



Mašinski fakultet
Katedra za industrijsko inženjerstvo

Industrijski menadžment
vežbe

SWOT I TOWS MATRICA



SWOT analiza

SWOT analiza je alat za razumevanje i donošenje odluka u najrazličitijim situacijama u radu kompanije ili organizacije.

SWOT analiza se zasniva na pretpostavci da će organizacija postići najveći strateški uspeh maksimiziranjem sopstvenih snaga i prilika u okolini uz istovremeno minimiziranje pretnji i slabosti, odnosno najboljom upotrebom unutrašnjih snaga u korišćenju mogućnosti iz okoline.

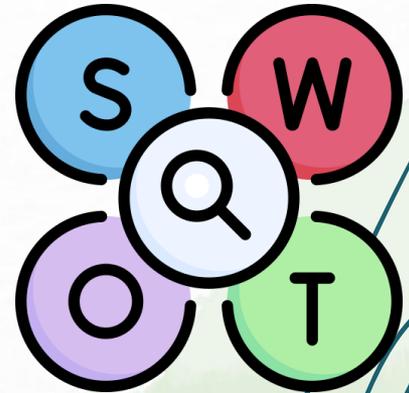
Šta znači SWOT?

Strengths – snage

Weaknesses – slabosti

Opportunities – mogućnosti (šanse, prilike)

Threats – pretnje (opasnosti)



SNAGE – S

- kvalitetni proizvodi/usluge
- visoka kompetentnost zaposlenih
- odličan menadžment
- odlična tehnologija
- dobra organizacija i upravljanje
- dobra organizaciona kultura
- visoka efikasnost
- niski troškovi poslovanja
- poznavanje prilika na tržištu

SLABOSTI – W

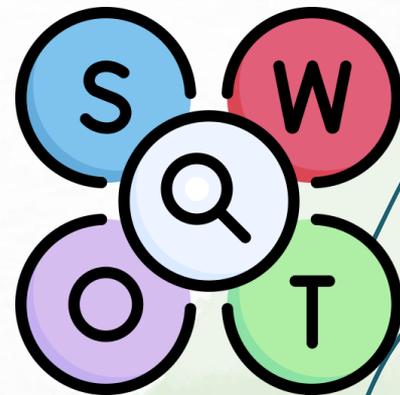
- niska efikasnost
- loš kvalitet proizvoda/usluga
- višak zaposlenih
- loša radna klima i niska motivacija
- niska obrazovanost
- slab menadžment
- nerazvijen marketing
- zapostavljena inovativnost i R&D
- neprilagođavanje tržištu

PRILIKE – O

- porast tražnje
- nove mogućnosti zvoza
- stimulative mere ekonomske politike
- nove tehnološke mogućnosti
- pojave novih segmenata kupaca
- diferencijacija proizvodnog programa
- lobiranje
- povoljna investiciona klima
- slabljenje konkurencije
- državni podsticaji

PRETNJE – T

- pad tražnje
- agresivni nastup konkurencije
- superiorna tehnologija kod konkurenata
- pojava supstituta
- recesija, inflacija i drugi problemi
- nepovoljni zakoni i privredni propisi
- povećanje poreza, carina i doprinosa
- nedostatak kvalitetne radne snage
- nepovoljne promene u zahtevima kupaca





STRENGTHS

- Dominant Brand Value
- Strong Investments and Acquisitions
- Remarkable Logistics and Operations
- Diverse Product Portfolio

WEAKNESSES

- Environmental Waste Production
- Health Issues and Regulations

OPPORTUNITIES

- Include Health Beverages Or Alternatives
- Minimize Plastic Waste Production
- Expand Business In Other Beverages

THREATS

- Stiff Competition From Competitors
- Country-Wise Government Regulations



SWOT Analysis of Apple

STRENGTH

Most Valuable Brand
Globally Iconic
Top Technology
Proficient Research
Expansion in Services



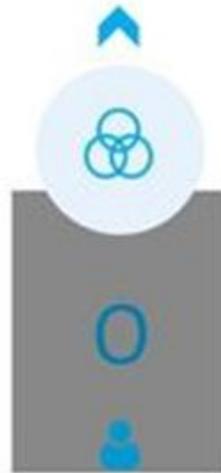
WEAKNESS

Product Cost
Limited Promotions
Entering non-competency area
Limitations with other software



OPPORTUNITIES

Qualified Professionals
Lack of Green Technology
Smart Wearable Tech
Utilize AI



THREATS

Counterfeits
Increasing Competition
Market Penetration
Different Lawsuits



Kvantitativni SWOT

STRENGTHS SCORE		WEAKNESSES SCORE		
	adequate supply chain	7.500000	not enough financial resources for expanding	9.000000
	availability of required raw material	7.000000	insufficient funds for development and expansion	9.000000
Bigger foreign direct investments are in need for smaller local subcontractors		6.714286	Outdated facilities	9.000000
	Flexibility and ability to adjust to the market requirements	6.666667	High administrative requirements to SMEs	7.500000
	Steady growth of SME sector	6.400000	Shortage of capital and limited access to financial resources	7.000000
	Skilled and well trained workforce	6.000000	Lack of human resources	5.750000
Availability of qualified workforce relatively cheaper than EU average		5.666667	Inadequate research and development	5.666667
	Growing cooperation with foreign partners	5.500000	Financial instability	5.500000
	Manufacturing efficiency	5.250000	Lack of interest among the young people in vocational training and general demographic trends	5.333333
Increasing investment in technologies and IT solutions		5.250000	Dependence on foreign companies affiliated with pressure on costs	5.000000
	Strong financial reserves	5.000000	High taxation charges of SMEs	5.000000
	Good market share for our products	4.000000	Weak purchasing power in the country/region	4.666667
	Well-known brand	3.500000	Non-functional capital market	4.500000
Improvement of legislative acts concerning SMEs		3.000000	Lack of skilled personnel due to emigration out of region	4.500000
	Satisfying demand	3.000000	Local market	4.166667
	High product quality	2.000000	Weak management structures	4.000000
Continuation of restructuring of industrial sector in our country		2.000000	Highly competitive markets	3.000000
	Great reputation on our market	1.000000	Obsolete technologies	2.000000
			Intricate, confusing and often changing legislation	2.000000
OPPORTUNITIES SCORE		THREATS SCORE		
	new industrial zone developing in the city	9.000000	Increasing costs of production	10.000000
External support (state subsidies; foreign investments)		9.000000	Shortage of resources	9.000000
	The end of Covid pandemic	8.000000	Foreseen recession that is at its beginning	8.000000
	Growing demand for healthy products	7.000000	Adverse natural conditions	7.000000
Public aid, the EU programmes and funds for SMEs		7.000000	Continuing changes of related legislation	6.833333
Increasing purchasing power (due to higher-wages) in the country/region		7.000000	Sustainability based on cheap domestic labour	6.800000
	Export	6.000000	brain drain in the region	6.000000
	Increasing sectoral shift from production to services	5.625000	Weak enforceability of law	5.750000
E-government and e-services developed for easy registration and administration in SMEs sector		5.500000	Global competition (cheaper products arriving from Asia)	5.666667
	Introduction of entrepreneurial curriculum in the state educational system	5.333333	New competitors arriving	5.200000
Increasing selling market-wider and easy access to European markets		5.000000	Fast changing of the customers needs	5.000000
New emerging opportunities in renewable energy, green technologies, recycling and "green jobs" in general		5.000000	Increasing competition	5.000000
	Weak market rivals	5.000000	Shift in patterns of production and consumption	5.000000
	SMEs support through network	4.833333	Substitute products from our competition	5.000000
	National subventions	4.000000	Introduction of new regulations	4.500000
	Strong economy in our region	4.000000	Non-legal competition	3.500000
Automatization and Industry 4.0 (addressing the problem of qualified labour shortage)		4.000000	Shortage of available workforce and structural problems of lacking skills and capacities	3.000000
	Possible new markets	3.166667	Local competition is getting higher	2.666667
	Growth of existing market share	3.000000		
	Emerging technologies	2.000000		

Primer Online alata za SWOT analizu – link iz SWOT analysis V4 softvera:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScN1rNK_F89_E60x6uPCX2EVKG5MytARXHRePcZUzVoyQhPDA/vj_ewform

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



TOWS

		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 $4 \cdot 1 = 4$	$4 \cdot 20 = 80$	$4 \cdot 16 = 64$	$4 \cdot (-6) = -24$	$4 \cdot (-3) = -12$



Informacije

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

Saradnik: Ermina Ćosović

Kabinet: 406

Email: cosovicermmina2309@gmail.com

