STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA ''HEINEKEN HRVATSKA''

Pejković, Dora

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:424853

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA "HEINEKEN HRVATSKA"

Mentor :

izv.prof.dr.sc. Anita Talaja

Student :

Dora Pejković

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1.	**UVOD**	**3**
1.1.	Definiranje problema istraživanja i ciljevi rada	3
1.2.	Metode rada	3
1.3.	Struktura rada	4
2.	**POJAM I ODREDNICE STRATEŠKE ANALIZE PODUZEĆA**	**5**
2.1	Definiranje strateškog menadžmenta	5
2.2.	Analiza okoline	8
2.3.	Metode analize okoline	11
2.4.	SWOT analiza	13
3.	**STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA HEINEKEN**	**16**
3.1.	Heineken Hrvatska	16
3.2.	Ključne vrijednosti Heineken Hrvatska	18
3.3.	Poslovni rezultat	24
3.4.	Analiza opće okoline	26
3.4.1.	Analiza i procjena tehnologije	28
3.5.	Analiza poslovne okoline	29
3.5.1.	Analiza konkurencije	30
3.5.2.	Analiza zainteresiranih za poduzeće	31
3.6.	SWOT analiza	32
4.	**ZAKLJUČAK**	**33**
5.	**KORIŠTENA LITERATURA**	**34**
	SAŽETAK	**35**
	SUMMARY	**36**
	POPIS GRAFIKONA	**37**

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja i ciljevi rada

Prilikom izgradnje jedne uspješne organizacija potrebna je određena razina strateškog menadžmenta. Strategija i planiranje su sastavni dio svakodnevnice ljudi diljem svijeta, no ujedno predstavljaju vitalne elemente gotovo svake tvrtke neovisno o njenoj veličini. U završnom radu se provodi strateška analiza organizacije "Heineken Hrvatska" s ciljem boljeg razumijevanja utjecaja unutarnjih i vanjskih faktora na poslovanje tvrtke, te bolje razumijevanje položaja tvrtke na tržištu. Strateška analiza će također ostvariti uvid u razinu konkurentske prednosti, te dati jedan prikaz o uspješnosti poslovanja organizacije. Strateška analiza služi kako bi pokazala gdje organizacija griješi tj. pogrešne aspekte u poslovanju koji se trebaju daljnje razmotriti i ispraviti. Analiza daje jednu predodžbu prema kojoj se može raditi na daljnjem razvoju organizacije i njene efikasnosti.

Cilj izrade završnog rada je izraditi stratešku analizu organizacije "Heineken Hrvatska", točnije utjecaj unutarnjih i vanjskih faktora na uspješnost poslovanja tvrtke, te koliko su uspješne usvojene strategije tvrtke. Također će se definirati vizija, misija, ciljevi i strategija organizacije, te navesti pripadajuće informacije o "Heineken Hrvatska" kao i financijska pozadina organizacije kako bi se dobila jasnija slika o uspješnosti poslovanja.

1.2. Metode rada

Prilikom izrade završnog rada koristiti će se metode:

a) Metoda analize - postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove
b) Metoda sinteze - postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele
c) Metoda prikupljanja – postupak prikupljanja potrebne literature i web izvora
d) Metoda deskripcije - postupak opisivanja ili očitavanja činjenica, predmeta i pojava
e) Metoda eksplanacije – postupak predviđanja koji se temelji na vezi između promatrane pojave i faktora

f) Metoda klasifikacije - klasifikacija radi sistematski ostvarive podijele pojava i predmeta radi njihove preglednosti

1.3. Struktura rada

Završni rad će se sastojati od 5 poglavlja. U prvom ili uvodnom poglavlju će se definirati problem istraživanja završnog rada te ciljevi izrade rada, navesti će se metode korištene prilikom izrade rada te strukturni sadržaj rada. U drugom poglavlju će se definirati pojam i odrednice strateške analize poduzeća te navesti sve pripadajuće informacije i karakteristike. U trećem poglavlju će se pružiti osnovne informacije o poduzeću Heineken te provesti strateška analiza poduzeća. Četvrto poglavlje se odnosi na autorov zaključak, dok u posljednjem poglavlju se navode korištena literatura i web izvori prilikom izrade rada. Na samome kraju rada se nalaze popis grafikona se sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. POJAM I ODREDNICE STRATEŠKE ANALIZE PODUZEĆA

2.1. Definiranje strateškog menadžmenta

Menadžment postaje jedan od ključnih elemenata razvoja jedne organizacije, neovisno o njenoj veličini. Izgradnja jedne organizacije, njeno efikasno vođenje, ostvarivanje ciljeva i ostvarivanje profita, gotovo je nezamislivo bez kvalitetno uspostavljenog menadžmenta. Menadžment ovisno o razini, upravlja i vodi sve dijelove organizacije uključujući ljudske resurse prema što efikasnijem ostvarenju cilja. Strateški menadžment kao pojam označava vrstu menadžmenta zaduženu za izbor i provođenje ključnih odluka za poslovanje jedne organizacije. Strateški menadžment omogućava uključenim akterima prevladati određene izazove poslovnog svijeta, te da oblikuju viziju, misiju i cilj organizacije.

Menadžment se sastoji od pet temeljnih funkcija :[1]

a) Planiranje (ono u osnovi sadrži dijagnozu poslovnog položaja poduzeća, određivanja pravca djelovanja, ciljeve koje na tom putu treba ostvariti, strategiju koju treba izabrati za ostvarenje tih ciljeva, te menadžersko odlučivanje u svim fazama)
b) Organiziranje (produžetak planiranja, kada su određeni ciljevi koje treba dostići i strategije za njihovo ostvarenje, te resursi kojima će se to postići, tada se kao neminovno nameće potreba oblikovanja adekvatne organizacije poduzeća kao instrumenta za ostvarenje tih ciljeva)
c) Kadroviranje (usmjereno na "materijalizaciju" organizacije poduzeća. Naime, budući da su organizacijom određene uloge, kadroviranje ima zadatak da se te uloge dodijele konkretnim ljudima koji će ih najbolje izvršavati)
d) Vođenje (predstavlja onu fazu menadžmenta u kojoj je potrebno da se svi akteri procesa rada usmjere prema željenom cilju.)
e) Kontroliranje (predstavlja postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare.)

[1] Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006, str. 13

Strateški menadžment definira se kao proces koji uključuje određivanje ciljeva, stratešku analizu, strateško odlučivanje, oblikovanje i implementaciju strategije, te kontrolu izvedbe. Strateški menadžment ljudskih resursa jest uzorak planiranih razvoja i aktivnosti ljudskih potencijala namijenjenih omogućavanju organizaciji da postigne svoje ciljeve, dok se menadžment ljudskih resursa odnosi na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost. [2]

Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Certo i peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini. Nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta koje proizlaze iz navedenih definicija:[3]

a) strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta
b) angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljenje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije
c) u procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi
d) kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline

[2] Križmarić Ž., Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, Stručni članak, Osijek, 2014.. str.49
[3] Buble M., Strateški menadžment ,Sinergija, Zagreb, 2005, str. 5

e) proces strateškog menadžmenta je iterativan – započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Prema tome strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju

Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta



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

Kao što se vidi na prethodnoj fotografiji, glavne etape procesa strateškog menadžmenta jesu provedba analize okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provedba strateške kontrole i evaluacija. Tako prezentiran proces strateškog menadžmenta čini seriju diskretnih koraka koja se uvijek u praksi ne ostvaruje. Naime, menadžeri ponekad navedene etape strateškog menadžmenta ne provode takvim redoslijedom već onim kako im nameće situacija. Međutim, model kakav je ovdje prezentiran ima namjeru olakšati učenje o procesu strateškog menadžmenta opisujući njegove temeljne sastavnice i njihove međusobne veze.[4]

Organe strateškog menadžmenta čine:[5]

- Odbor direktora - odbor direktora čini grupa ljudi koju su izabrali dioničari sa zadaćom da zastupaju njihove interese
- Vrhovni menadžment - Tradicionalno je vrhovni menadžment zadužen za strateške odluke u organizaciji. To je relativno mala grupa ljudi koju čine predsjednik, CEO (chief executive officer), potpredsjednik (vice president) i izvršni potpredsjednik (executive vice president).

[4] Ibidem, str. 9
[5] Ibidem, str. 7

- Odjel za planiranje - Odjel za planiranje označuje grupu specijalista za planiranje organiziranu kao štapska služba odgovarajuće razine menadžmenta.

2.2. Analiza okoline

Vrlo je važno odgovoriti na tri strateška pitanja: gdje se nalazimo, kuda i kako idemo? Strateška analiza predstavlja preduvjet i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja i analize podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju. Svrha analize je spoznati gdje se nalazimo i zašto, odnosno ocijeniti konkurentsku poziciju kompanije. Važno je graditi zajedničko razumijevanje gdje se naša kompanija nalazi, spoznati privlačnost poslovanja naših područja, te eventualne prijetnje i mogućnosti. Provodeći stratešku analizu, koja će biti osnova strateškog planiranja, treba utvrditi ciljeve:[6]

- Izgraditi zajednički stav
- Ispitati koliko se naša industrija mijenja i gdje bi mogli biti u budućnosti
- Spoznati eventualne pritiske, prijetnje ali i mogućnosti
- Osigurati okvir za strateško razmišljanje
- Ocijeniti "ključne faktore uspjeha" u industriji/segmentu, odnosno ocijeniti ona umijeća i resurse koje kompanija mora posjedovati da bi bila uspješna na određenom tržištu
- Ocijeniti ključne sposobnosti naše tvrtke, odnosno identificirati strateške opcije.

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Da bi se to postiglo, analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. Kako bi bila uspješna analiza okoline treba:[7]

- otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva (prilike), odnosno koji mogu potpuno onemogućiti

[6] Dostupno na: http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2035.26.27.pdf (15.08.2019)
[7] Buble M., Strateški menadžment ,Sinergija, Zagreb, 2005, str. 16

ostvarenje njegovih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje);

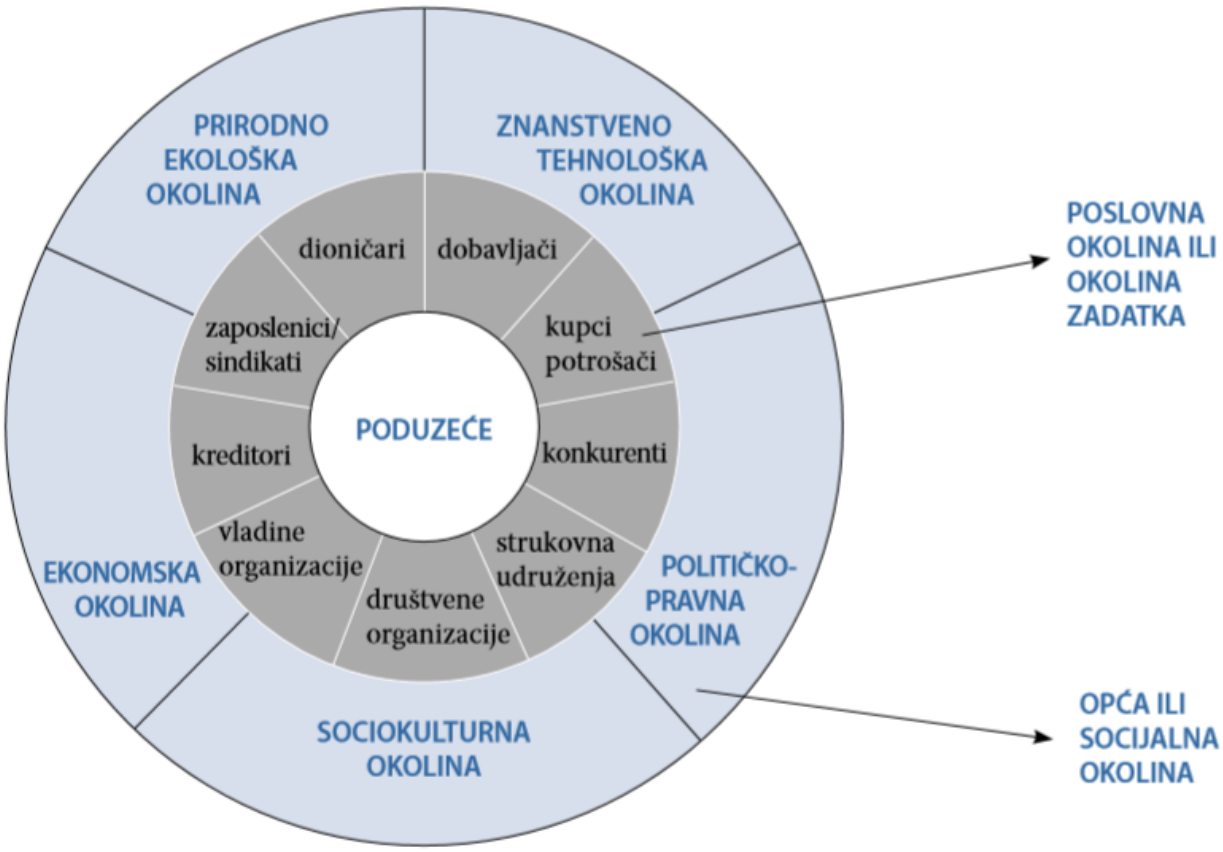
- utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti);
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini;
- osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti.

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće. Nju Wheelen/Hunger dijele na dva ključna segmenta, a to su: [8]

a) opća ili socijalna okolina - Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (stoga se često i naziva udaljena okolina – remote environment) pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati. Zato se ona u izvjesnom smislu može tretirati kao objektivno dana. Opća ili socijalna okolina prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline. Ti tipovi okoline jesu: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina.
b) poslovna okolina ili okolina zadatka - Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline, koja je "daleko" od poduzeća te stoga i slabije definirana, poslovna okolina je u njegovoj neposrednoj blizini. Stoga je i razumljivo što su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Zato je menadžmentu znatno lakše operirati s poslovnom negoli s općom okolinom.

[8] Ibidem, str. 17

Slika 2. Dijelovi eksterne okoline poduzeća



Izvor: Buble M., Strateški menadžment ,Sinergija, Zagreb, 2005, str. 18

Interna ili unutarnja okolina još se naziva i "okolinom poduzeća" jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju poduzeće redovito ne može djelovati, u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Eksterna i interna okolina dvije su važne komponente okoline poduzeća. Teško je govoriti o tome koja je važnija. Činjenica je da one zajedno čine cjelinu koju je neophodno stalno pratiti, analizirati i spoznavati. Promatrano s aspekta današnjeg poduzeća i strateškog menadžmenta, i eksterna i interna okolina imaju podjednaku važnost. Posljednjih godina, međutim, s porastom dinamičnosti, kompleksnosti, heterogenosti i neizvjesnosti okoline, težište

interesa se pomaklo s interne prema eksternoj okolini. Koncept poslovne politike zamijenjen je konceptom strateškog menadžmenta. Naime, uočeno je da predviđanje, praćenje i analiziranje promjena u okolini postaje presudno za buduće djelovanje poduzeća, pa se stoga upravljanje promjenama nametnulo kao imperativ, a to je dovelo i do pojave koncepta strateškog menadžmenta.[9]

Slika 3. Faktori koji utječu na dimenzije interne okoline (zagovornici Certo i Peter)



Izvor: Buble M., Strateški menadžment ,Sinergija, Zagreb, 2005, str. 25

2.3. Metode analize okoline

Navedene spoznaje o okolini poduzeća čine polazište za njezinu analizu; pri tome se rabe različite metode od kojih su za analizu opće ili socijalne okoline najvažnije sljedeće:[10]

a) skeniranje opće ili socijalne okoline - Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline takav je analitički postupak u kojemu se podvrgavaju analizi ključne dimenzije opće okoline (prirodno-ekološke, znanstveno-tehnološke, ekonomske, političko-pravne i sociokulturne).
b) izrada ETOP profila - Riječ je o konceptu koji je prvenstveno usmjeren na utvrđivanje pozicije poduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji. Cilj analize je procijeniti

[9] Ibidem, str. 23
[10] Ibidem, str. 26

implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća. Najčešće se rabi u programiranju razvitka poduzeća. Njome se koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja.

c) analiza i procjena ranjivosti - Analiza i procjena ranjivosti poduzeća može također efikasno poslužiti u identificiranju prilika i prijetnji. Ona pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata: podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće, sila koje mogu razoriti podupiruće elemente, prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća i sposobnosti poduzeća da reagira na loše utjecaje.
d) analiza i procjena tehnologije – Analiza se temeljni na skeniranju ili oštrom motrenu tehnologije i procjeni tehnologije.

Metode analize poslovne okoline su:[11]

a) Skeniranje poslovne okoline - Teorijski odnosno metodološki okvir za provedbu skeniranja poslovne okoline čini devet temeljnih skupina aktera poslovne okoline: (dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice i strukovna udruženja) s njima pripadajućim dimenzijama; to se skeniranje provodi na isti način kao i skeniranje opće okoline.
b) Analiza konkurencije – analiza se temelji na skeniranju konkurencije i analizi strukture konkurencije
c) Stakeholder analiza - Analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki

Interna analiza je specifičnioblikispitivanjainterneokolinepoduzeća,atrebadatiodgovore na pitanja kao što su:[12]

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?

[11] Ibidem, str.36
[12] Ibidem, str.47

- O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecati na te faktore ?
- Koja obilježja poduzeća podupiru ili priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?
- Što poduzeće može poboljšati?

Ova i slična pitanja odnose se na sposobnost poduzeća i njegove kompetencije koje ono mora sagledati i razumjeti prije nego formulira neku od strategija ili pak promijeni postojeće strategije. Johnson i Scholes pokazuju da strateška sposobnost ovisi o tri glavna faktora:[13]

- Raspoloživosti resursa
- Kompetencijama s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti
- Balansu resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću

Kako bi se utvrdila ta tri faktora, potrebno je izvesti analizu interne okoline čiji se proces prema Pearceu i Robinsonu provodi u četiri etape te na taj način formira profilpoduzeća.34 Te su etape sljedeće:[14]

- Identifikacija internih strateških faktora
- Komparacija strateških faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti
- Komparacija snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama u razvoju proizvoda/tržišta, sposobnostima i resursima ključnih konkurenata te sa zahtjevima za uspjeh u industriji/tržištu
- Izrada profila poduzeća

2.4. SWOT analiza

Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke Fortune 500 koja je i financirala projekt, imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: "Što je dobro, a što loše u operacijama?" Zatim su postavili pitanje: "Što je dobro, a što loše u

[13] Ibidem, str.47
[14] Ibidem, str.47

sadašnjosti i u budućnosti?". Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti - krivnjom (Fault), a loše u budućnost - prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT. Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici bi SWOT analiza trebala identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi. Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti.[15]

Tablica 1. Koncept SWOT tablice

Snage (Strenghts)	**Slabosti (Weaknesses)**
• Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? • Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? • Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	• Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? • U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
Prilike (Opportunities)	**Prijetnje (Threats)**
• Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	• Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Izvor: Izrada autora prema http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php (19.08.2019)

[15] Božac M., SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007

Razmatranje bilo koje metode, pa tako i SWOT analize, može biti potpuno samo ako se uzmu u obzir njeni prednosti i nedostaci. Uputno je izradi SWOT analize pristupiti tako da se nedostaci navedeni u nastavku svedu na minimum. Prednosti SWOT-a su sljedeće:[16]

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci su sljedeći:

- Prema Mintzbergu SWOT je malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna

[16] Ibidem

3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA HEINEKEN

3.1. Heineken Hrvatska

Heineken Hrvatska dio je kompanije Heineken, najinternacionalnijeg proizvođača piva na svijetu, te je drugi najveći pivar u Hrvatskoj. Heinekenova bogata tradicija započima 1854. godine, te ističu ponos na svoj bogat i raznovrstan portfelj kojeg čine njihovi proizvodi. Heineken Hrvatska drži čvrsto drugo mjesto na hrvatskom tržištu piva. Karlovačka pivovara je 2003. godine postala dio velike obitelji Heinekena, globalnog proizvođača piva koji posluje u 70-ak zemalja diljem svijeta i ima oko 80 000 zaposlenika. Sjedište Heineken Hrvatske je u Zagrebu, dok se pivovara nalazi u Karlovcu.

Koncem 2014. godine Karlovačka pivovara nastavlja poslovati pod nazivom Heineken Hrvatska d.o.o., te ubrzo nakon Heineken preuzeo pivovaru Laško i Union u Sloveniji, što je nagovijestilo početak preuzimanja grupe Laško d.o.o., što je dodatno zacementiralo snažan položaj Heinekena na hrvatskom tržištu.

Heineken Hrvatska društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i promet piva. Društvo je upisano u registar Trgovačkog suda u Zagrebu - Stalna služba u Karlovcu pod brojem MPB 020006757. Temeljni kapital društva iznosi 342.153.100,00kn i uplaćen u cijelosti.

Registrirane djelatnosti Heineken Hrvatska su:[17]

- Proizvodnja piva
- Proizvodnja osvježavajućih napitaka

[17] Dostupno na: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/heineken-hrvatska/Detaljno/52422 https://heineken.hr/ (22.08.2019)

- Uzgoj žitarica i drugih usjeva i nasada
- Proizvodnja industrijskih plinova
- Cestovni prijevoz robe
- Ostalo financijsko posredovanje
- Održavanje i popravak motornih vozila
- Djelatnost ostalih agencija u prometu
- Prerada proizvodnih otpadaka (kvasac i sl.)
- Trgovine na malo reklamnim materijalom
- Servisne usluge aparata, uređaja i postrojenja iz djelatnosti pivovare
- Mjenjački poslovi
- Prijevoz cestom u međunarodnom prometu
- Špediterske usluge u međunarodnom prometu
- Posredovanje, zastupanje u prometu roba i usluga
- Zastupanje stranih tvrtki
- Skladištenje robe
- Djelatnost proizvodnje, stavljanja na tržište i korištenje kemikalija
- Poslovanje nekretninama
- Posredovanje u prometu nekretnina
- Poslovi upravljanja i održavanja nekretnina
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane
- Pripremanje i usluživanje pića i napitaka
- Pružanje usluga smještaja
- Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja i opskrba tom hranom
- Kupnja i prodaja robe
- Pružanje usluga u trgovini
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Usluge informacijskog društva

Slika 4. Logo Heineken-a



Izvor: https://www.poslovnaucinkovitost.eu/reference/klijenti/heineken-hrvatska-d.o.o (22.08.2019)

3.2. Ključne vrijednosti Heineken Hrvatska

Kompanija Heineken Hrvatska posluje prema tri osnovna načela: prirodno, održivo i pošteno. To su ujedno glavni principi na temelju kojih se donose odluke, bez obzira radi li se o odnosu prema poslovanju, prema partnerima i dobavljačima ili prema zaposlenicima. Korporativnu strategiju pretaču u ciljeve i operativne zadatke svih zaposlenika, te svaki od gotovo 330 zaposlenika Heineken Hrvatske zna na koji način doprinosi uspjehu kompanije. Primjerice, svaki sektor, odnosno odjel, ima svoje ključne pokazatelje uspjeha (KPI – key performance indicators) i postavljene ciljeve, a za njihovo ostvarenje odgovorni su i rukovoditelji i zaposlenici. Pored toga, misija i vizija se odražavaju kroz vrijednosti ponašanja koje očekuju od vlastitih zaposlenika. Organizacija veoma ozbiljno tretira ponašaju li se zaposlenici u skladu s vrijednostima organizacije, te ponašanja zaposlenika su dio godišnjih ciljeva i individualnih razvojnih planova.

Faktori koji čine Heineken jedinstvenim na čitavoj razini poslovanja diljem svijeta su:

- Vodeći program razvoja i prodavač vrhunskih marki piva i jabukovače. Grupa ima snažan portfelj sa više od 300 međunarodnih, regionalnih, lokalnih i specijalnih piva i jabukovači.
- Predani su inovacijama, dugoročnim ulaganjima, disciplinirano izvođenju prodaje i usredotočenom upravljanju troškovima
- Kroz program "Uzgajanje boljeg svijeta" (eng. Brewing a Better World), održivost je ugrađena u posao i donosi vrijednost svim dionicima
- Jedinstven, dobro uravnotežen geografski otisak s vodećim pozicijama na razvijenim tržištima i na tržištima u razvoju
- Međunarodno raznolik, dinamičan, predan i poduzetnički tim[18]

Slika 5. Ključne vrijednosti Heneken Hrvatska

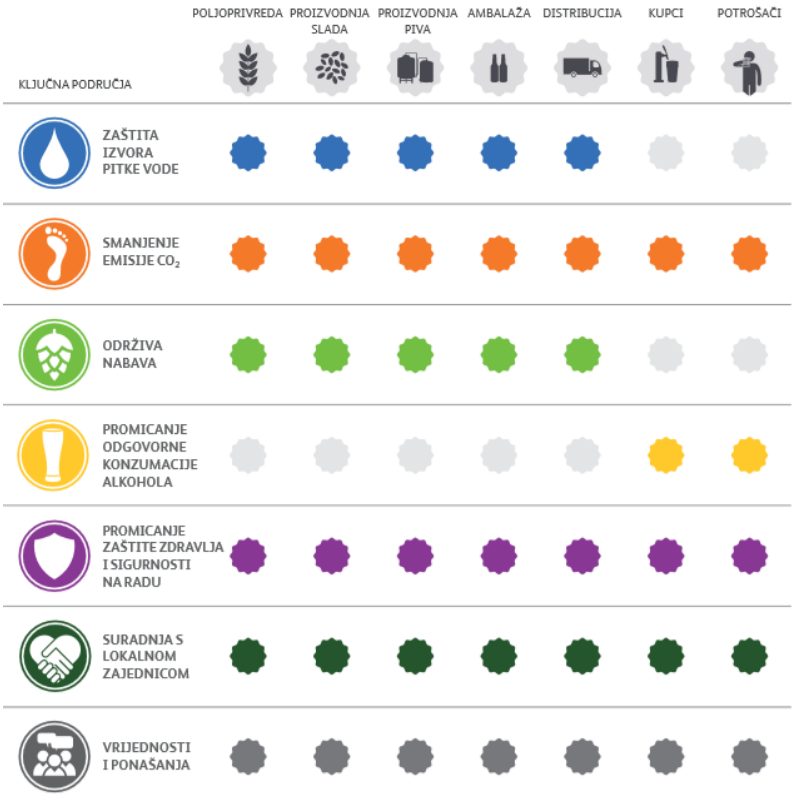


Izvor: Izvješće o održivosti 2015. Heineken Hrvatska

[18] Dostupno na : https://heineken.hr/interview

Heineken Hrvatska je kao organizacija usredotočena na šest područja u kojima kompanija i njezini dionici mogu najviše toga promijeniti (zaštita izvora pitke vode, smanjenje emisije ugljikovog dioksida, održiva nabava, promicanje odgovorne konzumacije alkohola, promicanje zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, suradnja s lokalnom zajednicom). Održivi pristup odnosi se na cijeli lanac vrijednosti od ječma do ugostiteljskog objekta.

Slika 6. Utjecaj ključnih vrijednosti Heineken Hrvatska



Izvor: Izvješće o održivosti 2015. Heineken Hrvatska

Globalna strategija "Stvaramo bolji svijet" ujedinjuje sve Heinekenove operativne kompanije u nastojanju da budu održiva snaga promjene. Heineken Hrvatska je u 2018. godini poduzela aktivnosti u skladu s ključnim vrijednostima poput:

a) Odgovorno odrastanje mladih – naziv partnerstva s policijom i psihološkim centrom Tesa kroz koje su pomogli 400 roditelja u nastojanjima da poboljšaju komunikaciju sa svojom djecom tinejdžerima te su educirali 850 tinejdžera o opasnostima konzumacije alkohola
b) Koriste 100% domaći ječmeni slad
c) 10 000 volonterskih sati su odradili građani u sklopu projekta Kakvart u suradnji s gradom Karlovcem gdje je cilj poboljšati kvalitetu života
d) Više od milijun kuna su uložili u zajednicu u kojoj se nalazi pivovara i to kroz donacije društvenim i zelenim projektima te lokalnim događanjima
e) Prošlo je 2,5 godine od posljednje nesreće u krugu pivovare, ali je došlo do ozljede koljena tijekom penjanja te u 2019. se ponavlja trening o izbjegavanju spoticanja i padova
f) 43% manje vode troše za proizvodnju jedne litre piva u usporedbi s 2008., a 5% manje nego lani u 2017. ponajviše zbog nove linije za punjenje koja troši manje vode te poboljšava sami proces
g) Emisiju ugljikovog dioksida su smanjili 25% u odnosu na 2017., te 67% u odnosu na 2008. zahvaljujući neprestanim tehnološkim unapređenjima i prelasku na električnu energiju dobivenu iz obnovljivih izvora.

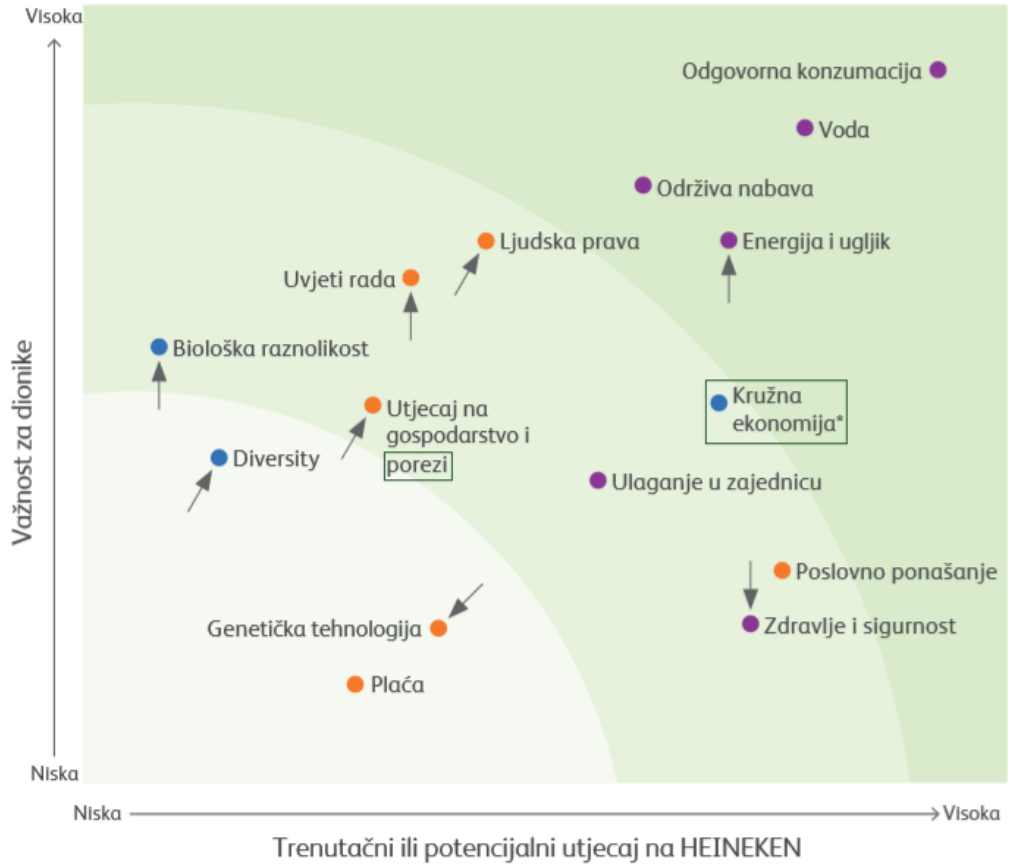
Kompanija Heineken ažurirala je svoju matricu materijalnosti na temelju dijaloga sa svojim dionicima, istraživanja o reputaciji, usporedbe s pokazateljima postignuća i analize internih rizika. U godišnjem istraživanju kompancije više od 2400 dionika na 30 tržišta upitano je u koja područja Heineken treba najviše ulagati. Prve tri spomenute skupine su:

a) Okoliš (klimatske promjene, zaštita okoliša, voda, otpadne tvari, energija)
b) Javno zdravstvo (odgovorna konzumacija, pretilost)
c) Gospodarski uvjeti (rast, konkurentnost, nezaposlenost, prihod)

Jedan od ciljeva Heineken Hrvatske je što više upotrebljavati obnovljivu energiju u pivovari. U svrhu tog cilja su u svibnju 2018. godine postavili 1380 solarnih panela na krovu svojeg zelenog skladišta koji će proizvoditi oko 395 000 kWh električne energije te smanjiti emisiju CO_2 za otprilike 118,5 tona godišnje, dok će višak energije biti usmjeren na javnu električnu mrežu. Također je kompanija u svojoj pivovari u Karlovcu bioplin koji nastaje kao nusproizvod prilikom pročišćavanja otpadnih voda počela koristiti kao toplinsku energiju prvenstveno

namijenjenu za proizvodnju te u manjoj mjeri za grijanje. Zahvaljujući ovoj inicijativi smanjuje se potrošnja zemnog plina za grijanje, što dovodi do energetskih ušteda. Uz to se smanjuje emisija ugljikovog dioksida, i to za 110 tona na godišnjoj razini. Ovi vrlo pozitivni rezultati na području održivosti i zaštite okoliša ostvareni su zahvaljujući novoj investiciji – novom cjevovodu koji bioplin vodi od pročistača do kotlovnice gdje se spaljuje i koristi kao toplinska

Slika 7. Matrica dionika Heineken Hrvatska



Izvor: Izvješće o održivosti 2015. Heineken Hrvatska

U 2015. godini pokrenuta je i inicijativa nabave domaćih mandarina čiji sok se koristi u proizvodnji Karlovačko Radlera. Karlovačko Leđero Natur Radler sadrži sok od neretvanskih mandarina, a na početku sezone predstavljena je i limitirana ljetna edicija Karlovačko Limun

Natur Radlera s viškim limunom. Karlovačko Natur Radleri spravljeni su od prirodnih sastojaka i ne sadrže konzervanse i umjetne boje.[19]

Slika 8. Heineken Hrvatska, poslodavac partner

[19] Dostupno na : https://heineken.hr/uploaded/Izvjesce%20o%20odrzivosti%202015_hrvatski_final-1559906203716.pdf (24.8.2019)



Izvor: https://heineken.hr/interview (23.8.2019)

3.3. Poslovni rezultat

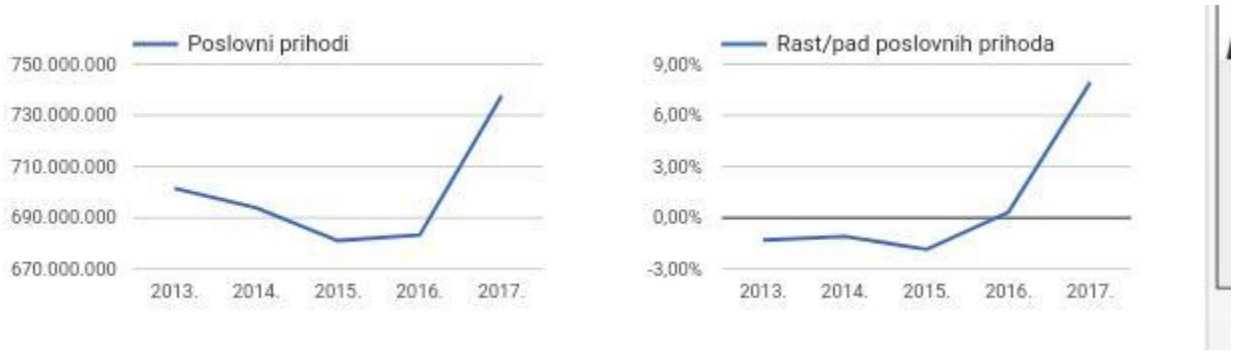
Gospodarski rast bio je pozitivan za Republiku Hrvatsku i Društvo Heineken Hrvatska d.o.o. ocjenjuje 2018. godinu pozitivnom za svoje poslovanje. Prema prvim procjenama bruto domaći proizvod rastao je 2,7%. Glavni razlog je rast osobne potrošnje do kojeg je došlo zbog rasta prosječne plaće za 5,3% te smanjenje stope nezaposlenosti (9,9%). Još jedna rekordna turistička godina s rastom noćenja od 13,7% imala je značajan pozitivan utjecaj na razvoj domaćeg gospodarstva imala je značajan pozitivan utjecaj na razvoj domaćeg gospodarstva. Zahvaljujući povoljnom gospodarskom razvoju i rastu turizma, tržište pive u Hrvatskoj zabilježilo je rast od 2,5% (u volumenu, +6,8% vrijednosno) u odnosu na 2017. godinu. Društvo Heineken Hrvatska zadržalo je tržišni udio u odnosu na 2017. na razini od 28,4% a u isto vrijeme zabilježilo vrijednosni rast 0,8%. Rastu tržišnog udjela doprinijeli su strateški brandovi Heineken, Karlovačko i Laško koji su ujedno kompenzirali delistiranje branda Sokol u ekonomskom segmentu. Društvo Heineken Hrvatska u 2018. godini ostvarilo je neto profit u iznosu od 106 milijuna HRK. U odnosu na 2017. godinu (68 milijuna HRK) rast neto profita je veća za 38 milijuna HRK tj. 55%. Na rastućem domaćem pivskom tržištu društvo je ostvarilo porast tržišnog udjela te zabilježilo rekordne prodajne rezultate na nivou 2017. godine. Prihod na domaćem tržištu porastao je 7,3% i iznosi 760 milijuna HRK. Na pozitivan rast prihoda utjecalo je prilagođavanje cijena i promjene u asortimanu proizvoda i pakiranja.[20]

Društvo očekuje da će hrvatsko gospodarstvo sigurno rasti i u 2019. godini, osobito uz daljnji rast u turizmu u cijeloj zemlji te veću potrošnju kućanstava slijedeći povećanje realnih plaća. Dostupnost kvalificirane radne snage u brojnim područjima gospodarstva ostaje ključno strukturno pitanje u zemlji, i sve više utječe na buduće izglede gospodarskog razvoja. Dostupnost kvalificirane radne snage u brojnim područjima gospodarstva ostaje ključno strukturno pitanje u zemlji, i sve više utječe na buduće izglede gospodarskog razvoja. Uz navedeno, signali gospodarskog pada u nekim ključnim zemljama u Europi mogu također utjecati na gospodarski razvoj tijekom 2019. godine. Procjenjuje se da će pivska industrija nastaviti rasti u 2019. zbog daljnjeg gospodarskog rasta i povećavanja kupovne moći. Dobri turistički rezultati, koji se očekuju i ove godine, pozitivno će utjecati na poslovanje pivske industrije. Heineken Hrvatska

[20] Godišnji izvještaj za godinu 2018. Heineken Hrvatska d.o.o., Karlovac

očekuje pozitivan rast zahvaljujući svojim snažnim strateškim brendovima, kao i daljnjem jačanju inovacija u kraft proizvode i njihovu raznolikost.[21]

Slika 9. Poslovni prihodi Heineken Hrvatska



Izvor: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/heineken-hrvatska/Detaljno/52422

Tablica 2. Financijski rezultat Heineken Hrvatska

(svi iznosi su izraženi u tisućama HRK)	**2018.**	**2017.**
Prihodi od prodaje	698.292	708.025
Ostali dobici/(gubici), neto	1.088	(301)
Ostali prihodu	18.923	19.960
Promjene u zalihama gotove robe i proizvodnje u tijeku	3.491	(3.226)
Troškovi materijala i usluga	(378.570)	(432.052)
Troškovi osoblja	(81.625)	(76.665)
Amortizacija	(61.164)	(58.551)
Ostali poslovni rashodi	(66.953)	(69.647)
Dobiti iz poslovanja	**133.482**	**87.543**
Financijski gubici – neto	(1.883)	(1.573)
Dobit prije oporezivanja	**131.649**	**85.970**

[21] Godišnji izvještaj za godinu 2018. Heineken Hrvatska d.o.o., Karlovac

Porez na dobit	(25.771)	(17.809)
Neto dobit za godinu	**105.878**	**68.161**
Ostala sveobuhvatna dobit	-	-
Ukupna sveobuhvatna dobit za godinu	**105.878**	**68.161**

Izvor: Izrada autora prema Godišnji izvještaj za godinu 2018. Heineken Hrvatska d.o.o., Karlovac

Tablica 3. Financijski položaj Heineken Hrvatska

(Svi iznosi su izraženi u tisućama HRK)	31.12.2018.	31.12.2017.
Dugotrajna imovina	396.472	396.983
Kratkotrajna imovina	342.226	380.515
Ukupno aktiva	**738.698**	**777.498**
Ukupno glavnica	456.099	418.094
Dugoročne obveze	2.373	858
Kratkoročne obveze	280.226	358.546
Ukupno obveze	282.599	359.404
Ukupno pasiva	**738.698**	**777.498**

Izvor: Izrada autora prema Godišnji izvještaj za godinu 2018. Heineken Hrvatska d.o.o., Karlovac

3.4. Analiza opće okoline

Tablica 4. Analiza opće okoline

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prilika (+) / Prijetnja (-)	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika - prijetnji
1. Prirodna ili fizička				

okolina				
Prirodni uvjeti	+	3	7	+21
Ekološki uvjeti	+	2	5	+10
Raspoloživa prirodna bogatstva	+	3	6	+18
2. Ekonomska okolina				
Tržišni faktori	+	4	8	+32
Financijski faktori	+	4	9	+36
Ekonomski faktori	+	3	8	+18
Faktori ekonomske politike	-	3	7	-21
3. Znanstveno-tehnološka okolina				
Tehnički faktori	+	4	8	+32
Tehnološki faktori	+	5	9	+45
Tehno ekonomski faktori	+	4	8	+32
4. Političko-prava okolina				
Politički odnosi	-	3	6	-18
Pravna regulativa	-	2	6	-12
5. Socijalno-kulturna okolina				
Kulturne karakteristike	+	3	6	+18
Socijalni trendovi	+	3	7	+21
6. Demografska okolina				
Demografski faktori	+	2	5	+10
Povijesni faktori	+	2	4	+8
UKUPNO				**+250**

Izvor: Izrada autora

U prethodnoj tablici je provedena analiza opće okoline organizacije Heineken Hrvatska gdje se rangirao utjecaj i važnost dimenzija opće okoline (prirodna, ekonomska, znanstveno-tehnološka, političko pravna, socijalno-kulturna i demografska okolina). Prijetnje se pojavljuju u ekonomskoj i političko pravnoj okolini. Dok najveću važnost kao prilika ostvaruje znanstveno-tehnološka okolina.

3.4.1. Analiza i procjena tehnologije

Tablica 5. Analiza i procjena tehnologije Heineken Hrvatska

	Tehnologija Heineken Hrvatska	Tehnologija konkurencije	Inovacije i buduće tehnologije
PRILIKE	Suvremena tehnologija, nova rješenja, obnovljivi izvori energije		Rad na dodatnoj implementaciji obnovljivih izvora energije, svakodnevni razvoj i praćenje novih tehnoloških rješenja
PRIJETNJE		Značajna ulaganja konkurencije, djelotvornija proizvodnja, manja potrošnja energenata	

Izvor: Izrada autora

Heineken ulaže dosta napora u razvoj tehnologije, korištenje obnovljivih izvora tehnologije i implementaciju novih tehnoloških rješenja. Rezultat tome su manja potrošnja električne energije, manja zagađenja, te rad na daljnjem razvoju kvalitete proizvoda. Glavni konkurent Zagrebačka pivovara također veoma ozbiljno shvaća tehnološki aspekt poslovanja te su usmjereni manjoj potrošnji energenata i ulažu u daljnja tehnološka rješenja kako bi ostvarili još djelotvorniju proizvodnju.

3.5. Analiza poslovne okoline

Tablica 6. Analiza poslovne okoline

ANALIZA POSLOVNE OKOLINE				
Akteri poslovne okoline	**Prilika (+) / Prijetnja (-)**	**Utjecaj**	**Važnost**	**Ponder**
1. Dobavljači	+	4	8	+32
2. Kupci/korisnici usluga	+	5	9	+45
3. Konkurenti	-	3	7	-21
4. Dioničari	-	2	5	-10
5. Zaposlenici	+	3	8	+24
6. Sindikati	-	1	2	-2
7. Kreditori	-	2	4	-8
8. Vladine organizacije	+	2	5	+10
9. Društvene organizacije	+	3	5	+15
10. Strukovna udruženja	+	2	4	+8
UKUPNO				**+93**

Izvor: Izrada autora

U prethodnoj tablici je provedena analiza poslovne okoline organizacije Heineken Hrvatska, te su ocijenjeni utjecaj i važnost aktera poslovne okoline (dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposlenici, sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja). Prijetnju za organizaciju predstavljaju konkurenti, dioničari, sindikati i kreditori, dok konkurenti imaju najveći utjecaj i važnost kao prijetnja poslovne okoline. Ukupni ostvareni ponder je pozitivan te se time naglašava važnost i utjecaj prilika na organizaciju.

3.5.1. Analiza konkurencije

1. Potencijalna stopa rasta industrije

2. Prijetnja ulaska novih poduzeća



3. Intenzitet rivalstva



4. Pritisak zamjenskih proizvoda



5. Ovisnost o dopunskim proizvodima



6. Snaga cjenkanja kupaca



7. Snaga cjenkanja dobavljača



8. Stupanj tehnološke ovisnosti



9. Postotak primjene inovacija



10. Razina sposobnosti menadžmenta



Temeljem izvršene analize može se jasno zaključiti da postoji visok intenzitet konkurentnosti na tržištu, te postoji visok udio raspoloživih supstituta. Kupci imaju određenu snagu pri biranju uvjeta poput dobavljača, dok tehnologija ima visoki udio ovisnosti u poslovanju. Kako bi nastojali preoteti prvo mjesto Zagrebačkoj pivovari na tržištu Republike Hrvatske, Heineken treba imati agresivan pristup te provesti dodatna ulaganja u marketinške promocije, nove oblike tehnologije, te nastaviti sa radom svojih proizvoda.

3.5.2. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Tablica 7. Analiza zainteresiranih za Heineken Hrvatska

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Važnosti	Vjerojatnosti
Dobavljači	Podupiruće: • Sigurnost transporta • Poštivanje ugovora • Cijena • Kvaliteta	 • 8 • 9 • 9 • 9	 • 9 • 9 • 9 • 8
Kupci	Podupiruće: • Kvaliteta • Zadovoljstvo	 • 9 • 9	 • 9 • 9
Konkurenti	Opiruće: • Niske cijene • Veći tržišni udio	 • 7 • 9	 • 8 • 9
Zaposlenici	Podupiruće: • Zadovoljstvo zaposlenika • Sposobni zaposlenici	 • 9 • 9	 • 8 • 8

Izvor: Izrada autora

Prethodna tablica prikazuje analizu zainteresiranih za organizaciju Heineken Hrvatska, zainteresirane stavke su dobavljači, kupci, konkurenti i zaposlenici. Kod konkurenata se nailazi na opiruće pretpostavke glede nižih cijena proizvoda i većeg tržišnog udjela. Temeljne podupiruće pretpostavlja dobavljača su sigurnost transporta, poštivanje ugovornih obveza, cijena i kvaliteta, podupiruće pretpostavke kupaca su kvaliteta proizvoda i zadovoljstvo proizvodom dok podupiruće pretpostavke zaposlenika su njihovo zadovoljstvo i sposobnost za rad. Podupiruće pretpostavke dobavljača, kupaca i zaposlenika sve predstavljaju značajnu važnost za Heineken.

3.6. SWOT analiza

Tablica 8. SWOT analiza Heineken Hrvatska

SNAGE	SLABOSTI
• Dugogodišnja tradicija proizvodnje • Sposobni i kvalificirani zaposlenici • Zadovoljstvo klijenata • Rad unutar zajednice • Dizajn proizvoda	• Izgrađen identitet kao pića namijenjenog izričito za muškarce • Visoka struktura troškova • Utjecaj Zagrebačke pivovare
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Svjetski poznati brand • Veliki asortiman proizvoda • Društvene mreže • Nova tehnološka rješenja	• Jeftiniji proizvodi konkurenata • Rastući broj konkurenata • Proizvodi supstituti

Izvor: Izrada autora

Prethodna tablica predstavlja SWOT analizu organizacije Heineken Hrvatska. Kao snage organizacije se ističu dugogodišnja tradicija proizvodnje, te zadovoljstvo klijenata sa proizvodima. Važan element čitave organizacije predstavljaju kvalificirani i sposobni zaposlenici. Originalni dizajn Heinekenovih proizvoda je uvijek privlačio korisnike, te još kao snaga se ističe uključenost Heineken Hrvatska u izgradnju društvene zajednice putem ulaganja, doniranja, volontiranja itd. Kao slabosti se ističe utjecaj Zagrebačke pivovare, tj. najvećeg konkurenta na tržištu Republike Hrvatske, zatim visoka struktura troškova i to što je Heineken izgrađen kao brand namijenjen muškarcima (putem televizijskih reklama i drugih oblika promocije). Prilike za Heineken su što je ono i dalje jedan od svjetski najpoznatijih brandova, pružaju veliki asortiman proizvoda, ulažu napore u nova tehnološka rješenja te koriste društvene mreže kao platformu za daljnju promociju. Prijetnje za Heineken predstavlja sve veći rastući broj konkurenata, te dostupnost šireg asortimana proizvoda, od kojih su mnogi jeftiniji.

4. ZAKLJUČAK

Cilj izrade završnog rada je izraditi stratešku analizu poduzeća Heineken Hrvatska tj. analizirati kako utječu interni i eksterni faktori na poslovanje poduzeća. Heineken Hrvatska je jedna od podružnica svjetski poznatog branda bogate tradicije Heineken. Heineken Hrvatska je druga po veličina pivovara u Republici Hrvatskoj te posljednjih godina bilježi rast u prodaj i ostvarenim prihodima. Heineken Hrvatska kao poduzeće je veoma mnogo uključeno u razvoj održivosti, to je očigledno i prema njihovim ključnim vrijednostima koje promiču. Heineken Hrvatska doista djeluje prema tim ključnim vrijednostima te su aktivan sudionik izgradnje bolje zajednice i društva sa svojim ulaganjima i volontiranjem, smanjuju emisiju CO2 kroz korištenje novih tehnologija, manje koriste vodu tj. koriste je racionalnije u proizvodnji, educiraju mlade o štetnosti alkohola i okreću se prema obnovljivoj energiji uz korištenje solarnih ploča. Heineken Hrvatska veoma mnogo cijeni svoje zaposlenike i radi na konstantnom usavršavanju njihovog znanja i sposobnosti, ali isto tako vodi i određene treninge i seminare kako bi se umanjile ozljede na radu, trud poduzeća je očigledan obzirom na visoke brojke zadovoljnih zaposlenika unutar poduzeća. Provedeni su analiza opće okoline, analiza tehnologije, analiza poslovne okoline, analiza konkurencije, analiza zainteresiranih dionika i izrađena je SWOT tablica. Iz prethodno navedenih jasno se može zaključiti naglasak koji Heineken stavlja na tri možda najbitnija područja poslovanja a to su kupci, zaposlenici i tehnološka rješenja. Također se može zaključiti i da postoji visok stupanj intenziteta konkurentnosti na tržištu gdje Zagrebačka pivovara drži većinu tržišta, dok se ostale pivovare polako šire i razvijaju. Heineken je svjetski poznati brand, koji u Republici Hrvatskoj ima široki asortiman proizvoda visoke kvalitete koji njihovi potrošači cijene i zadovoljni su. No, postoji prijetnja u obliku jeftinijih proizvoda konkurenata te rastućeg broja konkurenata. Zagrebačka pivovara kontrolira 44% tržišta te ne planira "posustati", jednako ozbiljno shvaćaju svoje proizvode, zaposlenike i tehnološka rješenja kako bi zadržali vodeći položaj. Heineken Hrvatska ima potencijala i prilika za daljnji rast, što uostalom i sami smatraju i naveli su u prošlogodišnjem revizorskom izvješću, vjeruju kako će napretkom gospodarstva Republike Hrvatske, popratno i njihov udio na tržištu rasti.

5. KORIŠTENA LITERATURA

1. Božac M., SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomski fakultet Zagreb, 2007
2. Buble M., Strateški menadžment ,Sinergija, Zagreb, 2005
3. Buble, M., Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006
4. Godišnji izvještaj Heineken Hrvatska d.o.o., Karlovac, Revizorsko izvješće, 2018.
5. http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-swot.php
6. http://www.poslovna.hr/lite/heineken-hrvatska/315608/subjekti.aspx
7. http://www.poslovnisavjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2035.26.27.pdf
8. https://heineken.hr/
9. https://heineken.hr/interview
10. https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/heineken-hrvatska/Detaljno/52422
11. https://www.poslovnaucinkovitost.eu/reference/klijenti/heineken-hrvatska-d.o.o
12. Izvješće o održivosti Heineken Hrvatska, 2015. https://heineken.hr/uploaded/Izvjesce%20o%20odrzivosti%202015_hrvatski_final-1559906203716.pdf
13. Izvješće o održivosti Heineken Hrvatska, 2018. https://heineken.hr/uploaded/Izvjesce%20o%20odrzivosti%202018_HEINEKEN%20Hrvatska-1559906037576.pdf
14. Križmarić Ž., Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova, Stručni članak, Osijek, 2014

SAŽETAK

Tema završnog rada se odnosi na izradu strateške analize poduzeća "Heineken Hrvatska". Strateška analiza se provodi u skladu s ciljevima strateškog menadžmenta. Strateški menadžment predstavlja set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Strateški menadžment se sastoji od pet etapa, analize okoline, postavljanja usmjerenja organizacije, formuliranja strategije, implementacija strategije, kontrole i evaluacije strategije. Analiza okoline se provodi kako bi poslužilo menadžmentu poduzeća za pravovremeno reagiranje u određenim situacijama. Prilikom analize okoline analiziraju se eksterna i interna okolina. Eksternu okolinu predstavljaju dijelovi koji se nalaze izvan poduzeća i dijeli se na opću i poslovnu okolinu. Interna okolina je ona koja je u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Obje okoline su podjednako važno i utječu na poslovanje jednog poduzeća. Ovisno radi li se o analizi opće, poslovne ili interne okoline, koristimo različite metode poput skeniranja okoline, izrade ETOP profila, analize ranjivosti, analize konkurencije itd. Strateška analiza se provodi na primjeru poduzeća Heineken Hrvatska, te se provode analiza opće okoline, analiza i procjena tehnologije, analiza poslovne okoline, analiza konkurencije, analiza zainteresiranih za poduzeće te je izrađena SWOT tablica.

Ključne riječi: Strateški menadžment, strateška analiza, eksterna okolina, interna okolina

SUMMARY

The topic of the final paper is related to the strategic analysis of Heineken Croatia. Strategic analysis is conducted in accordance with the goals of strategic management. Strategic management is a set of managerial decisions and actions that determine the long-term performance of an enterprise. Strategic management consists of five stages, analysis of the environment, setting the direction of the organization, formulating a strategy, implementing the strategy, controlling and evaluating the strategy. Environmental analysis is conducted to serve the management of the enterprise for timely response in certain situations. External and internal environments are analyzed when analyzing the environment. The external environment is represented by parts located outside the company and is divided into a general and business environment. The internal environment is one that is fully influenced by the enterprise. Both environments are equally important and affect the business of one company. Depending on the analysis of the general, business or internal environment, we use different methods such as environmental scanning, ETOP profile creation, vulnerability analysis, competition analysis etc. Strategic analysis is carried out on the example of Heineken Croatia, and general environment analysis, technology assessment, business environment analysis, competition analysis, enterprise stakeholder analysis, and a SWOT table were created.

Keywords: Strategic management, strategic analysis, external environment, internal environment

POPIS GRAFIKONA

Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta 7
Slika 2. Dijelovi eksterne okoline poduzeća 10
Slika 3. Faktori koji utječu na dimenzije interne okoline (zagovornici Certo i Peter) 11
Slika 4. Logo Heineken-a 18
Slika 5. Ključne vrijednosti Heneken Hrvatska 19
Slika 6. Utjecaj ključnih vrijednosti Heineken Hrvatska 20
Slika 7. Matrica dionika Heieneken Hrvatska 22
Slika 8. Heineken Hrvatska, poslodavac partner 23
Slika 9. Poslovni prihodi Heineken Hrvatska 25

Tablica 1. Koncept SWOT tablice 14
Tablica 2. Financijski rezultat Heineken Hrvatska 25
Tablica 3. Financijski položaj Heineken Hrvatska 26
Tablica 4. Analiza opće okoline 26
Tablica 5. Analiza i procjena tehnologije Heineken Hrvatska 28
Tablica 6. Analiza poslovne okoline 29
Tablica 7. Analiza zainteresiranih za Heineken Hrvatska 31
Tablica 8. SWOT analiza Heineken Hrvatska 32