



CRNA GORA

MINISTARSTVO ODRŽIVOG RAZVOJA
I TURIZMA

Izvještaj

“POSLOVANJE HOTELIJERSTVA U CRNOJ GORI 2013.” - Rezime -

Uvod

Strateški cilj razvoja turizma jeste da Crna Gora postane jedna od značajnijih turističkih visokokvalitetnih destinacija Mediterana i Evrope.

Kako bi se obezbijedili uslovi za što kvalitetnije pozicioniranje Crne Gore kao turističke destinacije u međunarodnim okvirima, kao i radi objektivnog sagledavanja realizovanih, s jedne strane i planiranja budućih aktivnosti s druge strane, neophodno je ustanoviti i primjenjivati uporedive statističke podatke. Takođe, kao preduslov za realno utvrđivanje i projektovanje ciljeva ekonomske politike i donošenje ispravnih poslovnih odluka potrebno je utvrditi i koristiti pouzdanu statističku bazu usklađenu sa međunarodnim standardima i modelima primjene podataka.

S tim u vezi, nameće se potreba za praćenjem transparentnog iskazivanja poslovnih rezultata pojedinih segmenata turističke ponude, a posebno hotelijerstva kao jednog od najvažnijih.

U tom cilju provedeno je istraživanje o poslovanju crnogorskog hotelijerstva, koje su, po nalogu Ministarstva održivog razvoja i turizma, uradili Horwath Consulting, Zagreb i Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar.

Rezultati ovog istraživanja omogućavaju praćenje doprinosa nacionalnog hotelijerstva i njihovo upoređivanje s rezultatima hotelijerstva drugih zemalja i od koristi su, kako vlasnicima hotela i njihovim menadžerima, tako i investitorima i drugim zainteresovanim subjektima.

METODOLOGIJA

Istraživanje poslovanja hotelijerstva Crne Gore provedeno je po standardnoj metodologiji istraživanja "Horwath Hotel Industry Survey". Instrument istraživanja je upitnik, čije su osnove definisane u Horwath Internationalu. Upitnik se sastoji od 21 pitanja obuhvatajući podatke o fizičkom stanju objekata i strukturi sadržaja, njihovoj tehnološkoj opremljenosti, zaposlenosti, kao i o tržišnim i finansijskim rezultatima poslovanja.

Terenski dio istraživanja sproveden je u periodu od jula 2013. god. do marta 2014. godine, a prikupljeni se podaci odnose na 2012. poslovnu godinu i planirane rezultate za 2013. godinu.

Uzorak obuhvata oko 40 hotela u Crnoj Gori, odnosno uključuje 5.427 hotelskih soba, što predstavlja 43% registrovanih hotelskih kapaciteta Crne Gore.

Rezultati ovog Istraživanja ne predstavljaju statistički prosjek poslovanja hotelijerstva Crne Gore, već ukazuju na trenutno dostignuti nivo poslovnog rezultata stvarajući bazu i za buduće praćenje trendova razvoja crnogorskog hotelijerstva.

Rezultati Istraživanja se prezentuju s obzirom na različitu veličinu hotelskog objekta, kategoriju, cjenovni nivo i regionalnu pripadnost hotela (Primorje, Središnji i Planinski dio Crne Gore). Svi rezultati predstavljaju jednostavne aritmetičke sredine.

Finansijski rezultati poslovanja prikazani su u skladu sa jedinstvenom izvještajnom metodologijom specijalizovanom za hotelsku privredu, pod nazivom "Uniform System of Accounts for Lodging Industry" (USALI).

TRŽIŠNI POLOŽAJ I KLJUČNI REZULTATI ANKETIRANIH HOTELA CRNE GORE

Godišnje istraživanje hotelijerstva Crne Gore, realizuje se od 2005. godine, i od tada do 2013. godine, crnogorsko je hotelijerstvo realizovalo visoke stope rasta tržišnih i poslovnih rezultata (prihodi anketiranih hotela porasli su 3,5 puta, a operativni rezultat je iz gubitka porastao na sedmostruko veću pozitivnu dobit prije odbijanja fiksnih troškova - GOP).

U periodu od 2008 – 2013. godine, uz manji pad prihoda u godinama krize (2009–2010.) zatim ponovni rast u posljednje tri godine, **anketirani hoteli su ostvarili prosječnu godišnju stopu rasta poslovnog prihoda po sobi od 4%**. Prihodi 2013. godine su za 22,4% veći od prihoda 2008. godine i za 10% veći od prihoda 2012. godine.

Shodno planovima poslovanja u periodu 2014-2015., anketirani crnogorski hotelijeri predviđaju dalji rast prihoda do kraja 2015. godine za 22%, kada bi ukupni poslovni prihodi po hotelskoj sobi trebali biti 23,9 hiljada € prosječno godišnje.

S obzirom da većinu hotelskih gostiju Crne Gore predstavljaju odmorišni gosti (više od 85% ukupnih noćenja u anketiranim hotelima) i **dalje je naglašena sezonska koncentracija** hotelskog prometa tokom ljetnjeg perioda (u periodu juni-septembar realizuje se 77% godišnjih noćenja).

Nakon perioda stagnacije tražnje, u hotelima u uzorku **prosječna godišnja iskorišćenost soba je značajno porasla i u 2012. godini vratila se na nivo iz 2008. godine (37%)**. Prema prognozama anketiranih hotelijera Crne Gore, u 2013. godini iskorišćenost hotelskih soba je dalje rasla na prosječno godišnje 39,5%. Hotelijeri uključeni u ovo istraživanje, zbog povećanih cijena, očekuju lagani pad tražnje u 2014. godini (na prosječno 38,6%) dok se u 2015. godini očekuje dalji rast iskorišćenosti soba za prosječno 3%.

Anketirani crnogorski hotelijeri su u 2013. godini povećali prosječne cijena soba za 6,9% u odnosu na 2012. godinu. Prosječna ostvarena cijena sobe u anketiranim hotelima je, prema prognozi 2013. godine, iznosila 74 Eura.

Prema predviđanjima hotelijera uključenih u istraživanje, u 2014. se očekuje značajniji rast cijena (za više od 20% u odnosu na 2013. godinu) dok se, zbog podsticanja tražnje, u 2015. godini ne očekuje promjena cijena smještaja. Kombinovanjem veće iskorišćenosti kapaciteta i stabilnih cijena smještaja, u 2015. godini bi prosječan prihod smještaja anketiranih hotela trebao porasti za 28% u odnosu na 2013. godinu.

Rezultati istraživanja baziraju se na uzorku u kojem preovlađuju hoteli sa 4 zvjezdice. Prosječna starost hotela u uzorku je 27 godina, sa prosječnim periodom od posljednjeg obnavljanja od 2,8 godina.

Planirane investicije

Shodno ovogodišnjem istraživanju, u 2013. godini uloženo je manje sredstava za investicione radove u anketirane hotele, i to za 54,6% u odnosu na 2012. godinu. U anketiranim hotelima središnjeg dijela Crne Gore nisu predviđene investicije do kraja 2015. godine, dok većina anketiranih hotelijera planinskog dijela Crne Gore u istom periodu očekuje minimalne investicije. Najveći investicioni ciklus predviđaju hotelijeri na Primorju od kojih će 38% investirati u ovoj, a četvrtina u 2015. godini.

Profitabilnost hotela

Standardni parametar za mjerenje profitabilnosti hotela jeste iznos dobiti prije odbijanja fiksnih troškova, odnosno operativna profitabilnost (GOP – gross operating profit). U anketiranim hotelima Crne Gore, u periodu 2011-2013. godine, **oprativna profitabilnost značajno je porasla, odnosno prosječan iznos dobiti prije odbijanja fiksnih troškova po hotelskoj sobi, povećan je za 120%.**

Prosječno učešće dobiti prije odbijanja fiksnih troškova u prihodu anketiranih hotela 2013. godine, iznosilo je 33,7% ili prosječno 6,6 hiljada € po hotelskoj sobi. U odnosu na prethodnu 2012. godinu, prosječan iznos dobiti prije odbijanja fiksnih troškova po sobi, u hotelima u uzorku, povećan je za 37% i to uglavnom zbog većih prihoda. Uz racionalnije upravljanje operativnim troškovima i intenzivan rast prihoda, u periodu 2014-2015. anketirani hotelijeri očekuju značajan rast operativne profitabilnosti, na nivo od prosječno 42% prihoda.

Značajan uticaj na realizovani rezultat u anketiranom crnogorskom hotelijerstvu ima amortizacija koja prosječno godišnje obuhvata 13,9% prihoda. **Prosječna prognozirana dobit za 2013. godinu iznosi 778,5 hiljada € po anketiranom hotelu, što u odnosu na prethodnu, 2012. godinu predstavlja 1,3 puta bolji rezultat.**

Hotelijerstvo Crne Gore je, u periodu istraživanja, imalo **konstantno visoke troškove rada**. Povećanje kvaliteta crnogorske hotelske industrije uticalo je u 2012. godini na povećani broj zaposlenih po sobi hotela uključenih u istraživanje (0,72 prosječno, na bazi sati rada), uz zadržavanje ovog indikatora na istom nivou u 2013. godini. U proteklih nekoliko godina hotelijeri Crne Gore su racionalizovali troškove plata i standardizovali njihovo učešće u prihodu (po anketiranom hotelu prosječno 25,4% u 2013. godini). Mjesečne bruto plate anketiranih hotela su se stabilizovale u prošle dvije godine na oko 535 € prosječno po zaposlenom.

Ostali operativni troškovi hotela u crnogorskom istraživanju nalaze se na nivou standardnih učešća u prihodu.

Rezultati po regijama

U periodu 2008-2012. godine poslovni prihod anketiranih hotela **Primorske regije** povećan je za 14% na prosječno 18 hiljada € po sobi. Prema prognozama za 2013. godinu prosječni poslovni prihodi anketiranih hotela povišeni su za 9%, na 19,4 hiljade € po sobi. Hotelijeri Primorja uključeni u istraživanje povećali su prosječne cijene i prosječnu godišnju iskorišćenost soba u 2013. u odnosu na 2012. godinu, za oko 6%.

S obzirom na cjelogodišnje poslovanje hotela u **Središnjem dijelu** Crne Gore, poslovni prihod hotela ove regije veći je od nacionalnog prosjeka za prosječno 79%. Prema prognozi za 2013., anketirani hotelijeri ovog regiona realizovali su veće ukupne prihode u odnosu na 2012. godinu za 12,3% i to uglavnom zbog povećanja prosječnih cijena za 10,6%, ali i popunjenosti kapaciteta za 2,5%.

Hoteli u **Planinskom regionu**, koji su učestvovali u istraživanju, značajno su povećali popunjenost soba u posljednje dvije godine (na prosječno godišnje 33,6% u 2013. godini), ali još uvijek nivo tražnje ovog regiona niži je od prosjeka Crne Gore. Značajno je pomenuti da se i cijena smještaja u anketiranim hotelima Planinskog regiona povećala u istom periodu, na prosječno 74 € u 2013. godini. Prema prognozi 2013. godine poslovni prihod u anketiranim hotelima ovog regiona dostigao je prosječno po sobi 7,9 hiljada € i tako dostigao nivo prihoda realizovanog u 2008. godini. Operativna profitabilnost ovih hotela takođe je poboljšana u posljednje dvije godine uz prosječno realizovano učešće GOP-a u ukupnom prihodu 2013. godine od 24%.

Rezultati po kategorijama hotela

Rezultati istraživanja po kategorijama hotela pokazuju velike razlike u realizaciji prihoda između hotela najviše kategorije i ostalih crnogorskih hotela uključenih u istraživanje.

Poslovni prihod anketiranih hotela sa 4+ i 5 zvjezdica porastao je u 2013. u odnosu na 2008. godinu za 62% (prosječna godišnja stopa rasta od 10%). U istom periodu, anketirani hoteli najniže kategorije (2*) snizili su prihode za oko 13%.

Hoteli viših kategorija uključeni u istraživanje, realizuju veće operativne troškove zbog održavanja kvaliteta, ali njihova operativna profitabilnost posmatrana kroz učešće GOP-a u prihodu, na zadovoljavajućem je nivou (prosječno učešće GOP-a za anketirane hotele sa 4, 4+ i 5 zvjezdica u prihodu 2013. godine iznosilo je 35,5%).

Očekivani dalji rast popunjenosti do kraja 2015. godine najveći je u anketiranim hotelima sa 4 i 3 zvjezdice, na prosječno godišnje 47%, što implicira povećanje njihovih poslovnih prihoda po sobi na 27 hilj. € u hotelima s 4 zvjezdice, odnosno na 10 hiljada € po sobi u hotelima s 3 zvjezdice. Hoteli s 2 zvjezdice, uključeni u istraživanje, očekuju pad popunjenosti do kraja 2015. godine, uglavnom zbog povećanja cijena soba za 26%, na prosječno 29 €. Anketirani hotelijeri iz hotela sa 4+ i 5 zvjezdica ne očekuju značajnije promjene prihoda i operativne profitabilnosti do kraja 2015. godine.

Na osnovu gore izloženog, predlažu se sledeći zaključci:

1. Vlada Crne Gore se upoznala sa izvještajem „Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2013“,
2. Zadužuje se Ministarstvo održivog razvoja i turizma da u saradnji sa ostalim nosiocima obaveza, intenzivira aktivnosti u cilju realizacije mjera za kreiranje povoljnijeg ambijenta za poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori i unapređenju kvaliteta postojećih i izgradnji novih smještajnih kapaciteta više kategorije, definisanih Agendom reformi u oblasti turizma,
3. Zadužuje se Ministarstvo održivog razvoja i turizma da upozna hotelsku privredu sa rezultatima Izvještaja, kao i da, s obzirom na izuzetan značaj segmenta hotelijerstva u ukupnom turističkom proizvodu, preduzme aktivnosti u cilju uključivanja što većeg broja hotelskih preduzeća u pripremu Izvještaja za narednu godinu.
4. Zadužuje se Ministarstvo održivog razvoja i turizma da sa rezultatima Izvještaja upozna investitore i institucije od značaja za promociju ulaganja u turizam Crne Gore.

Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2013.

Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2013



Horwath HTL™

Hotel, Tourism and Leisure

Horwath Consulting Zagreb

Član / A Member of
Crowe Horwath International



**Univerzitet Mediteran,
Fakultet za turizam MTS
"Montenegro Tourism School", Bar**



**Ministarstvo održivog razvoja i turizma
Crne Gore**

*Ministry of Sustainable Development
and Tourism of Montenegro*



Wild Beauty



Prostorna distribucija uzorka Survey Sample Spatial Distribution



Struktura uzorka po regijama (hotelske sobe) Sample Structure By Region (hotel rooms)

Primorje	78%	Seaside Area
Središnji dio	9,8%	Central Area
Planinski dio	12,2%	Mountain Area

Poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori 2013. Horwath Hotel Industry Survey Montenegro 2013

content

- 4** *Introductory note from the Minister of Sustainable Development and Tourism of Montenegro*
- 5** *Foreword*
- 6** *Tourism and Hotel Industry in Montenegro*
- 8** *Methodology*
- 9** *Executive Summary and Survey Highlights*
- 13** *Montenegrin Performance Highlights Realised in Surveyed Hotels in 2008 - 2013*
- 14** *Montenegrin Surveyed Hotels' Performance Highlights by Region, Category, Property Size and Price Level*
- 16** *Market Mix in Surveyed Hotels (in %)*
- 17** *Nationality of Guests in Surveyed Hotels (in %)*
- 18** *Source of Advance Reservations in Surveyed Hotels (in %)*
- 19** *Employment per Departments of Surveyed Hotels (in %)*
- 20** *Profile of Surveyed Hotels*
- 21** *Overnights Seasonality in Surveyed Hotels (in %)*
- 22** *Montenegrin Surveyed Hotels' Financial Results Average Ratio to Net Operating Revenues, in %*
- 24** *Montenegrin Surveyed Hotels' Financial Results (Average Amount per Available Room, in Euro)*
- 26** *Use of Technology Systems and Planned Investments in Surveyed Hotels*
- 27** *Explanation of Terms Used*

sadržaj

- 4** Uvod Ministra održivog razvoja i turizma Crne Gore
- 5** Predgovor
- 6** Turizam i hotelijerstvo u Crnoj Gori
- 8** Metodologija
- 9** Rezime i pregled ključnih rezultata istraživanja
- 13** Ključni rezultati istraživanja poslovanja anketiranih hotela Crne Gore za period 2008. - 2013.
- 14** Ključni rezultati istraživanja poslovanja anketiranih hotela Crne Gore po regijama, kategorijama, veličini objekta i nivou cijena
- 16** Tržišni miks anketiranih hotela (u %)
- 17** Nacionalnost gostiju anketiranih hotela (u %)
- 18** Izvori unaprijed obavljenih rezervacija u anketiranim hotelima (u %)
- 19** Zaposleni po sektorima anketiranih hotela (u %)
- 20** Profil anketiranih hotela
- 21** Sezonalnost noćenja u anketiranim hotelima (u %)
- 22** Finansijski rezultati poslovanja anketiranih hotela Crne Gore (prosječan udio u poslovnom prihodu, u %)
- 24** Finansijski rezultati poslovanja anketiranih hotela Crne Gore (prosječan iznos po raspoloživoj sobi u Euro)
- 26** Korišćenje tehnoloških sistema i planirana ulaganja anketiranih hotela
- 27** Objašnjenje korišćenih pojmova

Introductory note from the Minister of Sustainable Development and Tourism of Montenegro

The Ministry of Sustainable Development and Tourism of Montenegro in cooperation with the Faculty of Tourism of the University of the Mediterranean and the renowned institution Horwath Consulting Zagreb undertakes the continuing research on the business performance of the hotel and hospitality industry in Montenegro since 2005.

This research is part of a global survey »Horwath Hotel Industry Survey«, which has been carried out for four decades globally, in the organization of the Horwath International (today Horwath HTL) network, using the unique methodology.

Application of the USALI method allows for monitoring of performances of the hotel industry throughout the whole country and the region, as well as transparent comparisons of the performances of the national hotel industry with the performances of the hotel industry worldwide.

The results of this study are important and reliable basis for strategic management of the development of tourism at the level of destination and making optimal operational decisions in the companies within tourism and hospitality industry. Montenegro's commitment is to create a high quality tourist product, which means to improve not only the quality of hotel and hospitality facilities and their amenities, but the overall infrastructure, in a profound manner. In that sense, this period is characterized by major investments from the state and private funds, aimed at improving the infrastructure and transport accessibility.

By set of laws and regulations, significant improvements of overall and in particular transport infrastructure as well as successful promotional activities, the Government of Montenegro created such environment to encourage investments in tourism and hospitality industry.

The investments announced for this year and for the upcoming years will ensure the essential change of the hotel offer and the tourism offer in general, which will than significantly improve the competitive position of Montenegro as a tourism destination.

Opening of a long-term sustainable job opportunities and increase of the Gross Domestic Product by the activities of tourism and hospitality are critically important goals to be achieved in the future.

The key indicators of the previous tourist season are encouraging in this sense. 1,492,006 visitors has made 9,411,943 overnight stays in 2013, which is an increase of 3.6% of visitors and 2.8% of overnight stays comparing to the previous year 2012.

The level of operating revenues of hotel industry of Montenegro has been significantly increased during 2013. The achieved key performance indicator, total revenue per room, was 19,859 Euro on average, while the expectations for 2013 and 2014 imply further increase for 14.8%. In 2013, the operating profitability of hotel industry has been improved too since the share of GOP in total revenue was increased on 33.8%. The above results indicate the favourable market positioning according to the sources of demand.

Analysis of the hotel industry in 2013 will enable better decision-making in the Montenegrin hotel industry and at the same time will stimulate new scientific and research projects important for the future development of tourism.

I take this opportunity to sincerely thank all the hotel companies that participated in this study as well as respected partners - the consulting firm Horwath Consulting Zagreb and the Faculty of Tourism in Bar that implemented this research.



Uvod Ministra održivog razvoja i turizma Crne Gore

Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore, počev od 2005.g., u saradnji sa Fakultetom za turizam Univerziteta Mediteran i referentnom institucijom Horwath Consulting Zagreb vrši kontinuirano istraživanje poslovanja hotelijerstva Crne Gore.

Radi se o istraživanju koje je dio globalnog istraživanja »Horwath Hotel Industry Survey«, i sprovodi se već četiri decenije u svijetu u organizaciji mreže Horwath International (danas Horwath HTL) po jedinstvenoj metodologiji.

Primjena USALI metode omogućuje praćenje performansi hotelske industrije cijele države i njenih regiona, kao i transparentno upoređivanje performansi nacionalne hotelske industrije sa performansama hotelske industrije u svijetu.

Rezultati ovog istraživanja predstavljaju bitne i pouzdane osnove za strateško upravljanje razvojem turizma na nivou destinacije i donošenje optimalnih poslovnih odluka preduzeća u djelatnosti turizma i ugostiteljstva.

Opredjeljenje Crne Gore je kreiranje visokokvalitetnog turističkog proizvoda, što podrazumijeva intenzivno poboljšanje kvaliteta ukupne infrastrukture, ne samo hotelsko-ugostiteljskih objekata i sadržaja koje posjeduju. U tom smislu, ovaj period obilježavaju velike investicije države i privatnog kapitala na planu poboljšanja infrastrukture i saobraćajne dostupnosti.

Vlada Crne Gore je setom zakonskih i podzakonskih akata, značajnim poboljšanjima opšte i posebno saobraćajne infrastrukture kao i uspješnim promotivnim aktivnostima kreirala atraktivno okruženje za podsticaj investicija u djelatnosti turizma i ugostiteljstva.

Najavljene investicije u tekućoj i narednim godinama će omogućiti bitno preoblikovanje hotelske i turističke ponude uopšte, što će znatno unaprijediti konkurentsku poziciju turističke destinacije Crna Gora.

Otvaranje dugoročno održivih radnih mjesta i porast bruto društveno proizvoda zasnovanim na djelatnosti turizma i ugostiteljstva su kritično važni ciljevi koji se u narednom periodu moraju realizovati.

Ključni pokazatelji prethodne turističke sezone ohrabruju razmišljanja u tom pravcu.

U 2013.g. 1.492.006 posjetilaca je ostvarilo 9.411.943 noćenja, što predstavlja povećanje broja posjetilaca od 3,6% i noćenja od 2,8% u odnosu na prethodnu 2012.g.

U 2013.godini značajno je porastao nivo operativnih prihoda hotelijerstva Crne Gore. Postignuti ključni indikator poslovanja, ukupan prihod po sobi, iznosio je prosječno 19.859 Eura, dok očekivanja za 2014. i 2015.godinu ukazuju na dalje povećanje za 14,8%. U 2013. godini poboljšana je i operativna profitabilnost hotelijerstva jer je učešće GOP-a u ukupnom prihodu povećano na 33,8%. Navedeni rezultati ukazuju na dobro tržišno pozicioniranje shodno izvorima tražnje.

Analiza poslovanja hotelske industrije u 2013.g. će omogućiti kvalitetnije donošenje poslovnih odluka u crnogorskom hotelijerstvu i istovremeno će podstaći nove naučno-istraživačke projekte od značaja za budući razvoj turizma.

Koristim priliku da se srdačno zahvalim svim hotelskim preduzećima koja su učestvovala u ovom istraživanju kao i uvažanim partnerima konsultantskoj kući Horwath Consulting iz Zagreba i Fakultetu za turizam iz Bara koji su istraživanje realizovali.

Branimir Gvozdenović
Ministar / Minister
Ministarstvo održivog razvoja i turizma Crne Gore
Ministry of Sustainable Development and Tourism of Montenegro

Foreword

It is our honour and great pleasure to present the Montenegro Hotel Industry Survey for the ninth year in a row, which has been conducted by Horwath Consulting Zagreb and University Mediteran, Montenegro Tourism School, Bar, by the request of the Ministry of Sustainable Development and Tourism of Montenegro.

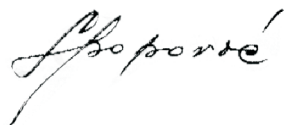
Conducting this research over a period of nine years in Montenegro, gives the opportunity to monitor trends in the development of hotel industry performance of the entire country and its regions, as well as transparent performance comparisons of the national hotel industry with the world. This survey, as part of a global survey "Horwath Hotel Industry Survey" which has been carried out in the world for more than four decades in the organization of Horwath International network (nowadays Horwath HTL) using the standard methodology, represents a unique measure for monitoring progress of the national hotel industry.

In Montenegro, in the past mid-term period we have witnessed a very intense performance progress of the hotel industry, as a result of favorable business conditions and the promotion of Montenegro as an attractive tourism and investing destination.

Despite the fact that the 2013th year was still one of the challenging years for the hotel industry operation characterized by recession at the originating markets, Montenegrin hotels have shown clear signs of recovery expressed in the stable room occupancy, higher average room rates, significantly higher revenue per hotel room and better operating profitability.

We would like to express our sincere thanks to all the hoteliers in Montenegro who participated in this survey. We would also like to thank to the Ministry of Sustainable Development and Tourism of Montenegro for their support as of the beginning of this survey.

We believe that, in the years to come, we will witness further intensive hotel industry development in Montenegro. Therefore, we would like to invite the industry professionals to participate in this survey next year again. Until then, we send you our best regards.



Prof. dr. Stevan Popović
v.d. Dekan / Acting Dean
Fakultet za turizam MTS "Montenegro Tourism School", Bar
Faculty for Tourism MTS "Montenegro Tourism School", Bar

Predgovor

Čast nam je i izuzetno zadovoljstvo devetu godinu za redom predstaviti rezultate istraživanja o poslovanju crnogorskog hotelijerstva, koje su, po nalogu Ministarstva održivog razvoja i turizma Crne Gore, sproveli Horwath Consulting Zagreb i Univerzitet Mediteran, Fakultet za turizam, Bar.

Sprovođenje ovog istraživanja kroz period od devet godina u Crnoj Gori omogućuje praćenje trenda razvoja performansi hotelske industrije cijele države i njenih regiona, kao i transparentno upoređivanje performansi nacionalne hotelske industrije sa svijetom. Ovo istraživanje, kao dio globalnog istraživanja "Horwath Hotel Industry Survey" koje se u svijetu provodi već preko četiri dekade u organizaciji mreže Horwath International (danas Horwath HTL) po jedinstvenoj metodologiji, predstavlja jedinstvenu mjeru za praćenje napretka nacionalne hotelske industrije.

U Crnoj Gori smo u proteklom srednjoročnom periodu bili svjedoci izuzetno intenzivnog napretka performansi hotelske industrije, kao rezultat povoljnijih uslova poslovanja te promovisanja atraktivnosti Crne Gore kao turističke i destinacije za investiciona ulaganja.

Uprkos činjenici da je 2013. godina bila još jedna od izazovnih poslovnih godina za hotelsku industriju obilježena recesijom na emitivnim tržištima, crnogorsko je hotelijerstvo pokazalo jasne znake oporavka, ostvarujući stabilnu popunjenost kapaciteta, veću prosječnu cijenu sobe, znatno veći poslovni prihod po sobi i bolju operativnu profitabilnost.

Želimo zahvaliti svim crnogorskim hotelijerima koji su učestvovali u ovom istraživanju, kao i Ministarstvu održivog razvoja i turizma Crne Gore na podršci koju pruža od samog početka ovog istraživanja.

Vjerujemo da ćemo u godinama što dolaze i nadalje biti svjedoci intenzivnog razvoja hotelske industrije Crne Gore. Stoga pozivamo hotelijere da se uključe u ovo istraživanje i naredne godine. Do tada, srdačno Vas pozdravljamo.



Dr. Sanja Čizmar
Senior Partner
Horwath HTL

Tourism and Hotel Industry in Montenegro

Tourism in Montenegro has a tradition of almost 150 years. Its symbolic start marks the opening of the hotel "Grand" Cetinje (known as "Lokanda") back in 1864. Gradual development of tourism continues until the First World War, after which, all around the first Yugoslavia, remains mostly stagnant or slowly growing development dynamics. The rapid development of tourism began 60-ies of the last century, with the extensive development, particularly in the period from 1960 - 1979. This established upward path was temporarily interrupted by the earthquake of 15 April 1979. Reconstruction of hotels was completed within eight years, followed by a period of stabilization for all business until 1991. At the beginning of the ninth decade follows the period of recession caused by the isolation of the former State Union of Serbia-Montenegro and the slow process of transition and privatization, which is slowly coming to an end.

In recent years, thanks to the qualitative reconstruction of privatized hotel, synchronized activities of the tourism industry, Ministry of Sustainable Development and Tourism and National Tourism Organization, as well as the government's policy of re-integration of Montenegro into the international community, there are visible signs of revitalization of Montenegrin tourism and hotel industry, and heralds of his re-ascent, but on the qualitatively new basis. Montenegro got, in the form of assistance from the German Government, a new, contemporary strategy for tourism development - Master plan for tourism development adopted in 2001, which includes a new marketing strategy, and model projects for the development of each of the attractive tourist locations. Followed the adoption of strategic and operational tourism policy, what had noticeable impact on the revitalization and growth of the tourism sector in Montenegro. The activities on the innovation of Master Plan have started during 2007 and the Strategy of Tourism Development in Montenegro until 2020 was adopted in 2008, which represents the innovation of the Master Plan from 2001 and by which Montenegro has received an exceptionally high-quality development strategy.

Increase in the tourist turnover, regarding total overnights in 2004 by 14.7% and foreign overnights for around 33.6%, in 2005 for 14.3% and 29.4%, in 2006 for 13.9% and 38.7% and in 2007 for 22.9% and 28.2% (including tourists from Serbia as domestic because of comparability), as well as continued extension of the tourist season in 2005, 2006 and 2007 thanks to the return of tour operators in qualitative reconstructed hotels, indicated the beginning of the positive trends in tourism of Montenegro and their long-term orientation of stable growth. In 2006 there was an opening of new high class hotels, such as Hotel Queen of Montenegro, Hotel Splendid and Hotel Bellevue in Budva (Becici), as well as continuing the privatization process, which affected the hotels in Ulcinj too. Hotel Sveti Stefan, the leading tourism brand of Montenegro, was given in the long-term lease to the reputable international hotel management company Aman Resort. Together with its partners, Aman Resort has renovated hotels Sveti Stefan and Miločer, both of which operate in their full capacity for the second and sixth year, respectively. The first phase of the development of the exclusive marina Porto Montenegro Tivat is finalized and the opening of the new hotel and residences Regent Porto Montenegro, with the total capacity of 86 accommodation units, will be in this year. The opening of new hotels continued at the coast (Perast, Kotor, Budva ...) and in the mountain part of Montenegro (Kolasin, Zabljak, Rožaje ...). In 2008, despite the appearance of the global crisis, there was further growth in tourist turnover (increase of overnights for 6.8%) and, in particular, income from tourism (for 23%). In 2009, the year of global crisis, there was a slight decrease of physical tourist turnover (decline in overnights for 3.1%), approximately the same direct employment decline (-3.3%), but the decline in direct GDP was lower (-1.3%). In 2010, there was an increase of total overnights for 5.5% and foreign for 4.2%, which has also been continued in 2011 (an increase of total overnights for 10.2% and foreign for 12%). In 2012, the increase of the tourist turnover has been continued (an increase of total arrivals for 4.8% and total overnights for 4.3%). Trend was continued in 2013 when the tourist turnover was increased for 3.6% in the number of arrivals and for 2.8% in overnights.

With the goal of adequate monitoring of tourist flows in Montenegro, Ministry for Sustainable Development and Tourism has implemented, for many years in a row, two major research projects: Satellite account (TSA) of tourist spending from WTTC and Hotel Industry Survey Montenegro according to USALI system with the Faculty of Tourism Bar and Horwath Consulting Zagreb. Both projects represent the application of international standards in the field of analytical information, and enable international comparisons of the valid parameters, which is one of the necessary conditions for effective macro-and microeconomic management of tourism development. Performance analysis by USALI system has also an important educational mission for hotel management in Montenegro.

Turizam i hotelijerstvo u Crnoj Gori

Turizam u Crnoj Gori ima tradiciju već skoro 150 godina. Njegov početak simbolično obilježava otvaranje hotela „Grand“ na Cetinju (poznat kao „Lokanda“) još davne 1864. godine. Postepen razvoj turizma se nastavlja do prvog svjetskog rata, da bi se, za sve vrijeme Prve Jugoslavije, održavala, uglavnom, stagnantna ili spororastuća dinamika razvoja. Ubrzani razvoj turizma počinje 60-ih godina prošlog vijeka, kada je na djelu ekstenzivni razvoj, naročito u periodu 1960-1979. godine. Takav pozitivan trend privremeno je prekinuo zemljotres 15. aprila 1979. godine. Obnova hotelskih kapaciteta završena je u roku od osam godina, nakon čega slijedi period poslovne stabilizacije sve do 1991. godine. Početkom devete decenije slijedi period recesije, izazvan izolacijom bivše državne zajednice Srbije i Crne Gore i proces usporjene tranzicije i privatizacije, koji se polako privodi kraju.

Posljednjih godina, zahvaljujući kvalitativnoj rekonstrukciji privatizovanih hotela, sinhronizovanim aktivnostima turističke privrede, Ministarstava održivog razvoja i turizma i Nacionalne turističke organizacije, kao i Vladinoj politici reintegracije Crne Gore u međunarodnu zajednicu, pokazuju se rani pokazatelji revitalizacije crnogorskog turizma i hotelijerstva, kao i nagovještaj njegovog ponovnog uspona, ali na kvalitativno novim osnovama. Crna Gora je, u vidu pomoći Vlade Republike Njemačke, dobila novu savremenu strategiju razvoja turizma - Master plan razvoja turizma usvojen 2001. godine, koji uključuje i novu marketing strategiju, kao i pilot projekte za razvoj pojedinih atraktivnih turističkih lokacija. Uslijedilo je donošenje strateških i operativnih mjera turističke politike, što je sve uticalo na primjetnu revitalizaciju i uspon turističkog sektora u Crnoj Gori. Aktivnosti na inoviranju Master plana otpočele su tokom 2007. godine, tako da je 2008. godine, usvojena Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020 godine koja predstavlja inovirani Master plan iz 2001. godine, čime je Crna Gora dobila jednu izuzetno kvalitetnu razvojnu strategiju.

Povećanje turističkog prometa sa aspekta ukupnog broja noćenja, u 2004. godini za 14,7%, a inostranih za oko 33,6%, u 2005. za 14,3% i 29,4%, u 2006. za 13,9% i 38,7% i 2007. godini 22,9% i 28,2% (uključujući turiste iz Srbije za „domaće“ radi uporedivosti), zatim nastavak produženja trajanja turističke sezone u 2005., 2006. i 2007. godini, zahvaljujući povratku turoperatora u kvalitativno rekonstruisane hotele, ukazuje na početak pozitivnih trendova u turizmu Crne Gore i njihovu dugoročnu orijentaciju na stabilan rast. U 2006. godini došlo je do otvaranja novih hotela visoke kategorije, kao što su: Hotel „Queen of Montenegro“, Hotel „Splendid“ i Hotel „Bellevue“ u Budvi (Bečići), kao i do nastavka procesa privatizacije, koji je zahvatio i hotele u Ulcinju. Hotel „Sveti Stefan“ je, kao vodeći crnogorski turistički brend, dat u dugoročni zakup renomiranoj internacionalnoj hotelskoj menadžment kompaniji Aman Resort. Aman Resort je, sa svojim partnerima, renovirao hotele „Sveti Stefan“ i „Miločer“ koji u punom kapacitetu rade već drugu, odnosno šestu godinu. Završena je prva faza razvoja ekskluzivne marine „Porto Montenegro“ Tivat, a ove godine se otvaraju hotel i rezidencije „Regent Porto Montenegro“ ukupnog kapaciteta 86 smještajnih jedinica. Nastavljeno je otvaranje novih hotela na Primorju (Perast, Kotor, Budva...) i u planinskom dijelu Crne Gore (Kolašin, Žabljak, Rožaje...). U 2008. je, uprkos pojavi globalne krize, došlo do daljeg rasta turističkog prometa (broj noćenja povećan je za 6,8%) i, posebno, prihoda od turizma (za 23%). U 2009. godini, godini globalne krize, došlo je do blagog pada fizičkog turističkog prometa (pad broja noćenja od 3,1%), približno istog pada direktne zaposlenosti (-3,3%), ali je pad direktnog GDP bio manji (-1,3%). U 2010. godini došlo je do povećanja ukupnog broja noćenja za 5,5%, a inostranih za 4,2%, što se nastavilo i 2011. godine (porast ukupnih noćenja za 10,2%, a inostranih za 12%). U 2012. godini je došlo do daljeg povećanja turističkog prometa (rast dolazaka za 4,8% i noćenja za 4,3%). Trend je nastavljen i u 2013. godini kada je turistički promet povećan za 3,6% mjereno brojem dolazaka i 2,8% mjereno brojem noćenja.

U cilju adekvatnog praćenja turističkih tokova u Crnoj Gori Ministarstvo održivog razvoja i turizma je, već duži niz godina zaredom, implementiralo dva kapitalna istraživačka projekta: Satelitski obračun (TSA) turističke potrošnje sa WTTC i Analiza poslovanja hotelijerstva Crne Gore po USALI sistemu sa Fakultetom za turizam Bar i Horwath Consultingom Zagreb. Oba projekta predstavljaju primjenu internacionalnih standarda u oblasti analitičkog informisanja, te omogućavaju internacionalno upoređivanje po validnim parametrima, što je jedan od neophodnih uslova za efikasno makro i mikroekonomsko upravljanje turističkim razvojem. Analiza poslovanja po USALI sistemu ima i značajnu edukativnu misiju za hotelski menadžment Crne Gore.

Udio turizma u crnogorskoj nacionalnoj ekonomiji Share of Tourism in Montenegrin National Economy



% učešća u agregatu	1990	2013	2024	% of share in aggregate
Bruto društveni proizvod	7,0%	9,8%	17,7%	Gross National Product (GNP)
Bruto društveni proizvod generisan turizmom	22,0%	20,0%	37,2%	GNP from Tourism
Izvoz roba i usluga	35,0%	51,4%	50,9%	Export of Goods and Services
Zaposlenost	9,2%	8,8%	16,1%	Employment
Zaposlenost generisana turizmom, direktno i indirektno	17,1%	18,3%	34,5%	Employment in Tourism, directly and indirectly

Izvor: „Crna Gora - uticaj putovanja i turizma na zaposlenost i privredu“, WTTC, 2014. i Statistički godišnjak Crne Gore 1991.

Source: „Montenegro - Influence of Travel and Tourism on Employment and Economy“, WTTC, 2014 and 1991 Montenegrin Statistical Yearbook

Hotelski kapaciteti po kategorijama Hotel Capacities by Category

	Broj hotela No. of Hotels	Broj soba No. of Rooms	Broj kreveta No. of Beds	Broj hotela No. of Hotels	Broj soba No. of Rooms	Broj kreveta No. of Beds	
	1989	1989	1989	2013	2013	2013	
Kategorija							Category
L / 5*	1	118	254	6	456	1.224	L / 5*
A / 4*	12	1.984	4.317	84	4.228	9.164	A / 4*
B / 3*	55	8.027	17.363	107	3.597	8.207	B / 3*
C / 2*	3	103	219	60	3.444	8.139	C / 2*
D / 1*	3	128	352	8	824	1.774	D / 1*
Ukupno	74	10.360	22.505	265	12.549	28.508	Total

Napomena: U 1989. su za kategorije hotela korišćene slovne oznake.

Note: In 1989 hotel categories were marked with letters.

Izvor / Source: MONSTAT

Sezonska koncentracija turističkog prometa (noćenja) Tourist Overnights Seasonality

	noćenja overnights	%	noćenja overnights	%	
	1989	1989	2013	2013	
Jul	2.875.352	28,9%	2.289.333	24,3%	July
Avgust	3.226.843	32,5%	3.765.533	40,0%	August
Jul i avgust	6.102.195	61,4%	6.054.866	64,3%	July and August
Godišnje	9.945.200	100,0%	9.411.943	100,0%	Yearly

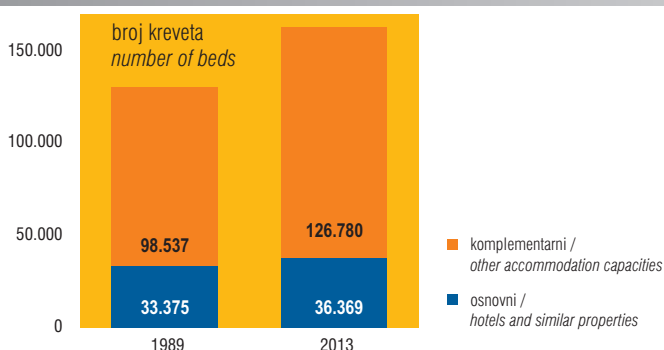
Izvor / Source: MONSTAT

Regionalna distribucija smještajnih kapaciteta (kreveti) i turističkog prometa (noćenja) Regional Distribution of Accommodation Capacities (Beds) and Tourist Overnights

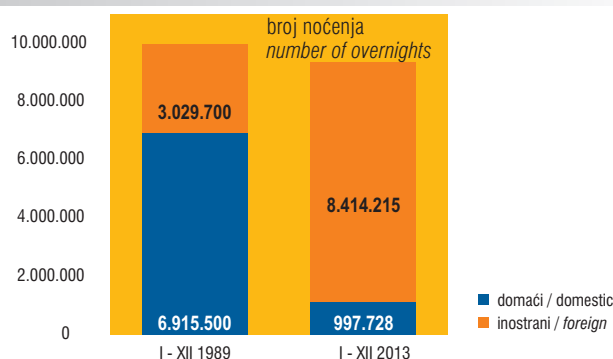
	Broj kreveta No. of Beds	Broj noćenja Overnights	Broj kreveta No. of Beds	Broj noćenja Overnights	
	I - XII 1989	I - XII 1989	I - XII 2013	I - XII 2013	
Primorje	127.318	9.513.600	156.342	9.128.809	Seaside Area
Središnji dio	1.789	273.200	3.601	175.586	Central Area
Planinski dio	2.805	158.400	3.206	107.548	Mountain Area
Crna Gora	131.912	9.945.200	163.149	9.411.943	Montenegro

Izvor / Source: MONSTAT

Smještajni kapaciteti (kreveti) Crne Gore 1989. i 2013. 1989 and 2013 Montenegrin Accommodation Capacities (Beds)



Turistički promet (noćenja) u Crnoj Gori 1989. i 2013. 1989 and 2013 Tourist Overnights in Montenegro



Izvor: Dr Rade Ratković i dr Miljan Radović, „Turistička studija“, Prostorni Plan Crne Gore - sektorske studije, Podgorica, 2005. i MONSTAT

Source: Rade Ratković, PhD and Miljan Radović, PhD „Tourism Study“, The Physical Plan of the Republic of Montenegro - Sector Studies, Podgorica, 2005 and MONSTAT

Methodology

This hotel survey in Montenegro has been carried out on the basis of standard methodology of "Horwath Hotel Industry Survey".

The research instrument used for this survey was the questionnaire, which was basically defined in Horwath International (today Horwath HTL). This 21-item questionnaire includes information on physical condition of the hotel properties, structure of facilities, technological equipment, employment, market and financial business results.

The field research was conducted in the period between July 2013 and March 2014. The data collected refer to the 2012 financial year and forecast for 2013. The questionnaire is extended with the expectations of key business indicators for 2 years in advance providing future trends in hotel operations. In this year the expectations relate to years 2014 and 2015.

The survey sample includes around 40 Montenegrin hotels with 5,427 hotel rooms, which represents 43% of the registered hotel capacities in Montenegro in 2012. The results of this survey do not strive to represent the statistical average of business results of Montenegrin hotel industry, but indicate the currently achieved level of business performances and provide the basis for monitoring of development trends of Montenegrin hotel industry.

Results are presented according to the size, category, price level and geographical location of the hotel (Seaside, Central area, Mountain area of Montenegro). All figures are based on simple arithmetic averages of the data received from the surveyed hotels.

The financial results are shown in accordance with the "Uniform System of Accounts for Lodging Industry" by hotel departments, and are given in Euro. An explanation of the terms used is given at the end of the publication.

Metodologija

Istraživanje poslovanja hotelijerstva Crne Gore sprovedeno je po standardnoj metodologiji istraživanja "Horwath Hotel Industry Survey".

Instrument istraživanja je upitnik, čije su osnove definisane u Horwath Internationalu (danas Horwath HTL). Upitnik se sastoji od 21 pitanja obuhvatajući podatke o fizičkom stanju objekata i strukturi sadržaja, njihovoj tehnološkoj opremljenosti, zaposlenosti, kao i o tržišnim i finansijskim rezultatima poslovanja.

Terenski dio istraživanja sproveden je u periodu od jula 2013. do marta 2014. godine, a prikupljeni se podaci odnose na 2012. poslovnu godinu i prognozu rezultata 2013. godine. Upitnik je proširen predviđanjima ključnih poslovnih indikatora za 2 godine unaprijed, ukazujući na buduće trendove hotelskog poslovanja. Ove godine, očekivanja se odnose na 2014. i 2015. godinu.

Uzorak obuhvata oko 40 hotela u Crnoj Gori, odnosno uključuje 5.427 hotelskih soba, što predstavlja 43% registrovanih hotelskih kapaciteta Crne Gore u 2012. godini. Rezultati ovog istraživanja ne pretenduju predstavljati statistički prosjek poslovanja hotelijerstva Crne Gore, već ukazuju na trenutno dostignuti nivo poslovnog rezultata i obezbijavaju bazu za buduće praćenje trendova razvoja crnogorskog hotelijerstva.

Rezultati se prezentuju s obzirom na različitu veličinu hotelskog objekta, kategoriju, nivo cijena i regionalnu pripadnost hotela (Primorje, Središnji dio i Planinski dio Crne Gore). Svi rezultati predstavljaju jednostavne aritmetičke sredine podataka prikupljenih od anketiranih hotela.

Finansijski rezultati poslovanja prikazani su u skladu sa jedinstvenim izvještajnim sistemom specijalizovanim za smještajnu industriju, pod nazivom "Uniform System of Accounts for Lodging Industry". Rezultati se iskazuju po hotelskim sektorima i to u Eurima. Objašnjenje korišćenih naziva dato je na kraju publikacije.

Rezime i pregled ključnih rezultata istraživanja Executive Summary and Survey Highlights

Market Position and Key Figures of Surveyed Montenegrin Hotels

The annual survey of the Montenegrin hotels' performance has been continuously conducted using the same methodology over the last 9 years (from 2005 until today). During that period with the favourable conditions for tourism development provided by the Montenegrin government, the hotel industry of Montenegro has realized high growth of the market and business results (the revenues of the surveyed hotels were increased 3.5 times and the operating loss has been increased up to seven times higher positive GOP).

Looking to the Montenegrin hotels' performances during the last few years that are presented within this document, the operating revenues of the hotel industry of Montenegro indicate positive trends. Taking into account the small decline of the revenues of the surveyed hotels in the years of crisis (2009-2010) and their repeated increase over the last three years, in the period from 2008 until the end of 2013 the surveyed hotels achieved average annual growth rate of the operating revenues per room of 4%. According to the forecast for 2013 received from the hoteliers that participated in this survey, Montenegrin hotels have realized the average total hotel operating revenue per room of 19.6 thousands of Euros. 2013 revenues were for 22.4% higher than 2008 revenues and for 10% higher than the revenues realized in 2012. According to the expectations of business in the period 2014-2015, surveyed Montenegrin hoteliers are predicting a further growth of the revenues until the end of 2015 for 22%, when the total operating revenue per hotel room should be 23.9 thousands of Euros, on annual average.

Since the majority of Montenegrin hotel guests are leisure guests (more than 85% of total overnights in surveyed hotels) still remains emphasized the seasonal concentration of hotel turnover during the summer period (77% of annual overnights is realized in the period June-September).

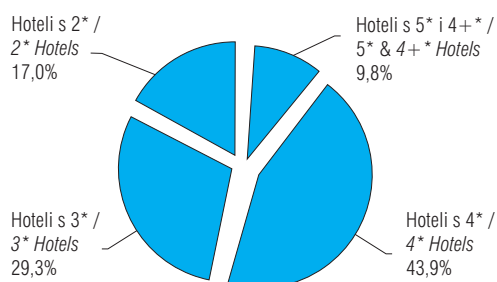
After the period of the demand stagnation, within the surveyed hotels the average annual room occupancy was significantly increased so in 2012 it was again on the level realized in 2008 (37%). Based on the 2013 forecast given by surveyed Montenegrin hoteliers, the hotel room occupancy has grown further more on average annual 39.5%. Because of the price increase, the hoteliers that participated in this survey, expect slow decline of the demand in 2014 (on average 38.6%) while for 2015 they expect further growth of the room occupancy by 3%, on average).

During 2013, surveyed Montenegrin hoteliers have increased the average room rates for 6.9% compared to 2012. The average room rate in the surveyed hotels, according to the 2013 forecast, was 74 Euro.

According to the predictions of the hoteliers involved in the survey, the noticeable growth of the room rates is expected in 2014 (for more than 20% in relation to 2013) while in 2015, because of the demand promotion, the growth of room rates is not expected. By combining the higher occupancy of hotel capacities with the stable room rates, the average rooms revenue of the surveyed hotels will be higher for 28% in 2015 than in 2013.

The survey results are based on the sample prevailing 4-star hotels. The average age of the hotels in the sample was 27 years, with an average period from the last renewal of 2.8 years.

Struktura uzorka Sample Structure



Tržišni položaj i ključni rezultati anketiranih hotela Crne Gore

Godišnje istraživanje poslovanja hotelijerstva Crne Gore sprovodi se kontinuirano i po istoj metodologiji u posljednjih 9 godina (od 2005. godine do danas). U tom periodu, uz povoljne uslove koje za razvoj turizma obezbeđuje crnogorska Vlada, crnogorsko je hotelijerstvo realizovalo visoke stope rasta tržišnih i poslovnih rezultata (prihodi anketiranih hotela su porasli 3,5 puta, a operativni rezultat je iz gubitka porastao na sedmostruko veći pozitivan GOP).

Posmatrajući performanse hotelijerstva Crne Gore u proteklih nekoliko godina, prezentovane u ovom materijalu, poslovni prihodi hotelijerstva Crne Gore ukazuju na pozitivne trendove. Uz manji pad prihoda anketiranih hotela u godinama krize (2009-2010.) zatim ponovni rast u posljednje tri godine, u periodu od 2008. do kraja 2013. godine anketirani hoteli su ostvarili prosječnu godišnju stopu rasta poslovnog prihoda po sobi od 4%. Prema prognozi dobijenoj od hotelijera koji su učestvovali u ovom istraživanju, crnogorsko hotelijerstvo je u 2013. godini realizovalo prosječan ukupni poslovni prihod hotela od 19,6 hiljada Eura po sobi. Prihodi 2013. godine su za 22,4% veći od prihoda 2008. godine i za 10% veći od prihoda 2012. godine. Prema predviđanjima poslovanja u periodu 2014-2015., anketirani crnogorski hotelijeri predviđaju dalji rast prihoda do kraja 2015. godine za 22%, kada bi ukupni poslovni prihodi po hotelskoj sobi trebali biti 23,9 hiljada Eura prosječno godišnje.

S obzirom da većinu hotelskih gostiju Crne Gore predstavljaju odmorilišni gosti (više od 85% ukupnih noćenja u anketiranim hotelima) i dalje je naglašena sezonska koncentracija hotelskog prometa tokom ljetnjeg perioda (u periodu juni-septembar realizuje se 77% godišnjih noćenja).

Nakon perioda stagnacije tražnje, u hotelima u uzorku prosječna godišnja iskorišćenost soba je značajno porasla i u 2012. godini vratila se na nivo iz 2008. godine (37%). Prema prognozama anketiranih hotelijera Crne Gore, u 2013. godini iskorišćenost hotelskih soba je dalje rasla na prosječno godišnje 39,5%. Hotelijeri uključeni u ovo istraživanje, zbog povećanih cijena, očekuju lagani pad tražnje u 2014. godini (na prosječno 38,6%) dok se u 2015. godini očekuje dalji rast iskorišćenosti soba za prosječno 3%.

Anketirani crnogorski hotelijeri su u 2013. godini povećali prosječnu cijenu soba za 6,9% u odnosu na 2012. godinu. Prosječna ostvarena cijena sobe u anketiranim hotelima je, prema prognozi 2013. godine, iznosila 74 Euro.

Prema predviđanjima hotelijera uključenih u istraživanje, u 2014. se očekuje značajniji rast cijena (za više od 20% u odnosu na 2013. godinu) dok se, zbog podsticanja tražnje, u 2015. godini ne očekuje promjena cijena smještaja. Kombinovanjem veće iskorišćenosti kapaciteta i stabilnih cijena smještaja, u 2015. godini bi prosječan prihod smještaja anketiranih hotela trebao porasti za 28% u odnosu na 2013. godinu.

Rezultati istraživanja baziraju se na uzorku u kojem preovlađuju hoteli sa 4 zvjezdice. Prosječna starost hotela u uzorku je 27 godina, sa prosječnim periodom od posljednjeg obnavljanja od 2,8 godina.

Planned Investments

Based on the survey results, 47.5% of the surveyed Montenegrin hotels have invested in 2013, on average, 473 thousands of Euros per property, which amount is for 54.6% lower than the average investments in 2012. The hoteliers that were participating in the survey predict decline of the investments in this year on the average 216 thousands of Euro per property. In the surveyed hotels from the Central area of Montenegro the investments are not expected until the end of 2015. In the same period, the majority of the surveyed hotels from the Mountain area of Montenegro expect some minimum investments. The hoteliers from the Seaside area predict the biggest investment cycle among which 38% will invest in this year and quarter of all in 2015. The expected average investments in the seaside hotels for the period 2014-2015 will be around 260 thousands of Euros per property.

Profit Level of the Hotel Industry

GOP or gross operating profit is the standard criterion of hotel operating profitability that was significantly increased in Montenegrin hotels during the last three years (in the period 2011-2013 the average GOP per hotel room has been increased for 124%). The average share of GOP in 2013 revenues of the surveyed hotels was 33.8% or 6.7 thousands of Euros per hotel room. Compared to the year before (2012) the average GOP per hotel room was increased by 37%, mainly because of the higher revenues. With more rational management of the operating expenses and the intensive revenue growth, in the period 2014-2015 hoteliers predict noticeable increase of the operating profitability on the level of average 42% of the revenues.

Significant influence on the realized result of the surveyed Montenegrin hotel industry has the amortization which encompasses the annual average share in revenues of 13.9%, connected with the high costs of the investments related with higher quality of hotel services. After multiannual losses, the surveyed hoteliers have forecasted the minimum profit realization in 2013 (4% of the revenues, on average). The average forecasted 2013 profit amounts to 778.5 thousands of Euros per property involved in the survey which is, compared to the year before (2012), 1.3 times better result.

During the period of this survey (from 2004) payroll and related expenses of the hotel industry of Montenegro were constantly high. The rising of the quality level of Montenegrin hotel industry have influenced on the increased number of employees per room of the hotels including in the survey in 2012 (0.72 average full equivalent number) and this indicator was on the same level in 2013. Over the last several years the hoteliers of Montenegro have rationalized payroll expenses and standardized their share in the revenues (per surveyed hotel, the average share of 25.4% in 2013). During the last two years the average monthly gross payroll has been stabilized on around 535 Euro per employee of the surveyed hotel. The other operating expenses of the hotels within the Montenegrin survey are on the level of standard ratios to the revenues.

Planirane investicije

Prema rezultatima ovogodišnjeg istraživanja, 47,5% anketiranih hotela u Crnoj Gori je u 2013. godini uložilo 473 hiljade Eura prosječno po hotelu, što predstavlja za 54,6% manji iznos od prosječnih investicija 2012. godine. Hotelijeri uključeni u istraživanje predviđaju smanjenje investicija u ovoj godini na prosječno 216 hiljada Eura po hotelu. U anketiranim hotelima središnjeg dijela Crne Gore nisu predviđene investicije do kraja 2015. godine. Većina anketiranih hotelijera planinskog dijela Crne Gore u istom periodu očekuje minimalne investicije. Najveći investicioni ciklus predviđaju hotelijeri na Primorju od kojih će 38% investirati u ovoj, a četvrtina u 2015. godini. Očekivane prosječne investicije u hotelima na Primorju u periodu 2014-2015. iznositi će oko 260 hiljada Eura po hotelu.

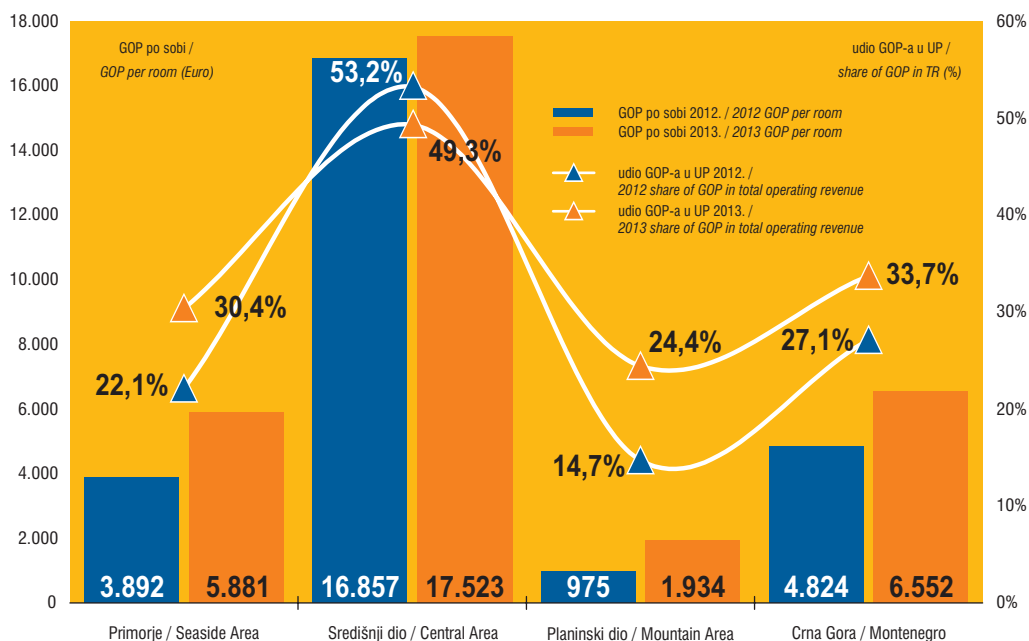
Profitabilnost hotela

GOP ili dobit prije fiksnih troškova je standardni pokazatelj profitabilnosti hotela koji je u anketiranom hotelima Crne Gore u prošle tri godine značajno porastao (u periodu 2011-2013. prosječan iznos GOP-a po hotelskoj sobi povećan je za 120%). Prosječno učešće GOP-a u prihodu anketiranih hotela 2013. godine iznosilo je 33,7% ili prosječno 6,6 hiljada Eura po hotelskoj sobi. U odnosu na prethodnu 2012. godinu prosječan iznos GOP-a po sobi u hotelima u uzorku povećan je za 37% i to uglavnom zbog većih prihoda. Uz racionalnije upravljanje operativnim troškovima i intenzivan rast prihoda, u periodu 2014-2015. anketirani hotelijeri očekuju značajan rast operativne profitabilnosti na nivo od prosječno 42% prihoda.

Značajan uticaj na realizovani rezultat u anketiranom crnogorskom hotelijerstvu ima amortizacija koja prosječno godišnje obuhvata 13,9% prihoda, a povezana je s visokim troškovima investiranja u poboljšanje kvaliteta hotelskih usluga. Anketirani hotelijeri su, nakon višegodišnjih gubitaka, prognozirali ostvarenje minimalne dobiti u 2013. godini (prosječno 4% prihoda). Prosječna prognozirana dobit za 2013. godinu iznosi 778,5 hiljada Eura po anketiranom hotelu što u odnosu na prethodnu 2012. godinu predstavlja 1,3 puta bolji rezultat.

Hotelijerstvo Crne Gore je u periodu istraživanja (od 2004.) imalo konstantno visoke troškove rada. Povećanje kvaliteta crnogorske hotelske industrije uticalo je u 2012. godini na povećani broj zaposlenih po sobi hotela uključenih u istraživanje (0,72 prosječno, na bazi sati rada), uz zadržavanje ovog indikatora na istom nivou u 2013. godini. U proteklih nekoliko godina hotelijeri Crne Gore su racionalizovali troškove plata i standardizovali njihovo učešće u prihodu (po anketiranom hotelu prosječno 25,4% u 2013. godini). Mjesečne bruto plate anketiranih hotela su se stabilizovale u prošle dvije godine na oko 535 Eura prosječno po zaposlenom. Ostali operativni troškovi hotela u crnogorskom istraživanju nalaze se na nivou standardnih učešća u prihodu.

Profitabilnost hotela u Crnoj Gori po regijama 2012. i 2013. 2012 and 2013 Montenegrin Hotels GOP Level by Region





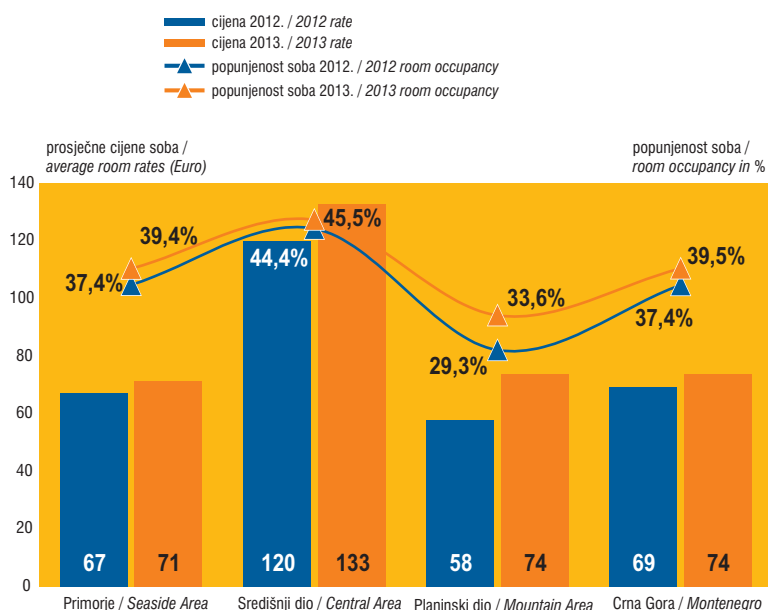
Results by Region

In the period 2008-2012 the operating revenue of the surveyed hotels in Seaside area has been increased for 14% on the average of 18 thousands of Euros per room. According to the forecasts for 2013 the average surveyed hotel operating revenues were increased for 9% on 19.4 thousands of Euros per room. In 2013, compared to 2012, the hoteliers from Seaside area included in the survey have increased the average prices and the average annual room occupancy for around 6%. Until the end of 2015 these hoteliers expect the revenue growth by 17% on average, conditioned with the significant growth of the room rates on the average 93 Euro while keeping the hotel demand on the same level in the next two years. The operating profitability of the surveyed hotels in Seaside area is lower than the Montenegrin average because of the high labour and undistributed expenses. Based on their 2013 forecast, the hotels in this region have realised losses by the year end for which the reason was in high amortization expense as the consequence of the conducted investments in the hotel quality increase.

Hotels in the Central area of Montenegro mostly operate whole year around so the operating revenues of the surveyed hotels in this region are higher than the national average by 79%. According to the forecast for 2013, the surveyed hoteliers in this region have realized higher total revenues than in 2012 for 12.3% caused mainly by the increase of the average rates for 10.6% but also the room occupancy for 2.5%. For the period until the end of 2015 these hoteliers expect the intensive growth of the occupancy (the annual room occupancy of 57% or 209 days) and the stabilization of the average room rates on the slightly lower level than those realized in 2013 (decrease of the prices on average 111 Euros). In this way, the revenue of the surveyed hotels from this region will grow in 2015 for 6% (the annual average per room of 37.6 thousands of Euros). It is also important to mention that the hoteliers from this region realize the highest profitability of the surveyed hotels (the share of GOP in 2013 total revenue of around 50% because of high revenues, renting out the majority of hotel facilities and the stabilized expense level) as well as that they only realized the significant profit of average 27% of total revenues in 2013.

The hotels from the Mountain area of Montenegro encompass part of the Montenegrin hotel industry in high-attractive mountain destinations (Kolašin, Žabljak) where their market maximum is not reached yet. During the last two years the hotels that were participating in the survey significantly increased their room occupancy (on the annual average of 33.6% in 2013) but the level of demand in this region is still below the Montenegrin average. It is important to mention that in the same period the room rates of the surveyed hotels in the Mountain area were also increased on average 74 Euro in 2013. According to the forecast for 2013, the operating revenue of the surveyed hotels in this region has reached the average of 7.9 thousands of Euros per room so it reached the level of the revenues realized in 2008. The operating profitability of these hotels was also better in the last two years with the average realized share of GOP in 2013 total revenue of 24%. For the period 2014-2015, the surveyed hoteliers from the Mountain area of Montenegro predict keeping the room rates on around 70 Euro and better occupancy (average 42% in 2015). In this way, the expected operating revenue per room will be increased in 2015 for 40% (on average 11.1 thousands of Euros) and the surveyed hotels should be twice more profitable.

Prosječna cijena i godišnja popunjenost soba u anketiranim hotelima Crne Gore po regijama 2012. i 2013. 2012 and 2013 Surveyed Montenegrin Hotels' Average Room Rate and Annual Room Occupancy by Region



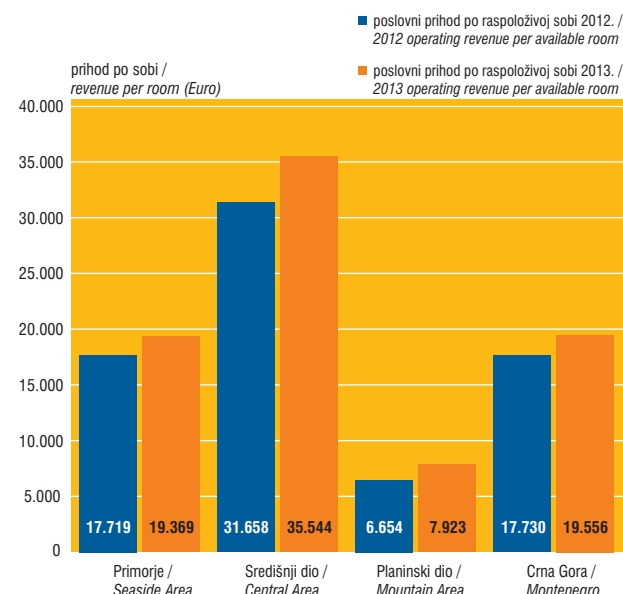
Rezultati po regijama

U periodu 2008-2012. godine poslovni prihod anketiranih hotela Primorske regije povećan je za 14% na prosječno 18 hiljada Eura po sobi. Prema prognozama za 2013. godinu prosječni poslovni prihodi anketiranih hotela povišeni su za 9%, na 19,4 hiljade Eura po sobi. Hotelijeri Primorja uključeni u istraživanje povećali su prosječne cijene i prosječnu godišnju iskorišćenost soba u 2013. u odnosu na 2012. godinu, za oko 6%. U periodu do kraja 2015. godine ovi hotelijeri očekuju rast prihoda za prosječno 17% pod uslovima značajnog rasta cijena soba na prosječno 93 Eura uz zadržavanje hotelske tražnje na istom nivou u sljedeće dvije godine. Operativna profitabilnost anketiranih hotela Primorske regije niža je od prosjeka Crne Gore zbog visokih troškova rada i neraspoređenih izdataka. Prema njihovoj prognozi 2013. godine, hoteli ove regije su krajem godine realizovali gubitke uslovljene visokim troškovima amortizacije kao posljedice izvršenih investicija u povećanje kvaliteta hotela.

Hoteli središnjeg dijela Crne Gore posluju uglavnom tokom cijele godine zbog čega je poslovni prihod anketiranih hotela ove regije veći od nacionalnog prosjeka za prosječno 79%. Prema prognozi za 2013., anketirani hotelijeri ovog regiona realizovali su veće ukupne prihode od 2012. za 12,3% i to uglavnom zbog povećanja prosječnih cijena za 10,6%, ali i popunjenosti kapaciteta za 2,5%. U periodu do kraja 2015. godine ovi hotelijeri očekuju intenzivniji rast popunjenosti (godišnju popunjenost soba od 57% ili 209 dana) i stabilizovanje prosječnih cijena soba na nešto nižem nivou od realizovane u 2013. godini (smanjenje cijena na prosječno 111 Eura). Ovakvo bi prihod anketiranih hotela ove regije u 2015. godini porastao za 6% (prosječno godišnje po sobi 37,6 hiljada Eura). Značajno je takođe pomenuti da hotelijeri ove regije ostvaruju najveću profitabilnost od svih anketiranih hotela (učesće GOP-a u ukupnom prihodu 2013. godine oko 50% zbog visokog prihoda, zakupa većine hotelskih sadržaja i stabilizovanog nivoa troškova) kao i da jedini realizuju značajnu dobit od prosječno 27% ukupnog prihoda 2013. godine.

Hotelijerstvo planinskog regiona Crne Gore obuhvata dio hotelijerstva u visokoatraktivnim planinskim destinacijama Crne Gore (Kolašin, Žabljak) gdje hoteli još nisu u potpunosti dostigli tržišni maksimum. Hoteli ovog regiona koji su učestvovali u istraživanju značajno su povećali popunjenost soba u posljednje dvije godine (na prosječno godišnje 33,6% u 2013. godini) ali još uvijek je nivo tražnje ovog regiona niži od prosjeka Crne Gore. Značajno je pomenuti da se i cijena smještaja u anketiranim hotelima planinskog regiona povećala u istom periodu na prosječno 74 Eura u 2013. godini. Prema prognozi 2013. godine poslovni prihod u anketiranim hotelima ovog regiona dostigao je prosječno po sobi 7,9 hiljada Eura i tako dostigao nivo prihoda realizovanog u 2008. godini. Operativna profitabilnost ovih hotela takođe je poboljšana u posljednje dvije godine uz prosječno realizovano učesće GOP-a u ukupnom prihodu 2013. godine od 24%. Anketirani hotelijeri planinskog dijela Crne Gore predviđaju za period 2014-2015. zadržavanje cijene soba na oko 70 Eura i bolju popunjenost (prosječno 42% u 2015. godini). Na ovaj način će se očekivati poslovni prihod po sobi u 2015. godini povećati za 40% (na prosječno 11,1 hiljada Eura), a anketirani hoteli bi trebali biti dvostruko profitabilniji.

Poslovni prihod anketiranih hotela Crne Gore po raspoloživoj sobi po regijama 2012. i 2013. 2012 and 2013 Surveyed Montenegrin Hotels' Operating Revenue per Available Room by Region



Results by Hotel Category

The survey results by hotel categories indicate big differences in the realized revenues between hotels of the highest category and other surveyed Montenegrin hotels. In 2013 compared to 2008, the operating revenues of surveyed 4+ and 5-star hotels were increased for 62% (the average annual growth rate of 10%). In the same period the surveyed hotels of the lowest category (2*) have decreased their revenues for around 13%. The hotels of the highest category included in the survey realize higher operating expenses because of the maintaining the quality level but their operating profitability is satisfactory, when looking to the share of GOP in revenue (the average share of GOP in 2013 revenues for surveyed 4, 4+ and 5-star hotels was 35.5%).

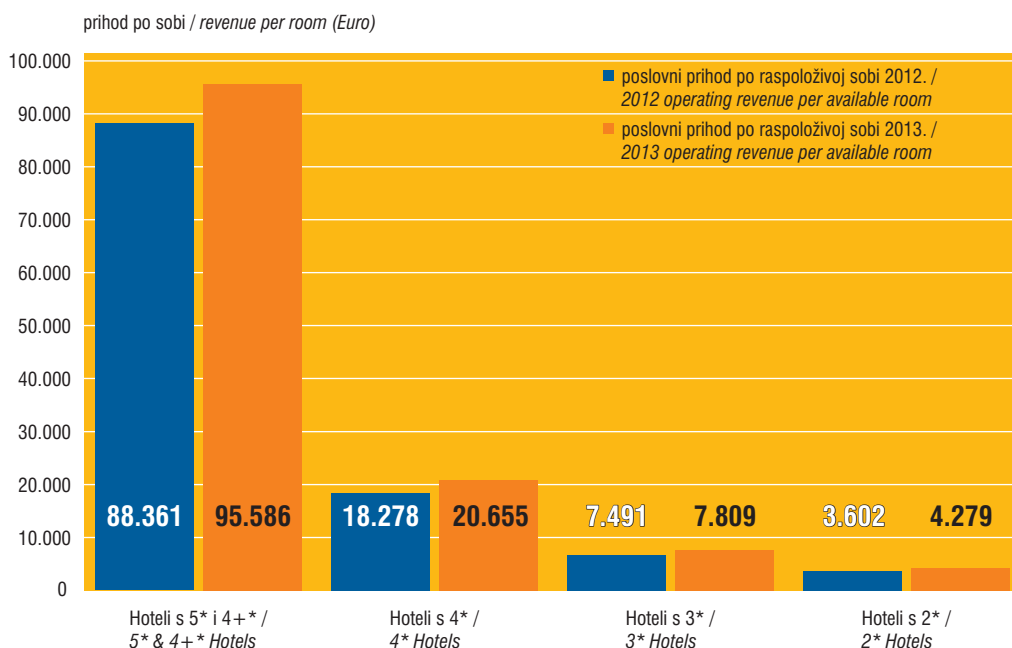
The surveyed hoteliers from 4-star hotels predict the highest increase in the room rates (average ADR in 2015 of 104 Euro). The expected further growth of the occupancy until the end of 2015 was predicted in the surveyed 4 and 3-star hotels on the average annual 47% which implies the increase of the operating revenues per room on 27 thousands of Euros in 4-star hotels and 10 thousands of Euros per room in 3-star hotels. The 2-star hotels included in the survey expect decrease of the occupancy until the end of 2015 mainly caused by the increase of room rates for 26% on the average 29 Euro. The surveyed hoteliers from 4+ and 5-star hotels do not expect any significant change of the revenue and operating profitability by the end of 2015.

Rezultati po kategorijama hotela

Rezultati istraživanja po kategorijama hotela pokazuju velike razlike u realizaciji prihoda između hotela najviše kategorije i ostalih crnogorskih hotela uključenih u istraživanje. Poslovni prihod anketiranih hotela sa 4+ i 5 zvjezdica porastao je u 2013. u odnosu na 2008. godinu za 62% (prosječna godišnja stopa rasta od 10%). U istom periodu su anketirani hoteli najniže kategorije (2*) snizili prihode za oko 13%. Hoteli viših kategorija uključeni u istraživanje realizuju veće operativne troškove zbog održavanja kvaliteta, ali njihova operativna profitabilnost posmatrana kroz učešće GOP-a u prihodu zadovoljava (prosječno učešće GOP-a za anketirane hotele sa 4, 4+ i 5 zvjezdica u prihodu 2013. godine iznosilo je 35,5%).

Najveći rast cijena sobe predviđaju anketirani hotelijeri iz hotela sa 4 zvjezdice (prosječan ADR u 2015. godini od 104 Eura). Očekivani dalji rast popunjenosti do kraja 2015. godine najveći je u anketiranim hotelima sa 4 i 3 zvjezdice na prosječno godišnje 47% što implicira povećanje njihovih poslovnih prihoda po sobi na 27 hiljada Eura u hotelima s 4 zvjezdice te 10 hiljada Eura po soba u hotelima s 3 zvjezdice. Hoteli s 2 zvjezdice uključeni u istraživanje očekuju pad popunjenosti do kraja 2015. godine, uglavnom zbog povećanja cijena soba za 26% na prosječno 29 Eura. Anketirani hotelijeri iz hotela sa 4+ i 5 zvjezdica ne očekuju značajnije promjene prihoda i operativne profitabilnosti do kraja 2015. godine.

Poslovni prihod anketiranih hotela Crne Gore po raspoloživoj sobi po kategorijama 2012. i 2013. 2012 and 2013 Surveyed Montenegrin Hotels' Operating Revenue per Available Room by Hotel Category

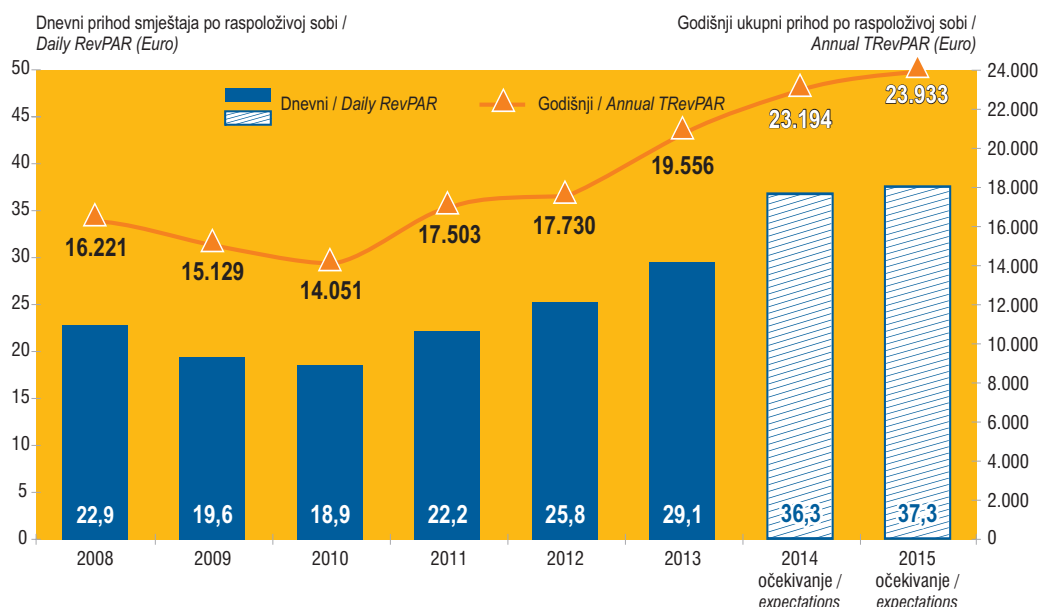


Ključni rezultati istraživanja poslovanja anketiranih hotela Crne Gore za period 2008. - 2013. Montenegrin Performance Highlights Realised in Surveyed Hotels in 2008 - 2013



	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Prosječna veličina objekta (sobe)	175	149	163	158	136	136	Average Size of Property (rooms)
Prosječna godišnja popunjenost soba	37,0%	29,5%	30,5%	30,6%	37,4%	39,5%	Average Annual Room Occupancy
Prosječna ostvarena cijena sobe (Euro)	61,76	66,47	61,92	72,62	69,11	73,86	Average Room Rate (Euro)
Ukupni poslovni prihod po raspoloživoj sobi (Euro)	16.221	15.129	14.051	17.503	17.730	19.556	Total Operating Revenue per Available Room (Euro)
Prosječan broj zaposlenih po sobi	0,53	0,58	0,49	0,53	0,72	0,72	Average No. of Employees per Room
Mjesečni troškovi rada po zaposlenom (Euro)	614	509	591	570	541	531	Monthly Payroll Expenses per Employee (Euro)
Ukupni prihod po zaposlenom (Euro)	30.824	26.228	28.419	32.775	24.658	27.207	Total Operating Revenue per Employee (Euro)
Trošak rada (% od poslovnog prihoda)	23,4%	44,8%	45,5%	37,7%	28,8%	25,4%	Payroll and Related Expenses (% of Operating Rev.)
Dobit prije fiksnih troškova (% od poslovnog prihoda)	30,4%	3,7%	3,7%	17,1%	27,1%	33,7%	Gross Operating Profit (% of Operating Revenue)
Dobit prije amortizacije i oporezivanja (% od poslovnog prihoda)	15,2%	-8,4%	-1,0%	8,9%	6,9%	19,4%	Profit Before Depreciation, Amortization and Profit Tax (% of Operating Revenue)
Dobit prije oporezivanja / Gubitak (% od uk. prihoda)	2,4%	-22,4%	-13,4%	-3,1%	-10,1%	4,3%	Profit Before Profit Tax / Loss (% of Total Rev.)
Domaći gosti	9,5%	9,7%	8,9%	7,3%	6,9%	9,3%	Domestic Guests
Strani gosti	90,5%	90,3%	91,1%	92,7%	93,1%	90,7%	Foreign Guests
Rusija	25,8%	22,9%	24,9%	29,2%	27,6%		Russia
Srbija	13,6%	17,4%	15,5%	11,6%	12,5%		Serbia
Francuska	5,6%	6,0%	6,2%	7,9%	5,9%		France
Ostale strane zemlje	45,5%	44,0%	44,5%	44,0%	47,1%		Other Foreign Countries
Poslovni gosti	6,8%	12,4%	10,3%	10,3%	11,0%	10,6%	Business Travelers
Individualni odmorilišni gosti	15,8%	18,1%	21,4%	15,1%	17,7%	17,1%	Tourists/Leisure FIT
Alotmani i grupe	76,8%	67,4%	66,6%	71,4%	68,8%	69,8%	Allotments & Groups
Ostali gosti	0,6%	2,1%	1,7%	3,2%	2,5%	2,5%	Other guests
Prosječna starost hotela (u godinama)	27,0	30,9	30,4	27,4	27,1		Average Age of Hotel (in years)
Period od posljednjeg obnavljanja (godine)	2,2	3,3	4,0	3,5	2,8		Period from Last Renovation (years)

Dnevni prihod smještaja i godišnji ukupni prihod po raspoloživoj sobi u anketiranim hotelima Crne Gore 2008. - 2015. (RevPAR i TRevPAR u Euro) 2008 - 2015 Daily Rooms Revenue and Annual Total Revenue per Available Room in Surveyed Montenegrin Hotels (RevPAR and TRevPAR in Euro)



Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

Ključni rezultati istraživanja poslovanja anketiranih hotela Crne Gore po regijama, kategorijama, veličini objekta i nivou cijena

Montenegrin Surveyed Hotels' Performance Highlights by Region, Category, Property Size and Price Level

	Crna Gora <i>Montenegro</i> 2013	Crna Gora <i>Montenegro</i> 2012	Primorje <i>Seaside Area</i> 2012	Središnji dio <i>Central Area</i> 2012	Planinski dio <i>Mountain Area</i> 2012	Hoteli s 5* i 4+* <i>5* & 4+* Hotels</i> 2012	Hoteli s 4* <i>4* Hotels</i> 2012
Prosječna veličina objekta (sobe)	136	136	164	47	34	199	155
Prosječna godišnja popunjenost soba	39,5%	37,4%	37,4%	44,4%	29,3%	46,5%	41,4%
Prosječna ostvarena cijena sobe (Euro)	73,86	69,11	67,13	120,17	57,76	168,14	65,17
Ukupni poslovni prihod po raspoloživoj sobi (Euro)	19.556	17.730	17.719	31.658	6.654	88.361	18.278
Prosječan broj zaposlenih po sobi	0,72	0,72	0,71	1,15	0,64	2,10	0,66
Mjesečni troškovi rada po zaposlenom (Euro)	531	541	555	355	544	683	495
Ukupni prihod po zaposlenom (Euro)	27.207	24.658	25.117	27.427	10.475	41.992	27.686
Trošak rada (% od poslovnog prihoda)	25,4%	28,8%	31,8%	12,5%	39,6%	33,8%	21,4%
Dobit prije fiksnih troškova (% od poslovnog prihoda)	33,7%	27,1%	22,1%	53,2%	14,7%	22,6%	36,9%
Dobit prije amortizacije i oporezivanja (% od poslovnog prihoda)	19,4%	6,9%	0,7%	35,1%	5,9%	-3,8%	15,6%
Dobit prije oporezivanja / Gubitak (% od uk. prihoda)	4,3%	-10,1%	-18,5%	26,9%	-9,2%	-30,8%	3,5%
Domaći gosti	9,3%	6,9%	6,3%	6,8%	25,3%	8,5%	4,4%
Strani gosti	90,7%	93,1%	93,7%	93,2%	74,7%	91,5%	95,6%
Rusija		27,6%	29,0%	2,2%	9,6%	30,8%	31,2%
Srbija		12,5%	12,5%	18,6%	4,3%	8,5%	9,8%
Francuska		5,9%	6,0%	2,0%	6,8%	1,7%	8,5%
Ostale strane zemlje		47,1%	46,2%	70,4%	54,0%	50,5%	46,1%
Poslovni gosti	10,6%	11,0%	8,1%	80,8%	28,8%	30,5%	10,5%
Individualni odmorišni gosti	17,1%	17,7%	17,4%	1,5%	42,0%	33,7%	13,6%
Alotmani i grupe	69,8%	68,8%	71,9%	10,9%	28,5%	28,7%	74,9%
Ostali gosti	2,5%	2,5%	2,6%	6,8%	0,7%	7,1%	1,0%
Prosječna starost hotela (u godinama)		27,1	28,7	22,0	19,5	36,0	21,8
Period od posljednjeg obnavljanja (godine)		2,8	2,7	3,3	3,2	1,3	2,8

Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

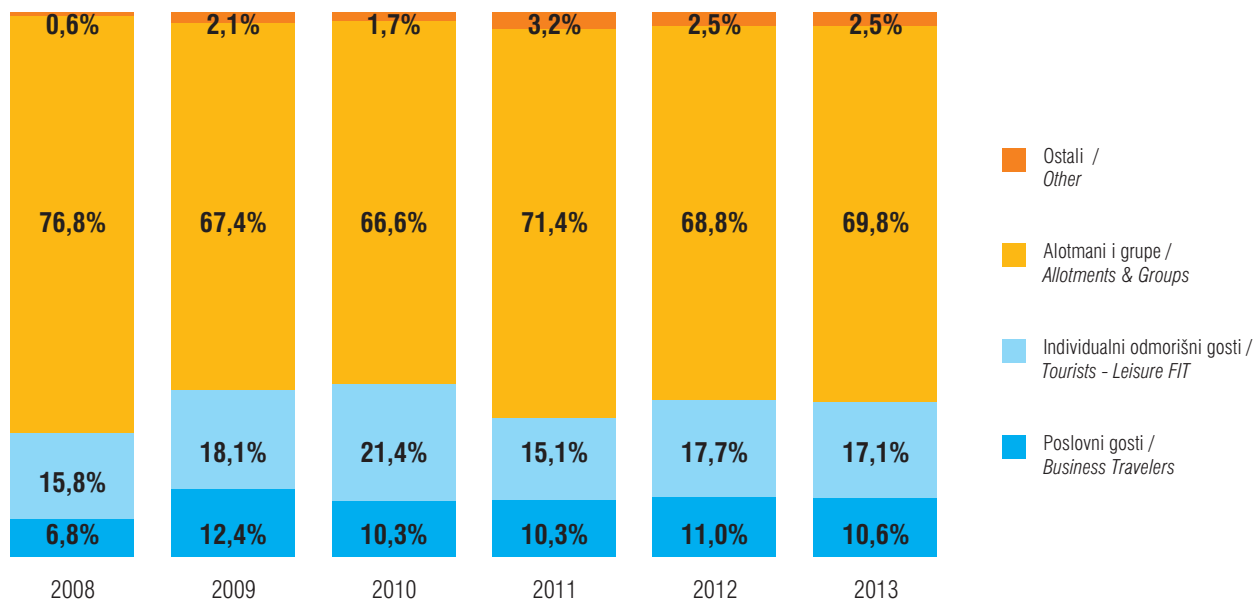


Hoteli s 3*	Hoteli s 2*	do 100 soba under 100 rooms	100 - 200 soba 100 - 200 rooms	preko 200 soba over 200 rooms	manje od 25 Eura less than 25 Euro	25 - 60 Eura	više od 60 Eura more than 60 Euro	
3* Hotels 2012	2* Hotels 2012	2012	2012	2012	2012	2012	2012	
71	71	33	152	279	94	162	128	<i>Average Size of Property (rooms)</i>
34,1%	34,1%	35,7%	40,3%	37,9%	36,1%	34,4%	42,3%	<i>Average Annual Room Occupancy</i>
38,39	38,39	110,40	42,23	67,49	16,46	41,47	120,84	<i>Average Room Rate (Euro)</i>
								<i>Total Operating Revenue per Available Room (Euro)</i>
7.491	7.491	19.136	8.806	18.382	4.128	8.184	35.802	
0,57	0,57	1,30	0,48	0,67	0,33	0,45	1,27	<i>Average No. of Employees per Room</i>
431	431	462	554	569	458	527	556	<i>Monthly Payroll Expenses per Employee (Euro)</i>
13.210	13.210	14.763	18.323	27.619	12.579	18.296	28.255	<i>Total Operating Revenue per Employee (Euro)</i>
37,4%	37,4%	31,3%	32,2%	25,3%	36,9%	31,9%	27,4%	<i>Payroll and Related Expenses (% of Operating Rev.)</i>
								<i>Gross Operating Profit (% of Operating Revenue)</i>
9,3%	9,3%	27,6%	16,6%	24,9%	16,4%	19,4%	29,9%	<i>Profit Before Depreciation, Amortization and Profit Tax (% of Operating Revenue)</i>
5,9%	5,9%	5,8%	10,6%	5,7%	12,3%	4,7%	7,2%	<i>Profit Before Profit Tax / Loss (% of Total Rev.)</i>
-1,2%	-1,2%	-11,7%	-5,9%	-10,1%	1,0%	-3,2%	-12,6%	
10,9%	10,9%	19,6%	7,5%	4,3%	17,1%	5,2%	6,5%	<i>Domestic Guests</i>
89,1%	89,1%	80,4%	92,5%	95,7%	82,9%	94,8%	93,5%	<i>Foreign Guests</i>
23,5%	23,5%	13,0%	25,0%	30,5%	9,3%	30,1%	28,9%	<i>Russia</i>
14,4%	14,4%	14,2%	14,5%	12,5%	7,7%	17,9%	7,2%	<i>Serbia</i>
4,8%	4,8%	2,6%	19,3%	6,7%	0,8%	8,5%	4,2%	<i>France</i>
46,4%	46,4%	50,6%	33,7%	46,0%	65,1%	38,3%	53,2%	<i>Other Foreign Countries</i>
3,7%	3,7%	28,7%	5,6%	8,5%	4,0%	1,8%	23,5%	<i>Business Travelers</i>
14,8%	14,8%	29,5%	15,5%	15,0%	24,2%	11,6%	23,4%	<i>Tourists/Leisure FIT</i>
77,3%	77,3%	33,0%	77,9%	75,0%	65,0%	85,8%	49,7%	<i>Allotments & Groups</i>
4,2%	4,2%	8,8%	1,0%	1,5%	6,8%	0,8%	3,4%	<i>Other guests</i>
24,8	24,8	20,6	40,5	32,1	24,1	28,2	27,4	<i>Average Age of Hotel (in years)</i>
2,9	2,9	2,1	4,0	3,2	2,4	2,9	2,9	<i>Period from Last Renovation (years)</i>

Tržišni miks anketiranih hotela (u %) Market Mix in Surveyed Hotels (in %)

	Crna Gora Montenegro 2013	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5* & 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Odmorišni alatmansi	62,0%	62,3%	65,8%	3,5%	10,6%	24,5%	67,2%	70,6%	71,6%	<i>Leisure Allotments</i>
Odmorišni individualni	17,1%	17,7%	17,4%	1,5%	42,0%	33,7%	13,6%	14,8%	21,6%	<i>Tourists / Leisure FIT</i>
Poslovni grupni	8,1%	8,5%	7,4%	25,9%	24,4%	30,4%	6,7%	1,8%	0,9%	<i>Business Groups</i>
Odmorišni grupni	7,8%	6,5%	6,1%	7,4%	17,9%	4,2%	7,7%	6,7%	3,8%	<i>Leisure Groups</i>
Ostali gosti	2,5%	2,5%	2,6%	6,8%	0,7%	7,1%	1,0%	4,2%	1,9%	<i>Other Guests</i>
Poslovni individualni	2,5%	2,5%	0,7%	54,9%	4,4%	0,1%	3,8%	1,9%	0,2%	<i>Business Individual Travelers</i>
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	<i>Total</i>

Tržišni miks anketiranih hotela Crne Gore 2008. - 2013. (%) 2008 - 2013 Market Mix in Surveyed Montenegrin Hotels (%)



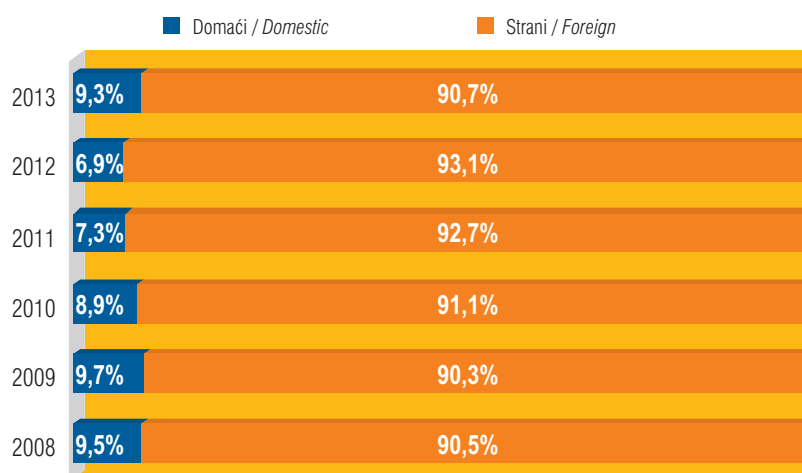
Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

Nacionalnost gostiju anketiranih hotela (u %) Nationality of Guests in Surveyed Hotels (in %)



	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5*& 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Strani	93,1%	93,7%	93,2%	74,7%	91,5%	95,6%	89,1%	89,5%	Foreign
Domaći	6,9%	6,3%	6,8%	25,3%	8,5%	4,4%	10,9%	10,5%	Domestic
Rusija	27,6%	29,0%	2,2%	9,6%	30,8%	31,2%	23,5%	14,2%	Russia
Srbija	12,5%	12,5%	18,6%	4,3%	8,5%	9,8%	14,4%	25,3%	Serbia
CRNA GORA	6,9%	6,3%	6,8%	25,3%	8,5%	4,4%	10,9%	10,5%	Montenegro
Francuska	5,9%	6,0%	2,0%	6,8%	1,7%	8,5%	4,8%	1,2%	France
Njemačka	5,2%	5,3%	4,3%	3,0%	2,9%	5,3%	7,6%	3,8%	Germany
Italija	4,4%	4,3%	8,4%	2,0%	21,1%	2,1%	1,0%	0,4%	Italy
Ukrajina	3,9%	4,2%	0,1%	0,4%	1,8%	5,6%	2,4%	1,1%	Ukraine
Češka	3,8%	4,0%	0,9%	0,2%	0,4%	1,0%	3,6%	19,6%	Czech Republic
Bosna i Hercegovina	2,9%	2,9%	3,9%	0,5%	1,2%	2,5%	4,3%	4,2%	Bosnia and Herzegovina
Ostale strane zemlje	26,9%	25,5%	52,8%	47,9%	23,1%	29,6%	27,5%	19,7%	Other Foreign Countries
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Total

Nacionalnost gostiju anketiranih hotela Crne Gore 2008. - 2013. (%) 2008 - 2013 Nationality of Guests in Surveyed Montenegrin Hotels (%)

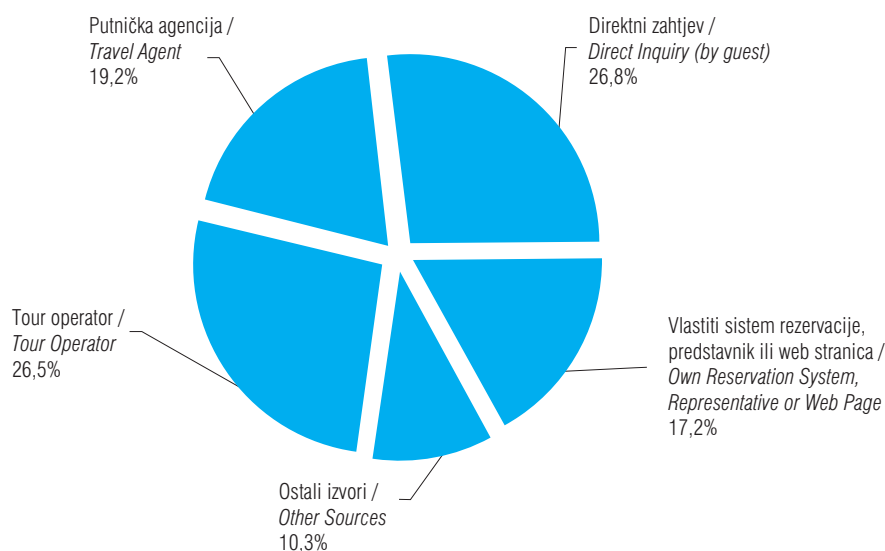


Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

Izvori unaprijed obavljenih rezervacija u anketiranim hotelima (u %) Source of Advance Reservations in Surveyed Hotels (in %)

	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5*& 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Direktni zahtjevi od strane gosta	26,8%	23,5%	49,0%	27,8%	29,3%	27,3%	28,5%	21,9%	Direct Inquiry (by guest)
Tour operator	26,5%	33,2%	2,5%	7,0%	16,6%	24,8%	21,2%	43,1%	Tour Operator
Putnička agencija	19,2%	16,4%	10,8%	42,0%	14,9%	12,3%	29,2%	22,1%	Travel Agent
Sopstveni sistem rezervacije	7,3%	6,2%	10,0%	11,4%	12,5%	9,5%	6,8%	0,2%	Own Reservation System
Sopstvena Web stranica	6,9%	6,9%	7,5%	6,2%	5,2%	8,2%	4,7%	8,0%	Own Web Site
Ostale Internet stranice	4,6%	4,8%	6,5%	1,8%	6,7%	6,1%	2,3%	3,6%	Other Internet Sites
Nezavisni sistem rezervacije	3,4%	3,9%	2,5%	1,0%	2,3%	4,3%	3,7%	1,1%	Independent Reservation System
Predstavnik hotela	3,0%	3,1%	3,8%	1,8%	10,9%	4,2%	0,9%	0,0%	Hotel Representative
Globalni sistem distribucije (GDS)	1,2%	0,6%	7,4%	1,0%	1,6%	2,7%	0,0%	0,0%	GDS
Transportno preduzeće	1,1%	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	2,7%	0,0%	Transportation Company
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Total

Izvori obavljenih rezervacija u anketiranim hotelima Crne Gore 2012. (%) 2012 Sources of Advance Reservations in Montenegrin Surveyed Hotels (%)

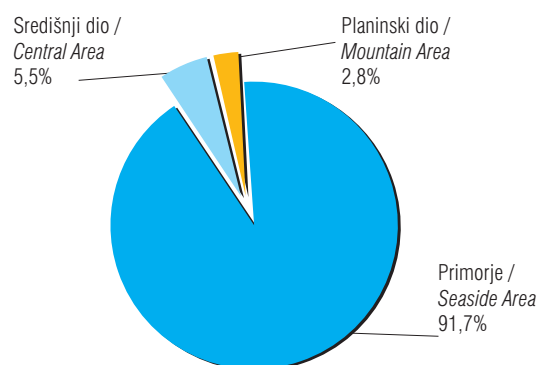
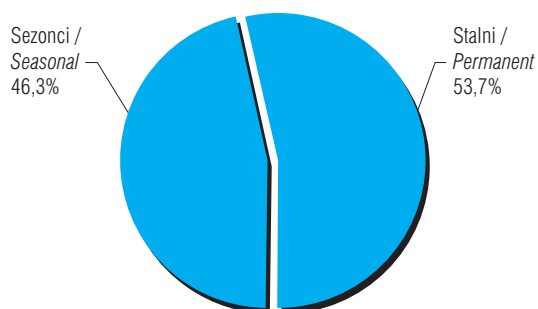


Zaposleni po sektorima anketiranih hotela (u %) Employment per Departments of Surveyed Hotels (in %)



	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5*& 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Usluživanje i ostalo HiP	21,5%	21,2%	27,1%	25,2%	20,0%	21,7%	22,2%	24,9%	Service and Other F&B
Domaćinstvo	20,3%	20,2%	24,1%	18,8%	15,7%	23,2%	23,1%	18,3%	Housekeeping
Kuhinja	17,6%	17,5%	20,3%	20,2%	15,4%	17,3%	23,8%	18,8%	Kitchen
Sektor održavanja	13,0%	13,5%	2,8%	7,3%	13,8%	13,7%	9,0%	11,1%	Property Maintenance
Administrativni i opšti sektor	9,0%	9,3%	0,8%	10,1%	9,1%	8,6%	8,6%	11,2%	Administration and General
Ostali operativni sektori	8,1%	8,4%	0,8%	2,8%	17,0%	4,4%	1,0%	4,2%	Other Operating Departments
Recepcija	8,0%	7,5%	18,8%	13,8%	6,0%	8,6%	9,9%	10,6%	Front Office
Marketing i prodaja	1,9%	1,8%	5,3%	1,8%	1,7%	2,2%	2,2%	0,9%	Marketing and Sales
Animacija	0,6%	0,6%	0,0%	0,0%	1,3%	0,3%	0,2%	0,0%	Animation
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Total

Struktura i regionalna distribucija zaposlenih u anketiranim hotelima Crne Gore 2012. 2012 Montenegrin Surveyed Hotels' Staff Structure and Regional Distribution



Profil anketiranih hotela Profile of Surveyed Hotels

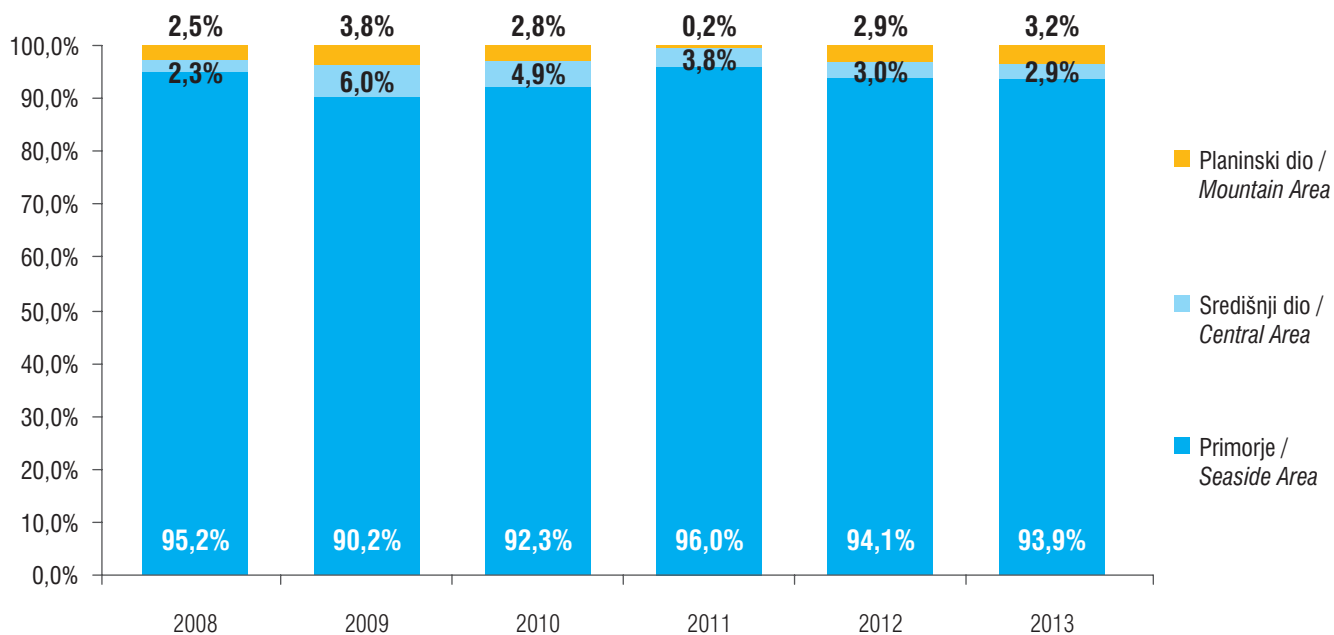
	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5*& 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Prosječna kategorija (broj zvjezdica)	4	4	4	3	5	4	3	2	Average Category (stars)
Prosječni period poslovanja (broj mjeseci)	9,8	9,2	12,0	12,0	11,6	10,6	10,6	5,6	Average Operating Period (months)
Najčešća vrsta objekta	odmorišni <i>leisure</i>	odmorišni <i>leisure</i>	poslovni <i>business</i>	odmorišni <i>leisure</i>	odmorišni <i>leisure</i>	odmorišni/ višenamjenski <i>leisure/ multipurpose</i>	odmorišni <i>leisure</i>	odmorišni <i>leisure</i>	Most Common Hotel Type
Prosječan broj smještajnih jedinica	136	164	47	34	199	155	71	169	Average Capacity (units)
Od toga, prosječan broj soba	115	139	40	28	173	128	56	157	Out of Which, Average Number of Rooms
Prosječan broj apartmana	21	25	7	6	26	27	15	12	Average Number of Suites
Prosječan broj ležaja	284	348	82	54	397	313	152	390	Average Number of Beds
Prosječan fizički broj zaposlenih na dan 31.07.	102	121	54	24	425	107	41	53	Average Physical Number of Employees on 31 st of July
Prosječan broj zaposlenih prema satima rada	100	120	54	22	419	108	40	47	Average Number of Employees per Working Hour
Prosječan broj restorana	2	2	1	1	3	2	1	1	Average Number of Restaurants
Prosječan broj stolica u restoranu	209	229	57	106	130	203	172	327	Average Number of Seats in Restaurant
Prosječan broj barova	2	2	1	2	4	2	1	1	Average Number of Bars
Prosječan broj stolica u baru	87	91	89	56	51	95	77	88	Average Number of Seats in Bar
Hoteli s ostalim sadržajima hrane i pića (% u ukupnom)	28%	35%	0%	0%	67%	22%	33%	14%	Hotels with Other F&B Outlets (% in total)
Prosječan broj ostalih sadržaja hrane i pića	10	10	-	-	2	24	2	2	Average Number of Other F&B Outlets
Prosječan broj stolica u ost. sadrž. hrane i pića	8	8	-	-	28	5	27	75	Average Number of Seats in Other F&B Outlet
Hoteli s kongresnim i prostorima za sastanke (% u uk.)	53%	58%	75%	0%	100%	61%	33%	43%	Hotels with Congress & Meeting Facilities (% in total)
Prosječan broj kongresnih i prostora za sastanke	3	3	2	-	3	4	2	1	Average Number of Congress and Meeting Spaces
Prosječna površina kongr. i prostora za sast. (m ²)	121	129	72	-	291	93	97	100	Average Congress and Meeting Area (sq.m.)
Hoteli s bazenima (% u ukupnom)	30%	35%	0%	20%	67%	42%	17%	7%	Hotels with Swimming Pools (% in total)
Prosječan broj unutrašnjih bazena	1	1	-	1	2	1	1	1	Average Number of Indoor Pools
Prosječan broj spoljašnjih bazena	2	2	-	1	2	2	1	-	Average Number of Outdoor Pools
Hoteli s fitness centrom (% u ukupnom)	30%	29%	50%	20%	33%	44%	17%	14%	Hotels with Fitness Center (% in total)
Prosječna površina fitness centra (m ²)	78	75	31	200	60	68	148	30	Average Fitness Center Area (sq.m.)
Hoteli s wellness centrom (% u ukupnom)	30%	32%	0%	40%	67%	50%	8%	0%	Hotels with Wellness Center (% in total)
Prosječna površina wellness centra (m ²)	617	715	-	125	1.675	442	70	-	Average Wellness Center Area (sq.m.)
Hoteli s teniskim terenima (% u ukupnom)	11%	15%	0%	0%	33%	8%	0%	29%	Hotels with Tennis Courts (% in total)
Prosječan broj nenatkrivenih tenis terena	3	3	-	-	2	4	-	4	Average Number of Outdoor Tennis Courts
Prosječna udaljenost hotela od plaže (m)	119	119	-	-	23	148	165	42	Average Hotel Distance from Beach (m)
Hoteli s plažom samo za hotelske goste (% u ukup.)	40%	52%	-	-	100%	28%	25%	71%	Hotels with Beach Only for Hotel Guests (% of total)
Hoteli s casinom (% u ukupnom)	5%	6%	0%	0%	33%	6%	0%	0%	Hotels with Casino (% in total)
Prosječna površina casina (m ²)	750	750	-	-	1.100	400	-	-	Average Casino Area (sq.m.)
Hoteli s parkingom (% u ukupnom)	80%	81%	75%	80%	100%	89%	75%	57%	Hotels with Parking (% in total)
Hoteli s garažom (% u ukupnom)	25%	23%	50%	20%	33%	33%	17%	14%	Hotels with Garage (% in total)
Prosječan ukupan broj parking mjesta	65	78	23	19	123	72	38	57	Average Total Number of Parking Lots
Prosječan broj parking mjesta u garaži	54	69	26	1	230	48	4	10	Average Number of Parking Lots in Garage

Sezonalnost noćenja u anketiranim hotelima (u %) Overnights Seasonality in Surveyed Hotels (in %)



	Crna Gora Montenegro 2013	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5* & 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Januar	1,8%	1,9%	1,4%	3,9%	14,6%	4,2%	1,5%	2,3%	0,3%	January
Februar	1,2%	1,1%	0,9%	6,3%	3,1%	2,0%	0,8%	1,9%	0,1%	February
Mart	1,8%	1,8%	1,4%	8,5%	7,5%	3,6%	1,7%	1,7%	0,2%	March
April	3,2%	3,3%	3,2%	6,7%	2,9%	5,8%	2,5%	5,6%	1,0%	April
Maj	9,3%	7,8%	7,8%	9,6%	6,1%	7,9%	8,6%	7,4%	4,4%	May
Jun	16,5%	16,0%	16,5%	9,4%	9,3%	12,9%	17,0%	15,3%	16,5%	June
Jul	21,3%	21,5%	22,2%	8,4%	11,6%	15,7%	20,9%	20,6%	31,2%	July
August	22,5%	23,2%	23,9%	10,3%	15,0%	18,3%	23,1%	22,6%	30,1%	August
Septembar	16,3%	16,1%	16,4%	11,9%	11,2%	14,1%	16,8%	16,4%	15,2%	September
Oktober	3,5%	4,4%	4,2%	10,1%	5,5%	6,8%	4,6%	4,8%	1,0%	October
Novembar	1,4%	1,6%	1,3%	8,2%	3,3%	4,7%	1,4%	0,9%	0,0%	November
Decembar	1,2%	1,3%	0,8%	6,7%	9,9%	4,0%	1,1%	0,5%	0,0%	December
Ukupno	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	Total

Struktura ostvarenih noćenja 2008. - 2013. u anketiranim hotelima Crne Gore po regijama (%) 2008 - 2013 Overnights Structure in Surveyed Montenegrin Hotels by Region (%)



Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

Finansijski rezultati poslovanja anketiranih hotela Crne Gore (prosječan udio u poslovnom prihodu, u %) **Montenegrin Surveyed Hotels' Financial Results (Average Ratio to Net Operating Revenues, in %)**

	Crna Gora <i>Montenegro</i> 2013	Crna Gora <i>Montenegro</i> 2012	Primorje <i>Seaside Area</i> 2012	Središnji dio <i>Central Area</i> 2012	Planinski dio <i>Mountain Area</i> 2012	Hoteli s 5* i 4+* <i>5* & 4+* Hotels</i> 2012	Hoteli s 4* <i>4* Hotels</i> 2012
Prihodi smještaja	58,0%	56,6%	57,4%	55,6%	46,3%	51,6%	62,0%
Ostali prihodi sektora smještaja	0,2%	0,3%	0,4%	0,1%	0,0%	0,4%	0,2%
Ukupni prihod sektora smještaja	58,2%	56,9%	57,8%	55,7%	46,3%	52,0%	62,2%
Prihodi hrane	17,3%	16,5%	15,9%	16,2%	27,2%	11,7%	16,4%
Prihodi pića	10,2%	9,9%	8,8%	12,0%	21,1%	8,4%	10,2%
Ostali prihodi sektora hrane i pića	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
Ukupni prihod sektora hrane i pića	27,6%	26,5%	24,8%	28,2%	48,3%	20,2%	26,7%
Prihodi trgovina	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Prihodi casina	7,0%	7,9%	10,1%	0,0%	0,0%	21,0%	0,0%
Prihodi sporta i rekreacije	0,3%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Prihodi wellness / zdravstvenog centra	0,9%	0,9%	1,1%	0,0%	0,0%	2,1%	0,2%
Prihodi ostalih operativnih sektora	1,5%	1,6%	1,9%	0,0%	2,6%	3,7%	0,4%
Prihodi zakupa	2,4%	2,6%	1,0%	10,5%	0,0%	0,5%	4,6%
Ostali prihodi	2,0%	3,3%	3,0%	5,6%	2,8%	0,5%	5,5%
UKUPNI POSLOVNI PRIHODI	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
DIREKTNI TROŠKOVI							
Smještaj	1,5%	1,6%	1,7%	0,5%	4,4%	0,0%	1,2%
Hrana	58,1%	57,8%	56,1%	74,4%	36,5%	44,0%	65,3%
Piće	32,8%	34,2%	30,0%	49,3%	30,7%	22,3%	39,9%
Ostalo sektor hrane i pića	1128,7%	1238,0%	1115,5%	-	-	166,6%	3642,7%
Ukupno sektor hrane i pića	52,0%	52,7%	51,5%	65,5%	34,7%	35,7%	63,2%
Trgovine	75,6%	71,1%	71,2%	-	-	-	71,9%
Sport i rekreacija	0,0%	0,0%	0,0%	-	-	0,0%	0,0%
Wellness / Zdravstveni centar	2,0%	2,2%	2,1%	-	-	2,4%	0,0%
Ostali operativni sektori	59,1%	50,6%	25,1%	-	0,0%	25,7%	263,3%
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI	16,2%	15,8%	14,3%	21,2%	18,8%	8,2%	18,7%
DIREKTNE PATE I POVEZANI TROŠKOVI							
Smještaj	14,4%	16,3%	15,7%	15,3%	34,0%	12,7%	15,0%
Hrana i piće	35,6%	41,5%	49,1%	14,1%	37,3%	64,3%	30,9%
Trgovine	67,4%	73,2%	48,0%	-	-	-	71,9%
Casino	7,2%	6,7%	6,7%	-	-	6,7%	0,0%
Sport i rekreacija	32,8%	47,2%	47,3%	-	-	430,6%	29,9%
Wellness / Zdravstveni centar	45,0%	55,4%	52,9%	-	-	52,1%	79,3%
Ostali operativni sektori	53,9%	55,6%	60,1%	-	0,0%	62,0%	25,5%
UKUPNE DIREKTNE PATE I POV. TR.	20,0%	22,3%	23,8%	12,5%	34,3%	24,5%	18,0%
OSTALI SEKTORSKI TROŠKOVI							
Smještaj	7,8%	8,7%	8,0%	13,3%	4,0%	10,6%	9,0%
Hrana i piće	5,1%	6,0%	7,9%	0,5%	2,8%	11,9%	4,3%
Trgovine	0,0%	1,0%	0,8%	-	-	-	1,1%
Casino	47,2%	41,8%	41,8%	-	-	41,9%	0,0%
Sport i rekreacija	1,9%	7,9%	7,7%	-	-	223,6%	6,9%
Wellness / Zdravstveni centar	20,9%	21,0%	20,5%	-	-	22,3%	9,8%
Ostali operativni sektori	8,8%	8,9%	9,7%	-	0,0%	7,5%	0,0%
UKUPNI OSTALI SEKTORSKI TROŠKOVI	9,6%	10,2%	11,2%	7,6%	3,3%	17,5%	6,8%
UKUPNI DOPRINOS OPERATIVNIH SEKTORA	54,2%	51,7%	50,7%	58,7%	43,6%	49,8%	56,5%
NERASPOREĐENE PATE I POV. TR.							
Administrativni i opšti sektor	3,1%	3,9%	4,8%	0,0%	3,1%	5,9%	1,7%
Marketing i prodaja	0,4%	0,5%	0,6%	0,0%	0,3%	0,2%	0,6%
Animacija	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Održavanje	1,9%	2,1%	2,6%	0,0%	1,9%	3,2%	1,1%
UKUPNE NERASPOR. PATE I POV. TR.	5,4%	6,5%	8,0%	0,0%	5,3%	9,3%	3,4%
NERASPOREĐENI IZDACI							
Administrativni i opšti sektor	4,7%	6,2%	7,6%	0,1%	6,3%	6,6%	5,0%
Marketing i prodaja	1,6%	1,8%	2,0%	1,5%	0,6%	2,5%	1,4%
Animacija	0,2%	0,3%	0,4%	0,0%	0,0%	0,6%	0,1%
Održavanje	3,0%	3,6%	4,1%	1,2%	3,2%	2,8%	4,0%
Energija objekta	5,6%	6,2%	6,5%	2,7%	13,5%	5,4%	5,7%
UKUPNI NERASPOREĐENI IZDACI	15,1%	18,1%	20,6%	5,5%	23,6%	17,9%	16,2%
UKUPNI TROŠKOVI PRIJE GOP-a	66,3%	72,9%	77,9%	46,8%	85,3%	77,4%	63,1%
GOP - DOBIT PRIJE FIKSNIH TROŠKOVA	33,7%	27,1%	22,1%	53,2%	14,7%	22,6%	36,9%
FIKSNI TROŠKOVI							
Menadžment nadoknada	1,3%	1,6%	2,1%	0,0%	0,0%	4,1%	0,2%
Trošak zakupa i leasinga opreme	4,8%	7,3%	8,0%	6,2%	0,4%	16,1%	2,7%
Nadoknade (komunalna i dr.) i doprinosi	1,1%	1,2%	1,1%	0,6%	4,8%	0,7%	1,3%
Premije osiguranja	1,2%	1,4%	1,5%	1,2%	1,1%	0,3%	2,6%
Amortizacija	15,1%	17,0%	19,2%	8,2%	15,1%	27,0%	12,1%
Kamate	4,4%	6,5%	6,0%	10,1%	0,0%	7,4%	7,7%
Ostali fiksni troškovi	0,3%	0,4%	0,5%	0,0%	0,7%	0,0%	0,1%
UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI	28,2%	35,4%	38,4%	26,3%	22,1%	55,6%	26,7%
FINANSIJSKI I VANREDNI PRIHODI	1,0%	2,7%	3,4%	0,0%	0,0%	2,8%	2,1%
FINANS. (osim kamata) i VANR. RASH.	2,2%	4,4%	5,6%	0,0%	1,8%	0,5%	8,8%
UKUPNI PRIHODI	101,0%	102,7%	103,4%	100,0%	100,0%	102,8%	102,1%
UKUPNI TROŠKOVI	96,7%	112,7%	121,9%	73,1%	109,2%	133,5%	98,6%
BRUTO DOBIT / GUBITAK	4,3%	-10,1%	-18,5%	26,9%	-9,2%	-30,8%	3,5%

Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.



Hoteli s 3*	Hoteli s 2*	do 100 soba under 100 rooms	100 - 200 soba 100 - 200 rooms	preko 200 soba over 200 rooms	manje od 25 Eura less than 25 Euro	25 - 60 Eura	više od 60 Eura more than 60 Euro	
3* Hotels 2012	2* Hotels 2012	100 rooms 2012	100 - 200 rooms 2012	200 rooms 2012	less than 25 Euro 2012	25 - 60 Euro 2012	60 Euro 2012	
51,3%	55,6%	59,3%	67,3%	53,3%	50,7%	56,2%	57,0%	Rooms Revenues
0,3%	0,7%	0,1%	0,5%	0,7%	0,3%	0,6%	0,3%	Other Rooms Revenues
51,6%	56,3%	59,4%	67,8%	54,0%	51,0%	56,8%	57,3%	Total Rooms Department Revenues
29,5%	22,9%	18,1%	19,7%	13,3%	26,0%	24,4%	13,9%	Food Revenues
15,0%	4,4%	12,5%	5,0%	6,2%	10,8%	11,6%	9,5%	Beverage Revenues
0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	0,1%	Other F&B Revenues
44,6%	27,3%	30,6%	24,8%	19,7%	36,8%	36,1%	23,5%	Total F&B Department Revenues
0,1%	0,0%	0,0%	0,3%	0,1%	0,2%	0,0%	0,1%	Shops Revenues
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,2%	0,0%	0,0%	10,4%	Casino Revenues
0,2%	1,4%	0,0%	0,6%	0,5%	0,7%	0,5%	0,1%	Sport and Recreation Revenues
0,0%	0,0%	0,4%	0,0%	1,7%	0,0%	0,2%	1,1%	Wellness / Health Center Revenues
0,2%	1,2%	2,3%	1,7%	0,2%	0,9%	0,4%	2,0%	Other Operating Departments Revenues
0,4%	6,5%	3,5%	1,8%	1,3%	1,2%	2,2%	2,8%	Rental Revenues
2,9%	7,3%	3,8%	3,0%	2,3%	9,2%	3,8%	2,7%	Other Operating Revenues
100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	TOTAL NET OPERATING REVENUES
6,0%	6,7%	1,5%	3,1%	1,2%	8,1%	3,9%	0,6%	COSTS OF SALES
56,5%	67,3%	56,0%	65,6%	64,4%	56,6%	58,9%	57,4%	Rooms
39,4%	40,0%	33,2%	32,3%	36,8%	35,8%	46,7%	30,2%	Food
152,5%	-	17758,8%	274,5%	184,1%	-	138,0%	1341,8%	Beverage
51,0%	62,9%	51,8%	59,9%	57,1%	54,0%	55,1%	51,7%	Other F&B
66,7%	-	-	72,1%	72,1%	66,2%	0,0%	76,6%	Total F&B Department
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Shops
-	-	0,0%	-	2,8%	-	0,0%	2,2%	Sport and Recreation
0,0%	0,0%	58,0%	0,0%	22,8%	0,0%	22,5%	53,4%	Wellness / Health Center
-	-	-	-	-	-	-	-	Other Operating Departments
25,8%	21,0%	18,1%	17,2%	12,1%	24,1%	22,2%	13,6%	TOTAL COSTS OF SALES
27,5%	32,5%	17,6%	18,4%	14,1%	35,2%	23,4%	13,4%	DIRECT PAYROLL AND RELATED EXP.
32,7%	48,5%	38,3%	55,0%	52,0%	40,0%	35,4%	44,0%	Rooms
84,4%	-	-	47,2%	41,9%	82,4%	0,0%	76,6%	F&B
-	-	-	-	6,7%	-	-	6,7%	Shops
35,8%	70,5%	0,0%	42,5%	46,6%	56,4%	25,7%	70,7%	Casino
-	-	111,0%	-	33,8%	-	0,0%	58,1%	Sport and Recreation
0,0%	0,0%	62,1%	0,0%	49,5%	0,0%	0,0%	60,0%	Wellness / Health Center
-	-	-	-	-	-	-	-	Other Operating Departments
28,9%	32,5%	24,1%	26,7%	20,2%	33,3%	26,2%	20,6%	TOTAL DIRECT PAYROLL AND REL. EXP.
3,4%	4,2%	10,7%	3,9%	5,9%	4,9%	2,6%	10,5%	OTHER DEPARTMENTAL EXPENSES
2,3%	4,3%	4,8%	13,4%	9,5%	3,0%	4,7%	6,9%	Rooms
0,0%	-	-	1,7%	0,9%	0,0%	0,0%	1,0%	F&B
-	-	-	-	41,8%	-	-	41,8%	Shops
0,0%	0,0%	0,0%	14,6%	8,5%	0,0%	0,0%	21,9%	Casino
-	-	14,9%	-	22,4%	-	0,0%	22,1%	Sport and Recreation
215,0%	0,0%	7,5%	0,0%	46,2%	0,0%	52,9%	6,9%	Wellness / Health Center
3,1%	3,5%	8,0%	6,1%	14,0%	3,6%	3,4%	12,4%	Other Operating Departments
42,2%	43,0%	49,8%	50,0%	53,7%	39,0%	48,2%	53,4%	TOTAL OTHER DEPARTMENTAL EXP.
5,0%	6,5%	4,8%	3,2%	2,4%	2,4%	4,1%	3,9%	TOTAL DEPARTMENTAL CONTRIBUTION
1,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,9%	0,0%	0,1%	0,6%	UNDISTRIBUTED PAYROLL AND REL. EXP.
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Administration and General
2,5%	2,8%	2,2%	2,1%	1,8%	1,2%	1,5%	2,3%	Marketing and Sales
8,5%	9,3%	7,2%	5,5%	5,1%	3,6%	5,7%	6,8%	Animation
8,4%	9,2%	4,8%	10,8%	8,7%	5,6%	9,4%	5,4%	Maintenance
1,8%	1,1%	1,8%	1,6%	2,1%	1,3%	0,9%	2,1%	Energy
0,1%	0,0%	0,1%	0,2%	0,7%	0,0%	0,0%	0,4%	Administration and General
4,3%	4,4%	2,9%	5,4%	5,3%	3,0%	5,5%	3,1%	Marketing and Sales
9,8%	6,8%	5,4%	9,9%	6,9%	9,1%	7,3%	5,7%	Animation
24,4%	21,5%	15,0%	27,9%	23,7%	19,0%	23,1%	16,7%	Maintenance
90,7%	87,8%	72,4%	83,4%	75,1%	83,6%	80,6%	70,1%	Energy
9,3%	12,2%	27,6%	16,6%	24,9%	16,4%	19,4%	29,9%	TOTAL UNDISTRIBUTED OTHER EXP.
0,0%	0,0%	2,3%	0,5%	0,9%	0,0%	0,0%	2,2%	TOTAL EXPENSES BEFORE GOP
0,5%	0,0%	11,1%	0,2%	2,0%	0,2%	0,3%	9,6%	GOP - GROSS OPERATING PROFIT
2,2%	1,2%	0,7%	2,9%	1,7%	1,4%	1,7%	1,1%	FIXED CHARGES
0,6%	1,1%	1,7%	1,5%	1,1%	0,4%	0,7%	1,7%	Management Fees
7,1%	12,7%	17,5%	16,5%	15,8%	11,3%	7,9%	19,8%	Rent and Leasing Expenses
0,4%	0,9%	7,4%	2,3%	5,8%	1,1%	6,7%	6,7%	Taxes and Fees
2,2%	1,4%	0,4%	0,9%	0,4%	1,0%	1,7%	0,0%	Insurance Premiums
13,0%	17,3%	41,1%	24,8%	27,7%	15,4%	19,0%	41,1%	Depreciation and Amortization
3,6%	5,6%	2,4%	5,3%	3,2%	0,0%	6,3%	1,9%	Interest Expenses
1,2%	0,3%	0,6%	3,0%	10,5%	0,0%	9,9%	3,3%	Other Fixed Charges
103,6%	105,6%	102,4%	105,3%	103,2%	100,0%	106,3%	101,9%	TOTAL FIXED CHARGES
104,9%	105,4%	114,1%	111,2%	113,3%	99,0%	109,5%	114,5%	FINANCIAL AND EXTRAORDINARY REV.
-1,2%	0,2%	-11,7%	-5,9%	-10,1%	1,0%	-3,2%	-12,6%	FINANC. (excl. interests) AND EXTR. EXP.
								TOTAL REVENUES
								TOTAL EXPENSES
								PROFIT BEFORE PROFIT TAX / LOSS

Finansijski rezultati poslovanja anketiranih hotela Crne Gore (prosječan iznos po raspoloživoj sobi u Euro) **Montenegrin Surveyed Hotels' Financial Results (Average Amount per Available Room, in Euro)**

	Crna Gora <i>Montenegro</i> 2013	Crna Gora <i>Montenegro</i> 2012	Primorje <i>Seaside Area</i> 2012	Središnji dio <i>Central Area</i> 2012	Planinski dio <i>Mountain Area</i> 2012	Hoteli s 5* i 4+* <i>5* & 4+* Hotels</i> 2012	Hoteli s 4* <i>4* Hotels</i> 2012
Prihodi smještaja	11.348,4	10.026,7	10.169,8	17.600,8	3.080,2	45.620,9	11.338,0
Ostali prihodi sektora smještaja	47,8	55,5	68,1	26,8	0,0	382,4	35,0
Ukupni prihod sektora smještaja	11.396,2	10.082,2	10.237,9	17.627,6	3.080,2	46.003,3	11.373,0
Prihodi hrane	3.375,6	2.927,3	2.824,6	5.116,5	1.812,8	10.339,4	2.990,3
Prihodi pića	1.996,2	1.763,2	1.559,1	3.790,0	1.407,3	7.443,1	1.866,0
Ostali prihodi sektora hrane i pića	16,7	15,0	19,3	0,0	0,0	113,1	10,3
Ukupni prihod sektora hrane i pića	5.388,5	4.705,5	4.403,0	8.906,5	3.220,1	17.895,6	4.866,6
Prihodi trgovina	13,5	9,7	12,5	0,0	0,0	0,0	18,5
Prihodi casina	1.368,0	1.393,6	1.798,2	0,0	0,0	18.532,3	8,2
Prihodi sporta i rekreacije	51,9	34,1	44,0	0,0	0,0	7,2	46,5
Prihodi wellness / zdravstvenog centra	177,9	157,4	203,1	0,0	0,0	1.873,4	37,6
Prihodi ostalih operativnih sektora	293,2	285,3	340,6	0,0	170,6	3.241,0	69,0
Prihodi zakupa	476,0	464,3	169,9	3.326,3	0,0	419,1	849,3
Ostali prihodi	390,3	597,8	509,8	1.797,8	183,4	389,1	1.009,1
UKUPNI POSLOVNI PRIHODI	19.555,5	17.729,9	17.719,0	31.658,2	6.654,3	88.361,0	18.277,8
DIREKTNI TROŠKOVI							
Smještaj	170,8	157,4	170,1	86,7	135,3	11,9	141,1
Hrana	1.961,8	1.691,7	1.584,6	3.809,2	662,0	4.546,5	1.954,0
Piće	654,1	603,7	468,4	1.866,7	432,4	1.657,1	744,9
Ostalo sektor hrane i pića	188,5	185,7	215,3	161,1	22,0	188,4	375,2
Ukupno sektor hrane i pića	2.804,4	2.481,1	2.268,3	5.837,0	1.116,4	6.392,0	3.074,1
Trgovine	10,2	6,9	8,9	0,0	0,0	0,0	13,3
Sport i rekreacija	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Wellness / Zdravstveni centar	3,6	3,4	4,3	0,0	0,0	44,7	0,0
Ostali operativni sektori	173,4	144,3	85,4	781,3	0,0	833,3	181,7
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI	3.162,4	2.793,1	2.537,0	6.705,0	1.251,7	7.281,9	3.410,2
DIREKTNE PATE I POVEZANI TROŠKOVI							
Smještaj	1.639,0	1.643,6	1.604,2	2.692,2	1.048,7	5.849,8	1.711,4
Hrana i piće	1.919,2	1.951,6	2.162,2	1.256,0	1.202,7	11.513,0	1.505,7
Trgovine	9,1	7,1	6,0	24,8	0,0	0,0	13,3
Casino	98,5	93,1	120,1	0,0	0,0	1.240,8	0,0
Sport i rekreacija	17,0	16,1	20,8	0,0	0,0	31,0	13,9
Wellness / Zdravstveni centar	80,0	87,2	107,4	0,0	31,6	976,2	29,8
Ostali operativni sektori	157,9	158,6	204,7	0,0	0,0	2.009,5	17,6
UKUPNE DIREKTNE PATE I POV. TR.	3.920,7	3.957,3	4.225,4	3.973,0	2.283,0	21.620,3	3.291,7
OSTALI SEKTORSKI TROŠKOVI							
Smještaj	893,6	881,4	815,1	2.344,4	121,9	4.880,3	1.023,5
Hrana i piće	277,3	284,4	346,4	47,9	89,3	2.121,2	210,8
Trgovine	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2
Casino	646,3	582,9	752,1	0,0	0,0	7.771,6	0,0
Sport i rekreacija	1,0	2,7	3,4	0,0	0,0	16,1	3,2
Wellness / Zdravstveni centar	37,2	33,0	41,6	0,0	6,3	417,8	3,7
Ostali operativni sektori	25,8	25,5	32,9	0,0	0,0	243,2	0,0
UKUPNI OSTALI SEKTORSKI TROŠKOVI	1.881,2	1.810,0	1.991,6	2.392,3	217,5	15.450,2	1.241,4
UKUPNI DOPRINOS OPERATIVNIH SEKTORA	10.591,2	9.169,5	8.965,0	18.587,9	2.902,1	44.008,6	10.334,5
NERASPOREĐENE PATE I POV. TR.							
Administrativni i opšti sektor	613,2	686,2	852,1	0,0	206,5	5.245,2	309,4
Marketing i prodaja	83,9	84,8	105,7	0,0	23,0	190,1	106,4
Animacija	1,8	1,7	2,2	0,0	0,0	0,0	3,0
Održavanje	371,7	377,2	466,3	0,0	126,4	2.845,8	198,1
UKUPNE NERASPOR. PATE I POV. TR.	1.070,6	1.149,9	1.426,3	0,0	355,9	8.281,1	616,9
NERASPOREĐENI IZDACI							
Administrativni i opšti sektor	914,2	1.094,6	1.342,5	17,5	419,3	5.817,5	913,2
Marketing i prodaja	318,8	324,0	348,5	487,7	41,1	2.165,5	253,8
Animacija	47,3	52,6	67,9	0,0	0,0	555,8	17,3
Održavanje	586,9	632,4	731,8	386,7	212,5	2.437,8	725,1
Energija objekta	1.101,6	1.092,3	1.156,3	839,4	898,2	4.792,2	1.044,9
UKUPNI NERASPOREĐENI IZDACI	2.968,8	3.195,9	3.647,0	1.731,3	1.571,1	15.768,8	2.954,3
UKUPNI TROŠKOVI PRIJE GOP-a	13.003,7	12.906,2	13.827,3	14.801,6	5.679,2	68.402,3	11.514,5
GOP - DOBIT PRIJE FIKSNIH TROŠKOVA	6.551,8	4.823,7	3.891,7	16.856,6	975,1	19.958,7	6.763,3
FIKSNII TROŠKOVI							
Menadžment nadoknada	252,7	290,8	375,2	0,0	0,0	3.638,8	39,7
Trošak zakupa i leasinga opreme	934,5	1.300,2	1.421,8	1.949,5	26,9	14.256,8	488,7
Nadoknade (komunalna i dr.) i doprinosi	223,6	212,2	197,0	197,2	318,6	609,0	242,9
Premije osiguranja	244,2	255,4	269,6	373,8	72,3	249,3	480,2
Amortizacija	2.950,0	3.019,7	3.400,2	2.587,7	1.006,3	23.824,8	2.209,6
Kamate	869,1	1.143,9	1.062,8	3.201,5	0,2	6.581,8	1.413,5
Ostali fiksni troškovi	66,4	71,4	84,8	0,0	45,0	28,4	25,2
UKUPNI FIKSNI TROŠKOVI	5.540,5	6.293,6	6.811,4	8.309,7	1.469,3	49.188,9	4.899,8
FINANSIJSKI I VANREDNI PRIHODI	188,0	473,5	611,0	0,0	0,0	2.438,6	386,5
FINANS. (osim kamata) i VANR. RASH.	420,8	786,6	996,0	0,0	117,1	474,1	1.606,9
UKUPNI PRIHODI	19.743,5	18.203,4	18.330,0	31.658,2	6.654,3	90.799,6	18.664,3
UKUPNI TROŠKOVI	18.965,0	19.986,4	21.634,7	23.111,3	7.265,6	118.065,3	18.021,2
BRUTO DOBIT / GUBITAK	778,5	-1.783,0	-3.304,7	8.546,9	-611,3	-27.265,7	643,1

Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

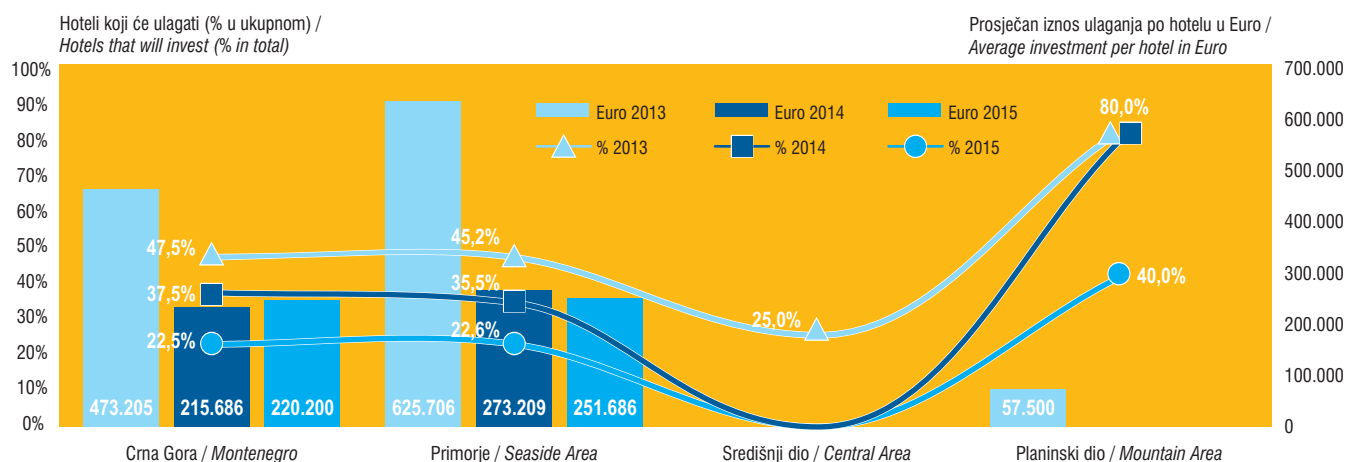


Hoteli s 3*	Hoteli s 2*	do 100 soba under 100 rooms	100 - 200 soba 100 - 200 rooms	preko 200 soba over 200 rooms	manje od 25 Eura less than 25 Euro	25 - 60 Eura	više od 60 Eura more than 60 Euro	
3* Hotels 2012	2* Hotels 2012	100 rooms 2012	100 - 200 rooms 2012	200 rooms 2012	less than 25 Euro 2012	25 - 60 Euro 2012	60 Euro 2012	
3.841,0	2.004,1	11.355,9	5.927,7	9.792,8	2.092,3	4.603,2	20.405,0	Rooms Revenues
21,2	26,9	17,9	43,4	123,2	13,4	45,2	89,7	Other Rooms Revenues
3.862,2	2.031,0	11.373,8	5.971,1	9.916,0	2.105,7	4.648,4	20.494,7	Total Rooms Department Revenues
2.206,7	824,0	3.463,1	1.732,8	2.452,0	1.073,9	1.997,5	4.969,6	Food Revenues
1.124,2	160,1	2.389,6	437,0	1.144,3	444,5	949,0	3.389,3	Beverage Revenues
6,1	0,0	1,7	10,6	41,0	0,0	5,0	34,2	Other F&B Revenues
3.337,0	984,1	5.854,4	2.180,4	3.637,3	1.518,4	2.951,5	8.393,1	Total F&B Department Revenues
4,5	0,0	0,0	30,1	22,2	6,8	1,1	20,9	Shops Revenues
0,0	0,0	0,0	0,0	3.716,3	0,0	0,0	3.716,3	Casino Revenues
13,7	48,8	2,2	57,0	83,4	30,3	37,4	32,4	Sport and Recreation Revenues
0,0	0,0	71,9	0,0	314,4	0,0	19,4	397,8	Wellness / Health Center Revenues
11,3	44,4	441,2	152,3	42,6	35,3	32,5	705,1	Other Operating Departments Revenues
32,2	234,3	668,7	157,7	235,9	48,7	178,9	1.009,4	Rental Revenues
230,5	259,1	723,5	257,2	413,4	382,9	315,1	1.032,7	Other Operating Revenues
7.491,4	3.601,7	19.135,7	8.805,8	18.381,5	4.128,1	8.184,3	35.802,4	TOTAL NET OPERATING REVENUES
COSTS OF SALES								
230,3	136,7	169,8	184,1	120,2	170,4	183,1	121,4	Rooms
1.247,7	554,8	1.938,6	1.136,1	1.579,1	607,8	1.176,0	2.854,3	Food
443,4	64,0	794,4	141,2	421,2	159,2	443,6	1.022,3	Beverage
9,3	0,0	301,9	29,1	75,5	53,6	6,9	458,9	Other F&B
1.700,4	618,8	3.034,9	1.306,4	2.075,8	820,6	1.626,5	4.335,5	Total F&B Department
3,0	0,0	0,0	21,7	16,0	4,5	0,0	16,0	Shops
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Sport and Recreation
0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	0,0	0,0	8,9	Wellness / Health Center
0,0	0,0	255,7	0,0	9,7	0,0	7,3	376,4	Other Operating Departments
1.933,7	755,5	3.460,4	1.512,2	2.230,6	995,5	1.816,9	4.858,2	TOTAL COSTS OF SALES
DIRECT PAYROLL AND RELATED EXP.								
1.063,9	660,2	2.005,1	1.097,6	1.396,3	740,2	1.088,2	2.754,8	Rooms
1.090,5	476,8	2.244,3	1.199,8	1.891,6	607,9	1.044,5	3.696,4	F&B
3,8	0,0	4,5	14,2	9,3	5,6	0,0	16,0	Shops
0,0	0,0	0,0	0,0	248,2	0,0	0,0	248,2	Casino
4,9	34,4	0,0	24,2	38,9	17,1	9,6	22,9	Sport and Recreation
1,8	0,0	79,8	19,5	106,3	2,7	0,0	231,0	Wellness / Health Center
0,0	0,0	274,0	0,0	21,1	0,0	0,0	423,0	Other Operating Departments
2.164,9	1.171,4	4.607,7	2.355,3	3.711,7	1.373,5	2.142,3	7.392,3	TOTAL DIRECT PAYROLL AND REL. EXP.
OTHER DEPARTMENTAL EXPENSES								
133,1	84,8	1.215,8	230,1	583,2	102,9	119,8	2.159,7	Rooms
77,0	42,1	280,3	291,5	344,5	45,0	138,4	577,6	F&B
0,0	0,0	0,0	0,5	0,2	0,0	0,0	0,2	Shops
0,0	0,0	0,0	0,0	1.554,3	0,0	0,0	1.554,3	Casino
0,0	0,0	0,0	8,3	7,1	0,0	0,0	7,1	Sport and Recreation
0,0	0,0	10,7	4,6	70,3	0,0	0,0	88,0	Wellness / Health Center
24,3	0,0	33,0	0,0	19,7	0,0	17,2	48,6	Other Operating Departments
234,4	126,9	1.539,8	535,0	2.579,3	147,9	275,4	4.435,5	TOTAL OTHER DEPARTMENTAL EXP.
3.158,4	1.547,9	9.527,8	4.403,3	9.859,9	1.611,2	3.949,7	19.116,4	TOTAL DEPARTMENTAL CONTRIBUTION
UNDISTRIBUTED PAYROLL AND REL. EXP.								
375,0	234,8	916,2	282,0	445,8	97,7	337,0	1.395,8	Administration and General
75,6	0,0	36,6	16,4	164,9	0,0	6,0	219,3	Marketing and Sales
1,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	0,7	3,7	Animation
189,0	102,3	425,6	188,9	323,3	50,0	126,0	836,3	Maintenance
640,6	337,1	1.378,4	487,3	938,5	147,7	469,7	2.455,1	TOTAL UNDISSTR. PAYROLL AND REL. EXP.
UNDISTRIBUTED OTHER EXPENSES								
631,4	330,9	911,5	950,6	1.595,8	232,3	772,1	1.920,0	Administration and General
135,3	38,8	344,1	143,4	381,5	54,9	75,8	748,8	Marketing and Sales
10,5	0,0	13,6	19,6	131,9	0,0	2,3	137,7	Animation
318,7	158,1	550,5	471,5	977,7	124,0	452,7	1.107,2	Maintenance
732,7	245,1	1.028,6	869,1	1.274,8	373,9	601,5	2.031,8	Energy
1.828,6	772,9	2.848,3	2.454,2	4.361,7	785,1	1.904,4	5.945,5	TOTAL UNDISTRIBUTED OTHER EXP.
6.802,2	3.163,8	13.834,6	7.344,0	13.821,8	3.449,7	6.608,7	25.086,6	TOTAL EXPENSES BEFORE GOP
689,2	437,9	5.301,1	1.461,8	4.559,7	678,4	1.575,6	10.715,8	GOP - GROSS OPERATING PROFIT
FIXED CHARGES								
0,0	0,0	436,1	45,0	162,3	0,0	0,0	775,4	Management Fees
36,9	0,0	2.116,2	20,9	363,5	6,6	24,3	3.436,2	Rent and Leasing Expenses
165,5	43,4	125,6	252,4	311,9	59,3	137,6	378,3	Taxes and Fees
46,2	38,6	317,6	136,3	207,9	18,2	57,8	605,8	Insurance Premiums
529,2	455,7	3.355,2	1.454,3	2.912,8	468,4	643,2	7.073,7	Depreciation and Amortization
28,0	33,0	1.410,2	200,0	1.059,1	47,0	550,3	2.401,6	Interest Expenses
162,9	51,6	75,5	79,6	67,7	41,2	138,7	11,1	Other Fixed Charges
968,7	622,3	7.836,4	2.188,5	5.085,2	640,7	1.551,9	14.682,1	TOTAL FIXED CHARGES
270,9	202,5	467,9	464,4	588,9	0,1	515,1	678,9	FINANCIAL AND EXTRAORDINARY REV.
86,7	10,7	115,2	261,3	1.928,8	0,8	807,1	1.182,4	FINANC. (excl. interests) AND EXTR. EXP.
7.762,3	3.804,2	19.603,6	9.270,2	18.970,4	4.128,2	8.699,4	36.481,3	TOTAL REVENUES
7.857,6	3.796,8	21.786,2	9.793,8	20.835,8	4.091,2	8.967,7	40.951,1	TOTAL EXPENSES
-95,3	7,4	-2.182,6	-523,6	-1.865,4	37,0	-268,3	-4.469,8	PROFIT BEFORE PROFIT TAX / LOSS

Korišćenje tehnoloških sistema u anketiranim hotelima (u %) Use of Technology Systems in Surveyed Hotels (in %)

	Crna Gora Montenegro 2012	Primorje Seaside Area 2012	Središnji dio Central Area 2012	Planinski dio Mountain Area 2012	Hoteli s 5* i 4+* 5* & 4+* Hotels 2012	Hoteli s 4* 4* Hotels 2012	Hoteli s 3* 3* Hotels 2012	Hoteli s 2* 2* Hotels 2012	
Sopstvena web stranica	95,0%	100,0%	100,0%	60,0%	100,0%	100,0%	83,3%	100,0%	Own Website
Sistem za pristup Internetu	85,0%	87,1%	100,0%	60,0%	66,7%	100,0%	58,3%	100,0%	Internet Access
Lokalna mreža (LAN)	70,0%	74,2%	50,0%	60,0%	100,0%	83,3%	66,7%	28,6%	Local Area Network (LAN)
Sistem obračuna telefonskih poziva	55,0%	51,6%	75,0%	60,0%	100,0%	72,2%	41,7%	14,3%	Telephone Central System
Centralni sistem rezervacije (CRS)	55,0%	48,4%	75,0%	80,0%	100,0%	77,8%	33,3%	14,3%	Central Reservation System (CRS)
Sistem za prodajna mjesta hrane i pića (POS)	52,5%	45,2%	75,0%	80,0%	100,0%	66,7%	41,7%	14,3%	Point of Sale System (POS)
Intranet sistem	50,0%	41,9%	100,0%	60,0%	66,7%	77,8%	16,7%	28,6%	Intranet System
Sistem praćenja poslovanja (MIS)	45,0%	41,9%	50,0%	60,0%	66,7%	66,7%	25,0%	14,3%	Management Information System (MIS)
Široko pojasna mreža (WAN)	37,5%	35,5%	75,0%	20,0%	66,7%	61,1%	8,3%	14,3%	Wide Area Network (WAN)
Sistem upravljanja objektom (PMS)	32,5%	32,3%	25,0%	40,0%	66,7%	44,4%	16,7%	14,3%	Property Management System (PMS)
Sistem upravljanja energijom (EMS)	27,5%	19,4%	50,0%	60,0%	33,3%	38,9%	16,7%	14,3%	Energy Management System (EMS)
Jednobražni računov. sistem za smještajnu ind. (USALI)	25,0%	22,6%	75,0%	0,0%	66,7%	38,9%	0,0%	14,3%	Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI)
Globalni sistem distribucije (GDS)	25,0%	25,8%	50,0%	0,0%	66,7%	44,4%	0,0%	0,0%	Global Distribution System (GDS)
Sistem upravljanja prihodom (YM)	22,5%	19,4%	25,0%	40,0%	0,0%	38,9%	8,3%	14,3%	Yield Management (YM)
Sistem memorisanja podataka (Data Warehousing)	20,0%	12,9%	75,0%	20,0%	0,0%	44,4%	0,0%	0,0%	Data Warehousing System

Planirana ulaganja anketiranih hotela u periodu 2013. - 2015. Planned Investments of the Surveyed Hotels in the Period 2013 - 2015



Napomena: Podaci 2013. predstavljaju prognozu poslovanja. / Remark: 2013 data present forecasted performance.

Objašnjenje korišćenih pojmova Explanation of Terms Used

Key Figures

Average Annual Room Occupancy

This category is defined as total occupied rooms divided by total available rooms throughout the year.

Average Room Rate

This category is defined as rooms revenues (without value added tax) divided by the total number of rooms occupied.

Profit and Loss Statement Items

REVENUES

Rooms revenues

This category includes net revenues from room and apartment rental or sub rental. Rooms revenue is shown in net amount, which means that VAT, agency commissions or residence tax are excluded. If rooms (lodging) and board food are included in selling price, the rooms revenues are separated from food revenues in order to show appropriate revenues by departments.

Other Rooms Revenues

This category includes departmental revenues from the sources other than lodging revenue. Revenue is shown in net amount (tax not included) and it can include the following revenues: telecommunications, guest insurance, congress or meeting room rentals, guest laundry, parking, exchange office, safe deposit and all other departmental revenues generated and paid at front office (except F&B revenues and other services paid "on room" that belong to other departments described in the following paragraphs).

Food Revenues

Food revenue is related to net revenue that is realised by food sale including coffee, milk, tea and fresh juice. Revenue does not include tax, but includes a la carte and board food.

Beverage Revenues

Beverage revenue includes net revenue realised by sale of alcoholic and non-alcoholic drinks (tax excluded).

Other F&B Revenues

This category includes departmental revenues from sources other than the sale of food and beverage articles. Revenues are shown in net amounts (tax excluded) and can be: rental of F&B spaces for any purpose, miscellaneous banquet revenues, couvert or service charges and other miscellaneous departmental revenues (sales of candies, cigarettes etc.).

Shops Revenues

This category includes net revenues (without tax) realised from retail in special shops of the property (souvenir, market, newspaper etc.).

Casino Revenues

This category includes net revenues (without tax) realised in hotel casino if it is not rented out in which case it generates rental revenues.

Sport and Recreation Revenues

This category includes net revenues (without tax) realised from the rental of sport facilities (like tennis courts, mini golf, sport halls etc.), sport equipment rentals (rackets, balls, beach requisites, boats etc.) and sale of tickets for entering the outdoor pools, beach and similar. If the property

Ključni indikatori

Prosječna popunjenost soba

Ova kategorija se definiše kao ukupno popunjene sobe podijeljene sa ukupno raspoloživim sobama kroz godinu.

Prosječna ostvarena cijena sobe

Ova kategorija se definiše kao prihodi smještaja (bez poreza na dodatu vrijednost) podijeljeni sa ukupnim brojem popunjenih soba.

Stavke Bilansa uspjeha

PRIHODI

Prihodi smještaja

Ova stavka uključuje neto prihode od turističkog korišćenja ili podzakup hotelskih soba i apartmana. Često se naziva prihod "čistog" smještaja. Prihodi smještaja iskazuju se u neto iznosima, što znači da ne uključuju porez na dodatu vrijednost, provizije agencijama niti boravišnu taksu. Ako su i soba (noćenje) i pansionerska hrana uključeni u prodajnu cijenu, prihodi smještaja se odvajaju od prihoda hrane, kako bi se mogli iskazati odgovarajući prihodi sektora.

Ostali prihodi sektora smještaja

Ova prihodovna stavka uključuje prihode sektora iz izvora različitih od prihoda "čistog" smještaja. Prihodi se iskazuju u neto iznosima (ne uključuju porez) a mogu biti: prihodi telekomunikacija, prihodi od osiguranja gostiju, prihodi od zakupa kongresne ili dvorane za sastanke, prihodi od pranja veša za goste, prihodi parkinga, prihodi mjenjačnice, prihodi depoa te razni ostali prihodi sektora koji se generišu i naplaćuju na recepciji (osim prihoda hrane i pića i ostalih usluga plaćenih "na sobu" koji pripadaju ostalim dalje navedenim sektorima).

Prihodi hrane

Prihod hrane se odnosi na neto prihod koji se ostvaruje prodajom hrane uključujući prodaju kafe, mlijeka, čaja i svježih (nepakovanih, cijedenih) sokova. Prihod ne uključuje porez i obuhvata kako a la carte hranu tako i pansionersku hranu.

Prihodi pića

Prihodi pića uključuju neto prihode ostvarene prodajom alkoholnih i bezalkoholnih pića (ne uključuju porez).

Ostali prihodi sektora hrane i pića

Ova prihodovna stavka uključuje prihode sektora iz izvora različitih od prodaje hrane i pića. Prihodi se iskazuju u neto iznosima (ne uključuju porez) a mogu biti: zakup prostorija hrane i pića za neku namjenu, razni banketni prihodi, prihodi od naplate kuvera ili servisa, te razni ostali prihodi sektora (prodaja bombona, cigareta i sl.).

Prihodi trgovina

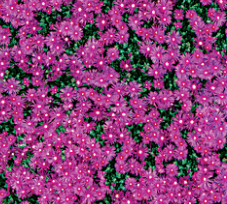
Ova prihodovna stavka uključuje neto prihode (bez poreza) ostvarene prodajom trgovačke robe u posebnim trgovinama objekta (kao što su suvenirnice, prodavnice, novinski kiosci i sl.).

Prihodi casina

Ova stavka uključuje neto prihode (bez poreza) ostvarene u hotelskom casinu ukoliko isti nije u potpunosti zakupljen pa se u njemu generišu prihodi od zakupa.

Prihodi sporta i rekreacije

Ova prihodovna stavka uključuje neto prihode (bez poreza) ostvarene zakupom sportskih terena na korišćenje gostima (kao npr. teniskih terena,



does not include wellness offer but it includes beauty and massage or hairdressers the revenues from those facilities are included in this department if those are not completely rented out in which case they generate rental revenues.

Wellness / Health Center Revenues

This category includes net revenues (without tax) from the sale of services in thermal area of the property (wellness), medical services and similar services to the guests.

Other Operating Departments Revenues

This category includes net revenues (without tax) realised in minor operated departments which revenues and expenses due to their value are noted separately (they are not included in other revenues category). These departments can be: nautical marina or small boat harbour that belongs to the property and similar.

Rental Revenues

This category includes net revenues (without tax) realised from rental of space (clubs, offices, restaurants, warehouses) and equipment.

Other Operating Revenues

This category includes all other operating net revenues (without tax) which could not be shown as revenue of categories mentioned above (vending machines, cash discounts etc.).

COSTS OF SALE

Rooms Cost of Sales

This category includes cost of telephone conversation, fax services, modem and similar services sold to the guests (this cost is the net amount invoiced by Telekom CG decreased by telecommunication costs generated by hotel staff because employee costs are included in other expenses of each department), cost of guest laundry services and so on. The corresponding revenue is recorded in category "Other Rooms Revenues".

Cost of Food Sales

This category includes purchase value of goods served to guests, in which corresponding revenue is recorded in category "Food Revenues". Purchase value of goods represents net amount on supplier invoice which includes transportation and delivery costs, deducted for discount, and it stands for all a la carte and board meals. Free of charge employees' meal cost is not included, but is included in department in which employee works (in category payroll and related expenses) unless employees are paying for their meal.

Cost of Beverage Sales

This category includes purchase value of alcoholic and non-alcoholic drinks served to guests, in which corresponding revenue is recorded in category "Beverage Revenues". Purchase value of beverage represents net amount on supplier invoice which includes transportation and delivery costs, deducted for eventual discount. Free of charge beverage cost for employees which goes with meal is not included, but is included in department in which employee works (in category payroll and related expenses) unless employees are paying for their drink.

Other F&B Cost of Sales

This category includes net purchase value or costs directly connected with "Other F&B Revenues" (for example purchase value of cigarettes, candies etc.).

Shops Cost of Sales

This category includes net purchase value of the merchandise sold in shops. The corresponding revenue is recorded in category "Shops Revenues".

Sport and Recreation Cost of Sales

This category includes net purchase value of all sport equipment, requisites and similar rented to the guests as well as other purchases (cremes etc.) necessary for generating the revenues included in the category "Sport and Recreation Revenues".

Wellness / Health Center Cost of Sales

This category includes purchase value of sold goods related to the revenues of this center (for example purchase value of beauty cremes and similar).

mini golfa, sportskih dvorana, ...), zakupom sportske opreme (reketi, loptice, plažni rekviziti, pedaline, čamci, ...) te naplatom ulaznica za korišćenje spoljašnjih bazena, plaže i sl. Ukoliko objekt ne sadrži wellness ponudu, a sadrži kozmetički salon, masažu, frizerski salon onda se prihod ovih sadržaja može uključiti u sektor sporta i rekreacije ako isti nije zakupljen u cijelosti pa se u njemu generiše prihod od zakupa.

Prihodi wellness / zdravstvenog centra

Ova prihodovna stavka uključuje neto prihode (bez poreza) ostvarene prodajom usluga u termalnom dijelu objekta (wellness), zdravstvenih usluga i sl. gostima objekta.

Prihodi ostalih operativnih sektora

Ova prihodovna stavka uključuje neto prihode (bez poreza) ostvarene u svim ostalim "manjim" sektorima objekta čiji se prihodi i troškovi zbog njihove vrijednosti posebno iskazuju (tj. ne iskazuju se u stavci ostali prihodi). Ovakav sektor može biti npr. marina ili privezište koja pripada objektu i sl.

Prihodi od zakupa

Ova prihodovna stavka uključuje neto prihode (bez poreza) ostvarene zakupom prostora (klubova, ureda, restorana, skladišta, trgovina i sl.) i opreme.

Ostali prihodi

Ova prihodovna stavka uključuje neto prihode (bez poreza) koje nije bilo moguće iskazati kao prihod nekog od gore navedenih sektora (prihodi od automata za igre ili prodaju, popusti na gotovinu, itd.).

DIREKTNI TROŠKOVI

Direktni troškovi sektora smještaja

Ova troškovna stavka obuhvata trošak telefonskih razgovora, usluga faksa, modema i sl. prodanih gostima (trošak predstavlja fakturisani neto iznos od Telekom CG-a, umanjen za troškove telekomunikacija koje koriste radnici hotela jer se isti nalaze u ostalim troškovima svakog pojedinog sektora objekta), trošak pranja veša za goste i sl. Odgovarajući prihod je naveden u stavci "ostali prihodi sektora smještaja".

Direktni troškovi hrane

Ova troškovna stavka obuhvata neto nabavnu vrijednost namirnica usluženih gostima, pri čemu je odgovarajući prihod naveden u iznosu "prihod hrane". Nabavna vrijednost namirnica predstavlja fakturisani neto iznos od dobavljača koji uključuje troškove prevoza i dostave, umanjen za eventualne rabate i to ukupno za a la carte i pansionerske obroke. Trošak besplatnih obroka za radnike nije ovdje uključen nego na odgovarajućem sektoru kojem isti pripadaju (u stavci plate i povezani troškovi) osim ako radnici svoje obroke plaćaju.

Direktni troškovi pića

Ova troškovna stavka obuhvata neto nabavnu vrijednost alkoholnih i bezalkoholnih pića usluženih gostima, pri čemu je odgovarajući prihod naveden u iznosu "prihod pića". Ukupna nabavna vrijednost pića predstavlja fakturisani neto iznos od dobavljača koji uključuje troškove prevoza i dostave, umanjen za eventualne rabate. Trošak besplatnog pića uz obrok za radnike nije ovdje uključen nego na odgovarajućem sektoru kojem isti pripadaju (u stavci plate i povezani troškovi) osim ako radnici svoje piće plaćaju.

Ostali direktni troškovi sektora hrane i pića

Ova troškovna stavka obuhvata neto nabavnu vrijednost odnosno troškove direktno povezane s "ostalim prihodima sektora hrane i pića" (npr. nabavna vrijednost cigareta, bonbona i sl.).

Direktni troškovi trgovina

Ova troškovna stavka obuhvata neto nabavnu vrijednost trgovačke robe prodane u trgovinama. Odgovarajući prihod je "prihod trgovina".

Direktni troškovi sporta i rekreacije

Ova troškovna stavka obuhvata neto nabavnu vrijednost sportske opreme, rekvizita i sl. koje gosti uzimaju u zakup te ostale nabavke (kreme i sl.) nužne za generisanje prihoda navedenih u stavci "prihodi sporta i rekreacije".

Direktni troškovi wellness / zdravstvenog centra

Ova troškovna stavka obuhvata nabavnu vrijednost robe povezanu s prihodom centra (npr. nabavnu vrijednost kozmetičkih sredstava i slično).

Other Operating Departments Costs of Sales

This category includes purchase value of sold goods and services related to other operating department revenues (if it exists).

PAYROLL AND RELATED EXPENSES

This category includes total labour costs for each hotel department separately. Total labour costs include: permanent employees payrolls in gross amount (incl. all tax and contributions), payroll supplements (employees benefits awards, vacation reimbursements, Christmas bonus, travelling to work compensation), total labour costs of seasonal workers and gross compensation for contracts (students) and fees. This category includes free meals for department employees. Payroll and related expenses are grouped in two groups: direct (related to operating departments) and undistributed (related to the overhead cost centers).

***Payroll and related expenses of rooms department** include all labour costs of front office and housekeeping.*

***Payroll and related expenses of F&B department** include all kitchens and all food and beverage outlets (service) as well as banquet and catering areas.*

***Shops payroll and related expenses** are related to all separated shopping facilities (souvenir shops, markets etc.).*

***Casino payroll and related expenses** relate only to this department, and include gross labour costs of permanent employees, gross payroll of seasonal workers and contract gross compensations. Casino payroll related costs include payroll supplement expenses employees benefits.*

***Sport and recreation payroll and related expenses** are related to all sport facilities and eventually on beauty and similar areas if those are not rented out or part of wellness center.*

***Wellness / Health center payroll and related expenses** are related to this kind of separate center (if exists), for example thermal complex with medical help.*

***Payroll and related expenses of other operating departments** are related to labour costs of all operational departments which revenues are recorded under category "Other Operating Departments Revenues" (if exist).*

***Payroll and related expenses of administration and general** are related to GM office and labour costs of administrative personnel who are not organized in separate departments. In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of management labour costs (administration, finance, accounting, purchasing, development, human resources, IT, security) is added to the category "Undistributed Other Expenses of Administration and General" (allocation by key) and not included in this category.*

***Payroll and related expenses of marketing and sales** are related to total labour costs of the employees of marketing and sales department of the property (if exists). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of central marketing and sales department labour costs is added to the category "Undistributed Other Expenses of Marketing and Sales" (allocation by key) and not included in this category.*

***Payroll and related expenses of animation** are related to total labour costs of animators employed in the property (if exists). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of central animation department labour costs is added to the category "Undistributed Other Expenses of Animation" (allocation by key) and not included in this category.*

***Payroll and related expenses of maintenance department** are related to total labour costs in this department (house mechanics, gardeners). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of central technical department labour costs is added to the category "Undistributed Other Expenses of Maintenance" (allocation by key) and not included in this category.*

OTHER DEPARTMENTAL EXPENSES

Other departmental expenses are grouped in two groups: direct (related to operating departments) and undistributed expenses (related to the overhead cost centers).

Direktni troškovi ostalih operativnih sektora

Ova troškovna stavka obuhvata nabavnu vrijednost prodane robe i usluga povezanu s prihodima ostalih sektora (ako takva postoji).

PLATE I POVEZANI TROŠKOVI

Ova troškovna stavka obuhvata ukupne troškove rada iskazane za svaki hotelski sektor posebno. Ukupni troškovi rada obuhvataju: plate stalnih radnika u "bruto II" iznosu (uklj. sve poreze i doprinose iz i na platu), dodatke na plate (materijalna prava zaposlenih nagrade, regres za godišnji odmor, nadoknade prevoza na posao i sl.), ukupne troškove rada sezonskih radnika te bruto nadoknade po ugovorima o djelu, studentskim ugovorima i autorskim honorarima. Ovdje se također navode troškovi besplatnog obroka za radnike odgovarajućeg sektora. Plate i povezani troškovi se grupišu u dvije grupe: direktne (odnose se na operativne sektore) i neraspoređene (odnose se na zajedničke troškovne službe objekta).

Plate i povezani troškovi sektora smještaja obuhvataju troškove rada recepcije i domaćinstva.

Plate i povezani troškovi sektora hrane i pića obuhvataju sve kuhinje i sva prodajna mjesta hrane i pića (usluživanje) te bankete i catering.

Plate i povezani troškovi trgovina obuhvataju sve odvojene trgovačke sadržaje (suvenirnice, prodavnice i sl.).

Plate casina se odnose samo na ovaj sektor, a obuhvataju troškove rada stalnih radnika u bruto II iznosu, bruto troškove sezonskih radnika te bruto nadoknade po ugovorima o djelu. U troškove povezane s platama casina ulaze troškovi dodataka na plate.

Plate i povezani troškovi sektora sporta i rekreacije odnose se na sve sportske terene, dvorane i sl. te eventualno na salone ako isti nisu zakupljeni ili dio wellness centra.

Plate i povezani troškovi wellness / zdravstvenog centra odnose se na takav poseban sektor (ako postoji), kao npr. termalni kompleks s ljekarskim ordinacijama.

Plate i povezani troškovi ostalih operativnih sektora odnose se na troškove rada svih operativnih sektora čiji su prihodi navedeni pod stavkom "prihodi ostalih operativnih sektora" (ukoliko postoji).

Plate i povezani troškovi administrativnog i opšteg sektora objekta odnose se na kancelariju direktora objekta i troškove rada administrativnog osoblja objekta koje nije raspoređeno u posebno iskazane sektore hotela. U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio troškova rada Uprave tj. zajedničkih službi (npr. administracije, finansija, računovodstva, nabave, razvoja, kadrovske službe, informatike, sigurnosti ...) dodijeljen u stavku neraspoređenih izdataka administracije (alokacija po ključu), a ne u ovu stavku.

Plate i povezani troškovi marketinga i prodaje objekta odnose se na ukupne troškove rada zaposlenih u sektoru marketinga i prodaje objekta (ako postoji). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio troškova rada centralnog sektora marketinga i prodaje dodijeljen u stavku neraspoređenih izdataka marketinga i prodaje (alokacija po ključu), a ne u ovu stavku.

Plate i povezani troškovi animacije objekta odnose se na ukupne troškove rada animatora zaposlenih u objektu (ako postoji). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio troškova rada centralnog sektora animacije dodijeljen u stavku neraspoređenih izdataka animacije (alokacija po ključu), a ne u ovu stavku.

Plate i povezani troškovi sektora održavanja objekta odnose se na ukupne troškove rada zaposlenih u ovom sektoru (kućni majstori, baštovani i sl.). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio troškova rada centralnog tehničkog sektora preduzeća dodijeljen u stavku neraspoređenih izdataka održavanja (alokacija po ključu), a ne u ovu stavku.

OSTALI SEKTORSKI TROŠKOVI

Ostali sektorski troškovi se grupišu u dvije grupe: direktni (odnose se na operativne sektore) i neraspoređeni izdaci (odnose se na zajedničke troškovne službe objekta).

Ostali troškovi sektora smještaja

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove sektora smještaja osim



Rooms Other Departmental Expenses

This category includes all expenses of rooms department except labour and costs of sale (supplies, room inventory, cleaning and washing, employee uniforms, office material, employee telecommunication costs, representation, business trip expenses, reservation system cost, current and investment maintenance of department etc.).

F&B Other Departmental Expenses

This category includes all expenses of food and beverage department, except labour costs and sales costs (supplies, food and beverage area inventory, cleaning and washing, employee uniforms, office material, telecommunication costs of employees, music and special events costs, representation, business trip expenses, current and investment maintenance of department etc.).

Shops Other Departmental Expenses

This category includes all expenses from the operation of shops, except labour costs and purchasing values of the sold merchandise (supplies, employee uniforms, office material, telecommunication costs of department employees, representation, business trip expenses, current and investment maintenance of department).

Casino Other Departmental Expenses

This category includes all expenses derived from casino business except payroll and related costs (supplies, casino inventory, cleaning and washing, employee uniforms, office material, telecommunication costs of department employees, representation, business trip expenses, current and investment maintenance of department).

Sport and Recreation Other Departmental Expenses

This category includes all expenses derived from the operation of all sport and recreation facilities except payroll and related costs and costs of sales (supplies, cleaning and washing, employee uniforms, office material, telecommunication costs of department employees, representation, business trip expenses, current and investment maintenance of department).

Wellness / Health Center Other Departmental Expenses

This category includes total costs derived from center business, except labour costs and cost of sales related to revenue of this department (supplies and office material, inventory, cleaning and washing, employee uniforms, telecommunication costs of department employees, representation, business trip expenses, current and investment maintenance of department).

Other Expenses of Other Operating Departments

This category includes total costs derived from other operating department businesses, except labour costs and cost of sales related to revenue of these departments (supply and office materials, inventory, cleaning and washing, employee uniforms, telecommunication costs of department employees, representation, outsourcing, music expenses business trip expenses, current and investment maintenance of department).

Undistributed Expenses Administration and General

This category includes all general and administrative expenses derived from the hotel business, except labour costs (supply and office material, audit cost, bank services and money transfer, employees insurance, subscriptions, travelling expenses and GM representation, legal services). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of other expenses (and management labour costs) of central overhead departments (administration, finance, accounting, supply, development, human resources, IT, security) is allocated by key to this category.

Undistributed Expenses Marketing and Sales

This category includes all expenses derived from advertising and promotional activities (memberships, media advertising, travelling expenses, promo materials, public relations, supply and office material, employee telecommunication, representation etc.). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of central marketing and sales costs (and labour costs) is allocated by key to this category.

troškova rada i direktnih troškova (potrošni materijal, inventar u sobama, čišćenje i pranje, uniforme radnika, kancelarijski materijal, troškovi telekomunikacija radnika sektora, reprezentacija, putni troškovi i dnevnice, trošak sistema rezervacija, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Ostali troškovi sektora hrane i pića

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove sektora hrane i pića, osim troškova rada i direktnih troškova (potrošni materijal, inventar u prostorima hrane i pića, čišćenje i pranje, uniforme radnika, kancelarijski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika sektora, troškovi muzike i specijalnih događanja, reprezentacija, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Ostali troškovi trgovina

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove proizašle iz poslovanja trgovina osim nabavne vrijednosti trgovačke robe i troškova plata i povezanih troškova (potrošni materijal, sitni inventar, čišćenje i pranje, uniforme radnika, kancelarijski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika sektora, reprezentacija, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Ostali troškovi casina

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove proizašle iz poslovanja casina osim troškova plata i povezanih troškova (potrošni materijal, inventar u casinu, čišćenje i pranje, uniforme radnika, kancelarijski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika sektora, reprezentacija, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Ostali troškovi sporta i rekreacije

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove sektora sporta i rekreacije proizašle iz poslovanja, osim troškova rada i direktnih troškova (potrošni materijal, uniforme radnika, kancelarijski materijal, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika sektora, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Ostali troškovi wellness / zdravstvenog centra

Ova troškovna stavka obuhvata ukupne troškove proizašle iz poslovanja centra, osim troškova rada i direktnih troškova povezanih s prihodima centra (npr. potrošni i kancelarijski materijal, inventar, čišćenje i pranje, uniforme radnika, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika sektora, reprezentacija, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Ostali troškovi ostalih operativnih sektora

Ova troškovna stavka obuhvata ukupne troškove proizašle iz poslovanja ostalih "manjih" sektora, osim troškova rada i direktnih troškova povezanih s prihodima ovih sektora (potrošni i kancelarijski materijal, inventar, čišćenje i pranje, uniforme radnika, troškovi muzike, vanjske usluge, putni troškovi i dnevnice, troškovi telekomunikacija radnika sektora, reprezentacija, tekuće i investiciono održavanje sektora itd.).

Neraspoređeni izdaci administrativnog i opšteg sektora

Ova troškovna stavka obuhvata sve opšte i administrativne troškove proizašle iz poslovanja objekta, osim troškova rada (potrošni i kancelarijski materijal, troškovi revizije, bankarske usluge i platni promet, osiguranje svih radnika, pretplate, dnevnice, putne troškove i reprezentaciju direktora objekta, pravne usluge itd.). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio ostalih troškova (kao i troškova rada) Uprave tj. zajedničkih službi (npr. administracije, finansija, računovodstva, nabave, razvoja, kadrovske službe, informatike, sigurnosti ...) alociran po ključu u ovu stavku.

Neraspoređeni izdaci marketinga i prodaje

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove proizašle iz reklamnih i promotivnih aktivnosti (članarine, oglašavanje u raznim medijima, dnevnice, putni troškovi, reklamni materijali, odnosi s javnošću, potrošni i kancelarijski materijal, telekomunikacije radnika sektora, reprezentacija itd.). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio ostalih troškova (kao i troškova rada) centralnog sektora marketinga i prodaje alociran po ključu u ovu stavku.

Neraspoređeni izdaci animacije objekta

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove proizašle iz aktivnosti animacije pruženih gostima objekta, osim troškova rada radnika sektora

Undistributed Expenses Animation

This category includes all expenses derived from animation activities (supply and office material, employee telecommunication, representation, business trip expenses, etc.). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of central animation costs (and labour costs) is allocated by key to this category.

Undistributed Expenses Maintenance

This category includes all expenses derived from technical maintenance of hotel interior and exterior not mentioned in other hotel departments, except labour costs (supply and office material, contracted repairs, tools, spare parts, engineering material, construction material, uniforms, waste disposal, equipment and plant certificates). In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of other expenses (and labour costs) of central maintenance is allocated by key to this category.

Energy

This category includes all energy expenses derived from hotel business, and is related to net invoices for electricity, gas, water, oil, gasoline, diesel fuel and solid fuel.

FIXED CHARGES**Management Fee**

These expenses are related on hotels which have signed management contracts with management companies based on which properties (usually) pay two types of fee: basic fee (usually agreed as percentage of total revenue) and incentive fee (usually agreed as percentage of gross operating profit-GOP).

Rent and Leasing Expenses

This category includes all space or equipment rental cost, except equipment rented for special events (banquets) which is noted as cost of specific department.

Taxes and Fees

This category includes municipal and similar compensations, taxes and contributions which do not depend upon business result and memberships. Also, it includes other state (county) taxes as property tax.

Insurance Premiums

This category includes all payments for insurance of buildings, equipment and vehicles.

Depreciation and Amortization

This category includes amortization of buildings, equipment and other assets.

Interest Expenses

This category includes total interests on any debt.

Other Fixed Charges

This category includes all other net property expenses that do not depend on the operational result including replacement reserves for equipment and small inventory. In case of hotel being part of company which has more than one hotel then the adequate part of overall fixed charges is allocated by key to this category.

FINANCIAL AND EXTRAORDINARY BUSINESS**Financial and Extraordinary Revenues**

This revenue category includes total net financial and extraordinary revenues of the property (interest revenues, positive differences in exchange rate, sale of asset revenues etc.)

Financial (excl. interests) and Extraordinary Expenses

This expense category includes net financial and extraordinary expenses of the property except interests expenses (negative differences in exchange rate, sale of asset expenses etc.)

(potrošni i kancelarijski materijal, telekomunikacije radnika sektora, dnevnice, putni troškovi, sitni inventar prostora animacije, itd.). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio ostalih troškova (kao i troškova rada) centralnog sektora animacije alociran po ključu u ovu stavku.

Neraspoređeni izdaci sektora održavanja objekta

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove proizašle iz tehničkog održavanja unutrašnjeg i spoljašnjeg dijela objekta navedene u pojedinim sektorima objekta, osim troškova rada radnika sektora (potrošni i kancelarijski materijal, ugovorene popravke, alat, rezervni dijelovi, inženjerski materijal, građevinski materijal, uniforme, odvoz smeća, atesti uređaja i postrojenja itd.). U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata više objekata tada je odgovarajući dio ostalih troškova (kao i troškova rada) centralnog tehničkog sektora preduzeća alociran po ključu u ovu stavku.

Troškovi energije objekta

Ova troškovna stavka obuhvata ukupne troškove energije proizašle iz poslovanja cijelog objekta, a odnosi se na fakturisane neto iznose potrošnje električne energije, plina, vode, lož ulja, benzina i diesel goriva te čvrstih goriva u objektu.

FIKSNI TROŠKOVI**Menadžment nadoknada**

Ovdje navedeni troškovi odnose se na objekte koji imaju zaključene ugovore o upravljanju s menadžment kompanijama temeljem kojih objekti plaćaju (uobičajeno) dvije vrste nadoknada: osnovnu koja je uobičajeno ugovorena kao % od ukupnog prihoda te stimulativnu koja je uobičajeno ugovorena kao % od bruto operativne dobiti GOP-a objekta.

Trošak zakupa i leasinga opreme

Ova troškovna stavka obuhvata sve troškove zakupa prostora ili opreme, osim opreme zakupljene za potrebe obavljanja specifičnih događanja (npr. za bankete) koja ulazi u troškove odgovarajućeg sektora.

Nadoknade (komunalna i druge) i doprinosi

Ova troškovna stavka obuhvata komunalnu i slične nadoknade, poreze i doprinose koji ne ovise o rezultatu te takse vezane za objekt. Također, uključuje i ostala davanja državi (opštini) kao npr. porez na imovinu.

Premije osiguranja

Ova troškovna stavka obuhvata sve premije osiguranja zgrada, opreme i vozila objekta.

Amortizacija

Ova stavka obuhvata amortizaciju zgrada, opreme i ostalih osnovnih sredstava objekta, kroz vijek trajanja.

Troškovi kamata

Ova troškovna stavka obuhvata ukupne troškove kamata na bilo koje obveze koje se odnose na objekt.

Ostali fiksni troškovi

Ovdje navedeni fiksni troškovi odnose se na sve ostale neto troškove objekta koji ne ovise o poslovnom rezultatu objekta uključujući rezervisanja za zamjenu opreme i sitnog inventara objekta. U slučaju da je hotel dio nekog preduzeća koje obuhvata dva ili više objekata tada je dio fiksnih troškova preduzeća alociran po ključu u ovu stavku.

FINANSIJSKO I VANREDNO POSLOVANJE**Finansijski i vanredni prihodi**

Ova prihodovna stavka obuhvata ukupne neto finansijske i vanredne prihode objekta (prihodi od kamata, pozitivne kursne razlike, prihodi od prodaje imovine i sl.).

Finansijski (osim kamata) i vanredni rashodi

Ova troškovna stavka obuhvata neto finansijske i vanredne rashode objekta, osim troškova kamata (negativne kursne razlike, rashodi od prodaje imovine i sl.).



Horwath HTL™

Hotel, Tourism and Leisure

Horwath Consulting Zagreb

Savjetnici za turizam, hotelijerstvo, ugostiteljstvo i industriju slobodnog vremena

Green Gold Tower
Ulica grada Vukovara 269 A / 14
10000 Zagreb
Hrvatska
Tel. +385 (0)1 48 77 200
Fax. +385 (0)1 48 77 205
E-mail: officezagreb@horwathhtl.com
www.horwathhtl.hr



Univerzitet Mediteran,
Fakultet za turizam MTS
"Montenegro Tourism School", Bar

Bjeliši bb
85000 Bar
Republika Crna Gora
Tel. +381 85 303 200
Fax. +381 85 312 144
www.fakultet-tht.com