

Projekat

Tema: Strateški plan – Siemens d.o.o. BiH

www.maturski.weebly.com

S A D R Ž A J

1.	UVOD	3
2.	SIEMENS BiH	4
2. 1.	Osnovni podaci	4
2. 2.	Historijat preduzeća	5
3.	STAKEHOLDERI I MISIJA SIEMENS-a.....	6
3. 1.	Glavni stakeholderi.....	6
3. 2.	Misija	8
3. 3.	Vizija	10
3. 4.	Vrijednosti i principi.....	12
3. 5.	Ciljevi preduzeća.....	14
4.	ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA	15
4. 1.	Faktori koji određuju konkurenciju u grani	15
4. 2.	Porterov model za granu u kojoj se nalazi preduzeće.....	17
4. 2. 1.	Potencijalni konkurenti u grani	17
4. 2. 2.	Stepen rivalstva između postojećih učesnika u grani	18
4. 2. 3.	Pregovaračka snaga dobavljača.....	18
4. 2. 4.	Pregovaračka snaga kupca	21
4. 2. 5.	Mogućnost supstitucije proizvoda.....	22
4. 3.	Identifikacija strateške grupe u kojoj se nalazi preduzeće	22
4. 3. 1.	Industrija.....	23
4. 3. 2.	Energija	23
4. 3. 3.	Infrastruktura	24
4. 3. 4.	Medicina.....	24
4. 3. 5.	Komunikacija, mediji, programi	24
5.	KONKURENTSKE PREDNOST	25
4. 1.	Efikasnost	25
4. 2.	Kvalitet	27
4. 3.	Istraživanje i razvoj	31
4. 3. 1.	Istraživanje o kupcima - Bosna I Hercegovina	32

4. 3. 2. Inovacije	33
4. 4. Orijentisanost ka kupcima	33
4. 5. Ocjena konkurentskih prednosti Siemens-a BiH	34
6. STRATEGIJA NA NIVOU SPJ.....	34
7. ANALIZA SITUACIJE	36
7. 1. Swot analiza	37
8. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE	38
9. ORGANIZACIONA STRUKTURA	41
10. SISTEM STRATEŠKE KONTROLE.....	43
10.1. Strateški informacioni sistem	44
11. LITERATURA	47
12. POPIS SLIKA I TABELA.....	48
13. ZAKLJUČAK.....	49

www.maturski.weebly.com

1. UVOD

Svjetski poznata kompanija Siemens prisutna je na našem tržištu već petnaest godina i predstavlja jednu je od vodećih kompanija u BiH u domenu isporuke, razvoja i održavanja kompleksnih sistema i projekata u energiji, industriji i zdravstvu. Sa svojim sjedištima širom zemlje, domaći Siemens slijedi globalnu strategiju koncerna Siemens AG čiji je fokus na rastućim izazovima današnjeg društva: urbanizaciji, demografskim promjenama i klimatskim izazovima.

Uzimajući u obzir nove informacijske i komunikacijske tehnologije, njihove proizvode i usluge, učešće na područjima kao što su industrija, medicina, energija i promet, te pozicioniranje i orbitiranje istog na našem tržištu, Siemens d.o.o. BiH se pokazao kao idealan kandidat za temu našeg projekta i prikaz strateškog plana odabrane kompanije.

Kao što znamo, strateško planiranje predstavlja proces koji uključuje ispitivanje okruženja-tržišnih uslova, potreba potrošača, konkurentskih snaga i slabosti, društveno-političkih, pravnih i ekonomskih uslova, tehnološkog razvoja i raspoloživosti resursa. Iako su pojmovi plan i planiranje međusobno povezani između njih ipak postoji fundamentalna različitost. Planiranje je bazična funkcija menadžmenta, to je mentalni proces promišljanja o tome šta je poželjno i kako bi ona trebala da se dosegne, dok je s druge strane plan „opipljiv dokaz“ razmišljanja menadžera i on rezultira iz planiranja.

Dakle, strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebnih za ostarenje željenog rezultata. Prikazujući upravo ovaj plan kroz naš rad, na primjeru već spomenute kompanije, kretat ćemo se od njene misije, vizije i ciljeva, preko analize vanjskih i unutrašnjih faktora, osvrta na glavne konkurentske prednosti Siemensu BiH, strategija na nivou kompanije i operativnih jedinica, pa sve do dizajna strukture, i analize rezultata poslovanja u posljednjih par godina u cilju ocjene načina implementacije strategije ispitivane organizacije.

2. SIEMENS BiH

Siemens – “ Mjesto gdje tehnologija dotiče život...”

2.1. Osnovni podaci

Kao jedna od najvećih, i po tradiciji najstarijih kompanija svijeta, s oko 450 hiljada zaposlenih u 190 zemalja svijeta, s djelatnošću na području elektrotehnike i elektronike, Siemens je u samom svjetskom vrhu. Siemensovi globalni, međusobno umreženi, resursi znanja i stručnosti su osnova njihove neprekidne tehnološke inventivnosti u stvaranju cjelovitih i složenih rješenja te novih proizvoda i usluga. Svoju široku paletu high-tech proizvoda i usluga stručnim znanjima integriraju u rješenja na području informatike i komunikacija, energije, industrije, prometa i medicine.¹



Slika 1. Siemens logo

Jedna od Siemensovih podružnica posluje sa sjedištem i u Bosni i Hercegovini. Siemens BiH je danas, s gotovo 100 zaposlenih, u BiH među vodećim kompanijama koje značajno učestvuju u tehnološkom i privrednom razvoju zemlje. Široka upotreba novih telekomunikacijskih i

¹ <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/>

informatičkih tehnologija uticale su na to da kompanija Siemens u BiH postane jedna od vodećih u izgradnji sistema u navedenim poljima. Pored toga, njihova rješenja se manifestuju i u oblasti medicine, gdje pokriva cca 75% potreba, te u oblasti elektroenergetike, kako u proizvodnji tako i distribuciji el. energije.

Siemens u BiH djeluje iz tri sjedišta: Sarajevo, Banja Luka i Mostar. Svako od sjedišta registrovano je kao društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.), s tim što je sjedište u Sarajevu, glavno sjedište Siemens u BiH, na čelu sa Rankom Atijasom.

U ovisnosti od privrednog okruženja, definisana su i poslovna područja u kojima djeluju, a predstavljena su u formi odjela: **infrastruktura i gradovi (IC)** (odjeli: Sarajevo, Banja Luka, Mostar), **energija** (odjeli: Sarajevo, Banja Luka, Mostar), **medicina** (odjel: Sarajevo), **industrija** (odjeli: Sarajevo, Banja Luka) , **tehnika u zgradama** (odjel: Sarajevo), **transport** (odjel: Sarajevo).

Uz rješenja za protupožarne sisteme, kontrolu pristupa, video nadzor i kontrolu prometa, Siemens je imao važnu ulogu u izgradnji nekih od najmodernijih objekata u zemlji, kao i Importanne Centar Sarajevo/Sparkasse banke Bosne i Hercegovine, BOSMAL City Centra i Aerodroma Sarajevo.



Slika 2. Ranko Atijas, Generalni direktor za Siemens BiH

2.2. Historijat preduzeća

Za prvo pojavljivanje Siemens u BiH, kao potencijalnog privrednog partnera u BiH, može se uzeti 1936. godina. Tada je ova kompanija u saradnji sa lokalnom firmom "Elektrocentar" Sarajevo, počela sa zajedničkom proizvodnjom el. razvodnih uređaja i komponenti.

Novija historija firme u BiH počinje 1990. godine, kada Siemens Erlangen, osniva mješovitu firmu pod imenom "SIEMENS MEDICINSKA TEHNIKA" Sarajevo.

Potom, tačnije 1996. godine, ova firma, uz većinsko učešće Siemens AG Austrija, postaje Siemens d.o.o. Sarajevo. Nakon toga slijede osnivanja Siemens d.o.o. Mostar i Siemens d.o.o. Banja Luka, kao regionalnih firmi, da bi sve tri skupa djelovale pod zajedničkim imenom SIEMENS BiH.²

3. STAKEHOLDERI I MISIJA SIEMENS-a

3.1. Glavni stakeholderi

Kompanija Siemens, kako na generalnom nivou, tako i u politici poslovanja kroz Siemens BiH, veliku pažnju pridaje saradnji i zadovoljenju potreba svih svojih stakeholdera.

Kao što znamo, „...stakeholderi su grupe unutar i izvan organizacije koja imaju udjela u rezultatima koje ta organizacija postiže.“³ Bitno je naglasiti da svaka od grupa stakeholdera kompaniju snabdijeva sa određenim resursima, ali za uzvrat nešto i očekuje, tj. neki od oblika rezultata tog preduzeća.

U daljem tekstu će biti razmotreni interesi različitih stakeholdera u zavisnosti od njihovog odnosa sa kompanijom koju obrađujemo.

1. Kupci – Oni obezbjeđuju kompaniji svoje prihode, odnosno, dio svojih zarada a za uzvrat očekuju kvalitet robe i usluga. Siemens d.o.o BiH je usmjeren prema kupcima kroz želju da im omogući prvoklasne i kvalitetne proizvode, rešenja i usluga koje bi im pružile jedinstvene koristi, čime će ostvarivati svoje poslovne mogućnosti. U isto vrijeme, obzirom na tešku ekonomsku situaciju u zemlji, kompanija se mora cjenovno prilagoditi klijenteli na našem tržištu, da bi se uspješno borila sa konkurencijom, zadržala stare, i privukla nove kupce.

² <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/>

³ Šehić Dževad: Strateški menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2002. str. 57.

2. Dobavljači – Ova grupa obezbjeđuje kompaniji inpute, a za uzvrat očekuju određeni prihod, tj. zadovoljavajuće transakcije i dobrog poslovnog prijatelja, kupce od povjerenja. Siemens BiH nastoji da sa svojim dobavljačima razvija dugoročne odnose i obostrano ispunjavanje obaveza, te saradnju na zajedničkim projektima u cilju zadovoljenja interesa obje strane.

3. Zaposleni – Privređujući, zaposleni kompaniji obezbjeđuju svoju radnu snagu, vještine, iskustvo, i sl., a za uzvrat očekuju zadovoljstvo radnim mjestom i zaradom koji su adekvatni utrošenim naporima. U Siemensu navode da je potpuno integrisanje zaposlenih ključ njihovog uspjeha. Primarni im je zadatak u domenu ovih odnosa da se svakom zaposlenom osiguraju uvjeti u kojima će na najbolji mogući način njihove sposobnosti i kreativnost doći do izražaja, ta da svaki od njih ima i mogućnost dodatnog školovanja i usavršavanja. Nešto jako specifično za naše poručje - skup razlika na jednom mjestu (vjere, nacionalnosti, itd.), Siemens koristi kao svoju prednost, podupirući upravo jedinstvo različitosti pri kreiranju svog osoblja. Također, akcenat je na promoviranju korporativne kulture koja razvija motivaciju, potiče uspjeh, razvija zdravu i sigurnu poslovnu okolinu i pomaže ljudima proširiti znanje.

4. Vlasnici – Oni od kompanije očekuju prihod na uložena sredstva. Obzirom da je u pitanju d.o.o., većinski dio vlasništva je u rukama Siemens AG. Siemens BiH posluje u skladu sa strategijom navedenog većinskog vlasnika, i usmjerena je na ostvarenje što većeg ukupnog prihoda i zacrtanih ciljeva kompanije-majke.

5. Vlada – Svojim pravilima i zakonima vlada kompaniji osigurava adekvatan poslovni ambijent za fer konkurenciju, dok se za uzvrat od kompanije očekuje fer učešće u konkurencije i izmirivanje finansijskih obaveza prema vladi i njenim organima, tj. poštovanje zakona i pravila. U sličaju Siemens, poštivanje prava i pravnog sistema u svakoj zemlji u kojoj posluje je temeljno načelo, pa tako i u našoj zemlji. Uz važeće Siemensove politike, svi zaposlenici moraju se pridržavati zakona i propisa pravnog sistema, te se kršenje zakona mora izbjeći po svaku cijenu.

6. Lokalna zajednica – Drušvena odgovornost, razvoj i doprinos je ono što lokalna zajednica očekuje od kompanije. Uz moto "Naše znanje i naša sveobuhvatna rješenja pomažu stvaranju boljeg svijeta" Siemens BiH, posmatrajući sa aspekta države, pomaže u unaprjeđenju i

moderniciji sveopšteg društvenog standarda, dok lokalno svoju društvenu odgovornost ispunjava kroz obrazovanjem mladih ljudi, promovisanjem kulture, umjetnosti, sporta, itd. (sponzorisanje kulturnog ljetnog festivala "Bašćaršijske noći"; likovne izložbe mladih umjetnika iz jugoistočne Evrope "Art Lab")

7. Javnost – Stakeholderi ove grupa žele transparentan uvid u rad kompanije, te potvrdu da njihovi interesi pri tome nisu oštećeni. Za Siemens BiH, aktivna društvena odgovornost teži za dijalogom sa javnošću.

Kroz svoje poslovanje, oni neprestano komuniciraju sa grupama i zajednicama koje su povezane sa kompanijom, uključujući opću javnost, političke grupe, udruge, nepolitičke organizacije, itd. Prihvataju ideje i mišljenja šire javnosti, koristeći ih kao izvor i inspiraciju, te kao mogućnost izazova za vlastita uvjerenja, i eventualnih preoblikovanje istih zbog boljeg zadovoljenja potreba svih svojih stakeholdera.

3. 2. Misija

„Naš glavni moto u BiH je – stabilna i harmonizirana kompanija za stabilnu i harmoniziranu Bosnu i Hercegovinu.”

Ranko Atijas, generalni direktor Siemens BiH

Misija predstavlja “...jasan i mobilizirajući cilj koji udružuje sve organizacione napore”.⁴ Uticaj misije na organizaciju je jako snažan i ona čini jezički iskaz vizije kojim se naznačava stratejski izazov, to jeste neko „željeno stanje“ organizacije. U isto vrijeme, misiona izjava je i formalni stav kompanije prema svojim stakeholderima i ključni je indikator koji pokazuje stav prema njihovim zahtjevima.

⁴ Collins C.J., Porras I.J. Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, 1996, str. 42.

To je jasna definicija razloga postojanja, svrhe ili funkcije koju organizacija želi postići, osnovnih proizvoda ili usluga koje će kupcima nuditi i primarnih metoda kojim namjerava postići te ciljeve.⁵

Misija Siemens d.o.o. BiH, kao projekcija generalne misije kompanije, glasi:

Naša misija je da kontinuirano održavamo postojanost poslovanja naših klijenata uz pomoć naših prvoklasnih rješenja, usluga i proizvoda.

Mi osiguravamo uspjeh naše kompanije konzistentnim zadovoljavanjem potreba naših klijenata, stakeholdera i uposlenika.

Na temelju inovativnih tehnologija i rješenja odgovoriti ćemo na najzahtjevnije probleme današnjice u polju industrijskog, energetske i zdravstvenog sektora. Širok asortiman naših proizvoda i rješenja dizajnirani su imajući na umu okoliš i tretiraju pitanje klimatskih promjena.⁶

Sa tradicijom od 125 godina poslovanja u našoj zemlji i već izgrađenom reputacijom, ova kompanija uzela je sebi za pravo tu odgovornost da konzumentima svojih proizvoda i usluga i dalje obećava samo prvoklasnost i potpuno zadovoljenje njihovih potreba, što se očituje kroz njihovu misiju.

Obzirom da se misija firme može razvijati uključujući jasno određenje biznisa kojim se bavi organizacija, strateški izazov kojem se teži, glavne funkcionalne orijentacije te njen stav prema glavnim stakeholderima, potrebno je razmotriti koje od tih elemenata objedinjuje gore navedena izjava.

Što se tiče definisanja samog polja poslovanja kroz misiju, mišljenja smo da je Siemens d.o.o. integrirao ovaj faktor, međutim sa većom orijentacijom na proizvod kompanije, nego na kupce, što po autoru Derek F. Abellu nije najzahvalnije rješenje. Dakle, nisu konkretno razmotreni glavni kupci, njihovi zahtjevi i konkurentske prednosti. Kada govorimo o strateškom izazovu, misija navodi njihova prvoklasna i inovativna tehnologija i rješenja, što implicira na proaktivnu

⁵ Muratović Hasan; Menadžment – izvodi iz predavanja i vježbi, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2005, str. 49.

⁶ <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/>; www.siemens.com

orjentsisanost kompanije, te njenu spremnost na inovacijski rizik. Međutim, da se primjetiti da u domenu funkcionalne orjentacije, ova misiona izjava osim naprednih tehnologija i rješenja ne daje nikakve dodatne informacije o sposobnostima koje bi Siemens BiH izdvojile od ostalih konkurenata. Što se tiče posljednjeg faktora, to jeste, orjentacije misije u pravcu stakeholdera, evidentno je da samim spominjanjem klijenata, stakeholdera i zaposlenih, ova kompanije pridaje veliki značaj isptima. Također se uočava i socijalna osjetljivost kompanije jer kroz misiju tretira i pitanje okoliša i klimatskih promjena.

www.maturski.weebly.com

3. 3. Vizija

„ Naše vrijednosti i vizija su referentne tačke za naše misli i djelovanje. One su osnova za naše težnje i tradiciju pionirske kompanije koja nastoji oblikovati naš svijet na održiv način. Samo dok smo vijerni našim vrijednostima i viziji, mi možemo biti dugoročno uspješni.“⁷

Peter Loscher, generalni i izvršni direktor Siemens AG

Uspostavljajući paralelu između misije i vizije, možemo reći da je vizija širi pojam koji, kao koncept, sadrži bazičnu ideologiju - bazični sistem vrijednosti i svrhu biznisa – te strategijske izazove ka kojima se usmjerava biznis.

Poslovnu viziju možemo definisati kao „ ...cjelovit koncept koji ima više komponenti (Collins C.J., Porras, I.J., 1991.) i koji se može, u najširem smislu te riječi, poistovjetiti sa organizacijskom “filozofijom vodiljom” (engl. guiding philosophy), odnosno sa njenom “ključnom ideologijom” (engl. core ideology) koja opredjeljuje organizacijski identitet.“⁸

Nastavljajući tradiciju koju je započeo Werner von Siemens ispisavši historiju svojim revolucionarnim izumima i postignućima, generalna vizija Siemens poslovanja jeste:

⁷ <http://www.siemens.com/about/en/values-vision-strategy/vision.htm>

⁸ Aziz Šunje; Top-menadžer : vizionar i strateg , Tirada Sarajevo, 2002, str. 54.

Siemens – pionir!

Aplicirana na njene ogranke širom svijeta, pa tako i Siemens BiH, ona glasi:

Vizija Siemens, kao tržišnog predvodnika – pionira, koji utire nove puteve u energetskej učinkovitosti, industrijskej produktivnosti, pristupačnoj i individualiziranoj zdravstvenoj skrbi i inteligentnim infrastrukturnim rješenjima, koji pomažu osigurati održivost moderne civilizacije – vodilja je svih naših poslovnih aktivnosti.⁹

Analizirajući uključenost tri komponente koje sugerišu James Collins i Jerry Porras (osnovnih vrijednosti, suštinskih ciljeva i BHAG-ova) u navedenoj viziji posmatrane kompanije, primjećujemo da se u domenu osnovnih vrijednosti akcenat stavlja na inovativnost u različitim poljima djelovanja, u okviru suštinskih ciljeva navodi se održivost moderne civilizacije, dok se kao jeda od BHAG ciljeva javlja želja za pozicijom tržišnog predvodnika, odnosno, pionira u inovacijama.

BESPLATNI SEMINARSKI RADOVI

Siemens svoju viziju objašnjava ovako:

“ Biti pionir - to je naša vizija, naš identitet i određujuća tačka naše korporativne kulture. Ta vizija se temelji na našim vrijednostima - odgovornosti, izvrsnosti i inovativnosti - koje pružaju temelj za naš uspjeh. Zajedno s ovim vrijednostima, naša strategija i okvir „One Siemens“, također definiraju naše poslovne ciljeve i određuju jasan smjer za naš razvoj. Mi rješavamo izazove našeg vremena - baš kao što smo činili i kada je Werner von Siemens osnovao našu kompaniju prije 160 godina. Ova izjava je izraz našeg pionirskog duha. Za nas, biti pionir znači više nego samo poticanje izuma. To znači da koračanje novim stazama, prodiranje u neistražena područja i stalno utiranje novih puteva kroz razvoj i marketing inovativnih proizvoda i rješenja koji zadovoljavaju potrebe naših kupaca. A to znači rizikovati kako bi gurali inovacije naprijed.”

⁹ <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/> ; www.siemens.com

3. 4. Vrijednosti i principi

„Od svog osnivanja kompanija Siemens prati tri osnovna pilara; inovativnost, odgovornost i izvrsnost. Preko 400 000 uposlenika u Siemensu širom svijeta dnevno radi na unapređenju vodećeg svjetskog okolišnog portfolia. To je naša strast i to je ono što nas čini ponosnim“

Ranko Atijas, Generalni direktor Siemens BiH

Za vrijednost neke kompanije se može reći da čini osnovu iz koje izrasta organizacijska kultura i njene osnovne konkurentske prednosti.

Vrijednosti preduzeća čine način međusobnog ponašanja menadžera, način vođenja poslovanja, te organizacijski oblik koji se izgrađuje u preduzeću.¹⁰

Naše vrijednosti – odgovornost, izvrsnost i inovativnost – temelj su Siemensovog uspjeha od samog njegovog osnivanja.

¹⁰ Šehić Dževad: Strateški menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2002. str. 65

Odgovornost - *Obvezujemo se na odgovorno ponašanje u svemu što radimo. Svojim smo klijentima pouzdan partner. U pogledu društva u kojem poslujemo dobar smo korporativni građanin. Svojim smo zaposlenicima privlačan, dugoročan poslodavac. Svojim dioničarima osiguravamo održivi rast vrijednosti tvrtke. Ne samo da djelujemo u skladu s najvišim profesionalnim i etičkim standardima, nego i očekujemo da i naši poslovni partneri, dobavljači i drugi dioničari zadovolje takve standarde.*

Izvrsnost - *Postavljamo ambiciozne ciljeve koji potječu iz naše vizije i testiramo ih u odnosu na standard. Također podržavamo klijente u njihovoj potrazi za savršenom kvalitetom tako što im nudimo rješenja koja premašuju njihova očekivanja. Izvrsnost zahtijeva da se odredi smjer stalnog poboljšanja, da se stalno preispituju postojeći procesi i da se brzo iskoriste nove poslovne prilike. Izvrsnost podrazumijeva i privlačenje najtalentiranijih pojedinaca na tržištu, njihovo obučavanje i pružanje prilika koje su im potrebne kako bi se istaknuli.*

Inovativnost - *Naši su zaposlenici svojim izumima i idejama promijenili svijet. A mi nastavljamo s tom tradicijom inovacija koja traje već 160 godina. Naše aktivnosti istraživanja i razvoja blisko su povezane s našom poslovnom strategijom. Želimo pokretati trendove u svim svojim odjelima i biti tržišni predvodnici već postojećih tehnologija i tehnologija koje su u nastanku. Budući da nas energija i kreativnost zaposlenika vode novim i neistraženim putovima, neprekidno smo usredotočeni na poslovne rezultate te mjerimo uspjeh naših inovacija trajnošću uspjeha naših klijenata.¹¹*

Nabrojane vrijednosti obavezuju Siemens BiH da sve sprovedene aktivnosti u svakom trenutku moraju biti dosljedne istim, te da tako najviši rezultati i etički standardi zajedno stvaraju dugotrajan uspjeh. Također, naše mišljenje je da je Siemens u svoje vrijednosti integrisao i respekt prema interesima ključnih stakeholdera, posticanje rada uposlenih te podršku naporima za uvođenje promjena u pogledu razvoja novih trendova i tendencija ka uspjehu.

Spomenuto se očituje i kroz osnovne principe kompanije koji glase:

- Pomažemo našim KUPCIMA da ojačaju, kako bi zadržali konkurentnost

¹¹ <http://www.siemens.com/about/en/values-vision-strategy/values.htm>

- *Stalno radimo na INOVACIJAMA i utiremo put u budućnost*
- *VRIJEDNOST našeg rada podiže vrijednost našeg poduzeća - i omogućava nam slobodu djelovanja*
- *Dajemo poticaj svojim SARADNICIMA i motiviramo ih za vrhunske rezultate*
- *Društvena ODGOVORNOST - naš doprinos za bolji svijet*

BESPLATNI SEMINARSKI RADOVI

3.5. Ciljevi preduzeća

Među najvažnijim obilježjima svake organizacije jesu i ciljevi, te bi stoga bilo vrlo teško govoriti od svrsishodnosti organizacije ako ona ne bi imala jasno definisane ciljeve.

Ciljevi predstavljaju menadžersku izjavu (obećanje) da će proizvesti specifične rezultate u određenom vremenskom okviru. Oni usmjeravaju pažnju i energiju ka potrebama, stanjima koje treba dostići.¹²

Osnovni cilj Siemens BiH je da svojim neposrednim djelovanjem doprinese bržem tehnološkom i ekonomskom oporavku i razvoju zemlje.

Dalje, u cilju ove kompanije jeste da omogućuje kupcima da svoje poslovanje razvijaju na njihovim rješenjima, proizvodima i infrastrukturi, da razviju još bolje odnose sa dobavljačima, te da imaju profitabilno poslovanje radi održivog uspjeha, a sve to naravno uz prilagođevanje potrebama i zahtjevima bosanskohercegovačkog tržišta. Također, Siemens d.o.o BiH, u svom poslovanju stremi ka rješenjima i uslugama koje su razvijeni na način da ne ugrožavaju životnu sredinu u cjelokupnom životnom ciklusu.

Prema riječima generalnog direktora industrijskog diva Peter Loeschera, kada je riječ o Siemensu BiH, cilj je održati ukupni prihod stabilnim, obrzirom na teško ekonomsko stanje u zemlji, a

¹² Šehić Dževad: Strateški menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2002. str. 65.

posebno snagu sektora energetike i medicine, te biti značajan partner u modernizaciji zemlje kroz nove projekte, vodeći računa o spajanju ekonomije i ekologije.

U narednom periodu, glavna aktivnost će biti usmjerena upravo na elektroenergetiku, jednu od najperspektivnijih privrednih oblasti BiH, u kojoj će SCADA činiti osnovu za njen daljnji razvoj i uključenje u svjetsko tržište el. energije. Također, značajan udio će činiti učešće u projektu rekonstrukcije tramvajskog saobraćaja u Sarajevu.

4. ANALIZA VANJSKOG OKRUŽENJA

Određivanje strateškog planiranja preduzeća zavisi od analize i predviđanja kretanja relevantnih faktora njegovog okruženja. Faktori vanjskog okruženja su van direktne kontrole preduzeća. Okruženje vrši uticaj na preduzeće i na taj način predstavlja šansu za preduzeće ali i prijetnju ukoliko njegovi menadžeri ne shvate da je uloga preduzeća da bude agent promjena, a ne da dominira preduzećem.

U analizi koja slijedi, pažnju ćemo posvetiti bosnanskohercegovačkom tržištu te izazovima sa kojima se susreće kompanija Siemens.

Siemens je multinacionalna kompanija koja posluje u čak 190 država na svijetu, i vrlo je zanimljivo vidjeti kako se njihova podružnica u Bosni i Hercegovini adaptirala na našem tržištu.

4.1. Faktori koji određuju konkurenciju u grani

Da bi kompanija ostvarila svoj osnovni cilj, a to je da bude konkurentna na tržištu i ostvaruje profit potrebno je da pažljivo analizira specifičnosti koje je čine efikasnijom, drugačijom i profitabilnijom od svojih konkurenata u grani.

Siemens kao globalna kompanija predstavlja jednu od najstarijih kompanija koje djeluju u području informatike i komunikacija, energije, industrije, prometa i medicine. Sa svojom širokom paletom high-tech proizvoda i usluga te stručnim znanjima čine ovu kompanijom jednom od najvećih u grani, a isto se može reći i za Bosnu i Hercegovinu.

Po parametrima kao što su obim proizvodnje, promet i broj zaposlenih, Siemens Bosne i Hercegovine kotira među najvećim u grani. Sa svoje tri podružnice u Sarajevu, Banjoj Luci i Mostaru rasprostranjeni su na cijeloj teritoriji Bosne i Hercegovine što je vrlo važan faktor koji utiče na izgradnju konkurentne prednosti u našoj zemlji. Također, bitno je napomenuti da su sve poslovne Siemens u svijetu izvanredno koordinirane i umrežene te im ovaj pristup poslovanja omogućava skoro iste uslove bilo to na japanskom, američkom, europskom ili bosanskom tržištu.

Konstantni rast u posljednjih nekoliko godina i stalno proširenje ljudskog potencijala znak su dobrog i usklađenog poslovanja ove kompanije. Siemens BiH posluje u nekoliko grana a najveći promet ostvaruje u granama industrije, energetike, informatike i komunikacija, prometa i medicine. U oblasti industrije, a za različite industrijske grane, nude pojedinačne proizvode, sisteme za automatizaciju, kompletna industrijska rješenja uz usluge puštanja u rad, održavanja, tehničke podrške i specijalističke obuke kupca u centrima za obuku.

Siemens Energetika sa dugom tradicijom je sigurno jedno od najpoznatijih imena u toj oblasti. Grupacija Siemens Energetike se sastoji od Prijenosa i distribucije PTD - Power Transmission and Distribution i Proizvodnje PG - Power Generation.

Sve gore nabrojano predstavlja prilike za dotičnu kompaniju na bosnanskohercegovačkom tržištu. Superiorne tehnologije i znanje u ovoj vrsti biznisa čine je kompetentnom i spremnom da odgovori izazovima i potrebama kupaca.

Mogli bi smo reći da sve dok globalni Siemens uspješno slijedi svoju strategiju i prati savremene trendove, podružnica u Bosni i Hercegovini uživa visoku konkurentnost i reputaciju.

Naravno u svakom biznisu postoji prijetnja od konkurencije i drugih okolnosti u okruženju pa tako i u granama u kojima posluje naša firma. Uticajem globalizacije većina velikih kompanija, koje su inače konkurenti na svjetskom nivou, također osnivaju svoje podružnice u Bosni i Hercegovini što je potencijalna prijetnja Siemens-u BiH.

4. 2. Porterov model za granu u kojoj se nalazi preduzeće

Poduzeće nije moguće izolirano promatrati od njegove okoline, a posebice od grane kojoj pripada. Analiza konkurentnog položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća ponajprije se zasniva na analizi industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost. Postojeća struktura uvjetuje i definira načine odvijanja poslovnoga procesa, oblike suparničke borbe, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja, kao i odabir dugoročnih poslovnih strategija. Grane se razlikuju i po uvjetima za stvaranje i razvijanje konkurentnosti poduzeća.

Veliki broj istraživanja daje potporu hipotezi o značajnoj profitnoj razlici između grana u dugome roku, te stoga i različitim potencijalima koji postoje za poduzeća u različitim područjima.

Michael E. Porter definisao je model koji se sastoji od pet faktora koji utiču na konkurentsku poziciju kompanije u grani:

1. mogući ulazak novih potencijalnih konkurenata u granu (ulazne barijere),
2. nivo konkurencije, tačnije stepen rivalstva između postojećih učesnika u grani,
3. pregovaračka snaga kupaca,
4. pregovaračka snaga dobavljača,
5. mogućnost supstitucije proizvoda, odnosno usluga koje pripadaju datoj grani.

Kako bi bolje prikazali trenutnu poziciju kompanije Siemens u Bosni i Hercegovini, prikazati ćemo istu kroz pet faktora koje je definisao Porter.

4. 2. 1. Potencijalni konkurenti u grani

Ne samo da agilna konkurencija predstavlja prijetnju, nego i sama mogućnost da nova kompanija uđe u industrijsku granu također utječe na nadmetanje. U teoriji, svaka kompanija bi trebala biti sposobna ući i izaći iz bilo koje industrije, no u stvarnosti industrije imaju karakteristike koje odbijaju novopridošlice i štite visoke profite firmi starosjedioca.

U granama u kojima djeluje kompanija Siemens moglo bi se reći da glavne ulazne barijere predstavljaju visoki kapitalni izdaci i potreba za visokom tehnološkom opremljenošću. Vrlo je teško suprostaviti se kompaniji koja posluje preko 150 godina i koja je preteča u tehnološkom

razvoju na globalnom nivou. Iz ovoga se da zaključiti da domaći konkurenti, bar kratkoročno, ne mogu biti prijetnja Siemensu pogotovu u području industrije, prometa i medicine gdje Siemens i ostvaruje najveći promet na bosanskohercegovačkom tržištu. Prava prijetnja je ustvari od svjetskih konkurenata koji planiraju ili su već udomaćili svoj kapital u našoj zemlji.

Svaka kompanija koja se neprestano širi i inovira svoje proizvode zasigurno ostvaruje i lojalnost svojih kupaca. To Siemens neprestano dokazuje pogotovu u poslovanju direktno sa pravnim licima – drugim kompanijama kojima je potrebna kvalitetna i dobro provjerena usluga ili proizvod.

4. 2. 2. Stepen rivalstva između postojećih učesnika u grani

Kada se govori o stepenu rivalstva između postojećih učesnika u grani neophodno je uzeti u obzir trenutni položaj Siemensu BiH te njegovo učešće u nekoliko grana privrede. Ukoliko posmatramo energetske i medicinski sektor u kojem je Siemens dosta zastupljen svojim tehnološkim rješenjima, možemo reći da u ovoj grani zauzima prvu poziciju te da realno još uvijek u Bosni i Hercegovini nema izraženu konkurenciju kada su u pitanju privatna preduzeća.

Kroz detaljniju analizu ovih privrednih grana, najveću konkurenciju Siemensu predstavljaju javna preduzeća koja svojom veličinom i monopolskim pristupom ekonomiji još uvijek imaju veliki uticaj.

U drugim sektorima, kao što su komunikacione tehnologije, informatičko-tehnološka rješenja, proizvodnja kućnih aparata i dr. Siemens zauzima ravnopravnu ulogu sa konkurencijom. Generalno ove grane privrede u Bosni i Hercegovini karakteriše vrlo dobra saradnja između konkurencije, visok stepen komunikacije, i razvijeni međuljudski odnosi.

4. 2. 3. Pregovaračka snaga dobavljača

Dobavljači imaju zadatak da industriju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, radom, energijom, novcem i sl. Što je veća ovisnost poduzeća u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća snaga dobavljača. Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Opasnost od integracije dobavljača može umanjiti snagu pojedinog dobavljača.¹³

Siemens kao velika globalna kompanija posjeduje svoju vlastitu distributivnu mrežu i perfektno razvijen i povezan sistem između podružnica širom svijeta. U ovom slučaju bitno je napomenuti da su glavni dobavljači Siemens-a Bosne i Hercegovine upravo veliki svjetski centri ove kompanije. S druge strane sirovine i materijale koje se ne nalaze na Siemensovim skladištima, također se pribavljaju od strane globalnih dobavljača koji sa Siemensom ostvaruju dugogodišnju saradnju. U nastavku teksta priložit ćemo zvanični pravilnik koji važi za sve Siemensove dobavljače.

- ***Kodeks ponašanja za Siemensove dobavljače***¹⁴

Ovaj Kodeks ponašanja definira osnovne uvjete koji se postavljaju Siemensovim dobavljačima roba i usluga s obzirom na odgovornost prema njihovim zainteresiranim subjektima i zaštiti okoliša. Siemens zadržava pravo da u prihvatljivoj mjeri izmijeni uvjete ovog Kodeksa ponašanja zbog promjena u Siemensovom compliance programu. U tom slučaju, Siemens očekuje da dobavljač prihvati takve razumne izmjene.

¹³ <http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>

¹⁴ <https://w9.siemens.com/cms/supply-chain-management/en/sustainability/expectations/principles/Pages/code-of-conduct.aspx>

Dobavljač s ovim izjavljuje:

- Pridržavanje zakona

- *da će se pridržavati zakona postojećeg pravnog/pravnih sustava.*

- Zabrana korupcije i podmićivanja

- *da neće tolerirati nikakav oblik korupcije i podmićivanja te da se neće upuštati u iste, uključujući bilo kakva plaćanja ili pogodnosti bilo kojem državnom dužnosniku u cilju utjecaja na donošenje odluka koje ne bi bilo u skladu sa zakonom.*

- Poštivanje osnovnih ljudskih prava zaposlenika

- *da će promicati pružanje jednakih mogućnosti svojim zaposlenicima i jednako postupati prema njima bez obzira na boju kože, rasu, nacionalnost, društveno podrijetlo, invalidnost, spolnu orijentaciju, politička ili vjerska uvjerenja, spol ili dob;*
- *da će poštivati osobno dostojanstvo, privatnost i prava svakog pojedinca;*
- *da nikoga neće zaposliti ili tjerati na rad protiv njegove volje;*
- *da neće tolerirati nikakvo neprihvatljivo postupanje prema zaposlenicima, kao što je mentalna okrutnost, seksualno uznemiravanje ili diskriminacija;*
- *da će zabraniti ponašanje koje uključuje geste, govor ili tjelesne dodire koji su seksualne prirode, prisilni, prijeteći ili se mogu protumačiti kao zlostavljanje ili iskorištavanje;*
- *da će isplatiti poštenu plaću i jamčiti postojeću zakonsku minimalnu plaću;*
- *da će se pridržavati zakonski određenog maksimalnog broja radnih sati;*
- *da će, u mjeri u kojoj je to zakonski moguće, priznavati pravo zaposlenika na slobodno udruživanje te da neće ni diskriminirati niti pogodovati članovima zaposleničkih organizacija ili sindikata.*

- Zabrana dječjeg rada

- *da neće zapošljavati osobe mlađe od 15 godina, odnosno, u onim zemljama za koje vrijedi iznimka koja se odnosi na zemlje u razvoju Konvencije 138 Međunarodne organizacije rada (ILO), osobe mlađe od 14 godina.*
- **Zdravlje i sigurnost zaposlenika**
 - *da će preuzeti odgovornost za zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika;*
 - *da će smanjivati rizike i poduzeti sve razumne mjere predostrožnosti protiv nesreća na radu i profesionalnih bolesti;*
 - *da će provesti obuku i pobrinuti se da zaposlenici budu educirani o zdravstvenim i sigurnosnim problemima;*
 - *da će uspostaviti ili koristiti prihvatljivi sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radnom mjestu*
- **Zaštita okoliša**
 - *da će djelovati u skladu s postojećim zakonskim i međunarodnim standardima koji se tiču zaštite okoliša;*
 - *da će smanjiti zagađivanje okoliša i neprekidno poboljšavati zaštitu okoliša;*
 - *da će uspostaviti ili koristiti prihvatljivi sustav upravljanja okolišem.*
- **Nabavni lanac**
 - *da će u razumnoj mjeri nastojati promicati pridržavanje Kodeksa ponašanja kod svojih dobavljača;*
 - *da će se pridržavati načela nediskriminacije pri odabiru dobavljača i postupanju prema njima.*

4. 2. 4. Pregovaračka snaga kupca

Pregovaračka moć kupaca ovisi ponajprije o broju i veličini kupca. Što je veći broj jačih kupaca, veći je njihov utjecaj na proizvođače, distributere, maloprodajni i veleprodajni lanac. Također, postojanje supstituta i jednostavnost prelaska na korištenje supstituta daje kupcima određenu pregovaračku snagu. Ako se kupci ujedine i kolektivno pregovaraju, tada su im veće mogućnosti za postizanje uspjeha. Siemens ima veliki broj lojalnih kupaca, ali stalno raste tendencija ka povećanju istog. Najveća prijetnja Siemensu kao i većini kompanija je da dođe do tolike tražnje koja bi uslovlila pad cijena, koje bi na kraju ugrozile profitabilnost preduzeća, pogotovu u sektorima u kojima ova kompanija nije dominantna, npr. komunikacione tehnologije.

4. 2. 5. Mogućnost supstitucije proizvoda

Uzimajući u obzir veliki broj kompanija koje se bave sličnim djelatnostima kao Siemens, mogućnost supstitucije njihovih proizvoda i usluga je velika. Naravno, svaki proizvod se odlikuje specifičnostima u kompatibilnosti i kvalitetu te se na taj način Siemens nastoji diferencirati od konkurencije bez obzira na veliki broj supstituta.

Generalno, mogućnost supstitucije proizvoda Siemens je velika u onim područjima privrede u kojima je Siemens rame uz rame sa konkurencijom (informatički inženjering, komunikacione tehnologije, kućanski aparati, sigurnosni sistemi itd.).

S druge strane, u granama kao što su energetika i medicina, mogućnost supstitucije je mala. U ovim granama je mali broj konkurenata, proizvodi i usluge su dosta skupi, te za njihovu implementaciju su potrebni veliki kapitalni izdaci, što predstavlja snažne ulazne barijere a samim tim i veoma mali broj supstituta.

Također bitno je napomenuti da mogućnost supstitucije zavisi i od inovativnih rješenja. S tim u vezi Siemens BiH ulaže velike napore i sredstva kako bi stalno unapređivao svoju tehnologiju i proizvode kako bi zadovoljio svoje kupce.

4. 3. Identifikacija strateške grupe u kojoj se nalazi preduzeće

U Siemensu razlikujemo 5 strateških grupa u kojima ova kompanija uspješno posluje:

- Industrija
- Energija
- Infrastruktura i gradovi
- Medicina
- Komunikacije, mediji i tehnologija
 - [BESPLATNI SEMINARSKI RADOVI](#)

4. 3. 1. Industrija

Industrijski sektor Siemens a jedan je od najboljih svjetskih dobavljača inovativnih i ekološki štedljivih proizvoda i rješenja za naše kupce s područja industrije. Čvrsta tržišna stručnost, usluga koja se temelji na naprednoj tehnologiji i softveri za industrijske procese su sredstva za podizanje produktivnosti, efektivnosti i fleksibilnosti klijenata.

Industrijska automatizacija i pogonska tehnika predstavljaju sektore u kojima je Siemens vodeća kompanija u Bosni i Hercegovini.

4. 3. 2. Energija

U ovom sektoru Siemens se prvenstveno bavi isporukom proizvoda, rješenja i usluga za proizvodnju, prijenos i distribuciju električne energije, te proizvodnju i preradu nafte i plina. Također i u ovom sektoru predstavljaju veoma značajnu kompaniju sa vrhunskom tehnologijom i ospežnim znanjima.

4. 3. 3. Infrastruktura

U ovom sektoru Siemens je zastupljen u željezničkim sistemima, niskonaponskim i srednjonaponskim sistemima, saobraćajnom signalizaciji, automatizaciji zgrada, grijanju, ventilaciji, sigurnosnim sistemima, itd.

4. 3. 4. Medicina

Sektor medicine je vrlo značajan za Siemens Bosne i Hercegovine. U tom segmentu Siemens predstavlja značajnu figuru u implementaciji tehnoloških rješenja zastupljenih u medicinskoj nauci i praksi.

Odjel medicine podijeljen je na dio zadužen za prodaju (MS) kojim rukovodi gosp. Enes Čengić, dipl.ing. i dio zadužen za servis (MS S) kojim rukovodi gosp. Nijaz Hajdarević, dipl.ing. Odjel je na tržištu BiH u granama medicinske opreme koju zastupa prisutan sa udjelom od cca. 70%.

4. 3. 5. Komunikacija, mediji, programi

Usko surađujući s planiranjem proizvoda i prodajom, ovaj sektor bavi se uslugama, rješenjima i razvojem sistema, te stručnom podrškom i konzaltingom na sljedećim područjima:

- Komunikacijska rješenja i servisi
- Komunikacijske mreže i aplikacije
- Multi Service Access
- E-business
- Poslovni softver
- Customer Relationship Management
- Biometrijska rješenja
- SAP

- Smart Card Solutions
- Communication Devices

5. KONKURENTSKE PREDNOST

5. 1. Efikasnost

Efikasnost (engl. efficiency, njem. Leistungsfähigkeit, Effizienz, fr. rendement) je djelotvornost poslovanja, tj. sposobnost ostvarivanja rezultata i ciljeva poslovanja. Ostvarivanje rezultata odnosi se na kratkoročno poimanje djelotvornosti, a sposobnost ostvarivanja ciljeva predstavlja dugoročni aspekt djelotvornosti.¹⁵

Efikasnost se uobičajeno mjeri odnosom rezultata (efekata) i ulaganja ili utrošaka. Uobičajeno se razlikuje tehnička ekonomska i financijska efikasnost. Tehnička efikasnost je količinski ili prirodni aspekt razmatranja efikasnosti i temeljni kriterij njezina ostvarivanja je produktivnost rada.

Siemens Bosne i Hercegovine je kompanija koja ulaže velike napore kako bi dostigla optimalne nivoje proizvodnje te kako bi postigla efikasnost. Pošto je ova kompanija koja većinu svog profitnog potencijala crpi iz energetskega sektora, isto tako s druge strane stalno se suočava sa povećanjem troškova neobnovljive energije koji realno postaju prijetnja ne samo kompaniji kao što su Siemens, nego se može reći da nedostatak energije uopšte predstavlja globalni problem sa kojim se svaka proizvodna kompanija mora suočiti te stalno unaprijeđivati vlastite tehnologije kako bi umanjila uticaj ovog veoma važnog faktora za proizvodnju.

U nastavku ćemo navesti primjer kako Siemens BiH nastoji da poboljša efikasnost u energetskega sektoru.

¹⁵ <http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-e/web/efikasnost>

Referenca u Bosni i Hercegovini Heidelbergzement Kakanj

Kupac: Heidelbergzement Kakanj

Projekat

- Nadzor potrošnje električne energije

Godinja realizacije

- 2010

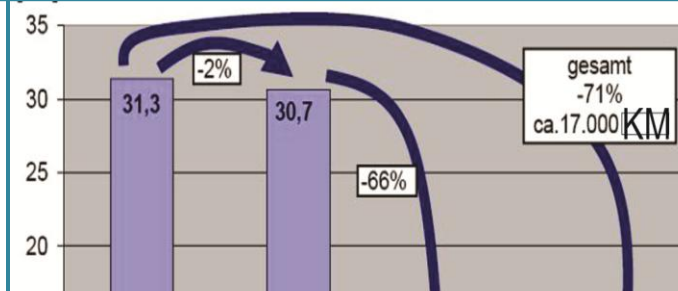
Rješenje

- Instalirano preko 50 PAC3200 za mjerenje potrošnje
- 2 PLC-ova iz serije Simatic 400 z procesuiranje podataka
- Umrežavanje sistema
- Prikaz i evaluacija podataka korištenjem Scada sistema WinCC



Rezultati:

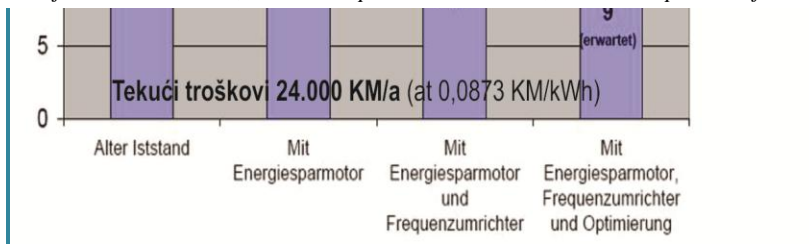
- Pregled aktuelnog stanja postrojenja
 - Prepoznavanje energetske pikova
 - Identifikacija "gutača energije"
 - Precizno računanje potrošnje
- **Projekat realizovala firma Termomatik Zenica, Siemens Solution Partner**



Slika 3. 1. Primjer efikasnosti Siemens BiH,

Upotreba EFF1-Motor / Frekventni pretvarač i Optimizacija sistema

Korak 1: Izmjena EFF1-Motora, Korak 2: Upotreba konvertora, Korak 3: Optimizacija sistema



Slika 3. 2. Primjer efikasnosti Siemens BiH

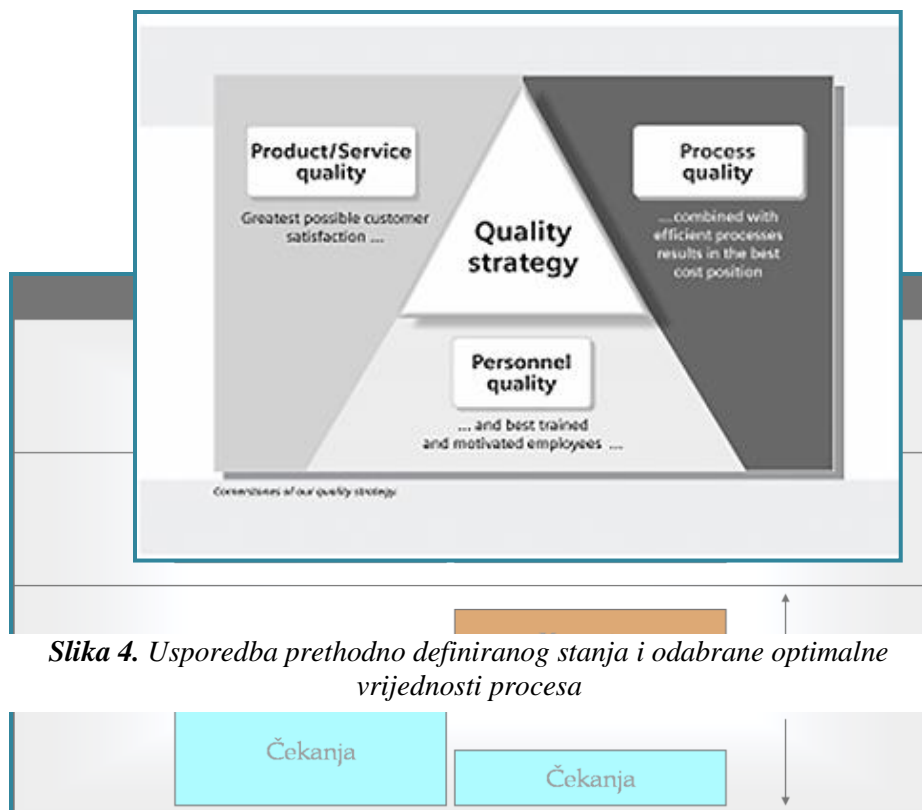
4. 2. Kvalitet

Savremeno poduzeće egzistira pod utjecajem brojnih faktora koji potiču kako iz vanjske okoline tako i iz interne cjeline poduzeća. Kako bi pravovremeno odgovorilo na sve izazove tržišta ono mora unaprjeđivati kvalitetu svojih proizvoda, procesa i raditi na edukaciji zaposlenika.¹⁶

Menadžment poduzeća mora postaviti cilj da poduzeće transformira u kvalitetom upravljano poduzeće. Usvajanjem najbolje poslovne prakse s ciljem unaprjeđenja poslovanja i implementacijom samog modela upravljanja kvalitetom poduzeće se prilagođava zahtjevima savremenog tržišta s ciljem održanja na fluktuirajućim tržištima u okruženju modernog poduzeća i najvažnijim ciljem- povećanja efikasnosti organizacije u cjelini.

Ukupni poslovni uspjeh izravno ovisi o povjerenju kupaca u kvalitet usluga i proizvoda. Specifični zahtjevi i želje kupaca uvijek su bili u središtu kompanije Siemens. Osnovna strategija za postizanje ovog cilja je upravljanje i konsolidacija kvalitete u svim segmentima u kojima posluju. U osiguranju kvalitete Siemens prati svoje usluge u svim razvojnim razinama.

¹⁶ Mr. sc. Marija Boban , Jasmina Sladoljev , dipl. oec.: “Upravljanje kvalitetom – izazov managementa Poduzeća na putu do poslovne izvornosti u okruženju digitalne ekonomije“, str. 15.



Slika 4. Usporedba prethodno definiranog stanja i odabrane optimalne vrijednosti procesa

„ Strategija kvalitete koja je temelj naših poslovnih operacija bazira se na tri ključna dijela: proizvod, ljudi i procesi.“

Dakle, Siemens se oslanja se na tri stuba: kvalitet proizvoda/usluga, kvalitet procesa i kvalitet zaposlenici. Strategija upravljanja kvalitetom orijentirana je na uvođenje “obaveznih elemenata”. Integracija kvalitete u procese oslanja se na sljedeće “obvezne elemente”: uključivanje kupaca, ugradnja kvalitete u procese/projekte i slijedenje upravljanja dobavljačima. Za upravljane kvalitetom prijeko su potrebni “obvezni elementi”: poslovno uvjetovano planiranje kvalitete i fokusiranje na izvještavanje o kvaliteti. Kvaliteta je strategijski čfaktor uspjeha koji mora biti neprestano optimiziran, a to se temelji na elementima: provođenje školovanja za zadatke kvalitete i neprekidno poboljšavanje.

Slika 5. Sistem kontrole kvaliteta u Siemensu

Potrebno je određivanje nedvosmislene odgovornosti za kvalitetu, pošto je kvaliteta stratejski zadatak uprave/menadžmenta. U tom cilju određuju se dva “obavezujuća elementa” : potajno uključivanja uprave i kontrolna i podupirajuća uloga menadžera kvalitete. Potvrđivanje uvođenja “obveznih elemenata” provodi se provjerama i procjenama skladnosti sa smjernicama, zakonima, tehničkom regulativom, normama (vanjske i unutarnje, kao što su ocjena uprave i provjere kvalitete skladnosti normi ISO 9000 ff. i slično, IKS procjena) u određenim periodima. Interna procjena provodi se po proceduri koja se oslanja na šest aktivnosti.

Realizacija sistema kvalitete u ovoj organizaciji implementirana je na osnovama zahtjeva norme ISO 9001:2000 i preporuka korporacijskog ureda za kvalitetu top Corporate Quality Management "Guidelines for the Siemens Quality Management".

Svaki proizvod, svaka usluga i svaki kontakt s kupcima doprinose stvaranju imidža. Siemensova oznaka na nekom proizvodu garancija je kupcu da je siguran za korištenje, da je u skladu sa svim važećim zakonima i propisima te da bez izuzetaka udovoljava visokim standardima kvaliteta. Svaki pojedini zaposleni u Siemensu uključen je i posvećen postizanju visokih standarda kvaliteta prema našim kupcima i potrošačima.



Slika 6. ISO 9001:2008 certifikat kvaliteta



Slika 7. ISO 9001:2000 certifikat kvaliteta

5. 3. Istraživanje i razvoj

U davna vremena proizvodi su bili unikatni, a zatim se shvatila njihova višestruka upotrebljivost za više ljudi i kroz manufakturu se razvila industrijska proizvodnja.

U eri industrijske proizvodnje taj proces stvaranja proizvoda od početne ideje do komercijalne verzije nazivamo istraživanje i razvoj. Danas istraživanje i razvoj kompanijama osigurava kontinuirani i dugoročni opstanak na tržištu kroz stvaranje novih proizvoda i usluga, tj. kroz stvaranje novih dodatnih vrijednosti.

U istraživanje i razvoj Siemens je u 2010. godini uložio oko 5,00 % ostvarenih prihoda. Na nekoliko lokacija širom Bosne i Hercegovine, Siemensovi istraživači su u područjima energije, industrije, medicine prijavili nekoliko inovacija i iste patentirali. Prema ulaganjima u istraživanje i razvoj Siemens je među dvadeset kompanija u Bosni i Hercegovini. Svake godine kompanije ulazi u nova strateška istraživačka partnerstva s vodećim institucijama širom zemlje.

Istraživanje i razvoj su veoma zanimljiv segment organizacije Siemens, te ćemo tome posvetiti posebnu pažnju te navesti neke primjere uspješnih inovacija Siemens kako na lokalnom tako i na globalnom nivou.

U Siemensu inovacije su uvijek bile ključ uspjeha koje im omogućuju da zadrže i prošire svoj vodeći položaj na tržištu i u doba kriznih vremena. Kao kompanija integriranih tehnologija, ova kompanija objedinjuje kadrove i sinergiju sva tri sektora kako bi uticali na oblikovanje trendova u različitim domenama poslovanja. Funkcija istraživanja i razvoja u Siemensu za rezultat su dale velike izume i unaprijeđenja tipa: od izuma dinama do najveće i najučinkovitije plinske turbine na svijetu; od prve komercijalne sijalice do dioda koje emituju fluorescentno svjetlo (LED diode); od prvih elektroničkih kontrola do inteligentne tvornice; od prvog električnog tramvaja do maglev vozova koji mogu postići brzine veće od 500 km/h; i od prvih slika unutrašnjosti ljudskog tijela do 3D snimanja cijelog tijela.

5. 3. 1. Istraživanje o kupcima - Bosna i Hercegovina

- Ispitanici iz Sarajeva, Tuzle, Banja Luke, Mostara, Brčkog i Bihaća smatraju da se u njihovim gradovima živi kvalitetnije od prosjeka Bosne i Hercegovine.
- Glavni problemi su saobraćaj, kruti otpad, infrastruktura i nedostatak strategije razvoja grada, primjerice u zapošljavanju.
- Ograničenost raspoloživih izvora finansiranja i politički okviri presudno utiču na gradske odluke o razvitku infrastrukture u bosanskim gradovima.
- Nedostatak industrije i nezaposlenost najveći su ekonomski izazovi, a nedostatak i loša kvaliteta prometne infrastrukture najveći izazovi u području prometa.
- Ispitanici podržavaju javno upravljanje u sektoru vodovoda i odvodnje, ali se zalažu za liberalizaciju tržišta električne energije.

Rezultati su to primijenjenog istraživanja o urbanim izazovima provedenog u šest bosanskohercegovačkih gradova, koje potpisuju autori studije Ivan Rogić, Mladen Vedriš, Dragan Bagić i Martin Požar. Istraživanje je provedeno prema metodologiji istraživanja '**Megacity Challenges, A stakeholder perspective**' koje je predstavljeno na Svjetskom ekonomskom forumu u Davosu 2007. i koje je sponzorirala korporacija Siemens AG.

Istraživanje i razvoj su veoma zanimljiv segment organizacije Siemens, te ćemo tome posvetiti posebnu pažnju te navesti neke primjere uspješnih inovacija Siemens kako na lokalnom tako i na globalnom nivou.

5. 3. 2. Inovacije

Svi ekonomisti slažu se s činjenicom da je uloga inovacija presudna u društvenom i ekonomskom razvoju. Sposobnost inoviranja je najvažniji faktor moći poduzeća, neke ekonomske grane i cijele zemlje. One stimuliraju ekonomski rast i povećavaju efikasnost. Inovacije potaknute istraživanjem i razvojem su temeljna snaga za poboljšanje ekonomskog rasta, efikasnosti i konkurentske prednosti, a da bi I & R bili u funkciji inovacija, potrebno je uložiti velika sredstva u kadrove.¹⁷

Ulaganjima u nauku i tehnologiju ova kompania je došla do novih spoznaja, jer su u posljednjih 20 – tak godina mnogobrojne inovacije omogućile gotovo eksplozivan rast svjetske ekonomije, što se vidi i u povećanju kvalitete života, ali i u shvaćanjima o značaju inovacija za jedno poduzeće koje posluje na svjetskom tržištu. Siemens na globalnom nivou gotovo trećinu ukupnih prihoda stvara svojim zelenim portfolijem, što ga čini najvećim dobavljačem zelenih, energetski učinkovitih tehnologija na svijetu. A cilj je postići više od 40 milijardi eura prihoda od zelenih tehnologija do 2014. godine, najavljuje glavni izvršni direktor Siemens AG Peter Löscher.

Siemensovi inovativni proizvodi implementiraju se na raznim projektima širom Bosne i Hercegovine, što doprinosi generalnoj modernizaciji zemlje. Tako naprimjer u industrijskom sektoru, Siemens je implementirao inteligentni sistem u sobama hotela Bristola, sigurnosni sistem u državnoj agenciji SIPA-i , najnoviji projekat solarne energije i solarnih pretvarača 10 x 150 kWh, te ultra daljinsko mjerenje toplote grada Banja Luke .Siemensovi inovativni proizvodi u Bosni i Hercegovini posebno su atraktivni u medicinskom sektoru. SOMATOM Emotion 16 Excel i SOMATOM Emotion 6 imena su novih CT sistema koji su instalirani u Banja Luci i Zenici. Tu je i prvi Linearni akcelerator u Bosni i Hercegovini koji je pospiješio radiološka odjeljenja, povećao kvalitetu fotonskog i elektronskog zračenja, te predstavlja dosta zdraviji sistem u odnosu na prethodni.

¹⁷ Boris Golub; Inovacije od ideje do tržišta, Rijeka, 2009., str. 14.

5. 4. Orijentisanost ka kupcima

„Veoma nam je važno da razumijemo i zadovoljimo želje i potrebe naših stranih i domaćih kupaca. Svoju vrijednost vidimo kroz naše korisnike! Usmjereni smo stvaranju vrijednosti za korisnika i povećanju njihove konkurentnosti, kroz proizvode, rješenja i usluge koje im pružamo. Ovakva usmjerenost prema uspjehu korisnika temeljena je na iskustvu i znanju naših stručnjaka o najnovijim tehnologijama, poslovnim modelima i procesima, koji u kombinaciji sa inovativnošću daju proizvode, rješenja i usluge koja su dokazala svoje mjesto među najboljima na tržištu.“¹⁸

Istraživanje indeksa lojalnosti kupaca mjeri opću lojalnost kroz nekoliko indikatora: opće zadovoljstvo, vjerojatnost preporuke, vjerojatnost ponovljene narudžbe, konkurentska prednost, isporučitelj prvog izbora, odnos prema kupcu i povjerenje. Prema rezultatima istraživanja Indeksa lojalnosti kupaca za Healthcare Diagnostics, bosanski H DX osvojio je 8,7 poena od mogućih 10, što je ponovno najbolji rezultat u CEE klasteru.

5. 5. Ocjena konkurentskih prednosti Siemens-a BiH

PARAMETRI	OCJENA
1. Kvalitet i asortiman proizvoda	10
2. Cijena	7
3. Infrastruktura	10
4. Lokacija	8
5. Inovacije u ponudi	10
6. Komunikacija sa potrošačima	6
7. Vrijednost za novac potrošača	9
8. Uvjeti i način plaćanja	9
9. Image firme	10
PROSJEČNA OCJENA	8,777

Tabela 1. Ocjena konkurentskih sposobnosti

¹⁸ <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/> ; <http://www.siemens.com>

6. STRATEGIJA NA NIVOU SPJ

Strategija na nivou SPJ pokazuje plan aktivnosti koje strateški menadžeri primjenjuju u funkciji iskorištavanja resursa i posebnih sposobnosti, različitih od drugih, u cilju dostizanja konkurenstkih prednosti u odnosu na konkurente u grani, odnosno strateškoj grupi.¹⁹

Prije nego definišemo strategiju na nivou strateške poslovne jedinice, potrebno je također obratiti pažnju na korporacijsku strategiju. Siemens Bosne i Hercegovine je dakako povezan sa globalnim Siemens Ag-om, te se taj uticaj može primjetiti i u bosanskohercegovačkim podružnicama te slijeđenju njihove globalne strategije, čiji je fokus na rastućim izazovima današnjeg društva - urbanizaciji, globalizaciji, demografskim promjenama i klimatskim izazovima. Zahvaljujući svojoj dugogodišnjoj vodećoj poziciji u pružanju inovativnih tehnoloških rješenja na globalnom tržištu, Siemens može ponuditi vrijedno znanje i iskustvo bosanskohercegovačkoj privredi.

Generalno korporativnu strategiju Siemensa možemo definisati kroz četiri tačke:

- Konstantano i održivo stvaranje novih vrijednosti za kupce
- Korištenje inovacija u cilju rasta tržišta
- Približavanje kupcima
- Korištenje moćnog Siemensovog brenda

Siemens Bosne i Hercegovine djeluje u pet sektora privrede : energije, industrije, medicine, informatike i komunikacija te transporta. Analizirajući svih pet sektora i način poslovanja Siemensa BiH dominantna je generička strategija diferenciranja.

Dugogodišnjom tradicijom i inovativnim rješenjima Siemens koristi strategiju diferenciranja kako bi postigao:

- određivanje nadprosječnih cijena za svoje proizvode,
- povećani obim prodaje i
- obezbjeđenje kupčeve lojalnosti prema proizvodu.

¹⁹ Šehić Dževad: Strateški menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo 2002., str. 23.

Posmatrajući bosanskohercegovačko tržište i adaptaciju Siemensove kulture na istom, primjetno je povećanje obima prodaje te respektovanje ovog svjetski poznatog brenda. Ali, također situacija koja potresa cijelu svjetsku ekonomiju utiče i na Siemensove „velike prodaje“. Obzirom da je Siemens BiH konstantno proširivao svoj proizvodni asortiman i obim prodaje sve do 2010-2011 godine, u kojoj se ubilježio stagniranje, da se zaključiti kako Siemens ipak nailazi na određene probleme. Mi to obrazložimo nešto većim cijenama robe namjenjene maloprodaji, uglavnom robu iz informatičko-komunikacionog sektora koji je dakako jedna od najprofitabilnijih grana u privredi.

7. ANALIZA SITUACIJE

Radi oslikavanja konteksta u kojem se razvija plan, potrebno je uraditi analizu situacije u smislu podataka i trendova koji utječu na potrebe organizacije. Analiza će pomoći timu za planiranje da uzme u obzir:

- Utjecaj vanjskog okruženja na organizaciju, kao što su, na primjer, utječu na njenu sposobnost da ostvari svoju misiju, zahtjevi koji pristižu izvan organizacije i slično.
- Dijagnozu organizacije, radi utvrđivanja potencijala koji postoje unutar organizacije, to jeste, snage i slabosti organizacije, kao i prilike i prijetnje sa kojima se suočava.

Postoji niz alata koji se mogu koristiti kako bi se uradila analiza situacije. Preporučuje se kombiniranje svih navedenih alata, tako da se osigura da je urađena potpuna analiza i da su razmotreni svi relevantni interni i eksterni faktori.²⁰

²⁰ SPPD; “Priručnik za strateško planiranje“, Sarajevo, str. 22., 40.

7. 1. Swot analiza

SWOT analiza je ključni okvir za analizu situacije, koji omogućava integraciju drugih metoda, kao što su 6 PESTLE, analiza resursa i rezultata i druge. SWOT analiza se koristi za utvrđivanje prilika i prijetnji koje utječu na organizaciju, kao i njenih snaga i slabosti. Na engleskom jeziku „SWOT“ je akronim koji predstavlja ova 4 faktora. Trebalo bi nastojati da analiza bude što objektivnija, koncentrirajući se što je moguće više na posmatranje stvari iz ugla učesnika u strateškom procesu.

Snage (na engleskom: Strengths)	Slabosti (na engleskom: Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Visoko obrazovani (razvojni) programeri, informatički stručnjaci - Iskustvo u razvoju korisničkih aplikacija/ aplikacijsko savjetovanje i prilagodba i integracija sistema - Visok sektor rasta - Moćan brend - Uska povezanost i fleksibilnost sa Siemens-AG - Široka paletea proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> - Slabe marketinške strategije u Bosni i Hercegovini - Jaz u prihodu: dug vremenski period do izlaska softvera na tržište - Slaba pregovaračka moć u odnosu na kupce. - Nešto veći finansijski troškovi
Prilike (na engleskom: Opportunities)	Prijetnje (na engleskom: Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Nove strateške alijanse - Povećanje potražnje za električnom energijom - Popularizacija izvora obnovljive energije - Eko proizvodi - Novi ugovori i narudžbe - Nedovoljno iskorišteni energetske potencijali Bosne i Hercegovine 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevelika ovisnost od dva sektora proizvodnje - Intenzivna konkurencija - Realni rizik od proširenja biznisa izvan Bosne i Hercegovine - Okolina i druge državno-pravne norme

Tabela 2. Swot analiza kompanije Siemens Bosna i Hercegovina

8. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

U savremenim uvjetima poslovanja najvažniji problem strateškog menadžmenta nije u formulisanju strategije, već u njoj implementaciji. Osnovni razlog takvog stanja jeste postojanje organizacija koje nisu strateški fokusirane, odnosno postojanje organizacija koje ne usmjeravaju dovoljno pažnje na dinamiku realizacije akcionih i performansi planova.²¹

U literaturi se implementacija strategije najčešće definiše kao skup aktivnosti potrebnih da bi se izvršio strateški plan. To je proces kojim se strategije i politike aktiviraju kroz programe razvoja, budžeta i procedure.²²

Siemens BiH slijedi globalnu strategiju koncerna Siemens AG koja ima fokus na rastućim izazovima današnjeg društva: urbanizaciji, demografskim promjenama i klimatskim izazovima. Postizanje održivog, profitabilnog rasta jeste strategija Siemens. Cilj je da Siemens BiH bude tržišni i tehnološki lider u svom biznisu. Aktivnosti su usmjerene kroz dinamiku kompanije i Siemens mjeri svoje performanse poredeći ih sa najboljim konkurentima. Cilj kompanije jeste da konstantno bude bolja od svojih konkurenata i da postavi standarde za vođstvo – u finansijskim performansama kao i operativnim snagama.

Siemens BiH usmjeren je na održiv i profitabilan rast i dobro je pozicioniran da dodatno učvrsti vodeću poziciju na svojim tržištima. U idućem razdoblju kompanija će nastaviti razvijati strategiju poslovne izvrsnosti, s naglaskom na proizvodnom portfoliju koji kupcu omogućava isporuku posebno skrojenih cjelovitih rješenja iz jednog izvora za tri velika poslovna sektora: energija, industrija i zdravstvo. Nove informacijske i komunikacijske tehnologije, njihovi proizvodi i usluge, nositelji su brzog razvoja Siemens u BiH, ali i na drugim područjima (industrija, medicina, energija i promet) zauzima mjesto među vodećima, te je u istima postao okosnica u izgradnji sistema. To se posebno odnosi na oblast medicine, te oblast elektroenergetike, gdje u proizvodnji, a naročito u distribuciji el. energije, ima značajno učešće.

²¹ Čizmić Elvir; Trgo Adil, „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010., str. 288

²² Šehić, Dževad, „Strateški menadžment“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2002., str. 271

U daljem tekstu ćemo se osvrnuti na rezultate poslovanja kompanije o kojoj govorimo u poslijenjih nekoliko godina, s ciljem tumačenja uspješnosti provođenja zacrtane strategije.

Kako bi što bolje protumačili finansijske izvještaje Siemens Bosne i Hercegovine koristili smo se bilansima uspjeha za 2008., 2009., 2010. i 2011. godine (op. a. usljed insistiranja na diskreciji, iste nismo u mogućnosti objaviti u prilogu rada).

Kompanija je u proteklih nekoliko godina ostvarila zavidne rezultate, te uspješno realizovala veliki broj projekata. Međutim, bitno je naglasiti da je većina vremenskog perioda koji promatramo, bila zahvaćena ekonomskom krizom i recesijom, koja je pogodila cijeli svijet, te samim tim imala odraz i na poslovni ambijent u Bosni i Hercegovini. Ipak, Siemens je uvođenjem novih tehnologija, te implementiranjem „zelene ideje“ u svoje proizvode uspio da održi stabilano finansijsko stanje.

GODINA	PRIHOD PRODAJE	OD	BRUTO DOBIT
2008	34.576.832		12.367.695
2009	36.485.329		13.386.245
2010	29.387.962		10.754.129

Tabela 3. Prihod od prodaje i bruto dobit Siemens BiH po godinama

Ulazeći u dublju analizu, zanimljivo je također protumačiti položaj Siemens-a BiH, kao realizatora veoma važnih strateških projekata za Bosnu i Hercegovinu, u političkom i društvenom kontekstu naše zemlje. Ono što je uočljivo jeste da je Siemens bilježio manju bruto prodaju u vrijeme kako ekonomske tako i političke u Bosni i Hercegovini koja je trajala više od godinu dana i koja je obustavila realizaciju velikih projekata.



Slika 8. Grafički prikaz podataka o prihodu i bruto dobiti

Ali uzimajući u obzir 2011. godinu, vidimo da je situacija ipak ostala stabilna te da je u nekim područjima poslovanja pogotovu medicine i energetike zabilježen rast potražnje te novih narudžbi koje su po analizi menadžmenta ove firme narasle za čak 30 posto. Prema riječima izvršnog direktora Siemens AG, bosanskohercegovačka podružnica je izašla jača iz krize. Zabilježena je bruto prodaja od 21,5 miliona eura te nove narudžbe u iznosu od 27,7 miliona eura što je primjetan skok u odnosu na 2010. godinu. Također u nedavnom medijskom intervjuu Lešer iznosi činjenicu da se Siemens BiH potpuno u liniji sa globalnom strategijom Siemens te da su zadovoljni njihovim poslovanjem na prostoru naše države.

U budućnosti, većina aktivnosti će biti usmjerena upravo na elektroenergetiku, jednu od najperspektivnijih privrednih oblasti BiH, te infrastrukturu tramvajskih saobraćajnica. U svakom od ovih segmenata, Siemens namjerava primjenjivati svoja tehnološka rješenja, koja će pomoći u podizanju sveopšteg društvenog standarda na viši nivo.

Također, Siemens BiH će usmjeriti svoje djelovanje i na plasman cjelovitih high-tech rješenja na područjima automatskog upravljanja industrijskim procesima i javnog prometa, u turizmu, energetici, medicini, zatim na plasman novih informacijsko - komunikacijskih tehnologija te na ulaganje u istraživanje i razvoj. Siemens BiH čvrsto radi na pozicioniranju kompanije kao vodećeg pružatelja cjelovitih rješenja i partnera bosanskohercegovačkim gradovima.

9. ORGANIZACIONA STRUKTURA

Budući da se strategija implementira kroz organizacionu strukturu, nakon formulisanja strategije, zadatak top menadžmenta jeste dizajniranje organizacione strukture koja će omogućiti uspješnu implementaciju strategije.²³

Organizaciona struktura je sistem formalnih propisa o podjeli rada i uloga i njom se određuje kako ljudi treba da se ponašaju u obavljanju svakodnevnih poslova.

Kad se izgradi organizacijska struktura preduzeća, potrebno je izgraditi odnose među organizacijskim jedinicama što se može postići na dva temeljna načina: centralizacijom i decentralizacijom.²⁴

Siemens je transformirao svoju organizaciju i konstantno povećava svoje kompetitivnosti kroz programe kompanije. Portfolio Siemensa je usmjeren na atraktivna rastuća tržišta. Sa svoje snažne pozicije Siemens nastavlja razvijati svoju organizacijsku strukturu kako bi i dalje imao vodeću ulogu u oblikovanju tehnološkog razvoja i tržišnih promjena.

Kao što je već navedeno, Siemens u BiH djeluje iz tri sjedišta (glavno sjedište Sarajevo, Banja Luka i Mostar) te je svako registrovano je kao društvo sa ograničenom odgovornošću. U ovisnosti od privrednog okruženja, definisana su i poslovna područja u kojima djeluju, a predstavljena su u formi sektora sa pripadajućim odjelima:

Infrastruktura i gradovi (IC) (odjeli: Sarajevo, Banja Luka, Mostar)

- **IC MOL – Mobilnost i logistika**
- **IC RL – Željeznički sustavi**
- **IC LMV – Niskonaponski i srednjonaponski sustavi**
- **IC SG – Napredne mreže**
- **IC BT – Tehnologije za zgradarstvo**

²³ Šehić, Dževad, „Strateški menadžment“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2002., str. 277

²⁴ Muratović, Hasan, „Menadžment - izvodi iz predavanja i vježbi“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2005.

Energija (odjeli: Sarajevo, Banja Luka, Mostar)

- Power Generation (PG)
- Power Transmission and Distribution (PTD)

Medicina (odjel: Sarajevo)

- Medical Solutions (MED)
- Medical Services (MED S)

Industrija (odjeli: Sarajevo, Banja Luka)

- Automation and Drives (A&D)
- Industrial Solutions and Services (I&S)²⁵

Unutar sektora se nalaze odjeli i svaki odjel pojedinačno odgovara svom sektoru. Svaki odjel ima svoju poslovnu politiku koja se usaglašava sa poslovnom politikom sektora. Sektori potom usaglašavaju poslovnu politiku sa top menadžmentom. Iz ovoga se može zaključiti da postoji visok nivo decentralizacije. Jedino kada su u pitanju korporacijske ciljevi poslovanja, odlučivanje je centralizovano. Odluke vezane za odnos sa kupcima - CRM (customer relationship management), ISO standardi, pravna regulativa i sl. su centralizovane odluke koje važe za sve sektore.

Centralizacijom se postižu efekti ekonomije obima, kao i drugi sinergetski efekti u okviru organizacije kao cjeline. Ona omogućava brzo reagovanje na izazove i podstiče veću integraciju firme.

Firma Siemens svojom decentralizovanom organizacionom strukturom :

- delegira odgovornosti za donošenje operativnih odluka
- smanjuje komunikacijske probleme
- povećava fleksibilnost organizacije
- utiče na motivaciju menadžera na nižim organizacionim nivoima

²⁵ <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/>

Organizacionu strukturu Siemens BiH možemo svrstati u grupu ravnih organizacionih struktura gdje je firma podijeljena u odjele. Takva organizaciona struktura ubrzava protok informacija, a samim tim i efikasnost internog komuniciranja. „Grupisanje aktivnosti i ljudi u dijelove organizacije (tzv. departmenizacija) omogućuje djelovanje preduzeća ali i njegovo širenje.“²⁶

10. SISTEM STRATEŠKE KONTROLE

Kontroliranje općenito označava proces u kojem se upotrebom odgovarajućih metoda, tehnika i mehanizama kontrolira i mjeri stepen provedbe postavljenih planova, te se ako je potrebno, obavlja njihova korekcija, a sve u funkciji osiguravanja pretpostavki za dostizanje željenih ciljeva i misije preduzetničke aktivnosti.

Kontrolna strategija je završni i možda najvažniji stadij procesa strateškog planiranja.

Strateška kontrola predstavlja specijalni tip organizacijske kontrole koja je usmjerena na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta.

Kontrola se provodi kako bi se osiguralo ostvarenje svih planiranih rezultata tokom procesa strateškog menadžmenta.

U firmi Siemens su zastupljenje dvije vrste kontrole:

- Interna kontrola
- Eksterna kontrola

Glavna osoba koja je zadužena za internu kontrolu je quality manager koji vrši nadzor poslovnih procesa u Siemens BiH. Eksternu kontrolu provodi certificirana kuća, koja vrši kontrolu provođenja ISO procedura.

Ovako koncipirana strateška kontrola pomaže top menadžmentu u ostvarenju ciljeva preduzeća pomoću nadzora. Kontrola predstavlja povratnu vezu koja osigurava da se utvrdi jesu li sve etape procesa strateškog menadžmenta izvedene primjereno i kako funkcioniraju.

²⁶ Šehić, Dževad, „Strateški menadžment“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2002, str.288

10. 1. Strateški informacioni sistem

Strateški ili menadžment informacioni sistem je sistem za vođstvo preduzeća. Odluke menadžmenta se odnose na cijelo preduzeće i one se podjednako odnose na planiranje, provedbu i nadzor poslova i djelatnosti menadžmenta na svim nivoima, od vrhovnog menadžmenta (top menadžmenta) do menadžmenta na najnižem nivou.

Glavna bi zadaća strateškog informacionog sistema trebala biti stvaranje ili ustroj sistema za rane signale upozorenja, za slabosti i prijetnje, te pružanje podataka o snagama i mogućnostima koje bi se mogle iskoristiti.

MIS, kao i svako drugo funkcionalno područje organizacije, treba da slijedi princip koji kaže da “struktura prati strategiju” što znaci da je potrebno izvršiti reorganizaciju strukture MIS područja ukoliko ono ne pomaže organizaciji u ostvarenju njenih strukturnih ciljeva. Siemens veliku pažnju posvećuje menadžmentu informacionih sistema. Područje MIS-a organizovano je na način koji mu omogućava da ostvari svoje strateške ciljeve, kao i da pomogne ostvarenju ciljeva čitave organizacije.

Na čelu MIS odjela se nalazi CIO (chief information officer). CIO nadgleda sve srodne MIS aktivnosti uključujući i obradu transakcija, telekomunikaciju, upravljanje podacima i podršku krajnjim korisnicima.

CIO razmatra dva nivoa strateškog planiranja:

1. strateški plan firme
2. strateški plan za odjel MIS – a

Proces strateškog planiranja počinje sa razmatranjem misije i cilja organizacije, analize trenutnog profila organizacije, te analize trenutne i buduće vanjske okoline. CIO i visoko rangirani MIS menadžeri pregledaju strateško – organizacioni plan na regularnoj bazi zato što pravac određen od strane MIS odjela treba biti u skladu sa generalnim pravcem u kojem se kompanija kreće. Strateški plan MIS-a se razvija u kontekstu sa strateškim planom Siemens

Neke od komponenti koje ovaj plan sadržava su:

- Misija i vizija
- Vanjska okolina
- Strategije
- Dugoročni ciljevi MIS-a
- Godišnji MIS ciljevi
- Glavni plan
- Operativni plan
- Politike

MIS, kao i svako drugo funkcionalno područje, uključuje proces upravljanja koji se sastoji od planiranja, organizovanja, kontrole i procjene. Proizvodi MIS-a su podaci i informacije koji se preko organizacije prosljeđuju menadžerima i korisnicima. Siemens je uvidio veliku važnost umrežavanja kompjutera u organizaciji, naročito za obradu transakcija i prosljeđivanje informacija, što je poboljšalo stratešku kontrolu preduzeća (intranet).

11. LITERATURA

1. Šehić Dževad: Strateški menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2002.
2. Collins C.J., Porras I.J. Building Your Company's Vision, Harvard Business Review, 1996.
3. Certo S. : Modern Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
4. Muratović Hasan; Menadžment – izvodi iz predavanja i vježbi, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2005.
5. Ken L.; Essential Managers: Strategic Thinking, 2004.
6. Aziz Šunje; Top-menadžer: vizionar i strateg, Tirada Sarajevo, 2002,
7. Bruce P. Every Move Must Have a Purpose: Strategies from Chess for Business and Life, 2003.
8. Čizmić Elvir; Trgo Adil, „Savremeni menadžerski koncepti“, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010.
9. Boris Golub; Inovacije od ideje do tržišta, Rijeka, 2009.
10. Vijay G., Ten Rules for Strategic Innovators: From Idea to Execution, 2005.
11. SPPD; „Priručnik za strateško planiranje“, Sarajevo, 2010

- <http://www.siemens.com>

- <http://www.siemens.at/bosnia-herzegovina/>

- <http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/>

- <http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-e/web/efikasnost>

12. POPIS SLIKA I TABELA

BROJ SLIKE	NAZIV SLIKE	STRANA
1.	Siemens logo	5
9.	Ranko Atijas, Gerelanidirektorza Siemens BiH	6
10. 1.	Primjer efikasnosti Siemens BiH	26
3. 2.	Primjer efikasnosti Siemens BiH	27
11.	Usporedba prethodno definiranog stanja I odabrane optimalne vrijednosti procesa	28
12.	Sistem kontrole kvaliteta u Siemensu	29
13.	ISO 9001:2008 certifikat kvaliteta	30
14.	ISO 9001:2000 certifikat kvaliteta	30
15.	Grafički prikaz podataka o prihodu i bruto dobiti	45
BROJ TABELE	NAZIV TABELE	STRANA
1.	Ocjena konkurentskih sposobnosti	34
2.	Swot analiza kompanije Siemens Bosna i Hercegovina	44
3.	Prihod od prodaje i bruto dobit Siemens BiH po godinama	47

13. ZAKLJUČAK

U prethodno izloženom strateškom planu, osvrnuli smo se na poslovnu kulturu, interni i eksterni ambijent, strategiju, i sprovođenje te strategije kompanije Siemens d.o.o BiH. Započevši sa prikazom osnovnih informacija o kompaniji, te kulminirajući sa analizom implementacije i kontrole njenih strateških opredjeljenja, nastojali smo vjerno i precizno definirati sve prednosti i nedostatke obitovanja bosanskohercegovačke podružnice svjetski poznate kompanije.

Siemens je preduzeće koje na globalnom nivou ima veliko nasljeđe, bogatu kulturu i tradiciju, ali smo Siemens BiH pri ovoj analizi izolirali iz tog mozaika, posmatrali ga u kontekstu našeg tržišta, društva i ekonomske situacije, ali pri tome svakako nismo zaboravili na sve implementirane vrijednosti i kodekse poslovanja koji su ovoj kompaniji osigurali značajan i respektabilan uspjeh na našim prostorima.

Kao što je istaknuto, ovaj brend je danas na BiH tržištu prisutan u gotovo svim sferama poslovanja, pri čemu je najveći proizvođač integriranih tehnologija, a u području medicinsko-tehnološkog sektora zauzima čak 70 posto tržišta. Realizatori su velikog broja važnih projekata i saraduju sa svim većim preduzećima širom Bosne i Hercegovine.

Ipak, postoje i određeni problemi koji se javljaju u poslovanju ove kompanije. Većina analitičara smatra da je njihov najveći problem slaba orijentisanost ka kupcima, te fokus pažnje na proizvodima. Donekle je to i razumljivo, obzirom da se najveći prihodi Siemensa u Bosni i Hercegovini ostvaruju u domenu energetike i medicine, čiji su korisnici uglavnom javna preduzeća. S druge strane, taj segment predstavlja područje u kojemu bi trebali nastojati da apsorbiraju nove prihode, usmjeravajući pažnju prema maloprodaji, kupcima, i njihovim zatjevima i potrebama. Vjerovatno najbolji argument za ovu tezu jeste potpuni kolaps prodaje Siemensovih mobilnih aparata u posljednje tri do četiri godine.

Dakle, možemo zaključiti da je Siemens BiH trenutno kompanija sa stabilnim poslovanjem, koja uspješno realizira generalnu strategiju ovog svjetskog diva. No, to ne znači da sebi treba dopustiti inertnost, i zadovoljiti se postignutim rezultatima, nego se stalno adekvatno adaptirati na lokalno tržište, sa akcentom na istovremeno održavanje kako kvalitete tako i pristupačnosti kupcima.

BESPLATNI SEMINARSKI RADOVI