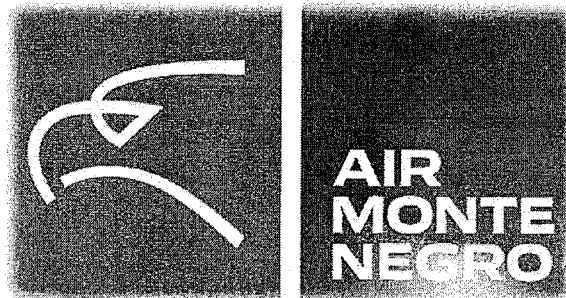


**POSLOVNA
TAJNA**

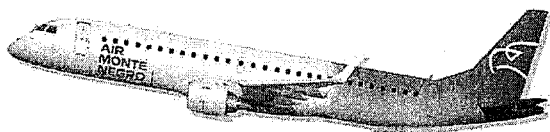


"ToMontenegro" d.o.o.

Broj 4718

Podgorica, 23 12 2024 god.

GODIŠNJI PLAN RADA I FINANSIJSKI PLAN ZA 2025. GODINU

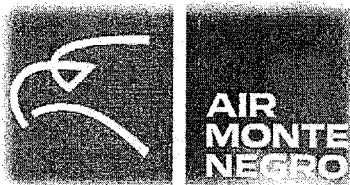


Podgorica, Decembar 2024

SADRŽAJ

1. O KOMPANIJI	3
1.1 O kompaniji, sjedište i djelatnost	3
1.2 Osnivački kapital i vlasnički udio	3
1.3 Organi društva	3
1.4 Organizaciona struktura	4
1.5 Ciljevi, misija, vizija	5
1.6 Swot analiza	6
1.7 Rekapitulacija dosadašnjeg poslovanja	6
2. FLOTA	7
2.1 Utilizacija aviona u našem vlasništvu	7
2.2 Flota i projekcije za 2025. godinu po avionima	7
3. KOMERCIJALNE I MARKETING AKTIVNOSTI	8
3.1 Red letenja 2025. godine	8
3.2 Distribucija	9
3.3 Komercijalna strategija	10
3.4 Ostale komercijalne aktivnosti u 2025. godini	11
3.5 Saradnja sa drugim avio kompanijama	11
3.6 Bilateralni sporazumi	12
3.7 Marketing aktivnosti	12
3.8 Poslovanje Air Montenegro u funkciji turizma	15
4. FINANSIJSKI PLAN	16
4.1 Bilans uspjeha	16
4.2 Objašnjenje prihoda i troškova	17
4.3 Profitabilnost destinacija	26
4.4 Break Even analiza	27
4.5 Analiza direktnih operativnih troškova po rotaciji po destinacijama	28
4.6 Ključni indikatori poslovanja (KPIs)	29
4.7 Plan investicija	30
4.8 Cash Flow plan	31
5. ALTERNATIVNI SCENARIJI	32
6. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	33
7. OSTALE POSLOVNE AKTIVNOSTI	34
7.1 Informacije o ulaganjima u zaštitu životne sredine	34
7.2 Podaci o ulaganju u obrazovanje zaposlenih	35
7.3 Upravljanje rizicima	35
7.4 Razvoj ICT-a	37

1. O KOMPANIJU



1.1 O kompaniji, sjedište i djelatnost

AirMontenegro je crnogorska nacionalna avio-kompanija osnovana 08.02.2021. godine kao Društvo sa ograničenom odgovornošću.

Sjedište Društva je u Podgorici, Ulica Bulevar Džordža Vašingtona broj 98, gdje se nalazi poslovno-administrativni prostor koji je uzet pod zakup od Capital Plaza D.O.O. Podgorica.

Osnovna djelatnost Društva je vazdušni prevoz putnika (šifra djelatnosti 5110) i obuhvata: prevoz putnika vazdušnim putem na redovnim linijama, charter letove, kargo prevoz robe, letove radi razgledanja panorame, iznajmljivanje vazduhoplovne opreme sa posadom radi prevoza putnika i prevoz putnika od strane aeroklubova radi obuke ili zabave.

1.2 Osnivački kapital i vlasnički udio

Osnivački kapital Društva iznosi 30,000,000.00 €, a 100% vlasnik je Vlada Crne Gore.

1.3 Organi društva

Organi Društva su Odbor direktora, Revizorski odbor i Izvršni direktor.

Odbor direktora ima predsjednika i četiri člana. Predsjednik Odbora direktora je Tihomir Dragaš, dok su članovi Petar Glomazić, Mitar Šušić, Aleksandra Gardašević Slavuljica i Giuseppe Renga.

Revizorski odbor ima predsjednika i dva člana. Predsjednik Revizorskog odbora je Ana Cmiljanić, dok su članovi Enesa Bekteši i Igor Pavićević.

Kompanijom rukovodi Izvršni direktor Vukadin Stojanović.

1.4 Organizaciona struktura

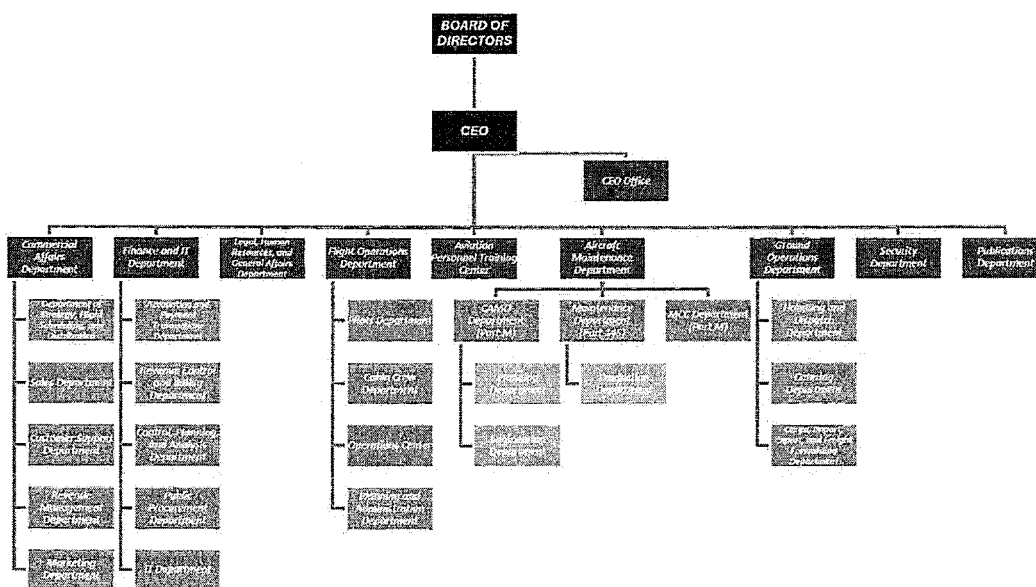
U kompaniji dominira funkcionalni model organizacione strukture. Ovaj model omogućava specijalizaciju poslova koji su grupisani u sektore. Svaki sektor podijeljen je na odeljenja u okviru kojih posluju posebne službe. Njima rukovodi direktor Sektora koji je u direktnoj komunikaciji sa Izvršnim direktorom, dok Izvršni direktor izvršava odluke Odbora direktora.

Osnovne organizacione jedinice u društvu su:

- Kabinet izvršnog direktora,
- Sektor komercijalnih poslova,
- Sektor finansija i IT,
- Sektor letačke operative,
- Sektor tehničkog održavanja,
- Centar za obuku vazduhoplovnog osoblja,
- Odeljenje zemaljske operative,
- Odeljenje za pravne, kadrovske i opšte poslove,
- Služba publikacija,
- Služba bezbjednosti.

U nastavku slijedi grafički prikaz organizacione strukture:

ORGANIZATIONAL STRUCTURE



1.5 Ciljevi, misija, vizija

Postojanje kompanije Air Montenegro je u neraskidivoj vezi sa ciljevima društveno-ekonomskog razvoja države Crne Gore. Naš cilj usmjeren je na pozicioniranje Crne Gore kao atraktivne turističke destinacije na mapi Evrope i svijeta te promovisanje prirodnih i nacionalnih bogatstava naglašavajući da tokom cijele godine država Crna Gora ima široku turističku ponudu. Takođe, Kompanija svojim djelovanjem ujedno postaje jedan od glavnih faktora privrednih kretanja i ekonomskog rasta i razvoja.

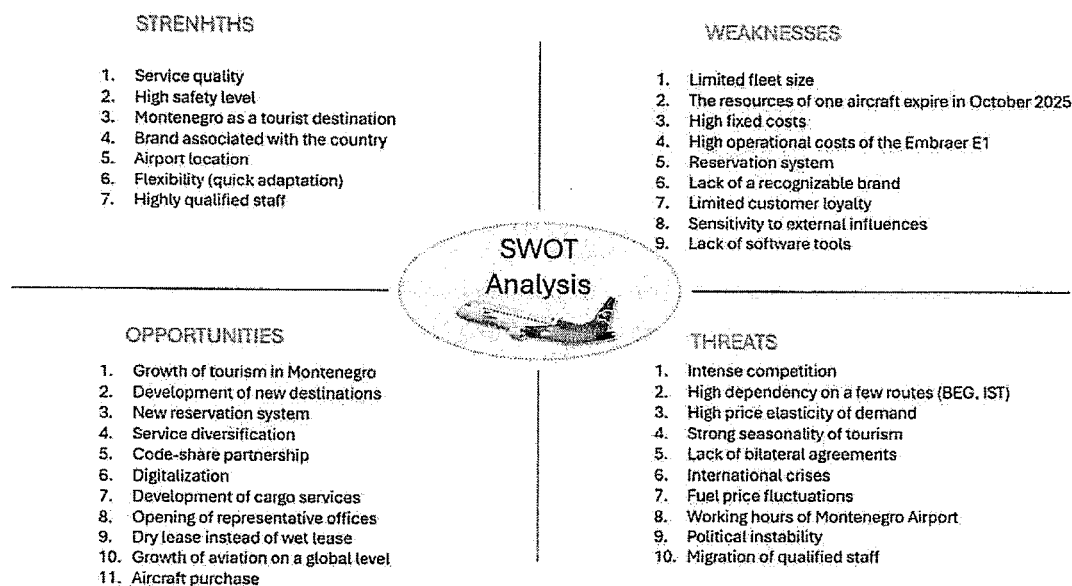
Glavna misija Air Montenegro ogleda se u obezbjeđivanju sigurnog i udobnog prevoza naših putnika, bez obzira na klasu kojom lete. Prioritet Kompanije ogleda se u ostvarivanju bolje ponude prilagođavajući je potrebama putnika, kako u pogledu destinacija koje ćemo uvoditi i tržišta koja ćemo razvijati, tako i u pogledu diferenciranja samog putničkog iskustva na letu (tzv. Customer Experience). Izuzetno nam je važan i ambijent u kome naši zaposleni izvršavaju svoje radne obaveze, stiču znanje i iskustvo – misija nam je da uz što podsticajnije poslovno okruženje obezbijedimo svojim zaposlenima uslove u kojima će sve efikasnije i efektivnije obavljati svoje radne dužnosti i lično i profesionalno se razvijati kroz razne obuke, školovanja i seminare.

Air Montenegro teži da postane kompanija koja je u regionu prepoznata kao ona prema kojoj će se kreirati komercijalne strategije i koja će služiti kao referentna tačka konkurenciji na polju avio-industrije. Uvođenjem i razvojem novih komercijalnih strategija, kao i razvojem IT-a i digitalnih tehnologija želimo da doprinesemo svojoj misiji, ali i podsticanju zdrave konkurencije i tržišne utakmice.

Neki od kratkoročnih ciljeva koje planiramo ostvariti u narednom periodu:

- Iznajmljivanje aviona kroz "dry lease" aranžman
- Implementacija novog distributivnog sistema
- Uspostavljanje code-share ugovora
- Razvoj Document Management System-a (DMS)
- Razvoj Enterprise Resource Planning-a (ERP)
- Razvoj Business Intelligence (BI) platforma
- Izrada strateškog plana razvoja
- Selidba upravne zgrade
- Otvaranje predstavništva u Beogradu

1.6 Swot analiza



1.7 Rekapitulacija dosadašnjeg poslovanja

BUSINESS RECAP				
<i>Period</i>	<i>Total flights</i>	<i>Total passengers</i>	<i>Load factor</i>	<i>Revenues (without airport tax)</i>
2021 (jun-dec)	1,670	112,793	61.30%	9,059,166.27 €
2022	4,153	362,810	70.33%	34,377,236.46 €
2023	5,352	475,389	68.40%	52,887,207.09 €
2024	5,796	498,400	69.12%	51,033,269.65 €
Total	16,971	1,449,392	68.74%	147,356,879.48 €

2. FLOTA

2.1 Utilizacija aviona u našem vlasništvu

AIRCRAFT UTILIZATION IN OUR OWNERSHIP					
AOA	2021	2022	2023	2024 (projection)	2025 (budget)
Total flight cycles	1,158	1,636	2,021	2,014	1,739
Total block hours	901.12	1,614.87	2,485.45	2,481.97	2,636.17
Total flight hours	669.90	1,237.60	1,998.65	2,008.53	2,192.57
FH : FC ratio	0.58	0.76	0.99	1.00	1.26
Daily utilization (block hours) - Annually	4.21	4.42	6.81	6.76	7.20
Daily utilization (block hours) - Serviceability	4.67	5.61	6.92	7.52	7.99
Daily utilization (flight hours) - Annually	3.13	3.39	5.48	5.49	5.99
Daily utilization (flight hours) - Serviceability	3.47	4.30	5.57	6.09	6.64

AIRCRAFT UTILIZATION IN OUR OWNERSHIP					
AOB	2021	2022	2023	2024 (projection)	2025 (budget)
Total flight cycles	244	1,885	2,066	1,762	1,680
Total block hours	212.65	1,709.30	2,438.28	2,180.13	2,352.14
Total flight hours	166.78	1,343.32	1,941.75	1,771.80	1,879.07
FH : FC ratio	0.68	0.71	0.94	1.01	1.12
Daily utilization (block hours) - Annually	0.99	4.68	6.68	5.96	6.43
Daily utilization (block hours) - Serviceability	3.94	5.28	6.70	7.06	7.61
Daily utilization (flight hours) - Annually	0.78	3.68	5.32	4.84	5.13
Daily utilization (flight hours) - Serviceability	3.09	4.15	5.33	5.73	6.08

2.2 Flota i projekcije za 2025. godinu po avionima

PLANNED FLEET 2025			
Name	Embraer E195	Embraer E190	Airbus A320
Number of aircraft	3	1	1
Ownership type	2 x Owned 1 x Dry lease	1 x Wet lease	1 x Wet lease
Lease period	2 x n/a 1 x from April	1 x February - October	1 x November - December
Total flight cycles	4,488	1,304	144
Total block hours	6,257.66	1,648.59	186.84
Total flight hours	5,056.51	1,221.17	141.84
FH : FC ratio	1.13	0.94	0.99
Daily utilization (block hours) - Annually	6.23	6.04	3.06
Daily utilization (block hours) - Serviceability	8.15	6.73	3.06
Daily utilization (flight hours) - Annually	5.03	4.47	2.33
Daily utilization (flight hours) - Serviceability	6.58	4.98	2.33

3. KOMERCIJALNE I MARKETING AKTIVNOSTI

3.1 Red letenja 2025. godine

Tokom kalendarske 2025. godine, red letjenja će se realizovati po uobičajenim periodima IATA sezona. U prvom dijelu godine, od 1. januara do 29. marta, biće realizovan drugi dio zimskog reda letjenja za sezonu W24. Nakon toga, od 30. marta do 25. oktobra, prelazimo na ljetnji red letjenja, odnosno IATA sezonu S25 i tako će biti do 25. oktobra 2025. godine. Na kraju godine, od 26. oktobra do 31. decembra, realizovaće se prvi dio zimske IATA sezone W25.

Saobraćaj u toku 2025. godine je planiran sa flotom od 4 aviona tipa Embraer E95 i 1 avionom A320 (nov-dec), sa tim da osim naša dva E95 u registru, dodatni treći avion u saobraćaju je planiran od početka IATA S25, tj. od 30. marta 2025. godine, dok je četvrti planiran od 31. maja 2025. godine.

U komercijalnom sektoru se kontinuirano radi na pripremi sezonskih redova letjenja, usklađivanjima raspoloživosti tarifa i klasa, kao i na izradi periodičnih i sedmičnih planova letova koji se unose u program „Leon“ za dalju realizaciju saobraćaja Operativnog i ostalih sektora kompanije. Red letjenja se takođe kontinuirano usklađuje sa kolegama iz operativnog centra u cilju optimalnog korišćenje posada, flote, i mogućnosti dobijanja slotova na aerodromima polaska i dolaska.

Periodično se vrše i usklađivanja raspoloživosti kapaciteta, što uključuje zamjenu aviona, kao i optimizaciju saobraćaja. Za sve nove avione u floti, uključujući one koji su uključeni u flotu putem „wet lease“ zakupa, pripremaju se tzv. „inventory template“. Ovi obrasci sadrže moguće kombinacije biznis i ekonomske klase. U saradnji sa Odjeljenjem za upravljanje prihodima, objavljuje se inicijalni raspored klasa za svaki pojedinačni let.

Od početka komercijalnog saobraćaja 2021. godine, red letjenja redovnog saobraćaja je objavljen za direktnu prodaju putem online prodajne platforme PSS (Passenger Sales System) kompanije World Ticket (WT), i tako će se nastaviti za period zimske IATA sezone W24, tj. od 01. januara do 29. marta 2025. godine. Letovi se dalje distribuiraju u globalnim rezervacionim sistemima (Global Distribution Systems GDSs) pod kodom letova W2.

Počev od ljetnje IATA sezone S25, od 30. marta 2025. godine su letovi u redovnom saobraćaju objavljeni u novom programu, Crane PSS od Hitita, koji omogućava mnogo više funkcionalnosti nego prethodni. Letovi će dalje biti direktno, u realnom vremenu objavljeni pod našim kodom „40“ i dalje ažurirani za sve globalne distributivne sistema, nakon uspostavljanja saradnje. U prvoj fazi će biti vidljivi u AMADEUS, a nakon toga i ostalim GDSs.

Sezonski red letjenja za redovne destinacije objavljuje se za prodaju u skladu sa informacijama o dostupnosti flote, a najkasnije šest mjeseci prije datuma letova, po mogućnosti i ranije, što ostavlja dovoljno prostora zainteresovanim putnicima da planiraju putovanja.

Za ljetnu sezonu S25, objavljen je redovni saobraćaj ka 16 destinacija, uključujući Beograd, Ljubljanu, Istanbul, Cirihi, Rim, Frankfurt, Pariz, Nant, Lion, Prag, Brno, Bratislavu, Izmir, Baku, Varšava i Katovice.

Objava saobraćaja za zimsku sezonu W25, počev od 26. oktobra 2025. godine je planirana tokom aprila 2025. godine.

Čarter saobraćaj se organizuje koristeći satnice koje nisu iskorišćene za redovni saobraćaj. Obično su to kasni popodnevni i večernji termini letova kako bi se maksimalno povećalo iskorišćenje flote. U slučaju udaljenih destinacija poput Jerevana, letovi se obavljaju noću s polaskom iz baze Podgorica neposredno prije zatvaranja aerodroma i dolaskom po otvaranju u ranim jutarnjim časovima.

3.2 Distribucija

Nakon što je prethodne 2023. godine Air Montenegro postao član IATA, i aktivirani su servisi MITA, SIS, ICH, ICCS, pristupilo se aplikaciji za članstvo u BSP država gdje se očekuje agentska prodaja u prvoj godini nakon aktivacije. Radi se o državama gdje imamo direktan i redovan saobraćaj, kao i pograničnim državama (poput BIH, Albanije, Hrvatske). Aktivacija BSP i akreditacija zainteresovanih agencija je već obavljena i biće kontinuirano odobravana za nove partnere.

Kako je 28. maja 2024. godine Air Montenegro potpisao ugovor za novi PSS sistem (usluge rezervacije i prodaje karata i drugih putničkih dokumenata) Crane PSS od kompanije HITIT, započeo je kompleksan proces implementacije (školovanja, podešavanja parametara sistema itd), i prva faza je završena, tzv. Cutover je obavljen 25. novembra 2024. godine, i planirano je otvaranje prodaje za 23. decembar 2024. godine.

U prvoj fazi će biti moguća direktna prodaja za naše zaposlene u komercijalnom sektoru, agentsku mrežu, kao i korisnike web sajta.

U drugoj fazi će biti aktivna mobilna aplikacija za iOS i Android, prodaja u Amadeus GDS, što se očekuje u toku Januara 2025, dok će u trećoj fazi biti aktivirana prodaja letova u drugim GDS, Sabre i Travelport, kao i interline saradnji sa drugim prevoznicima (u toku pregovori i implementacija sa Air France/KLM, i Turkish Airlines, a uskoro počinje sa Air Serbia i drugim avio-kompanijama), kao i OTA (online travel agencies).

Migracija podataka sa aktuelnog sistema je dogovorena sa obračunskim partnerom Maureva-Edgar da se obavi u toku marta 2025. godine, kao i uspostavljanje saradnje sa OTA partnerima.

3.3 Komercijalna strategija

Komercijalna strategija Air Montenegro orijentisana je na tri ključne stavke: ostvarenje što većeg komercijalnog prihoda, distribuciju i turizam i NPS (Net Promoter Score).

Prihod od putnika predstavlja srž biznisa, a optimalni prihod se može postići prilagođavanjem ponude svakom putniku. Osim „tradicionalnog“ prihoda koji se sastoji od tarife i takse, fokus se stavlja na dodatne usluge tj. ostale prihode od redovnog saobraćaja.

Distributivna strategija je ključna za smanjenje komercijalnih troškova i zato je fokus na direktnim kanalima prodaje. Direktni kanal prodaje sa otvorenom platformom omogućava bržu implementaciju inovativnih rešenja, a time i mogućnost većeg prihoda od dodatnih usluga. Putem direktnih kanala prodaje se ostvaruje bolja komunikacija sa putnicima, što utiče na njihovu lojalnost.

Turizam predstavlja najperspektivniju djelatnost u ekonomskom razvoju Crne Gore. Air Montenegro je sredstvo privlačenja održivog turizma. Zadatak Air Montenegro je da osigura da korporativne vrijednosti ispunjavaju i prevazilaze očekivanja putnika. Visok Net Promoter Score (NPS) je imperativ za ponovno korišćenje usluga naše aviokompanije.

U cilju poboljšavanja web sajta, u toku prve polovine 2024. godine je implementiran proizvod „airTRFX“, kompanije EveryMundo/PROS iz USA, koja je globalni lider sa 100 avio-kompanija u portfoliju za dinamičke prodajne stranice, i SEO optimizaciju sadržaja. Implementacija je obuhvatila podešavanja postojećeg sadržaja na web sajtu u skladu sa SEO standardima zajedno sa predstavnicima odjeljenja marketinga, kao i podešavanja samog „white label“ proizvoda, da na najbolji način predstavlja naše servise, i ključne destinacije i proizvode.

Nakon završene imlementacije PSS, plan je u prvoj polovini 2025 .godine istražiti tržište ponuda za putničko osiguranje, i drugih servisa, poput rent-a-car, eSIM itd. Brojne su mogućnosti saradnje za ove svise, od postavljanja samo linka na kompanijskom web sajtu do napredne varijanti kupovine dodatnih servisa u sklopu jednog od koraka tzv. „IBE-internet booking engine“.

U toku 2025. godine se planira učešće na sajmovima turizma, forumima, bilateralnim sastancima, i sve druge tekuće aktivnosti vezane za pripremu i praćenje realizacije sezona.

3.4 Ostale komercijalne aktivnosti u 2025. godini

- Proces aktivacije IATA servisa podrške, razmatranje dodatnih mogućnosti prodaje u IATA NDC platformi (new distribution capabilities);
- Uspostavljanje saradnje sa drugim avio-kompanijama u cilju code-share prodaje i širenja mreže letova;
- Istraživanje i identifikacija novih potencijalnih destinacija u cilju širenja mreže letova;
- Nakon što je otvoren komercijalno/zemaljski šalter na aerodromu Podgorica u junu 2024. godine, razmotriće se otvaranje i na drugim lokacijama;
- Otvaranje Contact centra u cilju bolje korisničke podrške;
- Uvođenje programa lojalnosti radi podsticanja ponovne kupovine avio-karata;
- Implementacija sistema koji se odnosi na poboljšanje korisničkog iskustva;
- Implementacija dodatnih usluga u saradnji sa sektorom zemaljske operative (online check-in, prodaja obroka na letu i sl).

3.5 Saradnja sa drugim avio kompanijama

U poslednjim mjesecima 2024. godine je nakon pregovora sa predstavnicima Air France/KLM grupe postignut dogovor da po prvi put bude uspostavljena bilateralna interline saradnja, i mogućnost naše prodaje određenih letova iz njihove mreže destinacija.

Do sada je bio na snazi unilateralni SPA sporazum kojim je od 08. februara 2023. godine omogućena prodaja naših letova od strane Air France-KLM (AF/KL), kao i posebne cijene po SPA ugovoru za linije iz naše mreže redovnih destinacija, ka Beogradu, Ljubljani, Parizu i Lionu. Rezultati ove saradnje su bili slabi, imajući u vidu brojna ograničenja koja je imao sadašnji sistem World Ticket, kao i okolnost da naši letovi u GDSs nijesu bili publikovani pod našim kodom, već W2 od World Ticket, pa su oni bili i obračunski partner.

Saradnja sa Turkish Airlines se do sada obavljala smo shodno LOI-Letter Of Intent koji je podrazumjevaao razmjenu neiskorišćenih frekvencija, a sada su u toku pregovori i usaglašavanje teksta ugovora o SPA, kao i Code Share, kao najvećem nivou komercijalne saradnje između dvije avio kompanije. Tehnička implementacija i povezivanje prodajnih platformi obje kompanije je u toku, i završetak procesa se očekuje do polovine mjeseca januara 2025. godine.

Saradnja sa Air Serbia se u toku 2024. godine obavljala po ugovoru o reprotেকciji putnika u slučaju poremećaja saobraćaja, a dogovoreno da se uspostavi SPA i Code share saradnja, odmah po implementaciji novog rezervacionog PSS sistema, tj. početkom 2025. godine.

Kao podršku sigurnosti saobraćaja, Air Montenegro će za narednu 2025. godinu potpisati tzv. stand by ugovori sa drugim aviokompanijama, kao „back up“ varijantu za moguće situacije ispada naših aviona iz saobraćaja, ukoliko u traženom trenutku budu raspoloživi avioni partnerskih kompanija.

3.6 Bilateralni sporazumi

Kompanija Air Montenegro obavlja saobraćaj u skladu sa nacionalnom i međunarodnom regulativom. Letovi ka državama u okviru EU se obavljaju na osnovu multilateralnog ECAA (European Common Area Agreement) sporazuma, dok se letovi ka ostalim državama, npr. Srbiji, Turskoj, Ukrajini i Rusiji, obavljaju na bazi važećih bilateralnih ASA (Air Service Agreement), tj. ugovora koji definišu prava letjenja, destinacije, obim redovnog i code share saobraćaja itd.

U situaciji kada nema ASA sporazuma sa nekom državom, aviokompanije nemaju mogućnosti da obavljaju redovan saobraćaj ka destinacijama u toj državi, već isključivo čarter letove za potrebe zakupca leta. Takav je slučaj i sa Air Montenegrom na nekim tržištima, gdje nema mogućnosti da se uspostavi redovan saobraćaj, npr. ka Tel Avivu, zbog nedostatka ASA sporazuma sa Izraelom, kao ni prema Jerevanu, zbog nedostatka ASA sa Jermenijom. To predstavlja značajno ograničenje, jer Kompanija mora naći zakupca čitavog kapaciteta, a tražnja je zbog toga ograničena na mnogo kraći period, nego kada je to slučaj sa redovnim saobraćajem.

Kao što su predstavnici Kompanije od početka rada otvorili pitanje ASA sporazuma prema resornom Ministarstvu i inicirali potpisivanje novih ASA sporazuma ka nizu država, kao i za izmjene postojećih ASA sporazuma, u cilju omogućavanja širenja mreže redovnih i code share letova, i samim tim boljih rezultata poslovanja, u toku 2024. godine se nastavila inicijativa od strane predstavnika Air Montenegro po istim pitanjima.

Za države koje smo iz Air Montenegro inicirali nije bilo unapredjenja postojećih i potpisivanju novih ASA sporazuma u toku 2024. godine i potrebno je u toku 2025. godine uložiti dodatne napore ka resornom Ministarstvu.

3.7 Marketing aktivnosti

Marketing Automatizacija

Implementacija marketing automatizacije omogućit će nam da poboljšamo efikasnost naših kampanja kroz segmentaciju korisnika i personalizaciju poruka. Automatizovani sistemi će omogućiti pravovremeno slanje ponuda i informacija, čime ćemo povećati angažman putnika i unaprijediti korisničko iskustvo. Marketing automatizacijom postićemo veću efikasnost, gdje aktivnosti postižu sjajne rezultate kroz personalizaciju sadržaja, automatizovani alat stalno prikuplja lead-ove i pravi bogatu segmentisanu bazu kontakata uvezujući ih u snažan CRM alat.

Period relalizacije: cjelogodišnja aktivnost

Marketing kampanje

Planiramo četiri velike prodajne kampanje, uz nekoliko manjih brand awareness i cjenovnih kampanja koje će biti usmjerene na ključne datume. Ove kampanje će biti dogovorene u saradnji s komercijalnim timom, a njihovo vrijeme održavanja biće odabrano na temelju informacija koje zajedno budemo analizirali. Na taj način, osiguraćemo optimalnu učinkovitost naših marketinških aktivnosti i maksimalno iskoristiti potencijal prodaje.

Period relalizacije: cjelogodišnja aktivnost

Nova baza video i foto sadržaja

Razvijanje nove baze video i foto sadržaja osiguraće nam kvalitetne vizuale koji će se koristiti u svim marketinškim i PR aktivnostima. Ovaj sadržaj će prikazivati naše avione, posadu, usluge, čime ćemo poboljšati prepoznatljivost brenda i privući nove putnike kroz privlačnije vizuale. Baza koju trenutno koristimo je zastarjela i potreban nam je svjež materijal koji možemo da koristimo u komunikaciji brenda.

Period realizacije: Q2

Razvijanje Mobilne Aplikacije

U saradnji sa komercijalom radimo na razvoju mobilne aplikacije koja će omogućiti putnicima lakši pristup informacijama o letovima, rezervacijama i posebnim ponudama. Aplikacija će sadržati brojne funkcionalnosti kao što su posebne ponude i obavještenja, informacije o statusu leta i rezervacijama, te mogućnosti kupovine dodatnih servisa čime ćemo poboljšati korisničko iskustvo.

Period realizacije: Q1- Q2

SEO aktivnosti optimizacije vidljivosti sajta

Sprovođenje SEO aktivnosti uz alat EveryMundo koji će poboljšati vidljivost našeg web sajta na pretraživačima, što će povećati organski reach sajta kroz Identifikovanje i optimizaciju ključnih riječi poput „letovi za Crnu Goru“, „jeftine karte za Crnu Goru“ i „turizam u Crnoj Gori“ koje su relevantne za putnike koji traže letove ka Crnoj Gori. Ovo će rezultirati većim brojem posjeta i potencijalno višim brojem rezervacija.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost

Inflight Magazin

U 2025. godini nastavljamo sa 8. izdanjem inflight magazine u martu 2025. Priprema se cjenovnik za 2025. godinu koji će imati određene izmjene. Inflight magazin se pokazao kao sjajna platforma za promociju naših usluga, destinacija i partnera. Kroz zanimljiv sadržaj i vizuale, putnici će imati priliku da saznaju više o mjestima koja posjećuju, čime ćemo povećati angažman i zadovoljstvo tokom putovanja.

Privlačenje novih klijenata i širenje klijenata i na regionalnom nivou.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost, kvartalno

Prodaja oglasnog prostora (Indoor i Online)

Prodaja oglasnog prostora u avionima i na našim online platformama predstavlja dodatni izvor prihoda. Ovaj prostor će biti ponuđen partnerima iz raznih industrija sa kojima smo već počeli pregovore, čime ćemo stvoriti uzajamno korisne odnose i povećati prepoznatljivost brenda. Ove godine uvodimo novine kroz email marketing koji će im posebno biti zanimljiv kao direktan način komunikacije sa njihovom ciljnom grupom.

Period realizacije TBD

Kreiranje novog kompanijskog web-sajta

U okviru projekta izrade novog kompanijskog sajta fokusiraćemo se na integraciju sa novim booking engine-om koji će omogućiti jednostavnije i brže rezervacije. Cilj je poboljšati korisničko iskustvo putnika kroz olakšanu navigaciju i kupovinu karata. Osim funkcionalnosti, posebnu pažnju posvetićemo estetici sajta, koja je trenutno neprivlačna, koristeći privlačan dizajn i modernu grafiku koja odražava identitet kompanije. Takođe, ključno nam je da uz 24-7 podršku koju bi imali od agencije, takođe da jednostavnije stvari možemo i samostalno da završavamo čime bismo poboljšali efikasnot i blagovremene objave kao i smanjenje troškova za održavanje.

Period realizacije TBD

Društvene mreže i online komunikacija

Aktivnosti na društvenim mrežama će se fokusirati na izgradnju zajednice i interakciju s putnicima. Kreiraćemo sadržaj koji podstiče angažman i dijeljenje, uključujući zanimljive priče putnika, savjete za putovanja i vizuelno privlačne postove koji prikazuju naše destinacije i drugo. Organizovaćemo i nagradne igre i takmičenja koja će motivisati pratioce da dele svoje iskustva i označavaju našu kompaniju.

Pored toga, koristićemo društvene mreže kao platformu za brze odgovore na upite i povratne informacije, čime ćemo dodatno poboljšati korisničku podršku.

Takođe ćemo istražiti mogućnosti saradnje s influencerima i blogerima u oblasti putovanja, što će nam pomoći da dopremo do šireg auditorijuma.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost, na mjesečnom nivou se radi kalendar objava

E-mail Marketing

E-mail marketing će biti ključna strategija za održavanje komunikacije s našim putnicima. Kroz personalizovane newslettere i promotivne kampanje, informisaćemo putnike o specijalnim ponudama, novim destinacijama i događajima, čime ćemo povećati lojalnost i ponovne rezervacije.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost

Istraživanje zadovoljstva putnika

Kroz kanale email marketiga uradićemo i istraživanje zadovoljstva putnika sa ciljem da prikupimo važne povratne informacije o našim uslugama. Ovi podaci će omogućiti kontinuirano unapređenje naših operacija i usluga, čime ćemo osigurati veće zadovoljstvo i lojalnost putnika.

Period realizacije: Q1

Učešće na sajmovima

Učešće na relevantnim sajmovima i događanjima će nam omogućiti da se povežemo s partnerima, agentima i potencijalnim putnicima, u saradnji sa nacionalnom turističkom organizacijom.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost

Kreiranje i brendiranje različitih materijala

Razvijanje brendiranja kroz strategiju vizualnog identiteta i kreiranje promotivnih materijala (brošure, plakati, video sadržaji) omogućiće nam da dosljedno komuniciramo našu poruku. Ovi materijali će biti ključni za predstavljanje našeg brenda na različitim kanalima.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost

Organizacija događaja

Organizacija događaja za poslovne partnere, otvaranje novih linija ili drugih bitnih poslovnih poduhvata poput najma aviona.

Period realizacije: cjelogodišnja aktivnost

3.8 Poslovanje Air Montenegro u funkciji turizma

Air Montenegro kao nacionalni avio prevoznik i pritom u 100% vlasništvu države Crne Gore prilikom razmatranja potencijalnih destinacija posebno vodi računa da sa obraćajem bude omogućen što je moguće veći obim turističkih kretanja sa emitivnih tržišta ka Crnoj Gori.

Odmah po osnivanju Kompanije, u cilju saradnje i zajedničkog ulaganja u razvoj tržišta je uspostavljena tijesna saradnja sa Nacionalnom turističkom organizacijom Crne Gore (NTO), kao i lokalnim turističkim organizacijama (LTO), i ostalim učesnicima na turističkom tržištu, kakvi su hoteli, agencije i tour operatori, i Skijališta Crne Gore. Sa Nacionalnom turističkom organizacijom Crne Gore (NTO) potpisali smo ugovor o strateškom partnerstvu.

Budžet NTO u značajnoj mjeri utiče na promociju Kompanije, jer se u jednom dijelu naše aktivnosti oslanjaju na zajednički nastup na tržištima, posebno prilikom promocije na novim destinacijama.

Predstavnici komercijalnog sektora su u toku 2024. godine učestvovali na brojnim radionicama u Crnoj Gori organizovanim od strane NTO i lokalnih TO sa touroperatorima brojnih država Evrope i Bliskog istoka. Takodje, predstavnici prodaje i strategije su učestvovali na gotovo svim većim sajmovima turizma, predstavljali kompaniju, i obavili brojne sastanke, npr. u Berlinu, Beogradu, Pragu, Bakuu, Parizu, Londonu itd.

4. FINANSIJSKI PLAN

Izrada finansijskog plana ključni je korak u osiguravanju finansijske stabilnosti i održivosti poslovanja. Metodologija koja se primjenjuje u procesu planiranja uključuje niz faza i aktivnosti koje omogućavaju precizno definisanje finansijskih ciljeva, predviđanje prihoda i rashoda, te osmišljavanje strategija za postizanje željenih rezultata.

4.1 Bilans uspjeha

BUDGET 2025 VS 2024 PROJECTION

No	Name	Budget 2025	2024	Budget 2025- 2024	%
1	Fare	43,422,390.14	40,841,129.70	2,581,260.44	6.32%
2	Auxiliary revenues	1,169,538.93	986,555.29	172,983.63	17.53%
3	No show passengers	1,489,299.83	1,240,571.43	248,728.40	20.05%
4	Airport tax (net amount)	2,033,297.31	1,868,610.75	164,686.56	8.81%
5	Charter	4,336,935.19	6,067,622.48	-1,730,687.29	-28.52%
6	ACMI (net amount)	400,000.00	0.00	400,000.00	0.00%
7	Cargo	12,000.00	0.00	12,000.00	0.00%
8	Marketing	124,000.00	28,760.00	95,220.00	330.85%
9	Total revenues	53,977,431.40	51,053,269.65	2,924,161.75	5.73%
10	Maintenance (fixed part)	1,946,495.69	1,383,240.43	563,255.26	40.72%
11	Airframe depreciation	868,807.80	907,551.35	-38,743.55	-4.27%
12	Insurance	887,848.95	859,182.68	28,666.27	3.34%
13	Aircraft lease	1,125,000.00	0.00	1,125,000.00	0.00%
14	Engine lease (fixed part)	0.00	311,351.19	-311,351.19	-100.00%
15	Total fixed direct operation costs	4,828,152.44	3,461,325.65	1,366,826.79	39.49%
16	Fuel	12,107,744.72	13,068,149.47	-960,404.75	-7.35%
17	Airport services Montenegro	1,398,160.00	1,436,214.44	-38,054.44	-2.65%
18	Airport services abroad	7,633,153.87	7,570,576.49	62,577.38	1.09%
19	Eurocontrol	3,276,889.86	3,407,571.13	-131,671.27	-3.86%
20	Engine depreciation	1,937,578.51	1,765,235.23	172,343.28	9.76%
21	Maintenance (variable part) with MR	4,468,875.41	1,411,412.11	3,057,463.30	216.62%
22	Engine lease (variable part)	0.00	270,916.68	-270,916.68	-100.00%
23	ACMI	5,648,885.52	10,171,687.43	-4,522,801.91	-44.46%
24	Cabin crew (variable part)	918,358.44	636,830.72	281,527.73	44.21%
25	Catering	481,571.30	439,627.49	41,943.81	9.54%
26	GDS	230,747.13	69,353.83	161,393.30	232.71%
26	Total variable direct operation costs	33,120,574.76	40,247,575.03	-2,126,900.26	-5.28%
27	Gross salary (without cabin crew variable part)	4,628,846.82	4,157,503.77	471,343.06	11.34%
28	Depreciation (other equipment)	171,829.20	171,829.20	0.00	0.00%
29	Insurance for employee & other equipment	6,000.00	6,600.00	-600.00	-9.09%
30	Marketing	395,500.00	192,415.25	203,084.75	105.55%
31	Representation	29,830.00	17,464.31	12,365.69	70.81%
32	Education & Training	461,487.92	130,635.64	330,852.28	253.26%
33	Representative offices	26,000.00	0.00	26,000.00	0.00%
34	Accommodation & food	766,242.00	248,576.52	517,665.48	208.28%
40	Total costs of other rentals	596,337.28	339,113.51	257,223.77	72.90%
41	Per diem	81,380.00	81,188.78	191.22	0.24%
42	Fuel for cars	7,200.00	7,698.66	-498.66	-6.48%
49	Total transportation costs	618,264.64	490,437.33	127,827.31	26.06%
60	Total other maintenance services and material costs	116,436.20	94,720.95	21,715.25	22.93%
67	Total non-production services	435,815.04	521,255.54	-85,440.50	-16.39%
68	Payment transaction costs	854,843.80	784,526.16	70,317.64	8.96%
69	Mobile and internet services	24,847.08	35,140.37	-10,293.29	-29.29%
82	Total other costs	1,231,990.99	669,013.28	562,977.71	84.15%
83	Total indirect costs	9,842,850.37	7,859,231.84	1,983,618.53	25.24%
84	Total costs	52,971,978.19	51,568,132.52	1,223,845.65	2.37%
85	1. EBIT	185,489.22	-534,862.88	720,346.10	
88	2. Financial result	-30,516.26	-13,371.28	-17,145.98	
91	3. Other result	844,133.26	570,480.99	273,652.27	
92	TOTAL RESULT	999,700.22	21,727.43	977,972.79	
93	EBITDA	3,163,698.73	2,309,752.91	853,945.82	

4.2 Objašnjenje prihoda i troškova

Prihodi

Prihodi od tarifa odnose se na redovni saobraćaj i predstavljaju osnovni izvor prihoda avio-kompanije odnosno dio iz cijene karte koji ide kompaniji. Zauzimaju apsolutno najveće učešće u ukupnim prihodima i direktno su povezani sa strategijom određivanja cijena, tražnjom i kapacitetima. Planirani su u ukupnom iznosu od **43.42M eura** (40.84M u 2024. godini), dok prosječna tarifa po putniku iznosi **93.38 eura** (90.36 eura u 2024. godini).

Ukoliko bi se prosječna tarifa povećala/smanjila za 1 euro, ukupan rezultat bi bio bolji/lošiji za 465K eura.

Pomoćni prihodi predstavljaju dodatni izvor prihoda i imaju ključnu ulogu u modernom poslovanju avio-kompanija. Struktura ovih prihoda prikazana je u tabeli koja slijedi:

AUXILIARY REVENUES- BUDGET 2025	
Name	Amount
Extra baggage	432,606.80
Penalties	400,450.03
Pre-reserved seat	233,969.27
Pet in cabin	70,924.73
Unaccompanied minor	21,588.10
Total	1,159,538.93

Prihodi od no-show putnika projektovani su na osnovu trenutnog stanja "open" kupona iz 2024. godine u iznosu od 1.49M eura. Ovi prihodi mogu nastati u dva slučaja:

Prvi se odnosi na situaciju kada putnik kupi kartu, ne pojavi se na let i u roku od godinu dana ne traži refundaciju/promjenu. U ovom slučaju prihod se priznaje tek godinu dana nakon realizacije predmetnog leta.

Drugi se odnosi na situaciju kada putnik kupi kartu, ne pojavi se na let i u roku od godinu dana se javi za refundaciju taksi. U ovom slučaju kompanija putniku refundira iznos taksi, dok dio koji se odnosi na tarifu direktno prikazuje kroz prihod.

Prihodi od putničkih taksi prikazani su u neto iznosu odnosno prikazan je samo dio koji shodno podsticajnoj šemi Aerodroma Crne Gore ide našoj kompaniji. S obzirom na to da su očekivanja da ćemo u 2025. godini prevesti preko 250K odlazećih putnika, stičemo pravo na 55% popusta na putničku taksu koja iznosi 15 eura, što ukupno iznosi 8.25 eura po odlazećem putniku. Ovi prihodi planirani su u iznosu od 2.03M eura.

Prihodi od čarter letova se u najvećem broju slučajeva odnose na unaprijed dogovorene letove koje kompanija organizuje na zahtjev klijenata, poput turističkih agencija, korporacija, sportskih timova ili organizatora događaja. Za razliku od redovnih linija, čarter letovi se ne odvijaju prema fiksnom redu letenja, već prema specifičnim potrebama naručioca. Ovi prihodi planirani su u iznosu od 4.34M eura, a njihova detaljna specifikacija će biti prikazana u dijelu koji se odnosi na profitabilnost destinacija.

Prihodi od ACMI zakupa odnose se na tzv "lease out" naših aviona. Kompanija je sličan aranžman imala u periodu januar- april 2023. godine, kada je na realizovanih 529.57 blok časova ostvarila ukupan prihod od 1.04M eura.

Prihod od ACMI zakupa prikazan je u neto iznosu od 400K eura a odnosi se na period novembra i decembra 2025. godine kada ćemo na raspolaganju imati i avion A320 u iznosu od 184 blok časa.

Prihodi od kargo prevoza planirani su u iznosu od 12K eura. Ovaj segment kompanije je trenutno na jako lošem nivou a jedan od glavnih razloga su ograničenja flote. Naime, avioni tipa Embraer E190/E195 su avioni sa ograničenim prostorom za kargo, pa se kargo prevoz vrši u prednjem i zadnjem dijelu aviona koji se koristi za manji teret. Ovi avioni imaju kapacitet za prevoz oko 2-3 tone karga, zavisno od specifične konfiguracije i potrebnih ograničenja za let.

Prihodi od marketinga odnose se na promociju na našem web sajtu i društvenim mrežama, brendiranju unutrašnjosti aviona, kao i inflight magazinu. Planirani su u ukupnom iznosu od 124K eura (promocija 12K, brendiranje unutrašnjosti aviona 40K i inflight magazin 72K).

Troškovi

Operativni troškovi kompanije podijeljeni su u dvije grupe: direktne i indirektno.

Direktni operativni troškovi su najznačajniji troškovi bez kojih Kompanija ne bi mogla realizovati letove. Podijeljeni su na fiksne i varijabilne.

Fiksni direktni operativni troškovi sastoje se od: fiksnog dijela troškova održavanja, troškova amortizacije strukture aviona, troškovi osiguranja aviona i fiksnog dijela zakupa aviona (dry lease).

Varijabilni direktni operativni troškovi sastoje se od: avio-goriva, aerodromskih usluga, eurokontrola i preleta, amortizacije motora, varijabilnog dijela održavanja aviona sa tzv "maintenance reserve" aviona u dry zakupu, troškova zakupa aviona u ACMI zakupu, varijabilnog dijela zarada letačkog osoblja, keteringa i troškova rezervacionih sistema.

Indirektni troškovi predstavljaju sve one troškove koji indirektno utiču na saobraćaj. Sastoje se od: troškova bruto zarada (bez varijabile za letačko osoblje), amortizacije računarske i kancelarijske opreme, osiguranja zaposlenih, marketinga, reprezentacije, školovanja, troškova predstavništava, smještaja i ishrane, zakupa kancelarija i ostalih zakupa, dnevnica za službena putovanja, goriva za automobile, transportnih usluga, režijskih troškova, neproizvodnih usluga, platnog prometa, ptt usluga, dbc i slično.

Fiksni dio troškova održavanja odnosi se na mjesečnu članarinu za Embraer pool i razgraničene veće radove na avionima i motorima koji su nastali u prethodnom periodu. Embraer pool je logistički i servisni program koji nudi brazilski proizvođač aviona Embraer kako bi povećao operativnu efikasnost avio-kompanija koje koriste njihove avione. Program se odnosi na upravljanje zalihama rezervnih djelova i tehničku podršku potrebnu za održavanje aviona. Ovaj program posebno je koristan za male avio-kompanije koje žele smanjiti kapitalna ulaganja i održati visoku pouzdanost svoje flote. Neke od glavnih prednosti Embraer pool-a su:

- Korisnici imaju pristup zalihama rezervnih djelova čime se smanjuje potreba za nagomilavanjem sopstvenih zaliha;
- Zalihe obuhvataju ključne komponente, poput hidraulike, elektronike, motora i drugih djelova aviona;
- Avio-kompanije plaćaju mjesečnu naknadu po avionu čime izbjegavaju velike inicijalne troškove kupovine i skladištenja djelova;
- Embraer pruža tehničku ekspertizu, popravke i zamjene djelova;
- Brza isporuka djelova u slučaju kvarova ili zamjena, što značajno smanjuje vrijeme neoperativnosti aviona

U nastavku su prikazani razgraničeni troškovi većih radova na avionima:

ACCRUALS OF HEAVY MAINTENANCE			
Partner	Aircraft	Amount per month	Final accrual period
Portugalia Airlines	AOA	3,863.32	Oct-25
Portugalia Airlines	AOA	492.19	Oct-25
LOT Aircraft Services	AOA	5,418.71	Oct-25
LOT Aircraft Services	AOA	8,412.47	Oct-25
LOT Aircraft Services	AOA	1,223.87	Maj-30
LOT Aircraft Services	AOA	3,419.75	Jun-30
LOT Aircraft Services	AOA	1,083.86	Jun-30
Ge Engine	AOB	5,847.15	Oct-26
Hawker Pacific	AOB	4,452.84	Oct-26
Hawker Pacific	AOB	3,277.83	Oct-26
Hawker Pacific	AOB	2,878.71	Oct-26
Portugalia Airlines	AOB	1,175.86	Oct-26
Portugalia Airlines	AOB	2,493.11	Oct-26
Portugalia Airlines	AOB	461.51	Oct-26
Portugalia Airlines	AOB	815.22	Oct-26
Portugalia Airlines	AOB	977.90	Oct-26
Portugalia Airlines	AOB	1,373.79	Oct-26
LOT Aircraft Services	AOB	1,076.09	Oct-26
LOT Aircraft Services	AOB	4,066.39	Oct-26
LOT Aircraft Services	AOB	4,369.42	Oct-26
LOT Aircraft Services	AOB	814.15	Apr-29
LOT Aircraft Services	AOB	1,370.19	Apr-29
LOT Aircraft Services	AOB	3,043.78	Apr-29
LOT Aircraft Services	AOB	3,329.64	Apr-29
LOT Aircraft Services	AOB	4,837.25	Apr-29
TOTAL		70,584.60	

ACCRUALS PER AIRCRAFT			
Month	AOA	AOB	Total
Jan-25	23,923.97	46,660.63	70,584.60
Feb-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Mar-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Apr-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
May-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Jun-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Jul-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Aug-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Sep-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Oct-25	23,923.97	52,389.80	76,313.77
Nov-25	5,737.28	52,389.80	58,127.08
Dec-25	5,737.28	52,389.80	58,127.08
Total	250,714.27	622,943.40	873,662.67

Troškovi amortizacije strukture aviona obračunati su vremenskom linearnom amortizacijom. Internim računovodstvenim politikama definisana je amortizaciona stopa od 10% godišnje, a obračun je prikazan u tabeli koja slijedi:

AIRFRAME (STRAIGHT-LINE DEPRECIATION)			
<i>Month</i>	<i>AOA</i>	<i>AOB</i>	<i>Total</i>
<i>Jan-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Feb-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Mar-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Apr-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>May-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Jun-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Jul-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Aug-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Sep-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Oct-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Nov-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
<i>Dec-25</i>	32,626.59	39,774.06	72,400.65
Total	391,519.08	477,288.72	868,807.80

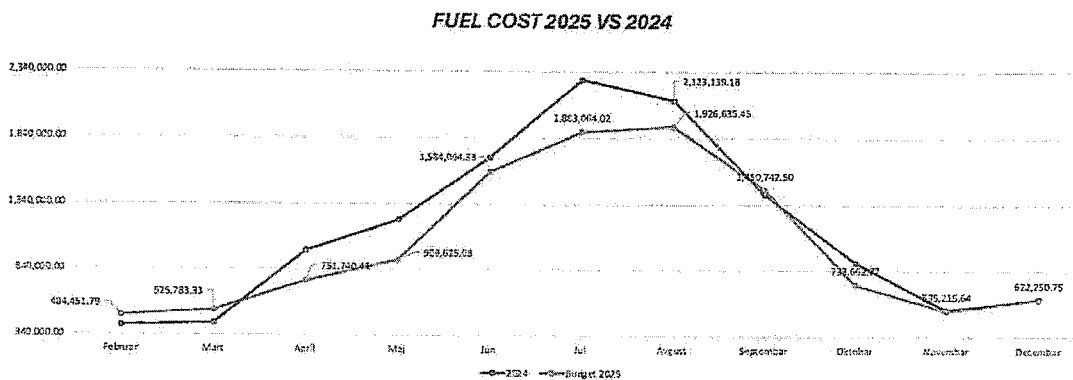
Troškovi osiguranja vazduhoplova odnose se na osiguranje rizika povezanih sa operacijama, vlasništvom ili iznajmljivanjem aviona i obično obuhvataju:

- **Osiguranje trupa aviona (Hull insurance)** koje se odnosi na fizičke štete na avionu usljed nesreća, sudara, požara, vremenskih nepogoda ili drugih nepovoljnih događaja. Takođe može uključivati i rizike na zemlji tj. dok je avion parkiran ili u hangaru;
- **Osiguranje od odgovornosti prema trećim licima (Third Party Liability)** koje pokriva odgovornost avio-kompanije za štetu ili povrede izazvane operacijom vazduhoplova;
- **Putničko osiguranje** koje pokriva odgovornost prema putnicima za tjelesne povrede ili smrt koje se mogu desiti tokom leta, ukrcavanja ili iskrcavanja;
- **Osiguranje prtljaga i tereta** koje pokriva odgovornost za izgubljen, oštećen ili ukraden prtljag i teret koji se transportuje avionom;
- **Osiguranje od rata i terorizma** koje pokriva specifične rizike kao što su ratne situacije, otmice, teroristički akti ili konfiskacija aviona.

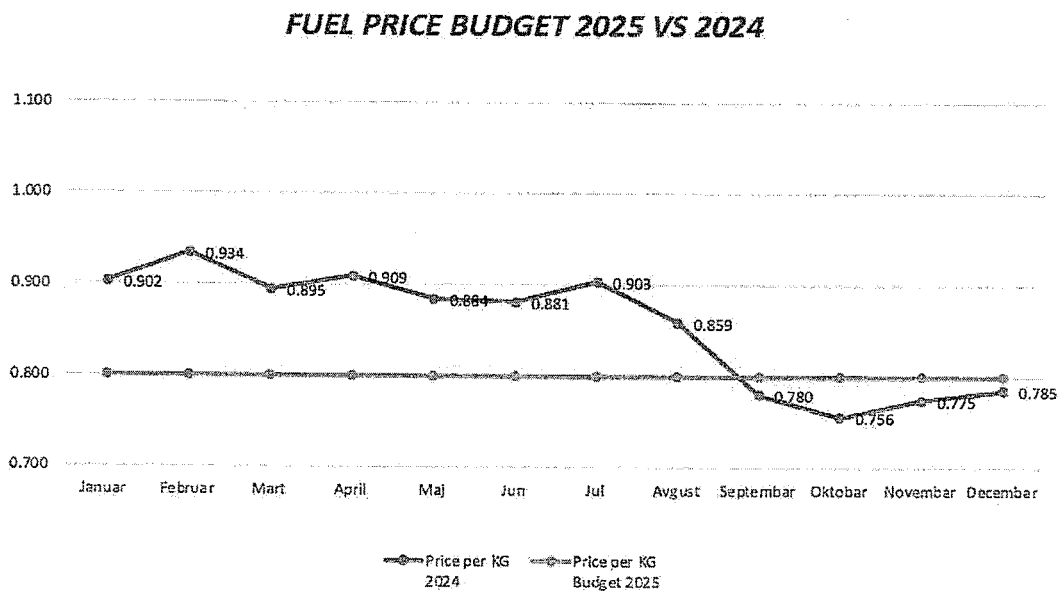
Troškovi osiguranja planirani su na osnovu trenutnih uslova osiguranja na globalnom tržištu u iznosu od 888K eura i ovaj trošak se odnosi na osiguranje 3 vazduhoplova (u prethodnoj godini Kompanija je osigurala 2 vazduhoplova).

Troškovi zakupa aviona (fiksna renta) odnose se na zakup aviona u "dry" leasu i planirani su na osnovu pregovora koji se trenutno vode u iznosu od 125K mjesečno.

Troškovi avio-goriva čine 22.93% ukupnih operativnih troškova. Planirani su na osnovu prosječne potrošnje aviona po destinacijama po blok satima, u iznosu od 12.11M eura, dok **prosječna planirana cijena po kg iznosi 0.80 eura**. U nastavku slijedi prikaz kretanja troškova goriva po mjesecima 2024 vs Budžet 2025:



Kretanje cijena goriva u 2024. godini u odnosu na Budžet 2025. godine prikazano je na grafiku koji slijedi:



Ukoliko bi se cijena avio-goriva povećala/smanjila za 0.01 eura po kg, ukupan rezultat bi bio lošiji/bolji za 151K eura.

Troškovi aerodromskih usluga na Aerodromima Crne Gore odnose se na handling, landing, infrastrukturu i ostale usluge a planirani su u skladu sa zvaničnom podsticajnom šemom. Iako je planiran veći broj letova u odnosu na 2024. godinu, ovi troškovi su planirani u manjem iznosu zbog različite flote. U nastavku slijedi prikaz tačke 5 podsticajne šeme Aerodroma Crne Gore koju koristi naša kompanija.

MONTENEGRO AIRPORT INCENTIVE SCHEME (POINT 5)			
Departing passengers (annual)	Landing, CIR i CIP	Handling (THC i RHC)	Passenger service
100.000 - 149.999	80%	50%	40%
150.000 - 199.999	80%	50%	45%
200.000 - 249.999	80%	50%	50%
More than 250.000	80%	50%	55%

Troškovi aerodromskih usluga na ino aerodromima planirani su na osnovu trenutnih cjenovnika, a kao primjer u nastavku slijedi prikaz kalkulacije za Beograd:

Belgrade							
Type	Landing/Dep pax/Other	Unit	Name	Partner	E195	A320	E190
Service	Dep pax	Per passenger	Cute charge (dep)	Belgrade Airport	0.77	0.77	0.77
Service	Dep pax	Per passenger	Cute charge INF (dep)	Belgrade Airport	0.77	0.77	0.77
Tax	Arr pax	Per passenger	PRM (arr)	Belgrade Airport	0.22	0.22	0.22
Tax	Dep pax	Per passenger	PRM (dep)	Belgrade Airport	0.22	0.22	0.22
Tax	Dep pax	Per passenger	Passenger airport service (dep)	Belgrade Airport	20.18	20.18	20.18
Tax	Dep pax	Per passenger	Security charge (dep pax)	Belgrade Airport	4.48	4.48	4.48
Service	Handling	Pe flight	Infrastructure	Belgrade Airport	303.46	392.39	282.77
Service	Handling	Pe flight	Infrastructure night	Belgrade Airport	91.04	137.45	83.90
Service	Landing	Pe flight	Landing	Belgrade Airport	451.35	681.45	424.80
Service	Landing	Pe flight	Lighting	Belgrade Airport	144.33	217.91	133.01
Service	Landing	Pe flight	Contact stand (Air bridge)	Belgrade Airport	199.10	212.40	146.70
Service	Dep pax	Per passenger	Use of BRS (dep)	Belgrade Airport	0.17	0.17	0.17
Service	Handling	Pe flight	Handling	Belgrade Airport	535.00	807.75	535.00
Service	Other	Per event	Unaccompanied minors	Belgrade Airport	28.00	28.00	28.00

Troškovi eurokontrola i preleta obuhvataju širok spektar usluga vezanih za kontrolu i korišćenje vazdušnog prostora, slijetanje i uzlijetanje, meteorološke usluge i slično. Ovi troškovi variraju u zavisnosti od dužine leta, težine vazduhoplova i vazdušnog prostora koji se koristi.

Planirani su na osnovu trenutnog cjenovnika Eurocontrol-a (organizacije koja upravlja vazdušnim prometom u Evropi).

Troškovi amortizacije motora odnose se na funkcionalnu amortizaciju motora koji su u vlasništvu Kompanije. Ova metoda amortizacije podrazumijeva trošenje resursa motora na bazi realizovanih ciklusa (letova). Ovi troškovi u suštini predstavljaju troškove održavanja motora. Kako je računovodstvenim politikama Kompanije predviđeno da se amortizacija vrši vremenskog metodom, ukupan rezultat je usklađen sa vremenskom metodom kroz stavku "Ostali rezultat".

Troškovi održavanja aviona (varijabilni dio) i MR se odnose na potrošne materijale, gume i kočnice, ulja i maziva, zamjene sitnih djelova, inspekcije i druge troškove koji su direktno vezani za utilizaciju aviona. Osim toga, u ove troškove spadaju i troškovi "maintenance reserve" odnosno dio koji se odnosi na avion uzet kroz "dry" zakup (1.3K eura po satu).

Troškovi zakupa aviona ACMI odnose se na zakup aviona u kome Kompanija pod zakup uzima avion, posadu, održavanje i dio osiguranja. Kao što je u dijelu koji se odnosi na planiranu flotu za 2025. godinu opisano, tokom 2025. godine Kompanija kroz "wet" zakup planira nabavku aviona:

Embraer E190:

- **Garantovani broj blok sati:** 1,650
- **Period zakupa:** 01.02-31.10.2025. godine
- **Planirana cijena po bh:** 2,460 eura
- **Planirani ukupni trošak ACMI:** 5.02M eura

Airbus A320:

- **Garantovani broj blok sati:** 184
- **Period zakupa:** 01.11-31.12.2025. godine
- **Planirana cijena po bh:** 2,815 eura
- **Planirani ukupni trošak ACMI:** 629K eura

Kako Kompanija nije realizovala garantovani nalet aviona A320 u 2024. godini za 184 blok sati, menadžment je uspio izbjeći plaćanje penala u punom iznosu i ispregovarao realizaciju preostalih sati u periodu nov-dec 2025. godine. Na taj način, Kompanija ima dovoljno vremena za organizaciju prodaje, a takođe se otvara mogućnost davanja u zakup jednog od naših aviona u ovom periodu.

Troškovi varijabilnog dijela zarada letačkog osoblja direktno je vezan za njihov nalet. Po trenutnom Pravilniku o naknadama i ostalim primanjima zaposlenih, članovima letačkog osoblja pripada pravo na obračun i isplatu novčane naknade, kako slijedi:

- Za kapetana (stariji i mlađi) na vazduhoplovu: 45.00 EUR po BH
- Za prvog oficira (stariji i mlađi) na vazduhoplovu: 34.00 EUR po BH
- Za persera: 11.00 EUR po BH
- Za stjuardesu/stjuarda: 9.00 EUR po BH (uz kriterijum 24 mjeseca angažovanja u Društvu i/ili 10 godina radnog angažovanja na poslovima stjuardese/stjuarda.
- Za stjuardesu/stjuarda: 5.00 EUR po BH za radno angažovana lica koja ne ispunjavaju nijedan od kriterijuma iz stavke iznad

Troškovi kateringa uključuju sve rashode povezane sa pripremom, nabavkom, dostavom i servisiranjem hrane i pića za putnike i posadu na letu. Ovi troškovi planirani su u iznosu od 482K eura, od čega se 93K eura odnosi na obroke za posadu. Prosječna planirana cijena kateringa po putniku iznosi 0.78 eura.

Troškovi rezervacionih sistema odnose se redovni saobraćaj i povezani su sa upravljanjem, održavanjem i korišćenjem tehnologije za rezervaciju letova i drugih usluga koje nude avio-kompanije. Planirani su ukupnom iznosu od 231K, odnosno 0.50 eura po putniku u redovnom saobraćaju.

Troškovi bruto zarada (bez varijabile za letačko osoblje) planirani su na osnovu dostavljenog kadrovskog plana rukovodioca svih organizacionih jedinica u kompaniji. Prosječan broj ljudi na platnom spisku kompanije u 2025. godini iznosi 216, dok je u 2024. godini iznosio 191. Prosječna bruto zarada na godišnjem nivou planirana je u iznosu od 1,785.86 eura.

Detaljna specifikacija troškova marketinga prikazana je u tabeli koja slijedi:

MARKETING COST- BUDGET 2025	
Total cost	395,500.00
Website Maintenance and Analytics	24,000.00
Campaign Development and Creation of All Creative Assets	24,000.00
Video and Photo Production	6,000.00
Event Organization	10,000.00
Trade Shows	25,000.00
Business Cards, Posters, Roll-Ups, Folders...	6,500.00
Media Buying (RADIO, TV, OOH)	30,000.00
Media Buying- GDN Campaigns + Social Media Boosting	165,000.00
Tickets for Media and Influencers	31,000.00
Inflight magazine	44,000.00
Sponsorships	12,000.00
Promotional Material	10,000.00
Business Partner Gifts	2,000.00
Other cost	6,000.00

Dakle, kao što se može vidjeti u tabeli iznad, troškovi marketinga projektovani su u iznosu od 395.5K eura i veći su za 203K eura u odnosu na 2024. godinu. Detaljniji prikaz planiranih marketing aktivnosti za 2025. godinu prikazan je u tački 3 ovog izvještaja.

Troškovi školovanja planirani su u iznosu od 461K eura od čega na školovanje letačkog osoblja ide 285K eura. Detaljna specifikacija troškova školovanja letačkog osoblja prikazana je u tabeli koja slijedi:

Education & Training (Flight Crew)	
Naziv	Total
Scandlearn	7,500.00
Initial CC (EMB+Airbus)	10,000.00
ESET CC	10,999.92
Simulator	127,452.00
Recurrent CC	10,500.00
Recurrent Pilots	7,500.00
Initial Pilots	80,000.00
Upgrade pilots	22,356.00
Medical&Administrative fees	3,600.00
Other costs	4,980.00
Total	284,887.92

Troškovi ostalih zakupnina odnose se na zakup poslovnih prostorija, zakup hangara, kao i zakup alata, opreme i licenci. Planirani su u iznosu od 586K eura, što je za 247K više u odnosu na 2024. godinu. Glavni faktori koji su uticali na ovaj porast su novi rezervacioni sistem i mjesečna naknada za korišćenje određenih usluga kroz taj sistem (iznos od 120K eura), kao i planirani zakup opreme i djelova neophodnih za održavanje aviona (iznos od 168K eura).

Troškovi transportnih usluga odnose se na prevoz posade i putnika, prevoz prtljaga i prevoz rezervnih djelova. Planirani su u iznosu od 618K eura, što je za 128K više u odnosu na 2024. godinu najviše zbog nabavke trećeg aviona tipa Embraer E195 (dry lease).

Troškovi neproizvodnih usluga odnose se na troškove zdravstvenih usluga, čišćenja i održavanja aviona i prostorija, konsultantske i intelektualne usluge, usluge posredovanja, advokatske usluge i usluge softvera za avione. Planirani su u iznosu od 436K eura, što je za 85K manje u odnosu na 2024. godinu.

Troškovi platnog prometa se u najvećem dijelu odnose na e-commerce. Planirani su u skladu sa trenutnim tarifama banaka na osnovu planiranih prihoda u redovnom saobraćaju.

Ostali troškovi poslovanja obuhvataju troškove naknada za kašnjenje ili otkazivanje letova (DBC), troškove revizije, procjene imovine, troškove članarina, sponzorstva, donatorstva i sl. Planirani su u iznosu od 1.24M eura a najveći dio ovih troškova čine troškovi DBC (iznos od 748K).

Finansijski rezultat se odnosi na prihode i rashode nastale kao rezultat finansijske aktivnosti, a ne osnovne djelatnosti kompanije. To su uglavnom pozitivne i negativne kursne razlike.

Ostali rezultat se odnosi na usklađivanje između vremenske i funkcionalne metode amortizacije motora, kao i na prihode i rashode iz prethodnog perioda.

4.3 Profitabilnost destinacija

Analiza profitabilnosti destinacija predstavlja ključni segment u određivanju uspješnosti svake rute u mreži avio-kompanije. Bazira se na procjeni prihoda i rashoda povezanih sa operacijama na određenoj destinaciji kako bi se utvrdilo da li je profitabilna ili treba biti optimizovana, suspendovana ili zamijenjena.

U nastavku slijedi prikaz tri vrste rezultata po destinacijama: rezultat sa ukupnim troškovima, rezultat sa ukupnim direktnim operativnim troškovima i rezultat sa varijabilnim direktnim operativnim troškovima.

Route Profitability- Total 2025									
No	Route	Commercial Data					RESULT		
		Legs	Pax	Lad Factor	Fare	FH:FC	Total Result	Result without indirect rev. & costs	Result with variable costs
1	Podgorica-Beograd	1,458	119,385	72.80%	56.09	0.55	-465,473.47	1,048,618.53	1,529,726.70
2	Tivat-Beograd	1,214	105,232	73.25%	62.31	0.61	6,440.73	1,143,415.73	1,718,468.49
3	Podgorica-Ljubljana	278	20,784	65.45%	71.10	0.89	-367,621.60	71,203.30	235,296.49
4	Tivat-Ljubljana	70	5,371	65.31%	80.31	0.95	-30,477.49	23,349.08	80,699.60
6	Podgorica-Frankfurt	164	13,338	70.30%	120.49	1.71	-71,224.13	273,340.97	423,490.94
9	Podgorica-Bratislava	30	2,388	71.07%	99.92	1.06	35,319.57	60,626.04	67,528.60
10	Podgorica-Prag	133	10,958	77.02%	109.73	1.45	-145,212.53	43,710.66	71,215.76
11	Tivat-Bmo	30	2,781	79.36%	104.10	1.27	62,496.68	91,404.61	120,030.91
12	Podgorica-Istanbul	272	20,801	68.86%	130.09	1.32	-112,788.44	504,853.46	755,720.41
13	Tivat-Istanbul	778	66,873	71.41%	134.51	1.35	-336,432.54	1,527,376.26	2,376,420.12
14	Tivat-Izmir	120	9,511	70.45%	124.61	1.07	169,557.68	354,805.61	422,697.80
15	Podgorica-Pariz	142	11,631	72.84%	128.08	2.12	-373,275.35	-44,451.45	70,672.51
17	Podgorica-Lion	15	1,402	80.60%	135.48	1.67	34,793.78	72,243.68	86,166.61
18	Podgorica-Nant	64	5,564	75.44%	146.71	2.41	39,135.03	172,327.35	231,959.32
19	Podgorica-Cirih	262	20,670	67.99%	138.75	1.54	301,870.46	875,583.95	1,102,317.29
20	Podgorica-Rim	242	16,998	62.29%	80.71	0.93	-439,755.31	-64,687.95	54,911.60
23	Tivat-Prag	64	6,306	84.25%	113.76	1.48	149,860.44	222,356.20	294,248.69
24	Podgorica-Bmo	30	2,396	76.80%	102.27	1.30	-34,887.73	-3,330.52	-3,330.52
25	Podgorica-Baku	88	8,744	85.66%	212.63	3.42	491,258.21	712,408.00	804,928.49
26	Tivat-Baku	68	6,912	87.58%	222.31	3.45	349,164.90	520,504.86	664,389.79
27	Tivat-Varšava	34	3,450	86.00%	141.00	1.61	113,985.07	156,924.22	207,097.04
28	Tivat-Katovice	34	3,503	88.82%	130.00	1.34	201,367.76	237,559.28	267,657.43
30	Total schedule traffic	5,590	464,997	73.19%	93.33	1.04			
32	Podgorica-Jerevan	40	4,183	89.50%		2.82	142,628.76	224,659.27	256,602.23
37	Podgorica-BratislavaC	22	2,059	90.00%		1.06	24,059.23	43,807.20	43,807.20
38	Bratislava-Tirana	22	2,059	90.00%		1.23	-35,609.03	-11,561.10	-11,561.10
43	Podgorica-Adana	30	3,109	89.33%		1.88	171,156.26	217,205.09	236,771.83
45	AD Hock charter	229	22,475	0.00%		1.64	285,146.30	695,411.48	885,233.18
46	Total charter traffic	343	33,855	89.54%		1.73			
47	Total (schedule + charter)	5,933	498,853	73.88%		1.08			

Rezultat sa ukupnim troškovima obuhvata sve poslovne prihode i rashode (direktne i indirektne) i usklađen je sa poslovnim rezultatom iz bilansa. **Ovaj rezultat ne predstavlja realnu sliku profitabilnosti destinacija iz razloga što će najveći dio fiksnih direktnih operativnih troškova i indirektnih troškova nastati bez obzira na to da li letimo ka određenoj destinaciji ili ne.**

Rezultat sa ukupnim direktnim operativnim troškovima obuhvata direktne prihode i direktne operativne rashode (fiksne i varijabilne). U ovaj rezultat ne ulaze indirektni prihodi i troškovi. **Ni ovaj rezultat ne predstavlja dovoljno realnu sliku profitabilnosti destinacija iz razloga što će**

fiksni direktni operativni troškovi nastati bez obzira na to da li ćemo letjeti ka određenoj destinaciji ili ne.

Rezultat sa varijabilnim troškovima obuhvata direktne prihode i varijabilne direktne operativne troškove, koji zavise isključivo od destinacije. Dakle, ovaj rezultat predstavlja najrealniji sliku profitabilnosti destinacija. **Ukoliko prihodi jedne destinacije dugoročno ne pokrivaju ove troškove, sa sigurnošću se može reći da je destinacija neprofitabilna.** Ovdje je bitno napomenuti da dok god jedna destinacija svojim prihodima pokriva varijabilne direktne operativne troškove, isplativo je uvoditi dodatne letove na toj destinaciji, jer će se na taj način fiksni direktni operativni troškovi i indirektni troškovi po jedinici smanjivati, što će dovoditi do poboljšanja ukupnog rezultata.

4.4 Break Even analiza

Break Even analiza po destinacijama pokazuje kolika tarifa, broj putnika po letu ili faktor popunjenosti putničke kabine (load factor) je potreban da bi se ostvarila nulta tačka profitabilnosti. Isto kao što je slučaj sa rezultatom po destinacijama i u ovoj analizi imamo tri vrste: analiza sa ukupnim troškovima, sa ukupnim direktnim operativnim troškovima i analiza sa varijabilnim troškovima.

Break even analysis- Total 2025													
No	Destination	FARE				PAX				LOAD FACTOR			
		Fare	BE Fico *YQ (Total seats)	BE Fica *YQ (Total DOC)	BE Fins *YQ (Variable DOC)	PAX/LEG	BE PAX/LEG (Total seats)	BE PAX/LEG (Total DOC)	BE PAX/LEG (Variable DOC)	LF %	BE LF % (Total seats)	BE LF % (Total DOC)	BE LF % (Variable DOC)
1	Podgorica-Beograd	56.09	59.23	46.98	41.73	82	86	89	61	72.89%	76.88%	60.98%	54.16%
2	Tivat-Beograd	62.31	62.26	50.65	42.96	87	87	70	60	73.25%	72.19%	58.54%	50.50%
3	Podgorica-Ljubljana	71.10	83.65	67.82	59.01	76	88	71	62	65.45%	77.00%	62.44%	64.32%
4	Tivat-Ljubljana	80.31	85.11	70.06	63.45	77	81	73	61	65.31%	69.21%	61.85%	61.53%
6	Podgorica-Frankfurt	120.49	125.14	97.29	80.29	81	84	66	54	70.38%	70.10%	56.83%	46.90%
9	Podgorica-Breitelave	99.92	84.24	68.53	63.65	80	67	55	51	71.07%	59.92%	49.74%	45.28%
10	Podgorica-Prag	109.73	120.57	105.83	103.22	82	91	79	78	77.02%	84.62%	74.20%	72.45%
11	Tivat-Bimo	104.10	78.20	59.84	37.22	83	70	50	31	79.38%	59.69%	45.69%	28.37%
12	Podgorica-Istanbul	130.09	134.82	102.13	82.24	76	79	69	49	66.86%	68.29%	52.49%	42.78%
13	Tivat-Istanbul	124.51	136.96	108.52	89.21	86	89	69	57	71.41%	73.77%	57.61%	47.35%
14	Tivat-Lizmir	124.61	102.99	74.98	60.62	79	66	48	39	70.45%	58.23%	42.40%	34.27%
15	Podgorica-Paris	128.08	151.77	121.62	122.01	82	97	84	79	72.84%	86.32%	74.05%	69.33%
17	Podgorica-Ljan	136.48	107.71	58.74	32.73	83	74	41	23	80.60%	64.09%	34.94%	18.47%
18	Podgorica-Nant	146.71	139.91	108.49	91.77	87	83	65	54	75.44%	71.94%	56.20%	47.19%
19	Podgorica-Cieth	138.75	123.95	81.69	58.25	79	70	48	33	67.89%	59.74%	40.03%	28.09%
20	Podgorica-Rim	88.71	98.38	84.08	77.61	79	86	73	68	82.29%	75.93%	64.05%	53.90%
23	Tivat-Prag	113.76	86.69	66.40	41.37	99	75	58	36	84.25%	64.13%	49.16%	30.64%
24	Podgorica-Bimo	102.27	114.02	102.86	102.56	89	89	89	81	78.69%	65.63%	77.77%	77.77%
25	Podgorica-Baku	212.63	142.01	86.81	58.37	89	69	40	27	85.66%	57.21%	34.89%	23.51%
26	Tivat-Baku	222.31	161.59	113.08	60.97	102	74	52	28	87.58%	62.66%	44.66%	24.02%
27	Tivat-Madrid	141.00	101.42	73.00	44.00	101	73	56	32	86.00%	61.06%	47.97%	26.84%
28	Tivat-Madrid	139.00	38.48	1.21	-35.79	103	31	1	23	88.82%	26.29%	0.83%	-24.45%
30	Average schedule traffic	93.58	94.18	72.98	67.47	83	81	68	56	72.19%	72.76%	57.89%	49.19%

4.5 Analiza direktnih operativnih troškova po rotaciji po destinacijama

Analiza direktnih operativnih troškova po rotaciji po destinacijama obuhvata prikaz svih individualnih direktnih operativnih troškova po destinacijama po rotaciji i predstavlja ključan alat za izračunavanje cijene koštanja.

No	Naziv	Materijalne (indirektni)		Materijalne (direktni)		Materijalne (indirektni)		Materijalne (direktni)		Materijalne (indirektni)		Materijalne (direktni)		Materijalne (indirektni)		Materijalne (direktni)		Total	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		17
1	Podgorica-Bašand	333,56	168,22	141,56	2,209,67	493,15	1,668,07	780,71	862,38	483,13	1,441,64	182,67	114,64	81,68	8,855,92				8,855,92
2	Ther-Bašand	276,14	77,09	147,55	2,433,08	483,76	1,716,52	896,33	305,52	1,529,94	1,346,50	176,73	121,35	86,68	10,981,63				10,981,63
3	Podgorica-Jubina	607,58	298,61	243,28	3,383,31	473,86	1,765,40	1,067,35	934,25	849,25	1,056,74	264,67	104,67	74,78	11,136,03				11,136,03
4	Ther-Jubina	410,10	88,37	234,16	3,720,32	480,00	1,770,00	1,038,30	307,66	3,163,64	0,00	320,05	107,42	78,73	12,618,70				12,618,70
5	Podgorica-Franjurt	983,84	483,22	365,04	6,966,96	478,54	2,970,20	1,666,76	1,069,69	1,709,58	480,48	566,08	195,19	81,33	17,313,35				17,313,35
9	Podgorica-Brašava	232,59	131,11	109,47	3,720,20	466,67	2,534,67	1,133,21	716,64	772,31	2,622,98	241,06	111,44	78,60	12,883,35				12,883,35
10	Podgorica-Pog	219,39	113,65	80,26	5,165,86	449,92	1,779,41	1,468,47	275,55	3,653,93	8,233,68	121,48	116,36	82,39	16,458,30				16,458,30
11	Ther-Lemo	761,60	247,72	298,57	4,762,45	484,00	1,792,99	1,272,30	717,87	2,763,72	1,665,07	401,53	102,06	52,63	14,384,03				14,384,03
12	Podgorica-Istambul	932,83	431,74	352,96	4,831,30	474,12	4,356,81	693,13	869,20	1,665,07	1,665,07	401,53	102,06	76,47	17,774,67				17,774,67
13	Ther-Istambul	742,18	251,06	357,49	5,140,53	490,30	4,362,96	969,17	418,39	2,819,52	3,364,45	386,34	120,34	85,86	20,321,08				20,321,08
14	Ther-Mir	602,13	271,71	164,27	4,048,00	466,00	3,472,14	933,26	777,69	592,00	2,593,33	374,48	110,95	78,26	14,850,84				14,850,84
15	Podgorica-Pariz	665,76	441,80	313,90	7,933,14	463,17	2,862,11	2,332,91	776,91	1,021,07	4,765,67	594,14	196,58	81,91	22,644,06				22,644,06
17	Podgorica-Len	934,08	522,19	490,12	6,139,74	460,00	2,831,16	2,444,03	1,073,76	1,696,61	0,00	562,96	224,39	93,50	17,004,56				17,004,56
18	Podgorica-Ment	982,40	614,36	368,13	8,117,42	477,50	2,686,77	2,788,43	1,029,65	2,165,15	1,069,27	777,61	206,67	86,35	21,230,82				21,230,82
19	Podgorica-Ciřih	967,96	463,44	372,45	5,608,88	460,00	3,729,06	1,900,94	1,069,78	1,636,71	0,00	816,06	189,34	78,89	16,351,46				16,351,46
20	Podgorica-Rim	491,98	253,92	216,86	3,333,81	463,09	2,661,62	1,492,31	784,46	819,40	2,122,35	264,49	96,34	70,24	12,811,62				12,811,62
23	Ther-Pog	788,58	265,69	337,65	5,021,86	480,00	1,853,60	1,323,56	633,61	3,595,02	0,00	500,09	137,90	98,02	16,696,69				16,696,69
25	Podgorica-Saku	1,094,61	593,68	459,04	11,880,00	460,00	4,294,17	2,767,33	1,073,76	3,399,27	0,00	1,093,50	226,47	89,36	27,318,61				27,318,61
26	Ther-Saku	2,336,40	1,074,23	699,55	13,145,84	460,00	4,294,17	2,767,33	1,073,76	3,633,65	0,00	1,108,88	263,86	101,65	31,168,15				31,168,15
27	Ther-Vařava	919,54	0,00	406,30	2,056,90	460,00	2,227,27	1,393,06	0,00	6,629,03	0,00	556,50	142,07	101,48	20,698,03				20,698,03
28	Ther-Kolovco	1,003,47	467,37	293,76	5,084,64	460,00	2,182,73	1,372,64	1,196,45	1,412,09	0,00	468,02	144,25	0,00	14,108,41				14,108,41
30	Total (indirektni)	5,42,30	2,30,61	1,78,79	3,031,17	478,55	3,521,53	1,985,75	644,78	1,468,67	1,333,85	306,16	78,67	63,69	13,274,03				13,274,03
32	Podgorica-Istambul	792,38	455,64	349,13	10,140,79	460,00	3,161,30	1,919,91	1,072,76	2,763,41	0,00	896,67	240,17	0,00	20,123,56				20,123,56
37	Podgorica-BrašavaC	0,00	0,00	0,00	2,440,42	440,00	1,075,47	1,075,47	0,00	7,674,07	0,00	7,674,07	131,04	0,00	16,733,73				16,733,73
38	Brašava-Istambul	0,00	0,00	0,00	4,801,81	0,00	4,514,28	1,165,06	0,00	8,668,98	0,00	8,668,98	131,04	0,00	20,081,81				20,081,81
43	Podgorica-Alena	648,25	371,92	264,68	7,233,69	460,00	3,292,42	1,140,57	1,073,76	2,008,69	0,00	666,82	146,08	0,00	17,374,68				17,374,68
45	AD Naokcharfor	908,37	432,18	292,07	6,208,97	358,17	3,532,32	1,438,90	854,57	1,407,84	2,843,57	448,33	169,43	0,00	18,106,53				18,106,53
46	Total operativni	25,557	7,557	785,27	6,374,14	3,660,01	14,300,44	1,416,30	799,53	1,400,48	3,016,33	403,19	171,67	0,00	41,620,97				41,620,97
47	Total (indirektni)	25,470	8,470	824,76	1,081,45	471,29	2,976,36	1,164,30	653,19	1,493,00	1,394,73	309,59	131,16	77,78	15,669,41				15,669,41

4.6 Ključni indikatori poslovanja (KPIs)

Key performance indicators- Total 2025							
No	Route	ASK (mil.)	RPK (mil.)	RASK (cent)	TRASK (cent)	TCASK (cent)	YIELD (cent)
1	Podgorica-Beograd	46.90	34.14	14.28	16.71	17.70	19.61
2	Tivat-Beograd	42.81	31.36	15.32	17.52	17.51	20.91
3	Podgorica-Ljubljana	18.26	11.95	8.09	9.39	11.40	12.37
4	Tivat-Ljubljana	4.47	2.92	9.64	10.72	11.40	14.76
6	Podgorica-Frankfurt	22.44	15.79	7.16	7.90	8.22	10.18
9	Podgorica-Bratislava	2.24	1.59	10.66	11.64	10.06	15.00
10	Podgorica-Prag	13.40	10.32	8.97	9.89	10.97	11.65
11	Tivat-Brno	2.69	2.13	10.77	11.71	9.38	13.67
12	Podgorica-Istanbul	24.77	16.56	10.83	12.06	12.51	16.34
13	Tivat-Istanbul	78.85	56.31	11.41	12.46	12.91	15.98
14	Tivat-Izmir	11.45	8.07	10.35	11.20	9.54	14.69
15	Podgorica-Pariz	23.78	17.32	6.27	6.92	8.49	8.60
17	Podgorica-Lion	2.07	1.67	9.17	9.87	8.19	11.38
18	Podgorica-Nant	12.73	9.60	6.41	6.94	6.63	8.50
19	Podgorica-Cirih	30.86	20.98	9.29	10.15	9.17	13.67
20	Podgorica-Rim	15.85	9.88	8.65	9.90	12.67	13.89
23	Tivat-Prag	6.90	5.81	10.40	11.26	9.09	12.34
24	Podgorica-Brno	2.44	1.87	10.06	11.02	12.46	13.09
25	Podgorica-Baku	26.16	22.41	7.11	7.53	5.65	8.30
26	Tivat-Baku	20.57	18.01	7.47	7.91	6.22	8.53
27	Tivat-Varšava	4.41	3.79	11.03	11.80	9.21	12.83
28	Tivat-Katovice	3.54	3.15	12.86	13.76	8.08	14.48
30	Average scheduled traffic	417.59	305.64	10.40	11.59	11.69	14.21

ASK (available seat kilometer) se koristi za izračunavanje dostupnog kapaciteta avio-kompanije. ASK predstavlja ukupan broj sjedišta koja su dostupna za prodaju, pomnožen sa ukupnim brojem kilometara koje će avioni preletjeti tokom leta. Ovaj parametar se takođe koristi za donošenje odluka o strategiji cijena i rutama.

RPK (revenue passenger kilometer) predstavlja ukupan broj prevezenih putnika koji su platili kartu pomnožen sa ukupnim brojem kilometara leta. RPK se često koristi u kombinaciji sa ASK i RASK kako bi se analizirala efikasnost i performanse avio-kompanije. Ovaj pokazatelj omogućava kompanijama da prate tražnju za njihovim uslugama, identifikuju trendove u putničkom prometu i analiziraju iskorišćenost kapaciteta svojih letova.

RASK (revenue per available seat kilometer) je ključni finansijski pokazatelj u avioindustriji koji mjeri prihod od tarifa koji kompanija generiše po dostupnom kilometru letenja. Ovaj pokazatelj pomaže kompanijama da procijene efikasnost njihovog poslovanja i prikazuju koliko prihoda generišu u odnosu na dostupne kapacitete. Visok RASK obično ukazuje na to da kompanija efikasno koristi svoje resurse kako bi generisala prihode, dok nizak RASK može ukazivati na potrebu za poboljšanjem efikasnosti ili cjenovne strategije.

TRASK (total revenue per available kilometer) je finansijski pokazatelj koji mjeri ukupne prihode koje kompanija generiše po dostupnom kilometru letenja.

TCASK (total cost per available kilometer) je finansijski pokazatelj koji mjeri ukupne troškove koje kompanija ima po dostupnom kilometru letenja za svako sjedište.

Yield se odnosi na prosječnu cijenu koju avio-kompanija ostvaruje po jednom pređenom putničkom kilometru. Ovaj pokazatelj se često koristi za mjerenje finansijskih performansi i mjeri efikasnost upravljanja cijenama. Visok yield može ukazivati na to da avio-kompanija uspijeva održavati visoke cijene, dok nizak yield može ukazivati na nelojalnu konkurenciju ili pritisak na cijene.

4.7 Plan investicija

Ukupne planirane investicije u 2025. godini iznose 6.45M eura, a u nastavku slijedi njihov detaljan prikaz.

INVESTMENT PLAN 2025	
Name	Amount
Heavy maintenance AOB (8-years check)	600,000 €
Heavy maintenance AOA (6-years check)	500,000 €
Heavy maintenance AOA (Engines replacement)	4,000,000 €
HQ Building	800,000 €
ERP + DMS	255,000 €
Business Intelligence Platform	100,000 €
Other equipment	131,300 €
Uniforms	64,800 €
Total investments	6,451,100 €

4.8 Cash Flow plan

CASH FLOW PLAN 2025												
Name	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Cash balance	9,582,331.52	9,437,100.10	8,685,585.36	7,100,034.81	2,007,968.67	8,165,148.98	9,450,869.27	12,077,376.54	13,089,303.32	12,803,271.41	9,679,370.10	6,721,061.40
Result without depreciation & prepaid costs	-341,167.48	-527,932.43	-899,014.74	-350,550.54	42,933.86	1,287,180.31	2,215,320.29	2,756,707.27	1,146,926.78	-471,031.90	-494,901.31	-327,308.70
Investments in airplanes & engines	0.00	0.00	350,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-2,500,000.00	2,000,000.00
ERP + DMS	0.00	127,500.00	127,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Business Intelligence Platform	0.00	0.00	0.00	100,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other equipment	11,500.00	69,800.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	805,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
WT (debt)	150,000.00	150,000.00	200,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Deposits	200,000.00	0.00	0.00	1,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-400,000.00	0.00
Received advances	500,000.00	500,000.00	500,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-500,000.00	-500,000.00
VAT outflows	15,000.00	70,000.00	70,000.00	130,000.00	130,000.00	125,000.00	125,000.00	125,000.00	130,000.00	130,000.00	125,000.00	125,000.00
VAT inflows	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	920,000.00	0.00	0.00

Pri likorn projekcije tokova novca uzeta je pretpostavka da početno stanje novca na 01.01.2025. godine iznosi 9.5M eura (na 18.12.2024. godine na svim računima imamo 9.8M).

Rezultat bez amortizacije i unaprijed plaćenih troškova odnosi se na EBITDA i razgraničene troškove većih radova na avionima i motorima koji su već plaćeni.

Ukupni odlivi novca za veće radove na avionima i motorima iznose 4.85M eura.

Na ime digitalizacije i tehnološkog razvoja planirani su odlivi u iznosu od 355K eura od čega se na ERP odnosi 255K i na Business Intelligence platformu 100K.

Od samog osnivanja Kompanija uzima pod zakup poslovne prostorije. U cilju optimizacije troškova a s obzirom na dobre pokazatelje likvidnosti, planirana je kupovina poslovnih prostorija u iznosu od 800K eura. Na ostalu opremu planirani su odlivi u iznosu od 131.3K eura od čega na uniforme za letacko osoblje ide 64.8K eura.

Dati depoziti odnose se na avion u wet zakupu (200K odliv- ukupno 500K) i avion uzet u dry zakupu (1M).

Najveći dio odliva za PDV odnosi se na PDV iz carine.

5. ALTERNATIVNI SCENARIJI

ALTERNATIVE SCENARIOS				
Name	Official scenario	Alternative Scenario 1	Alternative Scenario 2	Alternative Scenario 3
Fleet	2x Embraer E195 (own) 1x Embraer E195 (dry) 1x Embraer E190 (wet) 1x Airbus A320 (wet)	2x Embraer E195 (own) 1x Embraer E190 (wet) 1x Airbus A320 (wet)	2x Embraer E195 (own) 1x Embraer E195 (dry) 1x Embraer E190 (wet) 1x Airbus A320 (wet)	2x Embraer E195 (own) 1x Embraer E195 (dry) 1x Embraer E190 (wet) 1x Airbus A320 (wet)
Number of routes (schedule traffic)	22	21	22	22
Number of flights	5,933	4,965	5,933	5,933
Number of passengers	498,853	411,426	478,358	519,347
Load Factor	73.19%	72.46%	70.47%	75.91%
Average fare	93.38 €	92.95 €	90.90 €	95.87 €
Fuel price per KG	0.80 €	0.80 €	0.88 €	0.73 €
Total revenues	53,858,795.77 €	44,974,127.84 €	50,730,881.46 €	57,091,244.14 €
Total costs	52,860,095.56 €	44,768,224.88 €	53,957,415.47 €	51,916,118.54 €
Result	998,700.21 €	205,902.96 €	-3,226,534.02 €	5,175,125.60 €

6. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje nacionalne avio kompanije obuhvata skup pravila, procedura i praksi koje osiguravaju efikasno donošenje odluka, transparentnost i odgovornost prema svim zainteresovanim stranama, uključujući zaposlene, putnike i regulatore.

Kao jedan od ključnih sektora za ekonomiju države, avio-kompanija mora da posluje u skladu sa zakonodavnim okvirima i međunarodnim standardima, dok istovremeno ostvaruje strateške ciljeve, uključujući održivost, konkurentnost i finansijsku stabilnost. Kao nacionalni avio-prevoznik, Kompanija često balansira između komercijalnih ciljeva i obaveza prema državnim interesima, uključujući razvoj turizma, povezivanje udaljenih regija i očuvanje radnih mjesta.

Uprava kompanije ima za cilj osiguranje dugoročne održivosti kroz efikasno upravljanje troškovima, inovativnost u uslugama i kroz prilagođavanje globalnim trendovima u avijaciji.

Jedan od osnovnih elemenata korporativnog upravljanja u nacionalnoj avio-kompaniji je postojanje jasne organizacione strukture. Ova struktura obuhvata ključne pozicije, kao što su upravni odbor, izvršni direktor i menadžerski timovi, koji zajedno donose strateške odluke i nadgledaju svakodnevno poslovanje. Upravni odbor je odgovoran za usmjeravanje politike kompanije, a menadžment za njeno operativno sprovođenje.

Korporativno upravljanje takođe podrazumeva visok nivo etičkih standarda i usklađenost sa zakonodavstvom u oblasti zaštite životne sredine, sigurnosti i prava putnika. Nacionalna avio kompanija, s obzirom na njen strateški značaj, mora biti u potpunosti usklađena sa svim regulatornim zahtevima, kako bi izbjegla rizik od pravnih sankcija i zaštitila imidž kompanije. Takođe, stalna inovacija u oblasti tehnologije, održivog razvoja i poboljšanja korisničkog iskustva postaje sve važniji aspekt strategije kompanije, čime se osigurava njena konkurentnost na globalnom tržištu avio-prevoza.

Na kraju, efikasno korporativno upravljanje omogućava nacionalnoj avio kompaniji da prepozna i reaguje na promene u tržišnim uslovima, kao i da upravlja krizama koje mogu nastati usljed ekonomskih ili vanrednih okolnosti. Održavanje visokog nivoa profesionalizma, odgovornosti i transparentnosti ključno je za dugoročni uspjeh i stabilnost kompanije.

7. OSTALE POSLOVNE AKTIVNOSTI

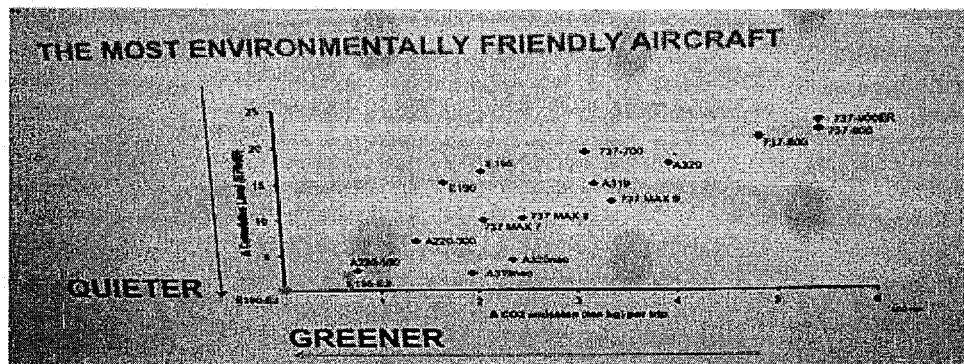
7.1 Informacije o ulaganjima u zaštitu životne sredine

Kao odgovorna avio-kompanija, svjesni smo uticaja koji avijacija ima na našu planetu i zbog toga prepoznajemo važnost očuvanja životne sredine i radimo na implementaciji održivih rešenja kako bismo smanjili naš ekološki otisak. Naša strategija zasniva se na nekoliko ključnih inicijativa:

- **Inovativna tehnologija i održivi avion:** Ulažemo u najsavremenije tehnologije koje smanjuju potrošnju goriva i emisiju ugljen-dioksida. Takođe, kad god je moguće dajemo prednosti pri formiranju flote onim modelima aviona koji koriste manje goriva i proizvode manje štetnih emisija;
- **Korišćenje održivih izvora goriva (SAF):** Aktivno istražujemo korišćenje održivih avio-goriva (SAF) koja smanjuju emisije ugljen-dioksida do 80%. Ova goriva se proizvode od obnovljivih izvora i imaju manji uticaj na životnu sredinu;
- **Optimizacija rute i operacija:** Koristimo napredne sisteme za planiranje i praćenje letova kako bismo optimizovali rute i smanjili vrijeme leta. Time se smanjuje potrošnja goriva i emisija CO₂;
- **Održivi materijali i reciklaža:** Naši operativni procesi uključuju korišćenje recikliranih materijala u svim aspektima naše operacije, od kabinskih proizvoda do promotivnih materijala, čime smanjujemo količinu otpada.
- **Podrška globalnim inicijativama:** Aktivno učestvujemo u globalnim inicijativama za smanjenje emisija ugljen-dioksida i imamo aktivnu saradnju sa organizacijama posvećenim očuvanju životne sredine.

Osim toga, permanentno se kontrolišu, prate i izvršavaju aktivnosti iz oblasti upravljanja otpadom u kompaniji u vezi sa zaštitom životne sredine (redovno organizovanje uklanjanja neopasnog i opasnog otpada radi daljeg tretmana).

Odlukom Evropske komisije za zaštitu životne sredine iz 2009. godine sve avio kompanije su dužne da počev od 2010. godine podnose izvještaje za količinu emisije CO₂. Emisija CO₂ je veoma važno pitanje sa stanovišta životne sredine. Na grafiku koji slijedi, može se vidjeti da su avioni tipa Embraer E195-1 ima emisiju na nivou 2 tone CO₂ po pravcu leta, što je značajno manje od drugih tipova aviona te starosti.



Verujemo da, kroz inovacije i odgovoran pristup, možemo doprinijeti očuvanju naše planete i omogućiti održivu budućnost za naredne generacije.

7.2 Podaci o ulaganju u obrazovanje zaposlenih

Osnovni kapital kompanije Air Montenegro su njeni zaposleni. Razvoj zaposlenih i timski rad su jedno od ključnih načela Društva. Kompanija kontinuirano prati individualni rast i razvoj svakog zaposlenog uz prepoznavanje potreba i stalno ulaganje u usavršavanje zaposlenih kroz razne seminare, edukacije i predavanja.

Shodno regulativi EU 216/2008, EU regulativi 1321/2014, kao i pravilnicima koji su izdati od strane Agencije za civilno vazduhoplovstvo, zaposleni u operativnim sektorima se periodično testiraju, pri čemu simulatorske sesije pilota ujedno predstavljaju i dodatne treninge. Obnova znanja za svo operativno osoblje je obavezna, a periodično se realizuje i u skladu sa operativnim priručnicima koji su usklađeni sa pomenutim EU regulativama i pravilnicima ACV-a.

Troškovi školovanja u 2024. godini iznosili su 130,635.64 €, a budžetom za 2025. godinu je predviđeno školovanje i usavršavanje gotovo u svim organizacionim jedinicama i za ovu stavku je izdvojeno 461,487.92 €.

7.3 Upravljanje rizicima

U svom poslovanju, Društvo se može suočiti sa sledećim poslovnim rizicima:

- Rizik likvidnosti
- Tržišni rizik
- Operativni rizik
- Kreditni i kamatni rizik
- Valutni rizik

Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti predstavlja vjerovatnoću nastanka negativnih efekata na sposobnost Društva da ispunjava svoje dospelje obaveze.

Iako su svi pokazatelji likvidnosti Kompanije su na zadovoljavajućem nivou, Društvo kontroliše ovaj rizik kroz:

- Redovnu kontrolu prihoda i rashoda
- Praćenje i analiziranje tokova novca u realnom vremenu;
- Sastavljanje projekcija tokova novca na mjesečnom nivou;
- Aktivno upravljanje potraživanjima i obavezama;
- Aktivno upravljanje zalihama;
- Detaljnu analizu svih investicija.

Tržišni rizik

Tržišni rizik podrazumijeva rizike ekonomskog okruženja, privredne grane i slično na koje Društvo ne može da utiče, kao što su: kursne razlike, inflacija, energetska kriza, promjena poreskih i carinskih propisa, konkurencija i slično. Društvo redovno prati i sprovodi aktivnosti u cilju usaglašavanja sa promjenama na tržištu.

Operativni rizik

Operativni rizik je rizik od potencijalnih negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital zbog propusta (nenamjernih ili namjernih) u radu zaposlenih, neadekvatnih unutrašnjih postupaka i procesa, neadekvatnog upravljanja informacijama, kao i nepredvidljivih spoljnih događaja. Operativni rizik uključuje pravni rizik, koji predstavlja rizik od mogućih negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital i proističe iz sudskog i vansudskog postupka u vezi sa poslovanjem kompanije (obligacioni odnosi, radni odnosi...).

Društvo ovim rizikom upravlja uspostavljanjem efikasnog sistema internih kontrola i procedura kojih se zaposleni moraju pridržavati u cilju zaštite i očuvanja vrijednosti imovine i kapitala Društva. Društvo održava sistem upravljanja operativnim rizikom u skladu sa pravilima, propisima, korporativnim zahtjevima i razvojem tržišta, uz usklađenost sa međunarodnim standardima najbolje prakse.

Kreditni rizik

Kreditni rizik je rizik nastanka finansijskih gubitaka Društva kao rezultat kašnjenja klijenata ili druge ugovorene strane u izmirivanju ugovorenih obaveza. Kreditni rizik se prvenstveno vezuje za izloženost Društva po osnovu gotovine i gotovinskih ekvivalenata, depozita u bankama i finansijskim institucijama, investiranja u hartije od vrijednosti, potraživanja od pravnih i fizičkih lica i preuzetih obaveza.

Društvo u svom poslovanju koristi depozite kao sredstvo obezbjeđenja potraživanja od kupaca i tako se štiti od mogućih finansijskih rizika koji mogu nastati kao posledica nenaplaćenih potraživanja.

Društvo nema kreditnih zaduženja, pa u tom dijelu nije izloženo kreditnom i kamatnom riziku.

Valutni rizik

Devizni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital Društva usljed promjene vrijednosti finansijskih instrumenata prilikom promjena deviznog kursa.

Društvo je izloženo riziku od promjene kursa stranih valuta, a koji proističe iz poslovanja sa različitim valutama (USD, RSD, CHF...). Trenutno kompanija ne koristi ni jedan bankarski proizvod u cilju zaštite promjene deviznog kursa. Cjelokupno upravljanje valutnim rizikom svodi se na praćenje kretanja deviznog kursa na dnevnom nivou kako bi se izbjegle potencijalne negativne kursne razlike koje proizilaze iz deviznih transakcija.

7.4 Razvoj ICT-a

Najveći dio poslova koji se odnose na IT i infrastrukturu outsorsovani su od kompanije Core IT. Na ovaj način, osim što je napravljena značajna ušteda u odnosu na organizovanje interne službe, Kompanija je dobila mogućnost da koristi najsavremenije IT tehnologije i najsavremeniju IT opremu uz ispunjenje svih standarda ISO 27001 po pitanju sigurnosti i bezbjednosti IT infrastrukture.

Kao što je već navedeno kroz dio koji se odnosi na investicije, Kompanija u 2025. godini planira da izdvoji značajna finansijska sredstva u dijelu tehnološkog razvoja i digitalizacije, a sve u cilju optimizacije ukupnog poslovanja.

Već početkom 2025. godine planiran je razvoj "Document management system"-a a odmah nakon toga i razvoj sopstvenog ERP-a koji će obuhvatiti cjelokupno poslovanje firme. Nakon toga, planiran je razvoj "Business Intelligence" platforme, a sve sa ciljem da se automatizuju i unaprijede svi procesi kao i samo izvještavanje.