SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

Benchmarking Marina

GODIŠNJE IZVJEŠĆE 2014

Sadržaj:
Uvodna razmatranja

Metodološki okvir

Benchmarking rezultati

Zaključna razmatranja

O nama

Uvodna razmatranja

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu iz Opatije i Hrvatska gospodarska komora s pripadajućim Udruženjem marina pokrenuli su projekt Benchmarkinga marina u Hrvatskoj. Benchmarking je kontinuirani proces usporedbe s drugima prema unaprijed odabranim kriterijima u cilju pronalaženja i provođenja najbolje poslovne prakse i ostvarivanja dugoročne konkurentske prednosti. Osim na razini individualnih tvrtki, doprinos ove studije je značajan i za pozicioniranje Hrvatske koja još uvijek traži i kreira svoj tržišni identitet i ponudu. Iako je ovakav način ustupanja podataka o poslovanju i usporedbe za naše marine još uvijek nov, na tržištima susjednih zemalja zapadne Europe on je dobro poznat, dio je kulture poslovanja i put je učenja za sve koji se uključe.

Leila Krešić Jurić, dipl. oec., Hrvatska gospodarska komora

Temeljem inicijative Udruženja marina pri HGK i Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, te uspješno realizirane Benchmarking analize poslovanja marina, želim izraziti zadovoljstvo time što po prvi puta na korektan, nepristran i znanstveni način, imamo uvid u poslovanje nautičkog sektora (marina) u odnosu na vlastite kapacitete i okruženje. Imati samo sirovu informaciju, a ne znati je ispravno pročitati je isto kao da ju i nemamo. Nadam se da će ovi pokazatelji biti vodilja svim članicama udruženja marina pri HGK, a ostalima da mogu prilagoditi svoje poslovanje na način da budu još učinkovitiji, da unaprijede svoje poslovanje kako bi uhvatili korak sa trendovima tržišta te da inovativnošću i poslovnom providnošću osmisle proizvode kojima će nadopuniti svoje sadašnje poslovne rezultate.

Jednostavnost prikaza podataka omogućava donošenje brzih i korisnih zaključaka, gdje postoje prostori za unapređenje poslovanja, za racionalizaciju pojedinih troškova kao i potrebu da se u strukturi ukupnih prihoda poveća udio koji se ne odnosi samo na prihod od veza. Naravno da i postojeći zakonodavni okvir treba biti prilagođen izazovima tržišta i potrebno je napraviti bitne iskorake u fleksibilnijem zakonodavstvu koje će tržište nautičkog turizma napokon početi cijeniti kao potentnu granu do sada zanemarivanog segmenta turističkog proizvoda u cjelini.

Nadam se da će postojeći Prijedlog izmjena i dopuna Zakona o pomorskom dobru, koji je „zapeo“ u saborskim ladicama upravo u predizborno vrijeme, ubrzo dočekati svjetlo dana, te će svojim prijedlozima,poput ukidanja varijabilnog dijela koncesijske naknade, koja je znatno opterećivala koncesionara, dati krila poduzetničkim inicijativama kojima bi se od ostalih usluga u marinama, znatno mogao popraviti odnos prihoda od tzv.“core businessa“ (prihoda od veza) u odnosu na ostale usluge (ugostiteljstvo, trgovine, zabava...).

Budući je ponekada zaista teško uočiti stablo u šumi, zahvaljujem se svim stručnjacima Fakulteta za menadžment i turizam kao i svim kolegama koji su prepoznali korist ovakve analize i pogleda u vlastitu djelatnost te se uključili o ovaj koristan projekt.

Sean Lisjak, dipl.ing., TEHNOMONT d.d.

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu ima cilj razvijati primijenjena istraživanja i s posebnom pažnjom njeguje odnose s gospodarskim sustavom. Intencija nam je biti aktivni dionik razvojnih procesa u hrvatskom gospodarstvu, posebno turizmu i ugostiteljstvu.

Pred vama je prvo izdanje izvještaja *Benchmarking marina* za 2014. godinu nastao kao rezultat obrade prikupljenih podataka za Turistički cvijet 2015. Naime, projektnu ideju o benchmarkingu u hotelijerstvu Fakultet uspješno razvija posljednje četiri godine, te ju ove godine proširuje na područje kampova, hostela, lječilišta a sada evo i marina.

Vjerujem da će predstavljeni rezultati za 2014. godinu biti vrijedan izvor podataka te omogućiti menadžerima u marinama uvid u vlastite nedostatke, ali i prednosti u odnosu na konkurenciju. Nadamo se da će to biti i poticaj da se u ovo istraživanje uključi veći broj marina u Hrvatskoj, što će rezultirati reprezentativnijom bazom podataka. Nadam se da će se ovim projektom stvoriti sve potrebne pretpostavke za uspješnu usporedbu marina na području Hrvatske.

Fakultet ovim projektom ostvaruje i svoje edukativne ciljeve, na način da marinama u Hrvatskoj predstavlja ključne pokazatelje poslovanja. S druge strane, baza podataka koju Fakultet posjeduje značajan je resurs za znanstveno-istraživačke radove naših istraživača.

Za *benchmarking* se s punim pravom može reći da predstavlja proces učenja i stjecanja znanja u svrhu primjene naučenog i poboljšanja poslovne prakse. Time *benchmarking* postaje instrument izgradnje učeće organizacije, a učenje je jedini način kontinuiranog prilagođavanja i postizanja izvrsnosti.

Na kraju, dozvolite da u ime *Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu* zahvalim svima koji su podržali ovaj projekt i doprinijeli njegovoj realizaciji.

prof. dr. sc. Dora Smolčić Jurdana, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

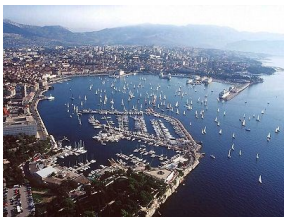
METODOLOŠKI OKVIR

Benchmarking izvještaj za 2014. godinu napravljen je temeljem baze podataka o poslovanju 30 marina, koje su ispunile anketni upitnik o fizičkim i vrijednosnim podacima o poslovanju za 2014. godinu. Podaci iz anketnog upitnika nadopunjeni su podacima iz godišnjih financijsih izvještaja za 2014 godine preuzetih iz RGFI-a. Navedenih 30 marina predstavlja uzorak od 42% marine u Hrvatskoj (prema NKD-u ih je ukupno 72) i posjeduju ukupno 11,231 veza, od čega je 9,787 veza u moru te 1,444 veza na kopnu. Uzorkom je obuhvaćeno 65,2% vezova, od ukupno 17.221 registriranih u nacionalnom uredu za statistiku.

U projekt su se uključile slijedeće marine: ACI marina Cres, ACI marina Dubrovnik, ACI marina Jezera, ACI marina Korčula, ACI marina Milna, ACI marina Opatija, ACI marina Palmižana, ACI marina Piškera, ACI marina Pomer, ACI marina Pula, ACI marina Rab, ACI marina Rovinj, ACI marina S.Draga, ACI marina Skradin, ACI marina Split, ACI marina Šimuni, ACI marina Trogir, ACI marina Umag, ACI marina Vodice, ACI marina Vrboska, ACI marina Žut, D-marin Marina Borik, D-marin Marina Dalmacija, D-marin Marina Šibenik, Marina Ilirija Kornati, Marina Punat, Marina Veruda, Marina Vlaška, Marina Vrsar i Olive Island Marina.

Kako bi se sačuvala tajnost podataka, u izvještaju se za pojedine pokazatelje iskazuje samo najviša, najniža i prosječna vrijednost. Proces punjenja podataka odvija se ručnim unosom podataka u excel. S tim u svezi unose se stavke iz skupnog računa dobiti i gubitka (prihodi od marina, ostali poslovni i ukupni prihodi, troškovi koncesija, amortizacije i ulaganja), podaci o raspoloživim i zauzetim vezovima te podaci o bruto plaćama, broju sezonski i stalno zaposlenih djelatnika.

BENCHMARKING REZULTATI



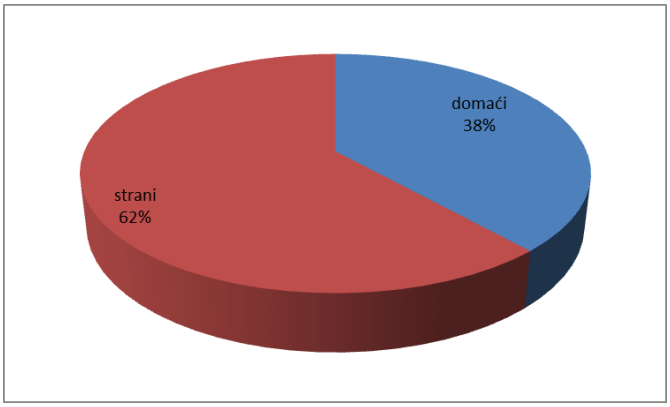
→ ISKORIŠTENOST KAPACITETA

Iskorištenost kapaciteta izražena je u brod danima, pokazatelju koji predstavlja odnos zbroja plovila u godini i raspoloživog kapaciteta, pri čemu se zbroj plovila u godini računa kao umnožak plovila i dana boravka. Pokazatelji se osim za Hrvatsku iskazuju dodatno prema 2 kriterija i to: lokaciji tj. regijama (sjeverne i južne marine) i veličini (male – do 300 vezova u moru i velike marine - preko 300 vezova u moru).

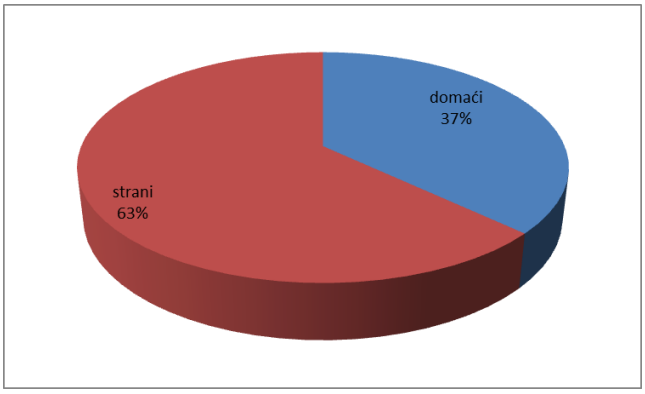
Iskorištenost ukupnog kapaciteta brod/dani			
	MIN	PROS	MAX
HRVATSKA	15	67	89
REGIJE			
Sjeverne marine	20	68	88
Južne marine	15	66	89
VELIČINA			
Velike marine (< 300 vezova u moru)	55	68	79
Male marine (> 300 vezova u moru)	15	67	89

Iskorištenost kapaciteta stalnog veza brod/dani			
	MIN	PROS	MAX
HRVATSKA	28	58	82
REGIJE			
Sjeverne marine	49	62	82
Južne marine	28	55	78
VELIČINA			
Velike marine (< 300 vezova u moru)	49	61	71
Male marine (> 300 vezova u moru)	28	55	82

Struktura domaćih i stranih ukupnih zauzetih vezova prema brod danima



Struktura domaćih i stranih stalnih vezova prema brod danima



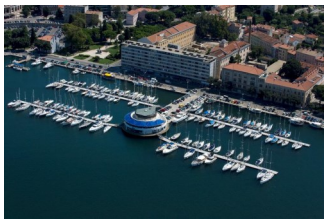
→ PRIHODI MARINA

Prihodi marina obuhvaćaju prihode marine od iznajmljivanja vezova u moru i na kopnu, prihode od usluga (ugostiteljskih, parking, servisnih i ostalih), te prihode od najma, potkoncesija, dozvola i odobrenja (za ugostiteljske objekte, charter bazu, servisni prostor te ostalo).

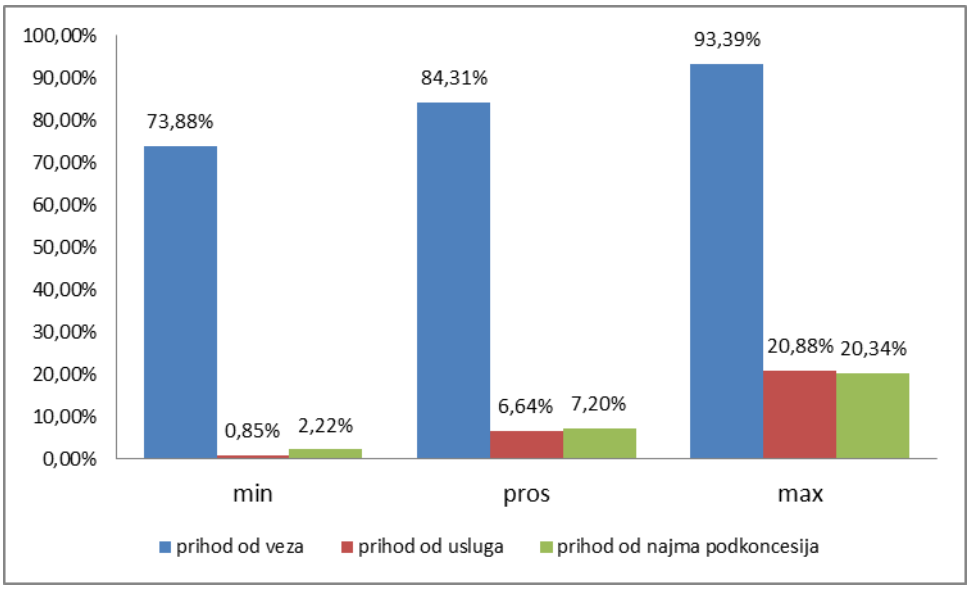
Benchmarking prihoda temeljen je na izračunu sljedećih pokazatelja:

- Struktura prihoda marina
- Udio prihoda marina u poslovnim prihodima,
- Udio prihoda marina u ukupnim prihodima
- Udio poslovnih prihoda u ukupnim prihodima
- Prihod marine po raspoloživom vezu
- Ukupan prihod po raspoloživom vezu

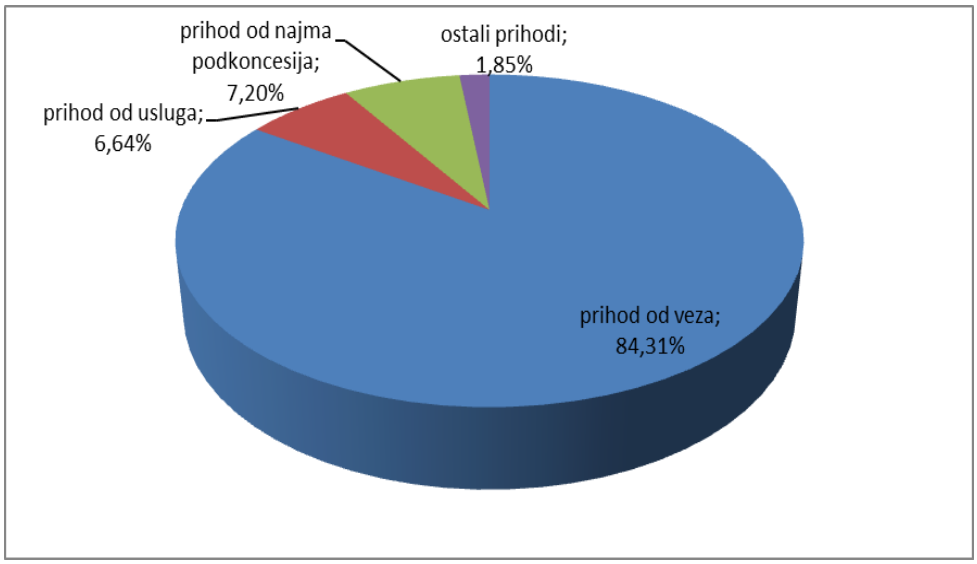
Sukladno prikupljenim podacima prosječna struktura prihoda od marine raspoređena je na prihode od vezova 84,31%, prihode od usluga 6,64% te prihode od najma, potkoncesija, dozvola i odobrenja 7,2%.



Minimalna, prosječna i maksimalna struktura prihoda marina



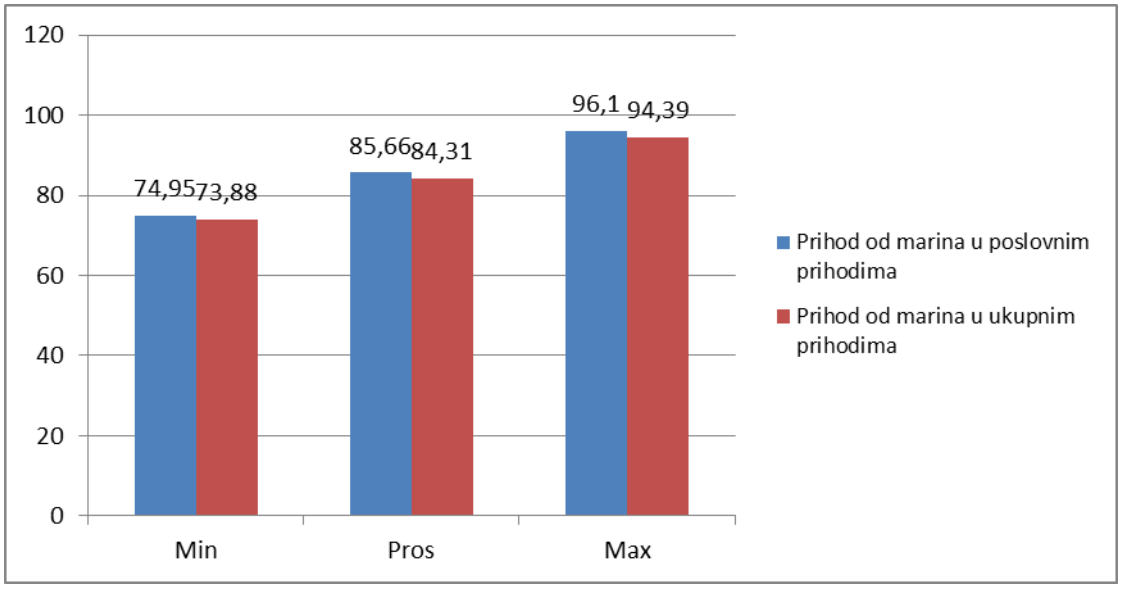
Prosječna struktura prihoda marina



Prihod marina u poslovnim i ukupnim prihodima

	Prihod marina u poslovnim prihodima	Prihod marina u ukupnim prihodima	Poslovni prihod u ukupnim prihodima
MIN	74,95 %	73,88 %	92,75 %
PROS	85,66 %	84,31 %	97,95 %
MAX	96,10 %	94,39 %	99,96 %

Prihod marina u poslovnim i ukupnim prihodima (%)



Prihod marine po raspoloživom vezu i ukupan prihod po raspoloživom vezu

	Prihod marine po raspoloživom vezu			Ukupan prihod po raspoloživom vezu		
	MIN	PROS	MAX	MIN	PROS	MAX
HRVATSKA	11.568	27.454	49.447	14.583	38.954	60.355
REGIJE						
Sjeverne marine	12.752	23.120	40.790	15.183	32.662	57.325
Južne marine	11.568	30.549	49.447	14.583	44.554	60.355
VELIČINA						
Velike marine (> 300 vezova u moru)	12.752	24.922	49.447	15.183	41.927	60.355
Male marine (< 300 vezova u moru)	11.568	27.162	43.849	14.583	32.743	57.325

→ TROŠKOVI U MARINAMA

Troškovi u marinama predstavljeni su kroz slijedeće pokazatelje:

- Udio bruto plaća u ukupnom prihodu
- Prosječan broj raspoloživih vezova po zaposlenom
- Prosječni trošak koncesije po raspoloživom vezu
- Udio troškova amortizacije u ukupnom prihodu
- Prosječno ulaganje u marinu

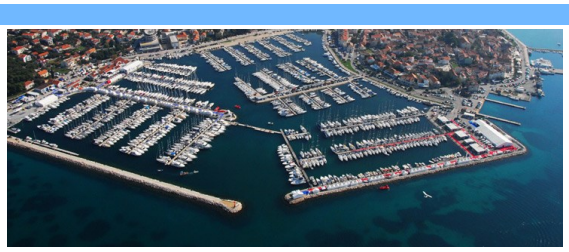
Bruto plaće u ukupnom prihodu i prosječan broj raspoloživih vezova po zaposlenom

	Udio bruto plaća u ukupnom prihodu (%)			Prosječan broj raspoloživih vezova po zaposlenom		
	MIN	PROS	MAX	MIN	PROS	MAX
HRVATSKA	11	25	48	7	16	27
REGIJE						
Sjeverne marine	16	24	48	7	20	27
Južne marine	11	31	46	10	14	24
VELIČINA						
Velike marine (preko 300 vezova u moru)	14	30	27	14	18	27
Male marine (do 300 vezova u moru)	11	34	48	7	14	21

Trošak koncesije po raspoloživom vezu

	Prosječna vrijednost koncesije po raspoloživom vezu			Prosječna vrijednost fiksne koncesije po raspoloživom vezu		
	MIN	PROS	MAX	MIN	PROS	MAX
HRVATSKA	507	1.249	3.606	83	396	3.023
REGIJE						
Sjeverne marine	507	773	3.207	83	164	1.706
Južne marine	807	1.590	3.606	89	562	3.023
VELIČINA						
Velike marine (> 300 vezova u moru)	507	1.107	1.610	101	299	179
Male marine (< 300 vezova u moru)	530	1.251	3.606	83	426	3.023

Prosječna vrijednost troška amortizacije po raspoloživom vezu iznosi 8.719,09 kn. Prosječna vrijednost ulaganja u 2014. godini po marini iznosila je 1.281.670,12 kn, a kretala se u rasponu od 20.000 do 6.969.652 kn.



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U poslovnoj praksi benchmarking danas predstavlja instrument s kojim marina kontinuirano mjeri i uspoređuje vlastito poslovanje u odnosu na najbolju praksu, uči od boljih te primjenjuje stečena znanja. Vjerujemo da će ovaj izvještaj biti koristan izvor podataka svim marinama u Hrvatskoj neovisno o njihovoj kategoriji, lokaciji i veličini te da će doprinijeti ostvarenju boljih poslovnih rezultata.

Posebno se nadamo da će iskazani pokazatelji motivirati i ostale marine da se uključe u program benchmarkinga ne samo kako bi se povećao uzorak već kako bi ostvarili pravo na vrlo korisne mjesečne izvještaje s unaprijed definiranim *compset*-om. Izvještaji ove vrste pružaju marinama uvid u prosječne ključne pokazatelje poslovanja njihove konkurencije, te mogućnost spoznaje i eliminiranja vlastitih nedostataka i ograničenja te očuvanja konkurentskih prednosti.

Prilikom provođenja *benchmarkinga* potrebno je poštovati određena pravila: privatnost i povjerljivost, ne zlouporaba povjerenja, ne obavljati ništa bez dopuštenja, ne ucjenjivati, kontinuirano učiti. To su ujedno i temelji na kojima počiva ovaj projekt. Koristimo ovu priliku da najavimo uskoro i mjesečne izvještaje za 2015. Godinu.

Posebno se zahvaljujemo svima koji su se uključili u ovaj projekt, bez njih ovaj izvještaj ne bi mogao ugledati svjetlo dana. Također pozivamo sve zainteresirane marine da nam se pridruže u projektu benchmarkinga.

O NAMA

VODITELJI PROJEKTA:

Dr.sc. Z. Cerović,
Redoviti profesor

Dr. sc. S. Janković,
Redovita profesorica

SURADNICA:

Dr.sc. Dubravka Vlašić
Docentica

Kontakt:
Fakultet za menadžmente u turizmu i ugostiteljstvu
Primorska 42
51410 Opatija
Tel: 051/294-686
e-mail: sandrai@fthm.hr

Ostvareno u suradnji sa:

HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA
CROATIAN CHAMBER OF ECONOMY