

الاجابات النموذجية للورقة p5 ادارة الاداء المتقدمة

دورة يونيو 2025م

اجابة السؤال الاول الالزامي

تقرير إلى :مجلس إدارة " BLUE & WHITE "

من :المحاسب في يونيو 2016

الموضوع :قضايا إعداد التقارير وإدارة الأداء في " BLUE & WHITE "

المقدمة

يهدف هذا التقرير إلى:

- تقييم أداء " BLUE & WHITE " الحالي.
- اقتراح مقياسين جديدين للأداء.
- تحليل آثار التعديلات على أداء الأقسام.
- استخدام مقياس العائد المتوقع على رأس المال المستثمر في قرارات المتاجر الجديدة.
- مناقشة دور نظام المعلومات الجديد المقترح في تحسين الأداء.

(أ) إعداد التقارير عن الأداء

نقاط القوة والضعف:

- الرسالة :لا يتناول التقرير الهدف الأساسي "أن نكون الخيار الأول للعملاء" بسبب غياب بيانات خارجية (مثل معلومات حصة السوق أو الشراء المتكرر) .
- المعلومات للقرار :لا يقدم التقرير مقاييس واضحة للجودة/الخدمة/السعر، ولا أي مقارنة مع المنافسين.
- مدى قصر الأجل :يقتصر على مقارنات مع الميزانية والعام السابق دون توقعات مستقبلية أو مؤشرات أداء غير مالية.
- جودة العرض :واضحة رقميًا، لكن تفتقر للتعليق السردى، وأحياناً تحتوي على بيانات زائدة يمكن تبسيطها.

(14 درجة)

(ب) مؤشرات استخدام الأصول الجديدة

- إيرادات وأرباح التشغيل لكل متر مربع تُعد مؤشراً فعالاً لقياس كفاءة استخدام المساحات.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية عبر مؤشرات مثل الإيرادات لكل موظف.

بيانات مقارنة الأقسام:

القسم	الربح/م ² (\$)	الربح التشغيلي (مليون \$)	الإيرادات/م ² (\$)
الأول	1,114	159	15,754
الثاني	608	499	13,501

(8 درجات)

(ج) تقييم أداء الأقسام

- المقياس الحالي (الربح التشغيلي) غير كافٍ لأنه لا يعكس استخدام رأس المال.
- يتم تجاهل التجديدات للحفاظ على مظهر المتاجر بهدف تقليل الاستهلاك، ما يُعد سلوكاً غير مستدام.
- الدخل المتبقي (RI) هو مقياس بديل يُعالج هذه المشكلة، لكنه يتطلب تقدير دقيق لرأس المال المستخدم وسعر الفائدة المفترض.

(8 درجات)

(د) استخدام العائد المتوقع على رأس المال المستثمر

تحليل جدوى الاستثمار في متجر جديد:

السيناريو	الربح المتوقع	هامش التشغيل (%)	الاحتمالية (%)	الإيرادات المتوقعة (مليون \$)
منخفض	0.5125	4.1	20	12.5
متوسط	0.559	4.3	50	13.0
مرتفع	0.594	4.4	30	13.5

- العائد المتوقع = 13.34 > %العائد المطلوب (13%) → الاستثمار مقبول.

- استخدام هذا النهج الاحتمالي مناسب بسبب تكرار قرار افتتاح متاجر وتوافر بيانات تنبؤية دقيقة.

(8 درجات)

(هـ) نظام معلومات جديد – بطاقة ولاء

- رأس المال المطلوب 100 :مليون دولار (ما يعادل 24 متجراً).
- الوظيفة :جمع بيانات مشتريات العملاء وتخزينها للتحليل في مستودع بيانات.
- الفوائد:
 - تعزيز ولاء العملاء وتحسين فهم تفضيلاتهم.
 - تحسين الحملات الإعلانية واختيار المنتجات وعروض الأسعار.
 - بناء ملفات تعريف تسويقية دقيقة.
 - تحليل العلاقات بين المنتجات لابتكار حزم ترويجية.
 - تقليص محفظة المنتجات عبر تحليل باريتو لاستبعاد المنتجات غير الربحية .

(8 درجات)

ملاحظة : سيتم منح درجات مهنية لتنسيق وأسلوب وهيكل مناقشة إجابتك.

اجابة السؤال الثاني القسم (ب) :

(أ) : الحجج الداعمة لاستخدام الربحية كمؤشر متكامل (8 درجات)

1. استخدام معيار الربحية يقلل من الاعتماد على المعايير الأخرى.
2. يُسهّل من عملية التحليل الكمي.
3. يُعد مقياسًا شاملاً للأداء، حيث تفترض إدارة الربحية القدرة على الموازنة بين التكاليف والعائدات.
4. يُتيح تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرار.
5. المقاييس المعتمدة على الربحية تُبسّط المقارنة بين الأنشطة المختلفة.
6. المكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف ربحية تُعتبر حافزًا قويًا.
7. تقنيات قياس الربحية قديمة ومؤسّسة جيدًا ومعروفة في المعايير المحاسبية.
8. الربح هو الناتج الصافي للنجاح في التسويق والسيطرة على التكاليف.
9. يُمكن تطبيق الربحية على أي مؤسسة تسعى للربح.
10. يمكن ربطها بالمخرجات (مثل المبيعات) أو المدخلات (مثل ربحية الموظف أو إجمالي الاستثمار).
11. تساعد الإدارة في توجيه الموارد، وتساعد المساهمين في اتخاذ قرارات تخصيص رأس المال.

(ب) : عيوب استخدام الربحية كمقياس وحيد (9 درجات)

1. ليست جميع المنظمات تضع الربحية كهدف وحيد.
2. الربحية دون معايير إضافية ، لا تُظهر تأثير العوامل الخارجية (كالنقد، التضخم...).
3. ربما تكون خاضعة للتلاعب، سواء في التقارير المالية أو الداخلية.
4. قد تكون الشركة رابحة، لكنها تعاني من نقص في السيولة.
5. يشجع الاستخدام الحصري للربحية على سياسات قصيرة الأجل.
6. يؤدي إلى إهمال مجالات أخرى تحتاج إلى تطوير.

7. يُحدد الربح وفقًا لقواعد محاسبية قد تكون مرنة.

8. يجب ربط الربحية بالمخاطر ورأس المال العامل.

9. يشجع مديري مراكز الربحية، لكن لا يشجع مديري مراكز التكلفة.

(ج) : مشاكل استخدام معايير غير مالية في الرقابة (8 درجات)

1. كثرة التقارير المختلفة قد تخلق تضاربًا في الإشارات أو تُعيق العمل.

2. يصعب ترتيب المعايير من حيث الأولوية أو الأهمية.

3. التركيز على المعايير غير المالية قد يُغفل الهدف النهائي وهو تعظيم الربح.

4. بعض المعايير يصعب قياسها بدقة.

5. احتمالية تضارب النتائج بين المعايير المختلفة.

6. قد يتم إهمال الأنشطة التي لا تُقاس إذا استُخدمت هذه المعايير كمؤشرات أداء.

اجابة السؤال الثالث القسم (ب) :

تصنيف العملاء ونظام تكلفة المشاريع تنقسم الشركة إلى أربع مجموعات من العملاء:

1. المزارعين
2. الجهات الحكومية
3. المراكز الرياضية
4. مقاولو المباني

من المتوقع الحصول على نظام لتكلفة المشاريع، بحيث يمكن تحميل كل مشروع تكاليفه وإيراداته، وبالتالي حساب أرباح كل فئة من العملاء، وحساب الربح الكلي لجميع المشاريع.

أولاً: مصادر المعلومات الخاصة بربحية المشروع

- ربحية المشروع: تُستخرج من العقد المبرم مع العميل أو من الفواتير الخاصة بالأعمال المنجزة.

ثانيًا: التكاليف المباشرة

- المواد: تُحسب من طلبات المواد وأسعارها المرتبطة بكل مشروع.

- تكلفة العمالة: تُستخرج من كشوفات المرتبات الخاصة بكل مشروع.
- الآليات المستأجرة: يتم الرجوع إلى فواتير الإيجار.

ثالثًا: النفقات العامة

- نفقات البيع أو الحصول على عقد جديد: تُحمّل مباشرة على العقد.
- نفقات التصميم والتخطيط للتنفيذ: تُحمّل على كل عقد بشكل منفصل.
- نفقات توصيل المخزون: تُحسب حسب التكلفة لكل كيلومتر أو فواتير الإيجار في حال استخدام جهة أخرى.
- نفقات حفظ المخزون: تُحدد لكل مشروع على حدة.
- تكاليف الصيانة: إذا تعلّقت بمشروع معين، تُحمّل عليه.
- مصروفات مختلفة: تُحمّل على المشروع إذا كانت مرتبطة به مباشرة.

(10 درجات)

رابعًا: أهداف النظام

- تسليط الضوء على اختلافات الربحية بين المشاريع.
- تحسين التسعير واتخاذ قرارات أكثر دقة.

(8 درجات)

خامسًا: تكلفة التأسيس والتشغيل

- تكلفة التأسيس:
 - صعوبة التقدير وتشمل وقت المدراء في تصميم النظام واختباره.
- تكلفة التشغيل:
 - تشمل جمع البيانات، إدخالها، وتكلفة المحاسب الإداري.
- القرار الحاسم:
 - يعتمد على مقارنة الفائدة المتوقعة من النظام مع تكلفته.
 - الاستفادة الأساسية تأتي من تقارير الربحية، خصوصًا في اتخاذ قرارات التسعير.
 - المشكلة تكمن في صعوبة تقدير الفائدة الفعلية قبل تطبيق النظام عمليًا.

(7 درجات)

المجموع (25 درجة)

اجابة السؤال الرابع القسم (ب) :

أ. التحليل المالي:

البند	المعادلة	القيمة (الف دولار)
الكمية (مليون وحدة)	$7 \times 100 \text{ مليون}$	7,000,000 وحدة
العائدات	$7 \text{ مليون} \times 0.9 / 1.25$	5,040
تكلفة المكونات	$7 \text{ مليون} \times 0.25$	1,750
التغليف	$7 \text{ مليون} \times 0.12$	840
التوزيع	$6\% \times 5,040$	302
التكاليف الثابتة	—	1,250
الربح	—	898
نسبة الربح	الربح / العائدات $\times 100$	17.8%
النسبة المستهدفة للربح	—	15%
الربح المستهدف	—	757

الاستنتاج: العائد المتوقع من المبيعات يبلغ 17.8٪، وهو أعلى من النسبة المستهدفة البالغة 15٪، مما يشير إلى جدوى المشروع مالياً.

ب. عوامل النجاح الأساسية (مع أمثلة):

1. جودة المنتج: مثل استخدام مكونات طبيعية 100٪ أو التغليف المقاوم للحرارة يحسن ثقة العميل.
2. جودة العرض: مثل تقديم المنتج بتصميم عصري في عبوة جذابة ومقاسات مناسبة للطلبة.
3. الجودة التقنية: كاستخدام نظام تتبع المخزون في آلات البيع لتقليل الأعطال.

4. المصدقية الخارجية: مثل الحصول على شهادات جودة معتمدة أو تقييمات إيجابية من جهات رسمية.
5. تطوير منتج جديد: مثل تقديم نكهات جديدة موسمية أو منتجات صحية منخفضة السعرات.
6. هامش الربح: الحفاظ على تكلفة منخفضة مع الحفاظ على القيمة، كما يتضح من نسبة الربح المرتفعة.

ج. أهمية ربط الـ Extranet بنظام مراقبة المخزون:

الفائدة لشركة الوجبات الخفيفة	الفائدة للجامعة
دورة نقدية أسرع	استفسارات أقل عبر الهاتف والفاكس
تركيز أفضل على أداء الشركة	تقليل التضارب بين الطلبات والفواتير
تسريع دوران المخزون	معلومات دقيقة حول توفر المنتجات
زيادة الإيرادات	تقليل مخاطر الإمداد والتأخير
تقليل التكاليف التشغيلية	تسريع عمليات الطلب والتوصيل
تحسين تعبئة الطلبات	تقليل مستويات التخزين وزمن الانتظار
تعظيم الاستفادة من الأصول والطاقات	تقليل التكاليف الكلية وتحقيق كفاءة أكبر

(أ) تبرير استخدام إطار تحليل PEST لدراسة البيئة الخارجية في جمهورية شالستان:

يُعتبر تحليل PEST أداة استراتيجية مهمة لفهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح دخول مجموعة ماكسيم إلى سوق جديد مثل جمهورية شالستان. يتناول التحليل أربعة محاور رئيسية: السياسية (Political)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، والتكنولوجية (Technological).

وإليك الأسباب التي تبرر استخدام هذا الإطار:

1. فهم البيئة السياسية: من الضروري معرفة مدى استقرار الحكومة، السياسات الضريبية، وأنظمة الاستثمار الأجنبي، لأنها تؤثر على العمليات التشغيلية لمجموعة ماكسيم.

2. تحليل الوضع الاقتصادي :يساعد الفريق على تقدير القدرة الشرائية للمستهلكين، معدلات التضخم، سعر صرف العملة المحلية، وكل ما يؤثر على التكاليف والعائدات.
3. التقييم الاجتماعي والثقافي :يمكن من خلاله فهم تفضيلات المستهلكين والعادات الغذائية والديناميكيات السكانية التي قد تؤثر على قبول العلامة التجارية.
4. استيعاب التطور التكنولوجي :لمعرفة البنية التحتية الرقمية ومدى استعداد السوق لاعتماد أنظمة الطلب الإلكتروني أو الرقمنة في الخدمة.

باختصار، إطار PEST يوفر رؤية شمولية تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة لتقليل المخاطر واستغلال الفرص.

(ب) القضايا الرئيسية المرتبطة بتطبيق إطار: PEST

رغم فعاليته، إلا أن هناك عدة تحديات وملاحظات يجب أخذها بعين الاعتبار عند استخدام تحليل: PEST

1. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة :خاصة إذا كانت جمهورية شمالستان دولة ناشئة أو تفتقر للشفافية في الإحصاءات الرسمية.
2. التغيرات السريعة في البيئة السياسية أو الاقتصادية :قد تصبح نتائج التحليل غير صالحة خلال فترة قصيرة، مما يقلل من موثوقيته كأداة تخطيط طويلة الأمد.
3. تداخل العوامل :قد يصعب الفصل بين التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما يتطلب تحليلاً أعمق وأدق.
4. إغفال العوامل المحلية الدقيقة :تحليل PEST غالباً ما يكون عامًا، ولا يغوص في التفاصيل الدقيقة للسوق المحلي مثل المنافسة المباشرة أو تفضيلات العملاء على مستوى المدن.
5. الحاجة إلى دمج أدوات أخرى :لا يغني استخدام PEST عن أدوات تحليلية أخرى مثل SWOT أو تحليل القوى الخمس لبورتر لفهم السوق بالكامل.
6. التحيز في التفسير :يعتمد دقة نتائج التحليل على خبرة الفريق في التقييم الموضوعي، مما يعني أن التحيز الشخصي قد يشوه النتائج.
7. التكلفة والوقت :إجراء تحليل شامل يتطلب وقتًا وجهدًا قد لا يكون متوفرًا دائمًا في ظل ضغوط اتخاذ القرار السريع.

Model answers

P5 – Advanced Performance Management (June 2025):

Report to: The Board of Directors, *Blue & White* **From:** The Accountant – June 2016 **Subject:** Performance Reporting and Management Issues at *Blue & White*

Introduction

This report aims to:

- Assess *Blue & White*'s current performance.
- Propose two new performance measures.
- Analyze the impact of adjustments on departmental performance.
- Use expected return on capital employed in new store decisions.
- Discuss the role of the proposed new information system in enhancing performance.

(a) Performance Reporting

Strengths and Weaknesses:

- **Mission:** The report fails to address the core objective of being the “first choice for customers” due to lack of external data (e.g., market share or repeat purchase information).
- **Decision Information:** No clear metrics on quality/service/price and no competitive benchmarking.
- **Short-term Focus:** Limited to comparisons with budget and prior year, with no forward-looking insights or non-financial KPIs.
- **Presentation Quality:** Numerically clear but lacks narrative commentary; includes excessive data that could be simplified.

(14 marks)

(b) Indicators of Asset Utilization

- Revenue and operating profit per square metre are effective metrics to assess space utilization efficiency.
- Human resource usage should be considered using indicators like revenue per employee.

Department Revenue/m² (\$) Operating Profit (\$m) Profit/m² (\$)

First	15,754	159	1,114
-------	--------	-----	-------

	Department Revenue/m ² (\$)	Operating Profit (\$m)	Profit/m ² (\$)
Second	13,501	499	608

(8 marks)

(c) Departmental Performance Evaluation

- The current measure (operating profit) is insufficient as it overlooks capital usage.
- Store refurbishment is delayed to reduce depreciation, which is unsustainable.
- Residual Income (RI) is a better alternative, but requires accurate estimation of capital employed and an appropriate notional interest rate.

(8 marks)

(d) Use of Expected Return on Capital Employed

Investment Feasibility Analysis for New Store:

Scenario	Expected Revenue (\$m)	Probability (%)	Operating Margin (%)	Expected Profit
Low	12.5	20%	4.1%	0.5125
Medium	13.0	50%	4.3%	0.559
High	13.5	30%	4.4%	0.594

- **Expected Return = 13.34% > Required Return (13%) → Investment is acceptable.**
- A probabilistic approach is justified given the frequency of such decisions and the availability of predictive data.

(8 marks)

(e) New Information System – Loyalty Card

- **Capital Requirement:** \$100 million (equivalent to 24 stores).
- **Function:** To collect and store customer purchase data for analysis in a data warehouse.
- **Benefits:**
 - Enhances customer loyalty and understanding of preferences.
 - Improves advertising campaigns, product selection, and pricing.
 - Builds precise marketing profiles.
 - Supports product association analysis for promotional bundling.
 - Enables product portfolio reduction through Pareto analysis to eliminate unprofitable items.

(8 marks)

Professional marks will be awarded for the **format, style, and structure** of your discussion.

(4 marks)

(total 50mark)

Answer to Question 2, Section (B):

(A) Arguments Supporting Profitability as a Comprehensive Indicator (8 marks):

1. Using profitability as a standard reduces reliance on other metrics.
2. It simplifies the process of quantitative analysis.
3. It is a comprehensive measure of performance, assuming the ability to balance costs and returns.
4. Enables decentralization in decision-making.
5. Profitability-based metrics facilitate comparisons between different activities.
6. Incentives tied to profitability targets are strong motivators.
7. Profitability measurement techniques are long-established and well-grounded in accounting standards.
8. Profit is the net result of success in marketing and cost control.
9. Profitability can be applied to any profit-oriented organization.
10. It can be linked to outputs (e.g., sales) or inputs (e.g., employee profitability or total investment).
11. It helps management direct resources and aids shareholders in capital allocation decisions.

(B) Disadvantages of Using Profitability as the Sole Measure (9 marks):

1. Not all organizations consider profitability their sole objective.
2. Without additional standards, profitability does not reflect external factors (like cash or inflation).
3. It may be subject to manipulation—either in financial reports or internal data.
4. A company may be profitable yet face liquidity issues.
5. Exclusive use encourages short-term policies.
6. May neglect areas that need development.
7. Profit is defined by potentially flexible accounting rules.
8. Profitability should be linked to risk and working capital.
9. Encourages profit center managers but not cost center managers.

(C) Problems in Using Non-Financial Measures in Control (8 marks):

1. An excess of varied reports may cause conflicting signals or hinder operations.
2. Difficult to prioritize the importance of different standards.

3. Focusing solely on non-financial measures may overlook the ultimate goal: profit maximization.
4. Some metrics are hard to measure precisely.
5. There may be conflicting results among different criteria.
6. Unmeasured activities may be neglected if such metrics are used as performance indicators.

Answer to Question 3, Section (B):

Customer Classification and Project Costing System The company segments customers into four groups:

1. Farmers
2. Government entities
3. Sports centers
4. Building contractors

A project costing system is expected to allocate expenses and revenues per project, allowing calculation of profit for each customer group and overall project profitability.

1. Sources of Project Profitability Data:

- Extracted from customer contracts or billing documents for completed work.

2. Direct Costs:

- **Materials:** Based on material requests and pricing tied to each project.
- **Labor costs:** Taken from project-specific payroll records.
- **Rented equipment:** Reflected in rental invoices.

3. Overhead Costs:

- **Sales/contract acquisition costs:** Directly assigned to the contract.
- **Design and execution planning:** Charged per contract individually.
- **Inventory delivery:** Calculated per kilometer or rental invoices if outsourced.
- **Inventory storage:** Determined for each project separately.
- **Maintenance costs:** Charged to the project if applicable.
- **Miscellaneous expenses:** Allocated if directly related to the project. *(10 marks)*

4. System Objectives:

- Highlight differences in project profitability.
- Improve pricing accuracy and decision-making. *(8 marks)*

5. Setup and Operational Costs:

- **Setup Costs:**
 - Hard to estimate, including management time for system design/testing.
- **Operational Costs:**
 - Data collection, entry, and management accountant costs.
- **Key Decision:**
 - Depends on comparing the system's expected benefits with its cost.
 - Main value lies in profitability reports, especially for pricing decisions.
 - Problem: hard to estimate actual benefit before system implementation. (7 marks)

(total 25 marks)

Question 4 – Part B Answer:

A. Financial Analysis:

Item	Formula	Value (in \$1,000)
Quantity (Million Units)	$7\% \times 100 \text{ million}$	7,000,000 units
Revenues	$7 \text{ million} \times 0.9 / 1.25$	5,040
Component Costs	$7 \text{ million} \times 0.25$	1,750
Packaging	$7 \text{ million} \times 0.12$	840
Distribution	$6\% \times 5,040$	302
Fixed Costs	—	1,250
Profit	—	898
Profit Margin	$\text{Profit} / \text{Revenues} \times 100$	17.8%
Target Profit Margin	—	15%
Target Profit	—	757

Conclusion: The expected return on sales is **17.8%**, which is higher than the target of **15%**, indicating that the project is financially viable.

B. Key Success Factors (with examples):

1. **Product quality:** For example, using 100% natural ingredients or heat-resistant packaging increases customer trust.
2. **Presentation quality:** Such as offering the product in a modern design with attractive packaging and student-friendly sizes.
3. **Technical quality:** Like using an inventory tracking system in vending machines to reduce malfunctions.
4. **External credibility:** Obtaining certified quality accreditations or receiving positive reviews from official entities.

5. **Product innovation:** Introducing seasonal flavors or low-calorie health-conscious products.
6. **Profit margin:** Keeping costs low while maintaining value, as evident from the high profit ratio.

C. Importance of Linking the Extranet to the Inventory Monitoring System:

Benefit to University	Benefit to Snack Company
Fewer inquiries via phone and fax	Faster cash cycle
Reduced discrepancies in orders/invoices	Better focus on company performance
Accurate info on product availability	Faster inventory turnover
Lower risk of delays and supply issues	Increased revenue
Quicker ordering and delivery process	Reduced operating costs
Reduced storage levels and wait time	Improved order fulfillment
Lower overall costs and greater efficiency	Maximized use of assets and capacity

(A) Justification for Using the PEST Analysis Framework to Study the External Environment in the Republic of Northistan:

PEST analysis is a strategic tool used to understand external factors that might influence Maxim Group's success when entering a new market like the Republic of Northistan. It examines four dimensions: **Political, Economic, Social, and Technological**.

Here's why this framework is appropriate:

1. **Understanding political conditions:** Knowing the government's stability, tax policies, and foreign investment laws is vital, as they impact operations.
2. **Assessing economic conditions:** It helps estimate consumers' purchasing power, inflation rates, and exchange rates affecting costs and revenues.
3. **Evaluating social and cultural aspects:** It aids in understanding consumer preferences, dietary habits, and demographics that affect brand acceptance.
4. **Grasping technological advancement:** Identifying digital infrastructure and readiness for online ordering systems or digital service adoption.

In short, the PEST framework provides a comprehensive view to support well-informed decisions, reduce risk, and leverage opportunities.

(B) Key Challenges in Applying the PEST Framework:

Despite its usefulness, several issues arise when using PEST analysis:

1. **Lack of accurate data:** Especially in emerging markets or countries with limited transparency.

2. **Rapid changes in political/economic environments:** Findings can quickly become outdated.
3. **Overlap of factors:** Political, economic, and social influences often intertwine, requiring deeper analysis.
4. **Overlooking local nuances:** PEST is broad and might miss specific details like local competition or city-level customer preferences.
5. **Need for integration with other tools:** It should be combined with tools like SWOT or Porter's Five Forces for a full market view.
6. **Interpretation bias:** The results depend on the team's objectivity—personal bias may skew analysis.
7. **Time and cost:** A thorough analysis demands resources that might be scarce under pressure to make quick decisions.