STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA ''SIEMENS d.d.''

Bjelić, Matea

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:124:639114

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA

''SIEMENS d.d.''

Mentor:

Dr.sc. Anita Talaja

Studentica:

Matea Bjelić, 4150783

Split, lipanj, 2019.

1. UVOD 1

1.1. Predmet rada 1

1.2. Metode rada 1

1.3. Cilj rada 2

1.4. Struktura rada 2

2. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA 3

2.1. Strategija 3

2.2. Strateški menadžment 6

2.3. Strateška analiza 7

2.3.1. Svrha i uloga strateške analize 8

2.3.2. Vrste strateške analize 8

2.4. Misija i vizija poduzeća 11

2.4.1. Misija poduzeća 11

2.4.2. Vizija poduzeća 12

2.5. Analiza okoline 12

2.6. Podjela okoline 13

2.6.1. Eksterna okolina poduzeća 13

2.6.2. Interna okolina poduzeća 16

3. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA *''SIEMENS d.d.'' 17*

3.1. Povijest *„Siemens d.d.“ 17*

3.1.1. *„Siemens d.d.“* u Hrvatskoj 18

3.1.2. Misija *„Siemens d.d.“* 19

3.1.3. Vizija *„Siemens d.d.“* 20

3.1.4. Ciljevi *„Siemens d.d.“* 20

3.1.5. Organizacijska struktura poduzeća 22

3.2. Analiza opće okoline 24

3.3. Analiza poslovne okoline 26

3.4. SWOT analiza 27

3.5. Analiza konkurencije 28

3.6. Analiza i procjena tehnologije 31
4. ZAKLJUČAK 34
LITERATURA 35
POPIS SLIKA 37
POPIS TABLICA 37
SAŽETAK 38
SUMMARY 39

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Razumijevanje prevladavajućeg poslovnog okruženja ključ je za donošenje ispravnih odluka koje vrlo često određuju kontinuitet i postojanje samog poslovanja. U današnje vrijeme mnoge tvrtke posluju u nestabilnoj i izuzetno promjenjivoj okolini te se zbog toga od poduzeća zahtijeva konstantno praćenje potencijalnih prilika i prijetnji.

Baš kao što okolina okružuje bilo što, poslovno okruženje je ono što okružuje tvrtku te kao takvo utječe na poslovanje poduzeća u cijelosti. Predmet ovog rada je analiza unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na poduzeće odnosno na poslovanje istog.

1.2. Metode rada

Prilikom izrade završnog rada korištene su sljedeće analize: metoda analize, metoda sinteze, metoda kompilacije, metoda eksplanacije i induktivna metoda.

Metoda analize predstavlja raščlanjivanje, odnosno postupak putem kojeg se neka cjelina rastavlja na sastavne dijelove. Postoje dvije vrste analize, a to su deskriptivna (opisivanje elemenata neke cjeline) i eksplikativna (objašnjavanje određene cjeline prema njezinim dijelovima). Analiza se najčešće koristi u fazi proučavanja nekog problema.

Metoda sinteze se odnosi na spajanje odnosno sastavljanje jednostavnih misli u složenu cjelinu. Kao i kod metode analize i ova metoda može biti deskriptivna i eksplikativna. Sinteza se najčešće koristi u fazi sumiranja rezultata.

Metoda indukcije predstavlja sustavnu primjenu indukativnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva do općih zaključaka.

Metoda eksplanacije predstavlja onu vrstu metoda putem koje se objašnjavaju osnovni pojmovi i relacije.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

1.3. Cilj rada

Cilj završnog rada prvenstveno je prikazati stratešku analizu poduzeća, odnosno analizu utjecaja opće i socijalne eksterne okoline na „*Siemens d.d"*., ali i vlastite sposobnosti te resurse koje poduzeće posjeduje.

1.4. Struktura rada

Struktura rada je definirana kroz četiri cjeline. U prvoj cjelini razrađuje se uvod na predmet rada, metode koje su se koristile prilikom izrade rada te ciljevi istog. Druga cjelina odnosi se na pojmovno određivanje strategije kao najvažnije odrednice strateškog menadžmenta, sam strateški menadžment te njegove odrednice kao što su misija, vizija, ciljevi ali i okolina poduzeća.

Treći dio predstavlja empirijski dio, odnosno onaj u kojem se analizira okolina poduzeća – *"Siemens d.d."*. Kroz ovu cjelinu, pojavljivat će se različite tablice koje se odnose na analizu unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na poslovanje poduzeća, analizu konkurencije te analizu tehnologije.

Zadnji, četvrti dio, predstavlja zaključak cjelokupnog rada.

2. POJAM I DEFINICIJA STRATEGIJE I STRATEŠKOG MENADŽMENTA

2.1. Strategija

Prema tradicionalnom pristupu strategija se definira kao „*određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva"*, dok ekonomsko poimanje označava „*nastojanje organizacija da anticipiraju promjene, odgovore na izazove i prežive u promjenjivom i strateškim prijetnjama bremenitom eksternom i internom okruženju."*[1]

Strategija predstavlja most koji povezuje unutarnju okolinu sa vanjskim okruženjem, iskorištavajući sredstva za prilagodbu kako bi se ostvarila korist sukladno promjenama u vanjskom okruženju. Iako se često smatra samo kao nešto što se odražava u poslovnom planu, strategija je kontinuirani proces procjene, preispitivanja i analize, koja stalno usmjerava poduzeće. [2]

Komponente od kojih se strategija sastoji su:

1) **Djelokrug –** područje djelovanja
2) **Razmještaj resursa**
3) **Specifične kompetencije** – ono u čemu se razlikuje od konkurencije
4) **Sinergija** – između zaposlenika, procesa i tehnologije

Razine strategija

Strategiju čine 4 osnovne razine:

1) **Strategija društvene odgovornosti**
2) **Korporacijska strategija** (na razini poduzeća)

[1] Prof.dr.sc. Želimir Dulčić, Nastavni materijali, Strategija novih proizvoda, Ekonomski fakultet u Splitu 2018.
[2] Prof.dr.sc. Zdenko Klepić, Nastavni materijali, Strategija i strateško planiranje, Ekonomski fakultet Mostar 2015., URL: http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf

3) **Poslovna strategija** (na razini poslovne jedinice poduzeća

4) **Funkcionalna strategija** (na razini poslovnih funkcija)

1. **Strategija društvene odgovornosti**

Strategija društvene odgovornosti predstavlja strategiju socijalne odgovornosti poduzeća koja je usmjerena na što uspješniju integraciju poduzeća u ukupnoj strukturi društva.

Sastoji se od:

- **Društvene odgovornosti** koja predstavlja obvezu menadžmenta da odlučuje i poduzima one aktivnosti koje mogu pridonijeti dobrobiti i interesima društva i pojedincima ali također i koncept prema kojem poduzeća integriraju brigu za okoliš i društvo u njihove poslovne operacije i njihove interakcije sa stakeholderima, na dobrovoljnoj osnovi.[3]

- **Odgovornosti za okoliš**

2. **Korporacijska strategija**

Korporacijska strategija predstavlja strategiju utvrđivanja misije poduzeća kao skupa organizacijskih ciljeva kojima se detaljno opisuje svrha postojanja i željeni pravac kretanja poduzeća. Vezana je uz izbor poslovne orijentacije poduzeća, odnosno uz izbor načina "ulaska" poduzeća u poslovnu djelatnost, kao i načina poslovanja poduzeća u izabranoj poslovnoj djelatnosti. Ona daje odgovor na pitanje djelokruga i razmještaja resursa, te se u osnovi bavi selekcijom poslovanja u kojima se tvrtka natječe s konkurencijom, razvojem i koordinacijom portfolia poslovanja.

Korporacijska strategija je strategija najviše razine za koje su karakteristična dva pristupa: glavna strategija te poslovni portfolio.[4]

Glavna strategija predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini složenih poduzeća. Razlikuje se stabilna, digresivna startegija te strategija rasta.

[3] PODUZETNIŠTVO, ETIKA I DOP; URL: http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2019/01/PODUZETNISTVO_13_etika-i-dop.pdf
[4] Prof.dr.sc. Želimir Dulčić, Nastavni materijali, Strategija novih proizvoda, Ekonomski fakultet u Splitu 2018.

Poslovni portfolio karakterističan je za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja koja nisu međusobno povezana te je nužan različit pristup svakom od tih područja. Poslovnim portfoliom poduzeće se promatra kao skup različitih cjelina od kojih svaka ima svoju konkurentsku poslovnu strategiju, a koje se koordiniraju kako bi se osigurao relativno trajan opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini. [5]

3. Poslovna strategija

Poslovna strategija predstavlja specifičnu vrstu strategije kojom se utvrđuju metode i postupci poduzeća sa svrhom postizanja ciljeva u području izabrane poslovne aktivnosti. Usmjerena je na postizanje strategijske konkurentske prednosti.

Poslovna strategija daje odgovor na pitanje kako konkurirati na svakom od odabranih tržišta, pri čemu se koristi različitim modelima sagledavanja mogućih alternativnih poslovnih strategija. Najčešće se koriste *Model životnog ciklusa poduzeća* te *Porterov model generičkih strategija.*

Model životnog ciklusa poduzeća se temelji na spoznaji da su i prirodni i umjetni organizmi podvrgnuti zakonu nastajanja i nestajanja dok **Porterov model generičkih strategija** predstavlja silu podrške u strateškom upravljanju te se temelji na širini tržišta i konkurentskoj prednosti.

4. Funkcijska strategija

Funkcijska strategija predstavlja strategiju orijentiranu na operacionalizaciju poslovne strategije. Usmjerena je na određena funkcijska područja kao što su marketing, proizvodnja, istraživanje i razvoj, ljudski potencijali i slično. Obujam svake od navedenih strategija ovisi o veličini poduzeća i važnosti određene funkcijske strategije za interese poduzeća.

Funkcijska poslovna strategija dio je šireg strateškog plana organizacije te pomaže malim tvrtkama da procijene učinke planova i ciljeva specifičnih za industriju u kojoj djeluju.[6]

[5] Sveučilište u Zadru, Menadžment;
URL:http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf
[6] Ibidem

2.2. Strateški menadžment

"Brze inovacije, nove tehnologije i očekivanja kupaca prisiljavaju organizacije da razmišljaju i donose strateške odluke kako bi ostali uspješni. Proces strateškog upravljanja pomaže vođama tvrtki da procijene sadašnju situaciju svoje tvrtke, izrađuju strategije, implementiraju ih i analiziraju učinkovitost provedenih strategija."[7]

Strateški menadžment odnosi se na proces kontinuiranog planiranja, praćenja, analize i procjene svega što je potrebno da organizacija postigne svoje ciljeve.

U tom smislu, strateški menadžment odgovara na sljedeća 3 pitanja:

1) Gdje je organizacija u ovom trenutku?
2) Kamo organizacija želi ići?
3) Kako će stići do tamo?

Strateško upravljanje također je i tehnika upravljanja koja se koristi za **planiranje budućnosti** - organizacije stvaraju viziju razvijajući dugoročne strategije. To pomaže identificirati potrebne procese i raspodjelu resursa za postizanje tih ciljeva.

2.2.1. Proces strateškog menadžmenta

Kako bi do procesa strateškog menadžmenta uopće došlo, moraju se prvenstveno spomenuti zaposlenici same organizacije, odnosno nositelji tog istog procesa. U ovom slučaju najviše se ističu odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba.

1) Odbor direktora – odbor čini grupa ljudi koju su izabrali dioničari sa zadaćom da zastupaju njihove interese. Uz druge odgovornosti, odbor direktora ima obvezu utvrđivanja korporacijske misije, ciljeva i strategije.
2) Vrhovni menadžment – menadžment koji je zaslužan za strateške odluke u organizaciji. To je relativno mala grupa koju čine CEO, potpredsjednik i izvršni potpredsjednik.

[7] TechTarget; What is strategic management?, URL: https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management

3) Odjel za planiranje (planska služba) – ovaj odjel označava grupu specijalista za planiranje organiziranu kao štapska služba odgovarajuće razine menadžmenta.[8]



Slika 1. Proces strateškog menadžmenta

Izvor: Izrada autorice prema Dujanić M., Buble M., Želimir D., (ur).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.8.

Kako se može vidjeti iz navedene slike, strateški menadžment definiran je kao proces, odnosno serija nekoliko etapa. Etape su: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije, kontrola i evaluacija strategije.

No, među etapama se ne nalazi i povratna veza koja u ovom slučaju predstavlja izuzetno bitan pojam. Naime, povratna veza predstavlja "*informacijski input za svaku prethodnu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja indicira odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim.*" [9] Takva informacija menadžerima služi kako bi poduzeli korektivne akcije te evaluirali procese.

2.3. Strateška analiza

U stalnom nastojanju da se poboljšaju, organizacije moraju povremeno provoditi stratešku analizu koja će im, zauzvrat, pomoći da odrede koja područja trebaju poboljšanja i područja koja već dobro "rade". Da bi organizacija funkcionirala učinkovito, važno je razmisliti o tome kako je potrebno provesti pozitivne promjene.

[8]Dujanić M., Buble M., Želimir D., (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 6.-7.
[9] Dujanić M., op.cit., str 12.

"Strateška analiza predstavlja preduvjet i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja i analize podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju."[10]

Strateška analiza ključna je za formuliranje strateškog planiranja za donošenje odluka i nesmetan rad organizacije. Uz pomoć strateškog planiranja može se ostvariti cilj ili ciljevi koje organizacija postavlja.

2.3.1. Svrha i uloga strateške analize

Strateško planiranje ili analiza naizgled je jednostavan posao, ali varljivo jednostavan. Tvrtka u ovom slučaju mora analizirati sadašnje stanje i očekivano buduće stanje te odrediti smjer kretanja i razvoj sredstava za ostvarenje misije. Međutim, u stvarnosti, ova analiza predstavlja ozbiljan i složen problem koji zahtjeva sustavan pristup utvrđivanju i analizu faktora izvan tvrtke te njihovu uspoređivanju sa slabostima iste.[11]

Dakle, svrha analize je spoznaja tvrke gdje se ona nalazi i zašto, odnosno ocjena konkurentske pozicije kompanije. Važno je također graditi zajedničko razumijevanje unutar tvrtke, spoznati privlačnost poslovanja vlastitih područja te spoznati eventualne promjene i mogućnosti.

Prilikom strateškog analiziranja poduzeća, menadžer mora sagledati misiju, viziju, ciljeve tvrtke, ali i sam smjer kretanja u budućnosti. Ukoliko menadžer ne razumije kontekst u kojem će se strateška analiza ostvariti, strategija se neće moći formulirati te će na taj način dovesti poduzeće u problem.

2.3.2. Vrste strateške analize

1) Interna strateška analiza

Kao što sam naziv govori, kroz internu analizu organizacije gledaju prema unutra ili unutar organizacije i identificiraju pozitivne i negativne točke te uspostavljaju skup resursa koji se mogu

[10] Vučemilović, V., Ključević, T. (2016): Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, str. 149.
[11] Paliaga M., STRATEŠKO PLANIRANJE I OUTSOURCING - BUDUĆNOST HRVATSKIH KOMUNALNIH PODUZEĆA; URL: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796

koristiti za poboljšanje imidža tvrtke na tržištu. Interna analiza polazi od procjene uspješnosti organizacije što uključuje procjenu potencijala iste te njenu sposobnost za daljnji rast.

Jedna od najcjenjenijih tehnika koja se koristi prilikom unutarnje analize poduzeća je tzv. SWOT analiza koja predstavlja metodu pomoću koje se ocjenjuje strategija poduzeća i uključuje četiri ključna faktora: snage (strengths), slabosti (weakness), šanse (opportunities) i prijetnje (threaths). Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike poduzeća, dok šanse i prijetnje dolaze iz okruženja. Ona se temelji na prikupljenim i analiziranim podacima za vrijeme istraživanja tržišta.[12]



Slika 2. Primjer SWOT analize

Izvor: Privrednik.ba, SWOT analiza; URL: http://privrednik.ba/zoran-besak-na-trcanju-se-moze-zaraditi-i-mjerenjem-vremena/swot-analiza/

[12] Hrvatski centar za poljoprivredni marketing, SWOT analiza; URL: http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf

2) Eksterna strateška analiza

Sljedeća analiza predstavlja onu koja se odnosi na analiziranje vanjskog okruženja. U ovom slučaju, organizacija mora imati spoznaje i saznanja o vanjskim čimbenicima koji mogu biti smetnja rastu iste. Da bi poduzeće moglo prikupiti informacije iz eksterne okoline, prvenstveno mora znati kako funkcionira tržište i kako potrošači reagiraju na određene proizvode/usluge ili kako se ponašaju prema istima. Mjerenje zadovoljstva korisnika uobičajena je metoda vanjske analize.

Najčešće korištena metoda u navedenoj analizi je PEST analiza. PEST analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka) metode analize poslovnog okruženja i predstavlja temelj za strateško planiranje.[13] Dakle, navedena analiza se bavi proučavanjem okruženja kroz analizu političkih, ekonomskih, socio-kulturoloških i tehnoloških faktora.

Političko-pravni	Ekonomski
• Vladine zabrane • Stalni rast cijena • Zakoni • Zakonodavstvo • Ulazak u EU	• Pad BDP-a • Nezaposlenost • Izvoz derivata • Niske plaće • Visoka cijena energenata • Konkurencija
Socijalni	**Tehnološki**
• Kvaliteta života • Štednja • Životne navike • Mediji	• Standardi poslovanja • Istraživanje i razvoj • Tehnologija • Poboljšanja

Slika 3. Primjer PEST analize

Izvor: Slideshare.net, INA – strateška analiza poduzeća; URL: https://www.slideshare.net/tinhorvatin/ina-28401408

[13] eBizMags, Što je PEST analiza i čemu služi?; URL: http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/

2.4. Misija i vizija poduzeća

Proces strateškog menadžmenta započinje utvrđivanjem vizije i misije poduzeća. Važnost organizacije da razvije viziju, misiju i vrijednosti važna je za strateško usmjeravanje.

"Misija i vizija poduzeća se trebaju razvijati u tandemu kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu. Kad su misija i vizija jednom definirane, kad je određen njihov međusobni odnos kao i mogućnost sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća te razvijanje strategije." [14]

Izjave o misiji i viziji vrlo su važne te ih je najbolje opisati kao kompas odnosno odredište organizacije.[15] Stoga, svaka bi organizacija trebala razviti jasnu viziju i izjave o misiji, jer bez tih bitnih odrednica, izgledalo bi kao da poduzeće odlazi na put bez poznavanja smjera koji će se slijediti.

2.4.1. Misija poduzeća

"Misija predstavlja prvenstveno sredstvo strategije i promatra se kao početni korak u strateškom menadžmentu. Postoji kako bi odgovorila na dva osnovna pitanja: Što je naš posao i što bi on trebao biti?" [16]

Misija poduzeća se odnosi na svrhu postojanja poduzeća odnosno onog čime se ona bavi i ona kao takva predstavlja kratku izjavu o osnovnoj svrsi i fokusu organizacije, njezinom cjelokupnom cilju ali i identificiranju cilja njezinih operacija koje se odnose na sam prozvod, kupce, tržište te zemljopisno područje djelovanja.

Donošenje i kreiranje misije najčešće je u domeni top menadžmenta tj. najviše razine menadžera. Sadržaj misije mora biti motivirajući za zaposlenike te izražavati osnovnu politiku koju poduzeće namjerava poštivati.

[14] Dujanić, M., op.cit., str. 85.
[15] LinkedIN, The importance of vision and mission statement; URL: https://www.linkedin.com/pulse/importance-vision-mission-statements-norja-vanderelst
[16] Dujanić, M., op.cit., str. 85.

2.4.2. Vizija poduzeća

Vizija poduzeća postala je jedna od najčešće upotrebljavanih, ali u isto doba pojmovno najnejasnijih riječi, koja "dočarava različite predodžbe o različitim ljudima, od osnovnih vrijednosti, istaknutih dostiguća, socijalnih veza, ružičastih ciljeva, motivirajućih snaga ili razloga za postojanje". [17]

Vizija u kontekstu managementa predstavlja sliku idealne budućnosti poduzeća odnosno jasnu predodžbu budućih događaja te dugoročni željeni rezultat unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja.

Često se ističe da vizija također označuje inspiraciju i smisao onog što treba biti napravljeno, odnosno da vizija predstavlja glavnu ideju vodilju.[18] Menadžeri prilikom oblikovanja vizije poduzeća moraju poći od niza pitanja koja će im pomoći pri percepciji budućnosti.

Neka od pitanja su: Tko će biti naši kupci i kakve će biti njihove želje?, Koje unutarnje snage moramo razvijati?, Koje opasnosti trebamo izbjeći u okolini?, i slično.

2.5. Analiza okoline

Poslovnim odlukama, posebno strateškim, potrebna je jasna identifikacija relevantnih varijabli te njihova detaljna i dubinska analiza kako bi se shvatio njihov učinak na organizaciju. Kako bi tvrtka došla do cilja kojeg je postavila, izuzetno je bitno obaviti analizu okoline u kojoj se ista tvrtka nalazi te "*prikupljati implikacije koje se odnose na važne faktore okoline.*"[19]

"Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću."[20]

Analiza okoline se tretira kao "*set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva."* [21]

---

[17] Dujanić, M., op.cit., str. 86.
[18] Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategy Safari, Pretnice Hall, Hemel Hempstead, Hertfodshire, 1998., str. 124-125.
[19] Dujanić, M., op.cit., str. 15.
[20] Dujanić, M., op.cit., str. 9.

Svrha i zadatak analize okoline

Uspješna poduzeća prilagođavaju svoje unutarnje okruženje - uključujući ljudske i financijske resurse, politike, tehnologije i operacije - vanjskom okruženju. *"Tvrtka provodi analizu utjecaja okoline kako bi identificirala potencijalni utjecaj pojedinih aspekata općeg i operativnog okruženja na poslovanje."*[22] Ova analiza identificira mogućnosti i prijetnje u poslovnom okruženju u smislu prednosti i slabosti tvrtke.

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja menadžmentu treba poslužiti za reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Kako bi se to postiglo, analiza okoline mora prije svega ustanoviti vlastite snage i slabosti te prilike i prijetnje izvan poduzeća.

2.6. Podjela okoline

Kao što je navedeno u prethodnom poglavlju, okolina predstavlja set unutarnjih i vanjskih faktora što nas odmah upućuje na to kako se ona u ovom slučaju promatra s aspekta njezinih dijelova ili dimenzija. Današnja poduzeća imaju karakteristike otvorenog dinamičkog sustava što znači da je podložno razno raznim utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Kada utjecaj okoline počne dominirati, tada poduzeće može upasti u krizu iz koje će se teško izvući.

Da do takve situacije ne bi došlo, menadžment mora konstantno pratiti okolinu kako bi identificirao prijetnje i prilike iz vanjske okoline te snage i slabosti iz vlastite odnosno interne okoline.[23]

2.6.1. Eksterna okolina poduzeća

Eksterna ili vanjska okolina poduzeća se odnosi na onu koja "*obuhvaća dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na nju.*"[24] Ova okolina bavi se prilikama i prijetnjama koje proizlaze iz vanjskog dijela poduzeća.

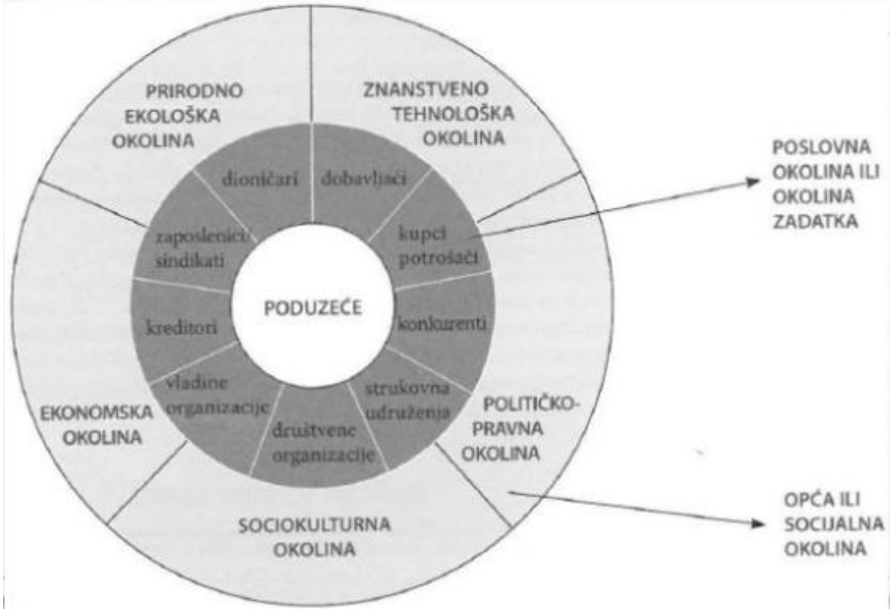
---

[21] Ibidem, str. 15.
[22] Azcentral., Part of the USA today network, Environmental analysis business;
URL: https://yourbusiness.azcentral.com/environmental-analysis-business-1017.html
[23] Dujanić, M., op.cit., str. 17.
[24] Ibidem

Prilike se odnose na "povoljan trend ili događaj" u okruženju koji poduzeću otvara prostor za nove poslovne mogućnosti, dok **prijetnje** predstavljaju "nepovoljan trend ili događaj" koji može ugroziti poslovanje poduzeća.

Eksternu okolinu često karakteriziraju brze, neočekivane i burne promjene na koje menadžment mora biti spreman u svakom trenutku te mora znati kako se obraniti od njih. Glavne značajke navedene okoline su heterogenost, neizvjesnost, dinamičnost i kompleksnost koje presudno "*utječu na razvitak poduzeća te pojavu "organizacijskog darvinizima", po kojemu se opstanak poduzeća vezuje na njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama.*"[25]

Dva ključna segmenta eksterne okoline su opća ili socijalna okolina i poslovna okolina ili okolina zadatka kao što prikazuje navedena slika.



Slika 4. Dimenzije eksterne okoline poduzeća

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

[25] Ibidem, str. 17.

1) Opća ili socijalna okolina

"Opća okolina predstavlja onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati".[26] Nju čine one snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati, a to su:

- Političko - pravna okolina – čini je skup mjera kojima država utječe na poduzeće
- Ekonomska okolina – odnosi se na cjelokupni ekonomski sustav u kojem poduzeće operira (inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja, resursa i sl.)
- Socijalna okolina (čine je četiri važne dimenzije) – demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva
- Tehnološka okolina – predstavlja sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju[27]

2) Poslovna okolina ili okolina zadatka

"Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njezinu sposobnost da tu okolinu opslužuje." [28]S obzirom da se nalazi u neposrednoj blizini, razumljivo je zašto su poduzeća više orijentirana na ovu okolinu. Analiza poslovne okoline ima za cilj utvrditi sve zahtjeve koje na poduzeće postavlja ovaj segment eksterne okoline, a kojima ono mora na adekvatan način udovoljiti.

Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova, a to su: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposlenici i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije te strukovna udruženja.

U okviru eksterne okoline, najviše se ističe industrijska okolina koja obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća, odnosno o neposrednim konkurentima pojedinačnih snaga koje ovise o pet konkurentskih sila. (Porter, 1980.)

[26] Dujanić, M., op.cit., str. 19.
[27] Matić I., Pavić I., Mateljak Ž., (2009): Osnove menadžmenta; Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str. 53.
[28] Dujanić, M., op.cit., str. 19.



Slika 5. Porterov model 5 konkurentskih sila

Izvor: MojaFirma.rs; URL: https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/pet-porterovih-sila/

2.6.2. Interna okolina poduzeća

Interna ili unutarnja okolina predstavlja onaj dio okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samom, stoga poduzeće na nju može utjecati u potpunosti. U njoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji koji su bitni za opstanak i rast poduzeća.

Ova analiza daje odgovore na pitanja kao što su:

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
- Od kojih kritičnih faktora ovisi uspjeh ostvarenja ciljeva poduzeća, te ima li poduzeće mogućnosti utjecati na njih?
- Što poduzeće može poboljšati?[29]

[29] Interna okolina poduzeća, Osnove marketinga; URL: www.markopaliaga.com/userfiles/file/Osnove%20marketinga.ppt

Navedena pitanja odnose se na sposobnost poduzeća i njegove kompetencije koje ono mora sagledati i razumijeti prije nego što formira neku od strategija ili pak izvrši primjene postojeće strategije.

Uz opća obilježja unutarnje okoline, kao što su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala, posebna obilježja ove okoline proizlaze iz pojedinog poduzeća. U ovom slučaju govori se o snagama i slabostima svake tvrtke.

Snage poduzeća u internoj se okolini odnose na pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća te omogućuju istom da ostvari svoje ciljeve dok se **slabosti poduzeća** odnose na unutarnje nesposobnosti koje ometaju ostvarenje ciljeva.

Povezanost analize eksternih i internih faktora je ostvareno kroz SWOT analizu koja sagledava prednosti i slabosti (interna okolina) te prilike i prijetnje (eksterna okolina). Na taj se način vrši komparacija utjecaja internih i eksternih faktora utjecaja.

3. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA *''SIEMENS d.d.''*

3.1. Povijest *„Siemens d.d.“*

Poslovanje Siemensa započinje još davne 1874. godine u Berlinu kada skupina poslovnih partnera i inžinjera osnivaju *''Telegraphen – Bauanstalt von Siemens & Halske.''*

Kompanija je nastala zahvaljujući inovativnom duhu Wernera Siemensa koji je tadašnji Wheatstonov telegraf usavršio i patentirao vlastiti uređaj. Prvi ugovor je Siemens potpisao već 1848. godine kad je instalacija između Berlina i Frankfurta uspješno izvedena.

Kroz daljnje poslovanje, tvrtka Siemens razvila se još i na segmente osvjetljenja, željeznica, električnih automobila, uređaja za kućanstvo, medicinskih uređaja, obnovljive izvore energije, prijenos i distribuciju električne energije i slično.



Slika 6. Werner von Siemens (1816. - 1892.)

Izvor: Heinz Nixdorf Museum Forum, Hall of Fame, Werner von Siemens; URL: https://www.hnf.de/en/permanent-exhibition/exhibition-areas/hall-of-fame/werner-von-siemens-1816-1892.html

3.1.1. *„Siemens d.d.“* u Hrvatskoj

Tvrtka „*Siemens“*, utemeljena 1847., obilježila je 2016. godine 130. obljetnicu prisutnosti u Hrvatskoj. Werner von Siemens mijenjao je i promijenio svijet - danas to radi više od 340.000 zaposlenika koncerna koji je ostavio u naslijeđe, čiji je dio i Siemens Hrvatska.

Svoj prvi ured „*Siemens“* otvara 1910. godine, a u suradnji sa tvrtkom *"S&H"* iz Beča, osniva kompaniju za jaku i slabu u struju. Iste godine „*Siemens“* u Zagrebu stvara prvu proizvodnu liniju elektromotora i time postaje pretečom najveće hrvatske elektrotehničke kompanije.

Začuđujući spoj inovativnih koncepata, vizije i poduzetničkog duha Wernera von Siemensa, pionira u području elektrotehnike, otvorio je put tvrtki koja je danas globalni lider u pružanju inovativnih tehnoloških rješenja. Dio tog puta, čak 130 godina, vezan je uz Hrvatsku te je obilježen partnerstvom s hrvatskim gospodarstvom. Nema mnogo tvrtki koje se mogu pohvaliti takvim kontinuitetom, pridonoseći istodobno tehnološkom i gospodarskom napretku društva u kojem djeluju. [30]

"Siemens Hrvatska" vodeći je isporučitelj proizvoda, rješenja i usluga za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, za industrijsku automatizaciju i pogonsku tehniku. Težište poslovanja sve je više na uslugama poput montaže, puštanja u pogon i održavanja što doprinosi

[30] Siemens Hrvatska, Siemens.com; URL: https://w5.siemens.com/web/hr/hr/corporate/portal/siemens_hrvatska/125_godina_siemensa_u_hrvatskoj/pages/125godinasiemensauhrvatskoj.aspx

dugoročnom održivom uspjehu tvrtke i partnerstvu s domaćim gospodarstvom. Siemens Hrvatska dio je globalnog koncerna „*SIEMENS*“ i slijedi korporativnu strategiju *"Vision 2020"* koja polazi od dominantnih trendova na tržištima diljem svijeta – digitalizacije, globalizacije, urbanizacije, demografskih i klimatskih promjena, zatim konkurentskog okruženja te potreba kupaca, partnera i društava.

Zahvaljujući znanju i iskustvu u pružanju najsuvremenijih tehnoloških rješenja na tržištima diljem svijeta, a osobito zahvaljujući dugogodišnjoj prisutnosti i poznavanju prilika na domaćem tržištu, *„Siemens d.d. Hrvatska“* vrijedan je partner hrvatskom gospodarstvu.[31]

Slika 7. LOGO "Siemensa d.d."

Izvor: KrystalVision.com, Siemens; URL: https://www.krystalvision.co.in/client-item/siemens/

3.1.2. Misija *„Siemens d.d.“*

Misija, kako je navedeno, predstavlja svrhu poduzeća, odnosno ono čime se poduzeće bavi. Misija Siemens kompanije glasi: *"Pravimo ono što je važno, postavljamo mjerila na način koji elektrizira, automatizira i digitalizira svijet oko nas. Domišljatost je ono što nas tjera i ono što stvaramo je Vaše. Zajedno isporučujemo."* [32]

Siemens kroz navedenu misiju želi pokazati kako su utemeljeni u stvarnosti te inspirirani željom da oblikuju budućnost u suradnji s njihovim partnerima. Kao cjelina, zajedno sudjeluju u "akciji" koja poboljšava živote ljudi danas ali i generacijama koje dolaze.

[31] Siemens.com, Naša kompanija; URL: https://w5.siemens.com/web/hr/hr/corporate/portal/siemens_hrvatska/nasa_kompanija/pages/nasa_kompanija.aspx
[32] Siemens.com, Our path (Naš put), Godišnji izvještaj tvrtke; URL: https://www.siemens.com/annual/14/en/company-report/our-path/

3.1.3. Vizija *„Siemens d.d.“*

Kako vizija označava idealnu sliku budućnosti ali uz to i temeljnu ideologiju poduzeća, Siemens kroz istu ističe jasnu misiju, kulturu vlasništa te dosljednu strategiju. Tvrtka kao takva nema izrečenu odnosno točno definiranu viziju, ali je nastoji objasniti kroz navedena tri područja.

"Mi stvaramo ono što je važno." – dio je misije kojom se Siemens tvrtka vodi te za koju se zalaže.

U kulturi vlasništva, svaki zaposlenik preuzima osobnu odgovornost za uspjeh njihove tvrtke – *"Uvijek se ponašaj kao da je tvrtka tvoja."* Navedena izjava se u Siemensu odnosi na sve zaposlenike, od člana Upravnog odbora do pripravnika.

Dosljedna se strategija u Siemens kompaniji odnosi na jasan smjer, jaku unutarnju postavku i zaposlenike koji planove i ideje pretvaraju u stvarnost. Strategija koju koriste uključuje oštriju usmjerenost na klijente i poslovanje, čini pojednostavljeno upravljanje i integrirani model upravljanja koji definira konkretne ciljeve i mjere potrebne za praćenje tijeka kojeg je tvrtka postavila.

3.1.4. Ciljevi *„Siemens d.d.“*

"Svako poduzeće mora imati jedan ili više ciljeva kojima teži i koje želi ostvariti. Važnost ciljeva naglašava i stav pojedinih autora koji tvrde da je organizacija zapravo sredstvo za postizanje ciljeva."[33]

Ciljevi predstavljaju krajnju točku do koje poduzeće treba stići odnosno željeno buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Ciljevi proizlaze iz plana misije. Oni tvore hijerarhiju tako da je ostvarenje jednog cilja preduvjet da se ostvare ostali ciljevi.

Kompanija Siemens svoj uspjeh povezuje sa sedam sveobuhvatnih ciljeva odnosno onih ciljleva koji će postati mjerilo ali i kompas njihova poslovanja na putu do 2020. godine.

[33]M. Gonan Božac , Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Općenito o ciljevima; URL: https://hrcak.srce.hr/file/44497; str. 525.

Ciljevi *„Siemens“* tvrtke su:

1. Provođenje strogog korporativnog upravljanja

Kompanija putem ovog cilja nastoji pojednostaviti i ubrzati procese uz istodobno smanjivanje složenosti tvrtke i jačajući funkcije korporativnog upravljanja. Siemens nastoji smanjiti troškove upravljanja za oko milijardu eura.

2. Stvaranje održive vrijednosti

Tvrtka kroz godine poslovanja otkriva poduzeća koja još nisu dostigla svoj puni potencijal te na taj način stvara nove vrijednosti.

3. Proširenje globalnog menadžmenta

Proširenje se u ovom slučaju odnosi na razmještaj poslovnih jedinica izvan Njemačke do 2020. godine, odnosno njih čak 30%. Trenutno tvrtka ima poslovne aktivnosti u gotovo svakoj zemlji svijeta stvarajući oko 85% prihoda izvan Njemačke.

4. Biti partner svojih kupaca – sada i u budućnosti

Kako bi Siemens izmjerio zadovoljstvo korisnika, koriste NetPromotorScore – sveobuhvatnu anketu o zadovoljstvu kupaca koju provode svake godine. Cilj im je poboljšati rezultat u istraživanjima za najmanje 20%.

5. Biti prvi izabrani poslodavac

Siemens kompanija svoj uspjeh prvenstveno temelji na zadovoljnim i visoko predanim zaposlenicima. Tvrtka kao takva je, ali i želi ostati, atraktivan poslodavac koji konstantno provodi istraživanje globalnog angažmana za mjerenje zadovoljstva korisnika. U kategorijama „*Leadership and Diversity“*, žele postići održivu razinu odobrenja od preko 75%.

6. Njegovanje kulture vlasništva

U budućnosti poslovanja Siemens-a, zaposlenici će imati još veći udio u uspjehu svoje tvrtke. Uz navedene ciljeve i moguća poboljšanja, žele još povećati i sadašnji broj dioničara za najmanje 50%. [34]

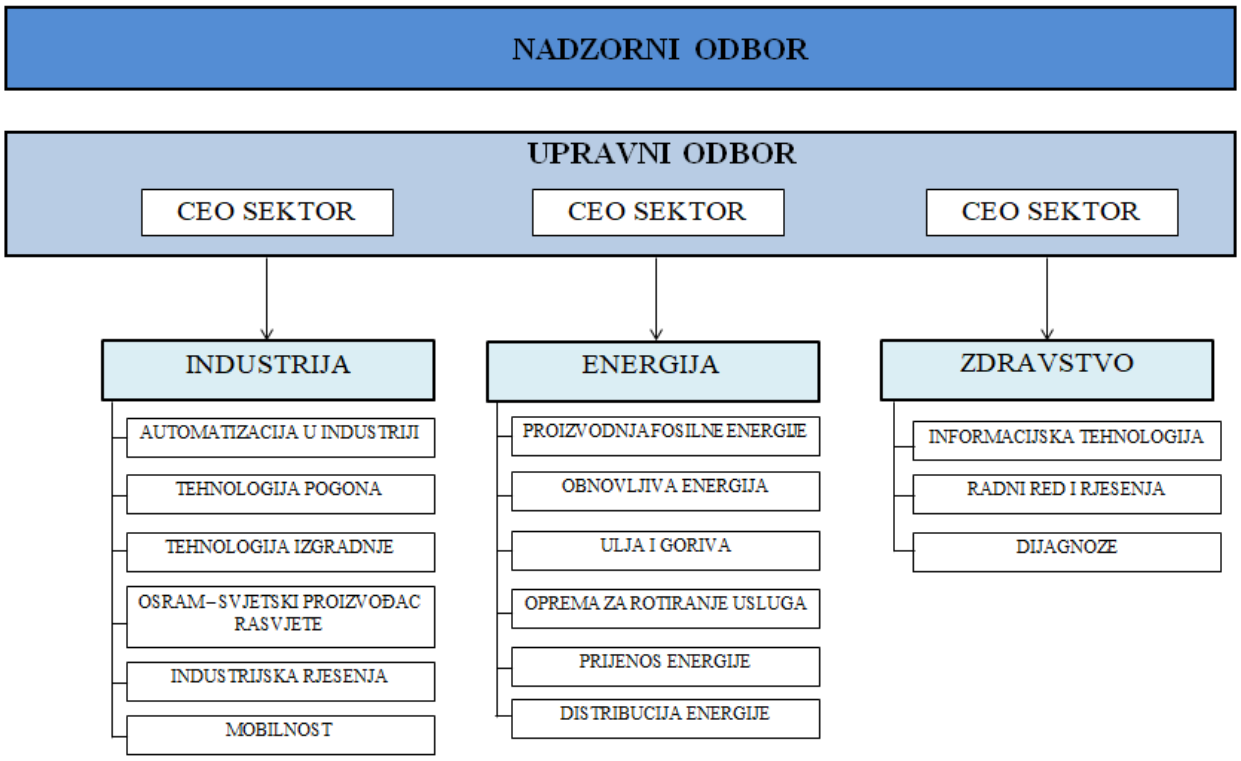
3.1.5. Organizacijska struktura poduzeća

Svako poduzeće ili kompanija ima svoju organizacijsku strukturu, odnosno sastav i građu same organizacije. Kako bi organizacija pravilno obavljala poslove ali i postizala određene ciljeve, mora imati vlastitu strukturu.

"Iz načina poimanja organizacijske strukture definiraju se temeljni elementi organizacije kao što su radnja mjesta, radni zadaci, pojedinci, socijalne skupine, veze među pojedincima ili zadacima i slično." [35]

Kako je već istaknuto, *"najčešće se pod pojmom organizacijske strukture podrazumijeva formalna organizacijska hijerarhija odnosno unaprijed zadana raščlamba zadataka, ovlaštenja i odgovornosti, pri čemu su naznačeni položaji u naredbodavnom lancu."*[36]

[34] Siemens.com, Our path, Vrijednosti, vizija i strategija; URL: https://www.siemens.com/about/en/values-vision-strategy/our-path.htm
[35] ORGANIZACIJSKA STRUKTURA; Pojam organizacijske strukture; URL: https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf, str. 11.
[36] Ibidem, str. 13.



Slika 8. Organizacijska struktura kompanije "Siemens d.d."

Izvor: Izrada autorice prema "*New organization structure for Siemens";* URL: https://www.siemens.com/press/pool/de/events/pressegespraech/press-briefing-silde.pdf

Navedena slika prikazuje jednostavniju verziju trenutne korporativne strukture „*Siemens d.d.- a.*" Društvo se sastoji od Nadzornog odbora koji čak ima 20 članova koji nadgledaju i savjetuju Upravni odbor o poslovnom planiranju, strategijama i provedbi istih.

Upravni odbor ima 8 članova zajedno s izvršnim direktorom Siemensa koji je zadužen za upravljanje cjelokupne organizacije. Također, budući da je tvrtka znatno diversificirana, svaki sektor ima svog glavnog izvršnog direktora kojeg zovu CEO sektora koji izvještava jednog od članova Upravnog odbora.

S obzirom na složenost strukture unutar organizacije, vrlo je važno da pojedinci rade kao tim te komuniciraju i koordiniraju jedni drugima kako bi osigurali da sektor za koji rade može postići ciljeve koje je postavio Upravni odbor.

3.2. Analiza opće okoline

U nastavku rada, analizirat će se utjecaj i važnost faktora opće okoline na poslovanje kompanije *„Siemens d.d. Hrvatska.“*

Tablica 1. Utjecaj i snaga opće okoline

DIMENZIJE OKOLINE	PRILIKE +	PRIJETNJE -	SNAGA UTJECAJA	VAŽNOST FAKTORA	UKUPNA OCJENA
POLITIČKO - PRAVNA DIMENZIJA					
❖ Stabilnost vlade u državi		-	-3	8	-24
❖ Trenutačna pravna regulativa	+		+4	9	36
❖ Promjene u politikama		-	-3	8	-24
EKONOMSKA DIMENZIJA					
❖ Ekonomska situacija u državi		-	-5	5	-25
❖ Naklonost stranih investitora	+		+5	5	25
❖ Konkurencija	+		+2	1	2
SOCIJALNA DIMENZIJA					
❖ Životni trendovi i navike	+		+4	5	20
❖ Demografske karakteristike	+		+3	3	12
❖ Stavovi kupaca i potrošača	+		+4	5	20
TEHNOLOŠKA DIMENZIJA					
❖ Poremećaj tehnologija		-	-5	10	-50
❖ Praćenje trenova u tehnologiji	+		+5	10	50
❖ Tehnološka legislativa i patentna zaštita	+		+4	10	50
UKUPNO					**92**

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz članaka poduzeća *"Siemens d.d. Hrvatska"*

Kao što je vidljivo u prethodnoj tablici, izvedena je analiza opće okoline koja se ogleda u četiri važne dimenzije. U **političko pravnoj dimenziji**, prijetnju predstavljaju čak dvije stavke. Prva stavka je stabilnost Vlade u državi Hrvatskoj dok se druga odnosi na promjene u politikama.

Davne 2006. godine, prema podacima poduzeća, tvrtka se našla pred problemima korupcije, promjene u politikama samog poduzeća, ali i Vladine umješanosti u poslovanje istog.

"Siemens d.d." u to vrijeme nije učinio dovoljno da svoje vrijednosti, politike i postupke učvrsti u praksu tvrtke. Nedostajalo im je vodstvo i kultura, komunikacija, obuka, a tvrtka nije poduzimala odgovarajuće mjere za kažnjavanje kršenja. Siemens je srećom na vrijeme shvatio da moraju napraviti neke promjene u svom poslovanju kako bi premostio jaz između teorije i prakse.

Dok se tvrtka kroz godine oporavljala od problema i raznih promjena, Vlada je i dalje iznosila određene zakone koji su se odnosili na područja organizacije, vlasništva, ali i tržišta te na taj način bila „umiješana" u poslovanje poduzeća.

Kroz **ekonomsku dimenziju**, nažalost, ističe se ekonomska situacija u Hrvatskoj. Kao što je i poznato, Hrvatsku je do dana današnjeg financijska kriza pogodila barem nekoliko puta. Još uvijek se ne zna te se još uvijek postavlja pitanje hoće li se država podignuti te nešto napraviti povodom toga? Iz određenih izvora poznato je kako RH trenutačno uživa u rastu koji vuče turizam i potražnja iz inozemstva, dok javni dug s kamatama raste iz dana u dan. Za Siemens u ovom slučaju, ekonomska situacija predstavlja veliku prijetnju, odnosno snažno utječe na poslovanje poduzeća.

Prilike se odnose na naklonost stranih investitora, ali i na konkurenciju koja na ovo poduzeće ima izuzetno slab utjecaj te se Siemens kao vodeći u industriji previše ne "zamara" s istom.

Faktori **socijalne dimenzije** za Siemens predstavljaju, kao što se jasno može vidjeti, samo prilike čija je važnost izuzetno bitna za poslovanje tvrtke. Životni se trendovi i navike ali i stavovi kupaca iz dana u dan mijenjaju, ali na bolje. Sve je veće informacijsko obrazovanje te zanimanje za ovakva i slična područja.

U **tehnološkoj dimenziji**, jedina prijetnja koja utječe na poslovanje Siemens-a je, naravno, poremećaj same tehnologije. Kroz godine, kompanija nije imala problema s navedenim iz razloga što je uspjela izgraditi sustav za obranu od pada iste. No, zbog mogućnosti pojave poremećaja u bilo kojem trenutku, ovaj faktor ima dosta velik utjecaj na poslovanje.

Naposljetku, analiza okoline kompanije ima pozitivan rezultat, što ukazuje na to kako Siemens pored raznih prijetnji, ali i prilika, uspjeva zadržati lidersku poziciju u ispostavi ali i distribuciji električne energije u svijetu.

3.3. Analiza poslovne okoline

Kroz tablicu 2, prikazat će se faktori poslovne okoline koji utječu na poduzeće *„Siemens d.d. Hrvatska“*.

Tablica 2. Utjecaj i snaga faktora poslovne okoline

DIMENZIJE POSLOVNE OKOLINE	PRILIKE +	PRIJETNJE -	SNAGA UTJECAJA	VAŽNOST FAKTORA	UKUPNA OCJENA
KUPCI ILI POTROŠAČI	+		+5	10	+50
DOBAVLJAČI	+		+3	9	+27
KONKURENTI	+		+2	1	+2
DIONIČARI	+		+4	7	+28
UKUPNO					87

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz članaka poduzeća *"Siemens d.d. Hrvatska"*

Rezultati poslovne okoline ukazuju na prilike i prijetnje pojedinih faktora, ali i na one faktore koji nemaju nikakav utjecaj na poslovanje *"Siemens d.d"*. Iz tablice se može jasno zaključiti kako su zapravo kupci, dobavljači i dioničari oni koji predstavljaju najveću priliku, odnosno pozitivno djeluju na rad tvrtke. Prijetnju u ovom slučaju predstavljaju sindikati iz razloga što su se kroz godine poslovanja *"Siemens d.d.-a"* pojavljivale razno razne žalbe koje se odnose na kolektivne ugovore, odnosno, na nepostojanje istih.

"Siemens d.d." kao vodeći u ovoj industriji nije smio dopustiti da radnici same kompanije, koji su u svakom pogledu oni o kojima također ovisi uspješnost poslovanja poduzeća, na neki način naruše svoje interese, radna, ali i druga prava. Kolektivni ugovor je ugovor koji mora postojati u svakoj kompaniji pa tako i u ovoj.

Ukupan predznak analize poslovne okoline je pozitivan što ukazuje na to kako postoji više prilika nego prijetnji te da postoje poticajni uvjeti promatrane okoline u kompaniji *"Siemens d.d."*

3.4. SWOT analiza

„Preduvjet za ispravni odabir strategije je analiza situacije. Pod tim se podrazumijeva da poduzeće treba sagledati vanjske i unutarnje čimbenike kako bi spoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj.“[37]

Swot analiza predstavlja jednu od najstarijih, najotpornijih ali i jednu od najčešće korištenih metoda strateške analize pomoću koje *„organizacija dobiva informacije o samoj sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u kojoj će djelovati u budućnosti.“*[38] Ona uključuje četiri ključna faktora: interne snage (eng. strenghts) i slabosti (eng. weakness) te eksterne šanse (eng. opportunities) i prijetnje (eng. threaths). Pomoću nje se nastoje identificirati poslovna strategija koja će na najbolji način iskoristiti snage i minimizirati slabosti te kapitalizirati prilike i minimizirati prijetnje. [39]

Tablica 3. SWOT analiza poduzeća

SNAGE	**SLABOSTI**
♦ Kvaliteta proizvoda i usluga ♦ Zadovoljstvo i vjernost kupaca ♦ Važnost nematerijalne imovine – veliki broj patenata ♦ Priznati svjetski brend ♦ Visoka povezanost s Siemens AG	♦ Nedovoljna promocija i marketing ♦ Ograničeni ljudski resursi ♦ Ovisnost o pružateljima usluga trećih strana može utjecati na operativnu učinkovitost
PRILIKE	**PRIJETNJE**
♦ Iskorak na svjetsko i Europsko tržište ♦ Korištenje novca iz EU fondova ♦ Popularizacija izvora obnovljive energije ♦ Naklonost stranih investitotra ♦ Životni trendovi	♦ Ekonomska situacija u državi ♦ Stabilnost Vlade ♦ Bolji konkurentski pristup oglašavanju ♦ Rast cijene sirovina i troškovi rada

Izvor: Izrada autorice prema podacima poduzeća *„Siemens d.d. Hrvatska“*

[37] Srednja škola M.Balote, SWOT analiza; URL:http://ss-mbalote-porec.skole.hr/m_markovic?dm_document_id=1207&dm_dnl=1
[38] Buble M. (2003.): Osnove managementa II. dio, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split; str. 43.
[39] Hrvatski centar za poljoprivredni marketing, SWOT analiza; URL: http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf

U navedenoj tablici, jasno se mogu vidjeti unutarnje snage i slabosti na koje poduzeće može djelovati, ali i vanjske prilike i prijetnje *„Siemens d.d. – a“*, na koje poduzeće nema utjecaja.

Snage promatrane tvrtke se u ovom slučaju odnose prvenstveno na kvalitetu proizvoda i usluga, zadovoljstvo kupaca i potrošača te na priznanje svjetskog brenda. Nakon toga, slijedi važnost visoke povezanosti i fleksibilnosti s glavnim sjedištem Siemensa te važnost nematerijalne imovine koja se odnosi na velik broj patenata. S druge strane, dolaze slabosti koje se odnose na ograničene ljudske resurse, nedovoljnu promociju, ali i na operativnu učinkovitost zbog ovisnosti o pružateljima usluga trećih strana.

Moguće prilike „*Siemens*“ tvrtke započinju iskorakom na svjetsko i Europsko tržite te korištenjem novca iz EU fondova. Nadalje, svakako je bitno napomenuti naklonost stranih investitora, životne trendove te popularizaciju obnovljivih izvora energije. Prijetnje, kao nepovoljne događaje, u ovom slučaju predstavlja ekonomska situacija u Republici Hrvatskoj, stabilnost Vlade, rast cijena sirovina i troškovi rada te zadnje, ali ne i manje važno, bolja konkurentska propaganda.

3.5. Analiza konkurencije

Konkurencija se u ekonomiji odnosi na pojam *„trgovačkog nadmetanja u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene; odvija se na strani ponuđača koji nižim cijenama i boljom kakvoćom svojih dobara ili usluga pokušavaju osigurati prodaju, na strani kupaca koji ponudom više cijene i drugim povoljnijim uvjetima plaćanja nastoje doći do željenih proizvoda i usluga, te između kupaca i prodavača.“*[40]

Najčešći način klasificiranja konkurencije temelji se na proizvodima i sukladno tome, konkurentnost može biti **direktna** i **indirektna. „***Direktna konkurencija se javlja kada postoji mala ili nikakva razlika između proizvoda različitih tvrtki, dok indirektna konkurencija u osnovi zadovoljava istu potrebu, ali na različite načine.“*[41]

Analiza konkurentske prednosti ključna je za razumijevanje položaja konkurencije, ali i same tvrtke. Izvori informacija tvrtke o konkurenciji mogu biti samo potrošači, njihovi zaposlenici, konkurentski proizvodi, konkurentni dobavljači, objavljeni materijali konkurenata i slično.

[40] Enciklopedija, Konkurencija; URL: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835
[41] Dobrinić D. (2010.), Osnove marketinga, Redak, Split, str. 74.

Sukladno navedenom, tvrtke postaju svjesnije konkurencije oko njih; većina njih analizira konkurenciju i angažira više vlastitih resursa kako bi bolje razumjela i upoznala aktivnosti koje konkurencija ima, resurse koje posjeduju, metode, strategije te strateške planove.

„Siemens d.d.“ nema izravnog konkurenta na hrvatskom tržištu zbog velikog broja sektora koje pokriva, ali svaki sektor kojim se Siemens bavi, ima jednog ili više konkurenata. U svrhu skeniranja okoline koja omogućuje otkrivanje i praćenje promjena kod konkurenata otkrivanjem postojećih i potencijalnih mogućnosti i prijetnji te poduzimanjem radnji za iskorištavanje vlastitih konkurenstkih prednosti, može se reći kako je tvrtka *„Ericsson Nikola Tesla“* upravo ta čije poslovanje može nadomjestiti poslovanje *„Siemens“* dioničkog društva.[42]

Konkurencija „Siemens d.d.“

S obzirom na širok spektar sektora kojima se poduzeće „Siemens d.d.“ bavi – industrija, energija, informacijska rješenja te zdravstvo, u obzir su se uzele i sljedeće tvrtke: *„General Electric“*, *„Philips“* i *„Samsung*“.

1) **„Ericsson Nikola Tesla“** - vodeći regionalni isporučitelj komunikacijskih proizvoda i usluga u operatorskom segmentu te je isto tako isporučitelj inovativnih informacijsko-komunikacijskih rješenja vezanih uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne djelatnosti i multimedijsku komunikaciju.[43]
   RAZLIKA SIEMENS – a i ERICSSON – a NIKOLE TESLE: Ericsson je kroz poslovanje oslonjen na vlastitu tehnologiju od koje stvara rješenja, dok Siemens nudi rješenja koja uključuju vlastitu i drugu tehnologiju. Siemens-ova ponuda je mnogo više rasprostranjena te pokriva širok spektar tehnoloških, energetskih, zdravstvenih i industrijskih rješenja i usluga.
2) **„General Electric“** - svjetski energetski lider koji nudi opremu, rješenja i usluge u cijelom lancu energetske vrijednosti od proizvodnje do potrošnje. Djeluju u više od 180 zemalja, njihova tehnologija proizvodi trećinu svjetske električne energije, opskrbljuje

[42] Researchgate.com, Cometition analysis and competitive advantage of Siemens company; URL: https://www.researchgate.net/publication/330672294_Competition_analysis_and_competitive_advantage_of_the_Siemens_company
[43] Ericsson.hr, Ericsson Nikola Tesla; URL: https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla

90% komunalnih usluga diljem svijeta, a njihov softver upravlja više od 40% svjetske energije.

RAZLIKA SIEMENS – a i GENERAL ELECTRIC: General Electric je duži niz godina bio Siemensov uzor kao i jedan među većim konkurentima. Danas, nažalost, tvrtka ima velikih problema te se suočava sa tehnološkim promjenama i lošim strateškim odlukama koje ih dovode do gubitaka u financijskom smislu. S druge strane, Siemens se „diže" te iz godine u godinu premašuje ciljeve s ukupnom neto dobiti u iznosu od 6,12 milijardi eura.

3) **„Philips" -** tehnološka tvrtka koja je usmjerena na poboljšanje života ljudi kroz smislene inovacije u područjima zdravstvene njege, potrošačkih proizvoda i rasvjete. Tvrtka je predvodnik u proizvodima za kardiološku zaštitu, njegu bolesnika s akutnim stanjima i kućnu zdravstvenu njegu, u energetski učinkovitim rješenjima rasvjete i novim primjenama rasvjete, kao i u proizvodima za brijanje i uređivanje za muškarce te u oralnoj higijeni.[44]

   RAZLIKA SIEMENS – a i PHILIPS – a: Razlika navedene dvije tvrtke se ogleda zapravo u poslovanju istih. Rezultati istraživanja koje su se vodile pomoću određenih anketa unutar organizacija, otkrili su određene razlike. Siemens se iskazao u sljedećem: profesionalni razvoj tvrtke (ocjena zaposlenika – 57/100 dok je kod „Philips" tvrtke 53/100), raznolikost područja kojima se bave (ocjena zaposlenika – 70/100 dok je kod „Philips" tvrke ocjena nešto niža, 66/100) te kulturi vođenja (ocjena zaposlenika – 71/100 dok je kod „Philips" tvrtke ocjena 64/100).

4) **„Samsung" –** predstavlja najveći svjetski konglomerat koji se sastoji od tri dijela: *Samsung Electronics* – najveći je svjetski proizvođač elektronike/elektroničkih uređaja, *Samsung Heavy Industries* – jedno od najvećih svjetskih brodogradilišta i *Samsung Engineering & Construction* – svjetski poznatu građevinsku tvrtku. Ove tri multinacionalne tvrtke čine jezgru Samsung grupacije.[45]

   RAZLIKA SIEMENS – a i SAMSUNG - a: Razlika Siemens tvrtke i Samsung - a se ogleda u kvaliteti proizvoda za kućanstvo. Najčešće se provode razne ankete koje su upućene korisnicima proizvoda ili usluga obiju tvrtki.

[44] Philips.com, Profil tvrtke; URL: https://www.philips.hr/a-w/about-philips/profil-tvrtke.html
[45] Samsung.com, O nama; URL:https://www.samsung.com/hr/

Pitanja iz ankete glase: „Koje su prednosti npr. Siemens iQ700 mašine za pranje rublja naspram Samsung WF60F4E0W2W?" , „Navedite koji proizvod ima lakši način rukovanja?", i slično.

PREDNOST SIEMENSA NAD KONKURENTIMA

Temeljne konkurentske prednosti koje tvrtku „Siemens" raziliku od njene konkurenciju su: ulaganje u inovacije i kontinuirano poboljšanje o čemu svjedoči 56,000 istraživačkih patenata koje je ostvarilo 30,800 istraživača i razvojnih inžinjera te „zaključivanje" više od 1000 istraživačkih partnerstva godišnje, učinkovitost unaprjeđenja prodaje i uspješnog stvaranja 4P (product, price, promotion and place) koji se odnosi na sva četiri sektora, kvalitetni kanali distribucije, društveno odgovorno poslovanje, pomoć zajednicama te umjetničkim i kulturnim programima, ugled i kvaliteta, tradicija od preko 130 godina, itd.

3.6. Analiza i procjena tehnologije

„Tehnologija je skup tehnika, vještina, metoda i procesa koji se koriste u proizvodnji proizvoda ili usluga ili u ostvarivanju ciljeva, kao što je znanstveno istraživanje."[46]

Siemens je od samog početka bio definiran inovativnošću. To je značajka koja ukazuje na to kako se tvrtka zapravo „rađala" kroz inovacije. Pionirske tehnologije i poslovni modeli koji su na njima izgrađeni temelj su Siemensa više od 170 godina. Razne inovacije tvrtke kroz vrijeme su se nastavile isticati te se zbog toga uspjelo uspostaviti mjesto na tržištu u obliku novih proizvoda, rješenja i usluga.

Kao pouzdan savjetnik i partner, kao integrator sustava, pružatelj usluga i dobavljač proizvoda, Siemens nudi energetski učinkovite, sigurne zgrade i infrastrukturu. S odgovarajućim ljudskim potencijalom i resursima, globalnim tragom, višedesetljetnim iskustvom i tehničkom ekspertizom, njihova strast predstavlja zapravo pomoć pri stvaranju *„savršenog mjesta."*[47]

Siemensovim područjima djelovanja kao što su strategija tehnologije i inovacija, istraživanje i razvoj na područjima elekrifikacije, automatizacije i digitalizacije, suradnje sa sveučilištima i

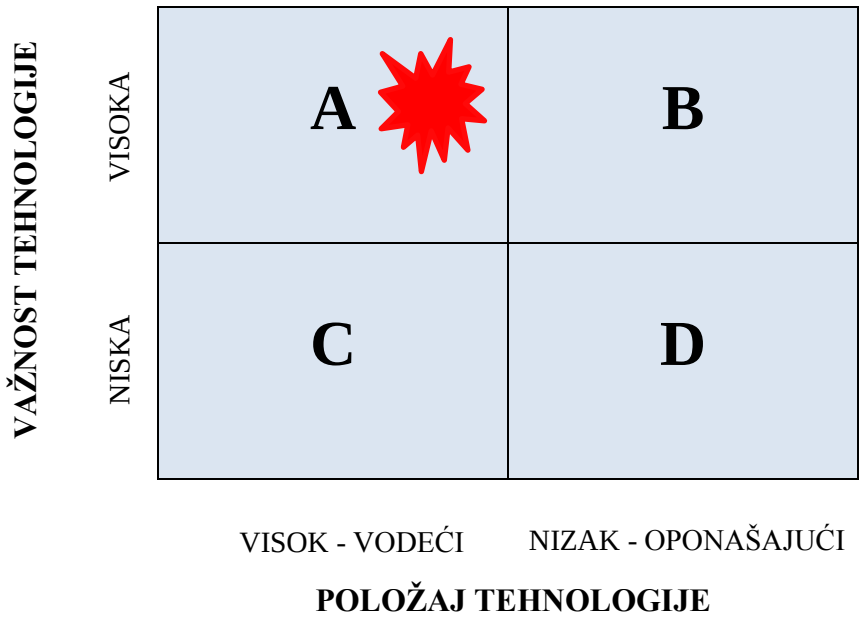
[46] Use of the technology, What is technology?, URL:https://www.useoftechnology.com/what-is-technology/
[47] Corporate technology, Siemens.com; URL: https://new.siemens.com/global/en/company/innovation/corporate-technology.html

slično, uvelike doprinosi njihova korporativna tehnologija (eng. *Corporate technology*). Ona stvara i industrijalizira osnovne tehnologije, promiče poslovnu izvrsnost kroz savjetodavne i inženjerske usluge te štiti intelektualno vlasništvo tvrtke.

Siemens kao takav, mora utvrditi koliko tehnologija predstavlja njihovu prijetnju a koliko priliku. U daljnjem tekstu, odnosno tablici, moći će se jasno vidjeti koje su prilike a koje prijetnje tehnologije navedene tvrtke ukolika ih ima.

Tablica 4. Analiza i procjena tehnologije

	TEHNOLOGIJA *„Siemens d.d. Hrvatska“*	**TEHNOLOGIJA KONKURENATA**	**NOVE TEHNOLOGIJE**
PRILIKE	Korporativna tehnologija poduzeća predstavlja strateškog partnera operativnim jedinicama Siemensa te na taj način pruža podršku svi razvojnim i istraživačkim aktivnostima.	Tehnologije koje koriste konkurenti također prate suvremeni tehnološki razvoj, no kako je Siemens vodeći u ovoj industriji, tehnologije konkurenata ne predstavljaju prijetnju.	Nove tehnologije su svakako na vidiku, no također i Siemensov daljnji razvoj i napredak.
PRIJETNJE			



Slika 9. Položaj tehnologije pomoću matrice

Izvor: Izrada autorice prema člancima o tehnologiji *„Siemens d.d. – a Hrvatska“* te podacima sa službene stranice (obje tablice)

4. ZAKLJUČAK

Kako bi se izvela strateška analiza nekog poduzeća, prvenstveno je potrebno poznavati samu definiciju iste, te također znati opisati njene odrednice. Strateški menadžment predstavlja proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima je cilj usklađivanje mogućnosti i sposobnosti poduzeća sa prilikama iz okoline, kako bi se ostvario što bolji rezultat.

Strateške analize kroz povijest su imale snažan utjecaj na postavljanje određene strategije poduzeća. Danas kao takve, nastavljaju sa svojim ciljem odnosno uvelike utječu na način upravljanja poduzećem, utvrđivanjem unutarnjih i vanjskih karakteristika te također pomažu istim da dobiju informacije o odlučivanju.

Budući da današnja poduzeća posluju u dinamičnoj i turbulentnoj okolini, ključan je fokus na razumijevanju promjena u istoj. Okolina može biti interna (unutarnja) i eksterna (vanjska). Eksterna okolina dijeli se na opću ili socijalnu, te poslovnu okolinu, dok je interna okolina dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi unutar samog poduzeća. Unutar interne okoline poduzeća odvijaju se najvažniji procesi koji su ključni za opstanak poduzeća na tržištu. Brojne su metode koje se koriste pri analizi, međutim najistaknutija je SWOT analiza, u kojoj se u odnos stavljaju inetrna i eksterna okolina, te se analiziraju sadašnje i buduće prilike i prijetnje te snage i slabosti poduzeća.

Siemens korporacija je godinama tržišni lider u isporuci proizvoda i usluga za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, ali i jedna od najmoćnijih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Kao takva, tvrtka se na dnevnoj bazi susreće sa razno raznim prilikama ali i prijetnjama koje dolaze iz vanjske okoline, ali i s vlastitim snagama i slabostima na koje može utjecati sama.

U provedenim analizama poslovne i opće okoline *„Siemens d.d. Hrvatska“* jasno je prikazan način utjecaja okoline na poslovanje tvrtke ali i stupanj istog. Koeficijenti provedenih analiza su pozitivni što ukazuje na to kako poduzeće već duži niz godina uspjeva u svom naumu, odnosno dobro reagira na vanjske i unutarnje čimbenike koji karakteriziraju već navedene okoline.

Uočljivo je također da Siemens može biti uzor mnogim tvrtkama jer je dokaz da se iz malog poslovanja može prerasti na poslovanje na globalnoj razini samo uz pametno rukovodstvo, dobro osmišljenu strategiju ali i proizvod.

LITERATURA

1. Azcentral: Part of the USA today network, Environmental analysis business [Internet], raspoloživo na https://yourbusiness.azcentral.com/environmental-analysis-business-1017.html
2. Buble M. (2003.): Osnove managementa II. dio, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Splitu
3. Corporate technology: Siemens.com [Internet], raspoloživo na https://new.siemens.com/global/en/company/innovation/corporate-technology.html
4. Dujanić, M., Buble, M., Dulčić Ž., (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
5. Dobrinić D. (2010.): Osnove marketinga, Redak, Split
6. eBizMags: Što je PEST analiza i čemu služi? [Internet], raspoloživo na http://www.ebizmags.com/sto-je-pest-analiza-i-cemu-sluzi/
7. Enciklopedija: Konkurencija [Internet], raspoloživo na http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835
8. Ericsson.hr: Ericsson Nikola Tesla [Internet], raspoloživo na https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla
9. Hrvatski centar za poljoprivredni marketing: SWOT analiza, [Internet], raspoloživo na http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf
10. Interna okolina poduzeća: Osnove marketinga [Internet], raspoloživo na www.markopaliaga.com/userfiles/file/Osnove%20marketinga.ppt
11. LinkedIN: The importance of vision and mission statement [Internet], raspoloživo na https://www.linkedin.com/pulse/importance-vision-mission-statements-norja-vanderelst
12. M. Gonan Božac: Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Općenito o ciljevima [Internet], raspoloživo na https://hrcak.srce.hr/file/44497
13. Matić I., Pavić I., Mateljak Ž., (2009): Osnove menadžmenta; Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split
14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998.): Strategy Safari, Pretnice Hall, Hemel Hempstead, Hertfodshire

15. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA: Pojam organizacijske strukture [Internet], raspoloživo na https://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/02_-_Organizacijska_struktura.pdf
16. Paliaga M. (2007.): STRATEŠKO PLANIRANJE I OUTSOURCING - BUDUĆNOST HRVATSKIH KOMUNALNIH PODUZEĆA [Internet], raspoloživo na https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33796
17. Philips.com: Profil tvrtke [Internet], raspoloživo na https://www.philips.hr/a-w/about-philips/profil-tvrtke.html
18. PODUZETNIŠTVO, ETIKA I DOP [Internet], raspoloživo na http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2019/01/PODUZETNISTVO_13_etika-i-dop.pdf
19. Prof.dr.sc. Zdenko Klepić (2005.) : Nastavni materijali, Strategija i strateško planiranje [Internet], Ekonomski fakultet Mostar, raspoloživo na http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf
20. Prof.dr.sc. Želimir Dulčić (2018.): Nastavni materijali, Strategija novih proizvoda, Ekonomski fakultet u Splitu
21. Researchgate.com: Competition analysis and competitive advantage of Siemens company [Internet], raspoloživo na https://www.researchgate.net/publication/330672294_Competition_analysis_and_competitive_advantage_of_the_Siemens_company
22. Siemens.com: Naša kompanija [Internet], raspoloživo na https://w5.siemens.com/web/hr/hr/corporate/portal/siemens_hrvatska/nasa_kompanija/pages/nasa_kompanija.aspx
23. Srednja škola M.Balote: SWOT analiza [Internet], raspoloživo na http://ss-mbalote-porec.skole.hr/m_markovic?dm_document_id=1207&dm_dnl=1
24. Sveučilište u Zadru: Menadžment [Internet], raspoloživo na http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf
25. TechTarget: What is strategic management? [Internet], raspoloživo na https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management
26. Vučemilović, V., Ključević, T. (2016): Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru

27. Use of the technology, What is technology?, [Internet], raspoloživo na https://www.useoftechnology.com/what-is-technology/

POPIS SLIKA

Slika 1. Proces strateškog menadžmenta 7
Slika 2. Primjer SWOT analize 9
Slika 3. Primjer PEST analize 10
Slika 4. Dimenzije eksterne okoline poduzeća 14
Slika 5. Porterov model 5 konkurentskih sila 16
Slika 6. Werner von Siemens (1816. - 1892.) 18
Slika 7. LOGO "Siemensa d.d." 19
Slika 8. Organizacijska struktura kompanije "Siemens d.d." 23
Slika 9. Položaj tehnologije pomoću matrice 33

POPIS TABLICA

Tablica 1. Utjecaj i snaga opće okoline 24
Tablica 2. Utjecaj i snaga faktora poslovne okoline 26
Tablica 3. SWOT analiza poduzeća 27
Tablica 4. Analiza i procjena tehnologije 32

SAŽETAK

U ovom radu definirao se problem, odnosno strateška analiza korporacije *„Siemens d.d.“* Strateška analiza predstavlja proces istraživanja poslovnog okruženja unutar kojeg organizacija djeluje. Za istraživanje tržišta najčešće se koriste metode SWOT i PEST analize. Kako bi se navedena analiza uspješno provela, menadžeri moraju dobro poznavati tržište, znati identificirati određene probleme ali i osmisliti odgovarajuću strategiju koja će pomoći u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

Elektrifikacija, automatizacija i digitalizacija područja su dugoročnog rasta tvrtke Siemens. Već godinama tvrtka, drži lidersku poziciju te sukladno tome, konstantno prati tržište ali i analizira faktore unutarnje i vanjske okoline koji utječu na poslovanje.

Ključne riječi: strateška analiza, *„Siemens d.d.“*, praćenje tržišta

SUMMARY

This paper defines the problem, respectively the strategic analysis of *„Siemens d.d.“* corporation. Strategic analysis represents the process of researching the business environment within the organization operates. Market research is the most commonly used by SWOT and PEST analysis method. In order for this analysis to be succesful, managers need to know the market very well, indetify certain problems and design an appropriate strategy to help achieve the company's goals.

Electrification, automation and digitization are the areas of long-term growth of Siemens. For many years, the company holds a leading position and, accordingly, it constantly monitors the market but also analyzes the internal and external factors which affect their business.

Key words: strategic analysis, *"Siemens d.d."*, market monitoring