrebno je napomenuti da tokom realizacije investicija u okviru OP1, postoji rizik da će biti neophodna dodatna sredstva i dodatni građevinski zahvati u slučaju izraženijih problema sa erozijom zemljišta, kako bi se obezbedila dugoročna stabilnost i bezbednost smeštajnih kapaciteta.

3.4 Operativni cilj 2: Unapređena infrastruktura

HTPUR će paralelno sa podizanjem kvaliteta smeštaja ulagati i u izgradnju i unapređenje infrastrukture za dodatne, vanpansionske usluge, sa ciljem kreiranja diversifikovane ponude i produženja turističke sezone. U prvoj fazi investicija planirano je renoviranje centralnog objekta sa recepcijom i restoranom, uz obogaćivanje sadržaja kroz formiranje igraonice za decu, čime se dodatno unapređuje boravak gostiju svih generacija. Takođe, početkom 2025. godine renovirani su postojeći teniski, košarkaški i rukometni/fudbalski tereni, čime je pružena mogućnost i organizacije sportskih dešavanja kao i organizovanje škole tenisa.

Paralelno sa renoviranjem postojećih smeštajnih jedinica kao i izmeštanjem i izgradnjom 30 LUX jedinica, planira se i izgradnja spoljnog (grejanog) bazena sa barom, čiji se završetak očekuje pred sezonu 2027. godine. Ovi sadržaji ne samo da obogaćuju ponudu, već i podstiču vansezonski buking i omogućavaju produženje sezone na maj, septembar i oktobar.

U cilju promocije dobrih praksi održivog i zelenog turizma, tokom 2028. godine planirana je nabavka električnih vozila koja će služiti za internu mobilnost gostiju i osoblja unutar hotelskog kompleksa. U skladu sa daljim razvojem i modernizacijom hotelske infrastrukture, tokom 2029. godine planira se i proširenje voznog parka nabavkom većeg broja električnih vozila, čime će se dodatno povećati efikasnost i komfor unutar turističkog kompleksa, u duhu savremenih principa ekološki odgovornog poslovanja. Tokom 2028. godine će se započeti i uvođenje stanica za punjenje električnih vozila, koje će doprineti ekološkoj održivosti i modernizaciji turističke ponude.

Kako bi se unapredila atraktivnost i funkcionalnost plažnog prostora, planirana je inovacija i osavremenjavanje sadržaja na plaži. Početkom 2025. godine izgrađen je novi plažni bar. Ovaj prostor biće otvoren za nenudestičke goste, a u ponudi će imati hranu i pića na plaži, čime se dodatno širi ciljno tržište i komercijalni potencijal. U cilju pružanja aktivnog i dinamičnog doživljaja boravka, plažni prostor će biti opremljen sportsko-rekreativnim sadržajima, među kojima se posebno izdvajaju teren za *beach volley* kao i mogućnost iznajmljivanja raznovrsne opreme za vodene sportove (SUP, kajaci i pedaline, maske i peraja itd.). Ovaj segment ponude ima za cilj da dodatno podstakne aktivnosti na otvorenom, produži boravak gostiju na plaži, i pruži mogućnost dodatnih prihoda kroz rentiranje opreme i organizaciju vođenih aktivnosti na vodi.

U cilju jačanja pozicije destinacije u segmentu aktivnog odmora i boravka u prirodi, planirana je izgradnja višenamenske trim staze pogodne za rekreativne šetnje, hajking i vožnju bicikla kroz prirodni ambijent Ade Bojane. Ova faza izgradnje sportsko-rekreativne infrastrukture biće pokrenuta krajem 2026. godine, s ciljem targetiranja turista iz zapadne Evrope, posebno onih koji su prepoznatljivi kao ljubitelji aktivnog i zdravog načina života, i koji preferiraju destinacije sa autentičnim prirodnim okruženjem i održivim sadržajem. Kompletan završetak ove infrastrukture se očekuje do početka sezone 2027. godine.

Druga faza unapređenja smeštajnih jedinica kao što je već navedeno u okviru operativnog cilja broj 1, počinje krajem 2027. godine. Kako bi se zadovoljila potreba gostiju koji traže izdvojenost, sadržajni boravak i dodatne pogodnosti u autentičnom prirodnom ambijentu, planirano je uvođenje niza dodatnih sadržaja koji će obogatiti ponudu i podići ukupni nivo usluge u okviru kompleksa *Ada Private Collection*. Kompleks će, pored smeštajnih jedinica u vidu savremenih vila, uključivati i unutrašnji i spoljašnji bazen (sa grejanjem) sa barom na otvorenom. Spoljašnji bazen sa barom gradiće se paralelno sa izgradnjom vila, dok će se sa izgradnjom kompletnog *wellnes* centra započeti krajem 2028. godine i očekuje se kompletan završetak pred sezonu 2029. godine, kada se planira i otvaranje celokupnog kompleksa. Unutrašnji bazen biće deo zatvorenog *wellness* centra i *fitness* centra namenjen relaksaciji tokom cele godine, uz sadržaje kao što su sauna, tursko kupatilo, masaže i tretmani itd. Gosti ovog kompleksa imaće i opciju pristupa i prirodnom paviljonu za jogu i meditaciju u mirnom ambijentu Ade Bojane, što se pokazalo kao dobra praksa u eko hotelima u Hrvatskoj.

U okviru restoranske ponude u sklopu *Ada Private Collection*, biće izgrađen ekskluzivni restoran sa posebnim naglaskom na lokalnu i mediteransku kuhinju, uključujući mogućnost organizacije degustacionih večera uz propratni muzički sadržaj sa čijom će se gradnjom početi takođe krajem 2028. godine.

Za transformaciju dela plaže TN Ada Bojana za goste *Ada Private Collection* kompleksa, planira se renoviranje i opremanje plaže. Postaviće se premium ležaljke, baldahini itd. Takođe, biće izgrađen i *beach bar* (piće i mediteranska hrana), a planira se i uvođenje aktivnosti na plaži poput jutarnje joge, meditacije, kajaka i SUP-a, odbojke itd.

Kako bi svaki gost mogao da kreira personalizovano iskustvo, biće formiran poseban "*Activities & Experiences desk*" sa *conciierge* timom koji će nuditi organizaciju privatnih izleta, vožnju čamcem, vinskih tura, posetu solanama i *bird watching* (flamingosi, čaplje, kormorani), sportskih aktivnosti i kulturnih doživljaja u skladu sa interesovanjima i afinitetima posetilaca.

U skladu sa savremenim pristupima održivom turizmu, planira se formiranje organske bašte u okviru kompleksa, u kojoj će se uzgajati autohtone vrste povrća, aromatičnog bilja i voća. Ovi proizvodi će se koristiti direktno u pripremi hrane u restoranu. Dodatno, kroz saradnju sa lokalnim proizvođačima maslinovog ulja, vina, meda i mlečnih proizvoda, podržavaće se razvoj lokalne zajednice i skraćivanje lanca snabdevanja.

Kako bi auto-kamp unutar TN Ada Bojana dostigao standarde evropskih kampova, planirana su fazna ulaganja u dodatne sadržaje koji će obogatiti boravak gostiju, produžiti sezonu i stvoriti uslove za sticanje sertifikata kao što su *EU Ecolabel* i *ADAC Superplatz*. Radovi će započeti u poslednjem kvartalu 2026. godine i odvijać se sukcesivno sve do početka sezone 2028. godine. Nakon infrastrukturnih unapređenja (opisani u okviru operativnog cilja 1) biće izgrađena i otvorena kuhinja sa roštilj mestima namenjenim posetiocima. U istom periodu planira se i uređenje prostora za pranje sudova i veša, čime će se poboljšati funkcionalnost svakodnevnog boravka. Paralelno, unutrašnji prostor zgrade recepcije biće prenamenjen u multifunkcionalni kutak sa zonom za relaksaciju, čitanje i *coworking*, prilagođen

potrebama modernih putnika i digitalnih nomada. Na kraju, u finalnoj fazi investiranja vezano za kamp, pred sezonu 2028. godine, biće izgrađen i restoran/bife u okviru kampa koji će nuditi lokalne specijalitete i sezonske namirnice.

Takođe, potrebno je napomenuti da tokom realizacije i investicija u okviru OP2, postoji rizik da će biti neophodna dodatna sredstva i dodatni građevinski zahvati u slučaju izraženijih problema sa erozijom zemljišta, kako bi se obezbedila dugoročna stabilnost i bezbednost postojeće infrastrukture.

3.5 Operativni cilj 3: Diversifikovana turistička ponuda

Kako bi se realizovao postavljeni strateški cilj, pored planiranih kapitalnih ulaganja u unapređenje kvaliteta smeštajnih kapaciteta i prateće infrastrukture, neophodno je razviti i plasirati diversifikovane turističke proizvode. Cilj ovakvog pristupa jeste produženje turističke sezone, povećanje broja posetilaca i precizno targetiranje tržišnih niša koje su u skladu sa specifičnostima destinacije. Time će se dodatno ojačati tržišna pozicija i unaprediti profitabilnost HTPUR.

Poseban akcenat biće stavljen na efikasnu promociju i komunikaciju ovih proizvoda prema krajnjem korisniku – kompleks se više neće pozicionirati isključivo kao smeštajna jedinica, već kao destinacija bogatih i raznolikih iskustava. Kroz korišćenje dostupne infrastrukture i organizacionih kapaciteta, gostima će biti ponuđen sadržaj koji nadilazi klasični boravak i stvara emocionalnu vezu sa prostorom.

Uvođenje turističkih proizvoda predviđeno je po završetku prve faze renoviranja, a temeljiće se na postojećim sadržajima koji će se do 2030. godine kontinuirano unapređivati i proširivati. Time će se podići ukupni kvalitet ponude, koja će se u skladu sa razvojem kompleksa redovno ažurirati i obogaćivati iskustvima i sadržajima proisteklim iz novoizgrađene infrastrukture i smeštajnih kapaciteta. U okviru ponude biće formirani sledeći proizvodi:

- Senior odmor
- Aktivan odmor
- Retreat programi (duhovni i meditativni odmor)
- Romantični paketi za parove
- *Camping & Glamping*
- Digitalni nomadi

Senior odmor. Senior turizam predstavljaće važan segment ponude HTPUR, sa fokusom na miran boravak, duže zadržavanje i zdrav način života. Renovirane vile tipa A (*Ada Harmony*), LUX jedinice (*Ada Residence*), mobilne kućice u mirnijim zonama (*Ada Retreat*), glamping jedinice (*Ada Eco Haven Lux*) i budući *Ada Private Collection* segment sa dodatnim sadržajima poput *wellness* centra, grejanog bazena, prostora za jogu i restorana sa zdravom ishranom činiće ovu destinaciju idealnom za seniore. Posebno će biti pogodne i planirane staze za hajking, koje će, uz vođene ture, doprineti doživljaju autentičnosti prostora kroz kontakt sa prirodom. Formiraće se promotivni paketi tipa *spa weekend*, Zlatni odmor (6 noći za 7) itd. Planirani su i tematski paketi sa aktivnostima poput laganih šetnji, masaža i organizovanih izleta u lokalna sela. Akcenat će biti na zdravom ritmu boravka, tišim smeštajnim zonama i sadržajima koji promovišu fizičko i mentalno blagostanje. Ovaj proizvod je idealan za produžetak sezone (april–maj, septembar–novembar) i biće usmeren ka tržištima Zapadne Evrope (Nemačke, Poljske, Češke i Austrije itd.), koja ne samo da imaju dugu tradiciju FKK turizma, već i stabilnu potražnju za mirnim, prirodom inspirisanim destinacijama koje nude sigurnost, sadržaj i autentičnost – i tokom glavne sezone i van nje.

Aktivan odmor. HTPUR će razviti sadržaje namenjene gostima koji traže aktivan i dinamičan boravak u prirodi, kroz kombinaciju sportskih, rekreativnih i avanturističkih aktivnosti. U okviru infrastrukture

planirana je izgradnja biciklističkih i hajking staza, koje će biti povezane sa zonom kampa, plažom i okolnim prirodnim lokalitetima. Biće omogućeno i iznajmljivanje bicikala u okviru kompleksa. Posebno je važno istaknuti da se u neposrednoj blizini kompleksa nalaze poznati centri za *kitesurfing*, poput *KITE LOOP*-a, što omogućava dodatno pozicioniranje određenog dela smeštaja – pre svega mobilnih kućica, kamp-parcela i glamping jedinica – za ljubitelje ovog sporta i aktivnog odmora. Pored *kite* i *windsurfinga*, gosti će moći da uživaju u sportovima na vodi kao što su kajak, veslanje, SUP daske i pedaline, uz mogućnost organizacije vođenih tura duž reke Bojane. Aktivnosti će biti integrisane i u promotivne pakete za parove, porodice i aktivne seniore. Aktivan odmor je trend u snažnom porastu na globalnom turističkom tržištu, a prostor kakav je Ada Bojana idealna je osnova za razvoj ovog vida ponude.

Retreat programi (duhovni i meditativni odmor). Ovaj proizvod predstavlja rastući globalni trend među gostima koji traže fizički i mentalni reset kroz povratak jednostavnom i autentičnom životu u prirodi. Ada Bojana, sa svojom neponovljivom pejzažnom arhitekturom, može se pozicionirati kao "crnogorski Bali" – prostor tišine, slobode i prirodne harmonije. *Ada Retreat* segment će se pozicionirati kao idealan za ovaj proizvod. Takođe i *Ada Private Collection* segment, zahvaljujući dodatnim sadržajima kao što su *wellness* zona, prostor za jogu i relaksaciju, predstavljaće atraktivnu opciju za ovu ciljnu grupu, koja najčešće dolazi iz višeg platežnog ranga i traži visok nivo komfora i personalizovanog iskustva u prirodnom ambijentu. Takođe biće pogodan i za glamping jedinice *Ada Eco Haven Lux*. Ono što ovaj proizvod čini jedinstvenim jeste prirodna integracija sa konceptom naturizma, koji je deo identiteta same destinacije. Ovi *retreat* paketi biće ponuđeni kao vikend, petodnevni i sedmodnevni boravci, idealni za individualne putnike, parove, ali i male grupe. HTPUR ovim proizvodom odgovara na potrebe savremenih gostiju koji traže smislen sadržaj, autentičnost i ličnu transformaciju u prirodnom, nenametljivom ambijentu.

Romantični paketi za parove. Ovaj proizvod će se temeljiti na boravku u LUX jedinicama sa pogledom na more (*Ada Residences*), glamping jedinicama sa privatnim terasama (*Ada Eco Haven Lux*), *Ada Retreat* kao i *Ada Private Collection* segmentu sa savremenim vilama, koje će omogućavati dodatni komfor, privatnost i posebnu uslugu (*spa&wellness*). U okviru paketa planirane su aktivnosti poput romantičnih večera na plaži ili u restoranu sa degustacionim menijem, masaža za parove, jutarnjih sesija joge, vožnji čamcem pri zalasku sunca, kao i organizovanim vinskim večerima i lokalnim turama za dvoje. Romantični paketi biće kreirani kao vikend ili petodnevni aranžmani, sa fleksibilnim *check-in* terminima, opcijom personalizacije i pogodnostima za proslave godišnjica, medenog meseca ili jednostavan beg iz svakodnevice.

Camping/glamping. Kamping u okviru HTPUR već sada beleži stabilan rast, uz dominantno učešće gostiju sa tržišta sa razvijenom kulturom kampovanja poput Nemačke, Češke i Poljske. Ova tržišta tradicionalno biraju kamping kao oblik odmora zbog fleksibilnosti, dužine boravka i neposrednog kontakta sa prirodom. Planira se sveobuhvatno unapređenje kamp parcela, kao i njihovo proširenje kroz osavremenjivanje sanitarnog čvora i prateće logistike, u cilju ispunjavanja savremenih ekoloških standarda i očekivanja sve većeg broja ekološki osvešćenih gostiju. Paralelno sa tim, biće uveden glamping segment sa luksuznim šatorima koji uključuju sopstvena kupatila, terasu i pun komfor, pozicioniranim u mirnim zonama. Dodatni sadržaji u kombinaciji sa edukativnim i rekreativnim programima (radionice u prirodi, joga, biciklističke ture, posete Solani), doprineće produženju sezone i jačanju lojalnosti gostiju koji traže ekološki prihvatljiv, slobodan i komforan boravak u prirodi.

Digitalni nomadi. Koncept rada na daljinu značajno je ojačao tokom pandemije Covid-19 i ostao prisutan kao oblik života i rada za veliki broj ljudi, naročito iz Zapadne i Centralne Evrope. HTPUR prepoznaje ovaj trend i razvije ponudu prilagođenu digitalnim nomadima koji traže autentične, prirodom inspirisane destinacije sa stabilnom infrastrukturom za rad. Najpogodnije smeštajne jedinice

za ovu ciljnu grupu biće mobilne kućice u mirnim zonama (*Ada Retreat*), kamp jedinice sa coworking zonama (*Ada Eco Haven*) kao i renovirane jedinice tipa A sa većim terasama i funkcionalnim enterijerom pogodnim za rad i boravak (*Ada Harmony*). Da bi boravak ovih gostiju bio održiv, HTPUR će obezbediti pouzdanu Wi-Fi konekciju, uređene prostore za rad na otvorenom, delimično natkrivene zajedničke zone, kao i pristup bazičnim uslugama (pranje veša, dostava hrane, mirna mesta za video pozive). Posebne pogodnosti obuhvataće popuste za boravke duže od dve nedelje, fleksibilne uslove otkazivanja, kao i opcije polu ili punog pansiona po izboru. Uz boravak u prirodi, mogućnosti za sport, jogu, relaksaciju i zdravu ishranu, digitalni nomadi mogu produžiti svoj boravak i van glavne sezone, što ovaj segment čini posebno značajnim za održavanje popunjenosti kapaciteta tokom proleća i jeseni.

3.6 Operativni cilj 4: Usvojen održiv marketinški plan

U okviru operativnog cilja 4 HTPUR će razviti održiv marketinški plan koji će integrisati i *online* i *offline* delove sa ciljem povećanja regionalne i šire prepoznatljivosti brenda, povećanja broja gostiju sa ciljnih tržišta, smanjenja sezonalnosti turističke ponude, kao i postepenog pozicioniranja destinacije Ade Bojane na što većem broju emitivnih tržišta. Na početku svake godine obuhvaćene ovom Strategijom, biće formiran i usvojen godišnji marketinški plan za tekuću godinu.

Analizom avio-konekcija najbližih aerodroma – Podgorica, Tivat i Tirana (Predlog plana pripreme letnje turističke sezone 2025, Vlada Crne Gore, i Izveštaj o rutama, statistika aerodrom Tirana) – identifikovane su najfrekventnije destinacije: Srbija, Austrija, Nemačka, Poljska, Češka, Francuska i Velika Britanija. Prema Izveštaju menadžmenta za 2024. godinu, najveći broj gostiju na TN Ada Bojana dolazio je iz Srbije, Crne Gore, Nemačke, Češke, Slovenije, Bosne i Hercegovine, Rusije, Austrije, Poljske i Severne Makedonije. Na osnovu povezanosti i strukture gostiju, ključna ciljana tržišta za marketinške aktivnosti biće Srbija, Bosna i Hercegovina, Severna Makedonija, Crna Gora, Slovenija, Nemačka, Austrija, Poljska, Češka, Slovačka, Francuska, Velika Britanija i zemlje Baltika.

Poseban akcenat biće stavljen na tržišta Nemačke, Austrije, Poljske i Češke, čiji turisti tradicionalno gaje snažnu kulturu FKK turizma i odmora u prirodi. Istovremeno, treba ciljano komunicirati prema gostima iz ovih zemalja koji traže pristupačnije alternative, s obzirom na rast cena u Hrvatskoj, koja je do sada bila dominantna destinacija za ovu nišu.

Dodavanje tržišta poput Slovenije, Bosne i Hercegovine i Severne Makedonije zasniva se na njihovom stabilnom učešću u ukupnom broju gostiju prethodnih godina, što pokazuje visok stepen lojalnosti i interesovanja za ponudu Ade Bojane. Slovačka je uključena zbog geografske i kulturne bliskosti sa tržištima poput Češke i Poljske, kao i sličnih turističkih preferencija prema destinacijama sa prirodnim i aktivnim sadržajima. Tržišta Velike Britanije i Francuske takođe će biti obuhvaćena marketinškim aktivnostima, s obzirom na razvijene avio-konekcije, izražene preferencije za naturistički i održivi turizam i značajan udeo visoko-platežnih putnika. Zemlje Baltika (Litvanija, Letonija, Estonija) su dodate kao perspektivna tržišta zbog rastućeg avio-saobraćaja ka Crnoj Gori i Albaniji, kao i zbog izraženog interesovanja za putovanja koja kombinuju prirodu, mir i aktivnosti na otvorenom.

Marketinški plan u 2025. godini. Ključna aktivnost u ovoj fazi biće sveobuhvatno ažuriranje i optimizacija zvaničnog sajta, sa ciljem povećanja direktnih bukiranja, unapređenja korisničkog iskustva i jačanja pozicije na pretraživačima (SEO optimizacija).³ Tokom 2025. godine, aktivnosti će biti usmerene na identifikaciju i uspostavljanje saradnje sa marketinškim partnerima i agencijama koje će učestvovati u realizaciji kampanja u narednim fazama. Poseban akcenat biće stavljen na jačanje saradnje sa relevantnim stejkholderima, uključujući Nacionalnu turističku organizaciju Crne Gore, Turističku organizaciju Ulcinj, kao i sa regionalnim i međunarodnim partnerima koji će doprineti

³ Ukoliko aktivnost ažuriranja sajta nije urađena do perioda usvajanja Strategije

vidljivosti i efikasnosti budućih promotivnih kampanja, posebno u segmentima održivog i turističkog turizma.

Marketinški plan u 2026. godini. Tokom 2026. godine, HTPUR će se fokusirati na postavljanje osnova i početno pozicioniranje brenda TN Ada Bojana. U okviru *content marketing* strategije, posebna pažnja biće posvećena kreiranju blog tekstova, autentičnih priča gostiju i tematskih vodiča kroz specifičnu ponudu Ade Bojane, sa fokusom na prirodni ambijent i FKK tradiciju. U toku 2026. godine marketinške aktivnosti će se fokusirati na sveobuhvatnu digitalnu kampanju usmerenu na jačanje prepoznatljivosti brenda (*brand awareness*), koja će obuhvatiti tri ključna kanala komunikacije:

- Zvanični web-sajt kompanije, koji će služiti kao glavni izvor informacija, inspiracije i mesto za direktne rezervacije;
- *Online* oglašavanje, koje će uključivati plasman PR i *native* članaka na relevantnim portalima u regionu, realizaciju baner kampanja putem *Google Display* mreže i na vodećim medijima, pokretanje *Google Ads* kampanja (*Search i Display formati*), kao i vođenje ciljanih kampanja na društvenim mrežama: Meta platformama (Facebook i Instagram), *YouTube*-u i *TikTok*-u;
- Kroz saradnju sa pažljivo odabranim influencerima i blogerima iz regiona, kampanje će na autentičan način približiti brend široj publici, kroz lična iskustva i priče koje inspirišu. Fokus komunikacije biće na predstavljanju vizije i koncepta destinacije, naglašavajući početak obnove, dok će konkretna promocija novih smeštajnih kapaciteta uslediti u narednim fazama;

Tokom 2026. godine, marketinške aktivnosti biće primarno fokusirane na tržišta Srbije, Crne Gore, Bosne i Hercegovine i Severne Makedonije, zbog blizine destinacije, visokog stepena prepoznatljivosti među potrošačima i stabilne strukture dosadašnjih gostiju, uz izražen potencijal za brzo povećanje broja rezervacija i optimalne marketinške troškove. Kampanje će i u 2026. godini ali i u periodu koji je obuhvaćen Strategijom biti realizovane u saradnji sa eksternim partnerom, a sredstva će biti obezbeđena iz postojećeg marketinškog budžeta.

Iako će glavni akcenat biti na *online* komunikaciji, paralelno će se i u ovoj godini, kao i u prethodnoj, raditi na jačanju mreže partnera kroz unapređenje već dobre saradnje sa Nacionalnom turističkom organizacijom Crne Gore (NTO CG) i vodećim turoperatorima poput *Dertoura*, kao i na započinjanju aktivnosti usmerenih na saradnju sa avio-kompanijama koje povezuju Podgoricu, Tivat i Tiranu sa emitivnim tržištima. Time će se postaviti osnova za sprovođenje većeg broja *offline* inicijativa u narednim godinama, kao što su zajedničke promotivne kampanje i marketinške akcije u saradnji sa partnerima.

S obzirom na to da se tokom 2026. godine planiraju pripreme za izgradnju i unapređenje smeštajnih kapaciteta, marketing aktivnosti će u ovoj fazi biti fokusirane na promociju koncepta destinacije kroz *storytelling* pristup. U fokusu komunikacije biće prirodni ambijent, autentičnost i filozofija boravka u harmoniji sa prirodom, upoznavajući goste sa vrednostima i posebnim iskustvima koje Ada Bojana nudi, čime se gradi emocionalna povezanost sa destinacijom i postavlja čvrst temelj za jače tržišno pozicioniranje nakon završetka kapitalnih ulaganja.

Na kraju godine, biće sprovedena sveobuhvatna analiza rezultata digitalnih aktivnosti i performansi sajta, uključujući analizu izvora saobraćaja, stope konverzije i povraćaja investicije (ROI), čime će se definisati smernice za optimizaciju i unapređenje marketinških aktivnosti u 2027. godini. Kako bi se marketinški plan što uspešnije realizovao, sektor prodaje i marketinga biće u bliskoj saradnji i kontinuiranoj komunikaciji, sa ciljem pravovremenog prilagođavanja svih aktivnosti tržišnim promenama i potrebama krajnjih korisnika.

Na kraju svake godine obuhvaćene ovom Strategijom, sprovedeće se sveobuhvatan presek stanja digitalnih aktivnosti i performansi tržišnih kampanja, koji će poslužiti kao osnova za izradu marketinškog plana za narednu godinu.

Marketinški plan u 2027. godini. Tokom 2027. godine HTPUR će sprovesti intenzivne marketinške aktivnosti koje prate završetak prve faze kompletne obnove smeštajnih kapaciteta i sadržaja TN Ada Bojana (*Ada Harmony, Ada Residences i Ada Retreat*) kao i unapređenje kampa sa prpratnim sadržajem (*Ada Eco Haven*). Fokus promocije biće na prezentaciji nove segmentacije ponude i kreiranih turističkih proizvoda kao što su aktivan odmor, digitalni nomadi, senior paketi i romantični odmor, uz jasno targetiranje definisanih tržišta.

Digitalne aktivnosti ostaće primarni kanal komunikacije i biće fokusirane na širenje prisustva na tržištima Centralne Evrope – Nemačkoj, Austriji, Poljskoj, Češkoj i Slovačkoj. Slovenija će u 2027. godini biti takođe uključena zajedno sa tržištima Nemačke, Austrije, Poljske, Češke i Slovačke zbog postojeće baze lojalnih gostiju i visokog potencijala za brzo generisanje novih rezervacija nakon promocije renoviranih kapaciteta.

Tokom 2027. godine marketinške aktivnosti obuhvatiće:

- Digitalno oglašavanje na tržištima Zapadne i Centralne Evrope (Nemačka, Austrija, Poljska, Češka, Slovačka, Slovenija) kroz *Google Ads* kampanje, promociju putem Meta platformi (*Facebook i Instagram*), *YouTube* video kampanje, plasman *native* i PR članaka na turističkim portalima, kao i ciljno oglašavanje na specijalizovanim platformama za naturistički turizam kao što je *Naturist BnB*;
- Nastavak digitalnih aktivnosti na tržištima regiona (Srbija, Bosna i Hercegovina, Severna Makedonija) i domaćem tržištu, sa fokusom na promociju obnovljenog smeštaja i tematskih paketa;
- Sprovođenje ograničenih OOH kampanja u nekom od gradova regiona (npr. Beograd), fokusiranih na predsezonsku promociju tokom maja 2027. godine, usklađenih sa digitalnim kampanjama radi postizanja sinergijskog efekta;
- Prisustvo na odabranim sajmovima kao što je CMT Štuttgart u Nemačkoj, targetirano prema publici zainteresovanoj za aktivni odmor i naturizam;
- Organizaciju B2B radionica sa specijalizovanim turoperatorima za naturistički i *outdoor* turizam;
- Realizaciju *roadshow* prezentacija, u cilju jačanja odnosa sa partnerima i promocije unapređene ponude;

U okviru Marketinškog budžeta svake godine biće odvojena sredstva i za kreiranje vizuala i promo materijala za OOH kampanje a kasnije i za TV oglašavanja.

Ovako definisana kombinacija digitalnog i *offline* prisustva omogućiće maksimalno iskorišćenje budžeta, efikasno predstavljanje nove faze razvoja destinacije i kreiranje baze za dalju internacionalizaciju poslovanja u 2028. i narednim godinama.

Marketinški plan u 2028. godini. Tokom 2028. godine nastaviće se snažno prisustvo na tržištima Nemačke, Austrije, Poljske, Češke, Slovačke i Slovenije, kroz digitalne kampanje, *offline* promociju i prisustvo na relevantnim turističkim sajmovima. Takođe nastaviće se i prisustvo u zemljama regiona. Paralelno, otpočeće diskretna promocija budućeg segmenta *Ada Private Collection*, kao i intenzivna komunikacija procesa sertifikacije objekata *Ada Harmony, Ada Residences, Ada Retreat* kao i kampa sa glamping jedinicama (*Ada Eco Haven i Ada Eco Haven Lux*). Marketinške aktivnosti u 2028. godini obuhvatiće:

- Nastavak digitalnog oglašavanja kroz *Google Ads*, društvene mreže, *YouTube* kampanje, content marketing sa prilagođenim porukama prema segmentiranim ciljnim grupama;
- Organizaciju radionica i prezentacija za B2B sektor (agencije, turoperatori);
- Prisustvo na sajmovima poput CMT Štuttgart, ITB Berlin i NATOUR Alpe-Adria (Ljubljana);
- Ograničeno sprovođenje OOH kampanja, fokusiranih samo na ključne gradove kao što su Beograd i, ukoliko budžet dozvoli, Sarajevo/Skoplje, dok će u ostalim gradovima regiona vidljivost biti obezbeđena kroz ciljane digitalne geo-targeting kampanje;
- Organizaciju *press* i *FAM tripova* za novinare, influensere i agencije sa ključnih tržišta radi stvaranja autentičnih reportaža i promocije renoviranog kompleksa;
- Selektivno prisustvo na regionalnim TV kanalima kroz tematski prilagođene promotivne spotove, fokusirane na održivi turizam, naturizam i aktivni odmor.

Ovaj sveobuhvatan pristup u 2028. godini postaviće temelje za jače pozicioniranje TN Ada Bojana na emitivnim tržištima visoke platežne moći, osiguravajući bolju vidljivost i uspješniju prodaju novih smeštajnih i tematskih proizvoda u narednim sezonama. Takođe, postaviće i temelj za lansiranje *Ada Private Collection* u narednoj godini.

Marketinški plan u 2029. godini. HTPUR će u 2029. godini nastaviti razvoj marketinških aktivnosti usmerenih na jačanje prisustva TN Ada Bojana na postojećim emitivnim tržištima, uz proširenje fokusiranog ciljanja tržišta Francuske i Velike Britanije. Takođe, aktivnosti će biti fokusirane na novu sveobuhvatnu ponudu TN Ada Bojana, posebno *Ada Private Collection* i spa sadržaje. Tokom 2029. godine marketinške aktivnosti obuhvatiće:

- Nastavak digitalnog oglašavanja kroz *Google Ads*, društvene mreže, *YouTube* kampanje i *content* marketing, sa proširenjem komunikacije na francusko i britansko tržište, kao i produkciju sadržaja i *storytelling* kampanja ;
- Prisustvo na sajmovima (npr. *Salon Mondial du Tourisme* Pariz, *Destinations Show* London);
- Organizaciju radionica i prezentacija za B2B sektor;
- Sprovođenje ograničenih OOH kampanja u tri grada (Beograd, Sarajevo/Skoplje i Ljubljana), uz fokus na regionalna tržišta gde su troškovi pristupačniji i gde postoji veća efikasnost u direktnom podsticanju odluke o putovanju; na emitivnim tržištima srednje i zapadne Evrope OOH aktivnosti će biti zamenjene ciljanim digitalnim geo-targeting kampanjama kako bi se racionalizovali troškovi i optimizovali rezultati;
- Uvođenje intenzivnijih TV kampanja u regionu i širenje na odabrane zemlje Centralne Evrope (u zavisnosti od budžeta akcenat će biti na jednu zemlju po godini), sa plasmanom promotivnih spotova od maja 2029. godine, fokusiranih na novu sveobuhvatnu ponudu TN Ada Bojana, posebno *Ada Private Collection* i spa sadržaje;
- Realizaciju *press* i *FAM tripova* sa posebnim naglaskom na održivi turizam i kompletnu ponudu TN Ada Bojana, uz uključivanje novinara sa novih tržišta (Francuska, UK).

Ovaj sveobuhvatan pristup tokom 2029. godine ima za cilj dalju konsolidaciju HTPUR kao održive destinacije visoke dodatne vrednosti, promovisanje celokupne ponude uključujući *Ada Private Collection* i jačanje prisustva na emitivnim tržištima sa visokim potencijalom platežne moći.

Marketinški plan u 2030. godini. Tokom 2030. godine, HTPUR će sprovoditi marketinške aktivnosti sa ciljem finalnog pozicioniranja TN Ada Bojana kao vodeće destinacije održivog i eko turizma. Fokus će biti na promociji raznovrsne ponude – od unapređenog eko kampa i autentičnih glamping jedinica, do bogatog sadržaja *Ada Private Collection* segmenta, sa akcentom na personalizovani pristup gostima i očuvanje prirodnog ambijenta. Istovremeno, aktivnosti će biti usmerene na jačanje prisustva na ključnim emitivnim tržištima. Tokom 2030. godine marketinške aktivnosti obuhvatiće:

- Nastavak digitalnog oglašavanja na tržištima Centralne Evrope, Francuske, UK i uvođenje tržišta Baltičkih zemalja , uz plasman *Google Ads* kampanja, *YouTube* video kampanja, *native* i PR sadržaja;
- Širenje OOH kampanja na ključne gradove regiona i Centralne Evrope, sa ciljem pozicioniranja destinacije kao idealnog izbora tokom cele godine. Akcenat će biti na promociji ponude za vansezonske boravke, uključujući vikend *retreat* programe, *spa* i *wellness* sadržaje, prilagođene prostore za digitalne nomade, kao i mirna okruženja za meditaciju i odmor od užurbane svakodnevice;
- Organizacija B2B radionica sa agencijama specijalizovanim za luksuzni, održivi i naturistički turizam, uz učešće na vodećim međunarodnim sajmovima poput ITB Berlin, WTM London, Salon *Mondial du Tourisme* u Parizu, kao i odabranim sajmovima u Baltičkim zemljama. Planirano je učešće na ukupno četiri sajma godišnje, obuhvatajući tržišta regiona, Centralne Evrope i jednu destinaciju iz Baltika, u skladu sa raspoloživim budžetom;
- Realizaciju *press* i *FAM* tripova za turističke novinare, influencersere i agencije fokusirane na promociju *Ada Private Collection* i celokupne unapređene ponude TN Ada Bojana;
- Aktivnu komunikaciju procesa sertifikacije *Ada Private Collection* , kroz specijalizovane PR kampanje, plasman *native* sadržaja i *storytelling* pristup na svim komunikacionim kanalima;
- Razmatranje uključivanja novih emitivnih tržišta, u zavisnosti od razvoja novih avio-konekcija, promena turističkih trendova i potencijala za rast u segmentu održivog i luksuznog turizma.

Ovaj marketinški pristup u 2030. godini omogućiće dalju konsolidaciju TN Ada Bojana kao održive destinacije prirodnog i luksuznog odmora na tržištima Centralne i Zapadne Evrope, Baltičkih zemalja i šireg regiona.

4. FINANSIRANJE RAZVOJA HTPUR

U ovom poglavlju biće dat detaljni prikaz finansijskih sredstava neophodnih za realizaciju Strategije i finansiranje razvoja HTPUR. Biće predstavljena potrebna sredstva prema navedenim Operativnim ciljevima kao i predviđeni ciklusi investicija u periodu 2025-2023. godine. Ovo poglavlje daće i prikaz mogućih izvora sredstava za finansiranje razvoja HTPUR.

4.1 Finansijska sredstva neophodna za finansiranje razvoja HTPUR

Potrebe za finansijskim sredstvima prema definisanim strateškim pravcima razvoja HTPUR sumirani su po Operativnim ciljevima u posmatranim vremenskim periodima, kao i po kategorijama kojima pripadaju.

Strategija razvoja Hotelsko-turističkog preduzeća Ulcinjska Rivijera 2025-2030 predviđa investicije i aktivnosti radi ostvarivanja 4 Operativna cilja:

- Operativni cilj 1 (OP1) – Unapređen smeštajni kapacitet
- Operativni cilj 2 (OP2) – Unapređena infrastruktura
- Operativni cilj 3 (OP3) – Diversifikovana turistička ponuda
- Operativni cilj 4 (OP4) – Održiv marketinški plan

Ukupna sredstva neophodna za ostvarenje prva dva Operativna cilja, koji iziskuju značajne kapitalne investicije u periodu 2025-2030 iznose 8.385.000 evra i to:

- Adaptacija i unapređenje smeštajnih kapaciteta za ostvarivanje OP1 – 5.400.000 evra
- Investicije u infrastrukturu za podršku ostvarivanju OP2 – 2.985.000 evra

Kada je u pitanju Operativni cilj 3 – Diversifikovana turistička ponuda, za to nisu potrebna posebna finansijska sredstva ili investicije, ali preduslov za ostvarivanje ovog cilja jeste realizacija Operativnih ciljeva 1 i 2 u celosti.

Za ostvarenje Operativnog cilja 4 – Održiv marketinški plan, za period 2025-2030. predviđen je budžet u iznosu od 820.000 evra, koji će biti deo troškova predmetnih perioda, a ne deo kapitalnih investicija.

Ukupne kapitalne investicije za period 2025-2030. godina za realizaciju operativnih ciljeva i projektne oblasti Strategije razvoja HTPUR iznose 8.385.000 evra.

Investicije se vremenski mogu podeliti na dva investiciona ciklusa:

- Period unapređenja kapaciteta 2026-2027. godine - 5.300.000 evra
- Period povećanja kapaciteta od 2028-2030. godine - 3.085.000 evra

U nastavku biće prikazane detaljne investicije po godinama i operativnim ciljevima.

4.1.1 Sredstva za realizaciju OP1 – Unapređen smeštajni kapacitet

Tokom 2025. i u prvom delu 2026. godine fokus će biti na pripremim radnjama implementacije strategije i obezbeđenja potrebnih finansijskih sredstava tako da se početak prvih investicija očekuje u poslednjem kvartalu 2026. godine, nakon letnje sezone. Tokom 2026. godine očekuje se početak prvog investicionog ciklusa (2026-2027) i ukupne investicije od **1.450.000 evra**. Ove investicija odnose se na početak renoviranja jedinica Tipa A (budući *Ada Harmony*) i jedinica tipa Lux (budući *Ada Residence*), početak zamene bungalova Tipa B sa 46 mobilnih kućica (budući *Ada Retreat*) i unapređenje infrastrukture (voda, struja, kanalizacija), a prema Poglavlju 3.

Tokom **2027.** godine očekuju se ukupne investicije od **2.548.000 evra** i one se odnose na završetak *Ada Harmony*, *Ada Residence* i *Ada Retreat* smeštaja i njihovu potpunu opremljenost za letnju sezonu od drugog kvartala 2027. godine. Takođe će se obaviti svi potrebni radovi u okviru auto-kampa (budući *Ada Eco Haven*) u smislu unapređenja recepcije i pratećih objekata, nivelacije i uređenja parcela i izradu neophodnih priključaka za struju, vodu, kanalizaciju, WiFi, LED rasveta. Ove godine će se takođe investirati u uvođenje svih neophodnih praksi za dobijanje zelenih sertifikata.

Tokom **2027.** godine, a nakon završetka letnje sezone, počće rad na postavljanju prvih 5 oglednih glamping jedinica (*Ada Eco Haven Lux*) i rad na izgradnji potpuno novih 30 vila u okviru *Ada Private Collection* smeštaja.

U periodu **2028-2030.** godine biće u potpunosti završene *Ada Private Collection* vile, *Ada Eco Haven Lux* kamp (sa dodatnim kapacitetom od 10 smeštajnih jedinica) i sva neophodna zelena sertifikacija. Ukupna vrednost investicije u ovom periodu je **1.402.000 evra**.

Ukupno za realizaciju Operativnog cilja 1 i unapređenje smeštajnih kapaciteta u HTPUR u periodu 2025-2030. prema Strategiji potrebno je izdvojiti **5.400.000 evra**.

4.1.2 Sredstva za realizaciju OP2 – Unapređena infrastruktura

Tokom prvog investicionog ciklusa **2026-2027.** godine za ostvarivanje ovog cilja biće potrebno ukupno **1.302.000 evra** i odnose se na renoviranje centralnog objekta, recepcije i restorana, izgradnja spoljnog bazena sa barom, formiranje igraonice za decu, formiranje organske bašte, nabavku opreme za vodne sportove za potrebe rentiranja, izgradnju trim staze i prvog segmenta solarnih panela.

Tokom drugog investicionog ciklusa **2028-2030.** godine najveći deo potrebnih investicija biće uloženo u unapređenje kapaciteta *Ada Private Collection*-a i to izgradnja spoljašnjeg bazena sa barom, izgradnja wellness kapaciteta, recepcije i restorana i renoviranje i opremanje plaže sa plažnim barom za goste ovog najekskluzivnijeg dela HTPUR. Ostatak investicije odnosi se na nabavku električnih vozila i kompletiranja solarnih panela. Ukupna sredstva predviđena za ovaj period u okviru OP2 iznosi **1.683.000 evra**.

Ukupna sredstva neophodna za izgradnju infrastrukture u periodu 2025-2030. godine predviđena su u iznosu od **2.985.000 evra**.

4.2 Mogući izvori sredstava za finansiranje razvoja HTPUR

Pre detaljne analize izvora i troškova finansiranja potrebno je pomenuti trenutni nivo zaduženosti HTPUR kao i nivo do kog se hotelska grupa može teoretski kreditno zadužiti a da ne dođe do ugrožavanja finansijskog stanja i perspektive daljeg neometanog poslovanja. U tu svrhu koristićemo nekoliko finansijskih pokazatelja – racija:

1. Racio zaduženosti kao odnos ukupnih obaveza i ukupne aktive (ili pasive)
2. Racio dugova i kapitala
3. Racio neto dug/EBITDA

Trenutni (2024) racio zaduženosti HTPUR iznosi 3,5% a racio dugova i kapitala iznosi 3,6%. Po opštim pravilima za ove pokazatelje kompanija se smatra nezaduženom (ili „optimalno zaduženom“) ukoliko racio zaduženosti bude oko 40% a racio dugova i kapitala 60% (specifično za hotelsku industriju). Kada je u pitanju treći pokazatelj, racio neto dug/EBITDA, on odslikava sposobnost kompanije da otplaćuje svoje dugove, i dobija se kada se ukupni dugovi kompanije umanjene za gotovinu i gotovinske

ekvivalente stave u odnos sa EBITDA-om. HTPUR je 2022. godine imala ovaj ratio na nivou 6,6 a generalno se smatra da iznosi preko 4 ili 5 mogu da ukažu na probleme u servisiranju obaveza. Međutim, stavljanjem ovog pokazatelja u kontekst industrije prema dostupnim podacima vidimo da je ovaj pokazatelj u hotelskoj industriji u SAD-u decembra 2023. godine iznosio 5,63. Neki od poznatih hotelskih lanaca imali su sledeće pokazatelje: *Hyatt Hotels Corporation* 3,06; *InterContinental Hotels Group PLC* 3,49; *Marriott International Inc* 2,79; *Hilton Worldwide Holdings Inc* 4,09.

Imajući ove pokazatelje zbirno u vidu može se zaključiti da u okviru HTPUR postoji prostor za eksternim zaduživanjem bez ugrožavanja finansijskog stanja. Kreditna sredstva predviđena ovom Strategijom razvoja HGBR-a iznose 7.300.000 evra do 2030. godine.

Sem toga, prema navodima menadžmenta očekivanja su da će u 2025. godini HTPUR ostvariti dobar poslovni rezultat kada su u pitanju poslovni prihodi i neto dobit, što će ojačati bilans stanja, povećati EBITDA i dalje povećati kapacitet HTPUR za potencijalno eksterno zaduživanje.

Kada su u pitanju izvori finansiranja radi postizanja operativnih ciljeva oni su identifikovani kao interni i eksterni. Interni izvori finansiranja obuhvataju sopstvena sredstva, tj. sredstva obezbeđena iz akumulacije HTPUR u posmatranom periodu. Eksterni izvori finansiranja dolaze od strane banaka, i tu svrhu kao potencijalni izvori finansiranja identifikovani su **Razvojna Banka Crne Gore (nekadašnji IRF), poslovne banke u Crnoj Gori i Evropska investiciona banka (EIB).**

1. **Investiciono-razvojni fond Crne Gore (IRF)** prema svom programu obezbeđuje Investicione kredite za podršku turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Program podrške promoviše unapređenje postojeće i izgradnju i stavljanje u funkciju nove infrastrukture u oblasti turizma, hotelijerstva i ugostiteljstva, zatim ulaganja u pravcu jačanja kvaliteta primarne i vanpansionske ponude u ovoj oblasti, kao i održivu valorizaciju neiskorišćenih turističkih resursa. Opšti uslovi⁴ su:
 - Maksimalni iznos kredita: EUR 10 miliona
 - Maksimalni rok otplate: 144 meseci (12 godina, uključujući period počka)
 - Maksimalni period počka: 48 meseci (4 godine)
 - Kamatna stopa: 4.90% na godišnjem nivou, uz moguća umanjenja 0.5-0.7%
 - Iznos finansiranja IRF-a: do 70% vrednosti investicije

2. **Poslovne banke u Crnoj Gori**
 - Poslovne banke u Crnoj Gori odobravaju dugoročne kredite za investiranje u osnovna sredstva i trajna obrtna sredstva neophodna za dugoročni održivi razvoj. Kao rok otplate navode period od 1 do 10 godina uz određeni period počka. Iznos odobrenog kredita zavisi od tekućeg poslovanja i programa dugoročnih investicija. Kamatna stopa i trošak odobravanja zavise od boniteta preduzeća, ročnosti kredita, kvaliteta obezbeđenja i saradnje sa konkretnom bankom.

3. **Evropska investiciona banka (EIB)**
 - EIB sa sedištem u Luksemburgu je kreditna banka Evropske unije i jedna od najvećih multilateralnih finansijskih institucija na svetu. EIB usko koordinira i saraduje sa drugim institucijama EU kako bi promovisala i podržavala evropske integracije i politiku EU u preko 160 zemalja u svetu. Krediti se odobravaju kako javnom tako i

⁴ <https://www.rb.me/kreditna-linija/investicioni-krediti-za-podrsku-turizmu-hotelijerstvu-i-ugostiteljstvu>

privatnom sektoru, uključujući i zemlje kandidate za članstvo u EU, kao što je Crna Gora.

- EIB direktno ili preko posredničkih finansijskih institucija u zemljama (primer IRF u Crnoj Gori) odobrava kredite preduzećima srednje veličine, sa brojem zaposlenih od 50-249, gde spada Hotelsko turističko preduzeće Ulcinjska rivijera. Finansira se do 50% vrednosti projekta a iznos kredita se kreće od EUR 25 miliona, mada može biti i manji. Period otplate je obično 10 godina, mada može biti i veći a kamatne stope su često ispod tržišnih. Neki od prioriteta za finansiranje su klimatska i ekološka održivost; Inovacije, digitalni i ljudski kapital; Održiva energija i prirodni resursi, što se i poklapa sa predloženim investicijama HTPUR.
- Kreditna sredstva EIB-a mogla bi se koristiti u kombinaciji sa kreditima IRF, pri čemu bi se sa IRF-om razgovaralo da obezbedi drugih 50% vrednosti projekta.

Kada su u pitanju **sopstvena sredstva za finansiranje potrebnih investicija** ona su utvrđena na nivou **1.085.000 evra**. Ta sredstva su predviđena za finansiranje dela drugog ciklusa investicija (2028-2030) i pored ostvarenog pozitivnog rezultata iz osnovne delatnosti (smeštaja) sredstva potencijalno mogu doći i od prihoda od zakupa hotela „Olympic“ i „Bellevue“ za koje se očekuje da od 2028. godine više nisu opterećeni obavezama za kredit koje je zakupac preuzeo u ime HTPUR kao i od dodatnih prihoda od zakupa kućica privatnih lica na Adi Bojani.

5. FINANSIJSKI EFEKTI STRATEGIJE RAZVOJA HTPUR 2025-2030

Finansijski efekti investicija i sprovođenja Strategije razvoja, u svemu u skladu sa Operativnim ciljevima i Akcionim planom dati su u ovom poglavlju. Biće predstavljen efekat investicija na svaki od tipa smeštaja HTPUR pojedinačno, kao i zbirni skraćeni Bilans uspeha na nivou celog HTPUR. Period projekcija i posmatranja efekata investicije je 2025-2033, što je zapravo tri godine duže od vremenskog okvira Strategije razvoja zbog uzimanja u obzir period povraćaja predviđenih dugoročnih kreditnih sredstava, kako bi se na celovit način prikazala isplativost investicije.

5.1 Kapitalne investicije i izvori finansiranja

Najpre ćemo predstaviti kapitalne investicije i izvore finansiranja:

KAPITALNE INVESTICIJE I IZVORI FINANSIRANJA (Po svim OP zbirno)

- **Ukupne kapitalne investicije za period 2025-2030 za navedene operativne ciljeve i projektne oblasti Strategije razvoja HTPUR iznosi EUR 8.385.000.** Investicija je vremenski podeljena na dva ciklusa:
 - EUR 5.300.000 2026-2027. godine
 - EUR 3.085.000 2028-2030. godine
- Od ukupnog iznosa kapitalne investicije **EUR 1.085.000 dolazi iz sopstvenih izvora HTPUR, a EUR 7.300.000 iz eksternih kreditnih izvora.** Uslovi zaduživanja su godišnja kamatna stopa fiksna 4%, period povraćaja zajma 6 godina, uključujući i jednu godinu grejs perioda. Za potrebe analize povukla bi se dva kredita:
 - EUR 5.300.000 2026. godine (poslednji kvartal 2026. godine)
 - EUR 2.000.000 2027. godine (poslednji kvartal 2027. godine)
- Sopstvena sredstva od EUR 1.085.000 predviđena su za finansiranje dela drugog ciklusa investicija (2028-2030) i pored finansiranja iz ostvarenog pozitivnog rezultata iz osnovne delatnosti (smeštaja) sredstva potencijalno mogu doći i od prihoda od zakupa hotela „Olympic“ i „Bellevue“ za koje se očekuje da od 2028. godine više nisu opterećeni obavezama za kredit koje je zakupac preuzeo u ime HTPUR kao i od dodatnih prihoda od zakupa kućica privatnih lica na Adi Bojani
- Budžet za marketing u iznosu od **EUR 820.000** (EUR 1.540.000 do 2033. godine) biće finansiran iz sopstvenih izvora kao trošak perioda

5.2 Pretpostavke i projekcija prihoda po tipu smeštaja HTPUR

Pre detaljnog pregleda projekcija po tipu smeštaja, daćemo u Tabeli 17. kratki rezime investicija u smeštajne kapacitete HTPUR, u skladu sa Poglavljem 3.

Tabela 18. Smeštajni kapaciteti HTPUR nakon kompletiranja investicije

Trenutni smeštaj	Budući smeštaj	Broj smeštajnih jedinica	Početak rada nakon renoviranja/izgradnje	Komentar
Tip A	Ada Harmony	180	2027	
Tip B	Ada Retreat	46	2027	
Lux	Ada Residence	60	2027	
/	Ada Private Collection	30	2029	
Auto-kamp	Ada Eco Haven	100	2027	70 od 2027. i 30 od 2029.
/	Ada Eco Haven Lux	15	2028	5 od 2028. i 10 od 2030.
Ukupno smeštajnih jedinica		431		

Izvor: Kalkulacije autora

Pretpostavke za projekciju prihoda za **Ada Harmony** su sledeće:

- Procenjeni dani rada u 2027. godini iznose 180 dana, uzimajući u obzir završetak radova i potpunu opremljenost za sezonu 2027. Zatim preko pozitivnih efekata ostvarivanja svih operativnih ciljeva penje se na 190 (oko 6 meseci godišnje) u 2029. godini i ostaje na tom nivou do kraja posmatranog perioda.

- Iskorišćenost kapaciteta (occupancy rate) polazi od 52% u 2027. godini i postepeno raste na 56% krajem posmatranog perioda.
- Prosečna cena sobe (ARR) kreće se od 125 evra u 2027. godini, uz predviđeni prosečni rast od 3% godišnje.

U skladu sa datim pretpostavkama, ukupni efekti na prihode dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 19. Projekcija prihoda Ada Harmony, 2027-2033

Stavka	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Prihodi							
Ukupan broj soba	180	180	180	180	180	180	180
Maksimalni kapacitet	32,400	33,300	34,200	34,200	34,200	34,200	34,200
Zauzetost %	52 %	53 %	54 %	55 %	56 %	56 %	56 %
Broj zauzetih soba godišnje	16,848	17,649	18,468	18,810	19,152	19,152	19,152
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje)	125 €	129 €	133 €	137 €	141 €	145 €	149 €
Ukupni prihodi od smeštaja	2,106,000	2,272,309	2,449,088	2,569,274	2,694,468	2,775,302	2,858,561
Prihodi od smeštaja % od Ukupnih prihoda od prodaje	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Prihodi od hrane i pića	451,286	486,923	524,804	550,559	577,386	594,708	612,549
Prihodi od hrane i pića % od Ukupnih prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	451,286	486,923	524,804	550,559	577,386	594,708	612,549
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi % od ukupnih Prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
UKUPNI PRIHODI OD PRODAJE ADA HARMONY	3,008,571	3,246,155	3,498,697	3,670,392	3,849,240	3,964,717	4,083,659

Izvor: Kalkulacije autora

Pretpostavke za projekciju prihoda za **Ada Retreat** su sledeće:

- Procenjeni dani rada u 2027. godini iznose 180 dana, uzimajući u obzir završetak radova i potpunu opremljenost za sezonu 2027. Zatim preko pozitivnih efekata ostvarivanja svih operativnih ciljeva penje se na 190 (oko 6 meseci godišnje) u 2029. godini i ostaje na tom nivou do kraja posmatranog perioda.
- Iskorišćenost kapaciteta (occupancy rate) polazi od 52% u 2026. godini i postepeno raste na 56% krajem posmatranog perioda.
- Prosečna cena sobe (ARR) se kreće od 120 evra u 2027. godini, uz 3% prosečno godišnjeg rasta nakon ovog perioda.

Ukupni efekti na prihode dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 20. Projekcija prihoda Ada Retreat, 2027-2033

Stavka	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Prihodi							
Ukupan broj soba	46	46	46	46	46	46	46
Maksimalni kapacitet	8,280	8,510	8,740	8,740	8,740	8,740	8,740
Zauzetost %	52 %	53 %	54 %	55 %	56 %	56 %	56 %
Broj zauzetih soba godišnje	4,306	4,510	4,720	4,807	4,894	4,894	4,894
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje)	120 €	124 €	127 €	131 €	135 €	139 €	143 €
Ukupni prihodi od smeštaja	516,672	557,473	600,843	630,329	661,043	680,874	701,300
Prihodi od smeštaja % od Ukupnih prihoda od prodaje	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Prihodi od hrane i pića	110,715	119,459	128,752	135,070	141,652	145,902	150,279
Prihodi od hrane i pića % od Ukupnih prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	110,715	119,459	128,752	135,070	141,652	145,902	150,279
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi % od ukupnih Prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
UKUPNI PRIHODI OD PRODAJE ADA RETREAT	738,103	796,390	858,347	900,469	944,347	972,677	1,001,858

Izvor: Kalkulacije autora

Pretpostavke za projekciju prihoda za Ada Residence su sledeće:

- Procenjeni dani rada u 2027. godini iznose 180 dana, uzimajući u obzir završetak radova i potpunu opremljenost za sezonu 2027. Zatim preko pozitivnih efekata ostvarivanja svih operativnih ciljeva penje se na 190 (oko 6 meseci godišnje) u 2029. godini i ostaje na tom nivou do kraja posmatranog perioda.
- Iskorišćenost kapaciteta (occupancy rate) polazi od 52% u 2026. godini i postepeno raste na 56% krajem posmatranog perioda.
- Prosečna cena sobe (ARR) kreće od 160 evra 2027. godine, uz 3% prosečnog rasta godišnje.

Ukupni efekti na prihode dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 21. Projekcija prihoda Ada Residence, 2027-2033

Stavka	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Prihodi							
Ukupan broj soba	60	60	60	60	60	60	60
Maksimalni kapacitet	10,800	11,100	11,400	11,400	11,400	11,400	11,400
Zauzetost %	52 %	53 %	54 %	55 %	56 %	56 %	56 %
Broj zauzetih soba godišnje	5,616	5,883	6,156	6,270	6,384	6,384	6,384
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje)	160 €	165 €	170 €	175 €	180 €	185 €	191 €
Ukupni prihodi od smeštaja	898,560	969,518	1,044,944	1,096,224	1,149,640	1,184,129	1,219,653
Prihodi od smeštaja % od Ukupnih prihoda od prodaje	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Prihodi od hrane i pića	192,549	207,754	223,917	234,905	246,351	253,742	261,354
Prihodi od hrane i pića % od Ukupnih prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	192,549	207,754	223,917	234,905	246,351	253,742	261,354
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi % od ukupnih Prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
UKUPNI PRIHODI OD PRODAJE ADA RESIDENCE	1,283,657	1,385,026	1,492,777	1,566,034	1,642,342	1,691,613	1,742,361

Izvor: Kalkulacije autora

Pretpostavke za projekciju prihoda za Ada Private Collection su sledeće:

- Imajući u vidu da je završetak ovog tipa smeštaja predviđen za sezonu 2029. godine procenjeni dani rada te godine su 120, a u periodu od 2030. do kraja posmatranog perioda rastu na 190.
- Iskorišćenost kapaciteta (occupancy rate) polazi od 50% 2029. godine i raste na 55% krajem posmatranog perioda.
- Prosečna cena sobe (ARR) kreće se od 245 evra 2029. godine, uz 3% godišnjeg rasta.

Ukupni efekti na prihode dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 22. Projekcija prihoda Ada Private Collection, 2029-2033

Stavka	2029	2030	2031	2032	2033
Prihodi					
Ukupan broj soba	30	30	30	30	30
Maksimalni kapacitet	3,600	5,700	5,700	5,700	5,700
Zauzetost %	50 %	55 %	55 %	55 %	55 %
Broj zauzetih soba godišnje	1,800	3,135	3,135	3,135	3,135
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje)	245 €	252 €	260 €	268 €	276 €
Ukupni prihodi od smeštaja	441,000	791,117	814,851	839,296	864,475
Prihodi od smeštaja % od Ukupnih prihoda od prodaje	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Prihodi od hrane i pića	94,500	169,525	174,611	179,849	185,245
Prihodi od hrane i pića % od Ukupnih prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	94,500	169,525	174,611	179,849	185,245
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi % od ukupnih Prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
UKUPNI PRIHODI OD PRODAJE ADA PRIVATE COLLECTION	630,000	1,130,168	1,164,073	1,198,995	1,234,965

Izvor: Kalkulacije autora

Pretpostavke za projekciju prihoda za kamp naselje Ada Eco Haven su sledeće:

- Procenjeni dani rada se od 170 u 2027. godini penju na 180 u 2028. godini, a zatim preko pozitivnih efekata ostvarivanja svih operativnih ciljeva na 190 (oko 6 meseci godišnje) od 2030. godine.
- Iskorišćenost kapaciteta (*occupancy rate*) polazi od 55% u 2027. godini i postepeno raste na 65% krajem posmatranog perioda.
- Prosečna cena sobe (ARR), odnosno kamp mesta, je 40 evra u 2027. godine, uz 3% godišnjeg rasta nakon toga.

Ukupni efekti na prihode dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 23. Projekcija prihoda kamp naselja Ada Eco Haven, 2027-2033

Stavka	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Prihodi							
Ukupan broj soba	70	70	100	100	100	100	100
Maksimalni kapacitet	11,900	12,600	18,000	19,000	19,000	19,000	19,000
Zauzetost %	55 %	58 %	60 %	63 %	65 %	65 %	65 %
Broj zauzetih soba godišnje	6,545	7,308	10,800	11,970	12,350	12,350	12,350
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje)	40 €	41 €	42 €	44 €	45 €	46 €	48 €
Ukupni prihodi od smeštaja	261,800	301,090	458,309	523,198	556,001	572,681	589,862
Prihodi od smeštaja % od Ukupnih prihoda od prodaje	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Prihodi od hrane i pića	56,100	64,519	98,209	112,114	119,143	122,717	126,399
Prihodi od hrane i pića % od Ukupnih prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	56,100	64,519	98,209	112,114	119,143	122,717	126,399
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi % od ukupnih Prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
UKUPNI PRIHODI OD PRODAJE ADA ECO HAVEN	374,000	430,128	654,727	747,425	794,288	818,116	842,660

Izvor: Kalkulacije autora

Pretpostavke za projekciju prihoda za kamp naselje Ada Eco Haven Lux su sledeće:

- Imajući u vidu da je dodavanje ovog tipa smeštaja na eksperimentalnoj bazi (5 jedinica) predviđeno za sezonu 2028. godine, procenjeni dani rada te godine su 185, a u periodu od 2030. godine (kada ukupan broj jedinica raste na 15) do kraja posmatranog perioda na 190.
- Iskorišćenost kapaciteta (*occupancy rate*) polazi od 50% u 2028. godini i raste na 60% krajem posmatranog perioda.
- Prosečna cena sobe (ARR), tj. jedinice, je 80 evra 2028. godine, uz 3% projektovanog godišnjeg rasta.

Ukupni efekti na prihode dati su u sledećoj tabeli.

Tabela 24. Projekcija prihoda Ada Eco Haven Lux 2029-2033

Stavka	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Prihodi						
Ukupan broj soba	5	5	15	15	15	15
Maksimalni kapacitet	925	950	2,850	2,850	2,850	2,850
Zauzetost %	50 %	55 %	55 %	60 %	60 %	60 %
Broj zauzetih soba godišnje	463	523	1,568	1,710	1,710	1,710
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje)	80 €	82 €	85 €	87 €	90 €	93 €
Ukupni prihodi od smeštaja	37,000	43,054	133,037	149,485	153,970	158,589
Prihodi od smeštaja % od Ukupnih prihoda od prodaje	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %
Prihodi od hrane i pića	7,929	9,226	28,508	32,033	32,993	33,983
Prihodi od hrane i pića % od Ukupnih prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	7,929	9,226	28,508	32,033	32,993	33,983
Prihodi od rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi % od ukupnih Prihoda od prodaje	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %	15 %
UKUPNI PRIHODI OD PRODAJE ADA ECO HAVEN LUX	52,857	61,506	190,053	213,550	219,957	226,555

Izvor: Kalkulacije autora

5.3 Projekcije Bilansa uspeha i performanse investicija

U ovom delu su date glavne pretpostavke i finansijski model koji prikazuje fizičke pokazatelje performansi, prihode i rashode, kao i rezultat i novčane tokove investicije na nivou HTPUR. Pretpostavlja se realizacija svih aktivnosti i investicija u skladu sa predloženim operativnim ciljevima i Strategijom razvoja HTPUR. Predstavljene su i performanse investicija u vidu diskontovanih novčanih tokova, neto sadašnje vrednosti i interne stope prinosa. Period obuhvaćen finansijskim modelom je 2025-2033. godine, s tim što je za 2025. u potpunosti preuzet projektovani bilans uspeha iz Izveštaja Menadžmenta HTPUR za 2024. godinu (bez ikakvih izmena) a projekcija za 2026. godinu zasniva se na linearnom povećanju od 5% svih projektovanih kategorija iz 2025. godine uz dodavanje troškova marketinga prema OP4 i očekivanih prihoda od zakupa privatnih kućica na Adi Bojani, prema proceni menadžmenta HTPUR.

<p>PRIHODI I RASHODI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ukupan broj soba HTPUR (uključujući kamp) je 431 na kraju investicije i posmatranog perioda • Maksimalni kapacitet, broj zauzetih soba godišnje i ARR predstavlja zbir svih smeštajnih objekata prikazanih u prethodnom poglavlju • Ukupni prihodi od smeštaja u posmatranom periodu čine 70% ukupnih prihoda od prodaje, a prihodi od hrane i pića i prihodi od ulaznica, izdavanja rekvizita, trgovine i ostali prihodi čine 15% ukupnih prihoda od prodaje, respektivno • U ostale poslovne prihode ulaze očekivani prihodi od zakupa hotela „Olympic“ i „Bellevue“ prema raspoloživoj dokumentaciji HTPUR kao i prihodi od zakupa privatnih kućica na Adi Bojani, prema proceni menadžmenta HTPUR (120.000 evra godišnje) • Ukupni poslovni prihodi HTPUR 2027. godine (prve godine operativnih renoviranih/novih kapaciteta) procenjeni su na EUR 5.868.031. Nakon završetka prvog ciklusa kapitalnih investicija, u skladu sa OP1 i OP2, i implementacijom aktivnosti OP3 i OP4 – na nivo EUR 6.384.757 2028. godine. Tokom 2030. godine, nakon završetka celokupne predviđene investicije i implementacije aktivnosti po svim operativnim ciljevima poslovni prihodi iznose EUR 8.700.441. Na kraju projektovanog perioda rastu na EUR 9.662.957 2033. godine • Na strani rashoda troškovi zarada i naknada sa nivoa EUR 2.241.732 2027. godine (kada čine 39% ukupnih poslovnih prihoda) ostvaruju godišnji rast od 3% u posmatranom periodu, izuzev 2030. godine (tokom kompletiranja drugog ciklusa investicija) kada rastu 10% • Varijabilni troškovi (troškovi materijala i nabavna vrednost prodate robe) procenjeni su na nivou od 16% ukupnih poslovnih prihoda, a ostali rashodi poslovanja na nivou 18-20% ukupnih poslovnih prihoda • Troškovi amortizacije i polaze od EUR 185.000 2025. godine (prema projekciji Bilansa Uspeha iz Izveštaja Menadžmenta HTPUR za 2024), a zatim se uvećavaju 5% 2026. godine a onda od 2027. godine aktiviranjem investicija svake godine, uz amortizaciju po stopi od 10% godišnje • Troškovi marketinga kreću od EUR 100.000 za 2026. godinu i progresivno rastu 20-50% godišnje • Finansijski rashodi, tj. rashodi kamata prate uzimanje kredita po dinamici predstavljenoj u prethodnom poglavlju. Ukupno otplaćena kamata u posmatranom periodu 2024-2034 iznosi EUR 1.075.007, i osim EUR 16.570 po prethodnim kreditima (2025. godine) ostatak se odnosi na kamatu po novim kreditima
<p>POSLOVNI REZULTAT NOVČANI TOKOVI EBIT I EBITDA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rezultat iz poslovnih aktivnosti je pozitivan tokom celokupnog posmatranog perioda, a marža poslovnog rezultata (u odnosu na ukupne poslovne prihode) se kreće od 13.1% 2027. a zatim od 2029. raste na 18-20% • Uzima se važeća stopa poreza na dobit, koja je progresivna: Za dobit do EUR 100.000 stopa poreza iznosi 9%. Za dobit između EUR 100.000 i EUR 1.500.000

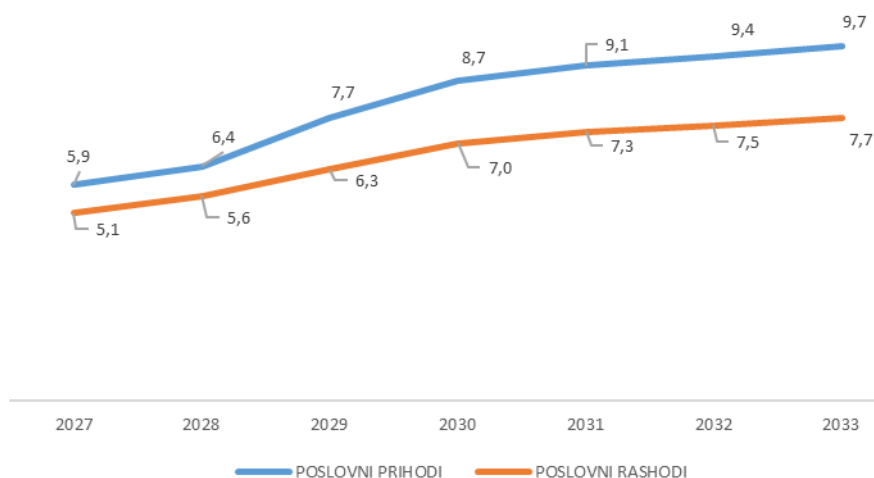
	<p>iznosi EUR 9.000 + 12% na iznos preko EUR 100.000. Za dobit preko EUR 1.500.000 iznosi EUR 177.000 + 15% na iznos preko EUR 1.500.000</p> <ul style="list-style-type: none"> Novčani tokovi investicije dobijaju se dodavanjem troškova amortizacije i oduzimanjem investicija na neto rezultat pre oporezivanja. Bitno je istaći da je ovaj novčani tok tokom perioda 2026-2027. godine korigovan na dole za iznos projektovane zakupnine za hotele „Olympic“ i „Bellevue“ iz razloga što se oni koriste za pokrivanje obaveza po kreditima koje je zakupac preuzeo u ime HTPUR, i time ne predstavljaju novčani priliv (iako predstavljaju prihod). Neto novčani tok je negativan u periodu prvog ciklusa kapitalnih investicija 2026-2027. godine, i 2028. godine (početak drugog investicionog ciklusa) a zatim od 2029. godine pa do kraja posmatranog perioda visoko pozitivan EBIT i EBITDA su pozitivni u celokupnom posmatranom periodu, a EBITDA od nivoa EUR 1.491.968 u 2027. godini značajno da raste od 2029. Godine kada iznosi EUR 2.416.236 i na kraju posmatranog perioda 2033. godine raste na EUR 3.108.832 Kada je u pitanju 2025. godina, korišćena je Projekcija bilansa uspeha iz Izveštaja Menadžmenta HTPUR za 2024. godinu bez ikakvih korekcija. Projekcija bilansa uspeha za 2026. Godinu zasniva se na uvećanju svih projektovanih kategorija iz 2025. godine za 5% uz dve načinjene korekcije: 1) dodati su inkrementalni troškovi marketinga od EUR 100.000; 2) dodati su očekivani prihodi od zakupa privatnih kućica na Adi Bojani od EUR 120.000, prema proceni menadžmenta HTPUR. Bitno je napomenuti da projekcija Menadžmenta za 2025. godinu na strani rashoda prikazuje i Poslovne i Ukupne rashode, ali na strani prihoda jedino Ukupne prihode, tako da su u projektovanom Bilansu uspeha HTPUR 2025-2033 za 2025. i 2026. godinu Ukupni prihodi prikazani računski kod obračuna Rezultata pre oporezivanja te posledično za ove godinu nisu prikazani ni Poslovni prihodi ni Rezultat iz poslovnih aktivnosti
<p>REZIDUALNA VREDNOST</p>	<ul style="list-style-type: none"> Postoji više načina određivanja vrednosti investicije na kraju posmatranog perioda, kao rezidualne vrednosti (eng. <i>terminal value</i>) - 1. korišćenjem novčanog toka i stope rasta, 2. korišćenjem EBITDA multiplikatora. Kako se druga alternativa zasniva na određivanju neto potencijalne vrednosti hotela nakon 2033. godine, a prva na pretpostavci kontinuiranih (praktično beskonačnih) novčanih tokova, mi smo se odlučili za drugu metodu, tj. korišćenje EBITDA u poslednjoj godini (2033) i referentnog multiplikativnog faktora za hotelsku industriju koji je procenjen 6-12. Konzervativno uzeli smo vrednost bližu donjoj granici – 8. Rezidualna vrednost utvrđena je na nivou od EUR 24.870.658 kao očekivana vrednost na kraju posmatranog perioda 2033. godine
<p>NETO SADAŠNJA VREDNOST</p>	<ul style="list-style-type: none"> Radi poređenja svih eventualnih investicionih alternativa svi budući novčani tokovi svešće se na sadašnju vrednost kroz postupak diskontovanja. Diskontna stopa kao prosečna ponderisana cena kapitala utvrđena je konzervativno na nivou od 14%. Diskontna stopa se utvrđuje na osnovu očekivanog prinosa na uložena sredstva i oportunitetnog troška ulaganja u alternativnu investiciju. Svi budući novčani tokovi će se svesti na sadašnju vrednost korišćenjem diskontnog faktora. Kao prva (nulta godina) investicije uzeta je 2026. godina imajući u vidu da će ulaganje novčanih sredstava za realizaciju Strategije početi te godine Neto sadašnja vrednost ove alternative je EUR 10.832.772. Interna stopa prinosa (IRR) je 24%

U skladu sa navedenim, urađene su detaljne projekcije Bilansa uspeha i performansi investicija za period od 2025. do 2032. godine. Rezultati su dati u Tabeli 24.

Tabela 25. Projekcija Bilansa uspeha i performansi investicije HTPUR, 2025-2033

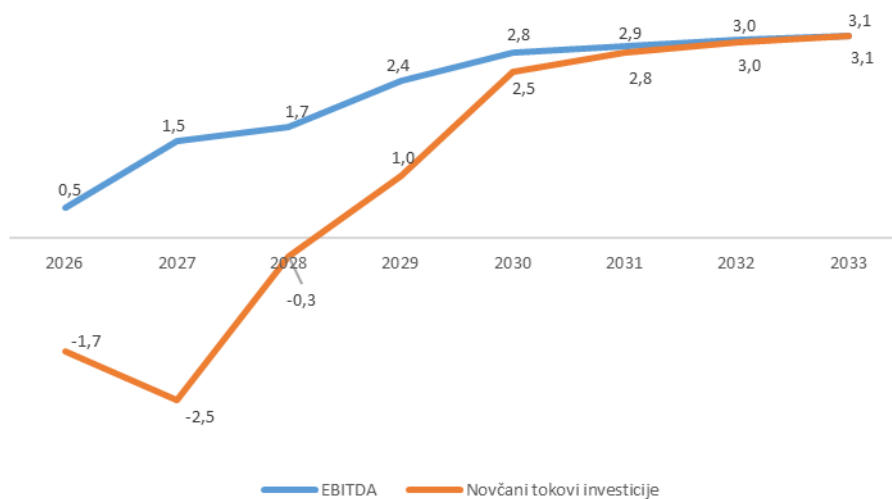
Stavka	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	Rezidualna vrednost
Investicija - kapitalno ulaganje	-	1,900,000	3,400,000	1,715,000	1,240,000	130,000	-	-		
Vraćanje kredita Karizma	-	270,200	343,700							
Prihodi										
Ukupan broj soba - uključujući kamp			356	361	421	431	431	431	431	
Maksimalni kapacitet	-	-	63,380	66,435	76,890	81,890	81,890	81,890	81,890	
Zauzetost %			53 %	54 %	55 %	57 %	58 %	58 %	58 %	
Broj zauzetih soba godišnje	-	-	33,315	35,813	42,466	46,560	47,625	47,625	47,625	
Prosečna cena sobe - ARR (EUR/soba/noćenje) - uključujući kamp			114	116	119	123	127	130	134	
Ukupni prihodi od smeštaja	-	-	3,783,032	4,137,390	5,037,237	5,743,179	6,025,488	6,206,252	6,392,440	
Ukupni prihodi od hrane i pića	-	-	810,650	886,584	1,079,408	1,230,681	1,291,176	1,329,911	1,369,809	
Ukupni prihodi rekvizita, ulaznica, trgovine i ostali poslovni prihodi	-	-	810,650	886,584	1,079,408	1,230,681	1,291,176	1,329,911	1,369,809	
Ukupno ostali poslovni prihodi		120,000	463,700	474,200	484,700	495,900	507,100	519,000	530,900	
UKUPNI POSLOVNI PRIHODI		120,000	5,868,031	6,384,757	7,680,753	8,700,441	9,114,940	9,385,075	9,662,957	
POSLOVNI RASHODI	2,159,745	2,367,732	5,100,313	5,577,399	6,284,267	7,008,983	7,322,490	7,500,575	7,703,875	
Troškovi zarada i naknada	995,000	1,044,750	2,241,732	2,308,984	2,378,254	2,616,079	2,694,562	2,775,398	2,858,660	
Troškovi materijala i nabavna vrednost prodate robe	979,745	1,128,732	919,685	1,002,361	1,209,721	1,372,871	1,439,190	1,482,412	1,526,873	
Ostali rashodi iz poslovanja (uključujući i marketing)			1,214,646	1,370,304	1,676,543	1,870,284	2,038,988	2,093,015	2,168,591	
Troškovi amortizacije	185,000	194,250	724,250	895,750	1,019,750	1,149,750	1,149,750	1,149,750	1,149,750	
REZULTAT IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI			767,718	807,358	1,396,486	1,691,457	1,792,450	1,884,500	1,959,082	
kao % od ukupnih prihoda hotela			13.1 %	12.6 %	18.2 %	19.4 %	19.7 %	20.1 %	20.3 %	
Finansijski rashodi (kamata)	16,570	35,333	225,067	267,591	218,445	161,617	102,474	41,246	6,664	
REZULTAT PRE OPOREZIVANJA	196,333	243,548	542,652	539,767	1,178,041	1,529,840	1,689,976	1,843,253	1,952,419	
POREZ NA DOBIT	17,670	26,226	62,118	61,772	138,365	181,476	205,496	228,488	244,863	
NETO REZULTAT NAKON OPOREZIVANJA	178,663	217,322	480,533	477,995	1,039,676	1,348,364	1,484,480	1,614,765	1,707,556	
Novčani tokovi investicije		-1,732,402	-2,476,798	-279,483	957,791	2,549,590	2,839,726	2,993,003	3,102,169	24,870,658
EBIT	212,903	278,881	767,718	807,358	1,396,486	1,691,457	1,792,450	1,884,500	1,959,082	
EBITDA	397,903	473,131	1,491,968	1,703,108	2,416,236	2,841,207	2,942,200	3,034,250	3,108,832	
Diskontna stopa		14.0 %	14.0 %	14.0 %	14.0 %	14.0 %	14.0 %	14.0 %	14.0 %	14.0 %
Diskontni period		0	1	2	3	4	5	6	7	8
Diskontni faktor		1.00	0.88	0.77	0.67	0.59	0.52	0.46	0.40	0.35
Sadašnja vrednost cash flow-a	-	-1,732,402	-2,172,630	-215,053	646,482	1,509,562	1,474,865	1,363,572	1,239,742	8,718,635
Neto sadašnja vrednost cash flow-a	10,832,772									
IRR		24 %								

Izvor: Kalkulacije autora

Grafikon 27. Poslovni prihodi i rashodi HTPUR, 2027-2033

Izvor: Kalkulacije autora

Grafikon 28. EBITDA i neto novčani tokovi investicije HTPUR 2025-2032



Izvor: Kalkulacije autora

Na osnovu svega navedenog, uz ispunjenje svih operativnih ciljeva i završetka ulaganja, analiza pokazuje da je investicija isplativa i rezultuje pozitivnom neto sadašnjom vrednošću, visokom internom stopom prinosa i omogućava HTP Ulcinjskoj rivijeri ostvarivanje strateškog cilja da postane regionalno i šire prepoznatljiva ekološki održiva turistička destinacija.

6. PRILOG

Tabela P.6.1 Aktivnosti za ostvarivanje operativnih ciljeva u periodu 2025-2030

Operativni cilj	2025-2027	2028	2029-2030
Unapređen smeštajni kapacitet (OP1)	<ul style="list-style-type: none"> Realizovano renoviranje i unapređenje jedinica tipa A i 30 jedinica LUX kao i njihovo brendiranje (<i>Ada Harmony</i> i <i>Ada Residences</i>) Bungalovi tipa B zamenjeni su sa 46 savremenih mobilnih kućica, koje su brendirane pod nazivom <i>Ada Retreat</i> Završena izgradnja novih 30 jedinica u okviru brenda <i>Ada Residences</i> Uvedena pametna tehnologija, sprovedene zelene prakse (LED, voda, otpad) i postavljeni solarni paneli u svim renoviranim jedinicama Obavljen prvi ciklus edukacije zaposlenih na temu digitalizacije poslovanja i održivih (zelenih) praksi Unapređena infrastruktura, sprovedene zelene prakse i prošireni kapaciteti u kampu na 70 parcela, koji je brendiran kao <i>Ada Eco Haven</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Postavljeno i brendirano 5 glamping jedinica pod nazivom <i>Ada Eco Haven Lux</i> Završen postupak sertifikacije za smeštajne jedinice <i>Ada Harmony</i>, <i>Ada Retreat</i>, <i>Ada Residences</i>, kao i za <i>Ada Eco Haven</i> i <i>Ada Eco Haven Lux</i> Obavljen drugi ciklus edukacije zaposlenih na temu digitalizacije poslovanja i održivih (zelenih) praksi 	<ul style="list-style-type: none"> Obavljen treći ciklus edukacije zaposlenih na temu digitalizacije poslovanja i održivih (zelenih) praksi Izgrađeno 30 vila koje su brendirane pod nazivom <i>Ada Private Collection</i> Uvedena pametna tehnologija, sprovedene zelene prakse (LED, voda, otpad) i postavljeni solarni paneli u svim jedinicama <i>Ada Private Collection</i> Završen postupak sertifikacije za smeštajne jedinice <i>Ada Private Collection</i> Povećan broj kamp parcela na 100
Unapređena infrastruktura (OP2)	<ul style="list-style-type: none"> Rekonstruisan centralni objekat sa modernizovanom recepcijom i restoranskim delom Formirana dečija igraonica Inovirana ponuda za iznajmljivanje opreme na plaži U kampu uređeni dodatni sadržaji: kuhinja, zona za pranje veša, dečija zona i co-working kutak Započet projekat formiranja organske bašte i saradnje sa lokalnim proizvođačima za restoransku ponudu Izgrađen spoljašnji bazen sa barom u okviru kompleksa <i>Ada Harmony</i> i <i>Ada Residences</i> Izgrađena višenamenska trim staza Nabavljena električna vozila za internu mobilnost 	<ul style="list-style-type: none"> Instalirane stanice za punjenje električnih vozila Izgrađen bazen sa barom u okviru <i>Ada Private Collection</i> segmenta Izgrađen restoran-bife u okviru kampa 	<ul style="list-style-type: none"> Izgrađen wellness centar sa bazenom i propratnim sadržajem u okviru <i>Ada Private Collection</i> segmenta Izgrađen ekskluzivni restoran u okviru <i>Ada Private Collection</i> segmenta Izgrađena recepcija u centralnoj zgradi <i>Ada Private Collection</i> segmenta Renovirana i opremljena plaža sa plažnim barom za <i>Ada Private Collection</i> segment Formiran "Activities & Experiences Desk" servis za personalizaciju boravka gostiju u okviru <i>Ada Private Collection</i>

Diversifikovana ponuda (OP3)	<ul style="list-style-type: none"> • Formirani sledeći proizvodi: <ul style="list-style-type: none"> - Senior odmor - Aktivan odmor - Romantični paketi za parove - <i>Camping</i> - Digitalni nomadi • Formiran proizvod <i>Retreat</i> program u okviru <i>Ada Retreat</i> segmenta
Usvojen održiv marketinški plan (OP4)	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuirano ulaganje, inoviranje i prilagođavanje proizvoda (povezano sa aktivnostima OP1 i OP2) • Kompletiran proizvod <i>Camping&Glamping</i> • Inoviran proizvod <i>Retreat program</i> uključivanjem <i>Ada Eco Haven Lux</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Inoviran proizvod <i>Retreat</i> program uključivanjem <i>Ada Private Collection</i> segmenta • Kompletno inovirani proizvodi u skladu sa završenim aktivnostima OP1 i OP2
	<ul style="list-style-type: none"> • Usvojeni i sprovedeni Marketinški planovi sa jasno definisanim targetiranim tržištima koji se inoviraju svake godine u posmatranom periodu • Sprovedene digitalne i <i>offline</i> kampanje na targetiranim tržištima definisanim tekućim Marketinškim planom • Sprovedene godišnje evaluacije digitalnih i <i>offline</i> kampanja sa preporukama za narednu godinu

Tabela P.6.2 Paketi ponuda i kategorizacija smeštaja nakon završetka ciklusa investicija 2025-2030

Vrsta smeštaja	Kategorizacija	Plaža	Senior odmor	Aktivan odmor	Retreat odmor	Romantični paketi za parove	Camping & Glamping	Digitalni nomadi
Ada Harmony	4*	Da	*	*				*
Ada Residences	4*	Da	*	*		*		
Ada Retreat	4*	Da	*	*	*	*		*
Ada Private Collection	4*	Da	*	*	*	*		
Ada Eco Haven	3*	Da		*			*	*
Ada Eco Haven Lux	4*	Da	*	*	*	*	*	

Napomena: U tabeli su sumirani efekti investicija na smeštajne objekte HTP Ulcinjska Rivijera u smislu ponuda i preseka stanja u 2030. godini, nakon završetka ciklusa predloženih investicija. Data je kategorizacija, ponuda plaže, kao i pregled turističkih proizvoda koji će biti u fokusu u svakom od smeštajnih segmenata.

7. AKCIONI PLAN IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE RAZVOJA HTP ULCINJSKA RIVIJERA, 2025-2030

STRATEŠKI CILJ: HTPUR ima za cilj da postane regionalno i šire prepoznatljiva ekološki održiva turistička destinacija.

OPERATIVNI CILJ 1: UNAPREĐEN SMEŠTAJNI KAPACITET				
ID BROJ	AKTIVNOST	NOSILAC	PERIOD (POČETAK-KRAJ)	INDIKATOR
OP1.1	Renoviranje jedinica tipa A i 30 jedinica LUX	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Renovirane jedinice tipa A i 30 jedinica LUX
OP1.2	Brendiranje renoviranih jedinica tipa A i 30 jedinica LUX	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2027	Brendirane smeštajne jedinice: jedinice tipa A - <i>Ada Harmony</i> , a 30 LUX jedinica - <i>Ada Residence</i>
OP1.3	Zamena bungalova tipa B sa 46 mobilnih kućica	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Postavljeno 46 novih mobilnih kućica
OP1.4	Brendiranje mobilnih kućica	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2027	Brendirane smeštajnih jedinica- <i>Ada Retreat</i>
OP1.5	Unapređenje infrastrukture u okviru smeštajnih kapaciteta (voda, struja, kanalizacija)	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Unapređena infrastruktura za vodu, kanalizaciju i elektroenergetski sistem
OP1.6	Izgradnja novih 30 LUX jedinica	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Izgrađeno i opremljeno 30 novih LUX jedinica
OP1.7	Brendiranje novih 30 LUX jedinica	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2027	Brendirane smeštajne jedinice - <i>Ada Residences</i>

OP1.8	Izgradnja novih 30 vila (4*) <i>Ada Private Collection</i>	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2027 – Q2 2029	Završena izgradnja 30 vila i puštene u rad
OP1.9	Brendiranje novih 30 vila	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2029	Brendirane smeštajne jedinice – <i>Ada Private Collection</i>
OP1.10	Uvođenje zelenih praksi za dobijanje sertifikata u budućnosti (LED, racionalno korišćenje vode, upravljanje otpadom) u okviru svih smeštajnih jedinica	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2029	Broj smeštajnih jedinica opremljeno LED rasvetom; Broj smeštajnih jedinica sa uvedenim sistemima za racionalno korišćenje vode; Broj kontejnera za selekciju otpada.
OP1.11	Edukacija zaposlenih na temu zelenog, održivog turizma	Kadrovska služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q1 2027 Q1 2028 Q1 2029	Broj održanih seminara, radionica, obuka na temu zelenog, održivog turizma; Broj izdatih sertifikata; Procenat osoblja koje je prošlo obuku.
OP1.12	Uvođenje pametne tehnologije u okviru svih smeštajnih jedinica	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2029	Broj uvedenih inovativnih proizvoda; Pametna tehnologija implementirana u najmanje 90% smeštajnih jedinica; Povećanje ocene gostiju na segment „opremljenost smeštaja.
OP1.13	Edukacija zaposlenih na temu digitalizacije poslovanja	Kadrovska služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q1 2027 Q1 2028 Q1 2029	Broj održanih seminara, radionica, obuka na temu digitalizacije poslovanja; Broj izdatih sertifikata; Procenat osoblja koje je prošlo obuku.
OP1.14	Ulaganje u solarne panele u okviru svih smeštajnih objekata	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q1 2027 – Q4 2030	Broj novih solarnih panela; Procenat smanjenja troškova za struju.
OP1.15	Unapređenje sanitarnog čvora u okviru kampa	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Broj novih umivaonika; Broj novih tuš kabina.

OP1.16	Nivelacija i uređenje parcela u okviru kampa	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Završena nivelacija i uređene kamp parcele prema standardima.
OP1.17	Podizanje standarda kamp-parcela kroz poboljšanje infrastrukturnog opremanja (struja, voda, kanalizacija, WiFi, LED rasveta)	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Broj novo-instaliranih funkcionalnih priključaka (struja, voda, kanalizacija, WiFi, LED rasveta) za kamp parcele
OP1.18	Uvođenje sistema za selektivno odvajanje otpada i korišćenje ekoloških proizvoda u okviru kampa	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Postavljen sistem reciklaže sa najmanje 3 vrste kontejnera i obezbeđena upotreba ekoloških sredstava za čišćenje i higijenu u 100% kamp jedinica
OP1.19	Povećanje broja kamp parcela uz izgradnju prateće infrastrukture	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027 Q4 2028 – Q2 2029	Povećan broj kamp parcela na 70 sa kompletno uređenom infrastrukturom pred sezonu 2027. godine; Povećan broj kamp parcela na 100 sa kompletno uređenom infrastrukturom pred sezonu 2029. godine;
OP1.20	Brendiranje kampa	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2027	Brendiran kamp- <i>Ada Eco Haven</i>
OP1.21	Postavljanje glamping jedinica	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2027-Q2 2028	Postavljeno 5 glamping jedinica
OP1.22	Brendiranje glamping jedinica	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2028	Brendirane glamping jedinice - <i>Ada Eco Haven Lux</i>
OP1.23	Sprovođenje procesa sertifikacije za smeštajne kapacitete: <i>Ada Harmony, Ada Residences i Ada Retreat</i>	Menadžment HTPUR , tehnička služba, služba nabavke, služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2028 – Q4 2028	Dobijeni sertifikati (npr. EU Ecolabel); Sertifikat objavljen i vidljiv na sajtu / promotivnim materijalima.

OP1.24	Sprovođenje procesa sertifikacije za kamp i glamping jedinice	Menadžment HTPUR , tehnička služba, služba nabavke, služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2028 - Q4 2028	Dobijen sertifikat (npr. ECOCAMPING sertifikat, EU Ecolabel, ADAC Superplatz); Sertifikat objavljen i vidljiv na sajtu / promotivnim materijalima.
OP1.25	Sprovođenje procesa sertifikacije za <i>Ada Private Collection</i> segment	Menadžment HTPUR , tehnička služba, služba nabavke, služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2030- Q4 2030	Dobijen sertifikat (npr. EU Ecolabel); Sertifikat objavljen i vidljiv na sajtu / promotivnim materijalima.
OP1.26	Proširenje glamping kapaciteta	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2029 - Q2 2030	Izgrađeno i pušteno u rad dodatnih 10 glamping jedinica.

OPERATIVNI CILJ 2: Unapređena infrastruktura				
ID BROJ	AKTIVNOST	NOSILAC	PERIOD (POČETAK-KRAJ)	INDIKATOR
OP2.1	Rekonstrukcija i funkcionalno unapređenje centralnog objekta sa recepcijom i restoranskim sadržajem	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Završeno renoviranje recepcije i restorana i puštanje u funkciju
OP2.2	Izgradnja spoljnog bazena sa barom	Tehnička služba u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Bazen i bar u funkciji
OP2.3	Formiranje dečije igraonice radi unapređenja ponude za porodice	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2026 – Q2 2027	Igraonica otvorena i u funkciji do početka letnje sezone 2026.; Broj sadržaja za decu; Rast porodičnih rezervacija za 10%.
OP2.4	Nabavka električnih vozila (golf i veća) za internu mobilnost osoblja i gostiju	Služba nabavke	Q1 2027– Q4 2027	Broj nabavljenih električnih vozila (5)

OP2.5	Postavljanje stanica za punjenje električnih vozila u okviru hotelskog kompleksa	Tehnička služba, služba nabavke	Q1 2028– Q4 2028	Minimum 2 stanice za punjenje instalirane i operativne do kraja 2028. godine
OP2.6	Proširenje voznog parka nabavkom dodatnih vozila	Služba nabavke	Q1 2029-Q4 2029	Broj nabavljenih dodatnih električnih vozila (8)
OP2.7	Uvođenje mogućnosti iznajmljivanja opreme za vodene sportove na plaži	Služba nabavke	Q4 2026-Q2 2027	Najmanje 5 tipova opreme dostupno za iznajmljivanje tokom letnje sezone; Ostvaren rast prihoda od rentiranja opreme za minimum 20% u odnosu na prethodnu sezonu.
OP2.8	Izgradnja višenamenske trim staze pogodne za rekreativne šetnje, hajking i vožnju bicikla	Tehnička služba	Q4 2026 – Q2 2027	Trim staza izgrađena i dostupna za korišćenje do početka sezone.
OP2.9	Izgradnja spoljašnjeg bazena sa barom u okviru <i>Ada Private Collection</i>	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2027– Q2 2028	Spoljašnji bazen sa barom izgrađen i u funkciji do početka sezone 2028. godine
OP2.10	Izgradnja zatvorenog <i>wellness</i> centra sa bazenom, saunom, turskim kupatilom, fitness i joga paviljonom	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2028 – Q2 2029	Wellness centar završen i spreman za otvaranje do početka sezone 2029. godine.
OP2.11	Izgradnja ekskluzivnog restorana u okviru <i>Ada Private Collection</i> sa fokusom na lokalnu i mediteransku kuhinju	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2028 – Q2 2029	Restoran izgrađen i otvoren do sezone 2029. godine; Broj organizovanih degustacionih večeri.
OP2.12	Izgradnja recepcije u okviru centralne zgrade <i>Ada Private Collection</i>	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2028 – Q2 2029	Recepcija izgrađena i funkcionalna u okviru centralne zgrade <i>Ada Private Collection</i>
OP2.13	Renoviranje i opremanje plaže sa <i>beach</i> barom u okviru <i>Ada Private Collection</i> segmenta	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2028 – Q2 2029	Izgrađen i otvoren <i>beach bar</i> ; Broj ležaljki, suncobrana, baldahina.

OP2.14	Formiranje "Activities & Experiences Desk" servisa za personalizaciju boravka gostiju	Sektor prodaje	Q2 2029	Otvoren <i>experience</i> desk sa najmanje 10 dostupnih ponuda; Broj gostiju koji koriste usluge <i>conciierge</i> tima; Rast prihoda od provizija za organizovane aktivnosti.
OP2.15	Formiranje organske bašte i uspostavljanje saradnje sa lokalnim proizvođačima radi uključivanja autohtonih i domaćih proizvoda u restoransku ponudu	Tehnička služba i služba nabavke	Q4 2026-Q4 2030	Zasađena i održavana organska bašta ; Broj autohtonih kultura; Broj uspostavljenih saradnji sa lokalnim proizvođačima.
OP2.16	Izgradnja funkcionalnog prostora za pranje sudova i veša radi unapređenja boravka gostiju u okviru kampa	Tehnička služba	Q4 2026 – Q2 2027	Uređen prostor za pranje sudova i veša sa funkcionalnim instalacijama.
OP2.17	Izgradnja otvorene kuhinje sa roštilj zonama namenjene gostima za samostalnu pripremu hrane i zajedničko druženje u okviru kampa	Tehnička služba	Q4 2026 – Q2 2027	Otvorena nova kuhinja sa opremom za pripremu obroka.
OP2.18	Formiranje dečije zone sa igralištem, mini poligonom i otvorenom igraonicom radi unapređenja ponude za porodice u okviru kampa	Tehnička služba	Q4 2026 – Q2 2027	Dečija zona formirana i u funkciji.
OP2.19	Prenamena unutrašnjeg prostora recepcije u multifunkcionalni kutak za relaksaciju, čitanje i <i>coworking</i> .	Tehnička služba, služba nabavke	Q4 2026 – Q2 2027	Funkcionalan prostor za relaksaciju i <i>coworking</i> sa minimum 10 mesta.
OP2.20	Izgradnja restorana–bifea u okviru kampa sa ponudom lokalnih specijaliteta i sezonskih namirnica	Tehnička služba, služba nabavke u saradnji sa ostalim organizacionim jedinicama	Q4 2027 – Q2 2028	Restoran izgrađen i otvoren do početka sezone 2028. godine

OPERATIVNI CILJ 3: Diversifikovana ponuda				
ID BROJ	AKTIVNOST	NOSILAC	PERIOD (POČETAK-KRAJ)	INDIKATOR
OP3.1	Osnivanje međusektorske Radne grupe za segmentaciju ponude i definisanje novih proizvoda	Služba prodaje	Q1 2027	Međusektorska Radna grupa osnovana i počela sa radom
OP3.2	Formiranje i unapređenje proizvoda „Senior odmor“ u okviru smeštajnih segmenata: <i>Ada Harmony, Ada Retreat, Ada Residences, Ada Eco Haven Lux i Ada Private Collection.</i>	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027 – Q2 2027 Q1 2028 – Q2 2028 Q1 2029 – Q2 2029	Definisan turistički proizvod „Senior odmor“ kroz segmentaciju u skladu sa brendovima: <i>Ada Harmony, Ada Retreat, Ada Residences, Ada Eco Haven Lux i Ada Private Collection;</i> Broj formiranih promotivnih paketa (spa vikend, Zlatni odmor 6 noći za 7); Minimum 15% godišnji rast noćenja gostiju starijih od 60 godina; Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure.
OP3.3	Kreiranje Retreat programa u okviru segmenta <i>Ada Retreat</i>	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027 – Q2 2027	Formiran i pozicioniran turistički proizvod u okviru segmenta <i>Ada Retreat</i> Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure
OP3.4	Unapređenje „Retreat programa“ u okviru segmenta <i>Ada Eco Haven Lux</i>	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2028 – Q2 2028	Kreirana 3 formata programa (vikend, 5 dana, 7 dana) sa temama.
OP3.5	Formiranje turističkog proizvoda „Aktivan odmor“ kroz razvoj sportskih sadržaja, uključujući terene za tenis, košarku i rukomet, u cilju obogaćivanja ponude za rekreativne i sportski aktivne goste	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027– Q2 2027	Aktiviran paket sa sportskim aktivnostima; Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure.

OP3.6	Unapređenje turističkog proizvoda „Aktivan odmor“ kroz izgradnju višenamenske trim staze za rekreaciju i lagane sportske aktivnosti u prirodnom okruženju	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027 – Q2 2027	Formiran i pozicioniran turistički proizvod „Aktivan odmor“ do početka sezone 2028. godine, sa uključenim aktivnostima hajkinga, bajkinga i rekreacije na otvorenom; Integrisan turistički proizvod „Aktivan odmor“ u okviru i drugih segmenata ponude (senior odmor, parovi, itd.) Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure
OP3.7	Unapređenje „Retreat programa“ (joga, meditacija, tišina) kroz mirne zone i <i>wellness</i> sadržaje u okviru <i>Ada Private Collection</i> kompleksa	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2029 – Q2 2029	Kreirana 3 formata programa (vikend, 5 dana, 7 dana) sa temama; Integrisan turistički proizvod „Retreat program“ u okviru i drugih segmenata ponude (senior odmor, parovi, itd.); Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure
OP3.8	Formiranje i unapređenje proizvoda „Romantični paketi za parove“ u okviru smeštajnog segmenta <i>Ada Residences</i> (vile sa pogledom na more), <i>Ada Retreat</i> , glamping jedinica (<i>Ada Eco Haven Lux</i>) i kompleksa <i>Ada Private Collection</i> .	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027 – Q2 2027 Q1 2028 – Q2 2028 Q1 2029 – Q2 2029	Formiran i pozicioniran turistički proizvod „Romantični paketi za parove“ u skladu sa brendovima: <i>Ada Residences</i> , <i>Ada Eco Haven Lux</i> , <i>Ada Retreat</i> i <i>Ada Private Collection</i> ; Broj formiranih promotivnih paketa (<i>romantic escape</i> , spa vikend itd.); Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure.
OP3.9	Formiranje proizvoda „Camping & Glamping“ u okviru smeštajnih segmenata <i>Ada Eco Haven</i> i <i>Ada Eco Haven Lux</i> .	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027 – Q2 2027 Q1 2028 – Q2 2028	Formiran i pozicioniran turistički proizvod „Kamping & Glamping“ u skladu sa brendovima: <i>Ada Eco Haven</i> i <i>Ada Eco Haven Lux</i> ; Integrisan turistički proizvod „Camping & Glamping“ u okviru i drugih segmenata

				ponude (senior odmor, parovi, digitalni nomadi itd.); Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure; Minimum 20% godišnji rast noćenja u glamping i kamp segmentima.
OP3.10	Formiranje proizvoda „Digitalni nomadi“ u okviru smeštajnog segmenta <i>Ada Harmony, Ada Eco Haven i Ada Retreat</i> .	Radna grupa (prodaja, marketing, tehnička, kadrovska služba)	Q1 2027 – Q2 2027	Formiran i pozicioniran turistički proizvod „Digitalni nomadi“ u skladu sa brendovima: <i>Ada Harmony, Ada Eco Haven i Ada Retreat</i> ; Broj rezervacija sa minimalnim boravkom od 14 dana; Broj paketa uključeni u online prodaju i brošure.

OPERATIVNI CILJ 4: Usvojen održiv marketinški plan				
ID BROJ	AKTIVNOST	NOSILAC	PERIOD (POČETAK-KRAJ)	INDIKATOR
OP4.1	Ažuriranje i SEO optimizacija zvaničnog sajta TN Ada Bojana, ukoliko nije urađeno tokom 2025. godine.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim IT partnerom (angažovana agencija za razvoj i optimizaciju sajta)	Q2 2025 – Q4 2025	Optimizovan i funkcionalan sajt; Unapređen sistem za online rezervacije; Razvijena content marketing sekcija (blogovi, priče gostiju, tematski vodiči sa fokusom na prirodu i FKK tradiciju).
OP4.2	Definisanje marketinškog plana za 2026. godinu i u okviru njega marketinških kampanja koje će biti fokusirane na sledeća emitivna tržišta: Srbija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina i Severna Makedonija.	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2026	Izrađen i usvojen godišnji marketinški plan za 2026.
OP4.3	Sprovođenje <i>online</i> oglašavanja kroz PR i <i>native</i> članke, <i>Google Ads</i> , baner kampanje, ciljano oglašavanje na Meta platformama i saradnja sa influencerima, fokusirano na tržišta definisana Marketinškim planom za 2025. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom za digitalne kampanje (agencija za digitalni marketing / spoljni konsultant)	Q2 2026 – Q4 2026	Broj PR/ <i>native</i> objava na regionalnim portalima; Realizovane <i>Google Ads</i> kampanje sa ukupnim dosegima od minimum 500.000 prikaza; Broj objava na Meta platformama; Ostvarena minimum jedna saradnja sa influencerom (domaći ili region); Povećan broj poseta sajtu u odnosu na prethodnu godinu.
OP4.4	Sprovođenje analize digitalnih aktivnosti i performansi sajta krajem 2026. godine, u cilju definisanja smernica za marketinški plan za 2027. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom za digitalne kampanje (agencija za digitalni marketing / spoljni konsultant)	Q4 2026	Formiran i dostavljen izveštaj o rezultatima digitalnih aktivnosti i performansama sajta za 2026. godinu.

OP4.5	Definisanje marketinškog plana za 2027. godinu i u okviru njega marketinških kampanja koje će biti fokusirane na sledeća emitivna tržišta: domaće tržište i zemlje regiona (Srbija, Bosna i Hercegovina i Severna Makedonija) plus Slovenija kao i širenje prisustva na tržišta Centralne Evrope – Nemačka, Austrija, Poljska, Češka i Slovačka.	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2027	Izrađen i usvojen godišnji marketinški plan za 2027.
OP4.6	Sprovođenje online oglašavanja kroz PR i <i>native</i> članke, <i>Google Ads</i> , baner kampanje, ciljano oglašavanje na Meta platformama i saradnja sa influencerima, fokusirano na tržišta definisana Marketinškim planom za 2027. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom za digitalne kampanje (agencija za digitalni marketing / spoljni konsultant)	Q2 2027 – Q4 2027	Broj PR/ <i>native</i> objava na regionalnim i međunarodnim portalima; Realizovane <i>Google Ads</i> kampanje sa ukupnim dovezima od minimum 800.000 prikaza; Ostvarene minimum dve saradnje sa influencerima (region i inostrani); Rast broja objava na Meta platformama u odnosu na prethodnu godinu; Povećan broj poseta sajtu u odnosu na prethodnu godinu (25%).
OP4.7	Prisustvo na B2B i B2C događajima na definisanim emitivnim tržištima radi promocije ponude.	Služba prodaje u saradnji sa Nacionalnom turističkom organizacijom i lokalnim partnerima	Q1 2027 – Q2 2027	Učešće na minimum 3 B2B događaja i 2 B2C sajma na prioritetnim emitivnim tržištima tokom 2027. godine.
OP4.8	Kreiranje promotivnih materijala za OOH oglašavanje	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2027	Kreiran promotivni sadržaj
OP4.9	Sprovođenje ciljane OOH kampanje u odabranom gradu regiona (npr. Beograd).	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2027 – Q2 2027	Realizovana OOH kampanja; Broj impresija, broj aktivnih gledalaca.
OP4.10	Sprovođenje analize digitalnih i <i>offline</i> marketinških aktivnosti u cilju definisanja smernica za unapređenje	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerima	Q4 2027	Formiran i dostavljen izveštaj o rezultatima za 2027. godinu.

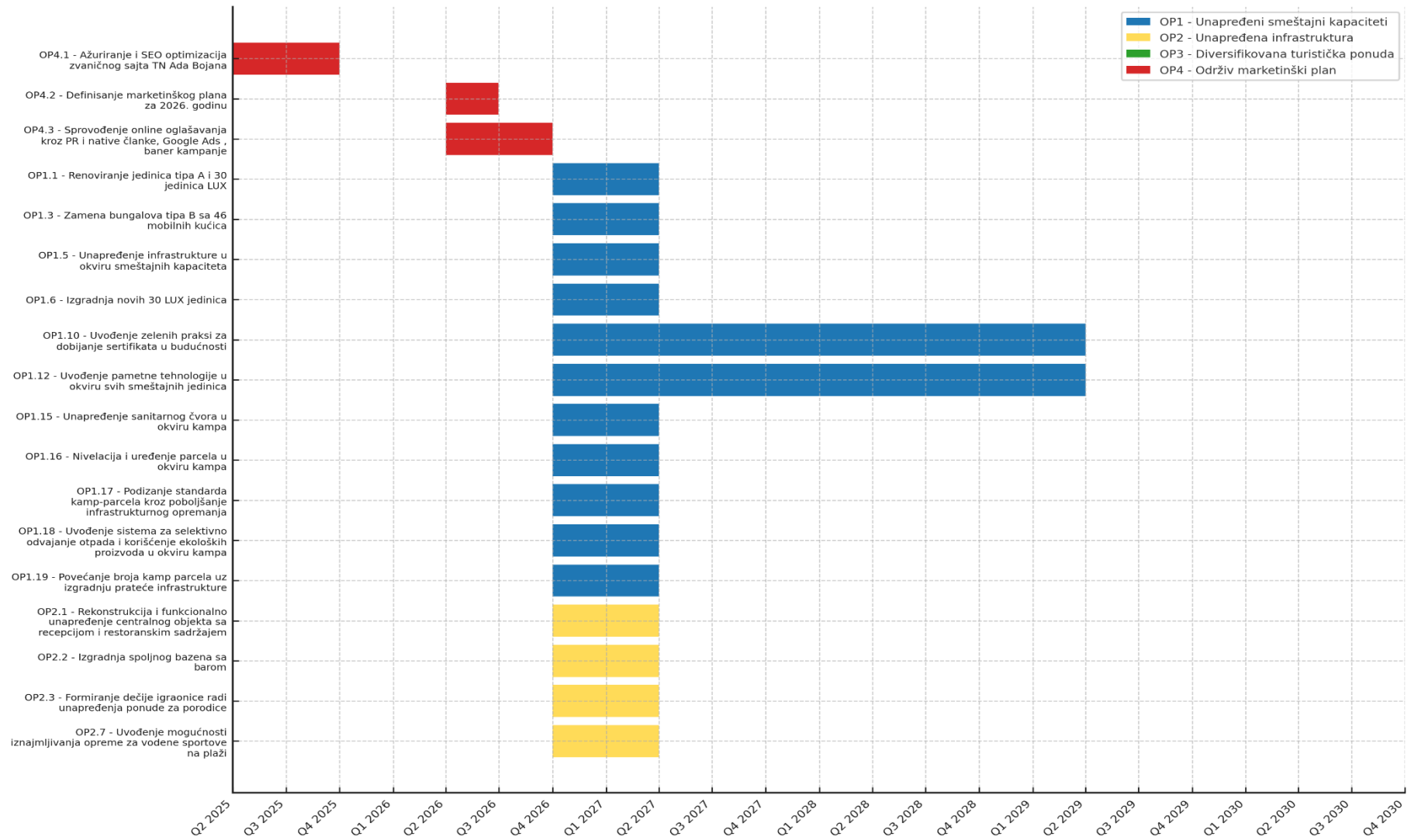
	celokupnog marketinškog plana za 2028. godinu.			
OP4.11	Definisanje marketinškog plana za 2028. godinu i u okviru njega marketinških kampanja koje će biti fokusirane na sledeća emitivna tržišta: domaće tržište i zemlje regiona (Srbija, Bosna i Hercegovina i Severna Makedonija) plus Slovenija kao i širenje prisustva na tržišta Centralne Evrope – Nemačka, Austrija, Poljska, Češka i Slovačka.	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2028	Izrađen i usvojen godišnji marketinški plan za 2028.
OP4.12	Sprovođenje online oglašavanja kroz PR i <i>native</i> članke, <i>Google Ads</i> , baner kampanje, ciljano oglašavanje na Meta platformama fokusirano na tržišta definisana Marketinškim planom za 2028. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom za digitalne kampanje (agencija za digitalni marketing / spoljni konsultant)	Q1 2028 – Q4 2028	Broj PR/ <i>native</i> objava na regionalnim i međunarodnim portalima; Realizovane <i>Google Ads</i> kampanje sa ukupnim dosezima od minimum 1 milion prikaza; Rast broja objava na Meta platformama u odnosu na prethodnu godinu; Povećan broj poseta sajtu u odnosu na prethodnu godinu (10%).
OP4.13	Prisustvo na B2B i B2C događajima na definisanim emitivnim tržištima radi promocije ponude.	Služba prodaje u saradnji sa Nacionalnom turističkom organizacijom i lokalnim partnerima	Q1 2028 – Q2 2028	Učešće na minimum 4 B2B događaja i 3 B2C sajma na prioritetnim emitivnim tržištima tokom 2028. godine.
OP4.14	Kreiranje promotivnih materijala za OOH i TV oglašavanje	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2028	Kreiran promotivni sadržaj
OP4.15	Sprovođenje ciljane OOH kampanje u odabranim gradovima regiona (Beograd i Sarajevo/Skoplje).	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2028 – Q2 2028	Realizovane 2 OOH kampanje; Broj impresija, broj aktivnih gledalaca.
OP4.16	Organizacija press i FAM tripova za novinare, influencersere i turističke agencije sa ključnih tržišta radi	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2028 – Q4 2028	Organizovano minimum 2 fam tripa i 3 press tripa sa objavljenim sadržajem u

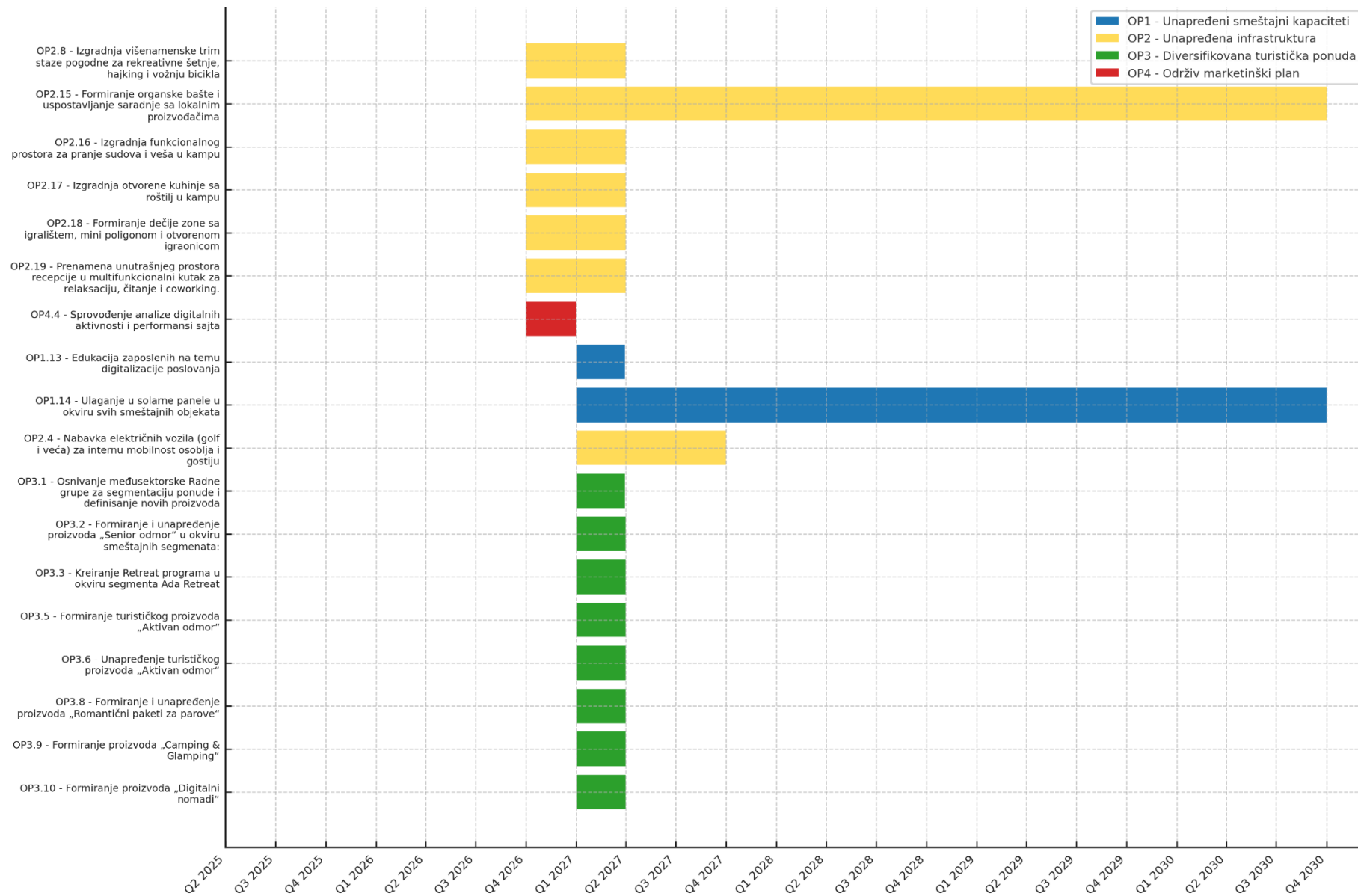
	kreiranja autentičnih reportaža i promocije renoviranog turističkog kompleksa			relevantnim medijima i/ili kanalima učesnika.
OP4.17	Emitovanje promotivnih spotova na odabranim regionalnim TV kanalima	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije) u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2028 – Q2 2028	Broj regionalnih TV kanala na kojima su emitovani TV spotovi; Ukupan broj emitovanja; Doseg kampanje.
OP4.18	Sprovođenje analize digitalnih i <i>offline</i> marketinških aktivnosti u cilju definisanja smernica za unapređenje celokupnog marketinškog plana za 2029. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerima	Q4 2028	Formiran i dostavljen izveštaj o rezultatima za 2028. godinu.
OP4.19	Definisanje marketinškog plana za 2029. godinu i u okviru njega marketinških kampanja koje će biti fokusirane na tržišta definisana prethodnim marketinškim planovima uz dodatak tržišta Francuske i Velike Britanije.	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2029	Izrađen i usvojen godišnji marketinški plan za 2029.
OP4.20	Sprovođenje online oglašavanja kroz PR i <i>native</i> članke, <i>Google Ads</i> , baner kampanje, ciljano oglašavanje na Meta platformama fokusirano na tržišta definisana Marketinškim planom za 2029. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom za digitalne kampanje (agencija za digitalni marketing / spoljni konsultant)	Q1 2029 – Q4 2029	Broj PR/ <i>native</i> objava na regionalnim i međunarodnim portalima; Realizovane <i>Google Ads</i> kampanje sa ukupnim dosezima od minimum 1.500.000 prikaza; Rast broja objava na Meta platformama u odnosu na prethodnu godinu; Povećan broj poseta sajtu u odnosu na prethodnu godinu (15%).
OP4.21	Prisustvo na B2B i B2C događajima na definisanim emitivnim tržištima radi promocije ponude.	Služba prodaje u saradnji sa Nacionalnom turističkom organizacijom i lokalnim partnerima (gde je primenljivo)	Q1 2029 – Q2 2029	Učešće na minimum 4 B2B događaja i 3 B2C sajma na prioritetnim emitivnim tržištima tokom 2029. godine.

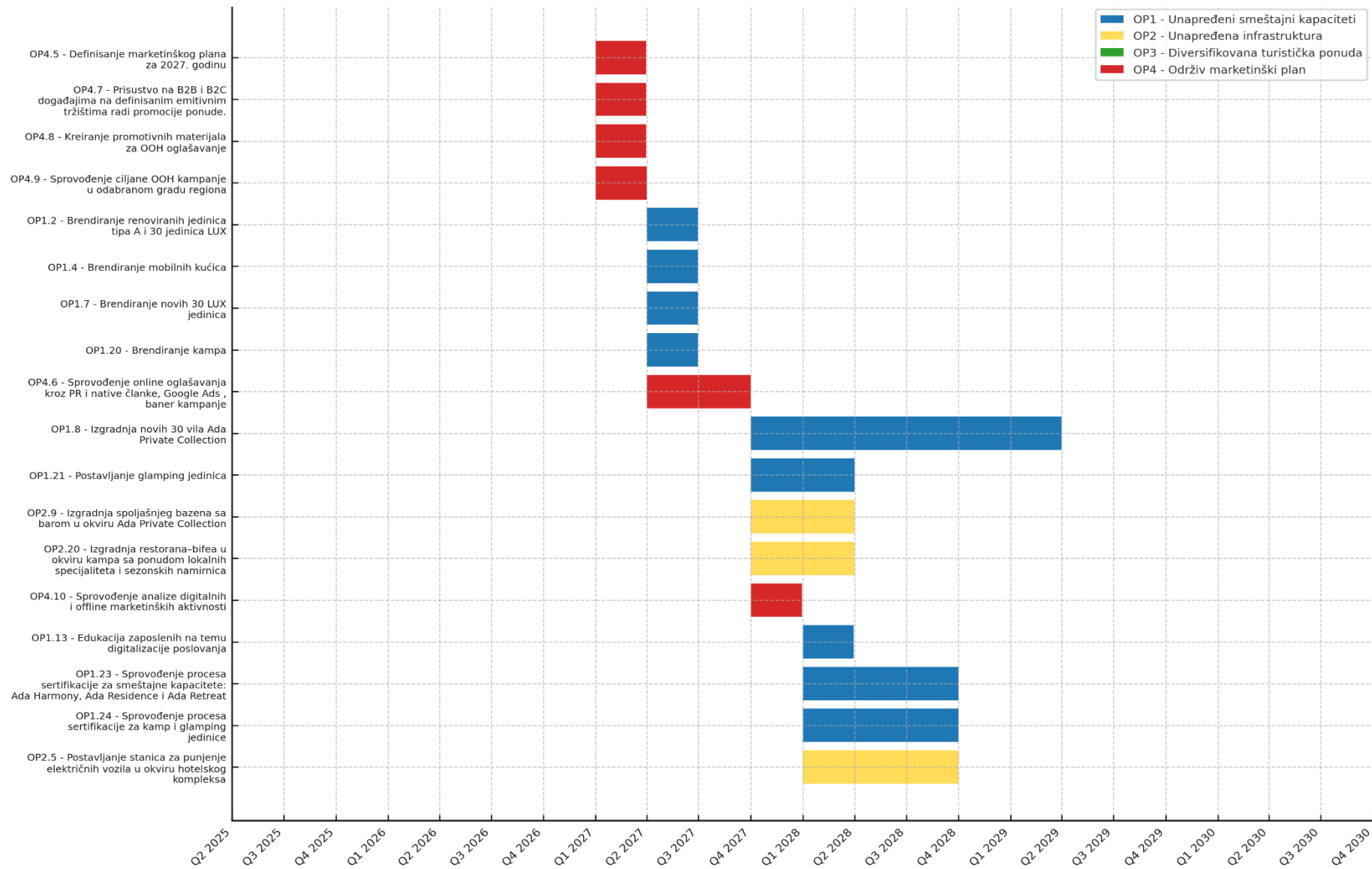
OP4.22	Kreiranje promotivnih materijala za OOH kampanju i TV oglašavanje	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2029	Kreiran promotivni sadržaj
OP4.23	Sprovođenje ciljane OOH kampanje u odabranim gradovima regiona (Beograd Sarajevo i Ljubljana)	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2029 – Q2 2029	Realizovane 3 OOH kampanje; Broj impresija, broj aktivnih gledalaca.
OP4.24	Emitovanje promotivnih spotova na odabranim regionalnim TV kanalima	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije) u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2029 – Q2 2029	Broj regionalnih TV kanala na kojima su emitovani TV spotovi; Ukupan broj emitovanja; Doseg kampanje.
OP4.25	Organizacija press i FAM tripova za novinare, influensere i turističke agencije sa ključnih tržišta radi kreiranja autentičnih reportaža i promocije renoviranog kompleksa	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2029 – Q4 2029	Organizovano minimum 2 fam tripa i 3 press tripa sa objavljenim sadržajem u relevantnim medijima i/ili kanalima učesnika.
OP4.26	Sprovođenje analize digitalnih i <i>offline</i> marketinških aktivnosti u cilju definisanja smernica za unapređenje celokupnog marketinškog plana za 2030. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerima	Q4 2029	Formiran i dostavljen izveštaj o rezultatima za 2029. godinu.
OP4.27	Definisanje marketinškog plana za 2030. godinu, sa fokusom na tržišta definisana prethodnim marketinškim planovima, uz dodatak zemalja Baltika i potencijalno otvaranje novih tržišta u skladu sa tada dostupnim avio-konekcijama i analizom tržišnih prilika	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q1 2030	Izrađen i usvojen godišnji marketinški plan za 2030. godinu.
OP4.28	Sprovođenje <i>online</i> oglašavanja kroz PR i <i>native</i> članke, <i>Google Ads</i> , baner kampanje, ciljano oglašavanje na Meta platformama fokusirano na tržišta definisana Marketinškim planom za 2030. godinu.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom za digitalne kampanje (agencija za digitalni marketing / spoljni konsultant)	Q1 2030 – Q4 2030	Broj PR/ <i>native</i> objava na regionalnim i međunarodnim portalima; Realizovane <i>Google Ads</i> kampanje sa ukupnim dosegima od minimum 2 miliona prikaza .

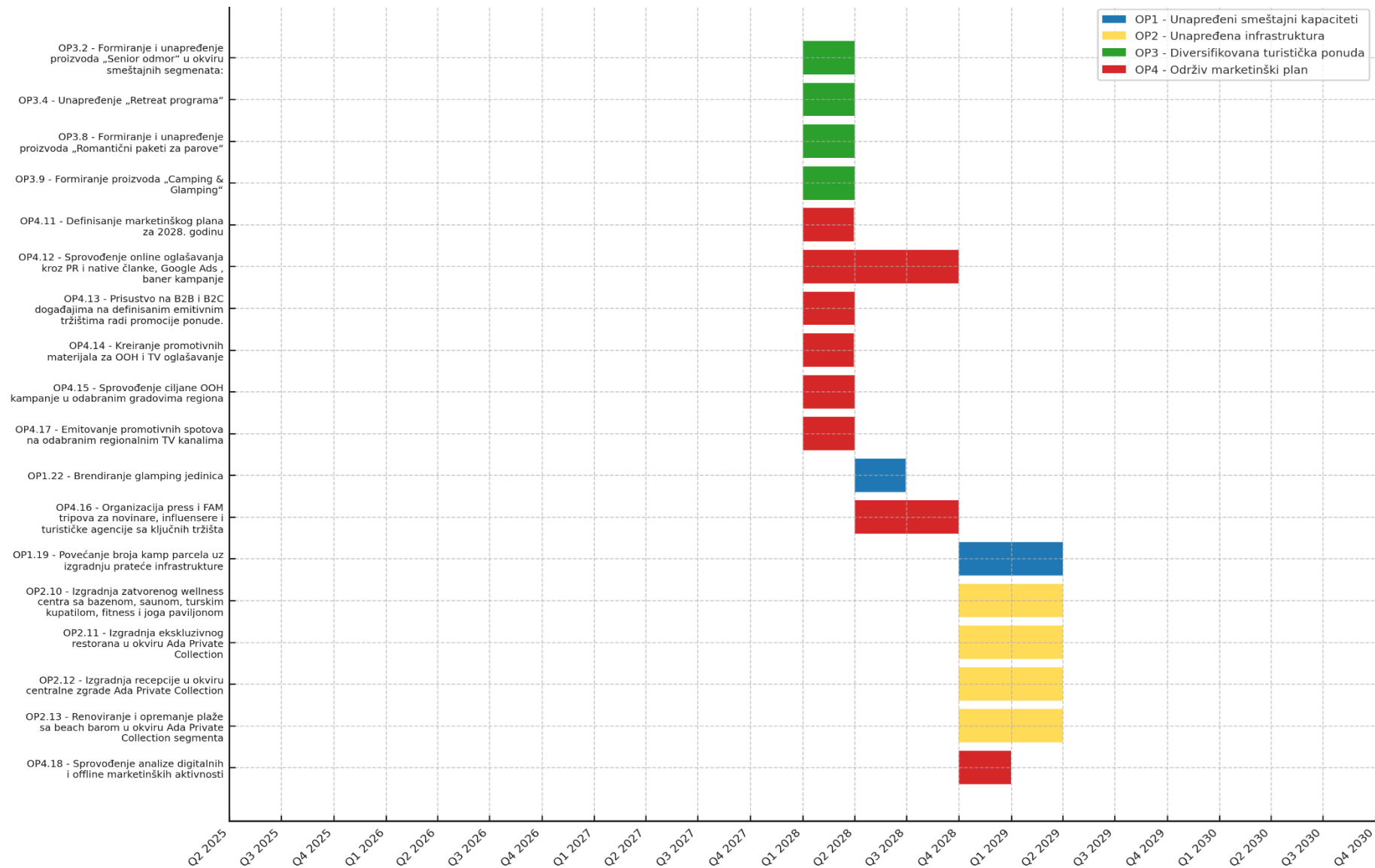
				Rast broja objava na Meta platformama u odnosu na prethodnu godinu; Povećan broj poseta sajtu u odnosu na prethodnu godinu (20%).
OP4.29	Prisustvo na B2B i B2C događajima na definisanim emitivnim tržištima radi promocije ponude.	Služba prodaje u saradnji sa Nacionalnom turističkom organizacijom i lokalnim partnerima	Q1 2030 – Q2 2030	Učešće na minimum 5 B2B događaja i 4 B2C sajma na prioritetnim emitivnim tržištima tokom obe godine.
OP4.30	Kreiranje promotivnih materijala za OOH kampanju Modifikacija postojećeg materijala u 2030. godini gde je akcenat na sertifikaciji svih kompleksa.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2030	Kreiran promotivni sadržaj
OP4.31	Sprovođenje ciljane OOH kampanje u odabranim gradovima regiona (2 grada) i 2 grada sa inostranih tržišta	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerom	Q1 2030 – Q2 2030	Realizovane 4 OOH kampanje godišnje; Broj impresija, broj aktivnih gledalaca.
OP4.32	Organizacija press i FAM tripova za novinare, influencersere i turističke agencije sa ključnih tržišta radi kreiranja autentičnih reportaža i promocije renoviranog turističkog kompleksa	Služba prodaje (referent prodaje i referent marketinga i animacije)	Q2 2030	Organizovano minimum 3 fam tripa i 4 press tripa sa objavljenim sadržajem u relevantnim medijima i/ili kanalima učesnika godišnje.
OP4.33	Sprovođenje analize digitalnih i <i>offline</i> marketinških aktivnosti u 2030. godini.	Služba prodaje u saradnji sa eksternim partnerima	Q4 2030	Formiran i dostavljen izveštaj o rezultatima za 2030. godinu.

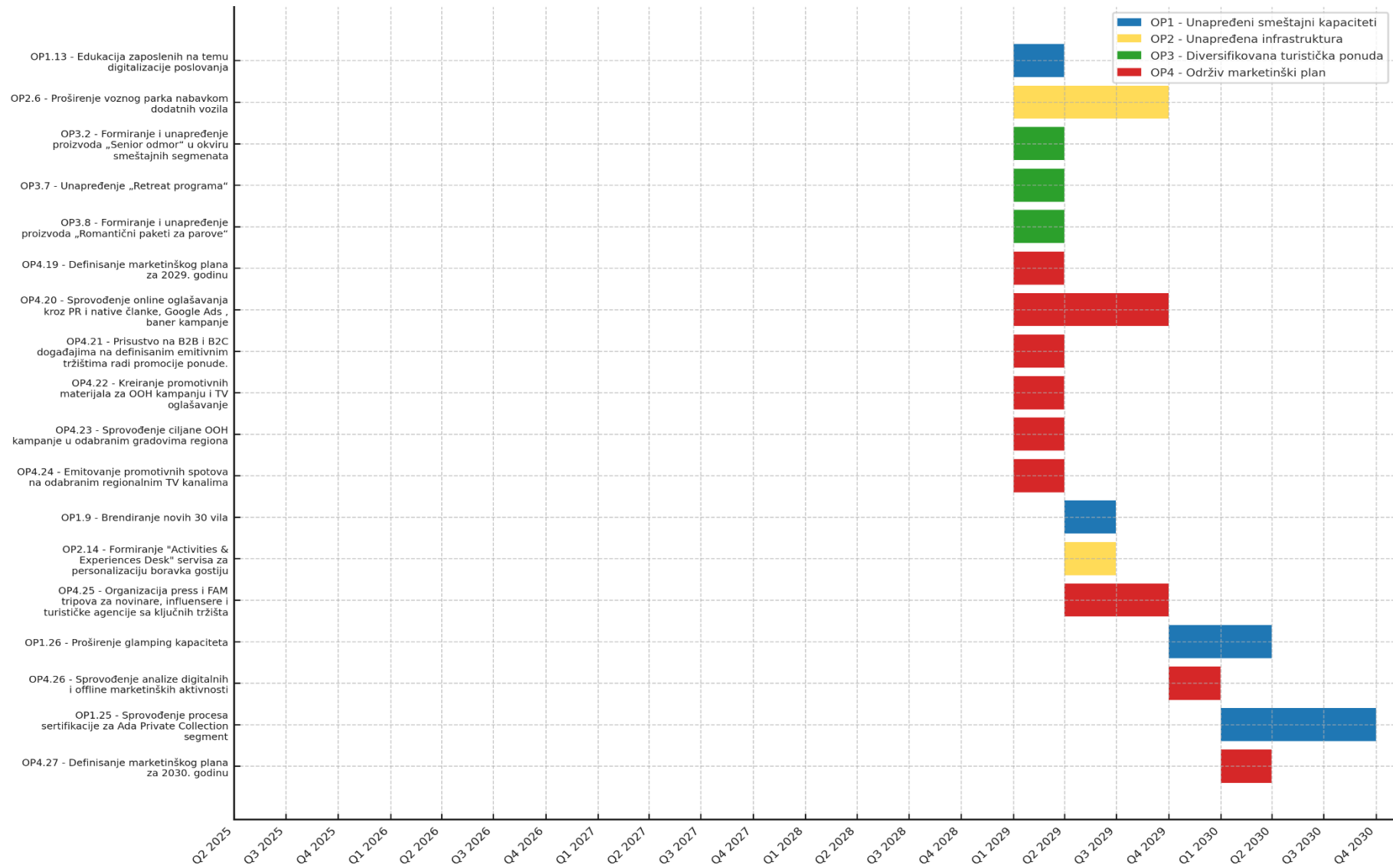
8. GRAFIČKI PRIKAZ AKCIONOG PLANA - GANTOGRAM

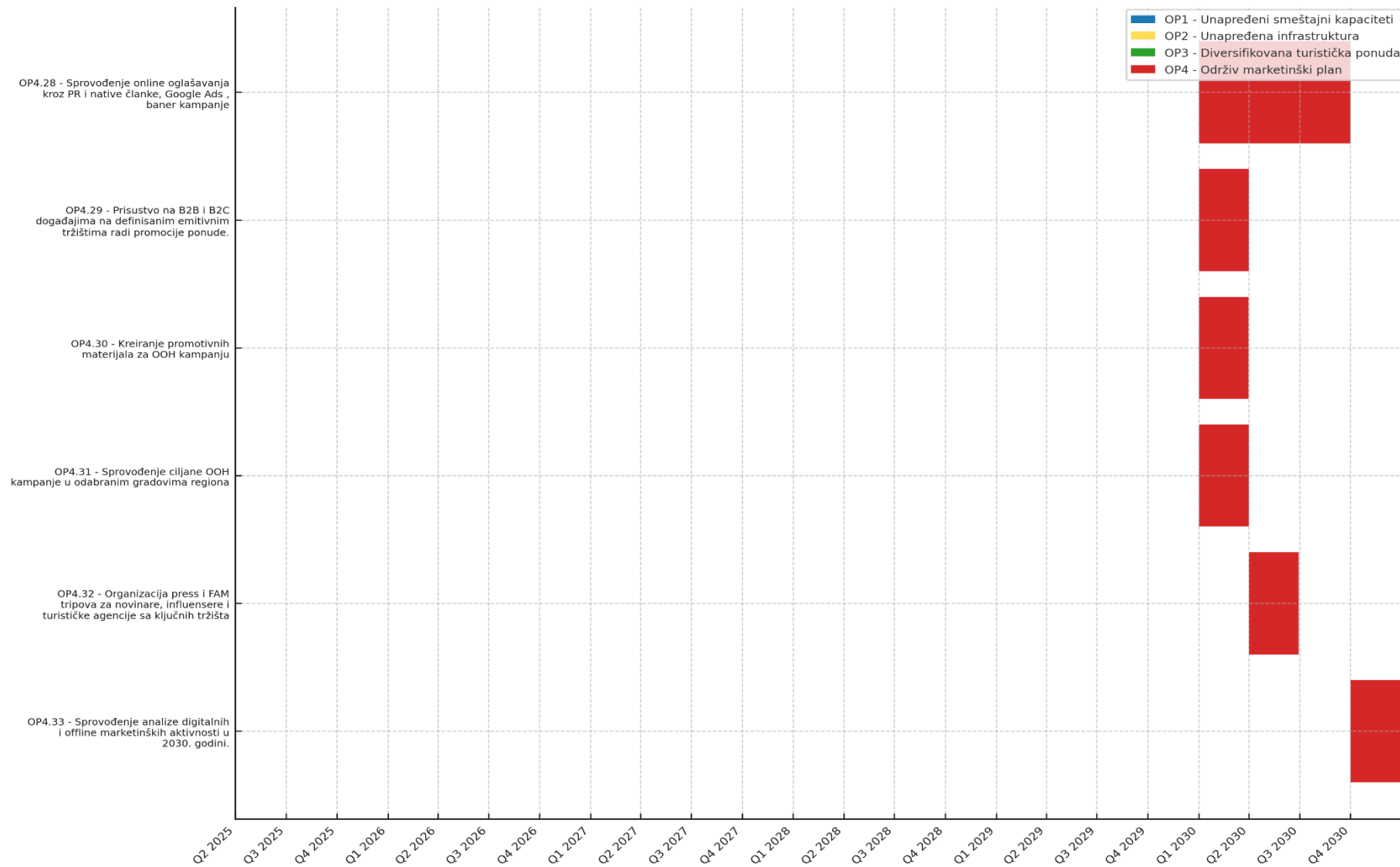














STRATEGIJA RAZVOJA 2025-2030



STRATEGIJU PRIPREMILI:

Prof. dr Goran Radosavljević i docent dr Ana Vjetrov
sa timom saradnika

Jun 2025. godine



KONTAKT:

Hotelsko-turističko preduzeće "Ulcinjaska rivijera" AD

Velika plaža bb

85360 Ulcinj

MB: 02006146

web: ulcinjska-rivijera.com

 @adabojana.official



HTP

ULCINJSKA
RIVIJERA