

# STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.

---

**Deronja, Joško**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:429505>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**JOŠKO DERONJA**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE NA PRIMJERU  
PODUZEĆA HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.**

Split, rujan 2020.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

**Predmet:** Poduzetničke strategije

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Joško Deronja

**Naslov rada:** Strategije diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken  
Hrvatska d.o.o.

**Mentor:** Antonija Roje, predavač

Split, rujan 2020.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMERY .....	2
1. UVOD .....	3
2. POJAM I ZNAČENJE STRATEGIJE .....	4
3. STRATEGIJA KROZ PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	5
3.1. Analiza okoline i SWOT analiza.....	6
3.2. Vizija, misija i ciljevi.....	7
3.2.1. Vizija .....	7
3.2.2. Misija.....	8
3.2.3. Ciljevi .....	8
3.3. BCG matrica.....	9
3.4. Porterov model pet konkurentskih sila.....	10
3.5. PEST analiza .....	11
3.6. Balanced Scorecard (BSC metoda).....	12
4. GENERIČKE PODUZETNIČKE STRATEGIJE .....	14
4.1. Strategija troškovnog vodstva .....	14
4.2. Strategija fokusiranja .....	15
4.3. Strategija diferencijacije.....	15
5. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE PODUZEĆA HEINEKEN HRVATSKA D.O.O. ....	18
5.1. Povijesni razvoj poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. ....	18
5.2. Proizvodi Heineken Hrvatske d.o.o.....	18
5.3. Proces određivanja strategije diferencijacije poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.....	19
5.3.1. Vizija .....	21
5.3.2. Misija .....	24
5.3.3. Ciljevi Heineken Hrvatska d.o.o. ....	25
5.3.4. BCG matrica .....	26
5.3.5. Porterov model pet konkurentskih sila poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. ....	27
5.3.6. PEST analiza poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.....	28
5.3.7. Struktura BSC-a Heineken Hrvatska d.o.o. ....	29
5.4. Strategija diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. ....	31
6. ZAKLJUČAK .....	34
LITERATURA .....	35
POPIS SLIKA I TABLICA .....	36

## SAŽETAK

**Naslov:** Strategija diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.

Definiranje dobre poduzetničke strategije veliki je izazov za sva poduzeća koja se žele razvijati i biti uspješna na tržištu.

U ovom radu opisan je proces definiranja strategije diferencijacije poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. koristeći interne podatke poduzeća. Napravljena je analiza interne i eksterne okoline, konkurenata, asortimana, pivske industrije i tržišnog udjela poduzeća Heineken Hrvatske d.o.o., te se na temelju svih raspoloživih podataka došlo do zaključka da navedeno poduzeće u svom poslovanju koristi generičku strategiju diferencijacije.

Cilj rada je prikazati kako diferencijacija u odnosu na konkurenciju, orijentiranost na potrošače, njihove želje i potrebe, a ne isključivo na profit može poduzeću omogućiti uspješno poslovanje na tržištu.

**Ključne riječi:** *poduzetničke strategije, generička strategija diferencijacije, poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o.*

## SUMMERY

**Title:** Differentiation strategy on the example of Heineken Hrvatska d.o.o.

Defining a good entrepreneurial strategy is a great challenge for all companies that want to develop and achieve market success.

This paper describes the process of defining a generic differentiation strategy of the company Heineken Hrvatska d.o.o. using company internal data. An analysis of the internal and external environment, competitors, range, beer industry and market share of Heineken Hrvatska d.o.o. was made and based on all available data. Considering all available data it is concluded that the company uses a generic differentiation strategy in its business.

The aim of this paper is to show how a differentiation from competition, orientation on consumers, their wishes and needs, and not exclusively on profit, can enable a company to operate successfully in the market.

**Keywords:** *entrepreneurial strategies, generic differentiation strategy, Heineken Hrvatska d.o.o.*

## 1. UVOD

Dinamično tržište danas zahtjeva brze i efikasne reakcije poduzeća. Poduzetničke strategije jedan su od alata pripreme poduzeća za djelovanje na tržištu, one omogućavaju poduzeću da definira jasne smjernice po kojima će djelovati u svom poslovanju da bi na kraju ostvarilo svoje postavljene ciljeve. Definiranje strategije je proces u koji moraju biti uključene sve razine u poduzeću kako bi se ona što bolje i uspješnije implementirala.

U ovom radu objasniti će se proces kreiranja poduzetničke strategije diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. koje je dio Heineken grupe, jedne od najvećih multinacionalnih kompanija na svijetu. Sve strategije koje se implementiraju u Heinekenu na globalnoj razini prenose se i na Heineken Hrvatska d.o.o. prilagođavajući se Hrvatskom tržištu. Heineken Hrvatska d.o.o. tako postaje predvodnik mnogih inovacija na Hrvatskom tržištu koje se tiču svih poslovnih procesa počevši od proizvodnje pa do prodaje proizvoda krajnjem kupcu.

Rad se sastoji od ukupno četiri dijela. U prvom djelu je ukratko opisan pojam strategije, u drugom djelu su pojašnjene metode: analiza okoline poduzeća, SWOT analiza, vizija, misija i ciljevi, BCG matrica, Porterov model pet konkurentskih sila, PEST analiza kojima se poduzeća koriste pri analiziranju okoline, a u svrhu formiranja strategije kroz strateški menadžment i BSC metoda vrednovanja strategije poduzeća uzimajući u obzir sve prethodno navedene komponente. U trećem dijelu rada ukratko su obrađene tri generičke strategije poduzeća; strategija troškovnog vodstva, strategija fokusiranja i strategija diferencijacije. Četvrti dio rada predstavlja poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o., njegov povijesni razvoj i asortiman proizvoda, proces analize okoline poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o., njegovih ključnih odrednica i definiranje strategije diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. Na kraju rada daje se zaključak koji se temelji na provedenim spomenutim analizama. Svi podaci i materijali korišteni u definiranju strategije diferencijacije koju koristi Heineken Hrvatska d.o.o. su relevantni te su preuzeti iz internih izvora poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o..

## 2. POJAM I ZNAČENJE STRATEGIJE

Pojam strategije pojavljuje se već u razdoblju prije Krista i vezan je uz ratovanja koja su iziskivala određene pripreme i planove prije samih vojnih akcija, stoga su rađene razne strategije kako bi se nadmudrilo i pobijedilo neprijatelja. U suvremenom svijetu 1960-ih godina strategija se počinje spominjati u kontekstu unaprjeđenja poslovanja jer se istraživanjima uočilo da strategije imaju glavnu ulogu u postizanju visokih performansi poduzeća.<sup>1</sup> Tako Alfred Chandler u svojoj knjizi *Strategija i struktura* (1962) daje definiciju iste „strategija se može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva... Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja“.<sup>2</sup>

U isto vrijeme počinje se analizirati kako strategije utječu na rast poslovanja u praksi, tako da su razne konzultantske kuće razvile modele koji se i danas koriste u poduzećima kroz procese strateškog menadžmenta.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Buble, M. et al.(2005) *Strategijski menadžment*, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 3

<sup>2</sup> Chandler, A., (1962), *Strategy and Structure: Chapter in History of American Industrial Enterprise*, Cambridge, M.I.T. Press, str.15.-16.

<sup>3</sup> Buble, M. ibidem, str. 4



### 3. STRATEGIJA KROZ PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA

Poduzetničke strategije kao i bilo koje druge strategije predstavljaju smjer i brzinu odvijanja unaprijed određenih aktivnosti u svrhu ostvarivanja zadanih ciljeva. Poduzetničke strategije utkane su u lanac strateškog menadžmenta kao jedna od karika i one će se u ovom radu promatrati kroz širu sliku u sklopu strateškog menadžmenta. Tek u sinergiji s drugim karikama dobivaju svoj potpuni smisao. Prema Certo i Peter etape strateškog menadžmenta prikazane su na slijedećoj slici.

Slika 1. Etape strateškog menadžmenta



Izvor: Buble M.: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005., str. 8

Proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline, što znači da poduzeće najprije treba dobro promotriti svoju okolinu kako eksternu tako i internu. Nakon toga potrebno je odrediti smjer kojim će se poduzeće kretati i ciljeve koje će ostvarivati u budućnosti. Treći korak je formuliranje strategije koja mora biti u službi ostvarivanja ciljeva iz prethodnog koraka. Četvrti korak je implementacija odabrane strategije kroz sve razine u poduzeću. Posljednji korak je kontrola i evaluacija strategije kroz analizu svih prethodnih koraka kako bi se mogli unaprijediti i popraviti eventualni propusti. Kroz sve navedene korake provlači se povratna veza koja daje informacije da li se procesi u narednim koracima odvijaju prema planu.<sup>4</sup>

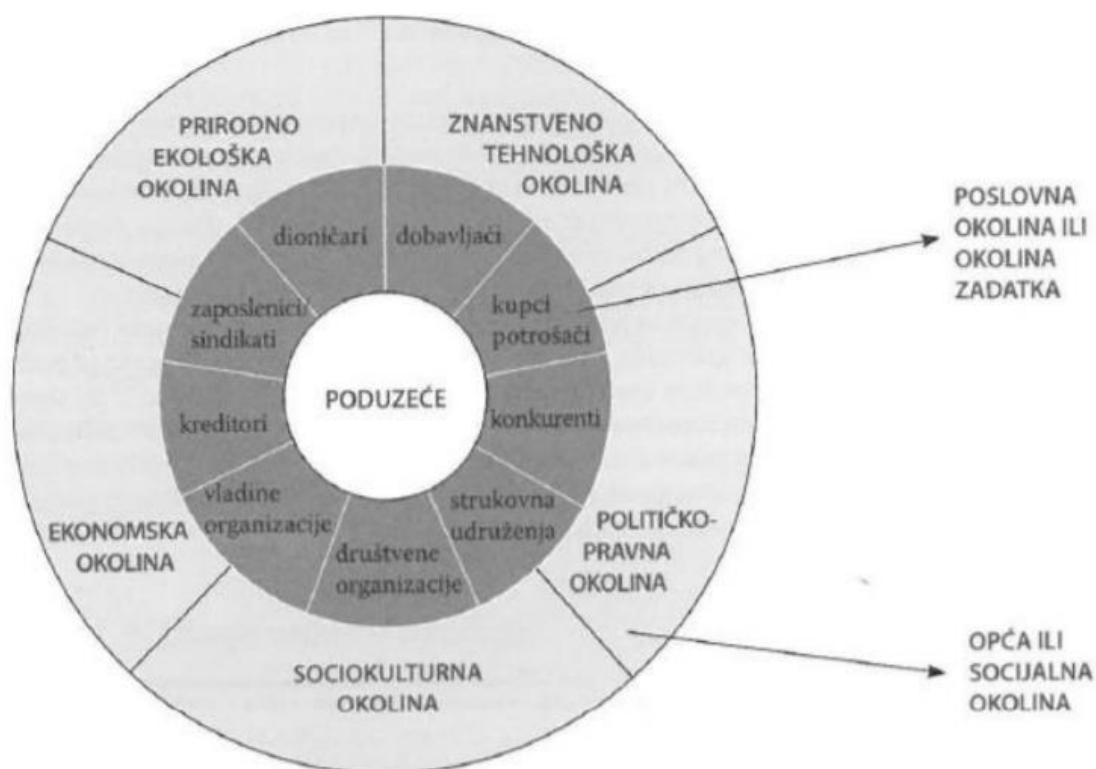
U nastavku će se pobliže pojasniti korake analize okoline, postavljanje usmjerenja organizacije i formuliranje strategije te načine na koje se one definiraju kao i alate koji se koriste za njihovo formiranje.

<sup>4</sup> Buble, M., op. cit. str. 9. – 13.

### 3.1. Analiza okoline i SWOT analiza

Da bi poduzeće znalo kako se postaviti i ponašati na tržištu potrebno je neprestano analizirati situaciju u samom poduzeću (interna okolina) kao i situaciju izvan poduzeća (eksterna okolina), pazeći pri tom kako se poduzeće na temelju tih analiza postavlja na tržištu u odnosu na sve ostale sudionike, vodeći računa da se ne dogodi da neka od okolina preuzme glavnu riječ čime poduzeće gubi svoju snagu na tržištu. I jedna i druga okolina su jednako važne jer utječu na formiranje politika samog poduzeća, što je vidljivo na slijedećoj slici:

Slika 2. Prikaz čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženje



Izvor: Dulčić, Ž. u: Buble, M. (ur.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.18.

Interna okolina je okolina na koju poduzeće može utjecati, dok na eksternu okolinu poduzeće nema utjecaj. Najbolja i najpopularnija metoda djelovanja interne i eksterne okoline na samo poduzeće je SWOT analiza koja je nastala sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Sastoji se od četiri kategorije: Snage (**S**trengths), Slabosti (**W**eaknesses), Prilike (**O**pportunities) i Prijetnje (**T**hreats). Snage i slabosti proizlaze iz samog poduzeća i onog što ono ima ili nema u odnosu

na druge, a to mogu biti zaposlenici, oprema, ideje, proizvodi i usluge, procesi, komunikacija s povezanim osobama (kupci, dobavljači, mediji..) i sl. Prilike i prijetnje su uzrokovane vanjskim utjecajem na poduzeće, a mogu biti utjecaji na potražnju za proizvodima i uslugama, zakonske regulative, trendovi u raznim sferama poslovanja, porezne politike, nove tehnologije i sl. SWOT analiza pomaže u definiranju poslovnih strategija poduzeća jer pokazuje koje su to snage poduzeća koje je potrebno još više naglasiti, a koje slabosti je potrebno pokriti. Također, SWOT analizom detektiramo prilike koje se nalaze u okruženju poduzeća a koje je moguće iskoristiti, kao i prijetnje koje uočavamo kako bi ih što uspješnije izbjegli u poslovanju.

Nakon skeniranja obje okoline i detektiranja situacije u kojoj se poduzeće nalazi u odnosu na ostale sudionike na tržištu pristupa se određivanju smjera kojim će se poduzeće u budućnosti kretati.

### **3.2. Vizija, misija i ciljevi**

Viziju, misiju i ciljeve u kontekstu formiranja strategije poduzeća potrebno je promatrati zajedno budući da se međusobno isprepleću i utječu jedna na druge.

#### **3.2.1. Vizija**

Jednostavno rečeno, vizija poduzeća predstavlja predodžbu poduzeća gdje ono želi biti u narednom periodu poslovanja. U osmišljavanju vizije potrebno je početi od dvije bitne komponente a to su temeljna ideologija i vizionarska budućnost.<sup>5</sup>

Temeljna ideologija predstavlja nekoliko bitnih elemenata vezanih za samu bit poduzeća i ono što poduzeće predstavlja u smislu svojih politika i načela poslovanja. Vizionarska budućnost predstavlja postavljanje ciljeva koje poduzeće želi ostvariti u budućnosti. Ti ciljevi moraju biti ostvarivi, ali ne prejednostavno kako ne bi ograničili motivaciju u nastojanju ostvarivanja istih.

---

<sup>5</sup> Buble, M., op. cit. str. 86.

### 3.2.2. Misija

Po mnogima misija je najbitniji element strateškog menadžmenta čije formiranje zahtjeva mnogo vremena. Misija se sastoji od četiri elementa:<sup>6</sup>

1. Svrhe – koja odgovara na pitanje zašto poduzeće uopće postoji
2. Strategije – nastavljajući se na svrhu poduzeća razvija se strategija poduzeća koja ga ističe u odnosu na druge
3. Standardi ponašanja – načela ponašanja kojih se pridržavaju svi zaposlenici poduzeća i koji idu u korak sa prethodno definiranom svrhom i strategijom
4. Vrijednosti – temeljna načela na kojima počivaju politike poduzeća i kojih se pridržavaju svi zaposlenici.

### 3.2.3. Ciljevi

Formiranje ciljeva dolazi nakon što poduzeće definira gdje se ono sada nalazi a gdje želi biti u budućnosti te kojim resursima raspolaže. Tek kada je sve ovo prije navedeno poznato onda se može pristupiti formiranju ciljeva. Ciljevi prema ročnosti mogu biti kratkoročni (realizacija kroz razdoblje do godine dana), srednjoročni (realizacija kroz razdoblje od godine do pet godina) i dugoročni (realizacija kroz razdoblje duže od pet godina).<sup>7</sup> Ciljevi se unutar poduzeća mogu postavljati na dva načina, a to su top - down i bottom - up. Top – down sistem je kreiran na način da više razine menadžmenta formuliraju ciljeve i spuštaju na sve niže razine. Bottom – up sistem je kreiran na suprotan način a to je da niže razine u poduzeću formuliraju ciljeve dok više razine menadžmenta te ciljeve usklađuju sa ostalim politikama poduzeća.<sup>8</sup> Za poduzeća je najbolje da se koriste kombinaciju oba dva sistema. Ciljevi poduzeća obuhvaćaju zadovoljavanje potreba svih zainteresiranih strana.

Nakon formiranja vizije, misije i ciljeva pristupa se formiranju strategije, pri čemu može pomoći nekoliko metoda, a u nastavku rada biti će opisani BCG matrica, Porterov model pet konkurentskih sila i PEST analizu.

---

<sup>6</sup> Buble, M., op. cit. str. 92.-93.

<sup>7</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., (2008), Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 155

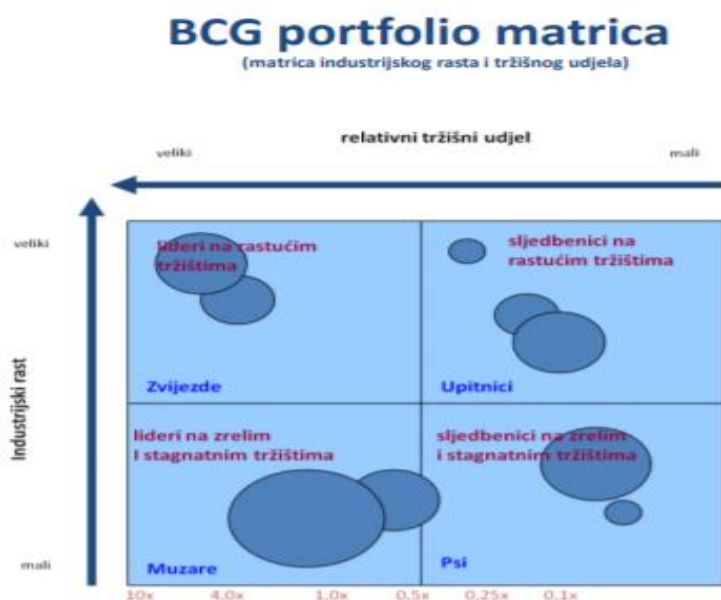
<sup>8</sup> Čičin-Šain, D., Predavanja, Menadžment, str. 1.-6.

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) [04.07.2020.]

### 3.3. BCG matrica

BCG matrica (portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela) služi poduzećima koja imaju više poslovnih segmenata ili proizvoda/usluga da naprave analizu kako bi točno znali kolika je isplativost istih. U ovu matricu se unosi podatak koliki je tržišni udio pojedinog poslovnog segmenta ili proizvoda/usluge u ukupnom tržištu kao i industrijski rast sektora u kojem se poslovni segment ili proizvod/usluga nalazi. Na temelju tih podataka svaki segment ili proizvod/usluga se smješta u određeni kvadrant u matrici. Matrica se sastoji od četiri kvadranta koji se nazivaju zvijezde, upitnici, krave muzare i psi.<sup>9</sup>

Slika 3. BCG matrica



Izvor: Tipurić, D., (2014) Deveto predavanje, P Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> 10.07.2020.]

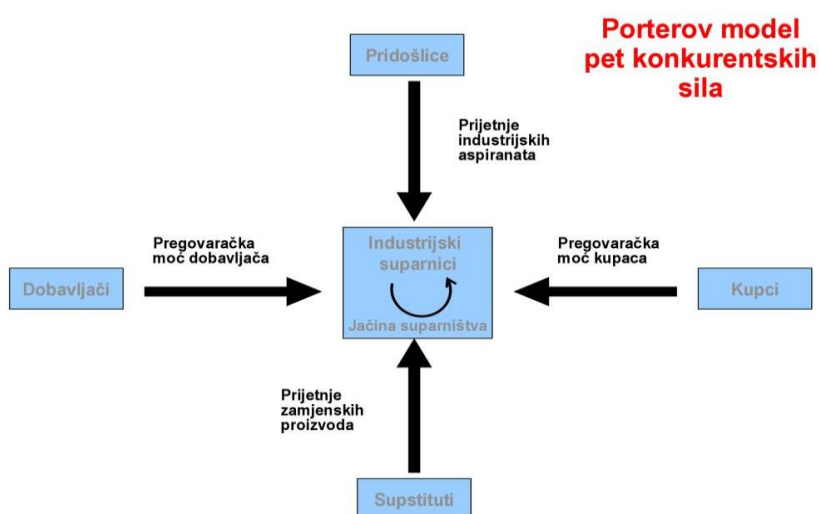
Svaki kvadrant ima svoje značenje. U kvadrantu zvijezda nalaze se proizvodi/usluge koji su tržišni lideri, imaju visoki rast, u kvadrantu upitnika su oni koji imaju nizak tržišni udio i visok rast. U kvadrantu krave muzare su proizvodi/usluge koji imaju nizak rast i visok tržišni udio, a u kvadrantu psi su oni koji imaju nizak rast i nizak tržišni udio. Ova analiza je bitna da bi se saznalo koji dijelovi ili proizvodi/usluge poduzeća donose zaradu i generiraju profit da bi se dobivene informacije mogle koristiti u formiranju strategija.

<sup>9</sup> Buble, M., op. cit. str. 128.

### 3.4. Porterov model pet konkurentskih sila

Poduzeća danas posluju u jako dinamičnoj okolini, okružena konkurencijom koja je uvijek tu. Sukladno tome, za poduzeće je jako važno da pozna svoje komparativne prednosti, odnosno što je to što njega izdvaja od ostalih na tržištu. Jedna od metoda koja može poduzeću pomoći da prepozna svoju poziciju na tržištu u odnosu na konkurenciju je Porterov model pet sila.

Slika 4. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Tipurić, D. Predavanja, Srateski menadžment: <https://slideplayer.com/slide/14089235/> [11.07.2020.]

Poznati američki ekonomist Michael Porter opisuje pet konkurentskih sila koje utječu na poduzeće i njegove poslovne strategije, a to su: <sup>10</sup>

1. Prijetnja postojeće konkurencije – poduzeća koja imaju jaku konkurenciju na tržištu se moraju nametnuti nižim cijenama i marketinškim kampanjama koje su agresivnije od kampanja konkurencije, dok poduzeća koja imaju slabiju konkurenciju mogu očekivati veće prihode u narednom razdoblju.
2. Pregovaračka moć dobavljača – ovdje se misli na dobavljače poduzeća. Ako poduzeće ima veći izbor dobavljača sirovina, materijala, usluga i sl. njegova pregovaračka moć je veća i ono može utjecati na cijene a time direktno i na svoj profit, za razliku od situacije kada poduzeće

<sup>10</sup> Pevec, D., (2017) Porterovih pet sila, Alpha Capitalis, str. 1: <https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila/> [10.07.2020]

posluje s malim brojem dobavljača kada oni postavljaju uvijete i kada je njihova pregovaračka moć veća.

3. Pregovaračka moć kupaca – slično kao i kod dobavljača, samo na drugoj strani imamo situaciju sa kupcima. Što ih je više, lakše mogu utjecati na potražnju a samim time i na cijene.

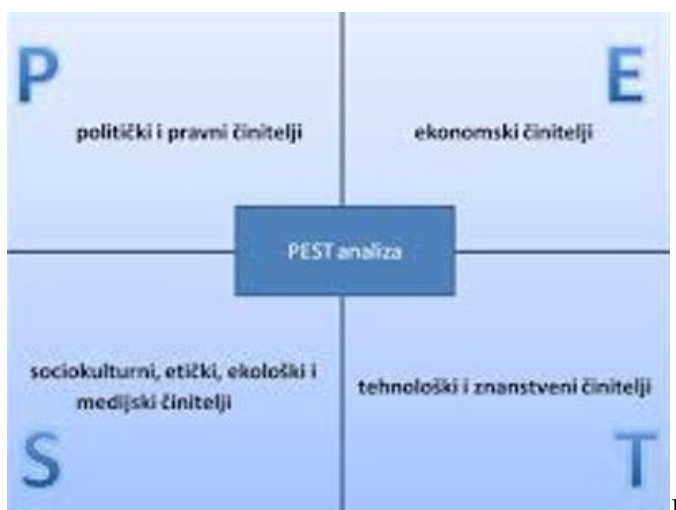
4. Prijetnja supstituta – lakoća kupaca da proizvod poduzeća zamjene njegovim jeftinijim ili boljim supstitutom proizvedenim od strane konkurenta mogu ozbiljno naštetiti poslovanju poduzeća.

5. Prijetnja ulaska novih konkurenata – jačina ove prijetnje ovisi čime se poduzeće bavi. Ako za ulazak na tržište nisu potrebna velika ulaganja to znači da se novi konkurenti mogu lako pojaviti, dok kod situacije u kojoj za ulazak na tržište trebaju velika ulaganja zasigurno će novih konkurenata biti manje.

### 3.5. PEST analiza

Osim analize elemenata koji su u direktnoj vezi s poduzećem potrebno je analizirati indirektnu okolinu koja također ima veliki utjecaj na poduzeće i njegove strategije poslovanja. Jedna takva je PEST analiza (Political, Ekonomical, Socio-Cultural, Tehnological factors) koja obuhvaća Političke, Ekonomske, Sociokulturne i Tehnološke elemente.

Slika 5. PEST analiza



Izvor: Tipurić, D., (2014) Drugo predavanje, Situacijska analiza (1):

<http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20Okolina%20i%20SWOT.pdf> [10.07.2020.]

Politički elementi uključuju zakonodavne okvire, poreznu politiku, potencijalne političke promjene, lobiranja kako domaća tako i strana, ratovi, i sl. Ekonomski elementi su cijene radne snage i sirovina, kamatne stope na kredite, stope inflacije, infrastruktura i sl. Sociokulturni elementi su vezani za profile potrošača: demografija, razina obrazovanja, religija, kupovna moć i sl. Tehnološki elementi vezani su za razvoj novih tehnologija i njihove trajnosti a samim time i roka iskoristivosti.<sup>11</sup>

Nakon definiranja strategije poduzeće pristupa slijedećem koraku, BSC metodi koja objedinjuje sve do sada navedeno i čini skup mjera koje nude uravnotežene pokazatelje poslovanja.

### **3.6. Balanced Scorecard (BSC metoda)**

Široko rasprostranjena metoda koja uspješnost poduzeća ne vrednuje samo kroz financijske pokazatelje već u vrednovanje uključuje klijente, interne procese i učenje i razvoj. Ulažući neprestano u svoj razvoj i napredak poduzeća ostvaruju nematerijalne vrijednosti koje nisu ništa manje bitne od materijalnih vrijednosti. Upravo BSC metoda objedinjuje viziju, misiju i strategiju kreirajući ciljeve i mjere poduzeća primjenjujući top-down implementaciju kako bi se moglo istima što bolje upravljati.<sup>12</sup>

---

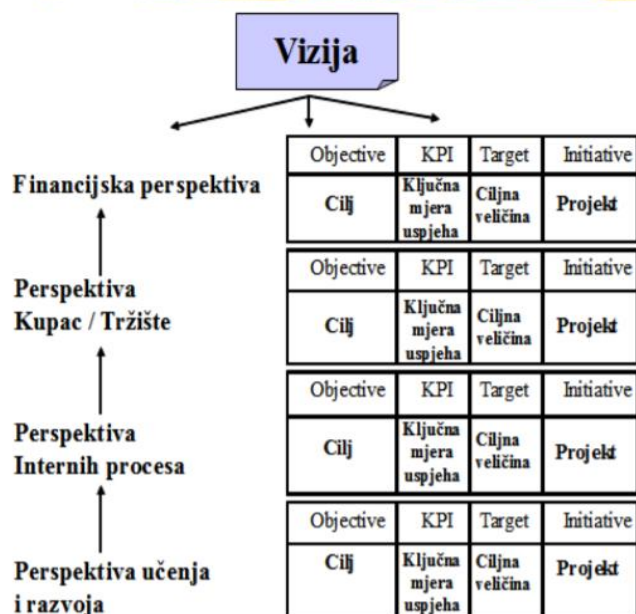
<sup>11</sup> Jozić, I., (2010) Marketing i prodaja, Marketinško okruženje – PEST analiza <https://profitiraj.hr/marketinsko-okruzenje-%E2%80%93-pest-analiza/> [10.07.2020.]

<sup>12</sup> <http://www.skladistenje.com/bsc-za-pocetnike/> [21.07.2020.]



## Balance Scorecard

### Osnovna struktura BSC-a - podijeljen u 4 perspektive



Izvor: Keškić, I., (2018) Primjena BSC metodologije u zdravstvenoj ustanovi, Specijalistički diplomski stručni rad, Zagreb, str. 13. <https://repozitorij.rvs.hr/islandora/object/rvs%3A114/datastream/PDF/view>: BSC Summit, Zagreb 24.10.2006 [29.07.2020.]

Osnovna struktura BSC-a podijeljena je u četiri navedene perspektive: financijska, kupac/tržište, interni procesi, učenje i razvoj. Za svaku perspektivu se postavlja cilj, zatim ključni pokazatelj poslovanja (KPI), odnosno mjerljivu vrijednost koja pokazuje koliko uspješno poduzeća ostvaruju zadane ciljeve. Nadalje, postavlja se ciljna veličina koja je također mjerljiva i na kraju se unosi projekt (akcija kojom će se ostvariti cilj).

Svako poduzeće koje posluje na nekom tržištu mora dobro razmotriti situaciju oko sebe na koju ne može utjecati da bi se što bolje prilagodilo situaciji i pripremlilo u planiranju strategije poslovanja koja će donijeti najviše koristi za poduzeće. Ova analiza svakako je važnija za poduzeća koja ulaze na nova tržišta koja se razlikuju od tržišta na kojima već djeluju.

## 4. GENERIČKE PODUZETNIČKE STRATEGIJE

Definiranje strategije može se izvršiti tako da se ona primjenjuje na cijelo poduzeće ili samo na neke njegove dijelove, ali u svakom slučaju ona mora biti u službi ostvarivanja zadanih ciljeva.

Kada poduzeće analizira sve prethodno prikupljene informacije kako bi odabralo strategiju koja će mu donijeti najviše koristi ono također mora razmišljati i o svojim konkurentskim prednostima koje ima u odnosu na svoje konkurente. Poduzeće mora znati što je to što njega razlikuje od drugih i u čemu je bolje od drugih, te da li će na tržištu nastupiti na način da potrošačima nudi svoje proizvode po nižoj cijeni od konkurencije ili na način da potrošačima ponudi nešto posebno u čemu će oni prepoznati vrijednost. U okviru navedenog Porter daje tri generičke strategije: troškovnog vodstva, fokusiranja i diferencijacije.<sup>13</sup> U nastavku rada detaljnije će se obraditi navedene strategija.

### 4.1. Strategija troškovnog vodstva

Ova strategija se formira na način da su u centru troškovi, odnosno cilj poduzeća koje se odluči za ovu strategiju poslovanja je imati najniže troškove u odnosu na sve konkurente. Niže troškove poduzeće ostvaruje većim proizvodnim kapacitetima, korištenjem jeftinijih sirovina od konkurencije, ali i uz smanjivanje ulaganja u istraživanja, razvoj, marketinške usluge i sl. Ova strategija zahtjeva velike napore u pronalasku svih komponenti proizvodnje, distribucije i prodaje u kojima bi se mogle pronaći uštede, a samim time i smanjiti troškove. Poduzeća koja koriste ovu strategiju na tržištu potrošačima nude proizvode koji su potpuno jednaki konkurentskim proizvodima ili proizvode koje nešto manje zadovoljavaju potrebe kupaca, ali zato i imaju nižu cijenu. Ako je strategija vodstva u troškovima uspješno implementirano u poduzeću rezultat je takav da je razlika u troškovima poduzeća u odnosu na konkurente veća od razlike u cijenama u odnosu na konkurente. Strategija vodstva u troškovima se temelji na: jednostavnom dizajnu, osnovnoj liniji asortimana, korištenju jednostavnih proizvodnih metoda, nabavi jeftinijih sirovina, minimalnim marketinškim aktivnostima, jeftinijim distribucijskim aktivnostima, lokacijskim prednostima, nižim režijskim troškovima i sl. Poduzeće koje koristi ovu strategiju suočava se sa neprekidnom mogućnošću da konkurencija lako i jeftino kopira metode kojima poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost ili iskoristi

---

<sup>13</sup> Buble, M., op. cit. str. 148.

tehnološke promjene koje će utjecati na smanjenje troškova i na taj način ugrozi poduzeće na tržištu. Također, poduzeće koja svoju konkurentsku prednost ostvaruju na temelju ove strategije ne smije zanemariti potrebe za inovacijama, a isto tako mora biti svjesno da će potrošači možda u nekom trenutku željeti proizvode dodatne kvalitete.<sup>14</sup>

## **4.2. Strategija fokusiranja**

Strategija fokusiranja je strategija poduzeća koja se koristi za stvaranje konkurentske prednosti u pojedinim dijelovima industrije. Poduzeće se odlučuje na jedan uski element ili skupinu elemenata u industriji kojima će zadovoljiti ciljne skupine potrošača, dakle poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u određenom segmentu, a ne cijeloj industriji. Poduzeće fokuser se bazira na određeni segment i ako može postići i zadržati diferencijaciju ili vodstvo u troškovima, a istovremeno biti profitabilno ono postaje profitan konkurent bez obzira na svoju veličinu i snagu u odnosu na konkurenciju. Kod ove strategije važno je odabrati dobar segment za fokusiranje koji ima neke od sljedećih karakteristika: segment mora biti dovoljno velik da fokusiranje bude profitabilno, potencijal za razvoj ne smije biti jako važan za uspjeh glavnih industrijskih konkurenata, poduzeće koje se odlučuje za strategiju fokusiranja mora imati resurse koji su mu potrebni za djelovanje i treba stvoriti lojalnost od strane kupaca da bi se moglo obraniti od eventualnih konkurenata. Strategija fokusiranja najuspješnija je u industrijama koje su brzorastuće, imaju više segmenata koji su dovoljno veliki za ostvarivanje profitabilnosti, ali s druge strane i dovoljno mali da ne privlače pozornost ostalih konkurenata. Bitno je da poduzeće primijeti segment kojeg nitko od konkurenata nije primijetio i fokusira se na specijalizaciju nudeći nešto što drugi nemaju uzimajući u obzir želje i potrebe ciljne skupine potrošača. Ova strategija može biti ugrožena ako konkurencija uspije prevladati prednosti poduzeća, kod promjene želja i potreba potrošača i kod navale agresivnih poduzeća što će rezultirati manjim profitom za sve.<sup>15</sup>

## **4.3. Strategija diferencijacije**

Strategija diferencijacije je poduzetnička strategija kojom poduzeće ako je uspješno provodi može stvoriti konkurentsku prednost na tržištu. Ovom strategijom poduzeće potrošače privlači

---

<sup>14</sup> Buble, M., op. cit. str. 144. – 147.

<sup>15</sup> Ibidem, str. 151. – 153.

nudeći im nešto posebno i drugačije od svih ostalih na tržištu, a može se temeljiti na posebnostima proizvoda, načinima isporuke proizvoda potrošačima, načinima oglašavanja i sl. Poduzeće može biti diferencirano od konkurencije nudeći kvalitetnije proizvode, proizvode s boljim performansama ili proizvode koji su lako dostupni širokim masama potrošača. Također, ugled i imidž poduzeća može biti razlog za diferencijaciju kao i marketinške aktivnosti.

Cilj je stvoriti lojalnog potrošača kojem će jedna ili više komponenti prethodno navedenih biti važnija od same cijene proizvoda, te će se uvijek odlučiti za kupnju proizvoda koji mu nudi posebnu vrijednost bez obzira na cijenu. Poduzeće koje koristi strategiju diferencijacije ima za cilj stvoriti percepciju potrošača da mu nudi nešto vrijedno što mu druga poduzeća na tržištu ne mogu ponuditi.<sup>16</sup>

Da bi poduzeće svoje proizvode učinilo drugačijim i „vrijednijim“ za potrošača vjerojatno će se morati suočiti i sa višim troškovima proizvodnje koji su u službi diferencijacije. Ovdje poduzeće koje se odlučuje na strategiju diferencijacije mora biti veoma oprezno da mu se ne dogodi da veći troškovi proizvodnje budu viši od razlike u cijeni njegovih proizvoda i ostalih sličnih proizvoda na tržištu. Ovom strategijom bi trebao postići da troškovi proizvodnje budu u razini troškova konkurencije, a cijene proizvoda na tržištu budu veće od cijena konkurentskih proizvoda da bi poduzeće ostvarilo svoju konkurentsku prednost. Naravno, potrošači moraju biti spremni na plaćanje više cijene za proizvod vjerujući da im donosi veću vrijednost od ostalih sličnih proizvoda na tržištu. Poduzeće se može diferencirati ne samo većom cijenom, već i većom prodanom količinom. Ako poduzeće iz bilo kojeg razloga ne može postaviti veće cijene svojih proizvoda u odnosu na konkurenciju na tržištu ono zahvaljujući svojoj diferencijaciji zasnovanoj na različitosti (koja za potrošača predstavlja dodatnu vrijednost zbog koje će se odlučiti na kupnju ovog proizvoda) u odnosu na konkurente prodaje veće količine proizvoda i time ostvaruje veću dobit. Dva su načina na koja poduzeće diferencijacijom može stvoriti dodatnu vrijednost za potrošače: smanjenjem troškova potrošača i povećanjem zadovoljenja potreba potrošača. Ako potrošač ne vidi korist od diferencijacije određenog proizvoda onda taj proizvod za njega nema konkurentsku prednost u odnosu na ostale proizvode, ne zadovoljava njegove potrebe bolje od ostalih na tržištu, stoga nema ni razloga da ga kupi. Dakle, bitno je da potrošač uoči dodatnu vrijednost proizvoda koju mu nudi veće zadovoljenje potreba od ostalih proizvoda a to postiže koristeći uporabne i signalne osobine. Uporabne osobine proizvoda su njegova kvaliteta, karakteristike, dostupnost, brzina isporuke i sl. Signalne osobine proizvoda su marketinške aktivnosti, imidž, cijena koja može ali i ne mora

---

<sup>16</sup> Buble, M., op. cit. str. 148.

biti opravdana većom kvalitetom i sl. U strategiji diferencijacije treba uključiti obje osobine kako bi potrošači dobili što veću vrijednost za svoj novac.<sup>17</sup>

Kreiranje i provođenje strategije diferencijacije prema Porteru odvija se u nekoliko koraka: identificiranje stvarnog kupca, detektiranje lanca vrijednosti kupaca i kako poduzeće na njih utječe, određivanje kriterija kupnje, analiziranje postojećih i potencijalnih izvora posebnosti, kao i njihovih troškova diferencijacije, odabiranje kombinacije najvećih vrijednosti koje kreiraju diferencijaciju u odnosu na troškove provedbe istih, napraviti provjere održivosti diferencijacije i smanjiti troškove koji utječu na odabranu diferencijaciju.<sup>18</sup>

Dugotrajnost ove strategije ovisi o tome koliko će poduzeće uspjeti odolijevati imitaciji konkurencije kao i eventualnoj pojavi novih konkurenata na tržištu. Što je složenija kombinacija vrijednosti koja čini diferencijaciju poduzeća to će strategija moći duže trajati. Potencijalni problemi kod strategije diferencijacije mogu nastati ako se diferencijacija poduzeća zasniva na komponentama proizvoda koje utječu na smanjenje troškova potrošača i ne donose mu veću vrijednost (ako se ne procijeni što točno potrošačima predstavlja dodatnu vrijednost). Poduzeće se može naći u situaciji „pretjerane diferencijacije“ kada dodana vrijednost koju proizvod nudi bude veća od potreba potrošača; također problemi mogu nastati i kod postavljanja previsokih cijena, jer ako potrošač ne uoči dodatnu vrijednost proizvoda ili je smatra nedovoljnom u odnosu na konkurentske proizvode odlučiti će se za kupnju jeftinijeg proizvoda.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Buble, M., op. cit. str. 149

<sup>18</sup> Ibidem, str. 150.-151.

<sup>19</sup> Ibidem, str. 151.

## **5. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE PODUZEĆA HEINEKEN HRVATSKA D.O.O.**

U nastavku će se predstaviti poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o., njegove glavne odrednice definiranja strategije i odabrana strategija diferencijacije.

### **5.1. Povijesni razvoj poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.**

Tijekom 1854. godine Barun Nikola Vranyczany u Karlovačkoj četvrti Dubovac izgradio je pivovaru koju je nazvao Perhovo. Četrdesetak godina kasnije Pivar Aschenbrenner kupuje postojeću zgradu i prilagođava je suvremenim standardima. 1908. godine u tvornicu dolazi stručnjak za proizvodnju piva Wambrechtshamer, a nakon deset godina postaje i njeni većinski vlasnik te tvornica dobiva naziv prema njemu. 1929. godine Wambrechtshamer svoje dionice prodaje Zagrebačkoj pivovari, te tako pivovara u Karlovcu postaje podružnica Zagrebačke pivovare sve do 1948. godine. Nakon završetka Drugog svjetskog rata Karlovačka pivovara doseže svoj vrhunac uspjeha i rasta, te 1980. godine Karlovačka pivovara kreće u proizvodnju gaziranih bezalkoholnih pića Polo i voćnih sokova Jolly.<sup>20</sup>

Nakon neovisnosti Hrvatske, Karlovačka pivovara je postala dioničko društvo u vlasništvu radnika, da bi 1994. godine pivovaru kupila tvrtka Grupa Lukšić. Naposlijetku, 2003. godine najinternacionalniji proizvođač piva na svijetu Heineken kupuje Karlovačku pivovaru i ona 2014. godine mijenja naziv u Heineken Hrvatska<sup>21</sup>

Danas poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. ima 326 zaposlenih, a u 2019. godini ostvarilo je ukupni prihod od 673.270.570,00 kn, dok je ostvarena neto dobit 64.123.240,00 kn.<sup>22</sup>

### **5.2. Proizvodi Heineken Hrvatske d.o.o.**

Asortiman Heineken Hrvatske d.o.o. jako je raznolik. Tu je prvenstveno poznati brend Karlovačkog piva u kojem se mogu pronaći proizvodi: svijetlo i crno Karlovačko pivo, zatim bezalkoholno Karlovačko pivo, Karlovačko Odležano pivo te Karlovačko radleri s okusom

---

<sup>20</sup> <https://heineken.hr/history> [03.08.2020.]

<sup>21</sup> <https://heineken.hr/history> [03.08.2020.]

<sup>22</sup> <https://www.poslovna.hr/lite/heinekenhrvatska/315608/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1> [04.08.2020.]

limuna i crnog limuna. Ovaj brend karakterističan je po tome što su svi sastojci korišteni u proizvodnji navedenih proizvoda 100% prirodni, bez aditiva, konzervansa i umjetnih boja.

Sljedeći brend Heineke Hrvatska d.o.o. je Heineken, svjetski poznati brend vrhunskog premium piva izvanredne kvalitete i postojane svježine rađen s posebnom vrstom kvasca, A-kvasca. Dolazi u alkoholnom i bezalkoholnom obliku.

Brendovi koji se od 2016. godine nalaze u portfelju Heinekena su Union i Laško. Nadalje tu su i Krušovice, izvorno češko pivo koje se proizvodi od aromatičnog Žatecky hmelja iz češke regije Žatec, zatim Amstel Premium Pilsner pivo s produženim vremenom vrenja i odležavanja uz upotrebu posebne vrste kvasca zbog kojeg se proces fermentacije sporije odvija, kao i belgijsko samostansko pivo Affligem koje se proizvodi po izvornoj recepturi benediktinskih redovnika iz 1074. godine.

Od ostalih brendova koji nisu klasično pivski su Desperados pivo s okusom tekile, Stari Lisac koji je napravljen od sočnih jabuka i zapravo je jabukovača, zatim Strongbow cideri koji su osvježavajuća alkoholna gazirana pića. Zatim je tu Edelweiss, austrijsko pivo s aromom alpskoga bilja.<sup>23</sup>

Nakon uvodnih informacija o poduzeću Heineken Hrvatska d.o.o. u nastavku rada prikazati će se proces određivanja strategije diferencijacije istog koristeći stvarne interne podatke poduzeća.

### **5.3. Proces određivanja strategije diferencijacije poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.**

Na početku procesa formiranja poduzetničke strategije analizirati će se interna i eksterna okolina i napraviti će se SWOT analiza kako bi vidjeli gdje se poduzeće nalazi, koje su mu unutarnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje.

---

<sup>23</sup> <https://heineken.hr/> [03.08.2020.]

Tablica 1. SWOT analiza Heineken Hrvatska d.o.o.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Nacionalna pokrivenost Financijska snaga Kontinuirani pozitivni financijski rezultat Snaga domaćih i internacionalnih brendova Predvodnik u inovacijama na tržištu Internacionalni menadžerski tim	Potkapacitiranost proizvodnih pogona koji ne mogu u potpunosti pratiti sezonske oscilacije Slabljenje Karlovačko brenda u regiji Dalmacija Proces prilagodbe pri prijelazu na nove tehnologije u proizvodnji Manji broj zaposlenih u odnosu na glavnog konkurenta
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Trend rasta pивske kategorije Ekološka osviještenost, izlazna strategija iz PET ambalaže Potencijal Heineken brenda koji je sponzor Lige prvaka i Formule 1 Aktivacija bezalkoholnog segmenta kao globalnog trenda Orijentacija na visoko profitabilne SKU-e (Stock Keeping Unit)	Velika ovisnost o turističkoj sezoni Trend razvoja „zanatskih“ malih privatnih pivovara Sve veći udio u prodaji jeftinih robnih marki velikih trgovačkih lanaca Rast uvoza stranih piva od strane domaćih distributera Prijetnja od povećanja poreza što bi utjecalo na financijski rezultat

Izvor: izrada autora

Iz prethodne SWOT analize možemo zaključiti da Heineken Hrvatska d.o.o. svoje snage crpi iz financijske snage, snage brendova kao i činjenice da je često predvodnik inovacija na tržištu dok su prijetnje vezane za organizaciju proizvodnih pogona, te slabljenje Karlovačko brenda koji ima najveći udio u prodaji.

Svoje prilike Heineken Hrvatska d.o.o. vidi kroz ekološku osviještenost, globalnu promociju i okretanju novim proizvodima; dok su prijetnje uglavnom vezane za veliku ovisnost o turističkoj sezoni kao i sve veći prodor jeftinih brendova na tržište.

Nakon SWOT analize na redu su temeljne strateške odrednice Heineken Hrvatske d.o.o. opisane u nastavku kroz viziju, misiju i ciljeve tvrtke.



### 5.3.1. Vizija

Vizija poduzeća je stvaranje boljeg svijeta, te usredotočenost na šest ključnih područja koja se odnose na zaštitu okoliša i društvenu odgovornost:<sup>24</sup>

#### 1. Zaštita izvora vode



Voda se upotrebljava u gotovo svakom koraku procesa proizvodnje piva. Upravo zato se velika pažnja posvećuje osiguravanju najvišeg standarda kvalitete vode. U pivovari u Karlovcu postoji pogon za obradu otpadnih voda, a kvaliteta otpadnih voda redovito se provjerava u skladu sa zahtjevima Ministarstva zaštite okoliša i energetike. To znači da se otpadna voda iz proizvodnog pogona obrađuje na odgovarajući način prije ispuštanja u kanalizaciju.

#### 2. Smanjenje emisije CO<sub>2</sub>



Nastoje biti pravi prijatelj prirode smanjivanjem svoga utjecaja na okoliš i što većim usmjeravanjem prema upotrebi obnovljivih izvora energije. Od 2008. do 2018. smanjili su emisije CO<sub>2</sub> za 67% zahvaljujući kontinuiranim tehnološkim poboljšanjima. Od 2016. u pivovari u Karlovcu koristi se samo zelena električna energija (ZelEn) koja se dobiva isključivo iz obnovljivih izvora energije – čime se također pridonosi smanjenju emisija CO<sub>2</sub>.

Nastavlja se u tom smjeru. Na krov novog zelenog skladišta u Karlovcu postavlja se 1.380 solarnih panela. Time će se smanjiti godišnja emisija CO<sub>2</sub> za 118,5 tona. LED rasvjeta koja se postupno uvodi u cijelu pivovaru dovest će do dodatnog smanjenja troškova energije i emisija CO<sub>2</sub>. Nadalje, modernizacijom i nadogradnjom glavna linija za punjenje je postala ekološki prihvatljivija jer je sada potrebno manje vode i energije za njezin rad. Pakiranje i hlađenje dodatna su područja u kojima se postiže značajan napredak u pogledu energetske otiska te otiska emisija.

---

<sup>24</sup> <https://heineken.hr/sustainability> [23.08.2020.]

### 3. Održiva nabava



Godine 2014. započeo je projekt nabave 100% hrvatskog ječma za proizvodnju Karlovačkog piva. Kupnjom isključivo hrvatskog ječma podupire se hrvatske poljoprivrednike i gospodarstvo, istovremeno osiguravajući konstantnu opskrbu kvalitetnim sirovinama za proizvodnju piva. Isto tako, u lancu opskrbe nastoji se upotrebljavati ostalu robu i usluge lokalnih dobavljača ako oni ispunjavaju standarde visoke kvalitete i troškovne učinkovitosti, predani su održivosti, zaštiti okoliša i pokazuju poštovanje prema ljudima.

### 4. Zagovaranje odgovorne konzumacije



Pivo je prirodno fermentirano piće koje, ako se u njemu uživa umjereno, može biti dio uravnoteženog stila života. No, ako se alkohol ne konzumira odgovorno, postoje jasni rizici po zdravlje i ponašanje, a za neke ljude i u nekim prilikama bolje je da uopće ne konzumiraju alkohol.

Aktivno se promiče odgovorna konzumacija raznim kampanjama i aktivnostima. Već nekoliko godina, u suradnji sa Psihološkim centrom Tesa, provodi se projekt Za odgovorno odrastanje mladih koji je usmjeren na edukaciju roditelja s ciljem prevencije maloljetničke konzumacije alkohola. Prošle je godine i na hrvatskom tržištu pokrenuta globalna kampanja When you drive, never drink. Uz sve to, potrošačima se nudi veći izbor proizvoda bez alkohola ili s niskim udjelom alkohola kao što je Heineken 0.0.

### 5. Suradnja s lokalnom zajednicom



Heineken Hrvatska važan je poslodavac te pridonosi lokalnom gospodarstvu karlovačkog područja. Kao društveno odgovorna tvrtka i dobar susjed, također sponzorira neke od najvažnijih lokalnih događaja kao što su: Dan grada, Ivanjski krijes, Međunarodni festival folklor i Riječno kino uz Karlovačko. Također, podupire projekte i aktivnosti koje pridonose boljoj kvaliteti života u zajednici. Jedan projekt je KAKvart koji predstavlja sinergiju Grada Karlovca, privatnog sektora i volontera, a drugi značajan projekt je i donacijski natječaj Zajedno za bolji Karlovac i Karlovačku županiju.

## 6. Promicanje zdravlja i sigurnosti na radu



Sigurnost je uvijek na prvom mjestu! U svakodnevnom poslovanju poštuju se 12 Heinekenovih pravila koja spašavaju život (Life Saving Rules). Riječ je o jasnim i jednostavnim pravilima ponašanja za aktivnosti za koje postoji određeni rizik. Također, stalno se nastoji poboljšati sigurnosne standarde; već više od tri godine nije se dogodila nijedna nezgoda u krugu pivovare, a istraživanje organizacijske klime pokazalo je da 89% zaposlenika smatra da vodstvo kompanije brine za njihovo zdravlje i sigurnost.

Veliki uspjeh proslavljen je 26. travnja 2019. godine: 1000 dana bez nesreće u pivovari u Karlovcu. To znači da ni jedan zaposlenik ni izvođač radova nije ozlijeđen u krugu pivovare tijekom gotovo tri godine zahvaljujući stalnim ulaganjima u sigurnost, edukaciji zaposlenika i inzistiranju na poštivanju Pravila koja spašavaju živote.

Slika 7. 12 Heinekenovih pravila koji spašavaju život (Life saving rules)



Izvor: vlastiti izvori – interni podaci Heineken Hrvatska d.o.o.

### 5.3.2. Misija

„Misija poduzeća je biti najbolja kompanija u Hrvatskoj čiji su proizvodi prirodni, spravljeni koliko je moguće od domaćih sastojaka i uz pomoć sunca. Pritom vodeći brigu o okolišu, zajednici, dioničarima i zaposlenicima a to se ostvaruje zalaganjem za: <sup>25</sup>

#### 1. Prirodno

Koristimo 100% hrvatski ječam.

Naše Radlere spravljam o koristeći prave limune

Naše cidere spravljam o od prirodno dozrelih jabuka

#### 2. Održivo

Proizvodimo uz pomoć sunca i gradimo zeleno skladište

Imamo zeleni ured u skladu s visokim standardima energetske učinkovitosti

Koristimo energiju dobivenu iz 100% obnovljivih izvora

Naglasak stavljamo na staklene povratne boce

#### 3. Pošteno

Pošteno se odnosimo prema zaposlenicima

Naše Češko pivo je izvorno češko, a Slovensko dolazi iz Slovenije

Naše pivo pravimo od 100% slada“

<sup>25</sup> <https://heineken.hr/> [23.08.2020.]

Slika 8. Misija poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.



Izvor: vlastiti izvori – interni podaci Heineken Hrvatska d.o.o.

### 5.3.3. Ciljevi Heineken Hrvatska d.o.o.

Glavni ciljevi koje poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. nastoji ostvariti u svom poslovanju su:  
26

#### „1. Cjenovna prihvatljivost-Priuštvost (Affordability)

Osigurati cjenovnu prihvatljivost za potrošače diferencijacijom pakiranja za On/Off trade te varijacijama pakiranja

#### 2. Upravljanje prihodima (Revenue Management)

Potpuna primjena „Revenue management-a” u Modern trade-u, te preuzeti vodeću poziciju u low bar-u s povratnom bocom (RGB – Returnable Glass Bottle)

#### 3. Asortiman (Portfolio)

Ostvariti prekretnicu u komunikaciji za Karlovačko

Proširenje asortimana uvođenjem Krušovica, rast Heinekena te vratiti Laško na stare staze

Preoblikovati cider kategoriju sa Starim Liscem

#### 4. Pojednostavljanje naših poslovnih procesa.“

<sup>26</sup> <https://heineken.hr/> [23.08.2020.]

Nakon pregleda temeljnih odrednica poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. u nastavku se daje pregled triju metoda koje pridonose formiranju poslovnih strategija istoga. Nakon toga daje se pregled osnovne strukture BSC-a sa stvarnim podacima.

#### 5.3.4. BCG matrica

Prvo će se napraviti BCG matrica u koju se unose proizvodi Heineken Hrvatske d.o.o. prema tržišnom udjelu proizvoda i industrijskom rastu industrije piva.

Slika 9. BCG matrica Heineken Hrvatska d.o.o.

<p><b>ZVIJEZDE</b></p> 	<p><b>UPITNICI</b></p> 
<p><b>KRAVE MUZARE</b></p> 	<p><b>PSI</b></p> 

Izvor: izrada autora

Pivo Heineken spada u zvijezde jer je predvodnik u premium segmentu, već godinama ima konstantan rast te 2019. godine prvi put prelazi brojku od 100 000 prodanih hektolitara.

Karlovačko spada u kategoriju krava muzara zato što ima nizak rast, ali veliki tržišni udio te samim time i veliki novčani obrtaj.

Pod upitnike su se smjestili jabukovača Stari Lisac, te piva Krušovice i Laško. Stari Lisac i Krušovice imaju velike izgleda da postanu zvijezde, dok se Laško još uvijek čvrsto nalazi u kvadratu upitnika.

Pivo Union, iako po kvaliteti pripada mainstream kategoriji piva strateškom odlukom Heineken Hrvatske d.o.o. na Hrvatskom tržištu cjenovno je pozicioniran u economy segmentu što ga automatski smješta u pse jer je kompanija primarno orijentirana na visoko profitabilna pakiranja. Piva Edelweiss i Affligem su klasični psi jer imaju nizak rast i nizak tržišni udio te samim time minimalni obrtaj.

### 5.3.5. Porterov model pet konkurentskih sila poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.

#### 1. Prijetnje postojeće konkurencije

Heineken Hrvatska d.o.o. je trenutno druga najveća kompanija u Hrvatskoj s tržišnim udjelom od 29 %. Najveći konkurent je Zagrebačka Pivovara d.o.o. s udjelom od 43% te Carlsberg Croatia d.o.o. s tržišnim udjelom od 10%. na domaćem tržištu.<sup>27</sup>

Iako nije tržišni lider u mainstream segmentu Heineken Hrvatska d.o.o. u odnosu na svoje konkurente jedini ima domaći pivski brend od 100% hrvatskog ječma koji je u potpunosti prirodan tj. bez ikakvih stabilizatora i aditiva.

#### 2. Pregovaračka moć dobavljača

Budući da se za proizvodnju Karlovačkog piva koristi isključivo ječam proizveden u Hrvatskoj potencijalna pregovaračka moć dobavljača je velika jer bi se okretanjem prema nabavci sirovine u inozemstvu više ne bi mogli reklamirati da je Karlovačko pivo spravljeno od 100% Hrvatskog ječma.

#### 3. Pregovaračka moć kupaca

Ako se govori o trgovačkim lancima kao kupcima, što je lanac veći to je njegova pregovaračka moć veća, ali budući da je Heineken Hrvatska d.o.o. druga najveća pivovara u Hrvatskoj to ipak smanjuje pregovaračku moć kupaca.

---

<sup>27</sup> Interni podaci Nielsen 2018.



#### 4. Prijetnja supstituta

Cijene robnih marki su mnogo niže, npr. u trgovačkom lancu Tommy pivo Germania u limenci od 0,5L košta 5,99 kn dok Karlovačko limenka 0,5L košta 9,49 kn.

Također, potrošači imaju različite preferencije; povećanje konzumacije vina.

#### 5. Prijetnja ulaska novih konkurenata

Iako pivsko tržište u Hrvatskoj raste vodeće pivovare teško povećavaju svoj tržišni udio.

Npr. Atlantic Grupa d.d. je koristeći svoju snagu distribucije u samo nekoliko godina dostigao tržišni udio od 4% s nekoliko proizvoda Kozel-a i Pilsner Urqell-a.

Isto tako Dolium d.o.o. ostvaruje jako dobre rezultate uvozeći i distribuirajući pivo Paulaner na Hrvatsko tržište.

##### 5.3.6. PEST analiza poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.

Poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. spada u pivsku industriju koja je jedna od najprofitabilnijih industrija. U nastavku će se napraviti Pest analizu i vidjeti utjecaj okoline na istu.

Analizom makro okoline PEST metodom kao kritični činitelji što se tiče političkih i pravnih činitelja najveći utjecaj može imati zakonska regulativa od strane države. Kod ekonomskih činitelja analiza ukazuje da najveća opasnost prijeti od moguće gospodarske krize i pada kupovne moći te od prevelike ovisnosti o turističkoj sezoni u poslovanju kompanije. Što se tiče sociokulturnih, ekoloških i medijskih činitelja veliki utjecaj može imati iseljavanje mladih radno sposobnih ljudi koji spadaju u ciljanu skupinu potrošača, sve veći utjecaj medija o stvaranju svijesti o zdravom načinu života te naravno snažne kampanje protiv alkohola. Kod tehnološko znanstvenih činitelja presudnu ulogu preuzimaju inovativne tehnologije te tehnologije koje su u skladu s ekološkim regulativama.



Tablica 2. PEST analiza Heineken Hrvatska d.o.o.

<b>POLITIČKI I PRAVNI ČINITELJI</b>	<b>EKONOMSKI ČINITELJI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zakonska regulativa</li> <li>-Zabrana prodaje alkohola maloljetnicima</li> <li>-Porezi</li> <li>-Kampanje vlasti protiv alkoholnih pića</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prijetnja od usporavanja gospodarstva/recesije</li> <li>-Opasnost od pada razine dohotka</li> <li>-Ovisnost o turističkoj sezoni</li> <li>-Cijene sirovina na tržištu</li> <li>-Sve veći broj konkurentskih proizvoda na tržištu</li> </ul>
<b>SOCIOKULTURNI, EKOLOŠKI I MEDIJSKI ČINITELJI</b>	<b>TEHNOLOŠKI I ZNANSTVENI ČINITELJI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Svjesnost društva o negativnim utjecajima prekomjerne konzumacije alkohola</li> <li>-Iseljavanje stanovnika u inozemstvo</li> <li>-Trend zdravog življenja</li> <li>-Trend jačanja malih craft pivovara</li> <li>-Utjecaj proizvodnje na okoliš</li> <li>-Sve veća ulaganja u vinske nasade i podizanje svijesti o vinu kao zdravom piću</li> <li>-Često negativan odnos medija prema multinacionalnim kompanijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inovativne tehnike u proizvodnji</li> <li>-Digitalna interakcija s potrošačima</li> <li>-Ekološke regulative</li> <li>-Ekološki prihvatljiva pakiranja</li> </ul>

Izvor: izrada autora

### 5.3.7. Struktura BSC-a Heineken Hrvatska d.o.o.

Poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. velika sredstva i napore ulaže u sve segmente poslovanja vodeći računa da očuvaju već davno kreirane vrijednosti, ali i stvore nove. Svoju vrijednost osim kroz financijsku perspektivu, ostvaruju i na drugim poljima. Konstantno osluškiju potrebe i želje svojih potrošača na tržištu kako bi im ponudili visokokvalitetne proizvode po pristupačnim cijenama. Mogu se pohvaliti i ekološkom osviještenošću što dokazuju ulaganjima u samoodrživi proizvodni pogon, kao i politikom napuštanja plastične ambalaže kao načina pakiranja i prodaje piva. Posljednja, ali ne i manje važna perspektiva je neprekidno ulaganje u sigurnost i obrazovanje svih svojih zaposlenika. Sve ovo navedeno čini vrijednost Heineken

Hrvatske d.o.o. i kod vrednovanja istog potrebno je uzeti sve navedeno u obzir što je i prikazano u narednoj tablici.

Tablica 3. Struktura BSC-a Heineken Hrvatska d.o.o.

	<b>CILJ</b>	<b>KPI</b> (ključna mjera uspjeha)	<b>AKCIJA</b>
<b>FINANCIJSKA PERSPEKTIVA</b>	Rast profita	Financijski rezultat	Fokus na prodaji visoko profitabilnih pakiranja
<b>PERSPEKTIVA KUPAC/TRŽIŠTE</b>	Povećanje zadovoljstva i broja konzumenata	Tržišni udio	Povećanje dostupnosti, kvalitete i cjenovne prihvatljivosti
<b>PERSPEKTIVA INTERNOG PROCESA</b>	Izgradnja proizvodnog pogona koji je ekološki prihvatljiv i samoodrživ	Energetska samoodrživost	Postavljanje solarnih panela na proizvodni pogon koji će osigurati dostatnu energiju za proizvodni pogon
<b>PERSPEKTIVA UČENJA I RAZVOJA</b>	Sigurnost na prvom mjestu (Safety first)	Broj nezgoda na radu svesti na nulu	Kontinuirano ulaganje u osvještavanje zaposlenika o sigurnosti na radu kroz platformu BBS (Behavior Based Safety)
	Unapređenje izvedbe na prodajnom mjestu	Kroz program Heineken globala provođenje EOE (excellent outlet execution) te PICOS-a (Picture of success)	Kontinuirane edukacije za sve zaposlene u Heineken Hrvatska d.o.o. kroz edukacije i platformu Heineken Globala One 2 Learn

Izvor: izrada autora

Iz tablice struktura BSC-a Heineken Hrvatska d.o.o. vidimo da su perspektive vezane za rast profita kroz povećanje kvalitete i tržišta, briga o okolišu i ulaganje u zaposlenike.

## **5.4. Strategija diferencijacije na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o.**

Poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. koje se nalazi u pivarskoj industriji na tržištu se susreće s mnogim izazovima kao što su veliki broj konkurenata, razne zakonske regulative i ograničenja s obzirom da se u proizvodima koje proizvodi i prodaje nalazi alkohol. Nadalje, u ovom segmentu industrije postoji potreba za neprestanim inovacijama koje se ogledaju u uvođenju novih proizvoda na tržište, kao i potreba za stalnim velikim ulaganjima u segmentima proizvodnje i prodaje. Također, iz vizije, misije i SWOT analize poduzeća vidljivo je da osim profita kroz svoje poslovanje zastupa zaštitu ljudi, okoliša, korištenje lokalnih ekoloških proizvoda kao sirovine u svojoj proizvodnji piva, kao i pošteno poslovanje na svim razinama poduzeća. U centru poslovanja je potrošač kojem je sve podređeno i čije se potrebe nastoje zadovoljiti. Uzimajući u obzir BCG matricu vidjeli smo koje proizvode potrošači najviše kupuju, a model Porterovih pet snaga nam ukazuje da je konkurencija najveći izazov s kojim se poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. susreće. PEST analiza nam je dokazala da su izazovi s kojima će se poduzeće suočavati nadolazeća gospodarska kriza i pad kupovne moći potrošača, kao i sve veće iseljavanje ljudi mlađe i srednje dobi koji su ujedno i ciljana skupina potrošača poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. Sve navedeno se reflektiralo i na strukturu BSC-a u kojoj je osim profita cilj zadovoljan kupac, energetska samoodrživost i ulaganje u sigurnost i edukacija zaposlenika.

Sumirajući sve navedene podatke o poslovanju, proizlazi da poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. primjenjuje strategiju diferencijacije koju temelji na:

- kvalitetnim proizvodima koji su proizvedeni od visoko kvalitetnih sastojaka
- Heineken Hrvatska je dio svjetski poznate kompanije Heineken
- ima široki asortiman
- ulaže velika sredstva u marketinške aktivnosti kako bi privukli potrošače
- proizvodi Heineken Hrvatske su dostupni u svakom kutku Hrvatske.

U nastavku rada će se navesti nekoliko primjera na koji način se Heineken Hrvatska diferencira u odnosu na konkurenciju.

Uobičajena praksa na tržištu u Hrvatskoj je da se limenke u multipakiranjima (pakiranje od 4 ili 6 limenki koje predstavlja poseban proizvod) sastoje od limenki zapremnine 0,5 litara.

Jedan od primjera strategije diferencijacije je inovacija Heineken Hrvatske da nudi multipakiranja koja se sastoje od limenki zapremnine 0,4 litara brendova Karlovačko i Heineken

po cijeni koja je jednaka cijeni konkurentskih multipakiranja koja se sastoje od limenki zapremine 0,5 litara. To znači da potrošači plaćaju više za proizvode Heineken Hrvatske u odnosu na konkurentske proizvode, ali im to ne smeta jer smatraju da su dobili proizvode veće vrijednosti.

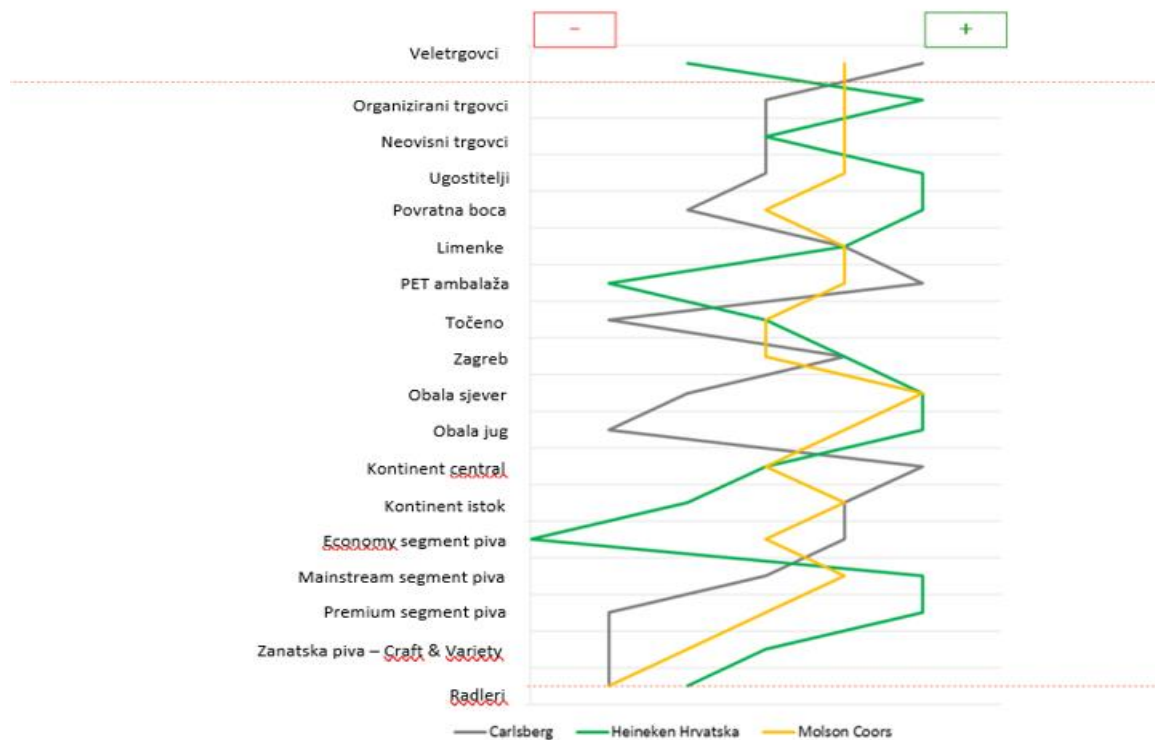
Nadalje, primjer koji pokazuje strategiju diferencijacije u odnosu na glavne konkurente je pakiranje Karlovačkog piva zapremine 1,854 litara dok konkurencija nudi pakiranje od 2 litre po istoj cijeni.

Još jedan primjer strategije diferencijacije poduzeća Heineken Hrvatske su proizvodi iste zapremine i cijene kao i konkurentski proizvodi, s tim da proizvodi Heineken Hrvatske nude dodatnu vrijednost koja se očituje u potpuno domaćim i prirodnim sastojcima korištenima u proizvodnji piva.

Diferencijacija se može vidjeti i kroz marketinške aktivnosti gdje se npr. u kampanji Heineken brenda pod nazivom „Hero“ u reklamnom spotu koji se odvija u baru konzument nakon jednog ispijenog piva odbija drugo pivo te se na taj način šalje poruka potrošačima da nije bitna kvantiteta već kvaliteta.

Sve navedeno izdvaja Heineken Hrvatsku d.o.o. od konkurencije što je prikazano na sljedećoj slici grafikona koja prikazuje strategiju diferencijacije i pozicioniranja na tržištu Heineken Hrvatske d.o.o. u odnosu na njegova dva glavna konkurenta Calsberg Croatia d.o.o. i Molson Coors d.o.o. (Zagrebačka pivovara).

Slika 10. Strategija diverzifikacije i pozicioniranje na tržištu Heineken Hrvatska d.o.o. u odnosu na glavnu konkurenciju



Izvor: vlastiti izvori – interni podaci Heineken Hrvatska d.o.o.

Heineken Hrvatska je snažno angažirana kod organiziranih trgovaca (veliki trgovački lanci) jer oni imaju na stotine prodajnih mjesta te na taj način može doprijeti do velikog broja potrošača. Isto tako može se vidjeti da prodaju više piva u povratnoj boci od konkurencije što potvrđuje ekološku osviještenost jer povratna boca je ambalaža koja se višekратно koristi, a profitabilnost je najviša od svih proizvoda ukoliko se prodaje unutar 600 kilometara od mjesta punjenja što Heineken Hrvatskoj savršeno odgovara jer se punionica nalazi u Karlovcu koji se nalazi u srcu Hrvatske. Nadalje, može se vidjeti politika izlaska iz PET ambalaže koja nije ekološki prihvatljiva, a uz to je i niskoprofitabilna. Ako gledamo segmente piva vidimo da je konkurencija jako angažirana u prodaji jeftinih piva dok Heineken Hrvatska slijedi svoju strategiju da potrošačima nudi kvalitetne proizvode vodeći računa o profitabilnosti, a to se može vidjeti na slici grafikona koja pokazuje da Heineken Hrvatska nastoji biti lider u kategoriji mainstream i premium piva.

## 6. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće na svijetu bez obzira na veličinu i djelatnost s kojom se bavi mora imati strategiju za svoje buduće poslovanje. Neki u nju ulažu više, a neki manje napora i sredstava, ali ono što je sigurno da im ona svima uvelike pomaže u ostvarivanju zadanih ciljeva. Da bi poduzeće odabralo najbolju strategiju za sebe ono mora jako dobro poznavati svoju okolinu, svoje zaposlenike, prilike u kojima posluje, resurse kojima raspolaže, znati gdje u budućnosti želi biti i kako tu doći. Tek kada su svi navedeni koraci jasno definirani poduzeće može krenuti u kreiranje održive strategije.

Danas postoji veliki broj metoda koje poduzeću mogu pomoći da odabere i kreira učinkovitu strategiju koja će mu donijeti ispunjenje ciljeva, a samim time i profit.

Nadalje, poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. neprekidno ulaže u istraživanja vezana za ponašanje potrošača i njihove navike često postajući pionir na tržištu kojeg rado imitiraju i ostala poduzeća. Ono u svom poslovanju koristi strategiju diferencijacije jer konstantno na tržište uvodi inovacije, te su na taj način posebni i unikatni u odnosu na konkurenciju.

Heineken Hrvatska d.o.o. izrazito je orijentiran na potrošače, prepoznaje njihove želje i potrebe nudeći im kvalitetne proizvode, ali i dobru priču koja stoji iza piva koje na tržištu nudi, stvarajući proizvode s dodanom vrijednošću koje potrošači prepoznaju i rado kupuju. Može se zaključiti kako je poduzeće Heineken Hrvatska d.o.o. uspješno implementiralo strategiju diferencijacije i kako je to jedan od važnijih razloga zbog čega navedeno poduzeće bilježi iznimne financijske rezultate.

## LITERATURA

1. Buble, M. (2005). *Strategijski menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
2. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in History of American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press
3. Čičin-Šain, Predavavnja, *Menadžment*, str. 1. - 6.,  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) [04.07.2020]
4. Jozić, I., (2010). *Marketing i prodaja, Marketinško okruženje – PEST analiza*  
<https://profitiraj.hr/marketinsko-okruzenje-%E2%80%93-pest-analiza/> [10.07.2020.]
5. Pevec, D., (2017). *Porterovih pet sila, Alpha Capitalis*  
<https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila/> [10.07.2020]
6. Sikavica P., B.-Š. P. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
7. Službena stranica, Poslovna.hr., Bisnode (2020). *Poslovna.hr*.  
<https://www.poslovna.hr/lite/heinekenhrvatska/315608/subjekti.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1> [03.08.2020.]
8. Službena stranica, Heineken Hrvatska d.o.o. <https://heineken.hr/>[03.08.2020.]
9. Tipurić, D., (2014). Deveto predavanje, *Korporativne strategije i strateška portfolio analiza* <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf> 10.07.2020.]
10. Tipurić, D., (2014). Drugo predavanje, *Situacijska analiza*  
<http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf> [10.07.2020.]
11. Tipurić, D., Predavanja, *Strateški menadžment* <https://slideplayer.com/slide/14089235/>  
[11.07.2020.]

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike:

Slika 1. Etape strateškog menadžmenta .....	5
Slika 2. Prikaz čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženje.....	6
Slika 3. BCG matrica .....	9
Slika 4. Porterov model pet konkurentskih sila .....	10
Slika 5. PEST analiza .....	11
Slika 6. Osnovna struktura BSC metode.....	13
Slika 7. 12 Heinekenovih pravila koji spašavaju život (Life saving rules) .....	24
Slika 8. Misija poduzeća Heineken Hrvatska d.o.o. ....	25
Slika 9. BCG matrica Heineken Hrvatska d.o.o. ....	26
Slika 10. Strategija diverzifikacije i pozicioniranje na tržištu Heineken Hrvatska d.o.o. u odnosu na glavnu konkurenciju .....	33

### Tablice:

Tablica 1. SWOT analiza Heineken Hrvatska d.o.o. ....	20
Tablica 2. PEST analiza Heineken Hrvatska d.o.o. ....	29
Tablica 3. Struktura BSC-a Heineken Hrvatska d.o.o. ....	30