



Mašinski fakultet
Katedra za industrijsko inženjerstvo

Industrijski menadžment
vežbe

TOWS MATRICA I MATRICA PROVERE KONCEPTA

TOWS matrica

- TOWS matrica je alat koji se koristi u strateškom planiranju kako bi se identifikovale mogućnosti, pretnje, snage i slabosti organizacije te kako bi se razvile strategije za postizanje ciljeva. TOWS matrica je zapravo modifikacija SWOT analize, koja se također često koristi u strateškom planiranju.
- Nakon što se identifikuju ključne tačke u svakom kvadrantu, organizacija može razviti strategije koje će iskoristiti snage, minimizirati slabosti, iskoristiti prilike i suzbiti pretnje. TOWS matrica pomaže organizacijama da shvate svoje unutrašnje i spoljašnje okruženje te da donesu odluke o strateškim ciljevima i akcijama. Važno je napomenuti da TOWS matrica ne pruža gotove strategije, već je alat koji organizacijama pomaže da razmišljaju i razvijaju strategijske smernice.



TOWS matrica

TOWS matrica definiše četiri grupe alternativnih strategija, i to:

1. SO strategije (maxi – maxi strategije) definišu se na osnovu odnosa snaga i šansi koje su definisane u SWOT matrici. Ovo je najpoželjnija strategijska pozicija kojoj teži organizacija. Ove strategije oslanjaju se na maksimalno korišćenje unutrašnjih snaga u organizaciji uz korišćenje uočenih šansi. Takva preduzeća mogu imati prednosti, koristeći resurse da iskoriste tržište za svoje proizvode i usluge. SO strategije su strategije napada.

2. WO strategije (mini-maxi strategije) podrazumevaju aktivnosti u organizaciji koje treba da minimiziraju definisane slabosti uz istovremeno korišćenje uočenih šansi koje kreira povoljno okruženje. Mini-maxi strategije podrazumevaju minimiziranje internih slabosti i maksimiziranje šansi koje pruža eksterno okruženje. Organizacija može prepoznati mogućnosti u spoljnom okruženju, ali poseduje organizacione slabosti koje je sprečavaju da ne iskoristi zahteve tržišta. WO strategija se bavi jačanjem snaga za strategiju napada.

3. ST strategije (maxi-mini strategije) podrazumevaju definisanje onih mogućih strategija za organizaciju koje se oslanjaju na unutrašnje snage uz istovremeno minimiziranje uticaja pretnji. Da bi se iskoristila snaga internih faktora, potrebno je da se preduzeće usmeri na poslovno područje sa najslabijim pretnjama. Ova situacija se odnosi kada organizacija poseduje interne snage i traži način da ih maksimizira, a da istovremeno minimizira pretnje koje dolaze iz okruženja, koje su usmerene na dosadašnju vrstu obima i delatnost organizacije. Ovo su defanzivne strategije.

4. WT strategije (mini-mini strategije) podrazumevaju minimiziranje sopstvenih slabosti i izbegavanje pretnji koje generiše okruženje. Moguće alternative su revitalizacija poslovanja smanjenjem obima poslovanja, ili integracijom sa drugim subjektima. Koju god strategiju organizacija da odabere, WT pozicija je ona pozicija koju organizacija treba izbegavati. Ove strategije su takođe defanzivne (odbrambene).



Zadatak

- Na osnovu kvantitativne SWOT matrice kreirati TOWS matricu

Faktor	Snaga delovanja (-5 do 5)	Značaj za preduzeće (1 do 5)	Ukupna ocena
Snage (S)			
Korišćenje savremene tehnologije	5	4	20
Povećanje znanja zaposlenih obukama	4	4	16
Ukupna ocena			36
Slabosti (W)			
Nedovoljno ulaganje u sektore	-2	3	-6
Loši odnosi među zaposlenima	-1	3	-3
Ukupna ocena			-9
Šanse (O)			
Smanjena konkurencija	4	1	4
Pozitivna medijska slika o preduzeću	3	4	12
Ukupna ocena			16
Pretnje (T)			
Nestabilna politička situacija	-4	3	-12
Nepovoljan dinarski kurs	4	1	4
Ukupna ocena			-8



Rešenje zadatka



		SNAGE (S)		SLABOSTI (W)	
		KORIŠĆENJE SAVREMENE TEHNOLOGIJE $5 \cdot 4 = 20$	POVEĆANJE ZNANJA ZAPOSLENIH OBUKAMA $4 \cdot 4 = 16$	NEDOVOLJNO ULAGANJE U SEKTORE $-2 \cdot 3 = -6$	LOŠI ODNOSI MEĐU ZAPOSLENIMA $-1 \cdot 3 = -3$
ŠANSE (O)	SMANJENA KONKURENCIJA $4 \cdot 1 = 4$	$20 \cdot 4 = 80$	$4 \cdot 16 = 64$	$4 \cdot (-6) = -24$	$4 \cdot (-3) = -12$
	POZITIVNA MEDIJSKA SLIKA O PREDUZEĆU $3 \cdot 4 = 12$	$12 \cdot 20 = 240$	$12 \cdot 16 = 192$	$12 \cdot (-6) = -72$	$12 \cdot (-3) = -36$
PRETNJE (T)	NESTABILNA POLITIČKA SITUACIJA $-4 \cdot 3 = -12$	$-12 \cdot 20 = -240$	$-12 \cdot 16 = -192$	$-12 \cdot (-6) = 72$	$-12 \cdot (-3) = 36$
	NEPOVOLJAN DINARSKI KURS $4 \cdot 1 = 4$	$4 \cdot 20 = 80$	$4 \cdot 16 = 64$	$4 \cdot (-6) = -24$	$4 \cdot (-3) = -12$



Matrica provere koncepta

PROVERA KONCEPTA (KONCEPT SKRINING)	MARKETING	OPERACIJE	FINANSIJE
IZVODLJIVOST (da li se projekat može uraditi?)	<i>Da li je tržište dovoljno veliko?</i>	<i>Da li se poseduju veštine i sposobnosti za proizvodnju određenog proizvoda ili kreiranje određene usluge?</i>	<i>Da li se poseduju dovoljni finansijski resursi za razvoj i plasma određenog proizvoda/usluge?</i>
PRIHVATLJIVOST (da li se želi uraditi projekat?)	<i>Do kog tržišnog udela se može stići?</i>	<i>Kolika je reorganizacija potrebna za proizvodnju određenog proizvoda ili kreiranje usluge?</i>	<i>Koliki će biti povraćaj investicije – ROI ?</i>
„RANJIVOST“ (da li se želi preuzeti rizik?)	<i>Koji je rizik propadanja na tržištu?</i>	<i>Koji je rizik ako se proizvod ne može proizvesti prihvatljivo?</i>	<i>Koliki novac se može izgubiti ako se dogodi nešto loše?</i>



Studenti, u okviru istih grupa, treba da kreiraju TOWS matricu na osnovu kvantitativne SWOT matrice koju su kreirali na VI terminu vežbi.

Studenti svoju poslovnu ideju treba da analiziraju primenom matrice provere koncepta.

Informacije

Website: <http://ie.mas.bg.ac.rs/>

Saradnik: Ermina Ćosović

Kabinet: 406

Email: cosovicermmina2309@gmail.com

