



## Benchmark efikasnosti hrvatskih vinarija

---

Svibanj 2020.

BlueRock  
Consulting

# Hrvatsko vinarstvo je u problemima pod pritiskom vanjskih rizika i globalne konkurencije

Hrvatsko vinarstvo i vinogradarstvo nalazi se u izazovnoj poziciji. Zadnjih nekoliko godina možda ne postoji takva percepcija unutar industrije koja je rasla primarno korelirano na rast ekonomije, prosječne potrošačke moći i turizma, ali gledajući dugoročno bez proaktivnih poteza i strateškog promišljanja mnogi vinari bi se mogli naći u poziciji problema plasmana svojeg portfelja. Navedeni izazovi dodatno dobivaju na važnosti uzimajući u obzir potrebno vrijeme za značajnije promjene u portfeljima i poslovnim modelima vinarija.

**Na globalnoj razini već se neko vrijeme rast postiže kroz preuzimanje tržišnih udjela, s obzirom da je globalna potrošnja alkoholnih pića u fazi stagnacije/blagog rasta, a sa druge strane konkurencija u stalnom porastu.** Ne pričamo samo o zemljama „novog svijeta”, koji su se već dio standardne ponude većine maloprodaja i koji svoj fokus postepeno preusmjeravaju prema konkuriranju etabliranim tradicionalnim vinskih regijama u višim cjenovnim segmentima, već i o novim izazivačima poput Kine. Sigurno je da će ponuda u domeni „internacionalnih sortnih” vina kao i tradicionalnih kupaža biti sve veća i cjenovno konkurentnija, što će svakako otežati plasman – pogotovo u segmentu maloprodaje i izvoza. Konkuriranje s takvim „generičkim” proizvodima je za hrvatske vinare, bitka koju su već izgubili. S druge strane, vinari ne smiju zaboraviti da je konkurencija šira od same vinske industrije. Industrija jakih alkoholnih pića i piva raste po višim stopama od vina, a svojom komunikacijskom snagom i visokom razinom konsolidacije industrije, **pitanje je može li industrija vina reagirati sa istom agilnošću i sposobnošću u tržišnoj komunikaciji i edukaciji potrošača.**

**Ove godine pojavio se i jedan neočekivan faktor koji bi nekima mogao i presuditi, COVID-19 pandemija.** Čak i pod pretpostavkom da novo okruženje neće imati značajan efekt na potrošnju vina lokalnog stanovništva, ne smije se zaboraviti visoka ovisnost pojedinih vinara i vinogradara o turizmu. Pad broja stranih noćenja u Hrvatskoj će osim efekta pada općenite potražnje, potencijalno preispitati postojeće elemente poslovnih modela vinarija, poput realne održivosti definiranih cijena, poslovanje u uvjetima manje razine prodaje na pragu i sl. Problematika niže potražnje će se prenijeti i na sljedeću godinu (neprodane zalihe, financijska opterećenost, promjene u strukturi potrošnje, cjenovna utakmica i sl.), što će **zaoštriti domaću konkurentsku utakmicu u kojoj će neke vinarije biti dovedene do ruba održivosti. Postojeće zalihe i pad potražnje, samo nekoliko mjeseci prije berbe stavljaju veliki upitnik nad ovogodišnju berbu.**

**Prilagodba je stoga nužna i fokus će vjerojatno biti na kratkoročnim mjerama smanjenja gubitaka i održavanja likvidnosti.** Iz perspektive vinogradara i vinara, tema efikasnosti imat će posebnu važnost. Zato zahvaljujemo svim vinarima koji su sudjelovali u ovom benchmark projektu, a za koje su izrađeni detaljniji individualni benchmarking izvještaji u kojima su njihove performanse uspoređene s dobrim i najboljim praksama. Fokus su bili veliki vinari i benchmarkom su obuhvaćene gotove sve velike vinarije u Hrvatskoj. BlueRock će nastaviti s benchmarkingom efikasnosti za hrvatsko vinarstvo, koji će i u budućnosti omogućiti usporedba s najboljim praksama iz naše benchmark baze. Ovaj projekt je započet i proveden u suradnji s profesorom Đurom Horvatom, čime je osigurana metodološka izvrsnost, te analiza i interpretacija rezultata na temelju iskustvenog i stručnog timskog pristupa.

# Zaključak istraživanja: Efikasnost hrvatskih vinarija varira i značajno zaostaje u odnosu na globalnu konkurenciju

## Sažetak

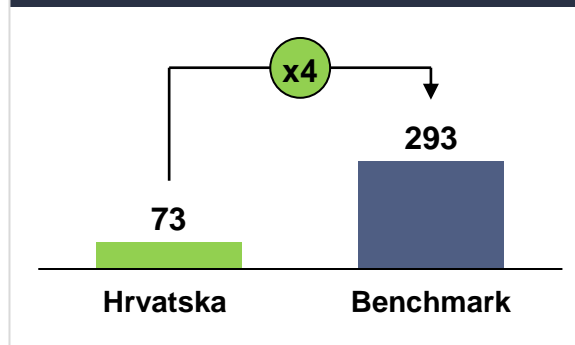
- **Hrvatski vinari u usporedbi s globalnim primjerima zaostaju u stvaranju profitabilnih poslovnih modela**
  - Globalna konkurencija ostvaruje 4x veće prihode po zaposlenom i 50% višu EBITDA maržu
- **Prosječni prinosi između vinara variraju te su u prosjeku 23% niži u odnosu na globalnu konkurenciju**
  - Varijacija između vinara je i do 50% prinosa u srednjem i niskom rangu kvalitete grožđa
  - Prosječni prinosi u srednjem i niskom rangu kvalitete grožđa iznosi od 9,4 do 9,8 t/ha, što je ispod razine prinosa koje zemlje novog svijeta prihvaćaju kao tržišno isplativim (više od 10 t/ha)
- **Prosječni trošak grožđa srednje i niže kvalitete je 4,1 – 4,8 kn/kg, a u segmentu premium kvalitete 7,9 kn/kg**
  - Potvrđena je pozitivna korelacija nižeg troška grožđa s udjelom strojnog branja s kojim se smanjuje prosječni trošak grožđa i do 50%
- **Rad je i dalje je dominantna kategorija u troškovnoj strukturi (32% prihoda)**
  - Udio sezonskog rada je u prosjeku 15-20% troška rada
- **Trošak marketinga današnjih vinara je od 3% do 9% ukupnih prihoda (prosjek 6%)**
  - Većina može očekivati potrebu rasta marketinških budžeta s obzirom da trenutni zaostaje na budžete globalne konkurencije kao i potrebe dodatnog poticanja potrošnje u 2020. i 2021. godini



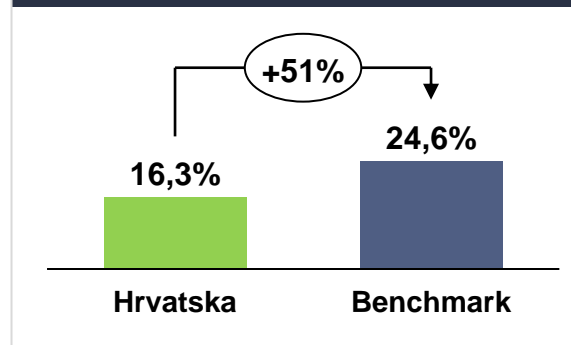
# Hrvatski vinari u usporedbi s globalnim primjerima zaostaju u smislu stvaranja dugoročno održivih i profitabilnih poslovnih modela

## Usporedba ključnih pokazatelja uspješnosti odabranih hrvatskih vinara s globalnim primjerima<sup>1</sup>

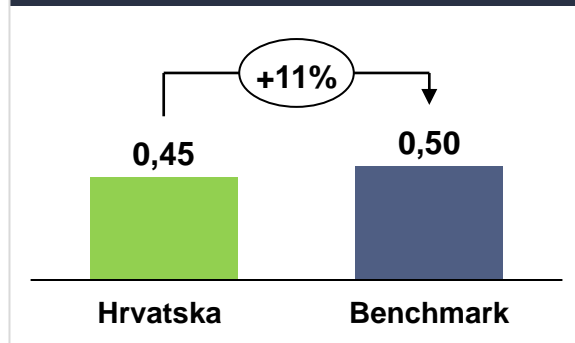
Prihod po zaposlenom (tis. EUR)



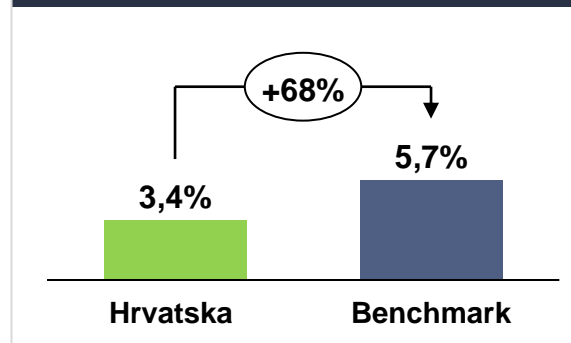
EBITDA marža (%)



Koeficijent obrtaja imovine



ROA<sup>2</sup> (%)



### Ključni zaključci

- Hrvatski vinari pokazuju značajni prostor za unapređenje finansijskih performansi
- Globalni primjeri ostvaruju x4 puta veće prihode po zaposlenom**, što ukazuje na značajno veću razinu efikasnosti operacija, dominantno kroz ostvarenje veće razine prinosa, stupnja mehanizacije i većih vinarija koji iskorištavaju ekonomiju obujma
- Veća efikasnost generiranja prihoda rezultira 51% većom EBITDA maržom** – a samim time i veću dugoročnu održivost poslovanja i stvaranja kapaciteta za nova ulaganja i prilagodbu operacija
- Hrvatske vinarije ostvaruju prosječne **povrate na imovinu (ROA)** od 3,4%, što je **68% niže od globalnog prosjeka**
- Viša efikasnost ukazuje na veću otpornost poslovanja, kao i veći prostor za cjenovnu konkurenciju na globalnom tržištu (pogotovo u segmentu izvoza i maloprodaje)

1) Za izračun su korištene medijalne vrijednosti, 2) ROA= EBIT/ Ukupna imovina;

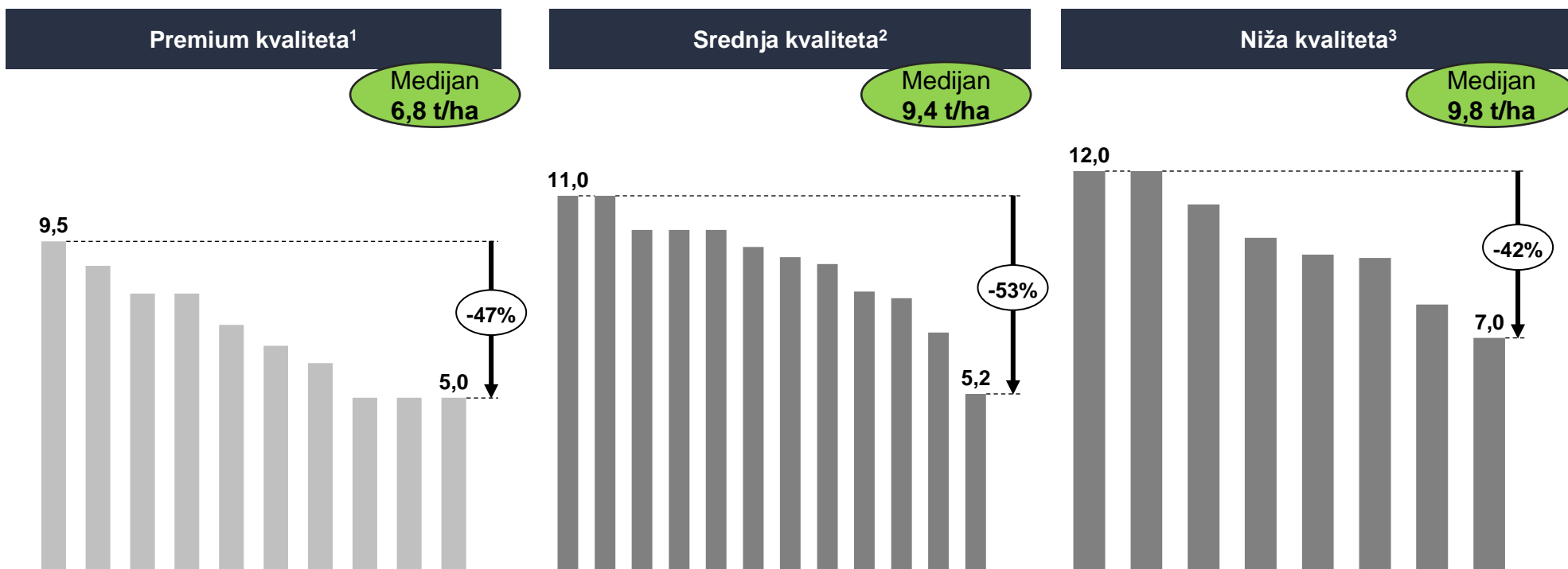
Benchmark: Odnosi se odabrane pokazatelje vinske industrije u primjerima zemalja novog svijeta (Novi Zeland, Australija, Čile, SAD), 2018. godina

Napomena: EBITDA – zarade prije kamata, poreza, amortizacije i vrijednosnog usklađivanja, ROA – povrat na imovinu

Izvor: Godišnji finansijski izvještaji vinara, Finansijski podaci različitih uzoraka 2018. godine (Novi Zeland, Australija, SAD), BlueRock Consulting

## Prosječni prinosi između vinara značajno variraju...

### Prosječni prinosi (t/ha) hrvatskih vinara s obzirom na kvalitetu grožđa



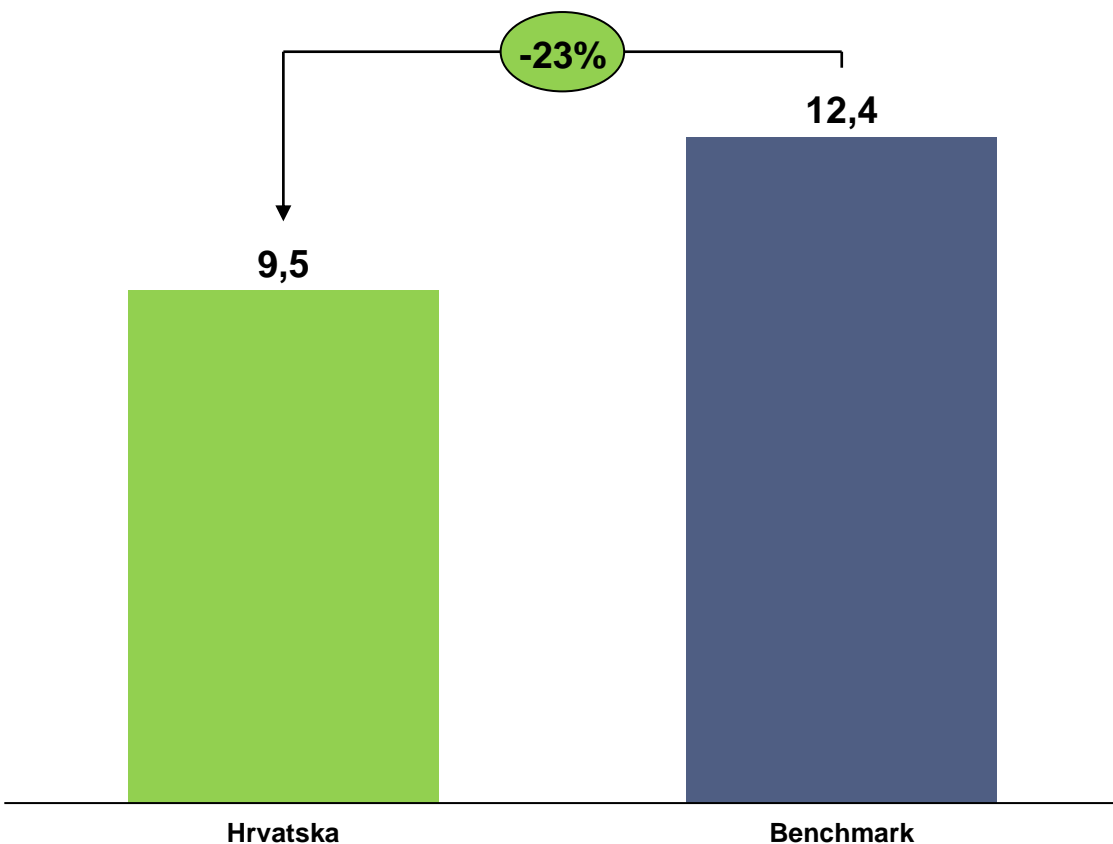
**Kod hrvatskih vinara vidljiva je značajna varijacija u prosječnim prinosima u svim kvalitetnim kategorijama - do 53% razlika u prinosima**

- 1) "Premium vina" = vina najviše oznake zaštite porijekla, „terroir“ vina, istaknutih pozicija odnosno vinograda; najvišeg cjenovnog razreda
- 2) "Ostala vina" = ekvivalent kvalitetnih i vrhunskih vina (sve što nije u segmentu "Premium" i "Masovno"); srednjeg i višeg cjenovnog razreda
- 3) "Masovna vina" = ekvivalent stolnim vinima (rinfuza, litra); najnižeg cjenovnog razreda

Izvor: Upitnik benchmark efikasnosti hrvatskih vinarija, BlueRock Consulting

... te su u prosjeku 23% niži u odnosu na globalnu konkurenciju

Uspredba efikasnosti prinosa u odnosu na globalni usporedivi set<sup>1</sup> (t/ha)



#### Ključni zaključci

- Iako se vinogradarstvu ne može pristupiti isključivo matematički (s obzirom na kompleksnost i nesigurnost industrije) te uzimajući u obzir činjenicu da su pojedini vinari limitirani trenutnim internim i eksternim okruženjem, poput karakteristika geografskog položaja vinograda, sortama, znanja u području vinogradarstva, starost vinograda i sl. vidljivo je **značajno odstupanje u odnosu na odabrane globalne primjere (-23%)**
- Dok su odstupanja u „premium” kvaliteti predmet diskusije potrebnih redukcija, vidljiva je potreba hrvatskih vinara da razmotre opcije za povećanje prinosa u ostalim kategorijama, jer će u suprotnom biti u **srednjem roku primorani efikasnost povećavati na troškovnoj strani**

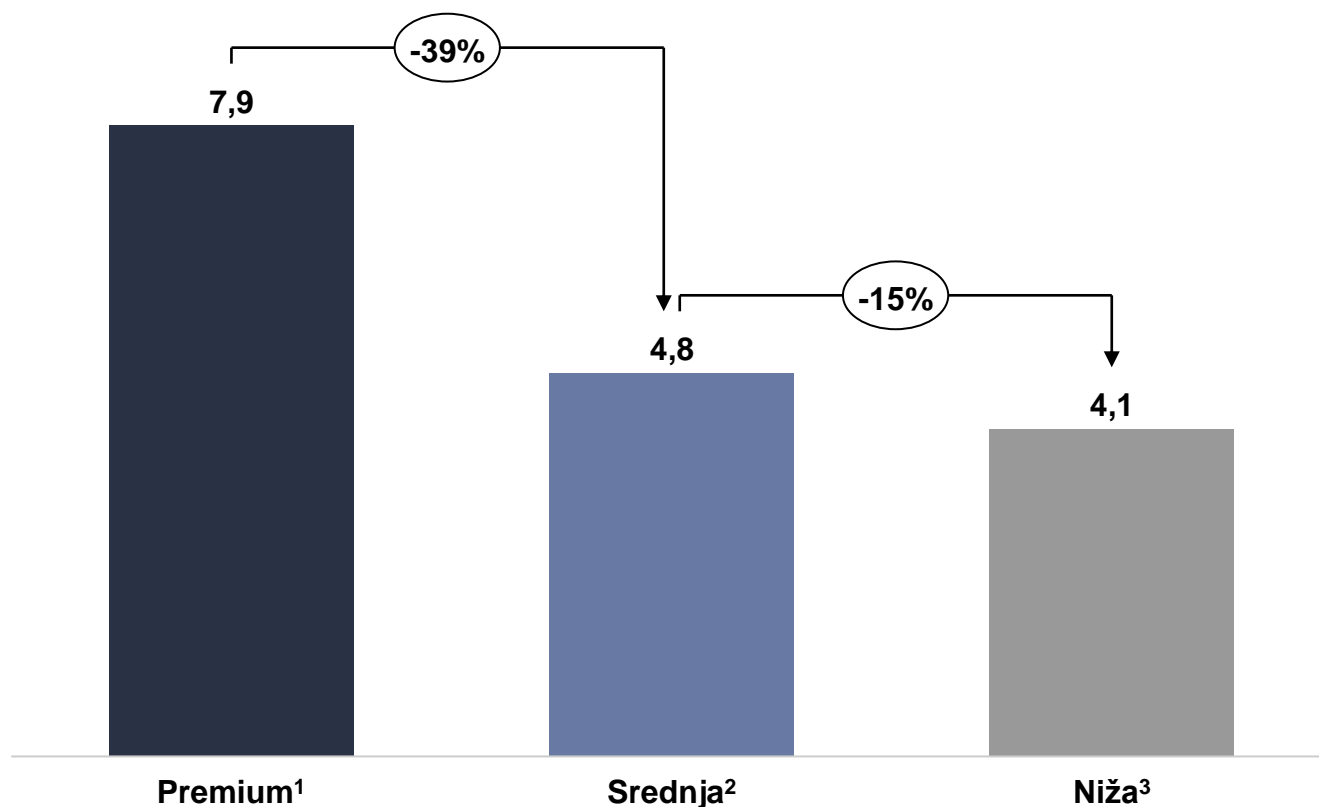
1) Odnosi se na usporedbu efikasnosti proizvodnje grožđa srednje i niže kvalitete

Benchmark: Odnosi se odabrane pokazatelje vinske industrije u primjerima zemalja novog svijeta (Novi Zeland, Australija, Čile, SAD), 2018. godina

Izvor: Upitnik benchmark efikasnosti hrvatskih vinarija, BlueRock Consulting

## Prosječni trošak grožđa srednje i niže kvalitete je 4,1 – 4,8 HRK/kg uz značajno veću efikasnost povećanjem udjela strojnog branja

Prosječni trošak proizvodnje grožđa prema razini kvalitete (HRK/kg)



### Ključni zaključci

- Grožđe za vino srednje i niže kvalitete proizvodi se i do 50% povoljnije u odnosu na vino najviše razine kvalitete, a isplativost proizvodnje individualna je za svakog pojedinog vinara i ovisna o cijeni finalnog proizvoda koju uspijeva postići na tržištu s navedenim grožđem
- Postoji snažna pozitivna korelacija između većeg udjela strojne berbe, i nižeg prosječnog troška proizvodnje grožđa, gdje veći udio strojne berbe može značiti dvostruko niže troškove proizvodnje vina srednje i niže kvalitete

1) "Premium vina" = vina najviše oznake zaštite porijekla, „terroir“ vina, istaknutih pozicija odnosno vinograda; najvišeg cjenovnog razreda

2) "Ostala vina" = ekvivalent kvalitetnih i vrhunskih vina (sve što nije u segmentu "Premium" i "Masovno"); srednjeg i višeg cjenovnog razreda

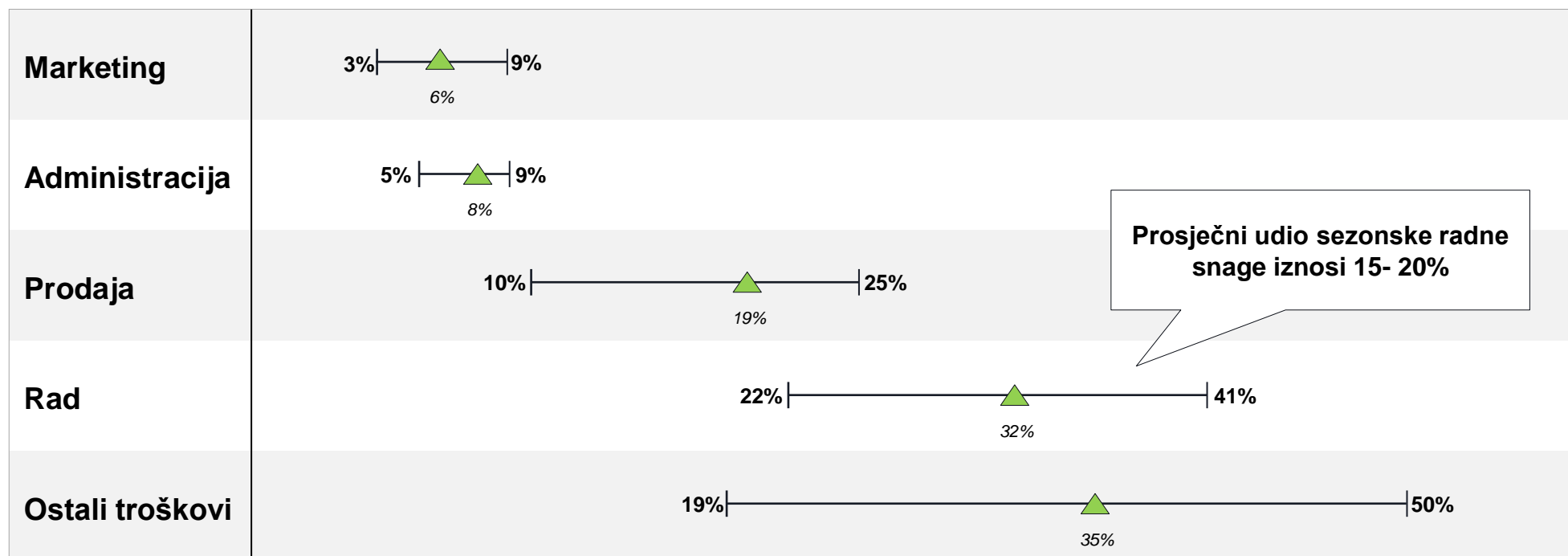
3) "Masovna vina" = ekvivalent stolnim vinima (rinfuza, litra); najnižeg cjenovnog razreda

Izvor: Uпитnik benchmark efikasnosti hrvatskih vinarija, BlueRock Consulting

# Rad je i dalje je dominantna kategorija u troškovnoj strukturi, dok je izdvajanja za marketing potrebno povećati

## Udio troškova u ukupnim prihodima (u %)

▲ Prosječni trošak



Prosječni trošak marketinga u razini 6% ukupnih prihoda potencijalno je prioritetna stavka koja će zahtijevati povećanje s obzirom na pritiske alkoholne industrije i generalno niže očekivani potrošnje u 2020. i 2021. godini



## Odricanje od odgovornosti

Ovaj izvještaj rezultat je inicijative BlueRock Consultinga i profesora Đure Horvata, s ciljem objektivizacije efikasnosti hrvatskih vinara i vinogradara, te stavljanje u kontekst nacionalne i globalne konkurencije. Cilj je bio korištenjem vlastitih resursa dati svoj doprinos u što objektivnijem sagledavanju trenutne situacije te ukazati na potencijalne implikacije dobivenih rezultata.

Još jednom želimo zahvaliti svim vinarima koji su sudjelovali u istraživanju i nadamo se da će sa svojim daljnjim sudjelovanjem dati doprinos da se identificira realna efikasnost hrvatskog vinarstva i vinogradarstva, a time i kvalitetniju podlogu za donošenje daljnjih odluka. Svaki vinar koji je sudjelovao u istraživanju, zaprimiti će i prilagođen individualni izvještaj s većom razinom pokazatelja i detalja.

Istraživanje je obuhvatilo ključne pokazatelje efikasnosti proizvodnje, berbe i troškovne strukture. Istraživanje je provedeno tijekom veljače i ožujka 2020. godine izravnim upitnikom na odabrane vinare i vinogadare, a obuhvaćeno se gotovo sve velike vinarije (nisu sudjelovale dvije).

BlueRock Consulting dobivene podatke drži strogo povjerljivo te iste prikazuje u javnim i individualnim izvještajima isključivo u obliku različitih statičkih pokazatelja bez navođenja naziva usporednih vinarija (pr. prosječne vrijednosti, agregirane vrijednosti). Dobiveni podaci pohranjuju se u benchmark bazi podataka kako bi se kontinuirano radilo na unapređenju benchmarka i stvaranja dodane vrijednosti za vinare.

BlueRock Consulting ne odgovara za preciznost dostavljenih podataka od strane pojedinih vinara. Osim podataka dostavljenih od strane vinara korišteni su financijski podaci iz javno dostupnih izvora. Kao kriterij za odabir uzorka korišten je preduvjet da poslovni subjekt dominantno ostvaruje svoje prihode iz prodaje vina (poslovni subjekti sa više prihodovnih izvora nisu uzeti u obzir). Za usporedne analize korišteni su međunarodni javno dostupni izvještaji.

BlueRock Consulting i profesor Đuro Horvat ne preuzimaju nikakvu odgovornost prema bilo kome drugome ili za bilo koju drugu svrhu u vezi s ovim izvještajem. Spremni smo staviti na raspolaganje kopiju ovog dokumenta potencijalnim zainteresiranim stranama, samo pod uvjetom da prihvaćaju da nemamo odgovornosti ili bilo kakve obveze prema njima u svezi ovog izvještaja. U slučaju da se kopija ovog izvještaja daje na korištenje bilo kojoj trećoj strani, te će treće strane primiti ovaj izvještaj samo za potrebe vlastitog informiranja, a bilo kakvo citiranje ili daljnja distribucija ovog izvještaja ili njegovih dijelova dopuštena je isključivo uz prethodnu pisanu suglasnost autora ovog izvještaja.

# BlueRock Consulting

BERLIN

LONDON

LJUBLJANA

PODGORICA

VENICE

VIENNA

ZAGREB

---

[bluerockcompany.com](http://bluerockcompany.com)

Kaptol ulica 18, 10000 Zagreb, Hrvatska

**Andrej Šimatić**

Partner

asimatic@bluerockcompany.com

**Emanuel Tutek**

Partner

etutek@bluerockcompany.com

**dr.sc. Đuro Horvat**

Profesor i konzultant

horvat@edukator.hr

---